

# краш



У Р О К И И П О С Л Е Д С Т В И Я

# тест

П Е Р В О Й В О Л Н Ы

# малого

2020

П А Н Д Е М И И

# бизнеса

Хабаровск  
Красноярск  
Томск  
Барнаул  
Новосибирск  
Челябинск  
Екатеринбург  
Ульяновск  
Казань  
Йошкар-Ола  
Саратов  
Краснодар  
Воронеж  
Тула  
Москва  
Курск  
Санкт-Петербург  
Калининград

Анадырь  
Троицк  
Магнитогорск  
Волгоград  
Иваново  
Сочи  
Новомосковск  
Сергиев Посад

доклад объединенной межрегиональной группы 24 исследовательских компаний по итогам инициативного исследования состояния малого бизнеса в период самоизоляции методом онлайн-фокус-групп и глубоких интервью



# Содержание

**5–7**    **О проекте**

**9–45**    **Глава 1. Эмоциональное восприятие  
и интерпретация происходящего**

## Введение

### **1.1. От стабильности к неопределенности: спектр настроений предпринимателей в январе — марте 2020 года**

Наталья Галашова, Центр социологических  
и маркетинговых исследований «Контекст» (Томск)

### **1.2. Эмоциональная реакция на введение режима самоизоляции**

Наталья Галашова, Центр социологических  
и маркетинговых исследований «Контекст» (Томск)

### **1.3. Эмоциональный настрой предпринимателей в конце режима самоизоляции (начало лета 2020 года)**

Ирина Муратова, Исследовательская компания  
«Общественное мнение — Красноярск» (Красноярск)

**47–62**    **Глава 2. Стратегии совладания с ситуацией**

## Введение

### **2.1. «Мы должны как-то выплывать»: предпринимательские стратегии реагирования на коронакризис**

Дарья Шмидт, независимый исследователь,  
модератор-аналитик (Москва)

### **2.2. «Всё хорошо» — это чтобы у меня работяги зарабатывали деньги». Стратегии поддержки сотрудников**

Александр Макаров, Центр аналитических  
исследований и разработок (Казань)

- 2.3. «Волшебный пинок»: вызовы и барьеры при переходе в онлайн**  
Лейла Васильева, ФОМ (Москва)

**87–143    Глава 3. Малый бизнес и государство. Ограничения, меры поддержки и вопрос доверия**

**Введение**

- 3.1. Реакция предпринимателей на меры государственной поддержки**  
Светлана Федорова, ИМЦ «Статус» (Тула)
- 3.2. «Две половины одного народа»: как малый бизнес (не) соблюдал ограничительные меры**  
Нелли Романович, Институт общественного мнения «Квалитас» (Воронеж)
- 3.3. Доверие малого бизнеса к государству: факторы разрушения и возможности восстановления**  
Лада Резник, Исследовательский центр «СоциоМаркет» (Йошкар-Ола)
- 3.4. Готовность малого бизнеса разговаривать о своих проблемах с исследователями**  
Ольга Изосимова, Маркетинговое агентство «Ехаст Poll» (Санкт-Петербург)

**145–185    Глава 4. Видение будущего**

**Введение**

- 4.1. Перераспределение и стимулирование потребительского спроса в различных сферах бизнеса**  
Марина Осадчая, Лаборатория маркетинговых исследований Marketing-LAB (Краснодар)
- 4.2. Восстановление спроса на услуги, требующие тесного личного контакта. Прогнозы предпринимателей**  
Роман Бумагин, ФОМ (Москва)

#### **4.3. Изменения в системе ценностей владельцев малого бизнеса**

**Елена Бондаренко**, Фонд «Общественное  
мнение» – Татарстан (Казань)

### **187–234 Глава 5. Дух предпринимательства и пандемия**

#### **Введение**

#### **5.1. Модели ценностного восприятия бизнеса и стратегии предпринимателей в нестандартных условиях**

**Елена Березина**, Евро-Азиатский центр  
социальных исследований (Екатеринбург)

#### **5.2. Четыре типа предпринимателей и их реакция на COVID-кризис**

**Сергей Цыпленков**, Калининградский социологический  
центр (Калининград); **Наталья Филимонцева**,  
**Елена Малышева**, МИЦ «Контакт» (Воронеж); **Татьяна**  
**Костенко**, Исследовательская компания «НИКА» (Барнаул);  
**Роман Бумагин**, ФОМ (Москва)

### **235–241 Заключение**

#### **242 Участники проекта**

#### **255 Приложение. Гайд социологического исследования**



## О проекте

В конце мая — начале июня 2020 года, когда на большей части территории страны действовали строгие противоэпидемические ограничительные меры, **24 региональные исследовательские компании вдруг сплотились** в едином порыве. Конкуренты стали соратниками, партнеры стали друзьями. Самоизоляция заставила задуматься, как малому бизнесу (большинство исследовательских центров по всей стране относятся именно к малым предприятиям) выживать в условиях резко снизившегося спроса, как адаптироваться к новым реалиям онлайн, откуда ждать поддержки? Мы начали изучать кейсы исследовательских компаний — и не смогли остановиться. В итоге исследованием оказались охвачены более 100 предпринимателей из наиболее пострадавших отраслей в 26 городах страны, от Чукотки до Калининградской области.

Мы поставили себе **целью** выяснить, как повлияла ситуация с коронавирусом на представителей малого бизнеса, выявить запас прочности предприятий при столкновении с кризисом такого масштаба.

## Основные вопросы, на которые мы хотели получить ответы:

- 1** Какова эмоциональная реакция предпринимателей на сложившуюся ситуацию? Можно ли выделить типы эмоциональных реакций на кризис и понять, для кого они характерны?
- 2** Каковы главные проблемы информантов, спровоцированные коронакризисом? Как они оценивают положение своего бизнеса и отрасли?
- 3** Как предприниматели адаптируются к ситуации кризиса? Какие бизнес стратегии выбирают и как справляются с ограничениями разные типы предпринимателей?
- 4** Как предприниматели оценивают принятые меры государственной поддержки и роль государства в кризисный период? Каковы отношение и конкретные запросы к органам власти?
- 5** Как предприниматели видят свое собственное будущее и судьбу малого бизнеса в нашей стране?

Исследование зафиксировало состояние малого бизнеса на начало июня — в разгар коронакризиса, поставившего многие малые предприятия на грань выживания. **Понимание того, каким образом удастся сохранить бизнес во время административной приостановки экономической жизни, чего больше всего не хватает в критический момент и какая помощь требуется в период восстановления, позволит России сохранить предпринимательский потенциал** как в случае второй эпидемической волны (и повторной остановки экономической активности), так и в случае плавного восстановления экономики.

**Инициативное социологическое исследование** проводилось методами онлайн-фокус-групп и глубоких (глубинных) онлайн-интервью, которые в социологии называют качественными методами. Их преимущество перед количественными опросами заключается в том, что с помощью этих методов можно выявить глубинные установки информантов, более детально обсудить, на чем основаны мнения, понять, как и почему человек приходит к тем или иным решениям. Всего было проведено 26 фокус-групп и 13 глубоких интервью.

Представленная в настоящем докладе картина — это **веер эмоций, мнений, оценок, поведенческих реакций на ситуацию людей, занятых в малом бизнесе**. Несмотря на то, что иногда авторов отчета впечатляет **единодушие предпринимателей**, и мы пишем о «**большой части**», «**подавляющем большинстве**» думающих тем



или иным образом, качественные методы не позволяют четко определить реальную долю носителей того или иного мнения. Их удастся определить в ходе последующих опросов. Но зато работа с веером оценок **позволяет выделять наиболее существенные типы людей и моделировать их дальнейшее поведение** в меняющихся социальных и экономических условиях. Доклад объединенной межрегиональной исследовательской группы содержит такие модели в избытке.

# Эмоциональное восприятие и интерпретация происходящего

## Г Л А В А 1



### Введение

#### 1.1.

От стабильности к неопределенности:  
спектр настроений предпринимателей  
в январе — марте 2020 года

#### 1.2.

Эмоциональная реакция  
на введение режима самоизоляции

#### 1.3.

Эмоциональный настрой  
предпринимателей в конце режима  
самоизоляции (начало лета 2020 года)

## Введение

В исследовании влияния коронакризиса на бизнес важны не только финансовые показатели и объективные факты, но и эмоциональное переживание этого периода предпринимателями. **Специфика данного исследования заключается именно в сфокусированности на эмоциях**, можно назвать это «эмоциоцентричностью». Насколько серьезно предприниматели относились к угрозе, как настраивались на борьбу за свое дело, чего боялись и почему, как это сказалось или могло сказаться на их бизнесе непосредственно в разгар эпидемии и как это все повлияет на их долгосрочные планы по развитию своего дела и видение собственной профессиональной траектории в будущем.

Такой подход несет в себе определенные методические сложности. Информантам, как правило, проще рассказывать о действиях, которые они предпринимали, или о своих рассуждениях, мыслях, так как эти аспекты их поведения уже отрефлексированы — их легче восстановить впоследствии и вербализовать на фокус-группе.

Отследить же **динамику эмоциональных состояний** участников за довольно длительный период гораздо сложнее. Для этого перед фокус-группами участникам был предложен набор

из 64 картинок-образов — фотографий и рисунков, на которых изображены люди, предметы, животные. Данная методика исходит из знания о том, что человек мыслит образами. Соотнесение, ассоциирование своего опыта, своего состояния с каким-то из предложенных образов позволяет ему ретроспективно восстановить и описать пережитые эмоции и чувства.

Стоит отдельно отметить, что разделение эмоций на положительные и отрицательные связано с тем, как эти эмоции маркируют сами участники фокус-групп. **С исследовательской точки зрения важнее не знак эмоционального реагирования, а то, насколько конкретная эмоция способствует конструктивному поведению, продуктивной работе.**

Во время фокус-групп участники выбирали, самостоятельно описывали и объясняли предложенные картинки. То есть изображения являлись стимульными материалами — они помогали раскрыть какую-то тему, не задавая строгих рамок для последующей интерпретации. Так, например, один информант мог выбрать картинку с волами, чтобы рассказать о своей усталости, а другой с помощью той же самой картинки рассказывал о чувстве удовлетворения от завершения сложной работы. Или картинка с парусниками могла стимулировать человека говорить и о надеждах, и о чувстве потерянности, неопределенности.

При помощи этой методики предпринимателям было предложено, во-первых, ответить на вопросы о том, с каким настроением они заканчивали 2019 год, как оценивали свои перспективы на будущее; во-вторых, вспомнить, как они переживали известия о пандемии и начало периода самоизоляции; и, наконец, оценить свое эмоциональное состояние в начале лета, после двух месяцев ограничений, связанных с эпидемией коронавируса.

Ситуация в конце 2019 года и ее восприятие могли сказаться на том, как предприниматели переживут впоследствии кризис, насколько эмоционально устойчивыми они окажутся, сохранят ли они оптимизм или будут еще более деморализованы. Мнения в этой части дискуссии разделились. В основном, ретроспективно, бизнесмены описывали свои эмоции на тот период как положительные. Для кого-то это было связано с конкретными успехами. Для других сам факт завершения года является промежуточным результатом, еще одним законченным годом — то есть определенным достижением вне зависимости от конкретных успехов. Кроме того, у предпринимателей в конце года часто бывает повышенная нагрузка, и выходя из этого периода, они чувствуют облегчение и удовлетворение от проделанной работы. Также оптимизм в конце года не всегда обосновывается рационально. На предпринимателей, как и на всех людей, распространяется праздничное настроение, и за счет этого они входят в новый год с радостью и надеждами на будущее.

Более нейтральное состояние описывали участники исследования, ориентированные на стабильность. Они не склонны ни к оптимизму, ни к гордости за достигнутое, но ценят сам процесс, устойчивость своего дела.

Часть информантов в ходе исследования делились и опасениями, которые появились у них еще до начала пандемии. Сложно пришлось бизнесам, для которых зимние месяцы — низкий сезон. У других были объективные трудности, начальный этап развития предприятия, потери прибыли. Но некоторые предприниматели уже предчувствовали приближение кризиса — фиксировали снижение спроса на свою продукцию или услуги, следили за новостями экономики и, соответственно, были настроены пессимистично.

Разделить информантов схожим образом на группы в соответствии с реакцией на начало пандемии и периода самоизоляции гораздо сложнее. Кто-то следил за новостями и ждал, что эпидемия придет в Россию. Кто-то думал, что Россию, особенно отдаленные от центра регионы, эпидемия не затронет. Но никто не готовился активно, так как до последнего было непонятно, какие меры предпримут власти. В связи с этим наиболее распространенными реакциями на введение режима самоизоляции были отрицание (несерьезное отношение, радость от незапланированных каникул) и шок. Когда участники проекта осознали, что режим самоизоляции будет длительным, они стали испытывать тревогу, стресс, упаднические настроения.

Отдельной темой для обсуждения стали эмоциональные реакции на действия властей. Так как в исследовании приняли участие предприниматели из наиболее пострадавших отраслей бизнеса, эмоции были негативными. Отчасти такой уровень неприятия можно объяснить самой ситуацией. Бизнес серьезно пострадал от эпидемии, которую невозможно было предсказать. И реакция на действия государства стала чуть ли не единственным способом выплеснуть все негативные чувства. Но это, конечно, усугублялось теми мерами, которые власти в разных регионах предпринимали — информанты говорили о непоследовательности, неадекватности, необоснованности этих мер. В совокупности эти меры и заявления вызывали возмущение, гнев, раздражение и разочарование. На разочарование дополнительно влиял информационный фон: участники проекта следили за тем, какие шаги по поддержке бизнеса предпринимаются в других странах, и российский вариант поддержки не выдерживал этого сравнения.

Также в ходе исследования участникам было предложено рассказать об эмоциях, испытываемых ими по итогам двух месяцев действия ограничительных мер. Можно сказать, что почти все первые эмоции (кроме отрицания и радости от незапланированных каникул) сохранились и далее, стали эмоциональным фоном жизни предпринимателей

в этот период. Основные состояния, которые описывали информанты, — непонимание, возмущение и злость, тревога и отчаяние. При этом тревога за бизнес заставляла предпринимателей постоянно пытаться что-то сделать, предпринять, и эта бесконечная потребность в действиях ощущалась, воспринималась ими как суeta. Как следствие, к началу лета накопилась усталость, появилось ощущение собственного бессилия.

Такой негативный эмоциональный фон сложно выносить, в первую очередь, самим предпринимателям, поэтому некоторые из них находят поводы для оптимизма и радости. Кто-то ждал скорого прекращения режима самоизоляции, кто-то воспользовался временем для планирования стратегий на будущее, кто-то предвидел закрытие компаний-конкурентов и ждал увеличения своей доли на рынке.

Разговор об ожиданиях от будущего для предпринимателей был сложным. Ушла привычка планировать что-то, вера в будущее. Позитивные эмоции связаны с ощущением преодоления такого сложного периода. Однако для части информантов выход из коронакризиса кажется началом более масштабных и серьезных проблем. После периода очень напряженной работы предстоит сделать еще больше. Усилились пессимистичные оценки положения дел в стране.

Самой устойчивой эмоцией на протяжении всего периода (от появления новостей о пандемии до начала лета) осталось ощущение неопределенности, потери контроля над собственной жизнью. Некоторые участники проекта признавались, что из-за этого не готовы строить планы и сформулировать хоть какие-то ожидания. Открытым здесь остается вопрос о том, какие меры или прогнозы могли бы позволить вернуть бизнесу и бизнесменам ощущение «почвы под ногами».

Наталья Галашова  
Центр социологических  
и маркетинговых исследований  
«Контекст» (Томск)

## 1.1 От стабильности к неопределенности: спектр настроений предпринимателей в январе — марте 2020 года

### Эмоциональный настрой участников на этапе «конец 2019 года»

Период завершения 2019 года большинство информантов оценивали позитивно. Все смотрели в будущее с оптимизмом, были заряжены на успех. Это связано как с поступательным экономическим ростом, так и с увеличившимся перед новогодними праздниками спросом. Уровень развития своего бизнеса на этом этапе получил максимально высокие оценки — 5, реже 4 балла. Чаще предприниматели говорили об ощущении стабильности, развития, планирования и свободы («мы чувствовали себя очень хорошо, были на подъеме»).

**Готовилась к сезону, был в разгаре как раз азиатский сезон — Таиланд, Вьетнам. То есть шли продажи как раз в азиатском направлении, Китай. И как раз это был пик, по сути, начинались продажи на февраль-март-апрель, шел пик и, в общем-то, активно шла подготовка активно к летнему туристическому сезону. Весь мир на ладони, в любые страны мы готовы были продавать. (Барнаул, туризм)**

Если брать декабрь-январь, то по экскурсиям у нас наблюдался хороший рост. В общем, мы впервые показали, что круглогодично могут работать экскурсии по городу, и они востребованы, поэтому были очень даже хорошие такие ожидания. Сконцентрированность и внимательное вглядывание куда-то вдаль. (Екатеринбург, экскурсовод)

Это был период как раз, который все так характеризовал, для меня конкретно это был период такого подъема. Я сменил место дислокации своей мастерской. Да, это было много эмоций позитивных, бурное развитие. То есть, такой кураж. В общем, дела шли в гору, прямо скажем. (Москва, столярная мастерская)

Многие говорили о себе «я по жизни оптимист». Очень важно **ощущение душевного, эмоционального подъема** (в качестве визуализации информанты часто выбирали парусники).

Настрой и настроение человека важны в любом виде деятельности, но для предпринимателей это может быть особенно актуальным, так как эти субъективные факторы могут оказать влияние на оценку положения дел в бизнесе, планы на будущее и способы реагирования в критической ситуации. **Настроения конца 2019 года участники проекта связывают и с аспектами своей профессиональной деятельности, и с некоторыми внешними событиями.**

## «Ощущение праздника» и стабильность: позитивные эмоции предпринимателей перед пандемией

В завершение календарного года многие компании подводят итоги, поэтому в ответах информантов отчетливо прослеживается **настроение победителя** (мы в конкурентной борьбе, и нам комфортно в этом состоянии), проживающего существующий момент в том, что достигнуто («гонки за лидерством, мы соревнуемся — вперед и только вперед!»). То есть **поводом для радости становится уже сама возможность продолжать работать и развиваться дальше.**

Внутри это ощущение, что это пик, классно, мы работаем командой. (Воронеж, центр красоты)

Всё отлично, пять — мы не жаловались абсолютно ни на что, бизнес жил, потихоньку рос. В целом в бизнесе всё было в порядке...



всё хорошо, но работы много. Вокруг всё замечательно, да, но вот, вот управляй, обгоняй. Мы были заняты конкурентной ситуацией, то есть, гонки за лидерством. (Томск, общепит)

Я была вместе с компанией на драйве, определенная гонка внутри компании, во внешнем мире тоже была. Но при этом был драйв, ощущение движения и победы, да, удовольствия от процесса. То есть, мы были в процессе и на полном ходу. (Красноярск, образовательный бизнес)

Однако любая победа завоевывается упорным трудом. И в результате у предпринимателей к концу года накапливается усталость, растёт настрой на заслуженный отдых («мы не работали — мы пахали»), что отражается и на выборе визуальных образов.

У нас перед Новым годом традиционно всегда очень загружено, очень много работы, много дел, всё кипит, всё горит, а всем всё быстро, срочно, к концу года создан такой большой-большой объем работ, который потом в январе традиционно затухает... Перед Новым годом — это завал работы, и приходится не работать, а именно пахать, как вот здесь на картинке изображены эти буйволы, — они неплохо выглядят, не несчастны, не закормлены, но работой они завалены, как я сам в Новом году. (Казань, организация спортивных мероприятий)

Я могу сказать, мы как раз открылись двадцатого декабря, уже проводили корпоративные вечера, вот это третье кафе, третье наше заведение... Прямо как открыли, всё успели, в принципе, ну, начали опять, с нуля опять... Ишак любит работать, но при этом он очень полный, то есть много еды и праздничное настроение такое хорошее. (Казань, общепит)

Перед Новым годом всем надо, чтобы было все хорошо, у всех елочки стояли, огоньки. У меня перед Новым годом обычно очень много заказов мелких. Вот у меня такой мужчина, слегка растрепанный. (Екатеринбург, электромонтажные работы)

Отдельный повод для оптимизма есть у предпринимателей, которые заканчивают год с хорошими результатами или закрывают важные проекты, исполняют обязательства. Визуализируя свой настрой, участники часто выбирали образ «спортсмена, пересекающего финишную черту» и «чебурашку с факелом»: здесь вновь прослеживаются мотивы удовлетворения от работы, успешного завершения цикла, красивой финальной точки и перспектив на будущее («всё, сейчас — финиш!»).

Просто конец года 2019-го у нас закрылся достаточно неплохо, поэтому я вот прямо с оптимизмом, действительно, вот, с факелом. Думала, что 2020-й будет прямо хорошо. (Томск, производство и продажа мебели)

**Самый яркий всплеск** — это, конечно, декабрь месяц. Не знаю, почему мужчины так устроены, но они считают, что если нестриженными встретили Новый год, то весь год будут лохматыми. Поэтому последние 10 дней в парикмахерской просто аврал. (...) Это тема финиша, удовлетворение от работы. (Казань, сеть парикмахерских)

**Накануне Нового года** всё так же — срочно, скорее-скорее, то есть надо всё закрыть, закрыть тендеры, всё остальное. Было замечательно... только в конце года заканчивается приход к финишу, со словами «есть! он закончился!», вот и подведение результатов там, всё остальное, все довольны с счастливым хорошим настроением встречают Новый год... положительные эмоции. (Казань, грузоперевозки)

В ответах информантов четко прослеживается тема «сезонности» бизнеса. К участию в фокус-группах приглашались представители наиболее пострадавших отраслей бизнеса — туризм, общепит, развлечения, индустрия красоты и пр. Для предпринимателей, работающих в этой сфере, конец года — самый горячий период («Новый год — самое прибыльное время, в январе и феврале у нас спад»).

**Такие ощущения** испытывала я перед Новым годом, потому что у меня расширился бизнес, я купила второй бизнес. Он был достаточно прибыльный, это пора была зарабатывания денег, потому что Новый год — это самое прибыльное время, поэтому я себя чувствовала замечательно, показатели были в норме. (Екатеринбург, общепит и сфера развлечений)

**Ну, во-первых, Новый год. Во-вторых, в это время у нас вырастает объем продаж, объем услуг. И мы весь год ждем этих событий, собственно, и вот как-то радость**. (Красноярск, ювелирный бизнес)

**Ну, у нас предновогодние праздники, ну, предновогоднее вообще настроение у нас всегда есть, потому что мы для деток устраиваем огромное количество мероприятий. То есть, у нас, в принципе, декабрь — это феерия. И до середины января, то есть, мы всё время — это праздник, сплошной праздник**. (Тула, конно-спортивный клуб)

Особенно напряженно проходят предновогодние дни в индустрии красоты: работы много, но в ожидании спада спроса в начале года предприниматели работают на пределе возможностей, поэтому визуализация настроения часто связана с «тяжелым трудом» (запряженные буйволы, человек гребет в лодке и пр.).

**В декабре в сфере красоты всегда очень большой бум, большой пик**, и, наверное, то, что ожидалось, и то, что происходило, это, наверное, была четверочка с половиной. ...Для всей

сферы услуг, наверное, для нас в том числе декабрь — это марафон, это работа там с 9 утра до 12 — до часу ночи, практически ежедневно... С одной стороны, очень тяжелый, с другой стороны, очень благодатный период. (Екатеринбург, сфера красоты)

Позитивные эмоции в новогодний период могут и не быть связаны напрямую с состоянием бизнеса. Предприниматели находятся в предвкушении праздника, как и их клиенты, отчасти это может даже отвлекать от текущих проблем.

Это с новогодними праздниками можно было сравнить. Он был в очень хорошем... То есть, поскольку это все равно бизнес с детством связан, то есть, это какое-то такое чудо, волшебство, ожидание, может быть, чуда или волшебства какое-то такое. (Казань, частный детский сад)

Ну, это, прежде всего, предновогодняя суета, и каждая мышка пытается перед праздником принести что-то домой, чтобы было хорошее настроение. Вот и всё, очень просто. (Краснодар, такси)

Вне зависимости от времени года **стабильность бизнеса является важным фактором предпринимательской деятельности** — в отличие от достижений, это повод для более сдержанного оптимизма. Стабильность для владельцев бизнеса — возможность эффективно функционировать даже при наличии негативных факторов внешней и внутренней среды. Примечательно, что те, кто кроме стабильности называл еще какие-то ассоциации, описывающие эмоциональное состояние («гонки за лидерство», «пашем как буйволы», «ощущение свободы», «планы по развитию» и пр.), чаще максимально высоко оценивали свой бизнес (большая эмоциональная вовлеченность и отдача). Но были и те, кто говорил о своем бизнесе скорее обыденно, формализованно, и их оценка удовлетворенности бизнесом была ниже — 3-4 балла («в предкризисный период бизнес был в стабильном состоянии, стабильность была»).

19-й год — это стабильно, просто стабильная работа. То есть мы со своими клиентами устоявшимися, — не те, которые прыгают от поставщика к поставщику, да — вот мы с ними работали и... Пусть будет 4, я не могу сказать, что я на 5, лучше всех. Да, есть определенно кто сильнее меня, есть определенно кто дешевле меня. То есть это не показатель, конечно, успешности бизнеса, но на четверочку, на стабильную четверку мы работали. (Курск, реклама)

То, что планировали на год, мы исполнили, но не до конца, поэтому и оценка упала до 4-х. В принципе, нам жаловаться было грех. Обычная ситуация в конце года. Не скажу, что мы сильно развивались. А вот стабильность была. Мы знали, сколько мы заработали, сколько и какой в ближайшее время предстоит работы. В общем, такая штатная, нормальная ситуация. (Калининград, строительный бизнес)

## «Понятно, что кризис придет» — поводы для пессимизма до начала пандемии

Уже упомянутая **сезонность** часто оказывается и **негативным фактором для бизнеса**. Не так хорошо оценивают конец года предприниматели, для которых предновогодняя пора — период затишья. К сезонным спадам эти предприниматели готовы, однако общая оценка состояния своего бизнеса на период «конец 2019 года» снижается у них до 2-3 баллов («в целом всё хорошо, но есть сезонные спады — мы к этому готовы»). Люди готовятся к празднику, семейные потребности становятся приоритетными.

**У меня был спад. Если возьмем мой бизнес, январь, декабрь. Давайте возьмем декабрь. Конец декабря — у меня пошел спад. Начало декабря было, в принципе, всё нормально. (...) Я этого ожидал тоже. То есть, в моем случае декабрь и январь не сильно прибыльные месяцы.** (Казань, общепит)

**Янтарная отрасль под Новый год всегда замирает, с ноября по апрель всегда мертвый сезон, и маленькие предприятия вообще закрываются. Поэтому у нас и так был самый сложный период.** (Калининград, янтарный бизнес)

Не все участники групп были довольны объективным состоянием своего бизнеса на конец 2019 года. Причины тому разные: бизнес был в начальной фазе развития и не успел окрепнуть, прибыль оказалась ниже плановой или расходы слишком высокие, в результате оценка бизнеса — примерно 4 балла.

**4 — при бурном росте расходы сильно увеличились, и прибыль оказалась меньше». (Воронеж, досуговый центр)**

**Между тройкой и четверкой, скажем так. Я только, только-только взялся за эти проекты. В сентябре я ушел с попытки поработать на государство, вот, начал заниматься этим фактически осенью. Ну, и с 11-го марта все проекты остановлены, закрыты, перенесены, в этом смысле. Ну, я оценивал бы их с тройки на четверку не потому, что так всё плохо, а потому, что сам еще не успел толком их изучить.** (Красноярск, событийный бизнес)

**...Гипотезы проверял, которые оказались ошибочными. И в итоге, в принципе, последние, наверное, 3-4 года восстанавливался. Отдавал там несколько десятков миллионов кредитов, которые понабрал. Ну, в принципе, в любом случае, к Новому году я был в ТОПе региональных, ну, наверное, ТОП-10 региональных сетей ортопедических.** (Курск, ортопедический салон)

Более пессимистичный настрой накануне пандемии был у бизнесменов, которые еще в конце 2019 года ощутили сокращение спроса и предсказывали дальнейшее снижение покупательской способности населения, основных потребителей их продукции. Они рассказывали об ожидании кризиса, ощущениях тщетности своих

усилий («мы уже ощутили падение рынка — доходы упали, люди начали экономить: приходится выгрывать, выплывать»).

Доходы у населения упали, стали экономить, заказов становилось все меньше и меньше. Раньше мы втроем одновременно работали, сейчас мы работаем по одному. И это началось задолго до этой эпидемии. И это не только у меня так. Я знаю и других, занятых подобным бизнесом, — такие же проблемы возникли еще очень задолго до пандемии. Выплываем... Раньше были доходы большие, расходы маленькие, а сейчас все с точностью до наоборот — доходы уменьшились, а расходы увеличились. Приходится выгрывать, выплывать. (Калининград, ремонт одежды)

Ну, я бы сказала, что три с плюсом, это как раз по рынку ощущение. Просто мебель — это первое, на чем люди начинают экономить, а у нас кризис за кризисом. (Томск, производство и продажа мебели)

Пару лет назад понятно еще было, что этот кризис придет. И на видимость если глубокий анализ проводить и заниматься, там, экономикой, и смотреть, и читать, как бы, и наших экспертов, и внешних экспертов, и было понятно уже тогда, что начнется кризис. Вопрос был: когда? ...Да, он был абсолютно ожидаемый, независимо от пандемии. (Саратов, одежда)

Мы работали и фокусировались на нескольких крупных клиентах. (...) Ну, это не самые крупные [торговые] сети России, да, такие средненькие, они себя уже плоховато чувствовали, либо что-то... Что-то, да, потому что они, вот элементарно, они проекты по запуску, да, там, смены униформы, они делают это раз в год, они начали переносить уже с декабря... Вот большой бизнес как-то себя он там оптимизировался, еще что-то. Видно, покупательская способность, они чувствовали, падала. (Волгоград, швейное производство)

Особенность мышления предпринимателя — видеть ситуацию такой, какая она есть (реализм, реальный сектор экономики). **Бизнес видит, что на рынке спад, доходы у покупателей нестабильны и они экономят.** Но, несмотря ни на что, предприниматели продолжают работать и ценят то, что имеют.

«Ну, объективно сказать, где-нибудь на троечку уже. Потому что, учитывая, что регион у нас дотационный, и крайне нестабильная ситуация с работами, люди получали свое вознаграждение урывками. Как-то уже в декабре месяце я уже слышала от своих клиентов о том, что перераспределение денежной массы было как раз на проведение новогодних праздников, и в большую сторону.... Мы были не в кризисе, мы были в работе. Реальный

сектор. Мы видели, на самом деле, что происходит, и радовались тому, что имели. (Йошкар-Ола, розничная торговля)

Некоторые информанты отмечали, что в конце 2019 года уже были в состоянии кризиса, но это не было связано с финансовыми проблемами в компании или внешне-экономическими факторами — скорее это был **«внутренний кризис», отсутствие четкого понимания перспектив и личной мотивации** («мы были в кризисе, но по внутренним обстоятельствам: да, мы в лодке и мы гребем, но куда и зачем — непонятно»).

**Три с минусом** — у меня было связано с личными обстоятельствами, внутренними. Да, это, наверное, не было отражение рынка, отражение внутреннего кризиса. Прямо плывем и вообще непонятно: куда плывем и вообще какой конец? Мы с веслами, да, мы гребем, да, только зачем и куда? Желание, наверное, какое-то у меня было, а потока энергии у меня совершенно не было на тот момент. (Томск, медцентр)

**Были и высказывания, связанные с негативными оценками перспектив бизнеса в России.** Здесь предприниматели вынуждены «вкалывать», а не просто работать, и только в этом случае достигаешь результата, но его масштабы совсем не такие, как у западных предпринимателей («работаем много, а маржи нет — у нас в России так»).

**Я понимаю, что в любой другой стране, работая столько, сколько мы работаем с супругом, сколько вкалываем, маржа, отдача, была бы другая.** А тут получается — ну, вроде кредит платишь, зарплату людям платишь, аренду платишь, в долгах не сидишь. Ну, может быть, кто-то и 4 поставил, но бизнес вроде мы открывали в 2012 году не ради кредитов и аренды. (Казань, общепит)

## 1.2 Эмоциональная реакция на введение режима самоизоляции

Наталья Галашова  
Центр социологических  
и маркетинговых исследований  
«Контекст» (Томск)

В самом конце марта, **после введения режима самоизоляции, спектр эмоций у участников проекта был очень широким:** радость / несерьезное отношение к ситуации («ура, незапланированные каникулы!»), удивление («вот это да, что же такое происходит?!»), сюрреализм («как будто в кино»), отрицание («какой еще вирус? — не верю»), тревожность и страх («как нам жить дальше?»), раздражение на действия властей («решают проблемы за наш счет»), ощущение, что все рухнуло, и мы идем ко дну («как будто мы на “Титанике” и играет музыка»), принятие ситуации и управленческих решений («это новая реальность, надо переводить бизнес на удаленку»).

Доминанта настроений — тревожность и страх, обусловленные осознанием серьезности проблем, неопределенностью ситуации и действиями властей.

Информантам не всегда удавалось четко, одним словом, сформулировать эмоциональную реакцию, порой она была настолько острой, что не хватало литературных слов для описания. Преимущественно эмоции были связаны с действиями властей в начале пандемии: да, мы уже поняли, что и к нам придет эпидемия, мы понимали необходимость введения ограничительных мер, но не до такой же степени!



## Отрицание и тревога: первые реакции на введение режима самоизоляции

Режим самоизоляции стал началом кризиса, который проявился в каких-то бизнесах раньше, а в каких-то позже. Событийный и ресторанный бизнес одними из первых ощутили на себе последствия нового режима — они вынуждены были приостановить деятельность, но они не были к этому готовы. Некоторые предприниматели отмечали, что кризис начался еще до объявления режима самоизоляции, в середине марта.

Моя реакция была такая, что я не очень верила в происходящее. Вообще до последнего. Мне говорили, там, сводки последние, я такая: “Да нет, нормально все будет!”. Потом с каждым разом, когда уже все ближе-ближе к финишу, уже... Как сказать, у меня было на старте три торговых центра, открытие, и когда сказали — “режим самоизоляции”, я поняла, что у меня просто три точки слетели и вообще все закрывается, потому что у меня все было в торговых центрах. В общем, я была в шоке сначала, но подумала, что это через неделю закончится. (Екатеринбург, общепит и сфера развлечений)

Ну, вообще про коронавирус я узнал где-то в начале марта, что в принципе такая есть зараза и где-то там ходит, но особого значения не придавалось. Ну, она где-то там, и ладно. Но 29 марта, когда пришло сообщение о том, что все вынуждены закрываться резко и переводиться на какую-то деятельность на вынос и прочее, то это было как молотком по голове. Как-то подготовиться к этому большинство не успело, и это было... в первые несколько минут это было очень страшно. (Екатеринбург, кофейня)

Многие отмечали, что в первые дни самоизоляции отнеслись к происходящему легко, как к возможности немного отдохнуть, позаниматься отложенными домашними делами, побыть с семьей после напряженного завершения календарного года. Мало кто понимал всю серьезность ситуации. Мы входили в карантин на фоне спокойной эпидемиологической ситуации — в регионах вообще не было заболевших, наступила весна, все готовились к активной работе, особенно туристические компании, которые готовили к продаже летний сезон. Казалось, что это дополнительный небольшой отпуск недели на две, а потом все вернутся к работе («Сначала даже обрадовался, несерьезно отнесся к ситуации — ну хорошо, немного отдохнем. Все быстро закончится»).

У меня была радость. Радость такая. Ну как? Дополнительные каникулы. Кто знал, что они такие затяжные будут. (Краснодар, туризм)

Знаете, мы пять лет не отдыхали, и для нас, мы тоже так подумали что: “ну ладно, теперь уже точно отдохнем”... Нас никто не будет отвлекать, будем с семьей, тем более у нас ребенок



родился, вот какая-то, в какой-то мере было такое спокойствие внутреннее, но, с другой стороны, конечно, ...было такое немножко сожаление, был стресс, потому что мы одна семья, у нас общий бизнес, кормим сами себя, надо кормить детей, что будет, как будет? Стресс был. (Казань, общепит)

Я думала, что где-то на неделю, пройдет. Заказы у нас были набраны, мы не переживали, что... Я думала, что это быстро. А потом уже, конечно, был испуг: как нам дальше работать и как нам дальше действовать. (Казань, текстиль)

Абсолютно, вы знаете, то есть у меня... я рада была работать на огороде, потому что я до огорода не доходила. (Краснодар, туризм)

Однако со временем произошла переоценка ситуации. Единичные мнения: как на начальном этапе эпидемии, так и сейчас сохраняю несерьезное отношение к происходящему (но такое отношение может быть и вариантом психологической защиты). Ограничения затянулись слишком долго, и даже оптимизация затрат уже не помогает — **наступила фаза «смирения с ситуацией»** («несерьезно относилась и отношусь к ситуации, но смирилась и просто смотрю со стороны»).

Поначалу вообще я это очень серьезно не воспринимала, и, честно говоря, до сих пор не воспринимаю. (...) Я ждала, честно говоря, что все одним месяцем закончится, и то, что сейчас уже на третий месяц перешло, я, конечно, немножко в отчаяние начала приходить, что поскольку мы приняли меры по минимизации своих затрат, как бы я уже со скепсисом все воспринимаю и, ну, пожалуй, смирилась... Ну вот, малый бизнес уже в конце как-то смирился..., я вот вижу, что он смирился и просто смотрит... Наверно, это больше в конце... (Йошкар-Ола, сдача помещений в аренду)

Некоторые участники ожидали именно такого развития событий, они быстро сориентировались в ситуации — просматривали новости, наблюдали за динамикой пандемии за границей, и поэтому у них не было иллюзий по поводу сроков эпидемии и серьезности последствий («быстро понял, что все очень серьезно, читал новости, смотрел, как там у них все развивается»).

Ощущения, что быстро пройдет, не было. Почему? Новости читал, и увидел, что начали отменять спортивные чемпионаты, чемпионат по фигурному катанию там, и казалось, что действительно, сейчас что-то будет серьезное. Там они что-то делают, но, скорее всего, придет к нам. (Казань, разработка программного обеспечения)

Не знал — предполагал, что точно больше месяца будет. И просто думал, как подстроиться под данную ситуацию. Лично

мое мнение было, как выжить на данный момент, когда просто на улицу нельзя будет выйти людям. (Казань, общепит)

Я, в принципе, этого ожидал. Я смотрел, как эта ситуация развивалась в других странах. До нас она дошла бы несомненно. Я был уверен прямо на 100 процентов. Как бы мысли у меня были подготовиться к ней. Но все же не послушал я свое сердце». (Ульяновск, пивной бар)

Тем не менее, **объявление режима самоизоляции было неожиданным и вызвало шок**. Несмотря на то, что разговоры о пандемии велись, и некоторые страны уже перешли на подобный режим, и в ряде отраслей наблюдался явный спад (общепит, развлечения), информантам не верилось, что это пришло и в Россию. Один из участников фокус-групп на этапе начала пандемии побывал в разных точках мира — сначала в США, затем в Таиланде, и надеялся «укрыться» дома в Сибири, но все оказалось сложнее («посмотрел на Запад, понял, что это надолго, и вот тут уже появился страх»).

Когда только появились какие-либо новости о коронавирусе, наверное, я была не исключением, но все подумали: «Да ну? Да не, до нас это точно не дойдет». ...А потом уже, когда начали все закрываться, везде и повсюду были «аренда, аренда, аренда», тут уже стало страшно. (Екатеринбург, сфера красоты)

Да, неожиданный. Не верил, что... происходят такие вещи. Я до этого был в Америке месяц, когда, по сути, начиналось что-то, уже в конце поездки там начиналось. И как, как-то, когда показывали эти кадры из Уханя, как-то не верилось в происходящее. Как будто вспышка, скажем так, произошла в одном месте, ну, какая-то такая... Ну, неожиданно, что в Сибири это будет. (Красноярск, событийный бизнес)

При этом **стресс у всех информантов был связан, прежде всего, с неопределенностью**: как дальше действовать, как жить дальше? Надо что-то делать, а что — непонятно, и осознание того, что от тебя ничего не зависит («шок и неопределенность, и это пугает: как нам жить дальше?»).

Мы вот вроде готовы, но всё у нас летит сквозь пальцы, мы стоим просто голые, без всякого инструмента, как в поле воин один. Мы стоим и не знаем вообще, что это такое и как вообще с этим работать. Шок и неопределенность — что происходит и как действовать дальше, как нам дальше жить? У нас были связаны руки. (Томск, частный детский сад)

Тогда уже закрадывались такие сомнения, что это будет дальше развиваться, и было интересно: все встанут, или кто-то будет работать, а кто-то должен не работать? Вот было это интересно, потому что, ну, от этого отталкиваясь, можно менять модель поведения. И вот то, что произошло, что кто-то

работает, а кто-то вроде как-то не работает, а кто-то, может, и работает там, но не афишируя, — вот этот вот сумбур, он вносил определенную такую нервозность... Ну, что делать, как действовать? (Казань, грузоперевозки)

Наверное, неопределенность меня больше всего пугала в тот момент. На самом деле, не было страха, тревоги. Фокусировка была ...прямо мысль была: что делать дальше, какие варианты придумать? И плюс ко всему, я терпеть не могу неопределенность, видимо у меня такая натура. А здесь я ни на что не влияю, от меня ничего не зависит, и я такой, блин: “что делать?” (Москва, студии красоты)

**Тревожность** — еще один вектор настроений. Работать в стрессе, в ситуации, граничащей и с массовой паникой, и с потенциальной вирусной угрозой, невозможно. Участники говорили, что появился страх, тревога и напряженность («появилось чувство тревоги, страха»).

У меня возникло чувство тревоги и... появилась напряженность, я начал понимать, что мне уже без какой-то помощи реально не выбраться... (Барнаул, аттракционы)

Если литературным словом, то кошмар. Эмоциональное состояние [такое же, как было у] родителей, когда развалился Советский Союз. Растерянность, обманутость. Было одно, потом раз! — и ничего не стало. Кошмар. (Казань, сеть парикмахерских)

Жутко было, потому что по телевизору показывали всё время, какие-то там гробы закапывали. Не знаю, было состояние паники. Скорее всего, ну, не столько за бизнес была паника, сколько за то, что происходит в мире, когда всё вот началось... Боялась, да, о том, что происходит, что люди умирают. Я смотрела программу “Время”, плакала каждый день, пока не перестала это делать. Так это жутко было. Новомосковск, магазин)

Важной характеристикой бизнеса считается устойчивое финансовое состояние. Наличие «подушки безопасности» придает уверенности в трудный период и расширяет возможности самосохранения и инвестирования в развитие бизнеса. **Наличие «подушки безопасности» снижает уровень тревожности**, однако об этом на фокус-группах звучали лишь единичные высказывания («напуганы те, у кого нет “подушки безопасности”»).

Ну, была некоторая тревога, скажем, да, ну, просто потому, что информация абсолютно разная поступала. Непонятно, правда, было, что нужно делать, чтобы нам, ну, быть на плаву, скажем так. Потому что у кого-то была «подушка безопасности» финансовая, да, которая могла, там, снивелировать месяц-другой. На тот момент не было понятно, сколько это всё продлится. У кого-то не было этой подушки, и там она заканчивалась

через три недели, вот, и люди были достаточно напуганы, как мне кажется. (Москва, столярная мастерская)

Ну, это эмоциональный, скорее, больше такой выбор, потому что именно в тот момент у меня как-то так всё сложилось, что у нас нет финансовой “подушки” в моей семье. (...) В общем, у нас получилось так, что у меня муж заканчивал учебу, тоже без какого-то дохода. Сын на стажировке. При этом у нас есть определенные финансовые обязательства перед банками, потому что у нас ипотека. (Санкт-Петербург, фотограф)

Отметим, что некоторые участники открыто говорили о том, что пережили глубокий стресс и вынуждены были принимать антидепрессанты, чтобы преодолеть страх и исправить ситуацию, платить кредиты и ипотеку, кормить детей.

Я вам честно скажу — я села на антидепрессанты. И до сих пор продолжаю, потому что я не смогла, у меня страх, потому что у меня всё в собственности, мне нужно платить эти кредиты, ипотеки, и, соответственно, это даже не просто аренда. То есть мне нужно было и сохранить тот же уникальный коллектив. (Барнаул, иностранный язык)

Одна из реакций в ситуации высокой неопределенности — ожидание. Сначала многим казалось, что самоизоляция — это ненадолго, «посидим дома неделю-другую и вернемся к обычной жизни», поэтому некоторые участники исследования сначала не испытывали ярких эмоций. Когда модератор спрашивал: «Что вы почувствовали, когда был объявлен режим самоизоляции?», — информанты говорили, что это было «ожидание»: они замерли, ловили новую информацию (слушали выступления президента, которые, впрочем, ничего не проясняли), активно переписывались с друзьями и коллегами из других городов и стран. Но так как определенность всё не появлялась, пришлось взять себя в руки и начать что-то делать («замер в режиме ожидания: что дальше?»).

У меня, наверное, ощущение... Ожидание. Даже не эмоция, а ожидание. Я нахожусь в большом количестве чатов и форумов своих коллег по всей стране, и с зарубежными коллегами русскоязычными переписываемся, и поэтому я уже примерно понимала развитие событий. ...Президента когда послушали — такое чувство неопределенности, абсолютно не было ощущения пока, что это продлится надолго... Это вообще ситуация, возникшая впервые, и непонятно было совершенно, что с этим делать. (Барнаул, психологический центр)

Просто позиция выжидания: что будет? То есть власти не знали, что там... Начался этот хаос, маршрутные листы. То есть в головах было все подряд. Чтобы не поддаваться ни панике, ни каким-то этим, я просто неделю делал стационарную работу, но лишних движений не делал. (Курск, дистрибьютор)

## Раздражение и разочарование: реакция на действия властей в начале режима самоизоляции

В эмоциональном восприятии ситуации с эпидемией коронавируса действия власти, безусловно, сыграли ключевую роль. Представители бизнеса рассчитывали, что в чрезвычайной ситуации, в период действия обстоятельств непреодолимой силы государство продемонстрирует готовность взять на себя большую ответственность за происходящее.

Участники фокус-групп практически не высказывали комплиментарных суждений в отношении российских властей — наоборот, они **напрямую связывали свою повышенную тревожность с растерянностью властей и отсутствием четкой стратегии действий**. Складывалось впечатление, что никто не понимает, как действовать дальше.

**Реакция была непонятная. Мы были растеряны, потому что обращение президента “объявляю нерабочие дни с сохранением заработной платы” — это не очень понятная история. Насколько это продлится и почему именно неделя? Мы на подкорке мозга понимали, что неделей это не ограничится, потому что, оглядываясь на то, что творится во всем мире, было понимание, что это продлится. И не очень понятно, что делать.** (Казань, сеть парикмахерских)

**Во-первых, стало тревожно, потому что большие задолженности образовались и по налогам, и по зарплатам. Тревожно еще стало, потому что видно, что власти и страны, и республики, города — все в растерянности, и никто из них не понимает, что делать.** (Казань, организация спортивных мероприятий)

**Действия на разных уровнях власти, по мнению информантов, принимаются неадекватные, информацию подают неадекватную. Как следствие, основная эмоциональная реакция — возмущение («да они офигели там, что ли?!»).**

**Они не адекватные — они необъяснимые, эти действия. Именно по работе с какой-то болячкой. Сидишь вот так — “охренеть, охренеть!”** Каждые две секунды: “Охренеть! Да ты что? Да ты что?!” И тут получаешь правдивую, интересную информацию, и ты еще сильнее котика изображаешь, а потом ты говоришь: **“Ребята, да вы просто охренели!”** (Воронеж, ветеринарная клиника)

**В начале было ощущение, что “ну ладно, вот мы как-то можем как-то по-другому, всё это более лояльно как-то решить”, ...у нас ведь никто много не болеет, не отражалось. Но как только вот объявили, в первую неделю просто все встали, то есть всё встало, никто, даже, ну....** (Казань, грузоперевозки)

Я сначала этому не поверила. Я подумала “что за бред?!”. Я подумала, что это делается из-за Конституции, чтобы нас куда-то увлечь, чтобы какие-то законы, как сказать, сделать какие-то законы, а внимание людей увести в другую сторону. То есть я подумала, что это было сделано специально, поэтому у меня в принципе никаких эмоций не было. Только единственно я подумала о том, что мы никто в принципе, что хочет правительство, то и делает». (Ульяновск, SMM)

Неоднократно участники говорили, что у них возникало **ощущение нереальности происходящего** (впрочем, это характерно не только для предпринимателей), порождающее **недоверие к происходящему, к информации, поступающей из СМИ и из официальных органов власти**, подозрительность, чувство мистификации («ощущение сюрреализма и недоверия», «как в кино»). При этом было устойчивое впечатление, что «нас дурят», «вешают лапшу на уши», «льют нам в уши».

**Ощущение полного сюрреализма, которое нам с серьезным видом подавали. Бредятина вообще абсолютная. Не оставляло ощущение, что нам какое-то в уши льют просто г... (Томск, общепит)**

**Как будто снимается кино... какой-то аспект недоверия ко всему происходящему. И многие клиенты приходили со своими эмоциями: кто-то боится, кто-то опасается, кто-то реально воспринимает как какую-то кинокомедию, что нас дурят... И, конечно, пришлось прервать и рабочую деятельность на какой-то момент. (Воронеж, парикмахер)**

**Это более-менее подходящая картинка удивления, необходимость призадуматься. А дальше я даже слушать не буду, что они там несут. А на второй — надо что-то предпринимать, иначе просто-напросто всё закончится плохо для предприятия. Но это буквально несколько дней, потому, что нашему правительству доверия уже давно нет и согласия с его действиями тоже. (Воронеж, репетитор)**

**“Не верю!” ...Я не верю, что это настолько серьезно, что нужно было вводить такие ограничения... Это у него лапша на ушах, да? Я говорила, что не верю и до сих пор не верю в эту пандемию, честно говоря. Все это надуманно, и ее на самом деле нет. Вешают нам лапшу на уши. (Воронеж, репетитор)**

**Характерной реакцией на действия властей было раздражение, связанное с отсутствием четкого видения того, как справляться с эпидемией, и злость, вызванная бездействием государства в отношении поддержки малого бизнеса** вкпе с раздачей обещаний сохранить всем зарплату на период самоизоляции. Возникает справедливое негодование: **почему кто-то решает свои проблемы за мой счет?** («Злость, раздражение на власть: решают проблемы за мой счет, за счет малого бизнеса»).

А на работе ты не знаешь, что делать. И, опять же, тебя раздражает, что ты не можешь действовать, как в обычной жизни. То есть не властен перед тем, что у тебя есть. Ты должен ждать, ты должен смотреть телевизор, что тебе скажут там — ждать дня, откроется твой бизнес, не откроется, можно, нельзя — и это, конечно, заставляет нервничать. (Воронеж, маникюр)

“Ну, началось! А что еще будет? Как так?” Слова удивления и возмущения. То есть я был при деле, а теперь как? (Калининград, строительный бизнес)

Немного отчаяние, немного злость, раздражение на власть. И я была удивлена, почему так? Мне кажется, это — двойной стандарт, здесь что-то другое, но что — пока непонятно. Поэтому я считаю, что у меня, наверное, злость была больше, превалировала. Недоверие. Оно до сих пор недоверие. (Йошкар-Ола, сдача помещений в аренду)

Состояние было подавленное. Чувство обманутости. Потому что никто ничего не гарантировал. Перекинули ответственность с главы государства о невведении режима ЧС на работодателя. (Казань, сеть парикмахерских)

В условиях открытой информации, когда мы видим, какие действия предпринимают правительства других стран, помимо удивления и раздражения от действий российских властей возникло разочарование — от того, что у нас снова ничего не получается («разочарование — опять у нас ничего не получается»).

Потому что было такое вот разочарование, что ли. Открыли новый бизнес. Только все вот прет, энергия прет... — и вдруг... Ну что это такое?...Ну, опять у нас в России ничего не получается. (Казань, общепит)

Естественно, мы были все разочарованы, потому что остались сразу... На самом деле, мероприятия начали отменяться не в конце марта, когда было объявлено, в самом начале уже. (Казань, праздники)

Были также участники, которые говорили об апокалиптических настроениях и ощущении безвыходности на начальном этапе периода самоизоляции («ощущение, что идем ко дну, все пропало»).

Вот представьте себе “Титаник”, который тонет, вспомните тех артистов, музыкантов, которые играли до конца марш, да, и музыку. Вот мы примерно, туристический бизнес, — это как те самые музыканты на тонущем “Титанике”. (Барнаул, туризм)



**“Шеф, все пропало”, по-другому и не скажешь. (Казань, организация спортивных мероприятий)**

**“Полный абзац!” Потому что я прекрасно понимала, что никакой помощи, никакой поддержки... Если раньше можно было хоть что-то получить, то теперь, если мы сядем дома, в отличие от муниципальных служащих, придется всё распродавать, чтобы их содержать. Это я себя просто загоню. Я почувствовала, что ситуация безвыходная. (Калининград, янтарный бизнес)**

Интересное мнение — **прогноз изменения восприятия эпидемии**. Одна из участниц отмечала, что со временем **страх голода победит страх заразиться**, и это повлияет на решения властей: людей вернут к жизни, будем выживать кто как может, — кто-то выживет, а кто-то нет («между страхом голода и страхом заразиться голод всегда победит»).



Предприниматели говорили, что понимание ситуации пришло не сразу. Но довольно быстро они сориентировались по направлениям оптимизации бизнеса, наметили план действий, перестроились. **Первые эмоциональные реакции на введение режима самоизоляции были самыми сильными. Но переход к адаптации не означает, что эмоциональный фон стал нейтральным.** На момент проведения исследования (через два месяца после введения режима самоизоляции) предприниматели продолжали испытывать разные эмоции. Возможно, эти эмоции перестали быть такими яркими, неожиданными, «экстремальными», как в начале, зато они проживались в течение более длительного времени и оказали больший эффект и на поведение предпринимателей, и на их настроение в момент выхода из самоизоляции.

**...Пришло некое успокоение, некое понимание, что все нормально, и, в общем-то, не стоит переживать по этому поводу, что так или иначе ситуация будет такой, какой будет. И, получается, буквально к вечеру, соответственно, уже в этот же день, уже голова заработала, стали какие-то варианты прорабатываться, и на следующий день уже было решение. Решение по поводу того, кого отправить на удаленку, кого оставить на работе и без вариантов, и так далее. И, соответственно, уже на следующее утро все распоряжения были выданы и, в общем, все нормально, никаких страданий не было. Ущерб для здоровья тоже, к счастью, не было. ...Нет, конечно, это именно перемены финансовые. Такой финансовый, деструктивный, иррациональный страх. (Барнаул, типография)**



## 1.3 Эмоциональный настрой предпринимателей в конце режима самоизоляции (начало лета 2020 года)

Ирина Муратова  
Исследовательская компания  
«Общественное мнение —  
Красноярск» (Красноярск)

За два месяца с начала «режима самоизоляции» предприниматели пострадавших отраслей пережили разные стадии принятия кризиса. Всё это происходило в шоковом режиме, и довольно быстро. («Каждый день меняется всё, и каждый день ощущения разные от каждого дня», «у меня сейчас день за пять».) В зависимости от времени начала адаптации (кто-то неделю или две просто ждал, что это всё «само рассосется», а кто-то начал перестраивать бизнес с первых дней), в зависимости от сферы деятельности (соответственно, от возможностей сделать в бизнесе что-либо кардинальное), в зависимости от количества подчиненных и от собственного темперамента предприниматели подошли к этому рубежу в разном эмоциональном состоянии.

Однако все они уже прошли некий путь. Уже проведены «жесткие, сложные переговоры» с арендодателями, сделаны пробные (и часто успешные) шаги по спасению или переформатированию бизнеса, предприняты попытки получения льгот или субсидий, как-то решены кадровые вопросы, приняты решения на случай самого плохого варианта развития событий. А значит, эмоции на этом этапе уже совсем не такие, как были в начале эпидемии.

## Несмотря на довольно широкий спектр эмоций, предпринимателей объединяет следующее:

- **Они не считают, что период адаптации завершен, закончен.** Все меры по перестройке бизнеса, которые уже были предприняты или пока только планируются, рассматриваются, воспринимаются как временные, однако эти меры будут действовать и дальше — как дополнительный (и иногда очень привлекательный) источник дохода. Тем более что подобные ситуации могут происходить и впредь, и нужно быть к этому готовыми. В целом же все ждут снятия ограничительных мер, чтобы вернуться — частично или полностью — к прежнему формату работы.
- **Почти никто из участников исследования не испытывает радостных эмоций.** Все подошли к этому периоду уставшими, пусть и в разной степени. Есть эмоции предвкушения «свободы», но именно сейчас, в настоящий момент, ситуация предпринимателей не радует, хотя некоторые и начали в какой-то степени к ней адаптироваться.
- Можно утверждать, что и без того не слишком лояльные к государству **предприниматели** в настоящее время **испытывают еще больше негативных эмоций по отношению к действующей власти.**

## Бизнес «в тумане»: настроения после двух месяцев режима самоизоляции

Эмоции и чувства, которые предприниматели проживали на протяжении двух месяцев режима самоизоляции, сложно отделить друг от друга: усталость и отчаяние, злость и недоумение многие испытывали одновременно. Можно выделить несколько доминирующих состояний, которые либо сменяли, либо запускали друг друга.

### Состояние 1 Непонимание

Несмотря на то, что на момент проведения исследования ситуация длилась уже два месяца, у участников проекта **не было никакого понимания, что же всё-таки происходит.** Не отступает эмоция удивления, недоумения и ощущения сюрреалистичности происходящего. Эту эмоцию вызывает непоследовательность принятых ограничительных мер. Запреты раздражают, выводят из равновесия, приводят к неповиновению в том или ином виде.

Мои коллеги на первом этаже открыты и работают, а мы на третьем этаже работать не можем, по закону. Отмашку не дали, что мы можем выходить на работу. Получается, что я даже и в офис-то по-нормальному прийти не могу. Вынуждена общаться вот так дистанционно со своими клиентами, с туристами, и решать сложные вопросы. При этом, действительно, в магазинах люди стоят и... Хотя у себя в офисе я вполне могу разместить несколько человек, соблюдая дистанцию. Офис это позволяет сделать. Почему я не могу выйти на работу нормально, когда уже вся страна работает? Мне тоже это очень непонятно. (Барнаул, туризм)

Ну, вот тот сюр, который происходит вокруг, мне периодически напоминает то, что происходит, там, на съемочных площадках. Вот всё то, что выглядит так достаточно фундаментально, — обычно держится на скотче. (Екатеринбург, психолог)

Вот эта ситуация, она немножечко раздражает своей вот этой вот... как это сказать получше? — каким-то броуновским движением. То есть, нет единой организации. (Воронеж, розничная торговля)

## Состояние 2

### Возмущение, злость

Некоторые из информантов, не находя объяснений противоречивости ограничительных мер и запретов, **испытывают и более сильную негативную эмоцию — злость**, грозящую перейти в активные действия при подходящих условиях.

Есть много вопросов, которые вызывают удивление, например, работа общественного транспорта. Вот тебе закрытое пространство, вот тебе огромное скопление народа. Распродажа в магазине “Карусель” во время пандемии. В этот момент испытываешь очень страшные эмоции, берет злость — почему вот так можно? Чем прием одного парикмахера, одного клиента страшнее, чем набитый людьми автобус? (Казань, детский сад)

Предприниматели, оказавшиеся один на один со слишком сильным вызовом, перенаправляют энергию, которую придает им **злость, на конкурентов**: это помогает находить в себе силы работать, заряжает идеями. Высказавший эту мысль информант отмечает, что у него поменялось отношение к работе и к окружающим.

Я сейчас как бы в таком состоянии, когда мне в принципе... Если конкуренты умрут — будет очень хорошо... Если их надо будет добить, я добыю. Слабый должен умереть. (Казань, розничная торговля)

## Тревога, напряжение

За время режима самоизоляции и «выходных дней» уровень неопределенности снизился совсем незначительно. Участники исследования признавались, что продолжают чувствовать **тревогу, напряжение**. Никто не понимает, когда снимут ограничения, когда бизнес сможет вернуть свои позиции, нужно ли уже закрывать этот бизнес и открывать новый (либо переходить работать по найму). «Финансовая подушка» уже закончилась, и нужно срочно что-то предпринимать. К этим переживаниям примешивается **страх** за здоровье родных и близких, а также подчиненных и клиентов (что может привести уже к юридическим последствиям).

**Очень сложно, потому что всё висит на волоске. Не дай бог, кто-то заболевает, либо там из клиентов, либо из сотрудников, это всё. Очень сдержанный и тревожный.** (Барнаул, психологический центр)

**Мне какой-то туман представляется. Ничего неизвестно, сиди жди, так скажем, когда вот он рассеется, солнышко за светит, и тогда будет хорошо. А так — холодно, сыро, противно.** (Барнаул, аттракционы)

**Растерянность.** Я не могу сказать, что у меня сейчас нет заказов. Заказы есть, и клиенты есть, и какой-то денежный оборот стал двигаться. Но я в ожидании чего-то худшего. То есть я понимаю, что это только начало, что ничего не прошло, ничего не закончилось. (Краснодар, розничная торговля)

**У меня, скорее всего, даже я не знаю, как это описать, безнадега, наверное, безнадежность. Уже и не знаешь даже. Каждую ночь засыпаешь и в голове проворачиваешь, как лучше, что можно придумать. Может, уже у меня и мысли в голову приходят, может через интернет что-то попробовать, какой-нибудь свой бизнес. Но это опять залазить в кредиты. А чем платить мы будем кредиты? Платить-то нечем. А кредиторы, как говорится, ждать не будут — придут, имущество опишут, и всего делов.** (Ульяновск, общепит)

## Отчаяние

Время от времени на фокус-группах озвучивалась **эмоция более сильная, чем тревога**, — отчаяние. Это скорее мольба, надежда на возвращение к прежнему. Информанты не видят выхода из сложившейся ситуации и не могут рассчитывать ни на чью помощь.

**“Господи, дай, пожалуйста”. Отчаяние. Надежда только на бога.** (Йошкар-Ола, арендатор офисных помещений)

Молиться надо. Просить Господа, чтобы всё закончилось уже. Уже сколько можно, на самом деле? Люди уже с ума сходят. Уже скоро до такой степени дойдет, воровать пойдут. Да и уже воруют. (Ульяновск, общепит)

В 90-е или можно было спастись, или можно было спиться и петлю на шею — вот выбор, пожалуйста, вот такой. Он и сейчас стоит перед людьми, сейчас мы будем переживать трагедию 90-х годов. (Розничная торговля, Барнаул)

## Состояние 5

### Суета, беспокойство

Все участники исследования продолжают что-то предпринимать, находятся в состоянии постоянного поиска. Однако в нынешней ситуации этот поиск совсем не похож на обычный предпринимательский поиск. Это скорее военные действия — и по накалу, и по скорости принятия решений, и по эмоциям («мы сейчас как на войне»). Информанты характеризуют свое состояние как «суета», отнимающая силы.

Ты не знаешь, действительно, с чего начать, за что схватиться. (Казань, туризм)

Ты особо не понимаешь, что происходит, но в любом случае что-то надо делать. И ты, опытным путем, каждый день встаешь и думаешь: может еще вот так попробовать. Может еще и здесь попробовать. Может еще вот так. (Казань, детский сад)

Но при этом было очень большое напряжение, и я практически была на передовой, в каждой группе, в прямом диалоге, 24/7 — это, ну, на таком нечеловеческом ресурсе, когда это не позитивная энергия, а когда ты находишься, вот, как на войне. (Красноярск, детские сады)

Это, наверное, чего мы хотим в будущем, какого-то спокойствия без этой всей беготни или еще чего. (Курск, реклама)

За последние два месяца, апрель-май, я реально бегу постоянно, в прямом и в переносном смысле слова. То есть, быстрое принятие решения, быстрая смена одного продукта на другой — там один угасает, другой начинается, это тоже уже известно. Чем быстрее ты будешь бежать, чем быстрее ты будешь самый оперативный. (Волгоград, швейное производство)

## Состояние 6

### Усталость, бессилие

Предприниматели взяли весь удар принятия ответственных решений на себя, не делегируя этот груз подчиненным, работая гораздо больше обычного, на износ, «ловя волну» постоянных перемен и пытаясь предпринять, сделать хоть что-то. Эта нагрузка угнетает, подавляет,

вызывает грусть и усталость. Кроме этого, усталость объясняется и физическим истощением.

**Задача — просто не помереть.** Пока что-то делать, какие-то микродвижения, чтобы только вот сбивать молоко в масло, чтобы только каким-то образом на плаву продержаться. Вот такие переживания. Речь только вот о выживании. (Барнаул, психологический центр)

**Мне 63-й год, я вынуждена была себе отказать в отпуске.** Я работаю с 29 апреля прошлого года, я работала с одним выходным днем — 1 января, мечтая об отпуске. У меня не было [ни одного] выходного дня. Я в этом году не смогла себе этого позволить, учитывая ту систему, которая сложилась. (Барнаул, розничная торговля)

**От жизни устал.** Я как тот вол — всё равно буду тащить этот груз, пока не свалюсь. И все трудятся, все тащат, цепляются за жизнь. Как бы тяжела она ни была. При этом у каждого своя жизнь, своя ситуация. (Калининград, производство бетонных работ)

**Борьба за ресурсы — это вот такой бег прям, вот знаете — забеги, забеги, забеги.** Ну и, плюс, до этого мой рабочий день был, как бы, обычно до 18:00, а сейчас до 20:00, до 21:00 последние два месяца. И я реально за эти два месяца понимаю, что субботы-воскресенья мне недостаточно, я не могу отдохнуть, вот прям чувствую какую-то постоянную усталость, усталость, усталость. Но финиш пока не близко. То есть, остановиться, не бежать нельзя. Это реально марафон, но марафон и финиш далеко-далеко, а уже силы покидают. (Волгоград, швейное производство)

## «Пугающая неадекватность»: эмоциональная реакция предпринимателей на действия властей

Оказавшись в сложной ситуации не по своей вине, **предприниматели**, так или иначе, **рассчитывали на поддержку государства**, принявшего решение о самоизоляции в масштабах всей страны. Были информанты, которые говорили, что никогда не рассчитывали на помощь госструктур (у этих людей изначально было крайне негативное мнение о способностях чиновников принимать адекватные решения), но даже они не отказались бы от помощи, какой бы она ни была. Однако на фоне других стран помощь пострадавшим предпринимателям в России выглядит жалкой. Это вызывает

чувства обиды, разочарования, негодования, протеста, усиливает миграционные настроения.

**Мы сейчас тонем. Весь туризм тонет. Руку-то мы протянули, но будет ли помощь, которую мы ждем? По-видимому, уже нет. Я очень надеялась на адекватную, хочется подчеркнуть, адекватную поддержку со стороны государства. Но, к сожалению...** (Барнаул, туризм)

**Этот кризис реально еще раз показал, что очень далека власть и люди, принимающие законы, от реального бизнеса. Потому что если говорить о поддержке людям, она какая-то была, есть и оказывается, то бизнес — они просто не понимают. (Воронеж, гостиничный бизнес)**

**Вся эта история еще показывает абсолютную неадекватность государственных механизмов. Ну, скажем, для меня эта неадекватность стала просто пугающей, да, и в моментах, которые связаны с медициной, и в тех моментах, которые связаны с поддержкой вообще каких-либо бизнесов, не связанных с определенными лицами в руководстве страны. (Екатеринбург, экскурсовод)**

**Но того шока, который реально был, и что государство не могло, если быть честным, от слова совсем, то для меня — девочки в розовых очках, которая достаточно положительно относилась к государству и постоянно всем доказывала, что государство не такое уж у нас и плохое и правительство, но по итогу я тоже разочаровалась. (Екатеринбург, салон красоты)**

Из-за отсутствия поддержки **предприниматели испытывают чувство беспомощности, брошенности** («спасение утопающих — дело рук самих утопающих»).

**Каждый ищет свой путь. Сам что сделаешь, то и будет, помощи не дождемся. (Калининград, строительство)**

**В России как надеялись на господ бога, блин, так и надеемся (смеется). Весь мир надеется на государство, на дотацию, а мы все на бога надеемся. (Казань, общепит)**

При этом вся эта видимая нестабильность, неспособность государства представить четкий план действий, выработать эффективные меры поддержки, **непонятность и абсурдность ситуации вызывают у предпринимателей постоянное ожидание чего-нибудь еще подвоха.** Участники исследования говорили, что не только не получили помощи и поддержки от властей, но, напротив, **стали чувствовать с их стороны какую-то угрозу — ожидать от них каких-то действий, которые еще более ухудшат ситуацию.**

Я не могу гадать на кофейной гуще, я не аналитик. Я просто чувствую подвох. Вот мое внутреннее ощущение, что есть подвох. Кто-то не договаривает. В каких целях — сие мне неведомо. (Барнаул, культура)

Мы хотим развиваться, но, наверное, сейчас существует в подкорке какая-то, знаете, опасность... Вот у меня на сегодняшний день нет полной уверенности, что завтра-послезавтра не случится чего-то такого, что вообще может прибить всю нашу работу, всё наше общение. (Йошкар-Ола, розничная торговля)

## Время для анализа ошибок и планирования: поводы для оптимизма в период пандемии

Однако в сложившейся ситуации некоторые информанты находят и **положительные моменты**. И хотя эти же участники одновременно испытывают множество негативных эмоций, они смогли поймать то хорошее, что позволяет им двигаться вперед.

Во-первых, **любой кризис — это повод подумать, продумать стратегию, избавиться от устаревшего** и т.д. Раньше на это не хватало времени, желания или понимания необходимости. Подобная встряска дает неоценимый опыт, вселяет в людей уверенность, что в будущем они будут более взвешенно подходить к своим решениям.

Как раз время есть, чтобы обдумать каждый шаг. (Екатеринбург, салон красоты)

И я сделала вывод, что думать надо было раньше, на самом деле. (Барнаул, культура)

Во-вторых, некоторые «ловят кайф» от самого процесса движения в условиях **стремительных изменений, получают адреналин от происходящего**. Кроме этого, приняты какие-то действия, которые помогли удержать бизнес на плаву и придали уверенности («прорвемся»).

Движение вперед, я бы даже сказала — напролом, на прорыв. Потому что мне и моей команде сейчас приходится много трудиться. (Воронеж, салон красоты)

Сейчас мы получили такой большой пинок под зад, и уже по-другому не получается. Вот все научились теперь работать,



хочешь жить — умеи вертеться, хочешь работать — давай изучай новое. (Красноярск, детские сады)

В любом случае, нас это сделает сильнее. И такая сложная ситуация, если мы из нее выживем, по крайней мере, дальше уже нам будет реально легче со всем справиться. (Казань, общепит)

В-третьих, кто-то предвкушает закрытие фирм-конкурентов, в результате чего увеличится прибыль выжившей компании.

Я в очередной раз убедился в том, что все, что ни делается, все к лучшему. Дело даже не в том, что они мне нравятся или не нравятся, дело в том, что я их с радостью принимаю. И я вижу от них положительный эффект. Ряд ваших конкурентов не переживут этого. И потом рынок надо будет делить на меньшее количество участников. Не я придумал, но мне очень нравится: “Мир принадлежит оптимистам. Пессимисты — всего лишь зрители”. (Баранул, типография)

В четвертых, кто-то уже радуется скорому снятию режима ограничений. Это состояние хорошо передает слово «надежда».

Ощущение, что наконец-то скоро все закончится. (Воронеж, салон красоты)

Ну, потому что было все тяжело очень, вот. Сейчас более или менее вообще наладилось, ну, в плане того, что все привыкли. Тем более что в Новосибирске не особо на нас это все повлияло. И люди в основном не сидят по домам, если говорить честно, совсем. И поэтому, в принципе, да, все хорошо. И надемся, что будет еще лучше. (Новосибирск, розничная торговля)

Да вот прям всё уже, вот немножко осталось, тем более, может быть, еще и денег дадут наконец-то». (Тула, розничная торговля)  
«Ну, нам вчера дали возможность начать работать, и это было у всех “ура!” Потому что дети звонили, родители звонили. Они кричали: “Ура! Начинаем!”, — то есть, вот так, поэтому это подходит точно. (Тула, конноспортивный клуб)

В-пятых, **сохраняется** более распространенная положительная эмоция, выработанная уже в первые дни самоизоляции, — **способность видеть и ценить маленькие радости**. Способность радоваться не воображаемому будущему благу, а тому, что у тебя уже есть. Это касается и бизнеса тоже: дружный коллектив, здоровые сотрудники, наработанный опыт, имеющиеся в наличии средства и небольшой доход — это всё идет в копилку радостей.

Будем пока радоваться тому, что есть. (Воронеж, музыкальная школа)

На сегодняшний день строить какие-то планы очень сложно, поэтому ценим что имеем. И развиваем что имеем. Не строим далеко идущие планы, потому что ситуация как-то так настораживает. (Йошкар-Ола, розничная торговля)

Некоторых информантов случившийся кризис заставил задуматься не только о решении текущих проблем, но и о более глубоких, отчасти философских проблемах, связанных со смыслом их деятельности, с материальными ценностями, и в целом с глобальными изменениями в мире после пандемии.

Все это — как какое-то напоминание человеку, что не всегда так хорошо, гладко. Что, может быть, тебе напоминают: а посмотри, что ты раньше делал, чем занимался, на что растрачивал свою жизнь. Может, ты не тем чем-то занимался. Вот, тебе — раз! — по башке, значит. И, человек начинает задумываться, что-то переосмысливать, я думаю, может, даже, в каком-то плане, и становится лучше. И это просто послано откуда-то, может быть, это какие-то законы философии, природы, что не бывает никогда ничего в жизни так гладко и прекрасно. (Барнаул, аттракционы)

Вот эти сферы пострадают, да... ну, будем откровенны, эти сферы не откроются. Не потому, что это коронавирус, а потому что это не надо, этого не должно быть. Мы с вами видим что? — огромные перепроизводства. Мы это видели, когда продовольственная группа товаров ...выбрасывалась на свалки, закатывалась там тракторами и так далее. Библия говорит: если ты выбросил кусок хлеба, твои дети его не доедят. Вот, понимаете, следующая волна после этого — это спад вниз, и это голод. Перепроизводство продовольствия, промышленной группы товаров, техники и так далее, оно же не может идти бесконечно. Вы же не будете подтирать попу, извините меня, в 20 сложениях. Это передышка. Это когда ты вот несешься на длинную дистанцию, тебе нужна передышка. Какая-то передышка, там, глоток воды, чтобы ты пришел в чувство. (Барнаул, розничная торговля)

Будет какая-то некая новая словесная реальность, по крайней мере. То есть будут несколько иные термины, будет несколько иное описание того, что происходит вокруг. Все существующее будет продолжаться, но говорить о нем будут в несколько иных терминах. Люди будут говорить о других вещах, они будут обращать внимание на другие вещи, соответственно. То есть какое-то изменение в системе ценностей, я бы так сказал. (Воронеж, иностранные языки)

## Предприниматели «на распутье»: ожидания от будущего после пандемии

Будущее практически для всех информантов пока не представляется ясным. **В это время крайней неопределенности люди привыкли жить с очень ограниченным горизонтом планирования, максимум на неделю.** До последнего было неизвестно, когда будут сняты все ограничения, будет ли вторая или третья волна эпидемии. Никто не может предсказать, сколько времени люди будут ограничивать себя в тра-тах, когда возобновится потребление в прежних объемах. Характерное слово, высказанное несколькими информантами в разных группах, — «**на распутье**».

Предприниматели рассматривают **разные сценарии возможного поведения: уход в другой бизнес, эмиграция, стагнация на несколько лет, развитие собственного бизнеса** с новыми возможностями (и гораздо бóльшими оборотами). Однако когда речь заходила о будущем, очень многие высказывались о нем оптимистично, несмотря на сложное настоящее. Этот оптимизм никак не подкрепляется какими-то фактами или экспертными мнениями. Он часто не подкрепляется даже самими информантами (их высказываниями в ходе обсуждения), многие из которых уже продумали самые худшие сценарии развития событий. Пожалуй, можно сказать, что предприниматели просто боятся визуализировать будущее иначе. Возможно, **безусловная, иррациональная вера в успех своего дела является одной из ключевых, определяющих черт предпринимателя.**

**Я пессимистичного не вижу, потому что я даже не хочу в это идти. Нет, только оптимистичный. (Барнаул, иностранные языки)**

**Все, что мы приносим в этот мир, оно сначала рождается в наших мыслях, в нашем пути, и по-другому оно не образуется. Поэтому если там страх и паника — все будет плохо, надо это удалять отсюда, надо оптимистично смотреть. (Барнаул, типография)**

**У меня стакан наполовину полон должен быть. Ну, то есть, иначе я просто сойду с ума, и тогда это вообще будет... (Санкт-Петербург, фотограф)**

Помимо веры в свое дело, у предпринимателей есть **вера в себя, свои способности и возможности — вне зависимости от того, чем заниматься.** Рассуждая о будущем после пандемии, информанты говорили, что могут легко представить себя в этом будущем без бизнеса или с другим бизнесом. Эти люди уверены, что и в другом бизнесе, и в найме, и как самозанятые они смогут себя реализовать.

**Нам остается только помолиться, потому что тут абсолютное неведение, как будет дальше. На государство уповать, к сожалению, не приходится. Тут нужно попросить, наверное, поддержки откуда-то свыше и из собственных внутренних ресурсов. Наверное, это даст внутреннюю какую-то силу на то, чтобы**

если все-таки пойдет худший вариант, чтобы внутри сгенерировать какие-то планы и стратегию на дальнейшее развитие. Возможно, уже в другом бизнесе. (Барнаул, туризм)

Это дверь в пространство вариантов и возможностей. Придется выбирать новую дорогу, направление. (Воронеж, парикмахерская)

...Ой, жить будем. Вот самое главное. А все остальное... Ну, придется закрыть бизнес — ну, значит, придется закрыть, если не получится. Не знаю, то есть там дальше будет видно, я себе вот эти вот негативные сценарии, честно говоря, не рисую. Дай бог в текущем бы положении победить. (Екатеринбург, психолог)

Доминирующие эмоции в размышлениях о будущем — победа, преодоление, радость, свобода, предвкушение нового. Это и надежда, которая уже где-то близко (ограничения скоро снимут), и ощущение, что те усилия, которые были предприняты во время карантина, в перспективе так или иначе принесут плоды («то, что нас не убивает, делает нас сильнее»; «новые возможности»).

Ну, свобода, естественно. Это будет главенствующая мысль, что ура, наконец-то мы возвращаемся. Но потом дальнейшие мысли уже будут о том, с какими препятствиями нам предстоит столкнуться. Но первая и основная всё-таки будет свобода. (Новосибирск, фитнес)

В любом случае, мы когда-нибудь достигнем того момента, когда мы победим эту всю ситуацию, и уже будет легче. И ты встанешь, и ты скажешь, что ты молодец, ты этого достиг, ты пережил эту всю ситуацию. (Казань, общепит)

Я готова на все что угодно, вплоть до танцев у пилона. Будем не продавать янтарные сувениры, а танцевать у янтарного пилона. Реально, я просто буду менять специализацию, находить заказчиков, будем крутиться. Я в этом уверена, надо просто действовать. Сейчас для нас главное — выработать стратегию и начать действовать, больше не ждать милостей от властей. У нас нет выбора, мы должны победить, чтобы выжить. (Калининград, янтарный бизнес)

Еще одна эмоциональная компонента, сопровождающая размышления о будущем, — снижение ожиданий и пересмотр соотношения затраченных усилий к полезному выходу: **за те же (или даже меньшие) деньги придется работать гораздо больше.** Информанты говорят об этом спокойно и расценивают это как позитивный сценарий.

Так вот, как говорил великий Ленин, “учиться, учиться, учиться и еще раз учиться”, в данный момент нам остается “пахать, и пахать, и пахать”. Другого выхода не вижу. Вот кто находится в негативе, тот бухает, тот бухает и лежит дома, ждет у моря погоды. А кто активен, тот... Я в этом вижу позитив. А кто работает и зарабатывает, тот может себе позволить и отдохнуть. И мяско пожарить, и на море сходить. Поэтому “пахать, пахать и пахать”. (Краснодар, такси)

Вот я считаю, что так мы еще никогда не работали, как придется. Нужно будет и грести, и грести, и грести. (Краснодар, организация мероприятий)

Однако **встречаются и пессимистичные настроения**. Часть предпринимателей на момент исследования еще находились в стадии депрессии. Это связано с особенностями регионов и бизнесов, в которых проблема стала проявляться позже. Такие информанты еще не успели выработать стратегию поведения и выживания.

Даже если снимут [ограничения], в этом году как если свой бизнес, его уже нет в этом году. Даже не поедут. То есть мой оптимистический сценарий — это просто хорошо, если откроется вот это всё, ну, появится какая-то возможность куда-то устроиться, чтобы там что-то зарабатывать, как-то выживать, вот и всё. Люди вообще теряют возможность заработка, вот и всё. Начинается обнищание просто. И всё, достаточно этого, с этим уже все далее идущие проблемы. (Краснодар, аренда жилья)

Некоторые предприниматели, еще до коронакризиса столкнувшиеся с отечественной бюрократией, а теперь еще более укрепившиеся в своем мнении о качестве государственного управления, планируют уехать из страны. **Пандемия, ускорившая многие процессы, активизировала и миграционные настроения.**

Вселенная как бы дает несколько возможностей, несколько звоночков, но вот, знаете, два звоночка было, а вот третьего чего-то не хочется ждать. Поэтому давайте до третьего звонка пройдем из буфета в зал. (Воронеж, розничная торговля)

Выживать-то, ребят, надо, держаться надо, ради детей, чтобы вывозить их из этой страны. (Казань, общепит)

Информанты высказывали еще одно **опасение**, связанное с последствиями коронакризиса и имеющее выраженную негативную эмоциональную окраску: речь идет о **возможных беспорядках в стране и жестких ответных (или превентивных) мерах со стороны государства**.

Не очень бы хотелось каких-то возмущений и военных действий — вот это, наверное, самое плохое развитие событий, если это перерастет в беспорядки. (Воронеж, парикмахер)

Вероятность, что начнут бунтовать, она есть. Она и сейчас сохраняется, она есть, просто она такая вялотекущая, так скажем. (Екатеринбург, организация мероприятий)

Такое ощущение, что два ледокола [бизнес и государство] просто скоро столкнутся, и начнется какое-то лютейшее противостояние. То есть, какой-то пресловутой той самой стабильности, о которой все говорят, — ее как раз нет. (Казань, детский сад)

Между оптимистичным и пессимистичным видением будущего есть те, кто **не может однозначно определиться с описанием этого будущего**. Они не «мчатся с шашкой наголо» и не пребывают в состоянии депрессии — они просто работают как могут в сложившихся условиях, пусть и с непонятной отдачей и неясными пока перспективами. Эти люди будут до последнего пытаться «вырулить» из этой ситуации, не прибегая к радикальным мерам. В какой-то степени это наблюдатели, однако их нельзя назвать беспристрастными. Эмоции, которые они испытывают — это **смесь надежды, упорства и готовности ко всему**.

Но я просто не вижу перспектив на ближайшее будущее совсем. То есть даже если я не закроюсь, то это просто из-за моей вредности и упертости. У меня ни одного прогноза нет. Вообще не от меня зависит. Когда откроется, тогда будет многое от меня зависеть. (Казань, туризм)

Я месяц назад перестал прогнозировать полностью. Не буду отвечать. (Москва, салон красоты)

Вот, представьте, что вы приходите домой, садитесь на диван, включаете свой любимый телевизор — новый фильм, и вот, вам показывают вашу жизнь. И кто знает, какая концовка будет? Всё непредсказуемо. Посмотрим. (Казань, грузоперевозки)

Французы говорят: “Qui vivra verra”. Дословный перевод получается: “Кто поживет, тот увидит”. Понимаете? То есть поживем — увидим... Если, говорят, хочешь рассмешить Бога — расскажи о своих планах. (Краснодар, туризм)

\*\*\*

В дальнейшем, по мере развития ситуации, участникам проекта так или иначе пришлось переходить от эмоций к действиям. Несколько раз прозвучали фразы: «время возможностей», «вызов», «спасение утопающих — дело рук самих утопающих». Скорее

всего, это связано с особенностями предпринимательского мышления и готовностью адаптироваться к обстоятельствам. Даже когда у участников нашего исследования не было возможности прогнозировать дольше, чем на неделю вперед, они были вынуждены что-то предпринимать, выбирать какие-то стратегии адаптации, которые могли бы позволить им сохранить свое дело и позаботиться о сотрудниках.

**Ну, любой кризис для действующего предпринимателя — это вызов, поэтому потерянности тут быть не может. Наверное, какая-то сконцентрированность, творческий такой поиск, поисковая активность, деятельность. Во многом, может быть, суетливая, но где-то там и приносящая результаты... Видимо, это что-то такое было подсознательное, да. Поиск, поиск вариантов. (Екатеринбург, психологическое консультирование)**

# Стратегии совладания с ситуацией

## Г Л А В А 2



### Введение

#### 2.1.

«Мы должны как-то выплывать»: предпринимательские стратегии реагирования на коронакризис

#### 2.2.

«Всё хорошо» — это чтобы у меня работяги зарабатывали деньги». Стратегии поддержки сотрудников

#### 2.3.

«Волшебный пинок»: вызовы и барьеры при переходе в онлайн



## Введение

Первые реакции на кризисную ситуацию у предпринимателей были в большей степени эмоциональные, свойственные всем людям, сталкивающимся с неизвестным. Однако у бизнесменов было не так много времени на переживания — им предстояло принимать решения и вырабатывать стратегии, чтобы сохранить свое дело и сложившийся трудовой коллектив и адаптировать их к изменившимся реалиям.

Готовых представлений о том, как стоит действовать в условиях коронакризиса, не было ни у одного бизнеса: ни в России, ни в мире никто не мог предвидеть такое развитие эпидемии. Финансовые трудности, с которыми предприниматели могли сталкиваться и раньше, в этот раз были связаны с эпидемиологической обстановкой и ограничениями на социальные контакты. При этом сложно было предугадать, как власти будут реагировать на ситуацию и регулировать ее. Все стратегии, о которых рассказывали участники проекта, вырабатывались параллельно с развитием эпидемии, и поэтому зачастую были непоследовательными и нелинейными.

Отдельные тактические решения в каждой из стратегий могут повторяться, поэтому логичнее всего разделять стратегии по одному, но очень значимому признаку — уровню готовности к борьбе

за сохранение своего дела. Для кого-то единственным вариантом (по объективным или субъективным причинам) оказалось закрытие бизнеса, а кто-то увидел в масштабном кризисе возможности для роста и расширения. Это два полюса, между которыми есть несколько промежуточных стратегий, позволяющих удерживать бизнес на плаву: сокращать расходы и сохранять шанс на восстановление после кризиса.

Выбор той или иной стратегии реагирования для информантов, как правило, был сложным и не всегда абсолютно рациональным и продуманным. Во-первых, на действия предпринимателей в кризисной ситуации влияли их личностные особенности (эмоциональное восприятие, отношение к переменам, отношение к бизнесу и к жизни в целом, тип предпринимателя, обусловленный условиями его вхождения в бизнес). Во-вторых, стратегия может быть предопределена текущим положением дел конкретного бизнеса: была ли финансовая «подушка безопасности» у предпринимателя, был ли его бизнес диверсифицирован, был ли задел для того, чтобы быстро перестроиться к работе в онлайн, способен ли бизнес в принципе функционировать без прямого физического взаимодействия с клиентом. В-третьих, на каждый бизнес влияли и внешние факторы, которые сами предприниматели фактически не могли контролировать. Некоторые отрасли пострадали больше других. В разных регионах карантинные ограничения отличались. Не все предприниматели могли рассчитывать на поддержку от государства.

Несмотря на то, что на материале исследования стратегии реагирования выделяются достаточно определенно, это не значит, что предпринимателей можно четко разделить на типы в зависимости от выбранной стратегии. Адаптация бизнеса к новым реалиям проходила методом проб и ошибок. Один и тот же предприниматель мог использовать разные стратегии на разных этапах, менять свое отношение к ним, или пытаться использовать все стратегии одновременно, комбинировать их элементы.

Частью борьбы за сохранение своего дела для представителей малого и среднего бизнеса стала забота о судьбе наемных сотрудников. Бизнес для предпринимателей — не только способ личного заработка, но и ответственность за благосостояние людей, которые заняты в этом бизнесе. С одной стороны, вопрос взаимодействия с сотрудниками, безусловно, связан со стратегиями совладания с кризисной ситуацией. С другой — это отдельная сложная тема, которая может и влиять на выбор той или иной стратегии, и быть ее частью, и, иногда, идти вразрез с намеченным планом.

Например, часть участников проекта не смогли обойтись без сокращений персонала и увольнений — в данном случае нам интересно, как принимались эти решения. Другая, значительная часть

предпринимателей пытались сохранить максимальное количество рабочих мест и встретились с дополнительными вызовами: обеспечение безопасности сотрудников, переобучение, перераспределение обязанностей, сохранение здорового климата в коллективе. При этом сохранение сотрудников не всегда означает сохранение их заработных плат в прежнем объеме. Некоторым участникам проекта пришлось искать баланс между интересами бизнеса и ответственностью за материальное положение работников.

Также отдельной обширной темой стал процесс перехода бизнесов в онлайн. Какую бы стратегию поведения ни выбрал предприниматель (кроме, разве что, закрытия бизнеса), эта стратегия в той или иной степени включала в себя шаги по адаптации к онлайн-среде. Как правило, сложнее всего пришлось тем, кто до наступления кризиса к возможностям онлайн относился скептически. В некоторых случаях предприниматели вполне адекватно оценивали сложности, с которыми им предстоит столкнуться, если они захотят использовать онлайн в своей работе, и считали, что усилия, затраченные на преодоление этих препятствий, будут несоразмерны полученной выгоде. Однако с приходом кризиса они оказались лицом к лицу с этими проблемами, но уже без возможности отложить их решение.

Некоторые услуги оказывать дистанционно невозможно. Но в отраслях, где онлайн может хотя бы частично поддержать привычную бизнес-модель, выбора у предпринимателей не было. Им пришлось справиться не только со своим внутренним сопротивлением, но и обучать сотрудников, мотивировать клиентов, адаптироваться к техническим ограничениям и новым для себя реалиям онлайн-среды — более низкой оплате онлайн-услуг, высокой конкуренции и особенностям дистанционной работы с клиентами.

Весь этот опыт важен, потому что кризис, который пережили и до сих пор переживают предприниматели, оказался самым комплексным за всю постсоветскую историю. Коронавирус так или иначе затронул практически все отрасли и повлиял на организацию работы на всех уровнях. Анализируя стратегии совладания с ситуацией, можно рассматривать их не как отдельные «уроки кризиса», а как целую «школу выживания». Полученный опыт уже не позволит полностью вернуться к докризисному ведению дел, он неизбежно будет учтен и использован в будущем — при наступлении (пока гипотетическом) второй волны эпидемии или столкновении с другими кризисными и проблемными ситуациями. Поэтому важно рассмотреть и описать все реализовавшиеся сценарии, чтобы понять, в каких случаях опробованные стратегии можно будет использовать снова и как предприниматели могут учиться на примере неудач и успехов друг друга.

## 2.1 «Мы должны как-то выплывать»: предпринимательские стратегии реагирования на коронакризис

Дарья Шмидт  
независимый исследователь,  
модератор-аналитик  
(Москва)

Многие участники нашего исследования оказались носителями истинного духа предпринимательства, что нашло отражение в широчайшем спектре бизнес-реакций на кризисные события. Бизнесмены поначалу отреагировали на негативные последствия самоизоляции крайне болезненно (напомним, что мы специально выбирали информантов из пострадавших сфер экономики), но затем нашли в себе силы мобилизоваться («мы на то и предприниматели, чтобы что-то предпринимать»). На то, чтобы **собраться с силами и перейти из состояния шока в режим антикризисного реагирования**, у информантов чаще всего уходила пара недель.

Я отреагировала [на самоизоляцию] не как бизнесмен, я отреагировала как девочка — мне стало страшно. Ну, пару дней. Потом я просто села, привела мозги в порядок. (Курск, производство шкафов учета электроэнергии)

Ну, желание всё закрыть появляется каждое утро. Но потом выпьешь кофе, и как-то успокаиваешься, и пытаешься что-то придумать. (Екатеринбург, общепит)

Любой кризис для действующего предпринимателя — это вызов, поэтому потерянности тут быть не может. Наверное, какая-то сконцентрированность, творческий поиск, поисковая

активность, деятельность. Во многом, может быть, суетливая, но где-то и приносящая результаты. (Екатеринбург, психолог-консультант)

Всё это напоминает эпопею с Муму: завезли, бросили, веслом огрели, и мы должны как-то выплывать в этой ситуации. Но Муму уже не та. Нам пришлось очень серьезно перестроить свои бизнес-процессы, изменить подход к ведению. И за короткий промежуток времени, буквально пару недель, нам удалось создать новую возможность продаж, чтобы поддерживать бизнес на плаву. (Саратов, поставка одежды)

На момент проведения опроса информанты часто находились в активной стадии реагирования, причем некоторые из них имели четкое видение стратегии и тактики, а другие действовали наобум, исходя из принципа «не терять даром ни минуты».

Сейчас я делаю гипермного работы, эффективность этой работы намного меньше, чем раньше. КПД, наверное, 10%. А для чего делаю, пока непонятно, и как это отразится в будущем — тоже непонятно, и правильно ли я делаю — тоже непонятно. (Москва, салоны красоты)

Из бизнес-класса мы переходим больше в эконом-класс... Изначально мы гребли, гребли непонятно куда. А здесь мне четко понимание пришло, что нужно делать в данный момент, и хоть что-то сдвинулось. В любом случае, это кризис. Это новые возможности. (Томск, сеть медицинских центров)

## От «капитуляции» к «экспансии»: пять стратегий реагирования на кризис

Нижеперечисленные стратегии реагирования могут встречаться как в чистом виде, так и в различных комбинациях, что обусловлено их частичной комплиментарностью. Имеет место и последовательная смена стратегий, вызванная как изменениями условий внешней среды, так и, порой, сомнениями в правильности выбранного пути. Нельзя забывать и о том, что многие информанты развивают сразу несколько бизнесов — у таких «многостаночников», серийных предпринимателей стратегии реагирования сочетаются иногда в самых причудливых комбинациях.

Каждый день, буквально, думаю о том, как быть и во что целиться: в онлайн или в офлайн? Сможем ли мы вернуться к тому, что мы делаем очень хорошо работу в офлайн?

И продолжать развитие, обучение вот в этом направлении? Или же, сломя голову, как лось сквозь чашу, бросив всё, идти в сторону онлайн? (Саратов, обучение английскому)

Живы пока еще, но ищем, пытаемся что-то придумать и как-то выпрыгнуть из штанов для того, чтобы сохранить себя. Но варианты искать работу, уйти в монастырь и т.д. тоже где-то на периферии сознания прогуливаются. (Екатеринбург, психолог-консультант)

### Стратегия 1 «Game over»

Некоторые информанты всё-таки **оказались вынуждены закрыть бизнес**. Те предприниматели, которые работали в нескольких направлениях, отказались от наименее прибыльных, но в целом остались бизнесменами, в то время как микро-предприятия и самозанятые сменили статус на наемных работников (в лучшем случае), безработных или пенсионеров, так как не увидели приложения своим способностям.

Сейчас я просто понял: о'кей, было такое направление в моей жизни, может быть, когда-нибудь займусь снова. Я — как улитка: дождя нет — она свернулась и окуклилась. В этой пустыне может год не быть дождя, может пять. Она сидит в своем панцире. Дождик полил — она вылезла. (Красноярск, ивент, консалтинг, фитнес)

Пришлось уйти в старую работу, опять на дядю, менеджером. А куда деваться? Как-то выживать надо. У меня даже супруга в банк устроилась. Думает, хоть там какие-то надежды будут. Но тоже два через два работает, и тоже, скажем так, не ахти. (Ульяновск, общепит)

Пойду уборщицей работать куда-нибудь на море. Варианта нет, если не дадут работать малому бизнесу. Есть-то хочется каждый день! (Адлер, аренда жилья)

Кто-то не сразу пришел к этой печальной стратегии, а сначала предпринял ряд попыток изменить ситуацию, однако **продолжительный режим самоизоляции свел на нет все усилия**. Наиболее значимые факторы для выбора данной стратегии — невозможность договориться о снижении арендных платежей, отсутствие возможности работать онлайн или неофициально.

Апрель и май мы не работали, а арендную плату продолжали платить. Со вчерашнего дня точка открыта, но очень мало покупателей. На данный момент я не знаю, что дальше делать, помощи от государства никакой нет, страх. Думаем в будущем закрываться. Если не будет помощи, то мы просто-напросто разоримся. Пытаемся, конечно, работать через интернет, в Инстаграм размещаем рекламу, выезжаем на дом,

организуем таким образом продажи, но это очень маленькая доля. С такой арендой мы не выживем. (Ульяновск, продажа женской одежды)

Некоторые информанты **задумались об эмиграции**. На выбор данной стратегии оказывает влияние не только экономическая ситуация, но и восприятие политических проблем, подсвеченных софитами антикоронавирусных мер.

**Сейчас самая невыгодная история — оказаться где-то в поиске вакансий, потому что заведомо снижены зарплаты и условия труда. Поэтому один из сценариев — просто переезжать. Может быть, Россия, может быть, и зарубежье, где есть возможность нормально развиваться.** Потому что вся эта история показывает абсолютную неадекватность государственных механизмов. (Екатеринбург, краеведческие и культурно-исследовательские проекты)

## Стратегия 2

### Сокращение

Одна из наиболее распространенных стратегий — **сокращение расходов** («резка костов»): оказавшись в сложных условиях, многие предприниматели стали сокращать расходы на офисные и складские помещения, отказались от дорогого программного обеспечения и услуг сторонних организаций, а также от инвестиционных затрат. Огромным подспорьем для сохранения бизнеса стало снижение арендной платы — в тех случаях, конечно, когда арендодатель согласился пойти навстречу.

Пришлось отказаться от расширения. Мы очень долго вели переговоры с инвестором. Вроде всё пошло успешно, но на начало [эпидемии] это пришлось, все напугались очень сильно. Нам пришлось отказаться, чтобы сохранить какой-то небольшой капитал для выплаты в том числе и зарплаты. (Красноярск, ювелирное дело)

Многие пошли на **закрытие менее прибыльных точек**, отдельные предприниматели успели еще в самом начале эпидемии осознать масштаб бедствия и продать / закрыть часть бизнеса.

То заведение, которое, мы поняли, краш-тест не пройдет, мы пристрелили сразу, то есть закрыли его очень быстро. К 10 апреля мы расторгли договор аренды и всё вывезли. Мы не стали копить долги и дожидаться, пока оно утянет на дно всё остальное. (Томск, общепит)

В связи с закрытием филиалов, а также общим снижением объема заказов некоторые информанты пошли и на **сокращение персонала**, несмотря на эмоциональную сложность данного шага, а также законодательные ограничения. Для многих предпринимателей такая

оптимизация неожиданно привела к улучшению отношений с коллективом: **кризис благоприятно сказался на профессиональной мотивации сотрудников.**

**Я не нашел ничего другого, как продать один из своих магазинов. Это был вариант просто оптимизировать, небольшое количество людей уволить, все-таки какой-то кэш в руках держать и ждать лучших времен. (Казань, продажа инструментов)**

**У меня получилось как-то плавноенько подчистить кадры. На самом деле, даже лучше люди стали работать. Начали держаться за работу, относиться с пониманием. Самые квалифицированные остаются, которые хотят обучаться, что-то воспринимать новое. (Саратов, частная медицина, аренда, строительство ЛЭП)**

**Реструктуризацию провели отделов, что показывает хорошую эффективность. И, возможно, это в дальнейшем останется на практике. Не произойди карантина, этой оптимизации, может быть, и не было бы. (Саратов, продажа парфюмерии, тендеры)**

В ряде компаний **собственники вместе с членами семьи взяли на себя дополнительный функционал**, к чему их подтолкнули как рациональные, так и эмоциональные причины.

**Я вышла сама курьерить, потому что понимала, что меня эмоции могут захлестнуть. Между страхом голода и страхом заразиться, голод всегда победит. Кто умрет, тот умрет, поэтому я себе не давала слабину. Да некогда было просто. Вздохнули, выдохнули, встряхнулись и пахать дальше. То есть мы с мужем сами выезжали утром, напекали, я сидела на телефоне, принимала заказы, в 12 часов мы вдвоем все это на себя грузили и по городу разъезжали. (Казань, общепит)**

### Стратегия 3

#### «Спячка»

Часть информантов заняли **выжидательную позицию**, отложив активные действия до окончания режима самоизоляции. Чаще всего эти бизнесмены, однако, не улеглись на диван в депрессии (что, впрочем, не исключает приема антидепрессантов и успокоительных), а предприняли минимум необходимых мер — например, урегулировали кредитные отношения с банком — и затем сосредоточились на семейных делах и рефлексии.

**Для бизнеса я что мог сделать, сделал. Взял кредитные каникулы, написал заявку на получение субсидий, так как наш вид деятельности попал в список, кому помощь оказывается. И мне единственное, что остается — просто ждать». (Барнаул, парк аттракционов)**



Я всё ждала, когда, когда позвонят и скажут: “Идите на работу”. За эти два месяца сделала всё то, что я не могла сделать пять лет, но это к бизнесу мало отношения имеет. Единственное, что мы еще занялись Instagram, несколько рекламных акций, каждый день 2-3 поста выкладывали, что мы здесь, мы работаем онлайн, но как-то никто не отреагировал. (Тула, продажа рок-атрибутики)

Отдельные предприниматели **направили часть энергии на переобучение**, получение навыков в совершенно новой для себя сфере (в том числе в области интернет-продаж и интернет-коммуникаций), исходя из соображений, что даже если их предприятие и переживет кризис, то выйдет из него настолько потрепанным, что ему потребуется поддержка от другой более устойчивой бизнес-единицы.

Сейчас вот, слава богу, времени стало побольше, я учиться пошел. Мне кажется, неправильно вопрос задавать, когда всё вернется. Никогда не вернется. Я думаю, что в следующем году пройдет какая-то стабилизация, но мы застабилизируемся в совершенно в другом мире. Это будет совсем другая реальность. (Саратов, аренда строительной техники, промышленное производство)

В игре есть такое понятие “сохраниться”. И вот у меня сейчас именно такой настрой. Есть время для анализа того, что ты делал весь этот год, какие были допущены ошибки, и чем ты хотел заниматься. Вот для меня это именно такая возможность пересмотреть взгляды и найти себя либо в чем-то другом, либо усовершенствовать то, что уже было. (Новосибирск, аутсорсинг кальянов)

#### Стратегия 4

#### «Лягушка в молоке»

Одной из наиболее распространенных стратегий для участников исследования стала **готовность хвататься за любые заказы**, даже мелкие, те, которые ранее не представляли интереса для компании. Многим пока еще удастся держаться на плаву за счет **гибкой ценовой политики**.

Вместо того чтобы одно видео снять дорогое, снимаю маленькие для Инстаграм. Я сейчас перенаправила силы в SMM и просто веду аккаунты людям в Инстаграме. А все проекты в подвешенном состоянии пока висят, которые были до. (Ульяновск, SMM)

Я ни с кем не спорила, принимала как есть. Как в пословице: лучше держать синицу в руках, чем журавля в небе. Я клиентам сказала: “Как считаете нужным, так и платите”. Либо ничего, либо хоть что-то. (Хабаровск, бухгалтер)

Мы беремся за всё, за что раньше, может быть, и не взялись. Пытаемся по возможности делать больше, наценку делаем совсем минимальную, чтобы хоть как-то продержаться на плаву и хоть что-то заработать на покушать и покрытие аренды. (Томск, продажа мебели)

Некоторые предприниматели пошли на небольшие **нововведения, не меняющие суть бизнеса**: стали работать на вынос, вести аккаунты в соцсетях, скорректировали ассортимент.

Пошли на хитрости, потому что не было понятно, будут ли признавать табак товаром первой необходимости. Мы быстренько купили антисептиков, добавили их — и всё, нас в принципе никто не мог закрыть. (Новосибирск, табачные изделия)

Мы всё время развиваемся. Я увлеченный предприниматель, мне это интересно. Ввели новый лосьон, и он так всем понравился, что у нас увеличились продажи. Банально, один барбер добавляет в пульверизатор масло цитрусовое, так у него прирост. Сейчас сменили музыку, и многие замечают: “Прикольно, новая тема звучит”. (Казань, сеть барбершопов)

Существенным подспорьем для многих предпринимателей стал **выход в онлайн**, размещение на маркетплейсах. Данная стратегия оказалась настолько многогранной, что мы решили посвятить ей отдельную главу (2.3 «Волшебный пинок»: вызовы и барьеры при переходе в онлайн).

Сейчас я понимаю, что уход в онлайн — тоже ошибка, но комбинировать — очень было бы верно. Если за счет комбинации форматов удастся расширить географию. (Красноярск, ивент, консалтинг, фитнес)

Я нанял еще двух новых сотрудников, мы вышли на Wildberries, OZON, как раз первая продажа на OZON у нас была 19 апреля. (Курск, промышленная реклама)

Способом удержаться на плаву является и **выпуск продукции кратковременного спроса** (маски, этикетки для антисептика). Несмотря на расхожее мнение, для ряда предпринимателей это стало не гешефтом, а единственным способом выживания и сохранения коллектива. Для амбициозных бизнесменов выбрать данную стратегию — означает отложить до лучших времен гордость и планы по развитию собственного бренда.

У меня специалисты высокого профиля. Но определенное количество людей уже два месяца находится дома, потому что рынок потребляет только маски и всякие халатики. То, что

швейники с опытом называют “мусор” — быстро раскроил, быстро сшил. Но даже Lamborghini, Chanel, Dior и всякие крупные компании переключились на средства индивидуальной защиты. И я думаю, здесь ничего такого плохого нет. (Волгоград, швейное производство)

К группе «лягушачьих» стратегий можно отнести и **GR** (government relations, отношения с государственными структурами) — активные действия, направленные на получение госзаказов, лицензий и сертификатов, а также на включение компании в список пострадавших отраслей или, наоборот, тех, кому разрешена работа.

Сейчас я стала осваивать систему закупок сувенирной продукции. Это не золотые горы, но какая-то копеечка будет. Сделала таблицу по системе поддержки малого бизнеса. Сейчас решаем и, наверное, чем-то воспользуемся. (Калининград, янтарное производство)

Я позаботился о том, чтобы мое строительное направление продолжало функционировать, чтобы моя организация была включена в список организаций, которые обязаны работать в период пандемии. (Сергиев Посад, сеть магазинов непродовольственных товаров)

Волгоградская область не получила еще ни одного сертификата, регистрационного удостоверения для производства средств индивидуальной защиты для местных больниц. Мы первые бежим впереди планеты и получаем эту бумажку, потому что до глубокой осени, если у нас нет этой бумажки, то нам всё, стоп. (Волгоград, швейное производство)

Несколько информантов пошли на риски подпольной работы, на что оказали влияние как объективные факторы (предприятие попало под локдаун, но спрос сохранился, а также осталась возможность встречаться с клиентами, не привлекая широкого внимания), так и субъективные — стратегию выбирают те, кто готов рисковать, играть с государством в игру «кто кого».

Пришлось решать: либо, если к нам приходит Роспотребнадзор, мы платим в районе 100 тысяч штрафа, либо мы теряем в месяц около 500 тысяч. Мы посидели две недели, но потом поняли, что не вариант, и решили взять только своих клиентов, которые на нас не наступят. (Екатеринбург, салон красоты)

Я сейчас работаю в режиме подпольного казино. Спрос, слава богу, какой-никакой есть, таким образом и выживаем сейчас. (Саратов, салон межкомнатных дверей, антиколлекторское агентство)

Порой предприниматели понимают, что все прилагаемые усилия не конвертируются в материальную выгоду, по крайней мере, в ближайшей перспективе. Однако они не прекращают усилий, руководствуясь целями **сохранения коллектива или клиентской базы**. Социальной ответственности бизнеса мы также посвятили отдельный раздел (см. 2.2 Стратегии поддержки сотрудников).

**И сейчас я работаю каждый день, только за бесплатно.** Практически ежедневно общаюсь с туроператорами, которые настроены не так благожелательно, как раньше. Я выбиваю, буквально как ледокол, для своих туристов возвраты денег — от туроператора, от отеля, от туристических баз. (Барнаул, туризм)

**Пока выжидаем.** Так, на бреющем полете, для поддержания штанов выдаем зарплату, но не более того. А замены нет никакой у меня. Что, куда, кому отдаваться, когда арендных площадей такое количество? (Йошкар-Ола, аренда коммерческих помещений)

## Стратегия 5

### Расширение

Среди информантов были и такие, кто сумел найти в негативной для себя ситуации **точки роста**. Для некоторых предприятий (например, грузоперевозки, программное обеспечение) меры самоизоляции открыли новые окна возможностей, пусть и кратковременные, и руководители успели мобилизовать все ресурсы, чтобы по максимуму заработать перед грядущим спадом.

**Когда сообщили, что еще месяц карантина, стал телефон просто разрываться.** Потому что, представляете, в Казани восемь крупных компаний, и все сотрудники разъехались по домам. **И восемь офисов нужно было перевезти за один день.** (Казань, грузоперевозки)

Другие бизнесмены целенаправленно **создавали «красную кнопку»** — новый продукт, решение, нишу, сегмент целевой аудитории, за счет которых оказалось возможным увеличить выручку уже сейчас. Благоприятные возможности для диверсификации появились, например, в сфере консалтинга, образовательных услуг. Реализация данной стратегии могла потребовать от предпринимателей существенных вложений, связанных с переобучением сотрудников.

**Я стал искать новые источники дохода, когда они стали появляться за счет нового притока клиентов, развития новых направлений: люди увидели, что даже в кризис можно жить.** (Хабаровск, маркетинг, политический консалтинг)

**Коль у нас заказов нет, как нам художников не потерять? Мы им предложили: «Давайте, вы будете проводить мастер-**

классы», — тем паче, что галерея у нас есть, вот мы затащили туда гончарный станок, гончарный круг. (Барнаул, народные промыслы, выставки)

Я не предвижу, что наш сегмент по мероприятиям вскоре откроется. Поэтому серьезная проблема — переориентация сотрудников. Мы сейчас активно вкладываем бюджет, которого и так нет, стараемся делать семинары, учим наших сотрудников новому сегменту в нашем бизнесе. (Краснодар, реклама и организация мероприятий)

Для ряда бизнесменов **кризис стал поводом для экспансии**: воспользовавшись замешательством конкурентов, они переманили ценные кадры (например, поваров), приобрели землю под строительство, сменили арендованное помещение на более удобное. Реализовать такую стратегию, правда, оказались способны только предприятия, имеющие «подушку безопасности» или доступ к недорогим кредитам.

Если конкуренты умрут, будет очень хорошо... Если их надо будет добить, я добью. (Казань, продажа инструментов)

Сейчас рынок недвижимости стоит вообще. Продажа стоит вообще. Особенно коммерческой. Очень выгодное время для того, чтобы вкладывать, инвестировать, развиваться. Пока все боятся, прячутся — мы работаем. Сейчас покупаем землю, буду строить здание, чтобы уйти от аренды полностью. (Курск, промышленная реклама)

Несколько собственников производственных предприятий неожиданно для себя открыли направление **перепродажи сырья**: в поисках более дешевых поставщиков они стали закупать большие партии сырья непосредственно у производителей и продавать излишки конкурентам.

## Что повлияло на выбор стратегии

Среди **факторов, влияющих на выбор стратегии**, можно выделить объективные и субъективные. К первым относятся состояние спроса в конкретной сфере, жесткость карантинных мер в регионе и эффективность их реализации, наличие возможности работать онлайн или подпольно. Существенное влияние оказывают и условия функционирования

конкретного предприятия: размер и стадия бизнеса, наличие «подушки безопасности» и кредитов, наличие наемных сотрудников и их уникальность, структура операционных расходов.

**Перевод студентов на удаленку уже спровоцировал начало оттока. Затем закручивание карантинных гаек, закрытие залов, и так далее очень сильно придавливало спрос. Не в смысле даже платежеспособности, а физического присутствия людей. Им стало нельзя ходить мимо нас по улице, нельзя прийти и поесть в зале. (Томск, общепит)**

**Мне легко, потому что в этом бизнесе у меня какого-то бремени не было: не было аренды, нанятых сотрудников, я был один — отлично. Были проекты, по каким-то из них авансы. Где-то в течение пары-тройки недель мы все это дело занулили, закрыли, зашлифовали. Всё, ноль. (Красноярск, ивент, консалтинг, фитнес)**

Предприниматели из сферы туризма, которые занимались перепродажей туров, называют себя **заложниками ситуации**, так как не имеют возможности даже закрыться до исполнения всех обязательств перед клиентами. Такая отчасти вынужденная социальная ответственность также оказывает влияние на выбор стратегии.

**Оказались заложниками ситуации в том плане, что мы не можем даже закрыться, потому что по закону денежные средства [за купленные туры] должны вернуться на наши расчетные счета. Мы должны представлять интересы своих туристов, и мы обязаны платить налоги, платить аренду, мы обязаны быть и существовать вопреки всему. (Барнаул, туризм)**

К **субъективным факторам** можно отнести психологический тип предпринимателя и логику ведения бизнеса, ценностное восприятие своего дела и жизни в целом. (Подробнее о различных типах предпринимателей и их реакции на пандемию рассказывается в Главе 5). Для одних бизнес — это средство для достижения благосостояния, «кусочек хлеба», а для других — сам процесс бытия. Соответственно, первые стараются создать для себя твердую почву и двигаться в установленном коридоре возможностей, а вторые скользят по волнам, находя удовольствие в попытках оседлать их изменчивый импульс.

Субъективно воспринимаемые возможности для маневра могут быть более или менее широкими для предпринимателей разного возраста и жизненного опыта. Сказывается и **«портфолио» выживания в предыдущих кризисах**.

**Я пять лет назад потерял компанию полностью. Тот кризис меня накрыл. Я не смог ее ни восстановить, ни вернуть. Сейчас я как раз делаю всё возможное, чтобы быть впереди, быстрее всех бегущих. (Саратов, салон межкомнатных дверей, антиколлекторское агентство)**

Бизнесом я занимаюсь чуть больше пятнадцати лет. Родное государство убило до этого два моих предыдущих бизнеса. Один был связан с недвижимостью (привет, 2008 год!), второй — с медициной (привет, 2014 год!), это была клиника снижения веса. (Томск, общепит)

Отдельного изучения требует вопрос **цеховой солидарности и поддержки**. Некоторые участники исследования отмечали, что именно кризис дал толчок к более активному взаимодействию с бизнесменами из своей сферы. Другие, напротив, столкнулись с непониманием или даже гонением.

Я сейчас просто ежедневно нахожусь в переписке активной, в обсуждении. У нас чаты, группы, включены турагенты всей Сибири: Кемерово и Томск, и Центральная Россия. Мы обсуждаем какие-то моменты, принимаем коллективно порой даже какие-то решения. (Барнаул, туризм)

Происходит объединение бывших конкурентов, какие-то партнерские проекты, в формате коллабораций какие-то интересные вещи возникают, но они, опять же, не обеспечены платежеспособным спросом. (Екатеринбург, психолог-консультант)

Когда я выдвинула свое предложение на Facebook [бесконтактная съемка], меня, мягко говоря, два дня клевали всем миром. Я очень близко к сердцу это восприняла... Впервые за последние лет десять впала в состояние, когда не знаешь, что делать и как жить. (Санкт-Петербург, фотограф)

\*\*\*

В целом, несмотря на огромные сложности, многие предприниматели, принявшие участие в исследовании, смогли вынести из ситуации пользу для себя или бизнеса, что выражалось как в открытии новых направлений и выпуске новой продукции, так и в принятии важных управленческих решений, пересмотре стратегии развития бизнеса и своего места в этом мире.

Для себя я поняла одно: то, что казалось невозможным и нереальным, — мы это делаем. Вот сейчас всю неделю мы проводим онлайн-выпускные. Люди точно так же плачут, улыбаются, шлют друг другу поцелуйчики. (Красноярск, дошкольное и школьное образование)

Когда выручка шла, нужно было деньги скирдовать, а сейчас, поскольку такой нагрузки операционной нет, убираешь лишних людей, причем это безболезненно сейчас происходит, много объяснять не надо. Часть работы за уволенных делаешь сам,

и в этом плюс, так как начинаешь лезть во все загашники, вычищать авгиевы конюшни». (Саратов, аренда строительной техники, промышленное производство)



Как кризис повлиял на отношения предпринимателей с сотрудниками?  
Как предприниматели решались на увольнения?  
Какие они находили способы сохранить трудовой коллектив?  
Как поддерживали рабочий настрой в коллективе во время эпидемии  
и пересматривали финансовые отношения с сотрудниками?

## 2.2 «“Всё хорошо” — это чтобы у меня работяги зарабатывали деньги». Стратегии поддержки сотрудников

Александр Макаров  
Центр аналитических  
исследований и разработок  
(Казань)

В первом телевизионном обращении (25 марта 2020 г.), посвященном коронавирусу, президент России В. Путин заявил: «Малый, средний бизнес, микропредприятия, особенно в сфере услуг, сталкиваются сейчас с объективными трудностями, с сокращением заказов, снижением выручки. Нужно помочь таким компаниям продолжить устойчивую работу, а значит — сохранить своих сотрудников. Повторю, наша важнейшая задача, обращаюсь сейчас ко всем работодателям, — обеспечить стабильность на рынке труда, не допустить всплеска безработицы».

Предпринимателей, принявших участие в нашем исследовании, это заявление возмутило: как государство может полностью снять с себя ответственность за материальное положение россиян, занятых во внебюджетном секторе?

**Вы никого уволить не имеете права. Вы никого отправить в отпуск без содержания не имеете права. Зарплату вы всем платить обязаны. Но при этом мы вам уьем весь клиентопоток”. Ну, замечательно, ребята, окей. Вы нас просто ограбили, вот и всё. При этом законодательно это обставлено так, что мы этот ущерб предъявить никому не можем. (Томск,общепит)**

Впоследствии позиция российской власти стала основой для короткого остроумного анекдота, который (в смягченном виде) даже был озвучен в эфире телеканала «Россия-1»:

«Силуанов заходит в бар и говорит: “Всем по пиву! За счет бара!”» Анекдот подмечает, во-первых, внезапность введения «псевдокарантина» — практически никто из участников фокус-групп и глубинных интервью не был к нему готов, и решения приходилось принимать немедленно; во-вторых, парадоксальность переноса ответственности, когда меры поддержки со стороны государства были минимальны, но бизнесу вменялось в обязанность «сохранять стабильность на рынке труда». В частности, много вопросов у информантов вызвали критерии (не)отнесения отраслей к «пострадавшим»:

**Наш бухгалтер обеспечивает 30 компаний, из них всего две подпали под какие-то статьи, которым государство дает компенсации, а 28 из них пролетели. И мы туда же. Я своему финдиректору говорю: “Сейчас же дадут нам по 12 тысяч, мы сейчас людям как-то компенсируем”. “Нет, Таня, никуда мы, ничего не попадаем. Никто нам ничего не даст. Такая печальная история». (Красноярск, частная школа)**

В условиях резко упавшего спроса нужно было или увольнять сотрудников, или стараться сохранить «костяк», пытаясь найти баланс между сокращением зарплаты, изменением функционала и сохранением трудовой мотивации.

## Кто и почему «расставался» с сотрудниками

**Вариант увольнения** выбирали предприятия из наиболее пострадавших сфер — это, в первую очередь, туризм, HORECA (гостинично-ресторанный бизнес), образовательные услуги. Предприниматели, работающие в этих отраслях, почувствовали приближение серьезного кризиса задолго до 25 марта — это проявлялось в отмене международных спортивных и культурных событий, снятии брони в отелях, закрытии границ с некоторыми странами, резко снизившемся потребительском спросе. В ситуации, метко оцененной одним из информантов как «обнуление бизнеса», возможности сохранить всех сотрудников не было.

**Когда мы не были закрыты официально, очень многие люди просто стали бояться и перестали ходить на занятия. То есть, у нас уже со второй половины марта стало меньше учеников, хотя март у нас обычно очень такой денежный месяц... Потом пришлось уволить двух сотрудников-администраторов. Очень неприятно это делать, потому что я их увольняла не потому, что они мне чем-то не нравились. Мне очень нравились и дороги были эти сотрудники. (Воронеж, музыкальная школа)**

По словам информантов, в их городах резко увеличилось число бизнесов, выставленных на продажу. К примеру, предприниматель мог избавляться от непрофильного для себя бизнеса, аккумулировать финансы и дожидаться изменения конъюнктуры рынка или инвестировать в спасение приоритетных проектов. В некоторых случаях сотрудники, оценив ближайшие перспективы, сами настаивали на увольнении. В дальнейшем они регистрировались на бирже труда и получали повышенное пособие по безработице.

Интересный кейс всплыл на фокус-группе, проведенной в Красноярске. Руководитель в попытке сократить издержки был вынужден увольнять технический персонал (преимущественно работников предпенсионного возраста), при этом «сверху» была спущена установка сохранить 90% списочного состава. Опасаясь возможных санкций и одновременно следуя голосу совести, информант принял решение содействовать трудоустройству увольняемых в муниципальные учреждения.

**Вся компания сократила издержки на 30%. А некоторые люди, которые не работают (повара, уборщицы, техники), ...получается, что мы должны их содержать... Сейчас прямо ситуация такая патовая. Мы попытались устроить 10 человек в муниципальное учреждение, кого-то передали в детские сады... Есть люди возрастные, которые не пойдут куда-то там, чтобы состояться, тоже подвергнуть себя риску. И не по-человечески их бросать... Нам же тоже — если уволите кого-то, капец вам придет. Помните, сказали: “Не увольнять больше 10%”? (Красноярск, дошкольное образование)**

Распространенной практикой становилась отправка сотрудников в административный отпуск. Добросовестный работодатель приплачивал «отпускнику» небольшую часть зарплаты неофициально, безответственный — оставлял людей ни с чем. Этот же вариант поведения работал и в случае изначально не оформленных трудовых отношений. Первыми под сокращение попадали самые молодые («студенты») и самые пожилые («пенсионеры»), технический персонал, совместители.

Переход к массовым увольнениям сдерживался опасениями возможных санкций, проверок от государственной инспекции труда. Показательно, что ситуация коронакризиса усилила антагонизм во взаимоотношениях работодателя и работника: в выигрыше оставались предприниматель, работавший «вчерную», и сотрудник, трудоустроенный официально с высокой «белой» заработной платой.

**«Те, кто работал неофициально и кому было все равно — они теперь говорят “нет, мы хотим работать официально”. А кто трудоустроивал официально... — типа “зачем мне это надо, я со всеми заключаю контракт как с самозанятыми, который тут же прерву”... Нам, например, очень наглядно показали, как невыгодно держать вообще кого-то». (Казань, танцевальная студия)**

Результаты обсуждения не позволяют выявить реальную долю предпринимателей, осознанно увольнявших сотрудников или отказывавших им в оплате. Более того, можно

предположить, что участники, следуя логике дискуссии, выбирали для себя преимущественно «социально одобряемые» стратегии поведения и умалчивали о негативных явлениях. Так, практически никто из участников обсуждений в разных городах страны не делился опытом ведения бизнеса в серой зоне. Встречались лишь намеки, предположения, что в тень компанию может уводить излишняя численность персонала, «затоваренность», чрезмерные управленческие расходы (аренда, рекламные затраты и пр.).

Неизвестна нам и истинная доля «альтруистов», готовых согласиться с высказыванием: «Да, я хожу в старых вещах, но я даю людям рабочее место». Наверняка, многих предпринимателей посещали мысли и о продаже бизнеса, и о выплате зарплат из собственного кармана. Переходя к описанию мотивов «сохранения сотрудников», мы предлагаем анализировать «риторику» наших информантов и сознательно отказываемся от оценки их истинной мотивации — добровольно ли они табуировали увольнения или из опасения возможных санкций.

### «Отдохни немножечко»: почему предприниматели проявляли заботу о сотрудниках

Первая из причин — это сохранение бизнеса как единицы, как **источника личного дохода**. Пристреливают только загнанных лошадей, а пока лошадь скачет, нужно максимально использовать ее потенциал. Позиция циничная, но довольно распространенная.

**Не получится раздать свой капитал, который я уже накопил для себя. Я не буду раздавать сотрудникам. Если придет такое, что всё, я уже ничего не смогу сделать со своими сотрудниками, — ну, просто скажу: “Ребята, всё, я вот лично не могу уже”. Я же не могу кормить всех детей этих сотрудников, я хотя бы буду кормить своих... (Краснодар, строительство)**

**Я бы сказал тогда: а зачем, как говорится, держать труп? ...Как я однажды у Тинькова услышал: бизнес — это как дерево: сегодня оно дает яблочки, ты его кормишь, холишь и лелеешь. Завтра оно начинает засыхать, ты срубаешь и сажаешь новое. (Саратов, школа робототехники)**

В бизнесе гнать лошадь нужно даже тогда, когда спешить вроде бы некуда. Как доступно объяснил один из информантов, предприниматель не может позволить себе останавливать бизнес, даже если накоплена бесконечная «финансовая подушка»: временный

выход из игры будет означать потерю рыночной доли, а конкурировать необходимо и в самый жестокий кризис.

Вторая — это **признание персональной ответственности за сотрудников**. Об этой цели (в отличие от предыдущей) информанты говорили охотно и подробно. По словам участников, ответственность — это своего рода «стержень», на который нанизываются все прочие мотивы предпринимательской деятельности. Появление этого чувства, как отметил один из информантов, знаменует «рождение» человека как руководителя.

Обсуждая предпринимательскую ответственность в контексте коронакризиса, информанты видят ее «тотальной», не сводимой к обеспечению приемлемого дохода. Ее объектом становятся в прямом смысле слова жизнь работника, его физическое и психическое здоровье, реализация базовых потребностей (чем будет питаться он и его семья).

**Я говорю управляющему магазина: “Саша, ты кто такой? Ты вообще какое имеешь право гражданину Российской Федерации, своему земляку сказать «ты не заходи, потому что у тебя нету маски»? ...Твоя инициатива должна проявляться в том, чтобы своих коллег, которые у тебя обслуживают покупателей, вот их спасать”. (Барнаул, торговля)**

**Один мой сотрудник — у нее есть особое заболевание, поэтому сказали “ну-ка, ты давай домой, с деньгами решим”. Второй сотрудник — у нее некому было бы сидеть с ребенком, поэтому сказали то же самое — “давай домой”. Еще один человек, который в панику вошел, [ему] сказали “так, отдохни немножечко”. (Воронеж, ветеринарная клиника)**

Третья причина — это необходимость **удержания квалифицированных кадров** для будущего роста. Эта причина особенно актуальна для интеллектуальных бизнесов, в которых рентабельность персонала высока (IT, творческие коллективы), а также для компаний, работающих в малых городах, в которых нет сложившегося конкурентного рынка труда, и есть вероятность, что ушедший работник быстро деградирует как профессионал.

**Самое страшное, чего боялся я, — это потерять штат... Они узкие [специалисты], и еще более узкими их делает то, что это город Зеленодольск. Там вообще в принципе найти нормального специалиста в какой-либо сфере — это из области фантастики. И когда находишь, ты его холишь и лелеешь. И когда он говорит: “а может, мне еще рассмотреть что-нибудь?”, ты говоришь: “хочешь, мы тебе зарплату поднимем?”...Две недели мы думали, как сделать так, чтобы люди просто не пошли работать в “Пятерочку”. (Казань, танцевальная студия)**

В условиях кризиса **«основной актив компании — это люди, которые у меня работают»**. По мнению участников, увольнение персонала может принести некоторые тактические преимущества, но на длительной дистанции последующий поиск сотрудников

и их обучение потребует куда больших затрат. Сохранение коллектива — непростая задача в условиях «идеального шторма», которым оказалась пандемия коронавируса.

## Здоровье и мотивация: как поддерживали коллектив в рабочем состоянии

**Обеспечение физического здоровья сотрудников.** Никто из участников дискуссий не препятствовал переходу сотрудников на удаленный режим работы, а в случае невозможности его ведения — простою работников. Зачастую это вызывало дополнительные проблемы: находясь в изоляции, люди паниковали и отказывались участвовать в рабочем процессе.

Практически все информанты, сохранившие офисный режим работы, сообщали о закупках средств индивидуальной защиты, санитайзеров, переустройстве офисного помещения с учетом требований дистанцирования — во избежание заражения на рабочем месте.

В некоторых случаях предприниматели были заинтересованы в удержании сотрудников от открытия частной практики, требующей очного взаимодействия с клиентом (парикмахеры, косметологи). Людям были предложены «поддерживающие выплаты», позволяющие свести концы с концами и переждать опасный период дома.

**Предложили финансовую помощь. На тот момент мы решали проблему, чтобы ребята не побежали стричь по домам. Во времена тесных коммуникаций мы хорошо представляем, что ребята общаются с клиентами, многие лично дружат... Это не столько удар по бизнесу, мы об этом не думали. А это история, связанная с пандемией, чтобы они ее не разносили по домам и остались сидеть дома. (Казань, барбершоп)**

### СОХРАНЕНИЕ БЛАГОПРИЯТНОГО ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО КЛИМАТА В КОЛЛЕКТИВЕ.

По мнению информантов, в ситуации неопределенности, когда власть объявляет о нерабочих днях, но при этом ничего не говорит о мерах поддержки, предприниматель должен проявить себя как «лидер», успокаивая коллег или, напротив, стимулируя их к работе. В качестве примеров «психологических решений» информанты приводили следующие.

- **Сохранение спокойного эмоционального настроения** самим предпринимателем («нужно было в руки себя взять и всех держать

в спокойном состоянии») — неоднократно упоминался прием анти-депрессантов, седативных препаратов.

- **Изменение графика работы** компании («чтобы мои врачи могли побыть с семьями и могли выспаться»), введение индивидуального рабочего графика (совмещение удаленной и офисной работы, свободный график посещения) для «приболевших» и «запаниковавших».
- **Неформальный «запрет» на обсуждение новостей о коронавирусе.**
- **Организация непрерывной околорабочей коммуникации** (общение в чатах, совместное ведение социальных сетей, организация видеоконференций) как средство от уныния.
- **Сплочение коллектива в рамках единой «миссии» компании.** Уверенность и энергия сотрудников подпитывает и самого предпринимателя, появляется ощущение «команды».

**Я увидела большую помощь и большую сплоченность в команде. Вот это и есть помощь, это и есть сила. Действительно, я могу, наверное, этим даже похвастаться. (Воронеж, салон красоты)**

- **«Карнавализация» рабочего процесса:** снятие прежних, возможно, отживших норм взаимодействия, отказ от «табу» ради инноваций.

**...Потом всё закончилось очень интересно. Я решила и всем разрешила выпить на работе... Во-первых, с одной стороны, хотелось, а с другой стороны... Есть же политолог, Соловей Валерий, я его один раз включаю, а он говорит: “Я, стало быть, вам рекомендую побухивать”. А, я думаю: а что бы не включить? И вы знаете, помогло. (Томск, частный медцентр)**

## **РЕОРГАНИЗАЦИЯ КОМПАНИИ, «ПЕРЕСТРОЙКА».**

Сохранение 90% штатных сотрудников не означает обязательного цементирование прежней организационной структуры. Напротив, по мнению участников обсуждения, кризис — подходящее время для пересмотра бизнес-модели. Информанты приводили следующие примеры.

- **Постановка новых задач, командообразование и соревнование** — в кризисный период происходит проверка коллектива. У молодых сотрудников появляется возможность проявить себя, опытные — сталкиваются с новыми профессиональными вызовами.

**Я разбил коллектив... по командам. Вне зависимости от того, кто там руководитель или не руководитель. Менеджер первого эшелона мог стать руководителем группы. Я разбил их по группам интересов, но с учетом стратегии, которую я планирую для**



дальнейшего развития компании... И эти группы соревновались между собой. Кто, сколько, чего в день сделал. Они мне давали каждый день отчет о том, что они сделали. (Воронеж, турбизнес)

- **Введение «общественных работ».** По мнению информантов, для «обнулившихся» бизнесов (когда работа в прежнем режиме невозможна) крайне важно «трепыхаться»: подчищать «хвосты» (возвращать задолженности, исполнять ранее взятые обязательства), возвращаться к тому, на что никогда не хватало времени (подкраска стен, ремонт кофемашины и пр.), разрабатывать стратегию выхода из кризиса. В текущий момент это не принесет коммерческого успеха, зато позволит сохранить рабочий ритм и подготовить плацдарм для будущего наступления. Политика «малых и несрочных дел» может привести и к настоящим инсайтам. К примеру, владелец сети барбершопов, проведя ревизию складов, выявил значительную затоваренность и существенно сократил частоту закупок уже после выхода из карантина.
  - **«Перетасовка» сотрудников** из остановившихся бизнесов в перспективные («я им заранее всегда говорю, что “тебе работа нужна? Иди шей!” У меня кто руководил робототехникой, руководит продажами... Одна руководит продажами в шитье, другая швейным производством руководит тоже»). В конце концов, не количество денег на счете, не число высокооплачиваемых сотрудников, а именно правильно подобранная команда, нужная комбинация профессиональных качеств обеспечивает рост компании.
  - **«Человек-оркестр» vs «делегирование полномочий».** Участники фокус-групп говорили о противоположных тенденциях: с одной стороны, кризис вынуждает предпринимателя возвращаться к операционной деятельности, вникать даже в самые незначительные вопросы («в этом большой плюс, потому что ты влезаешь во все темные углы и вычищаешь авгиевы конюшни»). С другой, постановка новых задач требует делегирования полномочий. Руководитель, взваливший все на себя, с большой долей вероятности не справится, нужно дать молодым и перспективным возможность проявить себя.
- Когда ты один в поле воин, тебе не на кого опереться, ты не знаешь... Но это, наверное, и в обычные времена. Но в обычные времена, скажем так: когда все стабильно, успешно, легче и не надо быть более гибким... Гибким надо иметь время подумать, принять решение, посмотреть, проанализировать, нужно на это время, прежде всего. А те, кто сейчас везут все сами, — откуда на это ресурсы? (Воронеж, школа робототехники)**
- Быстрое **открытие онлайн-направления** бизнеса (применимо для ограниченного круга компаний) или **сохранение режима удаленной работы** на постоянной основе (экономия на аренде офиса, затратах сотрудников на проезд и пр.).



- **«Чистка рядов».** По словам информантов, увольнение или перевод на временную занятость нескольких «токсичных» сотрудников положительно сказывались на работе всего коллектива: появлялось понимание ценности рабочего места, росла мотивация к самообразованию, снижался уровень конфликтности.

**Если у кого-то глаз замылился, надоело, он скучал, делал одно и то же, “хожу на работу, а денег нет” и прочие моменты. Он взглянул — безработным быть совсем не хорошо, готов с новым энтузиазмом это делать. Терапевтический эффект. Оказывается, он любит свою работу, любит общение, и он не готов менять свою сферу, как хотел до пандемии. (Казань, барбершоп)**

На освободившиеся вакансии могли быть наняты более квалифицированные кадры. Сейчас, по мнению некоторых участников, на рынке очень хорошее время для подбора сотрудников.

**Я в кои-то веки наконец набрал адекватных сторожей. Это не люмпены на маленькой зарплате, которые приходят спать за деньги, это люди, которые адекватные. Они сторожат, они какую-то подработку подрабатывают, готовы брать подработку даже за небольшие деньги. Второе, водители, конечно, гораздо стали лучше себя вести. (Саратов, аренда строительной техники)**

## ОБУЧЕНИЕ И РАЗВИТИЕ.

По мнению участников обсуждения, самообучение и саморазвитие, участие в профессиональных сообществах, во-первых, дает необходимую психологическую уверенность, которой можно делиться с коллегами, во-вторых, учит выживанию в «дивном новом мире» и устанавливает единые правила игры.

**У нас даже есть сообщество Russian Barber Community, и я вхожу в инициативную группу. Отвечаю за секцию “Барбершоп и барбер”, т.е. взаимоотношения владельцев и управляющих, с одной стороны, и барберов, с другой. Такой мостик. Мы на эту тему в период коронавируса говорили. О том, как развивать персонал, как взаимоотношения с ними поддерживать. Банально даже как оформлять договорные отношения. (Казань, барбершоп)**

Для сотрудников информанты предлагали:

- обучение удаленной работе (Zoom, рабочие чаты);
- обучение онлайн-коммуникации с клиентами;
- повышение квалификации через удаленное обучение, вебинары.

Информанты сожалели о том, что сроки на обучение сотрудников в ситуации самоизоляции были сжатыми, а изменения требовались немедленно.

## «Выяснил, у кого какие кредиты»: пересмотр финансовых отношений с сотрудниками

Эта задача представлялась предпринимателям наиболее сложной, так как в условиях резко упавшего спроса в финансово нестабильном положении оказались практически все компании. Возник вопрос — где наскрести денег на зарплату? Государственные выплаты (МРОТ) информанты предпочитали перенаправлять на закрытие арендных платежей, чтобы избежать повторного налогообложения. Оставались следующие варианты:

**Выплата зарплат из собственного кармана**, из личных накоплений, из заемных средств.

**Урезание зарплат до окладной части**, до минимума. На фоне массовых увольнений и переводов на неполный рабочий день работники достаточно лояльно относились к предложению временного снижения заработной платы. В переговорах с работодателем вырабатывались компромиссные варианты («деньги на выживание» в обмен на ограниченное сохранение лояльности).

**«Кредитование» сотрудников на щадящих условиях.** В одном из кейсов работодатель принял решение об оказании материальной помощи работникам, которая затем частями будет вычитаться из их ежемесячного заработка. «Возвратный» характер помощи был обусловлен изначальным дисбалансом действующей схемы сдельной оплаты труда в пользу работника,

**Мы выделили из резервных фондов деньги, но договорились, что потом в мягких платежах будут это списывать. Потому что у нас схема работы 50/50. Т.е. 50% забирает себе барбер. С остальных 50% мы оплачиваем рекламу, косметические средства, зарплату администратора и т.д... Решение, что мы не даем деньги просто так, связано именно с этой формулой. Со временем мы лояльно будем вычитать это из вашей зарплаты. (Казань, барбершоп)**

**Переход к «пиратскому» принципу деления заработанного.** Предприниматель сознательно включал сотрудников в условный состав «партнеров», распределяя доход из общего котла с учетом обязательной финансовой нагрузки каждого сотрудника (этот подход требует высокого уровня доверия между коллегами).

**Единственное, о чем я думал — это то, чтобы сохранить максимально зарплату своим ребятам. Потому что я несу ответственность за 11 человек, и их жены, их дети, они кормятся... Я несу ответственность не только за 11 человек, но и за их семьи. Поэтому, естественно, выяснил, у кого какие кредиты, ипотеки, чтобы понимать хотя бы минимальные платежи, которые нужно будет в любом случае выполнять. Да, я всех собрал уже в марте, когда все это началось, я всех собрал, предупредил, что, ребят,**

зарплаты, возможно, не будет. Мы договорились так, что всё, что мы зарабатываем, если зарабатываем, всю чистую прибыль делим в равных частях на всех. Неважно там, у кого зарплата больше, у кого меньше, — мы делим на всех». (Курск, полиграфия)

**Разрешение подработок, «шабашек».** Чаше этот вариант выбирался для непостоянных сотрудников. Им был предложен режим работы «на аутсорсе» — привлечение к выполнению разовых работ, а в свободное время отправка на «вольные хлеба». В некоторых случаях это допускалось и для любого желающего в трудовом коллективе.

**Мы никого не увольняли, от нас никто не ушел, но многие просто начинали дополнительно где-то там подрабатывать**. Например, дизайнер, с кем мы работаем, он дополнительно какой-то другой работы стал брать... Мы все же прекрасно понимаем, зачем мы должны препятствовать, если фактически работы нет, и люди сидят без денег. У всех свои обязательства, у кого — кредиты, у кого — семья... Как мы можем препятствовать? И в то же время мы не можем платить ту же зарплату, какая была в период работы и продаж, заработка. (Казань, организация мероприятий)

Однако можно объявить работникам «юрьев день», а потом с удивлением узнать, что возвращаться к работе никто не торопится. Так, по рассказу информанта из Калининграда, после снятия запрета на ведение строительных работ в городе возник дефицит рабочей силы, гастарбайтеров (в период простоя рабочие уехали в другие регионы или, переквалифицировавшись, ушли в другие сферы).



Какой навык работы с коллективом вынесут предприниматели из этого кризиса?

Бизнес будет пытаться увеличивать финансовые резервы на счетах компаний, которые в случае повторных карантинных ограничений можно было бы потратить на выплату заработных плат — «жирок» не на один месяц, а на полгода простоя. Для некоторых предпринимателей, занятых в высокотехнологичных областях, кризис оказался лишним поводом задуматься об автоматизации производства и сокращении персонала в целом. Так, информант, оказывающий стоматологические услуги (изготовление зубных протезов и имплантов) заявил о намерении приобрести технологию компьютерного автоматизированного проектирования и изготовления протезов, «которой не надо платить зарплату, и, в принципе, сломалась — починили всегда».

Увольнения, переход на удаленку, снижение заработной платы, изменение должностных обязанностей — кризис посеял хаос на рынке труда, взбаламутил его. Можно предположить, что многие предприниматели научились «ловить рыбу в мутной воде» или рассчитывают научиться этому. «Вторая волна» кризиса может стать временем беспринципного «хедхантинга» и столь же суровой «HR-защиты» квалифицированных специалистов.

Почему представители отдельных отраслей малого бизнеса раньше отказывались от онлайн-технологий?  
Как предприниматели внедряли новые для себя методы?  
С какими трудностями они столкнулись, достигли ли успеха и сохраняют ли онлайн в своем постпандемическом будущем?

## 2.3 «Волшебный пинок»: вызовы и барьеры при переходе в онлайн

Лейла Васильева  
ФОМ (Москва)

Одной из очевидных стратегий выживания в ситуации объявленного режима самоизоляции стал **перевод** деятельности компании из привычного офлайн-формата **в режим работы в формате онлайн**. Очевидно, что не всякую деятельность можно осуществлять в этом режиме: услуги, требующие одновременного физического присутствия специалиста и клиента в одном месте, перевести в онлайн-режим невозможно. Формат работы онлайн органичен, прежде всего, для тех компаний, чья деятельность связана с обучением, просвещением, различного рода консультированием. Именно о компаниях из этих бизнес-отраслей, прежде пренебрегавших онлайн-технологиями, но теперь, под давлением обстоятельств, вынужденных к ним обратиться, мы постараемся рассказать в этом тексте.

## Технологии и психология: причины отказа от онлайн до кризиса

Отказ информантов от работы в онлайн-формате обусловлен отчасти **объективными причинами**: «слабый» интернет, недостаток средств для приобретения соответствующего оборудования, специфика работы с определенными возрастными группами и т.п.

**Наши специалисты в минимальной степени пользовались компьютерной техникой, потому что все-таки “живой” контакт с ребенком — это очень важно. (Барнаул, психологические консультации)**

**Возрастные клиенты не готовы к работе в онлайн. (Тула, Центр ментального фитнеса)**

Но главными, коренными причинами отказа от онлайн были всё же **причины субъективного характера** — нежелание менять привычный, понятный и отлаженный, а потому комфортный формат работы. От добра добра не ищут, говорили нам эти информанты.

**У нас вроде бы как много не произведешь особо, и так все распродавалось в своих магазинах, на выставках и так дальше. Зачем нам этот онлайн? (Барнаул, народные промыслы)**

**Онлайн-продажи для нас, ну, не знаю, сложно, не хочется и, не знаю, не хочется, скорее всего. Это очень сложно всё... не готова, короче. (Тула, магазин рок-атрибутики)**

**Я человек, который любит работать в офлайне. Нет вот этой энергии, общения. То есть, сфера нашей работы, сфера нашей деятельности — она предполагает все-таки коммуникацию человеческую, личную, тактильные, визуальные, но... сложно. (Барнаул, народные промыслы)**

**Я приверженец такой теории: я лучше пойду назад, чем в такой “перед”. То есть, это не “true”. нельзя перенести в онлайн то, что нельзя перенести в онлайн. Мне кажется, мы относимся к категории тех людей, которые не будут зарабатывать деньги, обманывая в первую очередь себя. (Казань, частный детский сад)**

Некоторые бизнесмены, еще до пандемии получавшие конкретный запрос на онлайн-занятия, его **проигнорировали**, не стали развиваться в этом направлении, о чем сейчас сожалеют.

**У меня есть много моих и студентов, и учеников, и клиентов, которые занимались у меня и говорили: “Давай заниматься онлайн”, и я всё время это откладывала на потом. Всё**

находились какие-то другие задачи. А вот тут пришел коронавирус и сказал: “Таня, реализуй онлайн-программы, потому что, ну, по-другому ты не выживешь”, вот. И если бы я это сделала раньше, то у меня была бы уже какая-то база. Так что, на самом деле, винить кроме себя мне некого. Надо было думать раньше». (Тула, Центр ментального фитнеса)

Как известно, пока гром не грянет, мужик не перекрестится. И гром грянул. Прежде всего, нашим информантам **пришлось перестроиться психологически**, сменить парадигму, смирившись с необходимостью внедрения онлайн-технологий в свой бизнес ради его сохранения. И это было совсем непросто, потому что многие в бизнесе давно, потому что бизнес их был вполне успешен, потому что успех их бизнеса зиждился на многолетнем опыте «живой» работы с людьми, выпестованных авторских методиках, потому что для них это не только бизнес, но любимое дело. И теперь они должны были начинать почти с нуля — учиться работать со своей аудиторией в онлайн, где нет прежнего ощущения интимности, где сложнее ощутить энергетику собеседника, где требуются другие навыки и методики, где они, признанные профессионалы, снова, как в начале своей карьеры, окажутся новичками, первоклашками.

**Я на самом деле тоже не люблю онлайн, я вообще такой человек, для меня, например, общение, как сейчас в Zoom, честно говоря, передергивает немножко от этого. Я люблю смотреть глаза в глаза, смотреть, разговаривать, когда вот есть ощущение того, что человек рядом, какое-то вот, не знаю, энергия какая-то идет от человека, ты ее чувствуешь. Но есть жизнь, есть бизнес.** Понятно, что бизнес является частью нашей жизни, вот в этой части я готов на какие-то моменты... (Красноярск, ивент, фитнес)

Ну, мне, конечно, не хотелось уходить в режим самоизоляции, потому что не было отработанных навыков онлайн-работы, поэтому, конечно же, не хотелось, вот. И поэтому было, ну, ожидание неизвестного, конечно же, неуверенность в завтрашнем дне и, ну, не знаю, конечно, ну не очень радостно восприняла этот момент. Ну, а что делать? (Тула, Центр ментального фитнеса)

Еще раз отметим, что самым сложным для представителей малого бизнеса при переходе на онлайн оказалось преодоление внутреннего сопротивления, этого барьера «не-хочу-ни-за-что-не-буду». Отечественные бизнесмены — не просто «люди дела», их деятельность сопряжена с постоянным преодолением внешних препятствий, тут им не привыкать. Поэтому, преодолев себя, **приняв принципиальное решение, они начали его реализовывать:** изыскивали средства для закупки компьютеров, наладили стабильную работу интернета, занялись «перевербовкой» и подготовкой сотрудников, изучением чужого опыта, выработкой новых, соответствующих формату методик.

**Мне было трудно убедить свою команду оторваться от привычных действий и смотреть вперед. Сейчас мы получили**

такой большой пинок под зад, и уже по-другому не получается. Вот все научились теперь работать, хочешь жить — умеи вертеться, хочешь работать — давай изучай новое. (Красноярск, частная школа)

У меня всегда вопрос на сегодняшний день — что делать, что же такого придумать, чтобы было, скажем так, более эффективно, потому что онлайн — это то, что произошло — это пинок перейти на онлайн. (Барнаул, языковая школа)

Я за отчетный период очень много работаю с онлайн, учусь на продюсера онлайн-школ сейчас тоже в онлайн-школе. Сделал онлайн-курс, его провел, несколько, так сказать, копеечек даже заработал. (Красноярск, ивент, фитнес)

Если надо, меняем свое решение. Такая ситуация. Как менеджер, в полной мере. А мы еще для чего? Для того чтобы как-то искать опору, я сама еще вступаю в сообщества. Вот, я вступаю в эти самые сообщества, беру информацию из всероссийского образовательного сообщества часть, и предпринимательского, и международного, какие-то коллаборации в других, с другими сферами. (Красноярск, частная школа)

Осознание необходимости перехода на онлайн и сам переход у одних представителей малого бизнеса занял буквально несколько дней, у других — несколько недель. От скорости этой реакции зависел успех бизнеса, **в выигрыше оказались самые стремительные**, а аутсайдеры пеняли на себя за упущенное время.

Месяц отсутствия работы... Мы потом пробовали наладить дистанционную работу, но это, может быть, я не знаю, несколько процентов — 2-3% от общего количества занятий, которые были до этого. (Барнаул, психологические консультации)

Мы не остановились ни на один день, ни на день. Мы даже делаем больше. У нас очень много сейчас марафонов, челленджей, психологическая поддержка для сотрудников, психологическая поддержка для родителей, всевозможные бесплатные онлайн, всевозможные онлайн-овые прямые эфиры и так далее. То есть, мы переобулись очень быстро, на ходу. И мы сделали, ну, качественный продукт, и контент у нас в дистансе упакован круто. (Красноярск, частная школа)

Мы заранее начали готовиться к переходу в онлайн-режим. И мы успели. Школа ни на один день не останавливалась. У нас не было срывов, у нас не было проваленных уроков, ну, а если были, они были прям единицы. (Саратов, школа английского)



## Усталость от интернета и «отсутствие атмосферы»: какие проблемы решали предприниматели при переходе в онлайн

Часть страхов и предубеждений, связанных с онлайн, которые были у предпринимателей еще до начала коронакризиса, реализовались. Но, когда продолжать работать офлайн стало невозможно, участникам нашего проекта пришлось забыть о страхах и начать решать реальные проблемы.

**Проблема 1** Онлайн-технологии требуют устойчивой интернет-связи, что отнюдь не всегда обеспечивалось провайдерами. В результате **сеансы связи срывались**, создавая ощущение неполноценности услуги.

**Крупная [проблема] — это техническая. То есть постоянное зависание интернета даже не у нас, а у народа... И, наверное, 50% не подготовлены. (Барнаул, языковая школа)**

**Проблема 2** Отсутствие интернет-грамотности, навыков работы в интернете, причем как у самих бизнесменов, так и у их клиентов.

**Мы не были с этим никогда связаны, надо было быстро вовлекаться во всё это, изучать новые моменты, технически связанные с онлайн-кассами, с онлайн-оборудованием, с видеотрансляциями, ну, со всем, со всем, со всем, с тем, что связано с онлайн-обучением. (Тула, Центр ментального фитнеса)**

**Неготовность их сетей к тому интернету, да, там, к Zoom, например, когда надо в режиме видеоконференции всё это делать, там, настроить звук, настроить камеру и всё остальное. Было огромное количество звонков, на которые было очень трудно ответить, например: «А, вы не знаете, а вы не скажете логин от моей почты? (Саратов, школа английского языка)**

Некоторые наши информанты «брали на буксир» таких клиентов и максимально помогали справиться с возникающими трудностями.

**Мы очень плотно, много помогали, администраторы подключали Zoom, буквально вплоть до того, что некоторые родители, не справившись с этим сами, ну, не самой сложной вещью, я считаю, но не справившись, они приходили к администратору, которая сама уже не по телефону консультировала, а прямо пальчиками вбивала данные. (Саратов, школа английского языка)**

Надо отметить, что с проблемой отсутствия у клиентов навыков работы в интернете в большей степени столкнулись компании, чья целевая аудитория — **люди старшего, пенсионного возраста**. Лет десять



назад, когда наша исследовательская компания начинала проводить онлайн-фокус-группы, выяснилось, что участниками наших проектов объективно могут быть люди до 35 лет, а те, кто этот возрастной рубеж преодолел, были, как правило, неспособны даже пройти регистрацию на нашей виртуальной площадке. Конечно, с тех пор 35-летние стали 45-летними, да плюс еще режим самоизоляции, переведший многих на удаленку, внес свои коррективы и заставил значительную часть работающего населения овладеть азами работы в интернете, но все же многие люди старше 50-60 лет по-прежнему с онлайн-сервисами исключительно «на вы».

**Им очень было сложно перейти на онлайн-сегмент, и большая часть клиентуры так и не смогла преодолеть это препятствие и подключиться к нам онлайн. (Тула, Центр ментального фитнеса)**

**Проблема 3 Психологическая неготовность клиентов платить за онлайн-сеансы.** Люди не привыкли к такому формату образования и не доверяли ему. Тем более что с введением режима самоизоляции в сети появилась масса бесплатного или очень недорогого контента, и многим представлялось, что весь интернет — это «сплошная халява».

**Неготовность наших клиентов, учеников и их родителей оплачивать онлайн. (Саратов, школа английского языка)**

**Нам нужно было сохранить систему, это платное образование, а народ не понимал, каким образом это можно сделать на дистанции. Ну, то есть, у людей было сопротивление. (Красноярск, частная школа)**

**Если в Екатеринбурге у нас цена наконец-то доросла за экскурсии аж до целых 400 рублей с человека, и это стало екатеринбуржцами восприниматься более-менее адекватно, в Москве — 700-800 рублей с человека, то сейчас Москва — это 200-250 в онлайн, мы, соответственно, — 150. За 200 уже никто не приходит. Вот, то есть, ну, какой здесь бизнес? (Екатеринбург, экскурсионный бизнес)**

В этой ситуации ради сохранения бизнеса приходилось находить аргументы, способные убедить людей не отказываться от услуг в формате онлайн. И порой наиболее весомым аргументом становилось радикальное снижение стоимости услуг.

**Мы работали в режиме форс-мажора. Это было очень трудно. И потом убеждать родителей. Ну, там, мы шли навстречу, снижали абонемент, убеждали и так далее. (Красноярск, частная школа)**

Многие бизнесмены продолжал работать фактически без прибыли ради сохранения собственного присутствия в информационном поле, ради того, чтобы потенциальные потребители их услуг не забыли о существовании компании.

**Мне кажется, сейчас речь о бизнесе вообще не идет в этом поле, здесь, скорее, идет речь о том, чтобы просто быть в информационном поле. Да, быть, просто присутствовать, что мы еще живы, вот, мы есть, мы что-то можем делать. (Екатеринбург, экскурсионный бизнес)**

**Проблема 4 Резкое снижение доходов у вчерашних клиентов.** Людям просто нечем было оплачивать образовательные услуги, услуги консультативного характера или платно посещать виртуальные экскурсии. Примечательно, что, экономя на себе, родители, тем не менее, оплачивали занятия детей.

**Наша услуга — не услуга жизненно важная, не предмет первой необходимости, как продукты. Поэтому они могут без этого обойтись. Соответственно, они начали решать свои проблемы, и 20% взрослых учеников — они перешли на онлайн, а 80% — нет. А дети как раз 80% перешли. (Барнаул, языковая школа)**

**Проблема 5 Отсутствие в онлайн «живой», реальной атмосферы** взаимодействия с преподавателями и другими клиентами, атмосферы, погружаясь в которую, люди отстраняются от суеты повседневности, расслабляются, восстанавливаются психологически.

**Только 30% наших клиентов приходят за знаниями, остальная часть приходит пообщаться, увидеться с друзьями, получить позитивную эмоцию. Люди приходят отдохнуть от мужей, кастрюль и сковородок, бегающих детей, из атмосферы своей работы погрузиться в другую атмосферу. При занятиях онлайн атмосфера домашняя у людей сохраняется — это наша основная проблема. (Хабаровск, танцевальная студия)**

С этой проблемой бизнесмены стараются справляться, расширяя спектр услуг, увеличивая их количество за счет новых, порой уникальных предложений, сохраняя при этом прежнюю стоимость абонемента.

**Мы проводим не только онлайн-уроки, онлайн-вечеринки наши танцевальные, фестивали, онлайн-конкурсы с разными городами, мы стали приглашать педагогов из других городов. Мы даем возможность ученикам за стоимость абонемента школы заниматься с педагогами со всего мира. Нам нужно было каким-то образом активизировать народ, заманить их, чтобы им было интересно выходить именно в онлайн. Мы считаем, что в какой-то степени это у нас получилось. У нас нет другого выбора. А что ждать? Надо бежать! (Хабаровск, танцевальная студия)**

**Накопившаяся за время самоизоляции усталость** клиентов **от этого формата** взаимодействия с внешним миром. Во-первых, многие перешли на удаленку, что предполагает ежедневное много-часовое взаимодействие с коллегами в виртуальном пространстве; во-вторых, родители школьников, особенно школьников младших классов, также переведенных на дистанционное обучение, вынуждены были постоянно «сидеть с детьми в Zoom».

Но знаете, так с каждым месяцем люди уменьшаются, все уже устают от онлайна. И даже те, кто в первый месяц говорили о том, что есть бесконечное количество плюсов онлайн-режима, те же Zoom-платформы и всё остальное, сейчас и они уже устали, потому что слишком много они с детьми сидят в этом в Zoom'е, еще и на тренировку, и, в общем, все уже устали. (Новосибирск, фитнес-тренер)

## «Социальный эксперимент» по переходу в онлайн: результаты и перспективы

С нашими информантами мы общались примерно через два месяца после введения режима самоизоляции. За это время они уже могли подвести **первые итоги** перевода своего бизнеса в онлайн-режим. Были и очевидные успехи.

Ну, хотя для себя я поняла одно: то, что казалось невозможным и нереальным, мы это делаем... мы умеем это делать, это круто, классно и замечательно. Жить захочешь — не так включишься в работу. (Красноярск, частная школа)

Мы сделали сейчас услугу, я до сих пор не понимаю, почему у нас ее раньше не было, она такая элементарная. То есть сейчас можно зайти на сайт, либо в Инстаграм, в Вконтакте, в Facebook, там есть у нас контактный телефон, благодаря которому просто по WhatsApp человек звонит, и мы делаем видео-обзор нашего, например, салона, и он может выбрать любое понравившееся ему изделие, не приезжая в центр. Я не знаю, почему этого раньше не было. (Барнаул, художественный салон и производство)

**Мы потеряли в первый месяц 40% клиентов, просели в четыре раза. (Красноярск, частная школа)**

**Буквально через неделю после того, как началась самоизоляция, ушла в онлайн-режим, и сейчас вот уже три месяца работаю в онлайн. Ну, естественно, это не те масштабы, как это было в реальности, потому что не все люди захотели переходить в онлайн-режим. Ну, примерно процентов 40 удалось сохранить. (Новосибирск, фитнес-тренер)**

Но любопытно, что неудачи не заставили наших информантов опустить руки, а успехи — удовлетвориться достигнутым. Они отдают себе отчет, что опоздали с внедрением онлайн-технологий в свой бизнес, что надо было раньше этим заняться, а теперь **придется догонять** ушедших вперед конкурентов. А еще лучше — обогнать.

**Это на самом деле ситуация с карантином с этим, с самоизоляцией, она просто вытащила на поверхность те минусы, которые мы раньше не дорабатывали и думали “а, да ладно”. (Тула, Центр ментального фитнеса)**

**Где бы ты ни находился, процессы, ну, одинаковые, и технические возможности есть. Поэтому как страшно, так и интересно. Как я вижу опасности, так я вижу и возможности. И вот, балансируя на этом, получается такой азарт, возможность поймать волну и вырваться вперед неожиданным образом. То есть, стать лидерами в этом плане не только в своем городе, но и, может быть, в России. (Красноярск, частная школа)**

**Я решил тоже поучаствовать в этом социальном эксперименте, который сейчас по всему миру проводится, и посмотреть, каким образом на сегодняшний день, как можно работать в онлайн? (Барнаул, типография)**

Для предпринимателей, уже давно работающих в сфере онлайн-услуг, совершенно очевидна правота тех, кто торопится наверстать упущенное. Мир онлайн-бизнеса, по их утверждению, суров, и здесь надо толкаться локтями, распахивая конкурентов, и **надо успеть перестроить бизнес самое позднее в ближайшие три года**.

**Мы работаем в жесточайшей конкуренции. И вот в этих условиях эта конкуренция никуда не делась. Здесь каждый пожирает каждого. Поймите, здесь нет каких-то условий, просто онлайн-бизнес работает по совершенно другим законам, и он не такой белый и пушистый, как многие себе это еще думают. (Воронеж, интернет-магазин)**

**Конкуренция в дистанционных услугах гораздо сильнее. Мы зависим, прежде всего, от спроса, а конкуренция гораздо выше. И сейчас, если кто-то сможет вовремя перестроиться (речь идет о горизонте где-то вот о годе, о трех будущих), в онлайн-сфере он имеет еще возможности какого-то развития. Это ведь не зависит от масштабности бизнеса. Разбиваются и мелкие, и микро... Если человек будет готов к этому, да, он выйдет победителем. (Воронеж, интернет-магазин)**

Информанты из числа выбравших в качестве стратегии выживания для своей компании перевод деятельности в режим онлайн, как правило, планируют в будущем **совмещать оба формата**: онлайн и офлайн. Такое совмещение, по их мнению, позволит удовлетворить запросы как тех клиентов, которым важно непосредственное, «живое» общение, так и тех, кто предпочитает онлайн-взаимодействие, в том числе и потому, что чувствует себя здесь комфортнее — их личное пространство ограждено от нежелательного вторжения.

**Все-таки еще мне кажется, сейчас будет разделение: кто-то в большей степени уйдет в онлайн, кто-то в офлайн. Но, в любом случае, никто не откажется ни от того, ни от другого, и все равно эта синергия будет, и то, и другое. И покупатели будут и из онлайн, и из офлайна. Главное, чтобы их не упустить, главное, все это сделать грамотно, и тогда все пойдет своим чередом. (Барнаул, художественный салон и производство)**

Совмещение двух форматов, по мнению представителей малого бизнеса, позволит отчасти диверсифицировать бизнес, что придает ему одновременно и устойчивость, и гибкость.

**Действительно, не надо яйца класть в одну корзину. А если ты в каком-то бизнесе локально работаешь, пусть и он будет более многогранный. И офлайн, и онлайн — это замечательно, когда хорошие, добрые пропорции. И каждое, мне кажется, предприятие, подстроится, не уйдет из онлайн, потому что это новые возможности, перспективы. (Барнаул, художественный салон и производство)**

**Я считаю, в бизнесе надо быть максимально гибким. Вот максимально, насколько это возможно, как-то — раз! — вот таким образом изменение произошло, вот как сейчас, все — хоп! — часть людей в онлайн. (Красноярск, ивент, фитнес)**

«Гибрид» онлайн и офлайн режимов работы позволит сократить расходы компании, и это еще один убедительный аргумент в пользу совмещения двух форматов, считают информанты.

**Часть наших сотрудников осталась в онлайн, а часть сотрудников — в офлайне, гибридная такая система получается,**

и, соответственно, вот у этих ребят и девчат, которые ушли у нас в онлайн, — их рабочие места мы не будем за ними фиксировать. Кого-то будем еще принимать либо как-то будем ужиматься. И вполне возможна экономия по арендуемым площадям, и вполне возможно увеличение штата при необходимости». (Барнаул, типография)

И, наконец, представители малого бизнеса уверены, что онлайн-технологии уже изменили мир, что в этом новом мире недопустимо игнорировать новые возможности, что подобное игнорирование лишит компании перспективы дальнейшего развития.

Сейчас технически IT-технологии позволили детям, и родителям, и педагогам сделать огромный скачок вперед. И забывать об этом и закрывать на это глаза, возвращаться сейчас к офлайн, только к офлайн, я считаю неграмотным, неправильным и неперспективным. (Красноярск, частная школа)

Опять же, для таких людей, как я, это тяжело, но надо привыкать, наверное, потому что уже... Мир уже будет точно другим, он уже не будет таким, как он был до всех этих дел. Поэтому уже в таком объеме офлайн-общения уже не будет, уже многое-много уйдет в онлайн. (Красноярск, ивент, фитнес)



Несмотря ни на что, информанты говорят, что им нравятся эти перемены, этот драйв. Но еще больше им нравится их собственная позитивная реакция на изменения. И это очень важно, потому что свидетельствует об априорной готовности к новому вообще, готовности к преодолениям, готовности начинать все сызнова, что, по сути, является самым достоверным подтверждением их предпринимательского естества.

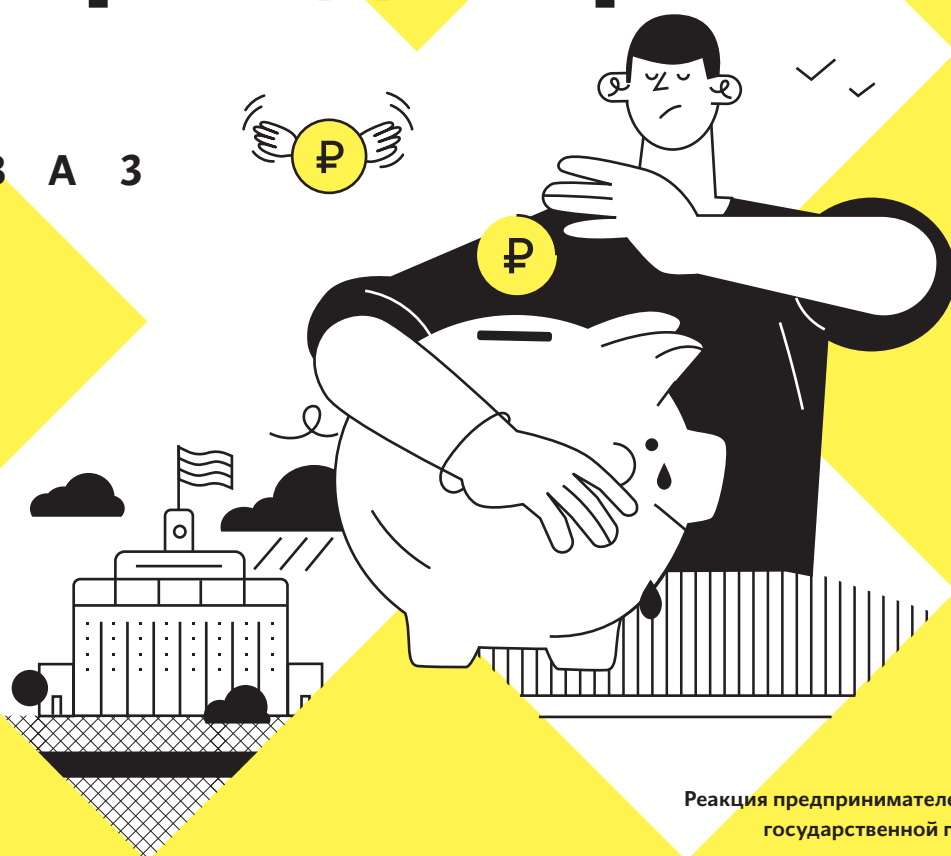
Я в очередной раз убедился в том, что все, что ни делается, все к лучшему. И мне, действительно, очень нравятся вот эти изменения, которые сейчас произошли. Скажем так, дело даже не в том, что они мне нравятся или не нравятся, дело в том, что я их с радостью принимаю. И я вижу от них положительный эффект. А одним словом — все здорово! (Барнаул, типография)

Мир, полагают участники проекта, после пандемии станет другим, он уже изменился. И они, представители малого бизнеса, тоже изменились за последние месяцы. Преодолевая себя и обстоятельства, работая на износ, вовлекая в процесс перемен сотрудников и клиентов, они менялись сами и меняли свой «малый ближний мир». Изменившийся «большой мир» дал им хорошего «волшебного пинка», но верится, что теперь уже они сами могут менять этот мир.

**И** вот, мне кажется, такой подарок мир дает — Таня, бери весь мир, бери его и думай, расширяйся. Но то, что это точно подарок, вот, за всем этим хаосом и страхом нужно увидеть знак и такой вызов. Это мое ощущение и мое настроение помимо усталости, которая, безусловно, есть. Никуда от нее не деться. (Красноярск, частная школа)

# Малый бизнес и государство. Ограничения, меры поддержки и вопрос доверия

Г Л А В А 3



Введение

3.1.

Реакция предпринимателей на меры  
государственной поддержки

3.2.

«Две половины одного народа»:  
как малый бизнес (не) соблюдал  
ограничительные меры

3.3.

Доверие малого бизнеса к государству:  
факторы разрушения и возможности  
восстановления

3.4

Готовность малого бизнеса разговаривать  
о своих проблемах с исследователями



## Введение

Во время пандемии многие представители малого бизнеса оказались в безвыходной ситуации, которую они не могли предвидеть и подготовиться к ней. При этом у бизнеса фактически не было выбора, как реагировать на эпидемию, потому что решения за бизнес приняло государство: были введены правила социального дистанцирования, режим самоизоляции, месяц нерабочих дней. Ограничив бизнес в возможности продолжить работать в штатном режиме, государство попыталось компенсировать это сложным комплексом мер поддержки. Помощь, которую малый бизнес получил (или рассчитывал получить) от органов власти, стала отдельной темой для обсуждения в ходе исследования.

Когда кризис начался, некоторые предприниматели не верили, что от государства будет хоть какая-то помощь. Это является важной установкой для бизнеса — «рассчитывать на себя», не ждать помощи. Но коронакризис сильно выбивается из ряда предыдущих кризисов, которые переживал российский бизнес, и проблемы, с которыми в этот раз столкнулись предприниматели, были, в их глазах, «рукотворными», созданными государством. Поэтому участники исследования были готовы подробно рассказать о том, какую помощь государство могло бы им оказать.

В идеале предприниматели хотели бы, чтобы им помогли покрыть их основные расходы за время простоя (зарплата, аренда, налоги, платежи по кредитам). Механизм для оформления субсидий мог бы быть проще и прозрачнее. Помощь должна распространяться на все предприятия, а не только на «наиболее пострадавшие», так как этот список не отражает реальной картины. Также некоторые информанты высказали пожелание, чтобы на период выхода из кризиса власти избавили бизнес от проверок.

Реальные действия федеральных и региональных властей, а также отдельных органов власти, довольно сильно отличались от тех мер, которые хотел бы увидеть бизнес. Наибольшее возмущение на фокус-группах вызывал тот факт, что помощь была оказана только очень ограниченному числу предприятий, отобранному зачастую по нерелевантному, с точки зрения бизнесменов, критерию — коду ОКВЭД. Кроме того, оказанная финансовая помощь показалась предпринимателям недостаточной (например, наемным работникам нужно выплачивать полную зарплату, а государство компенсировало только МРОТ, и то не сразу).

Такое поведение властей предприниматели чаще склонны объяснять не сложившейся экономической ситуацией, а особенностями мировоззрения самой власти. Некоторые участники исследования говорили о том, что власти относятся к малому бизнесу «пренебрежительно», не ценят, «считают жуликами», поскольку в частном секторе экономики занята относительно небольшая доля населения. Если изредка информанты высказывали предположения о том, что у государства нет денег на более масштабную помощь, то связывали они это с тем, что средства направляются на помощь компаниям другого эшелона. Таким образом, предприниматели не оценили меры господдержки как достаточные и адекватные.

Отношение к вводимым ограничениям тоже было неоднозначным. Один из участников исследования заметил, что «народ разделился на две половины» (в зависимости от того, верят они в опасность коронавируса или нет). Часть предпринимателей делали всё возможное, чтобы обойти ограничения и продолжать работать. Нарушение правил для этой группы стало даже не нормой, а достижением, признаком доблести. Другая часть считала своим долгом соблюдать ограничения — ради обеспечения безопасности клиентов и сотрудников, и просто в силу неготовности переступить через собственную законопослушность.

И тем, кто продолжил работать «подпольно», и особенно тем, кто «самоизолировался», было сложно выполнять обязательства перед сотрудниками. Если резервы заканчивались, предприниматели могли уволить работника, сократить зарплату или платить «неофициально» и таким образом сэкономить на налогах.

Готовность и части представителей бизнеса, и наемных сотрудников в сложной ситуации уйти «в тень» свидетельствует о низком уровне доверия между предпринимателями и государством. Может показаться, что во взаимоотношениях, которые должны быть полностью регламентированы на законодательном уровне, вопрос доверия не является таким значимым. Но участники исследования довольно часто сами спонтанно переходили к этой теме, что может свидетельствовать о том, что это действительно их волновало.

Обобщенно можно сказать, что отношения малого бизнеса и государства всегда были «прохладными». По крайней мере, так это описывали участники проекта: предприниматели и до начала пандемии не доверяли государству, а весной 2020 года это недоверие только усилилось. Некоторые представители малого бизнеса сомневались в действиях государства на каждом этапе развития коронакризиса: вначале не могли поверить в реальность распространения COVID-19, а ближе к лету опасались, что полученные субсидии придется вернуть.

Нередко даже в рамках одной онлайн-фокус-группы сталкивались мнения приверженцев разных позиций. Часть предпринимателей сочли первые ограничения обоснованными, но постепенно теряли терпение и доверие к каждому следующему этапу ограничений. Другие, особенно те, кому удалось перестроить бизнес, переведя значительную часть операций в онлайн, были готовы терпеть дольше и лояльнее отнеслись к более поздним противоэпидемическим мерам. Третьи не верили ни во что с самого начала. В основном это характерно для предпринимателей, чей бизнес принципиально не может существовать в отрыве от живого общения.

Проблема взаимоотношений предпринимателей с государством во время пандемии проявилась на нескольких уровнях. И можно сказать, что проблемы коммуникации в этих взаимоотношениях сыграли едва ли не решающую роль. Предприниматели отмечали не только отсутствие необходимых действий со стороны представителей и органов власти, но и говорили о пробелах на уровне коммуникации: не хватает достоверной информации, заявления расходятся с делами, «правила игры» меняются на ходу и за ними очень сложно следить. Иными словами, у участников исследования были представления о том, что могла бы сделать для них власть, но не было понимания, что и почему власть делает и будет делать, и что она в принципе готова сделать для поддержки малого бизнеса.

В итоге первая волна пандемии для многих предпринимателей закончилась в настроении, когда от государства они хотят традиционного «просто не мешайте» работать. Выход из коронакризиса и скорость возвращения к докризисному положению могут определить, усилится ли наметившийся «раскол» или сойдет на нет.

Почему представители малого бизнеса не привыкли  
рассчитывать на помощь государства?  
Чем коронакризис отличался от других кризисов с точки зрения бизнеса?  
Какую поддержку предприниматели рассчитывали  
получить и почему они ее не получили?

## 3.1 Реакция предпринимателей на меры государственной поддержки

Светлана Федорова  
ИМЦ «Статус» (Тула)

Опираясь на мнения представителей малого бизнеса, отношения государства и малого бизнеса в современной России сложно охарактеризовать как сотрудничество. Скорее, это противостояние: «мы — они», «единомышленники — чужие», «практики — теоретики».

**У нас реальности — у предпринимателей, ...то есть, у практиков, и [у] теоретиков, работающих в системе [власти], — реальности жизни разные. У них — свой мир, у нас — свой мир.** (Волгоград, швейное производство)

**...У большинства предпринимателей к государству враждебное отношение. И они как будто противопоставляют себя им. Многие просто даже и не обращаются, потому что не верят, не надеются, и уверены, что им никто не поможет.** (Новосибирск, организация мероприятий)

## Установки в отношении поддержки от государства

Предприниматели убеждены, что малый бизнес «не является важным для государства», поскольку не является системообразующим. И, «скорее, этот бизнес происходит не из-за поддержки, а вопреки всему».

Утверждать, что такое положение вещей устраивает малый бизнес, было бы неправильным. Но одно можно сказать точно: предприниматели к нему привыкли, относятся как к данности и на поддержку со стороны государства не рассчитывают: «я привык рассчитывать только на себя», «лучшая помощь от государства — не мешать». Эти типичные высказывания участников исследования иллюстрируют позицию малого бизнеса по отношению к государству: «забудьте про нас», «просто не мешайте», «не дружите с нами, мы сами как-нибудь». Какие бы ни случались экономические кризисы, «спасение утопающих» предпринимателей всегда оставалось «делом рук самих утопающих». Экономические кризисы рассматривались как очередной рыночный риск, на который любой предприниматель по умолчанию «подписывается» на старте.

Однако **ограничительные меры в связи с пандемией коронавируса, заблокировавшие работу огромного количества предприятий, — это не рыночные факторы, не рыночный риск.** В восприятии предпринимателей это — «рукотворная», искусственно созданная ситуация. Созданная государством. Государство нарушило границы и серьезно вмешалось в деятельность бизнеса (основания для вмешательства мы здесь обсуждать не будем, просто зафиксируем его факт). **А раз вмешалось — должно помогать.** И в этой ситуации **бизнес впервые задумался о своем праве на помощь со стороны государства**, которую на этот раз посчитал оправданной.

**Это не я такая плохая, довела свой бизнес до ручки, распугала всех гостей, амбарный замок повесила на двери. Это не я, как предприниматель, не умею вести бизнес и сделала что-то плохо. Это мое государство мне запретило работать. То есть, ситуация выглядит именно так. За-пре-ти-ло. (Воронеж, гостиничный и ресторанный бизнес)**

О том, насколько оказанные меры поддержки оказались релевантны ожиданиям и потребностям предпринимателей, мы подробно поговорим далее. А пока еще раз подчеркнем: **предприниматели больше, чем когда-либо (возможно, впервые), ожидали помощи государства.**

**Я многое не прошу. Но мы же вынужденно сели по домам и не работали, не самостоятельно принимали решение об этом, о самоизоляции, а на основании указов. Соответственно, если мы не работаем, то [обеспечьте] МРОТ на сотрудников и отсутствие налогов на зарплату. (Барнаул, центр детской и семейной психологии)**

Конечно, не все были готовы признать это вслух. Напротив, чаще можно было услышать: «на помощь государства не рассчитывали, сами справимся». Но речь здесь идет скорее о том, что предпринимателям, по их опыту, слабо верилось в реальность и эффективность этой помощи.

**Ну, у меня нет иллюзий относительно государства, в котором мы живем, поэтому ожидать чего-то с их стороны... Хотя бы пусть не мешают. И в данном случае поддержки никакой не жду, не считаю, что они чего-то там нам должны были, обязаны. Не то чтобы не считаю, то есть по-нормальному, конечно, должны были бы, но мы бы тогда жили просто в другом государстве. (Екатеринбург, психологическое консультирование)**

У некоторых информантов до такой степени не было ни веры в поддержку государства, ни привычки на нее рассчитывать, что они сначала даже не попытались проверить, положена ли им помощь. И только по прошествии времени начали появляться робкие мысли: может, сейчас уже такое время наступило, если дают — надо брать?

**Я вот, когда увидел, что государство вроде как дает на детей, МРОТы вот эти все, — ну, честно, я не думал о том, что надо писать заявление, большого желания не было этой воспользоваться возможностью. Сейчас вот я чувствую, что надо уже писать заявление. Потому что привычка такая вот: не рассчитываю ни на кого. Даже если кто-то дает, я стараюсь не брать. А может быть, сейчас уже такое время наступило: если дают — надо брать. (Краснодар, техническое обслуживание)**

Единично прозвучала совсем радикальная позиция: принципиально не получать господдержку, дабы не вступать в отношения с государством-«благодетелем» и не быть впоследствии его должником. Хотя озвучивший эту позицию информант не исключает для себя возможности обратиться за помощью: «наверное, надо этим поинтересоваться».

Несколько информантов, изначально относившихся к информации о господдержке скептически, сообщили, что им «сами позвонили» (из администрации, налоговой и т.п.) и предложили оформить помощь: «у них, видимо, KPI на количество помощи предпринимателям». Но в любом случае, звонок вызвал у неизбалованных вниманием и заботой предпринимателей «приятное удивление».

**Когда из СМИ огласили о тех субсидиях... я, откровенно говоря, не верила. Была приятно удивлена, когда мне позвонили из нашей думы и спросили, почему я не обращаюсь за этими субсидиями. (Калининград, пошив и ремонт одежды)**

Большинство участников исследования попробовали получить господдержку, руководствуясь установкой «с паршивой овцы хоть шерсти клок»: «положено подавать — значит, подаем», «здесь срабатывает принцип».

Там такие суммы, что, я думаю, можно без них обойтись, но смысл их не взять, если есть. Хотя бы что-то взять, с паршивой овцы хоть шерсти клок. Моя позиция такая. (Казань, организация спортивных мероприятий)

“С драной овцы хоть шерсти клок” — здесь срабатывает принцип. Положено подавать — значит, подаем. Здесь не рассуждают эмоционально. Положено. Дадут, не дадут — это уже второй вопрос. Надо подать — давайте подадим. (Воронеж, розничная и интернет-торговля фурнитурой)

Реакции информантов, которым удалось получить финансовую помощь, варьируются от «приятная неожиданность», «малость, а приятно», «100 тыс. на дороге не валяются» до «это плевок», «издевка», «смешная цифра» и т.д. Словом, реакции индивидуальны, зависят от личности предпринимателя, от масштабов и состояния бизнеса, от степени поражения в текущей ситуации и много другого.

С этим вопросом всё просто. Помощь только от себя можно ожидать, больше неоткуда. Но самый неожиданный вариант — это помощь государства. Вот эти на зарплату деньги два месяца для сотрудников, им уже хороший бонус пошел. (Екатеринбург, SPA)

Нет, поддержку государства я тоже получил в виде 12 тысяч на официально устроенных сотрудников. Но это смешная цифра, которая... не знаю даже, как ее назвать — это издевка, наверное. (Иваново, оптовая и розничная торговля, услуги)

Те, кто поддержки от государства не получил (а их абсолютное большинство), еще более настойчиво делали акцент на том, что «мы и не рассчитывали». Это была реакция типа: «ну, и не надо, не очень-то и хотелось».

Но на самом деле — **хотелось**. Как никогда ранее. Возможно, не у всех, но у многих появилась надежда: «помощь будет». В итоге значительное число предпринимателей в очередной раз укрепились в убеждении, что рассчитывать можно только на себя, а надежды на государство заканчиваются неизбежным разочарованием.

Я бы, может быть, и не рассчитывала. Но когда это заявляется с экранов телевидения, даже у меня, как у человека, ну, как бы, в принципе, понимающего, адекватного, реально, у меня возникает ощущение: помощь будет, да, сейчас дадут. Я своим в бухгалтерии говорю: “Почему вот туда не посмотрите, ОКВЭД такой-то?”, а они мне говорят: “Потому что в список не вошли”. А мы там кто вообще, почему? Ну, то есть, там всё очень хитро сделано, всё так запутано. (Красноярск, частное дошкольное образование, начальные классы)

## В какой помощи нуждались предприниматели и что было не так

Рассмотрим подробнее представления информантов об актуальных инструментах господдержки, а также проанализируем оценку фактически полученной помощи.

### ЭФФЕКТИВНЫЕ МЕРЫ, В ПРЕДСТАВЛЕНИИ УЧАСТНИКОВ ИССЛЕДОВАНИЯ, ДОЛЖНЫ ОТВЕЧАТЬ ТРЕМ ОСНОВНЫМ ТРЕБОВАНИЯМ:

- должны помочь вынести **бремя основных расходных статей**: зарплата, аренда, налоги, выплаты по действующим кредитам в условиях принудительной остановки деятельности;
- должны иметь **простой механизм** оформления и получения;
- должны оказываться **предприятиям всех отраслей**, которые по факту вынужденно не работали (а не только тем, кому «повезло» попасть в список «пострадавших»);
- в отношении бизнеса должны быть **временно приостановлены все проверки**.

Таковы основные требования к господдержке. Хотя, наверное, слово «требование» здесь не вполне корректно. Предприниматели на самом деле ничего не требуют и даже не очень рассчитывают на помощь. Скорее, это робкие пожелания, ожидания, чаяния.

## Первое пожелание: помощь с оплатой основных расходов

Для того чтобы выжить при отсутствии запланированного дохода, предприятию необходимо иметь возможность оплачивать основные статьи расходов, либо временно их заморозить. Это:

- зарплата сотрудникам;
- аренда;
- налоги;
- выплаты по действующим кредитам.



## ПОМОЩЬ С ВЫПЛОТКОЙ ЗАРПЛАТЫ СОТРУДНИКАМ.

С точки зрения информантов, государство обязано было взять расходы по заработной плате на себя, а не перекладывать их на предпринимателя.

**Вводя запрет на ведение коммерческой деятельности, государству, наверное, нужно было подумать, а не на предпринимателя переложить вопрос о том, что зарплату два месяца будем людям платить. Вот это реальная поддержка. (Воронеж, гостиничный и ресторанный бизнес)**

Именно это решение (посидеть дома за счет работодателя) вызвало наибольшее возмущение у владельцев бизнеса. Среди прочих рисков и неизбежных потерь наложенное властью обязательство платить зарплату неработающим сотрудникам при отсутствии дохода у предприятия выходило за рамки конвенциональной бизнес-логики и, самое главное, — за рамки финансовых возможностей бизнеса.

**У нас есть выходной день за счет работодателя. За какой “счет работодателя”? Вот просто — ЗА КАКОЙ? (Воронеж, гостиничный и ресторанный бизнес)**

Размер оказанной в итоге поддержки (МРОТ на каждого сотрудника), конечно, не покрывает фактических расходов, но это лучше, чем ничего: «спасибо за то, что хоть это дали». Тем более что многие и этой помощи не ожидали, просто не верили в ее реальность: «самый неожиданный вариант — это помощь государства, вот эти деньги на зарплату». У одного и того же информанта, практически в одной фразе, прозвучало «это было безумно приятно» и «это не помощь, это просто плевок». Но даже те, кто оценивает полученную безвозмездную субсидию как «каплю в море», которая не решает проблем, были за нее благодарны: «помогло незначительно, но я нашему государству благодарен, жду еще...».

**Изначально никакой поддержки я, конечно, не ожидал. Но когда наш президент объявил, что да, есть такая возможность, я, конечно же, поспешил на наш сайт, заполнил заявление, и 18 мая, в первый день выплат, вечером мне пришла определенная сумма, что я никак не ожидал. В следующем месяце я повторю эту процедуру. Но в любом случае эта сумма же не покрывает... Покрывает только часть расходов, а надо же весь размер зарплаты. (Челябинск, типография)**

**И 12 тысяч рублей, извините меня, получить на каждого сотрудника за то, что они просидели два месяца, — это, по меньшей мере, смешно, и оскорбительно. (Воронеж, туризм, пассажирские перевозки)**

Получать от государства живые деньги настолько непривычно, что радует уже сам факт — «получить хоть что-то за то, что мы платим налоги постоянно». Но есть и другая реакция обида и возмущение: «это все, что мы заслужили» за много лет уплаты налогов?

**А как же? Это же хорошее время, когда можно от государства получить хоть что-то за то, что мы платим налоги постоянно. Мы очень хорошо получили. Это вообще самая простая субсидия, которую я наблюдал за всю свою практику. Заходишь на сайт налоговой, вбиваешь ИНН, и если он подходит, нажимаешь кнопку “Получить поддержку” и получаешь поддержку. Всё. Там приличная сумма, у нас 100 человек работает почти. (Курск, производство и продажа ортопедических изделий и протезов)**

**Когда ты заплатил полтора миллиона за предыдущий год, я говорю всегда так: ребята, верните, пожалуйста, то, что я заплатил! Да, верните, пожалуйста то, что я заплатил в прошлом году, и мне этих денег хватит, мне от вас вообще ничего не надо. (Воронеж, туризм и пассажирские перевозки)**

**За годы своего существования здесь, сколько мы налогов заплатили, ребят, посчитайте, это все что мы заслужили? Это сравнимо как во время войны 200 грамм хлеба давали. (Казань, владелец ТЦ и кафе)**

Тем более что «мир-то открыт», и людям известно, какую поддержку оказывают бизнесу и гражданам в других странах. А «мы пытаемся либо догнать уходящий поезд, либо бегать по граблям, либо изобретать велосипед». Здесь предприниматели, имея возможность сравнивать (по крайней мере, на уровне новостей в СМИ), испытывают чувство стыда за свою страну, «за державу»: «наша страна во много раз могущественнее, больше, но поддержки...».

**Ну, мы видим, какие меры предпринимаются в развитых странах. Примерно такие [нужно], хотя бы приближенные. И помощь бизнесу, и прямые выплаты, причем всем. Но так как у нас столько денег нет, мы ничего не ждем больше. (Красноярск, ресторанный бизнес)**

Неоднократно было озвучено намерение потратить полученные суммы не на зарплату, а пустить на другие цели: аренда, налоги и т.п. — кому что актуальнее. Условиям безвозмездной зарплатной субсидии это не противоречит.

**Я в принципе никогда ни на какую помощь не рассчитываю. Сама справлюсь. И тут, когда эта помощь пришла, ну, как бы хорошо. Сто с лишним тысяч на дороге не валяются. И я надеюсь этими**

средствами покрыть хоть какие-то обязательства по аренде.  
(Тула, фитнес)

Это, действительно, единственная возможность получить что-то от государства. Хотя бы свои какие-то издержки закрыть, хотя бы просто налоги заплатить этими деньгами — и то приятно. Просто, я получу их — заплачу налоги. Есть такой вариант. Почему бы им не воспользоваться? (Казань, грузоперевозки)

### ПОМОЩЬ С ОПЛАТОЙ АРЕНДЫ.

Ситуацию с оплатой аренды очень точно описала одна из участниц исследования: «аренда пожирает большую часть нашей прибыли, и почему-то все делают вид, что ничего не происходит». Действительно, одной из мер господдержки являлись арендные каникулы, но относилась эта мера только к помещениям, находящимся в госсобственности.

На сегодняшний день нам удалось воспользоваться только одной мерой — это арендные каникулы. У нас есть одно помещение, которое мы арендуем у государства, и вот, сугубо по тексту закона, мы написали письма, нам согласовали. (Томск, общепит)

Большинства предпринимателей эта помощь не касается. Отношения арендаторов с коммерческими арендодателями в период вынужденных нерабочих дней никак не регулировались государством. Предприниматели самостоятельно и с переменным успехом вели переговоры с собственниками арендуемых помещений. Часть арендодателей занимали, мягко говоря, не партнерскую позицию, пытаясь заработать на своих клиентах, терпящих убытки. Получалось, что «битый небитого везет».

На данный момент, я не знаю, какой-то такой страх — непонятно, что дальше делать, помощи от государства никакой нет. Работаем в убыток. Аренду не уменьшает арендодатель. Думаем в будущем закрываться. Если не будет помощи, то мы просто-напросто разоримся полностью. (Ульяновск, торговля женской одеждой)

В ситуации, когда арендаторам и арендодателям не удалось договориться напрямую, **власть могла бы взять на себя роль посредника, помогла бы урегулировать спорные вопросы.** Например, обязала бы арендодателей сделать скидку по аренде в определенном размере и отменила бы условия договоров аренды, ущемляющие арендатора (штраф за досрочное расторжение, невозврат обеспечительного платежа и т.п.). «Большинство все-таки эти меры бы спасли, и, как минимум, подвинули бы к нормальному диалогу».

**И по аренде, конечно, чтобы государство, действительно издало какой-то указ, я не знаю, приказ, чтобы вот нам, хотя бы на 50% сократили. Мы действительно пострадавшая область настолько. Потому что я плачу вообще ни за что аренду. Мне навстречу не идут. Но это должно быть как-то законодательно регламентировано. (Казань, турагентство)**

**В данной ситуации арендаторы должны иметь право разрывать договор с арендодателями без штрафа. Вот тогда бы это подвигло людей на нормальный человеческий разговор — когда люди заинтересованы, и я заинтересован в том, чтобы сохранить сотрудничество. А сейчас получается так, что арендодатель говорит: «Ну, не хочешь, уходи.. Обеспечительный платеж мой, ремонт мой». И у меня нет инструментов ему ничего сказать. Государство вроде бы ввело пакет, что вы можете попросить... (Москва, сеть салонов красоты)**

Информанты отмечали, что «они [власть] пытаются» решать этот вопрос, разработали закон, который на текущий момент принят в третьем чтении, но «сейчас мы на него опереться не можем»: «а прошло уже два месяца... аренда меня душит».

Предприниматели понимают, что арендодатель, идущий на уступки арендатору, тоже становится пострадавшим и терпит убытки. Поэтому государственное вмешательство должно подразумевать **также помощь арендодателю**. Это могут быть послабления, вплоть до полной отмены, имущественных налогов, снижение тарифов на энергоресурсы, что позволит сократить расходы на содержание зданий. Либо это может быть простая финансовая помощь — в виде денежных компенсаций, например.

**Вот если бы государство отменило [арендодателям] имущественные налоги на несколько месяцев... (не отсрочку им предоставили налоговых платежей, не решает проблемы отсрочки). Если бы государство в это вмешалось и дало послабление им с точки зрения налогов и более четко отдало указание не брать арендные платежи с пострадавших отраслей, нам бы проще было выжить и выйти с новыми силами в новую эру. (Красноярск, частное дошкольное образование, начальные классы)**

Заканчивая тему аренды и содержания помещений, приведем еще один пример, иллюстрирующий сложность ситуации. Предприниматель, работающая в сфере гостиничного и ресторанного бизнеса, была вынуждена платить за отопление пустых помещений полмиллиона рублей в месяц — и это при полном отсутствии доходов, — т.к. управляющая компания отказалась отключить отопление: «просто продолжают на мне зарабатывать».

## НАЛОГОВЫЕ ПОСЛАБЛЕНИЯ.

«Налоговые послабления представляются участникам исследования одним из самых простых и логичных способов поддержки бизнеса. Это единственная сфера, в которой у государства и любого бизнеса есть непосредственные отношения, причем (что очень удобно) финансовые. «Не надо давать, просто не берите». Или берите меньше. Все очень просто, а главное — действительно.

**У государства есть прямые доходы от меня лично — это налоги.** Если бы государство отменило все мои налоги, то мне бы этого хватило в дальнейшей перспективе как минимум покрыть полтора-два месяца аренды — если бы мне не пришлось сейчас платить налоги за свою деятельность. (Москва, сеть салонов красоты)

При сохранении налогового бремени любая другая помощь, оказанная в этот период, нивелируется: «нам дают субсидию и тут же государство забирает ее в виде налога».

**Те деньги, которые дают по субсидии как особо пострадавшему виду деятельности, — этих денег даже не хватит на покрытие налогов,** не говоря уже об аренде и текущих расходах. Потому что тот круг, который кинули нам спасательный, — это «спасательный круг» в кавычках. По сути, получается, помощь без помощи. Нам дают субсидию и тут же государство ее забирает в виде налога, да. (Красноярск, частное дошкольное образование, начальные классы)

Прозвучало мнение, что от того, насколько сегодня государство пойдет навстречу бизнесу в части налоговых послаблений, завтра будет зависеть отношение бизнеса к уплате налогов в принципе.

**Налоги — это, вообще, душит прям конкретно. Вот такое отношение государства изменило мое отношение к моей выплате налогов. Если я считал, что я должен платить налоги, потому что государство поможет..., платил налоги, [то теперь] я уже сейчас так не считаю. Я считаю, что должен свои налоги оптимизировать.** (Казань, оптовая и розничная торговля электроинструментами)

Варианты послаблений можно свести к следующим трем группам.

**1** Полное освобождение (не отсрочка!) от ряда налогов. Причем освобождение не на месяц, квартал, а на более длительный срок — на период восстановления. В частности, информанты предлагали:

- освободить ИП в 2020 году от уплаты пенсионного налога;
- освободить от уплаты ЕНВД по причине отсутствия дохода;

- освободить от уплаты НДС в 2020 году;
- отменить временно соцвзносы.

Мне бы хотелось получить налоговые каникулы. Мне кажется, это очень логично. Вот НДС убрать — было бы неплохо. Потом, с точки зрения выплаты вот этой социалки при оплате туда, в белую. Социалку тоже на какое-то время хорошо было бы убрать. (Казань, программное обеспечение)

Для меня хотя бы оплатить пенсионку годовую — уже помощь. Сорок тысяч пенсионный фонд — это деньги. (Екатеринбург, электромонтаж)

Как вариант, возможна и отсрочка, например, на год с последующей реструктуризацией: «отложить их на год, потом какими-то микроплатежами их получайте». Главное — «чтобы не начали блокировать счет».

Отложить их на год. Потом какими-то микроплатежами их получайте. То есть простите на время. Реструктуризацию. И это будет круто. То есть, тебе не нужно последние, может быть, деньги из заначки либо из оборота выдергивать и отдавать, чтобы тебя не поругали, не начали блокировать счет. (Волгоград, швейное производство)

## 2 Временное снижение ставок по ряду налогов.

В частности:

- снижение размера социальных взносов с 30% до 15% не с разницы между зарплатой и МРОТ, а со всей зарплаты, если она выше МРОТ;
- снижение налога УСН с 6% до 3% для всех отраслей.

А почему не сделать для МСП полностью? Власти нужно стратегически мыслить. Взяли бы и снизили реально для всех соцвзносы до 15%. (Курск, производство и продажа ортопедических изделий и протезов)

Уменьшить налоги: земельный, на недвижимость, отменить, допустим, налоговое бремя на период вынужденного сидения дома. Наверное, вот это было бы ощутимо. (Йошкар-Ола, арендодатель офисных помещений)

В отмену налогов я, конечно, не верю, но хочется надеяться на то, что сама сумма налогов будет хотя бы немного уменьшена. (Ульяновск, торговля женской одеждой)

**3** **Отсрочка уплаты налогов за 2019 год.** На период самоизоляции пришелся срок уплаты ряда налогов за прошедший год. Поскольку распространенной является практика их уплаты из текущего оборота (а не из заранее зарезервированных средств), то в ситуации остановки деятельности прошлогодние налоги тоже стали проблемой. Информанты высказали пожелание отсрочить их до конца 2020 года.

**Я** ожидал, знаете, ну, чуть-чуть надеялся... это было бы большой помощью... Каждый год март-апрель — это выплата налогов за предыдущий год для предпринимателей. Если бы разрешили мелкому бизнесу заплатить налог в декабре, в конце года, прям вот всем... Не надо ничего давать — отложите налоги всем предпринимателям, любому бизнесу, просто всему отложите налоги. (Волгоград, швейное производство)

#### ПОМОЩЬ С ВЫПЛАТОЙ ПО ДЕЙСТВУЮЩИМ КРЕДИТАМ.

Для облегчения кредитного бремени напрашиваются две простые меры. Первая — это **возможность рефинансировать действующий кредит**. «Вот это была бы поддержка настоящая». Причем предоставить льготные условия по кредитам необходимо предприятиям всех отраслей — это будут «нормальные единые условия работы».

**Я** считаю, что государству правильно было бы настроить единые меры не то чтобы поддержки, а нормальные единые условия работы. Сейчас правильно было бы взять и снизить процентную ставку по кредитам для всех за счет снижения учетной ставки. Ну снизьте учетную ставку до 3% — соответственно, кредиты были бы 6%. Вот это была бы поддержка настоящая. Можно было рефинансировать или снизить процент по текущим кредитам. И многие бы просто снизили нагрузку на свой бизнес. (Курск, производство и продажа ортопедических изделий и протезов)

Вторая мера — **предоставление кредитных каникул**. Но реструктуризация кредита не должна проходить «по-мародерски», как это оценили предприниматели, — когда при выдаче нового кредита банк навязывает свою страховку, и в результате у клиента вместо экономии выходит переплата.

**Если бы давали кредиты или отсрочку, реально давали ее...** Потому что у всех, наверное, кредиты есть. У меня тоже платежей в месяц где-то около 100 тысяч, и когда у тебя реально нет выручки и нет денег, в этот момент хочется воспользоваться кредитными каникулами, и чтобы они были реально без процентов. (Казань, владелец ТЦ и кафе)



Эта реструктуризация, о которой они говорят... Мне тоже предлагали это банки. Но это вообще полный бред, если честно. Они накидывают на эту реструктуризацию еще страховку, на твой кредит, который, в принципе, был без страховки. И ты еще переплачиваешь дополнительно к этому. Это жечь какие деньги». (Казань, владелец ТЦ и кафе)

Вообще **жалобы на непартнерское отношение банков** звучали практически от всех, кто имел с ними дело в этот период. Жаловались, во-первых, на то, что банки делают вид, будто вообще не в курсе распоряжений власти, касающихся рефинансирования и кредитных каникул: «ничего про это не слышали, ничего не знаем».

Про кредиты — это вообще отдельная история. У меня бухгалтер говорит: я попробую. Она попыталась обзвонить банки, со всеми, с кем сотрудничаем. Говорит, вот такой-то пункт в таком-то законодательстве, нам это положено. А ей говорят — ничего про это не слышали, ничего не знаем. (Воронеж, гостиничный и ресторанный бизнес)

Кроме того, **предоставление услуг по отсрочке или рефинансированию кредитов сопровождается бесконечной бумажной волокитой** (которая в итоге может оказаться напрасной, так как банк не обязательно принимает положительное решение).

Они [банки] выкручиваются так вот: “Дайте нам эту бумажку, дайте эту”, то есть мы месяц только оформляли бумаги. В результате ничего. Они не объясняют. Банки ведут себя, я считаю, безобразно. Потому что один мы прорефинансировали, но не в том объеме, то есть на два месяца была отложена оплата кредитов. Это ВТБ-24. (Томск, медицинский центр)

Еще один характерный пример, когда у предприятия пострадавшей отрасли вместо помощи с оплатой кредита (в виде отсрочки или снижения процента) потребовали полностью вернуть долг и закрыть кредитную линию (речь идет об овердрафте). А в качестве альтернативы предложили оформить кредит на себя как на физлицо, чтобы погасить долг предприятия.

Мне официальный представитель банка отвечает: “Нет, вы должны погасить этот кредит, и новую сумму вам не выдадут, потому что вы отрасль, больше всего пострадавшая от пандемии”. То есть, вместо господдержки меня просто попросили вернуть кредит. Мне предложили: пока вы не написали это заявление, ни на отсрочку, ни на чего — мне банк предложил прийти получить кредит на себя как на физлицо, чтобы погасить кредит за предприятие. Потому что ваше предприятие не может получить кредит, потому что вы отрасль, максимально пострадавшая от пандемии. (Воронеж, гостиничный и ресторанный бизнес)



После таких столкновений с банками предприниматели опять обращают взоры в сторону власти, которая оказалась не в состоянии отрегулировать эти процессы и обеспечить выполнение собственных решений.

**Добро пожаловать в Россию! Вот вам поддержка, вот вам проценты, вот вам всё!!! Какие эмоции? Что у нас дерьмо, а не власть, хочется сказать! Что они сидят, жизни не знают. Что с телевизора они кричат одно, они хоть бы раз в банк обратились, сами... (Воронеж, гостиничный и ресторанный бизнес)**

Предприниматель в такой ситуации бессилён что-либо сделать: «мне банк это предложил, что мне дальше делать? Переговоры на телефон записывать?». Участники исследования считают, что **власть должна следить за исполнением своих решений**.

**Конечно, это большой минус для правительства, государства, что они не отслеживают приведение своих решений в действие. Мне кажется, надо их спросить, почему они так делают. Тогда не говорите, тогда не заявляйте об этом. Смотрите, банки же все коммерческие. Они в аналогичном состоянии находятся. Может быть, у них там тоже где-то идет... Они выживают и выкручиваются тоже, как могут. Пытаясь выполнить указы, они сами ставят препоны, включают механизмы, чтобы это не сделать. Я думаю, что должны Центробанк или кто-то на них повлиять, должен был контролировать. (Томск, медицинский центр)**

## Второе пожелание — простота механизма получения господдержки

Механизм оформления и получения помощи, которая оказывается в нынешних экстремальных условиях, должен быть простым и оперативным. Этому требованию вполне отвечает, например, получение безвозмездных субсидий.

**Это самая простая субсидия, которую я вообще наблюдал за всю свою практику. Заходишь на сайт налоговой, вбиваешь ИНН, и если он подходит, нажимаешь кнопку “Получить поддержку” и получаешь поддержку. (Курск, производство и продажа ортопедических изделий и протезов)**

Но по мерам, касающимся получения или рефинансирования кредитов, кредитных каникул, к сожалению, участники исследования констатируют обратное: бюрократическую волокиту, избыток требований по предоставлению разных «бумажек»

и в принципе откровенное нежелание банков идти навстречу клиенту. Вначале банки просто старались уклониться от выполнения наложенных на них обязательств, «прикидываясь валенками»: «распоряжение еще не принято, у нас еще ничего не придумано, то есть мы, может быть, будем давать отсрочки через два месяца». А впоследствии превратили процедуру оформления помощи в практически невыполнимую, создали огромное количество препон: «Золушка, хочешь поехать на бал? Вот, пожалуйста, перебери те зерна, собери, помой, постирай и тогда ты поедешь на бал!» — без феи не обойтись».

**Наиболее проблемными** с точки зрения фактической доступности оказались те меры господдержки, по которым непосредственными поставщиками **выступают банки**.

**Без какой-либо бюрократии. Сбербанк, ВТБ, Райффайзенбанк, насколько я его тоже люблю, хороший, сильный банк, нет, бюрократия, бумажки какие-то, документы. Сбербанк вообще ответил по началу, что распоряжение еще не принято, у нас еще ничего не придумано, то есть мы, может быть, будем давать отсрочки через два месяца. Говорю: “Как бы президент же принял, сказал, подписал указ давать отсрочки”. Он говорит: “Мы не можем”». (Курск, производство промышленной рекламы)**

**Более легкий заем средств [чтобы был], потому что сейчас я собирала вот такой талмуд, чтобы подать документы. Это неподъемная ноша, честно. Мы сидели с бухгалтером две недели. (Тула, конноспортивный клуб)**

## Третье пожелание — «не делить на пострадавших и не пострадавших»

Если сопоставить перечень действующих мер господдержки с перечнем пожеланий, озвученных участниками исследования, то обращает на себя внимание, что по многим позициям они совпадают. В обоих перечнях фигурируют налоговые послабления, субсидии на зарплату, льготные кредиты. Да, по действующим мерам есть много оговорок: субсидии по зарплате хотелось бы получать в большем размере, механизмы получения льготных кредитов и отсрочек должны быть проще, по налогам желателен более длительный период освобождения и более широкий перечень самих налогов. И так далее — детали можно перечислять бесконечно.

Но по составу (без учета количественных характеристик — сумм, сроков, процентов) предложенный комплекс мер охватывает основные проблемы предпринимателей, возникшие вследствие ситуации с коронавирусом.

Если бы не одно ключевое НО — почти все **меры предоставляются очень ограниченному кругу отраслей**, получивших статус «наиболее пострадавших». Подавляющее большинство предприятий в этот перечень не попали. И это самое слабое, самое больное место господдержки. Сколько предпринимателей по всей стране слушали выступления о мерах поддержки, загорались надеждой, чтобы потом осознать, что «шиш тебе, это не про тебя»?

**А по факту, когда выходят законы, мы смотрим и понимаем: мы никуда не попадаем вообще.** (Красноярск, частное дошкольное образование, начальные классы)

**Конечно, все интересовались. Я посмотрела, поняла, что это дело такое себе и да, никто не подходит практически под эти жалкие, можно сказать, 12 тысяч.** (Екатеринбург, салон красоты)

Слова «не попали в список», «не подошли ОКВЭДы», «это не про нас» и т.п. прозвучали на фокус-группах из уст большинства информантов — предпринимателей, которые, против обыкновения, почти поверили в реальность поддержки.

Если даже у предпринимателей (вообще-то не привыкших доверять государству) после «выступлений с экранов телевидения» появлялось ощущение, что «помощь будет, да, сейчас дадут», то что говорить об их сотрудниках — наемных работниках, у которых патерналистские установки априори сильнее? Они тем более не сомневались, что работодатель получит достойную поддержку от государства.

Не сомневалось в этом и большинство окружающих. Например, клиенты, которые начинали просить скидку: «Ну, сейчас же вам дадут. Что это вы тут цену такую сделали?» У всех вокруг возникала «иллюзия, что помощь есть», что малый бизнес не брошен, охвачен заботой власти и пусть не приbedняется.

**Я бы, может быть, и не рассчитывала. Но когда это заявляется с экранов телевидения, даже у меня, как у человека, в принципе, понимающего, адекватного реально, возникает ощущение: помощь будет, да, сейчас дадут. А уж у людей, которые мне подчиняются, и подавно. Они говорят: “Ну, слушайте, вот тут же сказали”. Они же не понимают в тонкостях. Даже я вот своим в бухгалтерии говорю: “Слушайте, а вот почему вот туда не посмотрите, ОКВЭД такой-то?”, а они мне говорят: “Потому что в список не вошли”. Ну, то есть, вот там всё очень хитро сделано, всё так запутано, а у других людей, у моих, в частности, у клиентов, они говорят: “Ну, сейчас же вам дадут. Что это вы тут цену такую сделали? Ну-ка, сделайте ниже”. Понимаете, мы тут просили, я такой же бизнесмен, у меня такие же издержки, даже больше, и ответственность большая, вот. А у людей, у сотрудников тоже возникает иллюзия, иллюзия у всех, что есть помощь, что сейчас дадут». (Красноярск, частное дошкольное образование, начальные классы)**

**Деление по ОКВЭДам**, которое в теории, возможно, казалось разумным, на практике **обнаружило свою несостоятельность**. Во-первых, большинство предпринимателей не придавало значения своим кодам, особенно двум последним цифрам. У одних второстепенные ОКВЭДы стали по факту основными, но в документах это не было отражено. Хотя, как справедливо подметила одна их участниц, в налоговой видно, кто за какую деятельность уплачивает налоги. Выходит, что по неосновным ОКВЭДам налоги принимаются, а помощь не выдается.

**Формальное отношение к этим кодам. Потому что когда-то где-то кто-то назначил не ту цифру. При подаче декларации на это никто не обращал внимания, т.е. ты налоги уплачиваешь — и хорошо, ты молодец. А когда доходит дело до помощи от государства, здесь уже начинается копание — не та цифра, не столько цифр. Оказывается, только там, где четыре цифры [совпали], оказывается помощь. (Йошкар-Ола, розничная торговля непродовольственными товарами)**

У других с «пострадавшим» ОКВЭДом не совпала только одна из четырех цифр (которая мало что меняет и могла быть выбрана изначально по незнанию), но этого оказывается достаточно, чтобы отказать в поддержке. «Это получилась лазейка для того, чтобы отсечь массу народа, которым по этому постановлению можно не оказывать помощь».

**У меня ОКВЭД — «торговля непродовольственными товарами в палатках и на рынках». По указу запрещена «торговля непродовольственными товарами на рынке». То есть, у меня одно слово только не соответствует, а ОКВЭД не подходит. Обидно, потому что все вокруг меня, кто работали, продавали корма, сигареты, семена, что-то там еще, они все получили, у них у всех ОКВЭДы подошли. Ну, просто бесит. (Новомосковск, торговля непродовольственными товарами)**

У третьих вид деятельности связан со смежными, зависимыми сферами. Например, оптовая торговля не внесена в список пострадавших, в то время как при отсутствии спроса со стороны пострадавшей розницы оптовики по факту несут существенные потери: «это же общая цепочка агентов... голову отрубили, а всё остальное... хвост пускай, как хочет, так болтается».

**Мне не то что не нужно было, у меня был вопрос только один. Мои клиенты ушли, закрылись, и сложилась такая ситуация, что общепит является пострадавшими, а оптовая торговля, их поставщики не являются пострадавшими. (Курск, оптовые поставки кондитерским производствам)**

По мнению информантов, не стоило делить бизнес на наиболее и наименее пострадавших. Конечно, есть сферы, которые не просели. Есть и такие, которые поднялись. Наверное, им не стоит давать помощь. Но большинство, даже если им не запрещали работать, все равно лишились возможности зарабатывать. При этом в список пострадавших включены не были.

Это большое разочарование мое в том, что государство разделило бизнесы на пострадавшие не пострадавшие. Мне кажется, все пострадали, выигравших в этой ситуации точно нет». «Пострадали все, поэтому нам надо всем помочь». «Может быть, сделать какую-то градацию — меньше или больше, но пострадали все. (Краснодар, организация мероприятий, реклама)

Поэтому я считаю, что пострадал каждый бизнес, и государство не должно так делать: одним дам, другим не дам. Они должны были всем обозначить поддержку, но, может быть, как-то сделать градацию. Может быть, кому-то меньше или больше, в зависимости от того, кто пострадал в первую очередь. Но пострадали все, однозначно. (Краснодар, организация мероприятий, реклама)

Участники исследования в качестве образца ссылаются на опыт других стран, где «не спрашивают, какой у тебя ОКВЭД». И, по их мнению, это правильно.

А если бы было, как в Германии, как в других европейских странах, когда там, действительно, идет реальная поддержка. Там не спрашивают, какой у тебя ОКВЭД. Идет реальное перечисление денег. (Казань, программное обеспечение)

Есть отличный отечественный пример, правда, не из сферы бизнеса — пособие на детей до 16 лет. Оформляется просто, предоставляется всем, без всяких «если» и «при условии».

Был бы какой-то простой механизм, из серии того механизма, как помогают сейчас родителям с маленькими детьми. Это было бы хорошо». (Казань, программное обеспечение)

Так и надо помогать: «чтобы никто не ушел обиженным». Среди информантов обиженных, не получивших вообще ничего — большинство, но в силу ограничений метода (нестрогая выборка) здесь нельзя говорить о переносе этой пропорции на всех предпринимателей страны. Если среди «наиболее» пострадавших есть недовольные размером, процедурой оформления и оперативностью предоставления помощи, то не попавшие в «список ОКВЭДов» согласны на любой размер поддержки.

Если все сидят, и я тогда вынужден сидеть. Я же тоже страдаю, так же, как и все. И почему кого-то это касается, а кого-то не касается? Как это делят? Я бы тоже не отказался, чтобы на каждого сотрудника мне 12 тысяч дали. (Челябинск, монтаж инженерных коммуникаций)

## Четвертое пожелание — отменить проверки

Варианты поддержки со стороны государства можно поделить на две категории: первая — давать, вторая — не отбирать. Ко второй относятся все меры, касающиеся налоговых послаблений. Но не только они. Сюда же можно отнести проверки бизнеса, которые, по мнению информантов, на время коронавирусного кризиса целесообразно вообще отменить.

Такая мера, как мораторий на проверки, была принята и реально действует. То, что сейчас проверок нет, «нет этого негативного фона — это уже в нашей реальности хорошо».

**Самая большая помощь от государства — это не мешать. В принципе, они же эту тему сейчас включили. То есть проверок сейчас, насколько мне известно, нет. Налоговые — не лютуют, у нас сейчас просрочки есть по налогам. Тот момент, что на сегодняшний день у меня висят просроченные налоги, мне не закрыли счета — [это] помощь, хорошая помощь, я считаю. Она действительно реально оказывается, на самом деле. То есть это не шутки, это правда. (Барнаул, типография)**

Плохо то, что мораторий на проверки, как и прочие меры, распространяется только на «наиболее пострадавшие» отрасли. А надо бы на все предприятия, пострадавшие фактически. Причем желательно на более длительный срок, пока бизнес не восстановится.

**Запрет на все, абсолютно все проверки, в течение двух или трех лет, понимаете? Абсолютно полный! Все проверки, абсолютно, вообще! На два года налоговую закрыть нахрен просто, и Роспотребнадзор тоже, убрать его к чертовой матери. Всё. (Воронеж, туризм, пассажирские перевозки)**

Получатели безвозмездных субсидий опасаются последующих проверок на предмет расходования этих средств. Многолетний опыт взаимодействия предпринимателей с государством подсказывает, что это не только не исключено, но и очень вероятно: «Дважды еще соберет, соберет штрафами, соберет всем остальным — они придумают, что сделать». А хочется, «чтобы от этого избавили», «просто не мешали работать — и все будет нормально».

**Но опыт жизненный и опыт ведения бизнеса подсказывают, что хорошо бы, чтобы еще какие-нибудь проверки не замутили дополнительные. (Казань, программное обеспечение)**

**Государство потратило деньги, нам помогло, по 10-12 тысяч раздали, а потом придут проверки: “Куда вы их потратили? А раздали вы их? А не раздали?” Вот чтобы от этого избавили. Просто дополнительные проверки, нагрузка на бухгалтеров, на всё —**

вот этого неохота. Хочется, чтобы было всё просто, просто не мешали работать, просто не мешали — и всё будет нормально. (Казань, программное обеспечение)

По свидетельству информантов, прецеденты с проверками уже имели место. В ответ на поданное заявление на безвозмездную субсидию турфирмам Воронежа «прилетела» камеральная проверка за 2019 год. «Как вы думаете, остальные стали подавать?»

**Я могу анонсировать. Хотите я сейчас сразу скажу про меры поддержки? 288 турфирм в чате города Воронежа. Из них десять смелых две недели назад, услышав про 12 тысяч, кинули свой клич и отправили заявление на получение из налоговой. Что вы думаете, им прилетело? Камеральная проверка за 2019 год, хоп — всё! Предприниматели говорят: послушайте, ну вот как же, президент же сказал, что без проверок же, как же? Вот! Да, выездных проверок не будет, но камеральную — будьте добры предоставьте». (Воронеж, туризм, пассажирские перевозки)**

Нехорошие ожидания усиливаются тем, что ситуация, когда государство раздает «триллионы», слишком непривычна — невольно ожидаешь подвоха:

**Государство никогда просто так не дает деньги, оно за эти субсидии потом три шкуры сдерет. (Калининград, изготовление сувенирной продукции)**

## Почему государство этого не сделало?

Вопрос, почему государство не оказало предпринимателям ту помощь, на которую они рассчитывали, и **почему предприниматели** в условиях, казалось бы, объективного стихийного бедствия, пандемии **склонны считать источником всех бед решения государства**, скорее риторический.

**Вот странный вопрос, мне бы самой хотелось получить ответ. Действительно, почему оно не хочет помогать?» (Тула, клуб ЗОЖ)**

**Нас кинули, они нас не любят, мы им не нужны. Почему-то Потанин в несколько раз приумножил свои миллиарды. Значит, у государства деньги есть, которые они выделили Потанину. Значит, можно же было эти деньги на трудные отрасли кинуть. Мне это не понятно. Почему нас так не любят?» (Казань, турагентство)**



**1** «Мы для них мелкие пешки» «помощь оказывается мега-компаниям», а малый бизнес — это слишком «мелкие проблемы для правительства». «Они смотрят глобально», в основном в сторону системообразующих предприятий, крупных налогоплательщиков.

**10 миллионов человек по стране из 100 с лишним миллионов трудоспособных, которые связаны с малым бизнесом и предпринимательством, — для государства они абсолютно незаметны, неразличимы, мы даже не периферия с точки зрения чиновников. (Екатеринбург, авторские экскурсии)**

**Вся поддержка, которая оказывалась, о которой я читал, и не только в коронавирус, а в принципе, — это крупные сети. Всякие “Магниты”, ну, вот условно, там, “Пятерочки”, вот, ну, им помогают, видимо, потому что политика. Экономическое развитие все-таки направлено на централизацию и укрепление нынешних существующих фаворитов. (Новосибирск, торговля табаком, IQOS)**

**2** Слишком большая дистанция, «сытый голодного не разумеет». Некоторые предприниматели считают, что власти просто не знают, как и чем живет малый бизнес.

**Наши проблемы до них просто не доходят, то есть они не понимают, как это. У них зарплата 200 000, 300 000, они не понимают, как жить на 20, на 30 [тысяч]. ...Откуда они знают наши проблемы? (Ульяновск, видеомаркетинг для предпринимателей, SMM)**

**Они же на другой планете, они далеко, мы, похоже, на разных совсем языках разговариваем. Или просто они не хотят это видеть, [надеются,] может, всё рассосется само собой каким-то образом. (Йошкар-Ола, арендодатель офисных помещений)**

**3** Отсутствие в России культуры малого предпринимательства и взаимодействия с ним: «они считают нас жуликами», «если глава государства считает малый бизнес жуликами, никто помогать ему не будет». Поэтому «чем нас будет меньше, тем ему [государству] будет лучше».

**Потому что они считают нас жуликами. Если глава государства считает малый бизнес жуликами, никто помогать ему не будет. Это такое отношение государства, как бы... То есть, чем нас будет меньше, тем ему будет лучше. (Казань, оптовая и розничная торговля электроинструментами)**



Потому что не развита культура предпринимательства в России. Для российских людей, и государства в том числе, мы — просто жулики и воры. (Москва, сеть салонов красоты)

**4** «Государству наплевать, умрет он, не умрет, появится другой», «получается **естественный отбор** — слабые вымрут, сильные останутся», «все учесть невозможно».

Я думаю, что знать обо всех проблемах — это не царское дело, поэтому кто-то попал под какие-то программы, кто-то не попал. Понятно, что там работают большие умы и полностью все учесть чисто технически невозможно. У меня нет обиды на государство и какого-то расстройств, я никогда от них ничего не ждал и сейчас, в общем-то, убедился, что ждать смысла нет. (Тула, бизнес в сфере стоматологии)

**5** Меры разрабатываются на ходу, по обстоятельствам. Власти «просто не могут сейчас сориентироваться... прорабатывают, думают, как это исправить». Ситуация нетипичная, готовых рецептов нет, поэтому приходится двигаться наощупь, вводить новые меры поэтапно.

Мне еще кажется, что они едят слона по частям. То есть, они кость кидают и смотрят, как общество на это отреагирует. Когда все стали возмущаться «почему ничего нет?» — вот, кинули, давайте. “Вот вам такая еще фишка”. Не всё сразу вывалить, что они могут, так сказать. (Казань, торговля зоотоварами)

**6** Самая банальная — «это требует огромных затрат, которых просто нет в казне», либо **их не хотят тратить на помощь** пострадавшим малым предприятиям. Поэтому и не вводили режим ЧС.

Государство должно было, однозначно, ввести чрезвычайное положение. И они его не ввели, как другие 19 стран из мировой двадцатки нашей. Они его не ввели, чтобы ничего нам не выплачивать. Они хотят все это поджать под себя, потому что всегда все эти госслужащие со своими там бизнесами. И мы прекрасно знаем, кому принадлежат все эти банки, и ВТБ, и все прочие путинские последователи. (Краснодар, организация мероприятий, реклама)

**7** «В правительстве находятся люди 90-х» с менталитетом «приватизационного времени», который «не предполагает помогать своему народу».

В правительстве находятся люди 90-х годов, у которых менталитет такой, что это люди приватизационного времени. Там конечный получатель не звучит никак. Я считаю, что это просто правительство, которое не предполагает помогать своему

народу. Вот у меня такое, очень пессимистичное видение. (Йошкар-Ола, арендодатель офисных помещений)

Гипотез много, но результат один: «**Двадцать первый век... весь мир надеется на государство, а в России как надеялись на господ бога, так и надеемся**».



В ходе исследования предприниматели рассказали о своих отношениях с государством — не только о проблемах, возникших во время коронакризиса, но и о тех, которые существовали и ранее, а в кризисный период стали более явными. По мнению информантов, **государство никогда серьезно и системно не пыталось помогать реальному малому бизнесу**, ограничиваясь, в лучшем случае, провозглашением намерения «не кошмарить» (которые во многом так и остались лишь декларацией).

**Я** думаю, что государство в принципе... отношение государства к малому бизнесу очень пренебрежительное, я бы сказал. Проблема не только в коронавирусе. Поддержки в принципе никакой нет. То есть всё, что мы делаем, вся наша взаимосвязь, которая у нас с государством выстроена, — это то, что они нас грузят, а мы платим им деньги. И типа всё отношение с государством, которое ну, у нас, — это просто мы платим деньги, постоянно оправдываемся, отчитываемся. (Новосибирск, торговля табаком, IQOS)

Как предприниматели решали соблюдать или не соблюдать установленные ограничительные меры?  
Почему многие выступили против ограничений?  
Как бизнес договаривался с сотрудниками и почему даже «ответственные» предприниматели не до конца выполняли распоряжения властей?

## 3.2 «Две половины одного народа»: как малый бизнес (не) соблюдал ограничительные меры

Нелли Романович  
Институт общественного  
мнения «Квалитас» (Воронеж)

Ситуация, связанная с коронавирусом и ограничениями, которые настоятельно требуют соблюдать властные органы, по-разному отражается в сознании граждан вообще и предпринимателей в частности. Квинтэссенцию этого разделения выразил один из информантов нашего исследования, предприниматель из Красноярска: «У нас народ разделился на две половины. Одни свято верят, что это (коронавирус) есть, другие свято верят, что этого нет. У кого-то маска, на кого-то не наденешь. Почему это происходит, непонятно...».

Именно **желание прояснить причины этой поляризации дает стимул проанализировать реакцию предпринимателей на ограничительные меры правительства**. Информант засвидетельствовал очевидное: часть населения соблюдает масочный режим, другая часть — нет. Но если рядовой гражданин рискует в основном собственным здоровьем, нарушая режим самоизоляции, то ответственность предпринимателя шире, поскольку он чаще рискует здоровьем других людей. Какими мотивами он руководствуется при этом?

## Причины несоблюдения ограничительных мер и предписаний властей

### Причина 1

#### Неверие информационным источникам о коронавирусе

Разница между реакциями информантов на запреты и ограничения, созданные властями, обращает на себя внимание. Со стороны одних предпринимателей — понимание и нежелание нарушать закон, воспринимаемое как ценность. Со стороны других — желание обойти закон всеми возможными способами, возведенное в норму.

**Я против подпольных действий.**  
(Воронеж, салон красоты)

**Хотя официально розничная торговля была запрещена, но любой бизнесмен находит всегда вещи, которые будут позволять ему выполнять свои действия. (Воронеж, розничная и интернет-торговля фурнитурой)**

Чем обусловлена эта разница в поведении? Прежде всего, **недоверием информации, исходящей из официальных источников**, в первую очередь от разного рода властных структур и государственных СМИ.

**Я до сих пор не верю, и мне кажется, что правительство обманывает — якобы у нас число заболевших растёт. У кого ни спроси, никто никогда не болеет. Да, пожилые люди, совершенно верно, умирают, потому что у них организм, иммунитета уже нет. Так они списывают это на коронавирус, чтобы, опять-таки, запугать народ. (Ульяновск, кафе)**

Один из информантов признается, что они ходят без масок и перчаток, хотя их и штрафуют: «А куда это все идет? В казну... Я подумал: понятно, им нечем заняться, решили что-то придумать, чтобы опять люди без денег сидели». Такие люди отчужденно и подозрительно воспринимают повседневную работу органов власти: «Они же сидят там, каждый раз новые законы принимают какие-то непонятные вообще, лишь бы только с людей деньги содрать». Это отношение не способствует выполнению правительственных указов и рекомендаций, а подозрительность дает простор для фантазий.

**У меня вот такая мысль сейчас пришла в голову: а может, это специально сделано, чтобы перекрыть как раз какой-то бюджет, который они разворовали, и потом в конце сказать: “Деньги ушли на помощь людям болевшим, деньги ушли на помощь людям, которые сидят дома”. (Ульяновск, кафе)**

Недоверие по отношению к информации о коронавирусе, распространяемой властями через СМИ, порождает недоверие к любым действиям государства, направленным на поддержание режима самоизоляции.

**Что хочет показать государство?** Глупо, конечно, иногда мне смешно, но думается — кто в мире хозяин, например. И вы, люди, должны, как мелкие букашки, подчиняться законам, а они вот что хотят, то и делают. (Ульяновск, торговля женской одеждой)

Такие люди чувствуют себя обязанными бороться за свою честь и достоинство, в их системе координат неподчинение абсурдным (на их взгляд) указам и драконовским ограничительным мерам, спущенным «сверху», — это проявление доблести и отстаивание своих гражданских прав (подробнее об этом см. 3.3. Доверие между малым бизнесом и государством: факторы разрушения и возможности восстановления).

## Причина 2

### Неготовность терять свой доход и прибыль

Некоторые предприниматели менее эмоционально и более рассудительно принимали решение по поводу того, как им относиться к введенным ограничениям.

**Самая серьезная проблема заключалась в том, что либо мы уходим в подпольную работу, потому что всем студиям красоты абсолютно запретили работать, выполнять какую-либо работу... Это была проблема: решать — либо, если к нам приходит Роспотребнадзор, мы платим в районе 100 тысяч штрафа, либо мы теряем в месяц в районе 500 тысяч.** (Екатеринбург, салон красоты)

По словам информанта, их салон вступил на путь подпольной деятельности спустя две недели после объявления всеобщей самоизоляции: было принято решение работать только с теми клиентами, в которых была уверенность, что они «не настучат». Понятно, что основная мотивация здесь — это **нежелание терять доходы и трезвый расчет, показывающий, что, нарушая закон, предприниматель потеряет меньше, чем если будет его соблюдать.** В такой логике поступали многие, хотя и не все.

**Знаю две студии, которые закрылись, они не работали вообще. То есть, пока не разрешили парикмахерские услуги, они не работали в принципе. А есть студии большие, которые просто закрывались шторами, впускали клиентов, ну, то есть тоже все работали на свой страх и риск.** (Екатеринбург, салон красоты)

При этом, по свидетельству информантов, больше всего пострадали в материальном плане именно те, кто соблюдал все предписания властей.

### Причина 3

#### Несовместимость некоторых видов бизнеса с введенными ограничениями

Специфика бизнеса, несовместимая с мерами самоизоляции, также заставляет предпринимателей становится в оппозицию к введенным ограничениям. Информанты понимают, что даже если будет разрешено возобновить работу, **при сохранении ограничений** (соблюдение социальной дистанции и т.п.) **этот бизнес дохода принести не будет.**

**Никакие экскурсии в масках, конечно, невозможны... Хождение в музеях по одному человеку в зал тоже... (Екатеринбург, авторские экскурсии)**

**Я над этим немножко посмеиваюсь... У нас есть уже сейчас предписания, что после снятия у нас на каждого человека должно быть 10 свободных квадратных метров. Соответственно, у меня в заведении я могу посадить двух людей по разные стороны от стойки, и это самый большой поток, который мы сможем себе позволить. (Екатеринбург, общепит)**

Также пострадали виды предпринимательской деятельности, которые как раз предполагают массовые скопления людей, например, организация концертов, фестивалей и т.п.

**Мои занятия напрямую запрещены, массовые скопления людей запрещены... они запрещены пока формально до 30 июня. Но в это никто не верит, потому что, скорее всего, будет продление. По крайней мере, в помещениях точно не разрешат людям собираться. Да и, в общем-то говоря, захотят ли люди? (Красноярск, организация мероприятий).**

Даже если предположить, что спрос будет, трудно представить себе, например, живой концерт, «где все на два метра раздвигаются как-то», где нужно расставить 250 человек по желтым полоскам, расчерченным на полу, а организаторы бегают между людьми и проверяют, на всех ли надеты маски... И есть ли смысл в таком случае его проводить?

Особенностями отрасли аргументирует свой ранний выход в рабочий режим, вопреки ограничениям, и представитель «самозанятых», или «микробизнеса», как они иногда себя называют:

**Потому что столярка, она хоть и может масштабироваться и переклюаться на другие какие-то виды продукции, но в данном**

конкретном случае маски из дерева, конечно, сложно себе представить. Вот поэтому моя отрасль, скажем так, пострадала достаточно сильно. (Москва, столярная мастерская)

#### Причина 4

##### Сохранение спроса на услугу

Если бы все клиенты ответственно соблюдали режим самоизоляции, бизнесу тоже пришлось бы подчиниться. Однако в некоторых отраслях спрос сохранился, поэтому предприниматели шли ему навстречу, чтобы не только не упустить возможность заработать, но и **сохранить лояльность клиентов**. Например, это относится к предприятиям индустрии красоты:

**Мы этим займемся, потому что... ресницы будут делать всегда, ногти будут делать всегда, и все остальное в сфере красоты будут делать всегда, потому что девушки — это девушки. В обход всему — и правительству, и всему, это всегда будет подпольно и не подпольно делаться**. (Екатеринбург, салон красоты)

**Клиенты приходят к нам, и никто не хочет через камеру с нами сотрудничать. Они по-прежнему хотят приходить в салоны красоты, они по-прежнему хотят за собой ухаживать. Слава богу, волосы растут всегда!** (Воронеж, салон красоты).

При этом участница исследования попутно замечает, что сейчас, в связи с ограничениями, выгоднее продавать материалы, чем заниматься услугами, поэтому, возможно, в скором времени российский рынок наводнят накладные ресницы и ногти, завезенные из Китая.

#### Причина 5

##### Несоответствие регионального и федерального законодательства

Несоответствие федеральных и региональных указов и постановлений (вполне оправданное, впрочем, неравномерным распространением инфекции) смущает людей и отнюдь не стимулирует их к соблюдению всех предписаний.

**Федеральный закон разрешает вроде бы как работать, а региональный закон — нет... Отмашку не дали, что мы можем выходить на работу. Получается, что я даже и в офис-то по-нормальному прийти не могу. Вынуждена общаться вот так дистанционно со своими клиентами, с туристами, и решать сложные вопросы. Хотя у себя в офисе я вполне могу разместить несколько человек, соблюдая дистанцию. Офис это позволяет сделать. Почему я не могу выйти на работу нормально, когда уже вся страна работает? Мне тоже это очень непонятно.** (Барнаул, туристический бизнес)

В некоторых случаях доходило до смешного. Вот как описывает наше-  
ствие всевозможных проверок и не всегда понятные действия раз-  
личных проверяющих инстанций один из участников исследования:

**Модератор:** Проверки все были местные?

**Информант:** Местные, да, местные. Я думаю, что это просто неадекватное восприятие, наверное, каких-то сигналов сверху. То есть, это не сразу, это только с этим было связано. То есть, вот понимаете, где-то что-то не догоняли. И прокуратура вплоть до того, что меня вызывали. Я говорю: “Ребят, у нас вооб-  
ще-то режим самоизоляции”. “Нет, мы хотим с вами погово-  
рить”. Причем, выведенного яйца всё не стоит. “Нет, мы хотим”. Я говорю: “А я кашляю”. “Всё, спасибо”, сказали.

**Модератор:** И что в итоге? Вы сходили на встречу с прокурором?

**Информант:** Нет, я болею — всё, до свидания. То есть, мы им отписывались. Почему-то меня туда не пускают, когда ...я при-  
вожу отчеты о проведенной нами работе. (Томск, сеть меди-  
цинских центров)

Цирком называет ситуацию рассогласованности законодательных  
актов разного уровня, не позволявшую нормально работать, владе-  
лец охранного предприятия в Иваново:

**Этот цирк** длился до двадцатого апреля, в результате нам, соб-  
ственно, не запрещали работать, но и не могли дать необходи-  
мую бумагу. <...> Просто так два месяца постоять – на самом  
деле, состояние, конечно, не очень хорошее. Злой я был очень  
сильно на это все дело. (Иваново, охранный бизнес)

## Причина 6

**Восприятие ограничений как покушения на личную свободу  
и достоинство**

Некоторые предприниматели считают, что им удалось сохранить  
бизнес только благодаря своему характеру. Соответственно, люди  
с подобными убеждениями считают нарушение несправедливого,  
по их мнению, закона демонстрацией собственной силы, у них  
есть повод гордиться собой и нет повода себя упрекнуть.

**И вот я в этот момент, как сильная личность, с пропусками го-  
нялся за клиентами, приезжал. Не клиенты ко мне, а я к ним.**  
И, соответственно, у меня были хоть какие-то заказы от клиен-  
тов, которым остро что-то нужно сделать, потому что другие  
конкуренты не могли. Они сели. После приказа сидеть дома —  
они сидят. (Краснодар, техническое обслуживание)



Еще один информант замечает, что такую позицию разделяет немалое число предпринимателей.

**Мне кажется, что 70, даже не 70, почти все, мне кажется, общепиты в Новосибирске, даже я знаю много сетевых крупных ресторанов, которые все равно всё “в серую” делают. Зарплаты “в серую”, кто-то “в черную”, и так далее. А после всей этой истории с коронавирусом, ну, я не знаю... У нас просто такая модель, что мы не можем “в черную” работать никак. Мне кажется, если бы я открыл бы бизнес какой-то другой, например, общепит, я бы принципиально его открыл “в черную”, я бы никогда бы в жизни не стал платить налоги... Ну, это прямо принципиальная позиция. Мне кажется, что если раньше кто-то пытался как-то с совестью мириться, говорить: “Ну, ладно, буду платить налоги, все-таки”, — то сейчас все будут еще более злобно нарушать эти штуки. И что, ну, дальше хуже, я думаю так, будет. (Новосибирск, торговля табаком, IQOS)**

В уже существующем бизнесе этого информанта тоже заметны решения, свидетельствующие о стремлении максимально обходить ограничения.

**«Там дальше пошли хитрости, потому что не было понятно, будут ли признавать табак товарами первой необходимости. Они сначала были, потом их убрали, вот. Мы быстренько купили антисептиков, добавили их — и всё, мы торговали антисептиков и нас в принципе никто не мог закрыть». (Новосибирск, торговля табаком, IQOS)**

Даже самые лояльные предприниматели в какой-то момент начинают рассматривать уход «в тень» как одну из возможностей сохранить свое дело, не дать ему «загнуться».

**Нам еще не разрешили работать, хотя другие отделы стоят и частично работают. На прилавках ничего нет, но из-под прилавков что-то можно там как-то купить. Не знаю, как это всё происходит, но пока не делаем ничего такого, хотя, может, надо было уже начинать работать “в тени”, как кто-то сказал, да. Возможно, это и выход, я не знаю. (Красноярск, ювелирное дело)**

Получается, что в выигрыше оказываются те предприниматели, которые игнорируют законы, и их поведение и успех могут скорректировать взгляды законопослушных представителей малого бизнеса.

## Причины соблюдения ограничительных мер и предписаний властей

### Причина 1

#### Ответственность предпринимателей перед клиентами

Прежде всего, это чувство ответственности за себя, за свой рабочий коллектив и за своих клиентов. Например, предприниматель отказывается от проведения запланированного фестиваля, организованного для людей старшего поколения, на который было уже роздано 500 пригласительных билетов и приглашено 26 спикеров. Решение о переносе фестиваля было принято в середине марта, за четыре дня до намеченной даты его проведения.

**Трудное решение.** Я с ним согласился просто потому, что аудитория что ни на есть целевая по вирусу прям. Людей подставлять — не дай бог, грех на душу, кто-то больной окажется. Тогда, в общем-то, ну, это казалось разумным решением. Сейчас понятно, что, может быть, тогда еще и вируса-то не было, но тем не менее... А потом 19-го марта планировался еще другой проект, 20-го третий, 23-24-го остальные, а двадцать какого-то я уже плюнул и понял, что всё. (Красноярск, организация мероприятий)

Об этом же говорит другой информант:

**Другое дело,** что любой бизнесмен — это личность, это человек, который как раз что-то пытается сделать, пытается как-то улучшить свою жизнь, улучшить жизнь других людей, которых он берет на работу, либо... ...Кроме предоставления рабочего места, я хочу, чтобы не только у меня было хорошо, а у моих сотрудников было хорошо, у людей, чьи проблемы мы решаем. То есть, например, мы занимаемся инженерным оборудованием — мы же делаем им тоже хорошо... То есть, видите, люди, которые занимаются бизнесом, которые не бросают это дело при первых возможностях, — они пытаются улучшить в целом ситуацию». (Москва, инженерное оборудование, торговля и монтаж)

### Причина 2

#### Человеческое отношение к своим работникам

Кроме страха за здоровье клиентов, отмечено нежелание рисковать здоровьем своих сотрудников, особенно если сложилась команда, которой предприниматель дорожит.

**Я увидела большую помощь и большую сплоченность в команде.** Вот это и есть помощь, это и есть сила. Действительно, я могу, наверное, этим даже похвастаться. (Воронеж, салон красоты)

Часть информантов говорили о том, что они против подпольного бизнеса, потому что у них в приоритете здоровье сотрудников. Эти предприниматели честно соблюдали режим самоизоляции, пока власти не разрешили открываться.

**Потому что сотрудники в первую очередь — это люди, и потом уже работники, поэтому у них и семьи, и дети, и т.д. Все живые, боятся заболеть. Поэтому и сели на самоизоляцию. (Москва, инженерное оборудование, торговля и монтаж)**

Ответственность за команду сопровождается нормальным человеческим сочувствием к своим сотрудникам:

**Людей тоже жалко, потому что они не виноваты, я за них ответственный, чтобы они могли прокормить свою семью.... В общем, получается, что содержать штат нужно, а это где-то порядка девяти человек — им вот мы платим всем зарплату ежемесячно. (Барнаул, аттракционы)**

### Причина 3

#### **Желание сохранить команду и хороших специалистов**

Кадровая проблема тоже способствует выполнению президентских указов по поддержанию сотрудников во время приостановки работы.

**С другой стороны, людей также очень тяжело найти, которые хорошо работают. Поэтому охота сохранить этот штат. А для этого требуются, опять же, деньги. (Барнаул, аттракционы)**

Предприниматели стремятся поддерживать свой бизнес в рабочем состоянии, несмотря на отсутствие доходов. Те, для кого сохранение коллектива является важной задачей, готовы отказаться от всех других трат ради выплаты зарплаты, и даже распродавать материальные активы своей компании. Когда выплачивать полную зарплату не было возможности, бизнесмены старались платить «по потребностям» — узнавали, у кого на иждивении семья, кто платит кредит и пр.

**Как-то нам повезло в том плане, что вот эти кредитные каникулы, дали сразу вот эти деньги, которые платили по кредитам. Теперь можно пускать на зарплату, и получилось так, что мы там продали один аттракцион и вот еще месяц, два как-то мы можем еще продержаться. (Барнаул, аттракционы)**

**Единственное, о чем я думал — это то, чтобы сохранить максимально зарплату своим ребятам. Потому что я несу ответственность за 11 человек, и их жены, их дети, они кормятся... Пусть не все, да, не в полном объеме, но в основном... у меня вот полностью мужской коллектив, то есть в основном кормят их мужья, вот. Поэтому я несу ответственность не только за 11 человек,**

но и за их семьи. Поэтому, естественно, выяснил, у кого какие кредиты, ипотеки, то есть чтобы понимать хотя бы минимальные платежи, которые нужно будет в любом случае выполнять. (Курск, производство промышленной рекламы)

Ответственность, что люди работали на меня, верили. И при этом непонимание, когда я фактически смогу это отдать. Было понимание, что вот там, точно, вот там сейчас месяц, два, понятно, что это крайняя дата, когда это случится, и я отдам. А вот непонимание даже когда — вот это... Но оно, наверное, до сих пор давит, потому что люди звонят, люди задают вопросы, и вчера вот звонили с утра тоже там. С каждым разговариваешь, с каждым это, потому что — ну а как? (Саратов, швейный бизнес, школа робототехники)

Мы сейчас на бреющем полете, низко летим для того, чтобы просто покрыть все расходы, связанные с помещением, заработной платой сотрудникам... У нас же, так скажем, основная задача — сохранить весь штат, потому что штат очень тяжело набирается в нашей отрасли. Действительно хороших специалистов очень и очень мало. Поэтому задача выплаты налогов, заработной платы... Нам уже официально пришел отказ, наш ОКВЭД не подходит под число пострадавших, поэтому у нас никакой отсрочки по налогам. (Барнаул, центр детской и семейной психологии)

Однако ответственность за коллектив в период кризиса воспринимается и как бремя: некоторые информанты радовались, что этой проблемы у них не было.

Я сама за себя отвечаю, и у меня нет за плечами команды, за которую я несу ответственность. Я в выигрыше — то, что я одна. (Воронеж, парикмахер)

#### Причина 4

##### Заккрытие торговых и бизнес-центров

Есть еще одна категория предпринимателей, которых можно назвать «честными поневоле». Многие предприниматели, возможно, и не прекратили бы работу, но их офисы расположены в торговых и бизнес-центрах, которые были закрыты по указу местной власти. Предприниматели соглашались с тем, что у владельцев собственных помещений ситуация лучше. Стратегии коллег по отрасли отличались, несмотря на введенные ограничения, из-за того, что кто-то мог продолжать на своей площади, а у кого-то закрылось арендуемое помещение. Что называется, утром пришли к закрытой двери.

У кого помещения были в аренде, уже много кто закрылся и сейчас не работает. Они столкнулись с колоссальными проблемами, потому что площади требуются немаленькие, если

достаточно широкая сфера деятельности — и, соответственно, арендная плата тоже достаточно большая. ...Я вот по городу перемещалась и вот буквально вчера наблюдаю, что мои коллеги в центре города, у которых я знаю, что это в их собственности помещение, они открыты, они могут работать, имеется в виду какие-то такие текущие бумажные дела доделывают... И да, у кого свое помещение, конечно, им намного проще. (Барнаул, туристический бизнес)

Особенно актуальна эта проблема для индустрии красоты: специалисты, имеющие собственные отдельно стоящие офисы, работали подпольно, так как на их услуги всё равно сохранялся спрос. Но салонам в крупных торговых и бизнес-центрах пришлось закрыться.

**В парфюмерном бизнесе — торговый центр, там альтернатив нет. Всё, они закрыты, и у меня сразу два направления закрылись полностью. Вся торговля закрылась в торговых центрах. Отдел франшизы тоже закрылся, потому что у нас стратегия открытия была именно в торговых центрах — просчет... (Саратов, парфюмерный бизнес, франшиза)**

## Как исполнялись постановления властей

Даже предприниматели, которые на время режима изоляции честно закрыли свои бизнесы, не всегда полностью до конца соблюдали постановления властей. В первую очередь это коснулось рекомендации о сохранении зарплаты наемным работникам.

**Я знаю, что коллеги понизили зарплату всем чуть ли не в два раза, чуть не наполовину срезали... Я сильно не шпионил, но просто наши рассказывали. То есть, такие меры для того, чтобы убрать расходную часть, чтобы в итоге доходы не оказались ниже расходов, чтобы убытков не было... Хотя бы держаться там на нулях и в надежде, что потом, когда-то мы выйдем. (Красноярск, ресторанный бизнес)**

Переговоры с наемными работниками оказались непростыми. Сотрудники часто рассчитывали на выплату зарплаты в полном объеме, но предприниматели далеко не всегда могли это обеспечить.

**Пришлось побеседовать, мягко говоря... Объяснили, что... не известно: искать им что-то — не искать, куда-то идти, что там осталось из работы в Красноярске. Что-то там потихоньку движется, кто-то на самозанятости, кто-то в тени... В общем, мы попросили людей остаться, неофициально в том числе... (Красноярск, организация мероприятий)**

Часть работников сохранили свои места неофициально — это значит, что наемный работник не защищен официальным договором, а значит, и законом, и выплата (или невыплата) зарплаты ему — целиком на совести предпринимателя. Таким образом, наблюдаются несколько вариантов сокращения расходов: **либо уменьшение официальной зарплаты сотрудников, либо переход их «в тень», чтобы не платить налоги, либо увольнение.**

**Это не значит, что люди не будут работать. Будут, но незаконным образом. Будут, но только будут работать втихушку, втихушку и без каких-либо там налогов и юридических статусов. То есть переходим снова в эпоху 90-ых, когда там бартером будем платить заработную плату, кто чем: ты мне бутылкой водкой, а я там тебе, не знаю, колбасой... (Красноярск, частное дошкольное образование, начальные классы)**

Информанты старшего поколения гордятся своим «чутьем бизнесмена», указывая на то, что людям их 90-х происходящее сегодня — «это как комариный укус, всегда нужно быть начеку. А когда ты находишься в постоянной мобилизации, то тогда и проблем меньше». **Постоянная мобилизованность и готовность к удару — вот главный навык предпринимателя в России.**

«Половинчатые» решения бизнеса (когда работодатель, плативший зарплату официально, перестает это делать) можно рассматривать как первый шаг по переходу в «серую» зону. По мнению информантов, люди все больше отделяют себя от государства, и это «плохой прогностический признак». Предпринимателям, которые не согласны с ограничительными мерами, будущее рисуется как усиление оппозиции государству в экономической сфере.

**Нас ждет возрождение НЭПа в самом плохом его виде, мне представляется. Люди уйдут в гаражи, и гаражная экономика будет конкурировать жестко с экономикой государственной. (Саратов, бизнес в сфере строительства, аренда техники)**

Сегодняшний опыт уклонения от ограничительных мер, введенных государством (которые, по мнению предпринимателей, душат их бизнес), может стать плохим прецедентом возвращения к опыту подпольной работы.

Чтобы понимание было, как же я вообще живу, работаю...  
 ...Я товарища встретил, он собственник фитнес-клуба. И он правильную фразу сказал: “Мы работаем в режиме подпольного казино”. Вот я сейчас работаю в режиме подпольного казино. Нам работать нельзя, но я работаю. Спрос, слава богу, ну, какой-никакой есть, поэтому вот таким образом и выживаем сейчас... (Саратов, владелец нескольких бизнесов)

В своей ожесточенной борьбе за выживание предприниматели воспринимают государство, скорее, как препятствие, чем как помощника. И ограничительные меры воспринимаются как помеха, желание навредить, а вовсе не как забота.

У меня нет иллюзий относительно государства, в котором мы живем, поэтому хотя бы пусть не мешают. Потому как все эти ограничительные меры, которые введены, они, на мой взгляд, в большей степени — это не забота о самочувствии граждан, а это просто-напросто ограничения, которые не дают возможности нормально работать и зарабатывать. (Екатеринбург, психологическое консультирование)



Итак, по восприятию ситуации предприниматели разделились на два типа: одни согласились с ограничительными мерами, предложенными властью, другие встали к ним в оппозицию. Образно эту ситуацию описал один из информантов:

Есть люди, которые говорят: ну поступил же приказ самоизолироваться, сидеть дома предпринимателям. У меня куча вариантов, когда предприниматели после приказа сидеть дома — сели и сидят дома. А есть другие, которые “а мне пофигу”. Вот мне было реально пофигу. Я переориентировался. Я сначала сделал “левый” пропуск, потом получил, потому что очереди пошли. Я сначала “левый”, неделю с “левым”, потом с оригинальным пропуском ездил, получил его. Кто хочет, тот всегда выкарабкается. (Краснодар, техническое обслуживание)

**Причины противостояния ограничительным мерам:**

- недоверие официальной информации о коронавирусе;
- недоверие государственным органам и подозрительное отношение к принимаемым мерам по ограничению распространения инфекции;
- воспринятые ограничения как покушения на личную свободу и человеческое достоинство;

- нежелание терять свой доход и прибыль;
- уверенность в том, что противостояние государственным ограничениям есть социально одобряемое поведение — демонстрация собственной силы и мудрости и доблести;
- несовместимость некоторых видов бизнеса с введенными ограничениями;

несоответствие регионального и федерального законодательства.

#### **Мотивы согласия с ограничительными мерами:**

- ответственность предпринимателей перед сотрудниками и клиентами;
- сочувствие, человеческое отношение своим работникам;
- желание сохранить команду;
- своеобразный кадровый голод на рынке труда, трудности поиска хороших специалистов;
- невозможность работать из-за закрытия торговых и бизнес-центров.

Обращает на себя внимание отсутствие такого мотива, как страх перед государством за нарушение законов, связанных с самоизоляцией. Возможно, это потому, что государство лишь грозит нарушителям жесткими санкциями, но не реализует их на практике. Неприменение санкций к нарушителям искушает тех предпринимателей, кто пытается работать «по закону», пересмотреть свое отношение и перестать беспрекословно выполнять все требования властей. Опыт полуподпольного ведения бизнеса в 90-е годы стимулирует сегодняшних предпринимателей «уйти в тень» и переориентироваться на «гаражный бизнес».



### 3.3 Доверие малого бизнеса к государству: факторы разрушения и возможности восстановления

Лада Резник  
Исследовательский центр  
«СоциоМаркет» (Йошкар-Ола)

...Важно повышать доверие между государством и бизнесом. На этой прочной базе мы выстраиваем механизмы поддержки в текущей непростой ситуации. Помогаем людям, которые поверили в то, что в России выгодно, безопасно, надежно работать и делать это можно легально, открыто, по-честному.

(Обращение В. В. Путина к нации, 23 июня 2020 г.)

В исследовании информантам не задавали прямых вопросов о доверии, но то, что во взаимоотношениях малого бизнеса и государства его очень не хватает, стало понятно из ответов на другие вопросы. Судя по этим ответам, взаимоотношения малого бизнеса и государства простыми в новейшей истории нашей страны не были никогда. Не далее как в марте президент сказал о том, что «есть основания» считать малый бизнес «жуликами по определению». Если это не фигура речи, а выражение системного подхода государства к своим гражданам, взявшим на себя смелость стать акторами в существующих

экономических и политических условиях, то это тревожный знак. По крайней мере, так к этому высказыванию относится малый бизнес.

На материалах фокус-групп мы видим, что предприниматели воспринимают **отношение государства** к себе как «**пренебрежительное**» и все более регламентирующее. Растет налоговая нагрузка, ужесточается регулирование, при этом **условия ведения бизнеса становятся все более сложными и меняются непредсказуемо**.

**Отношение государства к малому бизнесу очень пренебрежительное... Вся наша взаимосвязь, которая у нас с государством выстроена, — это то, что ...мы платим им деньги, ...постоянно оправдываемся, отчитываемся и т.д.** (Новосибирск, торговля табаком, IQOS)

**Вообще у нас в бизнесе никогда никому со стороны государства помощи не было. Наоборот, только усиление каких-то карательных мер, увеличение налогового бремени, увеличение каких-то трудностей для нас. Наоборот, искусственно создаются [ограничения], которые даже не отражают реалии.** (Йошкар-Ола, розничная торговля непродовольственными товарами)

**За все годы, сколько я занимаюсь предпринимательством, кроме как “вставления палок в колеса” ...и пинков в спину, тычков, мы в принципе никогда ничего не видели.** (Тула, Конно-спортивный клуб)

**Проблема в том, что ничего не улучшается, а наоборот, почему-то становится только хуже... Думаешь: так мне уже на законодательном уровне нельзя хорошо жить и зарабатывать деньги...** (Новосибирск, торговля табаком, IQOS)

**На самом же деле предпринимательство — это одни проблемы. У нас всё время меняются какие-то законодательства, сейчас нас просто давить стали как клопов.** (Новомосковск, торговля непродовольственными товарами)

**Мы никогда не ждали особой помощи от государства, ну а сейчас понятно, что государству бизнес именно такой, малый, мелкий микро-бизнес, он не нужен совершенно. ...Реально поддержки для малого, среднего [бизнеса]... я вот, честно говоря, вообще не видел... У нас, скорее, этот бизнес происходит не из-за поддержки, а вопреки всему.** (Казань, туризм)

Предприниматели не чувствуют со стороны государства поддержки, зато есть недоверие, и оно все больше становится взаимным. Коронакризис, по-видимому, только усугубил тенденцию.

**Доверие актуально** для всех социальных взаимоотношений и взаимодействий, в том числе экономических, поскольку в них неизбежно присутствуют неопределенность и риск. Все факторы неопределенности предусмотреть невозможно. Наличие доверия позволяет исходить из ожидания, что взаимодействующие стороны будут действовать предсказуемо, добросовестно, честно и в соответствии со своими обязательствами. Наличие доверия влияет как на характер взаимодействия, так и на его результаты. Оно позволяет экономить ресурсы на контрольных функциях и защитных механизмах, снижая т.н. транзакционные издержки.

Для поддержания доверия важна рефлексия опыта предыдущего взаимодействия. Невыполнение обещаний и неответственное, недобросовестное поведение разрушают доверие. Выход из ситуации недоверия существенно сложнее и дороже, чем поддержание доверия на приемлемом уровне.

Разрушение доверия чревато тем, что потребуются больше затрат на контроль и защиту своих интересов. Во взаимоотношениях государства и малого бизнеса это невыгодно обеим сторонам.

Та или иная степень доверия или недоверия пронизывает все социальные отношения и является показателем их «здоровья». Наличие доверия способствует социально-экономическому развитию, интеграции и устойчивости общества.

Дефицит доверия ярко проявился во время пандемии в России, однако на фокус-группах участники признавались, что и до этого не могли положиться на государство. Это может быть и ретроспективной переоценкой собственного положения, и «обострением» давно существующей проблемы.

## **Непоследовательность и некомпетентность: почему малый бизнес не доверял власти в докризисный период?**

Участники проекта говорили о том, что перестали доверять органам власти, потому что **не могут предсказать и логически объяснить для себя их поведение**. Это касается как локальных мер и ограничений, так и более масштабных изменений по либерализации предпринимательской деятельности или, наоборот, по усилению регулирования.

...Я перестала прогнозировать в нашем государстве... Я не могу прогнозировать, что будет завтра.. (Анадырь, розничная торговля)

У нас очень большие метания. Предсказать вообще ничего невозможно. Завтра могут закрутить гайки, через три года могут опять отпустить гайки. (Курск, производство и продажа ортопедических изделий и протезов)

Отчасти описанная непредсказуемость связана с тем, что, в глазах предпринимателей, заявления власти часто расходятся с действиями, которые они непосредственно наблюдают в своей отрасли. **Малый бизнес обращает внимание на обещания, которые их касаются, и на то, как эти обещания выполняются или не выполняются.**

Та внутренняя политика, которая проводится по отношению к бизнесу, — системный обман... Президент говорит, [что] налоги не будут повышаться... Что после этого происходит? Происходит увеличение сборов по другим статьям». <...> «Когда говорят “необходимо привлечь инвестиции”, в то же время создают законы, по которым невозможно это сделать». <...> «Нам говорят, что денег нет, поэтому пенсионный возраст будет увеличен на пять лет... И не обкладывают налогами деньги, которые выводятся за рубеж. (Анадырь, розничная торговля)

Непоследовательность предприниматели не обязательно списывают на намеренное желание властей усложнить жизнь бизнесу. Некоторые информанты говорили, что власть недостаточно вникает в положение бизнеса, в условия их работы, **от этого некоторые решения с точки зрения бизнеса могут выглядеть некомпетентными,** несмотря на их благие цели.

У нас реальности — у предпринимателей, у практиков, и у теоретиков, работающих в системе — реальности жизни разные. У них свой мир, у нас свой мир. И ...они хотят что-то сделать — и реализация, ну, вы сами видите, (...) ожидание и реальность. (Волгоград, швейное производство)

Я...работал в структуре поддержки бизнеса государством... Сидел бы сейчас на теплом кресле, ни черта бы не делал, получал бы нормальную зарплату. Но совесть не позволила бы глядеть в глаза вот вам, глядеть в глаза своим коллегам-предпринимателям, быть на стороне тех, кто врет, потому что даже в хорошие времена, во внекризисные времена, никакой реальной помощи не оказано. И это даже не то чтобы ложь... Мне кажется, это какая-то такая фикция, симулятор, параллельный мир, в котором группа людей, ни разу не нюхавших бизнеса, это важно, не имеющих специализированного бизнес-образования..., — эти люди думают о том, что, может быть, кредит под льготный процент спасет бизнес сейчас. ...По определению,

эта система не может быть эффективной, в ней нет компетенции, которая выдает на-гора эффективность. (Красноярск, организация мероприятий)

Все эти свойства отношений между властью и бизнесом в период до пандемии приводили, по большей части, только к еще более жесткой регламентации действий бизнеса, и как следствие — к увеличению затрат не на поддержку предпринимателей, а на контроль над ними.

**У нас всё зависит от государства. У нас очень большая зарегулированность.** (Курск, производство и продажа ортопедических изделий и протезов)

**У нас, действительно, очень сильно заадминистрированный малый бизнес. У нас очень много лишних отчетов... Я сдаю отчетов, наверное, штук десять в квартал. Почему нельзя сделать какой-то один документ, по которому мы можем раз в квартал сдаваться?.. У нас эта вся бюрократическая машина, административная машина, она очень большая и очень неповоротливая.** (Курск, производство электрооборудования)

### **«Никто ничего не понимал»: что усугубило процесс разрушения доверия малого бизнеса к государству во время пандемии**

Существовавший дефицит доверия с началом эпидемии в России, и особенно с началом введения ограничительных мер увеличился еще сильнее. Кризис доверия проявился сразу на нескольких уровнях.

Во-первых, на личном, человеческом уровне, информанты отмечали **нехватку, недоверность или противоречивость информации о COVID-19**. Стоит отметить, что предприниматели не обязательно говорили о проблемах именно с официальной информацией. Но их, как и многих россиян, пугал и вводил в замешательство сложный информационный фон, и официальные источники информации не вполне помогали, а где-то даже мешали им разобраться и принимать решения осведомленно. В то же время это способствует появлению различных конспирологических версий. Предприниматели, в основном, не обвиняют в распространении коронавируса вышки 5G, но за введением ограничительных мер в стране они иногда ищут какие-то скрытые политические мотивы.

Авторитетные светила в сфере вирусологии, эпидемиологии... подтверждают, что это не пандемия, что нельзя было присваивать обычному, по сути, гриппу... Да — более сложная форма, да — у него летальность выше, но уровень пандемии нельзя было присваивать. И, следовательно, за этим стоит какая-то очень интересная политическая, кому-то выгодная игра. (Барнаул, туристический бизнес)

Поначалу вообще я это очень серьезно не воспринимала и, честно говоря, до сих пор не воспринимаю. Я понимаю патогенез этого заболевания... И я была удивлена: почему так? Ведь ни одна эпидемия у нас вот в такой форме не выражалась, и я далека от иллюзии, что наше правительство озабочено именно пожилыми людьми. Мне кажется, это — двойной стандарт, здесь что-то другое, но что — пока непонятно. (Йошкар-Ола, арендодатель офисных помещений)

...Это какое-то жуткое кино. Почему нас так запугивают? И если это реально, то это еще страшнее, чем просто смотреть это по телевизору... То, что вот эти люди, сколько их там, они лежат на животе и, там, искусственное дыхание, ну это как-то очень сильно жутко. То, что они по столько умирают в день, и то, что столько закапывают где-то там... Ну, это всё очень страшно. (Новомосковск, торговля непродовольственными товарами)

...Все эти ограничительные меры, которые введены, они, ну, на мой взгляд в большей степени — это не забота о самочувствии граждан, а это просто-напросто ограничения, которые не дают возможности нормально работать и зарабатывать. (Екатеринбург, психологическое консультирование)

И я должна давать уверенность народу, то есть, мои люди смотрят на меня, говорят: “Что будет? Скажи, что будет, как будет? Дай нам уверенность”. А чтобы мне эту уверенность иметь, я должна сама во что-то верить и иметь опору под ногами. (Красноярск, частное дошкольное образование, начальные классы)

Не хватало информации о правилах для бизнеса и о мерах поддержки. Предприниматели часто узнавали о вводимых ограничениях и мерах поддержки из новостей и дальше должны были самостоятельно разбираться, что им делать и как. Единого официального источника достоверной информации, с которым можно было бы сверяться и ссылаться на него во время принятия решений, не было.

Очень мало информации, никто ничего не понимал, что дальше, когда примерно [откроют]. То есть, отсутствие какой-то информационной поддержки, ее мы вообще не видели. То есть,

мы сами искали информацию... Там, сям — езде информация разная, абсолютная путаница, нет никакой конкретики, и очень сложно понять, что делать. Такая неразбериха и растерянность. И, опять же, то, что не было никакой информации о какой-то помощи изначально. Это потом уже, я не помню, какого числа, заявили, что будут выплачивать помощь финансовую всем предпринимателям, которые больше всего пострадали от коронавируса. Но до этого вообще не было никакой информации». (Казань, организация мероприятий)

Запреты и ограничения в глазах предпринимателей тоже не выглядели достаточно обоснованными. Люди видели, что, когда их бизнес закрывается, проолжают работать некоторые более крупные компании и общественный транспорт. К объявлению «выходных дней» с сохранением заработной платы многие отнеслись как к «обману», «перекидыванию ответственности» на бизнес.

Вроде бы мы на изоляции, но автобусное сообщение, транспорт ходит. Вроде бы в магазины нельзя, в школу нельзя, а в метро можно в Москве. Метро переполнено. Ну, вот это вот что такое? Вроде бы детские сады нельзя, но дежурные группы можно, которые и не дежурные совсем. Вроде бы всем нельзя, но почему-то государственным можно, их предприятия работают, а частники нет. Вот это всё вызывает дебилизацию. Такое впечатление, что людей специально в жизнь какую-то вгоняют, для того, чтобы народ вообще потерял ориентиры и стал такой управляемой тупой массой. (Красноярск, частное дошкольное образование, начальные классы)

Сейчас в Москве открыли “Садовод” каким-то образом непонятным, а мы закрыты. (Новомосковск, торговля непродовольственными товарами)

Обращение президента “объявляю нерабочие дни с сохранением заработной платы” — это не очень понятная история. Чувство обманутости. Потому что никто ничего не гарантировал. Перекинули ответственность... на работодателя. (Казань, сеть барбершопов, организация мероприятий)

## «Директивы и декларации»: как малый бизнес отреагировал на меры поддержки от государства

Меры поддержки от государства, по мнению предпринимателей, **не реализовывались совсем или реализовывались не в полной мере**, не так, как об этом было заявлено. Информантам не хватало документов, постановлений, на которые они могли бы ссылаться: на их практике нередко бывало так, что о какой-то поддержке объявляли в СМИ, но получить ее было нереально.

Директивы есть, да, вот декларации, по телевизору, но мы ничего пока что не получили особого. (Барнаул, сфера культуры и искусства)

В налоговую обращались через юриста нашего, но налоговая пока ничего не знает, у них нет никаких рекомендаций. (Йошкар-Ола, арендодатель офисных помещений)

Это еще только на словах было обещано, а нет документа, который бы регламентировал оказание данной помощи... И будут ли еще вообще исполнены эти обещания — большой вопрос... Это на практике уже было — очень много было обещано, но, к сожалению, очень мало было реализовано. (Йошкар-Ола, розничная торговля непродовольственными товарами)

...Если транслируется это всё с высочайшего уровня, то, ну, хотя бы просто выполняли бы это всё. Обещать — обещали, но не сказали, когда это сделают. Через год эти деньги уже, конечно, не нужны. (Москва, столярная мастерская)

Опять же, государство действительно постоянно как-то хитрит или что-то недоговаривает. То же самое было по первому обращению президента касаясь снижения в два раза до 15% соцвзноса. Ну, все же поняли, что если зарплата выше минималки, выше МРОТ, то, соответственно, у тебя соцвзносы не 30%, а 15%. А в итоге оказалось только на сумму, которая выше минималки. (Курск, производство и продажа ортопедических изделий и протезов)

...В данной ситуации не верить вообще государству, не верить тому, что говорит СМИ. То есть, даже на уровне пропагандирования, все эти меры, всё, о чем говорится — всё это какая-то ложь. (Иваново, оптовая и розничная торговля, услуги)

Получить положенную помощь было непросто, даже когда государственные органы переходили к выполнению взятых на себя обязательств. Во-первых, было очень много условий, которые ограничивали число тех, кто может претендовать



на поддержку. Во-вторых, даже при соответствии всем условиям, от предпринимателей требовалось **очень много усилий для сбора и оформления документов.**

**Да, мы имеем право на что-то, но у нас должно быть то-то, то-то, то-то...** Хотя мы не потеряли коллектив, мы сохранили, там было одно из условий, что 90% коллектива сохранилось, там еще есть определенные нюансы. (Барнаул, сфера культуры и искусства)

**Мы как раз включены в реестр, наиболее пострадавшие от случившейся ситуации. Но там поставлены такие определенные моменты, препоны, чтобы ты это получил...** Например, нам вот этот... кредит, который с малым процентом..., — нам могут его дать, но до сих пор... его все время отклоняют ...всё откладывают и откладывают, говорят: “Подождите, сейчас получите!” **То есть не отказывают, но вот какие-то пересмотры... волокита вот такая.** (Барнаул, сфера культуры и искусства)

**Я не поддерживаю курс правительства даже на сегодняшний день...** Когда он [президент] даже пытался врачам оплатить, что как это извратили. Как это сделали. Когда стали по минутам вычислять. А почему... **Вы понимаете, какой уровень компетенции в министерствах?** (Анадырь, розничная торговля)

**...Моя сфера является пострадавшей...** Но так получилось, что не прошло. То есть я вбила свой ИНН... **коды подходят, налоги все уплачены, но... никаких там субсидий...** Там просто очень много критериев, по которым оценивают. И я понимаю, что государство не может помочь всем, поэтому они и постарались сделать как можно больше критериев. (Новосибирск, фитнес)

Те, кому удалось воспользоваться какими-то из предложенных государством мер, были недовольны тем, что **масштаб этой помощи никак не соответствует масштабу ущерба, который понес бизнес.** Помимо собственного опыта, информанты в курсе того, с чем столкнулись их коллеги, также все следили за тем, как деньги выплачивались врачам, — и всё это говорило о том, что **рассчитывать на государство нельзя.**

**Несмотря на то, что мы попали под те виды деятельности, которые особо пострадали..., у нас такие минимальные выплаты, то есть нам два раза помогут в размере МРОТ... мне даже на налоги это не хватит...** То есть это ...помощь, по сути, без помощи... Нам дают субсидию и тут же государство ее забирает в виде налога. (Барнаул, туристический бизнес)

**Потому что государство жестко очень, даже когда ты заслуживаешь помощи, оно не дает. Вот с медиками, пожалуйста, прецедент:** люди на первом фланге, и то там какие-то подковерные игры, и не дать денег. А уж здесь... Бросают на глубину,

хотите выплывайте, хотите нет. Я не чувствую помощи от государства, совсем нет». (Йошкар-Ола, арендодатель офисных помещений)

Я не ждал, что государство за меня решит все вопросы. Но так как государство само меня закрыло, я все-таки рассчитывал получить от государства, ... что я меры поддержки получу, тем более, эти меры озвучивались. Но когда я ...понял, насколько она применима, какой объем ее будет, — я понял, что это всё... ну, это просто песчинка, это вообще ничто. (Москва, сеть салонов красоты)

При этом предприниматели опасались, что если они получают какую-то помощь, в дальнейшем прямо или косвенно им придется вернуть больше — напрямую или косвенно (лояльностью, поддержкой инициатив).

От государства я ничего не ждал... ..Очень уж не хочется от этого государства еще что-то получать, чтобы потом слушать на протяжении многих лет, как государство замечательно тебе помогло в кризисный момент, а ты, гад и мерзавец..., в очередной раз не хочешь его поддержать в каких-то там политических его безумствах. (Екатеринбург, авторские экскурсии)

Страна-то потеряла очень много денег на всей этой самоизоляции, и если будут ужесточены меры у бизнесменов..., налоги, или они придумают что-нибудь еще. Представляете, у нас и так нет средств, да, мы начали работать, и сейчас на нас попытается государство как-то вернуть какую-то сумму себе... Вот, например, Сбербанк ввел неожиданно 1% за переводы. Почему это сделано именно сейчас, в период пандемии — очень непонятно... Уже начали вводить эти меры ужесточения. (Новосибирск, аутсорсинг кальянов, табачная индустрия)

[Государство] дважды еще соберет, соберет штрафами, соберет всем остальным — они придумают, что сделать. (Казань, грузоперевозки)

И я получил эти субсидии. ...Боязнь в том, чтобы потом это оно не забрало обратно вдвойне, втройне. То, что оно сейчас дало. (Казань, бизнес в сфере общепита)

За это время ведения бизнеса пришел к постулату, что государство одной рукой берет, другой — забирает. Конечно, не было ожидания помощи, но видно, что какие-то сдвиги есть. И детям выплачивают, субсидии выдают. (Казань, торговля зоотоварами)

## Уйти в «серую» зону или выйти на пикет: к чему может привести разрушение доверия

**Разочарование:** информанты, которые раньше были настроены провластно, готовы пересмотреть свои убеждения, посчитав, что их доверие обманули.

...Государство не помогло, если быть честным, от слова совсем... Я достаточно положительно относилась к государству — по итогу я разочаровалась. (Екатеринбург, салон красоты)

**Желание уйти в «серую» или «черную» зону:** предприниматели не увидели от государства той поддержки, на которую рассчитывали, и перестали видеть смысл в уплате налогов.

Мне кажется, если бы я открыл бы бизнес какой-то другой... я бы принципиально его открыл “в черную”, я бы никогда бы в жизни не стал платить налоги просто потому что... ну, это прямо принципиальная позиция. Мне кажется, что если раньше кто-то пытался как-то с совестью мириться, говорить: “Ну, ладно, буду платить налоги”, то сейчас все будут еще более злостно нарушать эти штуки. И дальше хуже, я думаю, будет. (Новосибирск, торговля табаком, IQOS)

Сделал заявление новый премьер о том, что сейчас мы будем вводить новые налоги на банковские счета... Что мы сейчас вроде всех оберем, соберем и пересоберем. Соответственно, и думаешь, какие новые нагрузки со стороны государства будут... Как спрятаться? (Казань, торговля зоотоварами)

И это будет, опять же, черный рынок, это не значит, что люди не будут работать. Будут, но незаконным образом. Будут, но только будут работать втихушку и без каких-либо там налогов и юридических статусов. То есть, вот такое, переходим снова в эпоху 90-ых, когда бартером будем платить заработную плату, кто чем, ты мне — бутылкой водки, а я тебе — колбасой. (Красноярск, частное дошкольное образование, начальные классы)

**Протестные настроения:** некоторые предприниматели начали задумываться о том, как донести до властей свое недовольство, и что возможным способом может быть «выход на улицу», проведение пикетов, митингов и пр.

Учитывая, насколько много говорится о том, какая помощь оказывается мега-компаниям, мега-бизнесу... в которых бонусы за миллиарды уходят, за миллионы. Мне кажется, все эти мелкие проблемы — не для правительства. Пока ...не будет

каких-то протестных движений... Ведь вот на сегодняшний день правительство задумалось о том, чтобы расширить категорию ОКВЭДов для оказания помощи, только лишь после того, как люди стали выходить на пикеты, на какие-то демонстрации..., чтобы погасить эти протестные движения, чтобы они не набрали бóльшую силу, пошли навстречу. То есть, это реально работает, народ услышали. Получается так, что надо просто выходить на улицу и заявлять о себе. Иначе не добиться помощи». (Йошкар-Ола, розничная торговля непродовольственными товарами)

## «Лишь бы не мешали»: как власть могла бы вернуть доверие малого бизнеса

За время периода ограничений не все, но многие наши информанты — представители малого бизнеса — столкнулись с тяжелыми для себя и для своего бизнеса проблемами, испытали массу неприятных эмоций, в том числе разочарование в действиях властей и кризис доверия. Все понимают, что восстанавливаться придется долго и трудно. Тем не менее, большая часть предпринимателей стараются держаться конструктивно, сохранять надежду на лучшее, поддерживать своих сотрудников. И что очень важно — практически никто не говорил о том, что хотел бы уехать или вывести за рубеж свои активы. Наши малые предприниматели настроены восстанавливать и развивать свой бизнес в России. Пока.

Участники исследования высказались и о том, что могло бы сделать государство, чтобы восстановить утраченное доверие. Например, бизнесу было бы проще, если бы **нормативная база была четкой, не допускала разных трактовок и не менялась слишком часто.**

**Для того чтобы... бизнес развивался, понятно, нужно начать с регуляtorики. Именно малый бизнес. Для малого бизнеса нужны простые, понятные и легко выполнимые условия. Это не вопрос жесткости. Штрафы могут быть самые жесткие, но... нормы, за которые предусмотрены штрафы, не должны толковаться по-разному. Должно быть всё понятно... И малый бизнес будет развиваться, когда ему не надо [будет] держать тридцать юристов или просто даже одного-двух юристов. Не надо содержать армию бухгалтеров... У нас [сейчас] айтишников штат нужен, мы должны платить аутсорсинговой компании, которая нам ведет онлайн-кассы и постоянно какую-то хрень делает с 1С бухгалтерией, мы должны иметь бухгалтеров, которые должны контролировать изменения в законодательных**

актах, потому что завтра может измениться, и штрафы нам начислятся... (Курск, производство и продажа ортопедических изделий и протезов)

Да, как любому бизнесу, нужны четкие правила игры, хотя бы стабильные на некоторое время. У нас политика государства такая, что 95% мест всех заняты, на которых можно заработать хорошо. Остается только то, где мы работаем, малый бизнес, пытаемся что-то заработать... Многие стараются, пытаются, вкладываются, берут тендеры, выигрывают их. Вы попробуйте с любой крупной компанией... заключить контракт, всё выполнить, а вам могут не заплатить. Поэтому помощь какая здесь? Какая помощь? Всё бы по закону было — этого было бы достаточно, просто по закону, всё. (Казань, программное обеспечение)

Бизнес не чувствует себя в безопасности из-за большого числа проверок. Из-за неясности некоторых норм предприниматели никогда не знают, чего ожидать в результате проверки, это — «нервный фактор».

Еще по контролирующим органам: чтобы вводили освобождение от проверок для новых предпринимателей. Это тоже такой, нервный фактор... ..Работы госорганов ...включают [в себя] разъяснение и организацию правильной работы. Так, как хочет от нас государство. Не чтобы за это сразу штрафовали, какими-то непомерными облагали налогами, а именно предупредительная работа, разъяснительная. (Казань, торговля зоотоварами)

Поскольку предприниматели, в отличие от наемных работников, платят налоги напрямую, некоторые из них считают, что имеют право на финансовую помощь во время кризиса.

Для чего оно существует, государство, — для того, чтобы не просто только с нас получать налоги. Оно должно как-то поддерживать и бизнес, и предпринимателей. То есть, это и выгодно, в первую очередь, самому государству: чем больше развивается бизнес, тем больше и налогов, и население больше трудоустроено. У нас люди получили — это манна небесная: “Ой, нам дали”. Уже настолько люди отвыкли..., не ожидают, уже так разочаровались, что когда уже стали давать небольшие деньги, что у всех прям такая эйфория возникла. Я считаю, что такого не должно быть. Это должен быть процесс естественный. Потому что мы все платим налоги. (Казань, организация мероприятий)

По крайней мере, не забирать у нас деньги. Не то что вот давать, а не забирать какое-то время у нас деньги. (Казань, программное обеспечение)

И, наконец, часть информантов считают, что им было бы проще выживать и развиваться, если бы государство просто не вмешивалась в их дела.

**Я ничего не ждал, я ничего не жду, ждать не буду. У меня одна просьба: главное, чтобы никто не мешал. (Волгоград, швейное производство)**

**Вот сейчас просто не мешайте нам всем работать, дайте нам возможность включиться в работу, и мы все сами начнем дальше двигаться. (Тула, конно-спортивный клуб)**

**Вот лишь бы не лезли, не мешали, не навязывали еще какие-то свои дополнительные ограничения и требования, но они без этого не могут. (Екатеринбург, авторские экскурсии)**

**Ну, не мешали, да, и не отрубали то, что уже построено, ведь у нас одним взмахом руки всё рубится, вот прям раз — и всё. (Тула, клуб ЗОЖ)**

\*\*\*

Доверие между участниками экономических взаимоотношений создает условия для продуктивного сотрудничества и спокойного развития. Это как здоровье: когда оно есть — человек его не замечает, а когда его нет — под угрозой может оказаться жизнь и сами эти взаимоотношения. Ситуация с пандемией неожиданно дала возможность сплотиться и возродить утраченное, объединив усилия. Этой возможностью еще можно воспользоваться. Один из участников исследования отметил, что в обществе отношение к предпринимателям уже изменилось, осталось дожидаться того же от государства:

**Путь предпринимательства в России, когда в 90-е годы считали “челноки, барыги”, то есть пренебрежительное отношение в обществе к предпринимателям, ...сейчас уже переросло к тому, что “во, предприниматель, молодец, значит что-то делает, стремится куда-то”. Отношение общества за 25 лет, за 20 поменялось кардинально. То есть, сейчас, получается, чуть ли не герои страны, их надо поддерживать, они выведут из кризиса. (Казань, торговля зоотоварами)**

## 3.4 Готовность малого бизнеса разговаривать о своих проблемах с исследователями

Ольга Изосимова  
Маркетинговое агентство  
«Exact Poll» (Санкт-Петербург)

В первые месяцы пандемии много говорилось о росте солидарности в обществе. По мере того, как люди все больше отдалялись друг от друга физически, переходя в режимы социального дистанцирования и самоизоляции, они становились ближе друг к другу в плане единства оценок происходящего, единства гражданской позиции.

Эти проявления солидарности фиксировалось и на материале данного исследования. Предприниматели рассказывали о случаях, когда их клиенты мобилизовывали собственных друзей и знакомых, чтобы поддержать (например) любимый салон красоты в трудное время. Практики работы «в тени» также предполагают более высокий уровень доверия между гражданами. А как обстоит дело с готовностью самих предпринимателей солидаризоваться с исследователем? Претерпела ли изменения их готовность идти на контакт с интервьюером в рамках качественных исследований, которые традиционно требуют от участников серьезной вовлеченности?

Наш межрегиональный исследовательский проект, в рамках которого предстояло провести два десятка фокус-групп с предпринимателями, стартовал в конце мая — в самый разгар борьбы с пандемией. Приступать к нему было волнительно: пойдут или не пойдут предприниматели разговаривать о проблемах бизнеса в самый разгар пандемии? Инициативный формат проекта не предполагал выплат предпринимателям-информантам. Повлияет ли отсутствие денежного вознаграждения на готовность предпринимателей принять участие в онлайн-фокус-группах, или не гонорар и его размер все определяют?..

Любой исследователь, которому приходилось заниматься организацией поля, скажет, что самые доступные для опроса компании — мелкие и средние. Самые труднодоступные — руководители крупных компаний. Там и «доступ к телу» затруднен, и директорат найти непросто, и заформализованность иной раз больше, чем в госсекторе: «Присылайте письмо, мы его рассмотрим и примем решение. Если сочтем нужным — примем участие в вашем опросе».

В ходе рекрутинга обнаружилось, что ни онлайн-формат исследования, ни экстраординарная ситуация пандемии, карантина, самоизоляции с ее гипотетическим повышенным уровнем солидарности между людьми не повлияли существенно на отбор информантов. Как обычно, были такие предприниматели, которые отказались от участия в исследовании без денежного вознаграждения. И были те, кто готов был поделиться своим мнением и, главное, временем вне зависимости от наличия или отсутствия гонорара. Правда, было несколько случаев, когда согласованная заранее встреча в Zoom'е срывалась, и информант, изначально выражавший готовность обсудить проблемы бизнеса с исследователями, отказывался от встречи. Однако это происходило из-за того, что в это время у него появлялась хотя бы какая-то работа, поскольку во время пандемии у многих ее не было совсем.

Все девять коллег — участников инициативного проекта, которые поделились информацией о том, как рекрутировались предприниматели и как они делились своими мнениями, отметили, что денежное вознаграждение не было решающим условием. И еще обратили внимание на то, что участники дискуссий обсуждали все предложенные темы свободно и открыто, безо всяких опасений и зажатости. Не было таких вопросов, на которые наши информанты не захотели отвечать. На группах обсуждалась история бизнеса каждого участника, проблемы отрасли и оценка помощи бизнесу со стороны государства, перспективы малых и средних компаний в России, эмоциональное состояние бизнесменов в момент, когда страну отправили на самоизоляцию. Все аспекты жизни российского бизнеса обсуждались прямо, открыто и хлестко.

Самые открытые и самые лояльные информанты — участники из маленьких компаний. Хотя малый бизнес в стране почти замер на несколько месяцев, они строят планы и реально оценивают перспективу предпринимательства в России. И все это — свободно излагая свои взгляды, критически высказываясь в адрес правительства.

Через несколько дней, уже в рамках коммерческого — не инициативного — проекта, нам довелось провести аналогичную групповую онлайн-дискуссию с членами одной из парламентских партий. Как будто специально для контраста, участники «партийной» группы наперебой говорили о продуманных и слаженных мерах партии по борьбе



с коронавирусом. Справедливости ради следует отметить, информанты-партийцы тоже не потребовали вознаграждения. Но если соотнести степень открытости и критичности высказываний участников этих двух фокус-групп, то у предпринимателей представление о происходящем в стране более развернутое, а оценка дальнейшего развития ситуации в экономике и обществе в целом — более обоснованная. Партийные же эксперты, будучи связаны корпоративной этикой и партийной дисциплиной, демонстрировали большее единообразие мнений, их суждения были менее радикальными.



И в опросах населения, и ходе отбора информантов для фокус-групп и глубинных интервью встречаются люди, готовые поделиться своим мнением, и те, кто настроен категорически отрицательно; убежденные в том, что ответы на вопросы анкеты — это социальная и гражданская ответственность, и уверенные в том, что «эти ваши опросы никому не нужны»; считающие каждый свой час в рублях» и те, кто охотно делится мыслями и рассказывает о проблемах, не жалея на это времени.

Мы часто говорим интервьюерам о том, что во время опросов приходится еще учитывать гражданскую позицию наших информантов. Мягкая, ненавязчивая апелляция к гражданской позиции, фразы типа «к кому еще обращаться с вопросами, как не к тем, кто живет в стране, видит и оценивает все, что здесь происходит» ни к чему не обязывают, но лишними не будут. Иногда дремлющей гражданской позиции информанта достаточно такого небольшого стимула.

# Видение будущего

## Г Л А В А 4



Введение

4.1.

Перераспределение и стимулирование  
потребительского спроса в различных  
сферах бизнеса

4.2.

Восстановление спроса на услуги,  
требующие тесного личного контакта.  
Прогнозы предпринимателей

4.3.

Изменения в системе ценностей  
владельцев малого бизнеса

# Введение

Кризисный период является важным для бизнеса. Это время — сложное для выживания, когда зачастую кардинально пересматриваются перспективы и планы на будущее. Вслед за изменением видения будущего принимаются важные стратегические решения: от радикальной перестройки и изменения бизнес-модели до закрытия бизнеса. Поэтому разговор о грядущих переменах стал важной частью исследовательского проекта.

Полевая часть исследования проводилась в начале июня 2020 года. К этому времени предприниматели уже, в основном, пережили режим самоизоляции, решили первые тактические задачи и начали размышлять о будущем: какие проблемы и риски они видят перед собой, какие шаги планируют предпринять и каким видят будущее своего бизнеса.

После введения режима самоизоляции, который для многих означал фактическую невозможность продолжать работу, главной проблемой **стало снижение платежеспособности населения**. Предприниматели отчетливо понимают, что успех их дела и их личное финансовое положение зависят от того, насколько благополучно чувствуют себя их клиенты. С этой проблемой бизнес не может сделать практически

ничего, предприниматели вынуждены учитывать ее, принимая и краткосрочные, и долгосрочные решения.

В ходе фокус-групп многие информанты рассказывали, что уже сделали всё возможное, чтобы стимулировать отмененный спрос. Помимо прямого снижения цен, некоторые пытаются использовать маркетинговые инструменты — акции, бонусы, подарки, сертификаты. Некоторым компаниям пришлось не просто снизить цены, а переориентироваться с премиальных сегментов на медиум и эконом. Бизнес готов на это, несмотря на некоторое внутреннее сопротивление, потому что ожидает, что спрос на услуги не исчезнет совсем, но «перетечет» в более бюджетные сегменты.

Ценным преимуществом для бизнеса становится наработанная база постоянных клиентов. Часть предпринимателей перемещают фокус на них, стараются идти им навстречу, прислушиваются к их пожеланиям, так как в сложные времена именно на лояльность и поддержку постоянных, «стабильных» клиентов бизнес рассчитывает больше всего. И в некоторых случаях клиенты проявляют ответную солидарность: предприниматели рассказывали о случаях, когда потребители по собственной инициативе обзванивали своих знакомых, чтобы по завершении периода изоляции «запитать» любимую парикмахерскую, кофейню, ветеринарную клинику дополнительным спросом.

После кризиса многие бизнесмены готовы к дальнейшим переменам и уже предпринимают определенные действия в этом направлении. Одни ищут для себя более выгодную и безопасную нишу. Другие начали заниматься переориентацией сотрудников. Третьи меняют привычные способы дистрибуции — в первую очередь, активно осваивают онлайн-каналы.

Переустройство бизнеса идет параллельно с пересмотром устоявшихся взглядов. В кризисное время укрепляется представление о предпринимательстве как об изначально сложном и рискованном занятии, для которого пригодны только «сильные», устойчивые, готовые быстро меняться и перестраиваться люди. Несмотря на такой взгляд на собственное дело, некоторые параллельно корректируют отношение к отрасли, в которой они работают, по-новому смотрят на трудности, актуальные для нее, и, возможно, готовятся сменить сферу деятельности — например, отказаться от производства в пользу продаж.

Представление о том, что предпринимательство — это априори рискованная деятельность, требующая высокого уровня автономности, вступают в противоречие с наблюдаемым отношением государства к малому бизнесу. У ряда информантов меры поддержки от государства вызвали разочарование — вплоть до того, что они

стали задумываться о том, стоит ли продолжать честно платить налоги или оставаться жить в этой стране.

В начале эпидемии в России многие представители малого бизнеса столкнулись с высоким уровнем неопределенности. Это оказало на них разное воздействие. Кому-то неопределенность дает надежду на появление новых возможностей. Кому-то — внушает страх перед будущим, порождает ощущение нестабильности, неуверенности. Ближе к концу режима всеобщей самоизоляции неопределенность для многих стала постоянным фоном. Некоторые предприятия получили разрешение вернуться в прежний режим работы, но бизнесменам было очевидно, что по-настоящему «прежним» их бизнес уже не будет.

Преодоление этой неопределенности более оптимистичные предприниматели видят в реализации отложенного спроса, который даст им возможность хотя бы частично наверстать упущенное за время вынужденного простоя. В другом сценарии бизнес боится начала второй волны эпидемии и возвращения ограничительных мер, которые еще какое-то время не позволят работать в штатном режиме и к которым желательно готовиться заранее.

Неопределенность положения предпринимателей (как выразился один из информантов, «мы на распутье») усугубляется непредсказуемостью действий властей. Часть информантов в реакции органов власти видят больше рисков, чем в эпидемии. Кроме того, государство может влиять на положение бизнеса и в краткосрочной (ограничительные меры из-за пандемии), и в долгосрочной (через повышение налогов или усиление контроля) перспективе.

В условиях самоизоляции предприниматели занимались прогнозированием, опираясь на здравый смысл и свои представления о рациональном поведении клиентов (об этом мы далее будем говорить подробнее — см. 4.2. Восстановление спроса на услуги, требующие тесного личного контакта. Прогнозы предпринимателей). Некоторые из информантов признавались, что им не хватает обратной связи от клиентов, и они переориентируют бизнес «вслепую». Другие рассказывали о том, что использовали многие методы для стимулирования спроса, и рабочими из них оказывались совсем не те, на которые изначально делалась ставка.

Таким образом, можно сказать, что будущее бизнеса для самих предпринимателей пока остается уравнением с большим количеством неизвестных. И участники исследования признают, что далеко не все справятся с этим уравнением, а некоторые уже и не планируют справляться.

## 4.1 Перераспределение и стимулирование потребительского спроса в различных сферах бизнеса

Марина Осадчая  
Лаборатория маркетинговых  
исследований Marketing-LAB  
(Краснодар)

Предприниматели говорят, что за период самоизоляции, с одной стороны, спрос уменьшился и перешел в более дешевый ценовой сегмент, с другой стороны, спрос трансформировался и приобрел новые потребительские практики. Уменьшение объемов потребления услуг и товаров в денежном эквиваленте объясняется очевидным: вынужденным простоем и отсутствием доходов у населения. Часто повторяется слово «неплатежеспособность».

В большинстве своем участники исследования говорили о том, что не готовы сложить руки и ждать — они же «предприниматели!» — и удивляются, когда кто-то в их окружении послушно самоизолируется. Готовы работать кратно больше, прилагать усилия, чтобы сохранить бизнес на плаву. О прогрессе речь не идет, на текущий момент основная задача — сохранить бизнес, а при развитии самого оптимистичного сценария выйти в ноль к осени этого года, закрыв все пробелы, все накопившиеся долги.

Бизнес готов подстраиваться, искать новые формы, конструктивно отвечать на запросы клиентов, потребителей и общества.

## Ожидания предпринимателей на посткризисный период: два сценария

Анализируя происходящее с надеждой на позитивный сценарий развития событий, предприниматели говорят об отложенном спросе. Пока он перенесен на будущее, но отказаться от него народ не хочет, поскольку привык к определенным благам и радостям, которые наполняют жизнь красками. Такой отложенный спрос вдохновляет предпринимателей, вселяет веру, что бизнес будет восстановлен.

**У нас** запланирована была поездка на Алтай с выездной группой детей по результатам годовой программы. И радует — вчера я с родителями проводил собрание в онлайн, — что родители отказались забрать деньги, которые они еще до коронавируса сдавали на эту поездку и сказали: “Пусть они у вас лежат, мы все-таки надеемся, что всё состоится, и вы туда хоть не в июле, но в августе съездите”. То есть, я надеюсь, что будет возможность реализовать хотя бы часть этих задуманных программ. (Екатеринбург, психолог-консультант)

**Вон, у меня знакомая:** у них в июне свадьба. Дом частный, там будут праздновать свадьбу, но, тем не менее, они ее будут праздновать. То есть, тот, кому нужно, в любом случае, это купит. Неважно, есть у тебя деньги или нет у тебя денег, или еще что-то. В любом случае, спрос будет, он будет расти. (Казань, общепит, пекарня)

Жизнь продолжается, несмотря на длительный период простоя. Всё будет постепенно восстанавливаться. Предприниматели ожидают возобновления привычных взаимоотношений с потребителями с пониманием, что времени для восстановления потребуется немало: как минимум, до осени, а в более реалистичном сценарии — до нового года и даже до апреля 2021 года. **И это при условии, что не реализуется негативный сценарий** — не последует **вторая волна** карантинных мероприятий.

**У нас** лето все равно такое будет городское. Потихонечку частные клиенты, которые идут у меня и по психологии, по развитию речи, голоса и публичных выступлений, тоже активизируются, и мы сможем какие-то такие проекты краткосрочные, интенсивные, понятно, по себестоимости, но что-то такое будем создавать. (Екатеринбург, психолог-консультант)

**В любом случае,** мы будем работать. Просто сейчас, мне кажется, у людей бюджет ограничен, в ближайшее время именно. Многие просели, кто-то остался без работы, практически все не работали. И я думаю, что просто будет снижаться бюджет, но всё равно заказы пойдут. То есть, в любом случае заказы будут, мы всё равно будем работать. Просто, мне кажется,

всё это нормализуется еще не совсем скоро, ...я думаю, что это всё равно полгода минимум... (Казань, организация праздничных мероприятий)

Между наиболее позитивным и наиболее негативным сценариями некоторые видят еще один — **средний, умеренный вариант**. Пусть бизнесу не удастся компенсировать убытки за счет увеличенного отложенного спроса, **сама жизнь побуждает людей возвращаться** к обычному ритму, к привычным будням, и это скажется на положении бизнеса.

Потихоньку будет подъем, потихонечку будет ротация происходить между клиентами, между заказчиками. И, в любом случае, строительство все равно будет. Люди размножаются, соответственно, дома будут строиться, все равно будет потребность в слаботочных системах. Это все ГОСТы, всё равно это нужно поддерживать в рабочем состоянии. Потихоньку, потихоньку, вижу восстановление бизнеса. (Краснодар, обслуживание слаботочных систем)

## Какие шаги предпринял бизнес для выживания после пандемии

Одна из главных проблем, с которой столкнулись почти все отрасли бизнеса, — снижение платежеспособности до минимума. Об этом говорят в один голос все участники исследования. Коронакризис сказался, в первую очередь, на клиентах, многие из которых лишились привычного уровня дохода. **Ничто сейчас так сильно не влияет на состояние бизнеса, как низкая платежеспособность населения.**

Хочется, чтобы платежеспособность населения увеличилась, мы от нее зависим, напрямую. Чтобы народ начал зарабатывать, с ним будем зарабатывать и мы... Мы напрямую связаны с платежеспособностью населения». (Калининград, ремонт одежды)

У людей закончатся деньги. А если у людей нет денег, значит, нет заказов у нас, и тогда у нас проблемы начнутся. Мы зависим от других людей. Все связано: нет денег — нет заказов. (Калининград, строительный бизнес)

Мы же зависим, получается, от родителей. И когда началась вот эта такая ситуация, да, то есть, и родители уже начали



думать, что сокращения по зарплатам, да, пошло, и начали искать бабушек. То есть, получается, что наша востребованность, можно сказать, маленько пошатнулась. (Томск, частный детский сад)

В период кризиса платежеспособности вырисовываются статьи расхода, на которых можно сэкономить. Среди них — мебель, реклама, пышные торжества. И, к сожалению, в большинстве случаев это будет отмененный спрос — спрос, который не подлечит активизации в длительный восстановительный период. **С удрученностью бизнес констатирует наличие отмененного спроса и отток клиентов.**

**Просто мебель — это первое, на чем люди всё-таки могут экономить всегда. И если, допустим, какие-то трудности в стране, а они у нас последние годы всегда случаются, поэтому, ну вот... Люди экономят на мебели массово. Если продавать что-то дешевое, это надо продавать вагонами. У нас нет такого количества людей. (Томск, производство и продажа мебели)**

**В первую очередь, экономят на рекламе все наши клиенты. Невозможно выжить без оборудования, невозможно выйти без товаров своих каких-то, без персонала. А вот без рекламы, люди считают, что выжить можно. Поэтому нас отменили сразу же быстро, оперативно. (Краснодар, реклама и организация мероприятий)**

Соответственно, **первостепенной становится задача восстановления потребительского спроса.** Предприниматели находят самые разные пути и способы ее решения.

Во-первых, **отсутствие спроса заставляет демпинговать, снижать цены до минимума.** Адекватной реакцией на падение клиентской платежеспособности являются меры, с помощью которых предприниматели стараются снизить стоимость услуг и товаров. К примеру, цена онлайн-экскурсий сейчас составляет примерно 25-30% от «офлайновой» цены.

**Если в Екатеринбурге у нас цена наконец-то доросла за экскурсии аж до целых 400 рублей с человека, вот, и это стало екатеринбуржцами восприниматься более-менее так адекватно, в Москве — так 700-800 рублей с человека, то сейчас Москва — это 200-250 в онлайн, мы, соответственно, 150. За 200 уже никто не приходит, вот. То есть, ну, какой здесь бизнес? (Екатеринбург, экскурсии)**

В некоторых отраслях со снижением цены на товар удастся «поиграть». Например, предприниматель сферы общественного питания из Казани уменьшил стоимость пирожка за счет уменьшения размера этого самого пирожка. В то же время предпринимателю сферы красоты из Екатеринбурга приходится закупать материалы по повышенной цене и при этом оставлять неизменной стоимость услуги для клиента, иначе спрос будет утерян.

**В моем случае нет такого демпинга по ценам. Здесь, единственное, что только, как я построил? Я снизил товар по стоимости за счет сокращения сырья на стоимость. Пирожок, к примеру, 100 грамм весил, он стоил 20 рублей. Сейчас он весит 70 грамм, он сейчас стоит 15 рублей. То есть, в более дешевый сегмент ушел. (Казань, общепит, пекарня)**

**У нас очень повысились расходники, то есть маски, перчатки — это наш расходник, который улетает просто вот. И если раньше мы покупали 50 масок за 150 рублей, то сейчас 50 масок стоят 1500 рублей. И так же материалы, они тоже увеличились там порядка 20% плюс. И увеличить стоимость услуги мы не можем. То есть, наша прибыль все равно падает, падает во всех салонах. (Екатеринбург, бизнес в сфере красоты)**

Во-вторых, **предприниматели от прогнозирования спроса переходят к попыткам стимулировать отложенный или отмененный спрос.** Они готовы быть гибкими, идти на уступки, снижать стоимость услуг/товаров вплоть до себестоимости, чтобы вернуть потребительский спрос. Акции, скидки, бонусы, подарки, программы эконом-класса, изменение прейскуранта и т.д. Руководители малого бизнеса меняют стратегии привлечения клиентов таким образом, чтобы потребитель обязательно остался, обязательно «купил». И при этом «упаковывают» приобретенную услугу/товар в бонусы и подарки, рассчитывая на позитивную рефлексию и повторные продажи.

**Я пытаюсь просто предложить какие-то варианты. Люди всё-таки тоже соскучились, им тоже нужно прекрасное, им нужно тоже как-то отдыхать. И многие всё-таки находят себе возможность к фотографии прийти, себя порадовать какими-то фотосетами... Жизнь-то продолжается. <...> Пытаюсь всё-таки своих клиентов раскатать как-то, пытаюсь придумать новые формы взаимодействия, типа сертификатов на будущую съемку с предварительной скидкой, еще что-то. (Санкт-Петербург, фотограф)**

**В близлежащие дома разносили листовки, даже и до такого доходило, чтобы как-то сподвигнуть людей. Сидя дома на самоизоляции, они могли позвонить, и им принесли хлеб свежий с выпечкой — тоже есть большой плюс. В данном случае, как-то вот так подстраивались. (Казань, общепит, пекарня)**

**Какие-то стали пробовать акции. Например: “Забронируйте сейчас фотозону на летний период с хорошей скидкой, с каким-то бонусом”, — еще что-то. Где-то что-то выстреливает, где-то — нет. (Казань, организация праздничных мероприятий)**

В-третьих, некоторые бизнесы **делают ставку не на привлечение новых клиентов, а на удержание постоянных**, укрепление отношений с ними. Для своих клиентов (своей «семьи») предприниматели готовы пойти на самые смелые уступки, чтобы не растерять драгоценные взаимоотношения. Это с одной стороны. А с другой — именно наработанная база клиентов позволяет удержаться на плаву в текущий кризисный период, продолжая взаимодействие — как открыто, так и подпольно, в условиях контроля за соблюдением самоизоляции.

**В принципе, зная, что особенные дети и родители готовы платить последние деньги за это всё, то мы, конечно, пойдем на уступки какие-то, скидки, что-то еще. Мы сделаем так, чтобы мы не потеряли людей, потому что мы уже просто одна большая семья.** (Тула, конноспортивный клуб)

**Слава богу, мы все равно наработали каких-то своих клиентов, которые до сих пор еще пока стабильны. Мы с ними работаем, мы с ними сотрудничаем. Что-то мы производим, что-то делаем, что-то поставляем... Я думаю, если у населения появятся какие-то средства, помощь им выделится, то тогда вообще рынок начнет немножко оживать. (Томск, производство и продажа мебели)**

Информант из Казани планирует пересмотреть фокус работы в соответствии с принципом Парето, отталкиваясь от анализа существующей базы клиентов:

**У меня мысль появилась нанять человека, который будет отдельно как SMM-щик [продажи] развивать. У нас заведены страницы давнишние какие-то Вконтакте, в Instagram. Но основная мысль: поскольку у меня оцифрованная база, я могу видеть статистику, я хочу сейчас обратиться к десяти клиентам, которые делают самые большие покупки, и к десяти клиентам, которые больше всего нас рекомендуют, и с ними проговорить, каким они хотят видеть наш бизнес. То есть, у меня, наверное, фокус смещен больше не на привлечение новых клиентов. Я думаю, надо работать по принципу Парето, что 20% наших клиентов приносят нам 80% прибыли. И вот, хочу сконцентрироваться в дальнейшем на этих основных, ключевых клиентах в бизнесе, узнать их запросы, чего бы они от нас хотели, и постараться выстроить так, как им будет это удобно». (Казань, зоотовары)**

В-четвертых, **бизнес, ориентированный ранее на премиум-сегмент или на уровень бизнес-класса, переориентируется на сегмент медиум или эконом.** Пока одни через оптимизацию внутренних процессов снизили цену на свои товары/услуги без существенного изменения их содержания, другие, чтобы запитать предприятие оборотными средствами, стали браться за выполнение более мелких заказов, которые раньше не считали для себя интересными и даже не рассматривали.

Удаленная доставка, бесконтактная и какие-то мелкие заказы, которые есть, но они очень мелкие. Это, например, какой-нибудь детский день рождения, оформление шариками, например. Скажем так, мы до этого такие заказы фактически не брали, но сейчас уже, как-то, пока загрузки нет, стали брать вот такие, более мелкие, более бюджетные. (Казань, организация праздничных мероприятий)

Сейчас, надо сказать, что, наверное, мы беремся за всё, за что раньше, может быть, мы и не взяли бы. Естественно, пытаемся по возможности делать больше, наценку, соответственно, делаем мы совсем минимальную, чтобы хоть как-то продержаться на плаву и хоть что-то заработать на покусать и покрытие аренды. (Томск, производство и продажа мебели)

Во-первых, переводение немножко в другой формат ценовой — первое, что мы сделали. Мы оставляем, допустим, не выше, не ниже, но мы вводим фиксированную цену. У нас будет программа фиксированных цен. И есть определенные программы эконом-класса, если можно так сказать, где вы можете получить услугу с определенными ограничениями. Ну, то есть, они комфортные, удобные, но основную услугу вы получить можете. Если нужно расширение, то тогда вы идете по основному прейскуранту... Переориентация в подаче услуг: какие услуги будут более топовые на сегодняшний день и в экономическом таком формате клиники. Допустим, из бизнес-класса мы переходим в эконом-класс больше. (Томск, сеть медицинских центров)

Сейчас, мне кажется, все будут экономить на всем. И даже люксовые бренды — они перестанут делать, например, супермероприятия на 300-500 и 1000 человек с дорожными экранами, лазерными шоу и все прочее. Да, будут те же 200-300 клиентов, которые посмотрят онлайн-презентацию нового автомобиля через Zoom. Премиальные бренды — они останутся, но они будут заказывать услуги не такого дорогого плана. Вместо шампанского и икры будет самогон и хлеб, да, вместо “Дом Периньон” будем заказывать [самогон] на розлив. (Краснодар, реклама и организация мероприятий)

Помимо задач по восстановлению и стимулированию спроса на свои услуги, предпринимателей ждут и другие проблемы — многие участники исследования говорили о **разрушении бизнес-цепочек, бизнес-взаимодействия**. Это называют и причиной, и следствием возникновения проблем с потребительским спросом. Отлаженные, вполне работающие системы оказались хрупкими и не выдержали трехмесячной пробок экономики.

У меня отсутствие денежного оборота — одна самая главная проблема... Невозможность рассчитаться с поставщиками,

невозможность заплатить за офис... Это только начало, и дальше это будет только нарастать. И сейчас также пойдут банкротиться стройки из-за того, что люди не будут брать ипотеку, соответственно, у застройщиков не будет денег. И соответственно, они будут... то есть, одно завязано за другим. (Краснодар, электротовары)

Мы понимаем, что наши поставщики с кормами закрываются и мы не можем купить корма лошадям... Ветеринарная станция закрыта, а прививки делать надо, потому что закончится карантин, всё равно начнутся соревнования. То есть, соответственно, нас без прививок никто не выпустит. (Тула, конноспортивный клуб)

Все, кто точно так же на тот момент торговали, допустим, там, какими-то материалами, они точно так же не отгружали ничего, мы не могли закупить какие-то товары. Да, был запас, да, мы его держали, за счет него мы могли делать, производить что-то, то, что уже было в работе. Но вот мы столкнулись с такой ситуацией, когда часть поставщиков просто не могли нам отдать товар, потому что у них были закрыты склады. И была остановка производства. (Москва, столярное производство)

Вот самая значимая проблема, номер один, можно сказать — это то, что закрыли школы и садики. А мы работаем на общепит, поставка продукции, вот это вот была для нас паника. Потому что это 70% дохода с общепита, вот. Это самая главная проблема. (Челябинск, оптово-розничная торговля)

Народ принял [обращение президента к нации] именно так: можно не платить квитанции, ничего вам за это не будет. А у меня всё подвязано. Получается, что раз народ не платит квитанции, значит управляющие компании не получают деньги на свои услуги, и даже за коммуналку. Соответственно, они не могут рассчитаться с подрядчиками. У них основная цель сейчас стоит — рассчитаться с основными ресурсниками, всё. Подрядчики — под расторжения договоры, потому что ничего, нечем платить. (Краснодар, обслуживание слаботочных систем)

## Адаптация и трансформация: как бизнес перестроится после кризиса

Кризис как стимул, как вызов, как проверка на прочность — такое восприятие свойственно духу предпринимательства. Испытания, преодоление, решение экстремальных задач закаляют бизнесменов, дают новые силы, второе дыхание, очередной виток в развитии. Не каждому дано выстоять в сложное время и положить в багаж бесценный положительный опыт. Не каждый в силах успешно пройти краш-тест товарного поезда, как выразился один из информантов. Многие предприниматели понимают, что придется что-то менять, даже если пока у них нет четкого плана.

**Изрядной части тех, кого я наблюдал на своем рынке рядом с собой, просто не будет, то есть им нужно будет как-то обустроить все по-новому.** (Томск, общепит)

**Думаем, раздумываем, наблюдаем, что же делать дальше. Может быть, еще в какую-то сферу другую уходить или еще что-то такое. Пока на перепутье мы.** Пока у нас речь совсем о закрытии не идет... (Томск, производство и продажа мебели)

**Мы уже понимали, что и музеи, и все прочее будут закрыты, туризма не будет, и в общем вот этот вызов будущего — он превратился в реальную проблему. Ни одна культурная институция, конечно же, не готова технологически к таким вызовам.** И нет людей, нет контента, нет технологий и техники, с помощью которых это все производить. (Екатеринбург, экскурсовод)

В борьбе за сохранение бизнеса предприниматели ищут новые сегменты, новые рынки, где прогнозируется большой спрос. Из-за такой «смены курса» некоторые планируют менять систему работы с клиентами, другие переучивают персонал.

**Вы знаете, наоборот, у меня произошла такая форма консолидации и понимания, что дальше будет, потому что изначально мы гребли, гребли непонятно куда. А здесь мне четко понимание пришло, что нужно делать в данный момент, и хоть что-то сдвинулось. В любом случае, это кризис. Это новые возможности. Вот тут как раз первый раз я поняла, что он [кризис] меня мобилизовал.** (Томск, сеть медицинских центров)

**Не работать с бюджетными организациями [нам] невозможно, потому что практически большую часть спорта, процентов 80, проводит бюджет. От этого никуда не деться. Нет, [следует] перестраивать немножко систему распределения прибыли, систему распределения платы.** Не знаю, вносить корректировки какие-то, в договоры условия дополнительные

включать, типа распространение эпидемии, еще что-то. То есть, прямо вносить в договоры, чтобы это были рабочие инструменты. (Казань, организация спортивных мероприятий)

Я не предвижу, что наш сегмент по мероприятиям вскоре откроется, и массовые скопления людей будут уместны. Поэтому серьезная проблема — это стала переориентация сотрудников. То есть, мы сейчас активно вкладываем много того же бюджета, которого сейчас не поступает, мы стараемся делать семинары, учим наших сотрудников новому сегменту в нашем бизнесе. Мы пытаемся сохранить тех, кто хотел дальше развиваться, тех, кто захотел остаться в команде, мы обучаем. И это достаточно тяжело, потому что мы были успешны в своем сегменте, и сейчас оперативно, в течение двух месяцев, нам нужно достаточно сильно поменять наше направление... Уже мы настолько устали сидеть и слышать это слово “карантин”, сидеть без работы, поэтому мы очень ждем, что наши клиенты поскорее выйдут. И пока, честно говоря, не от всех можно получить какой-то фидбэк, что им будет нужно и в правильной ли форме мы переориентировались в нашем бизнесе. (Краснодар, реклама и организация мероприятий)

За новые возможности, новое применение своих сил и, следовательно, «приток свежего воздуха» в развитии бизнеса следует поблагодарить всё тот же коронакризисный период. Некоторые предприниматели оперативно заняли нишу производства масок и средств индивидуальной защиты, последовав за образовавшимся активным спросом и вдохновившись зарубежными примерами.

Сейчас рынок потребляет только маски и всякие халатики... Мы даже немножко увеличили количество швей и еще потихонечку пытаемся там как-то расширить. Пока рынок просит продукцию, соответственно, мы там привлекаем. Но для специалистов высокого профиля, для думающего человека — конструктора, технолога — именно вот в этом направлении нет работы. Такие, с опытом, швейники, они называют это «мусор». ...Ну, не знаю, хотя я в Instagram видел Lamborghini, Chanel, Dior и всякие крупные компании, производства мира — они все переключились на средства индивидуальной защиты. И я думаю, здесь ничего такого плохого нет. ...Надо адаптироваться, и всё, и быть гибким, гибким, все “хочушки” оставлять. И заставит что-нибудь другое делать жизнь — ну, будем делать. Главное, чтобы было на что кушать и людям в семье что-то приносить, какие-то деньги. (Волгоград, швейное производство)

Трехмесячная самоизоляция подтолкнула к активизации использования практик онлайн-взаимодействия с клиентами и потребителями, поддержанию спроса за счет выстраивания новых каналов продаж.



**Сознание поменялось, в любом случае. У людей поменяется, в любом случае, мышление. Теперь люди готовы будут не ходить в магазин, а по удаленке посмотреть на экран, сказать: “Вот мне нужно вот это и пришлите мне вот это” — всё. Большинство людей не готовы были привыкнуть вот к этой современности, что можно по удаленке, до сих пор большинство не понимают, что можно нажать на кнопку, выбрать, глазами “пощупать” и заказать, сидя дома. Сейчас у людей это появилось. Он также может посмотреть у меня варианты: “Хочу номер три и хочу, чтобы у меня был вот такой домофон” — всё! И я ему это пришлю. Благо, таксисты переориентировались — они теперь везут все, что угодно. Раньше они людей возили, а теперь вплоть до того, что я сегодня отправлял даже набор ключей от замка. (Краснодар, обслуживание слаботочных систем)**

«Пробы пера» предоставления услуг через интернет в отдельных случаях оказались очень успешными: ожидания были превзойдены в несколько раз. Режим самоизоляции способствовал кратному повышению спроса на онлайн-услуги.

**И я запустила доставку — доставку с Яндекс.Еды и с Delivery Club. И не ожидала такого, что будет спрос такой жесткий. У нас мороженое премиум-класса, оно дорогое, поэтому, естественно, есть выгода — возить его на дом людям... Я заказала продукцию месячного оборота и за 2 недели его распродали, на Яндекс.Еде все исчезло. Вот сейчас мы опять сидим неделю, ждем продукцию, потому что я в шоке была. Я не думала, что будет такой спрос, вообще не думала. Я думала: установлю приложение, будет там заказик-два. А я установила, и у меня тут же появился заказ. Мне пришлось тут же срываться с ребенком и ехать к человеку для того, чтобы не подвести, чтобы сразу не заработать плохой рейтинг у ресторана. <...> Я не знала, что это набрало такую популярность. (Екатеринбург, сфера развлечений и общепит)**

Перспективное развитие в самоизоляционный период удалось немногим, но и здесь есть удачные примеры. Так, закрытые двери торговых центров подтолкнули предпринимателей торговой сферы «вынырнуть» на улицу. Какое же лето без мороженого? Оказалось, что и для мороженого премиум-класса есть место на улице.

**Всё узнала, подготовилась, в общем, и нашла способ открыть торговую точку вне торгового центра. И, так сказать, это произошло недавно, где-то с середины мая, и сейчас мы начали активно летом открывать другие точки, уже на базе торговых центров, но уличные точки. И вот с середины мая ситуация начала стабилизироваться. Это замечательно! Начали с доставки [новое направление] и продолжили открывать торговые точки, просто не на базе торговых центров, а просто в удачных местах**



скопления людей... Лето — это сезон мороженого, но это сезон улицы. Это надо все силы вкладывать в уличную торговлю. (Екатеринбург, сфера развлечений и общепит)

Увеличить объем спроса (или уменьшить масштабы его сокращения) бизнес планирует за счет экстенсификации труда. Все, как один, предприниматели ясно понимают, что работать в посткарантинный период придется очень много. Ожидают, что вернутся все отложенные и пропущенные заказы. И к ним добавятся еще и новые. Кроме того, неизменно произойдет перераспределение игроков на рынке, на смену «закрывшимся» придут новые, молодые, энергичные, для конкуренции с ними потребуется много усилий.

Больше будем работать и грести, пахать, как-то выживать. (Томск, частный детский сад)

Мы должны работать если не вдвое, то втрое, там, да, а то и в десять раз больше для того, чтобы нивелировать всё это негативное влияние экономическое, в том числе и психологическое, которое очень сильно влияет и на здоровье наше. То есть, только позитивное, тут позитивные вибрации нам помогут всё это дело пережить, вот. Плюс ко всему ...это как защита со всех сторон, которую мы получили в эти несколько месяцев, дополнительные знания, дополнительные навыки, новое окружение, как задел на будущее. И уверен, сейчас отвалится много конкурентов, которые не смогли этот кризис пережить. Появятся еще больше молодых игроков на эту почву благодатную, ну, или не очень благодатную, посмотрим, вот, которые действительно захотят себя попробовать на освободившейся площади. То есть, будет еще больше работы, поэтому нужно не останавливаться ни в коем случае. (Москва, столярное производство)

...Пришлось очень сильно пересмотреть политику премий. Понятно, что очень сильно пришлось всё равно, как бы мы этого ни хотели, за те же деньги всем придется работать теперь больше. По крайней мере, интенсивнее, то есть не больше по времени, но интенсивнее. Это, к сожалению, тоже была одна из мер сокращения издержек, то есть отказаться от всего, что только можно наружу, и всё делать начать самим. Всё, на чем мы можем сэкономить, начать экономить. Существенный передел всех внутренних процессов для того, чтобы, опять же, не заниматься лишним трудом, сократить всё, что только можно. Все расходы, которые мы могли сократить, мы их сократили. Был бухгалтер, который занимался первичной документацией. Больше нет. И на неопределенный срок нет... Какие-то части работ мы перевели между разными сотрудниками, на кого-то повесили какую-то допнагрузку. (Томск, общепит)

Обсуждение трансформаций бизнеса во время коронакризиса, с одной стороны, показывает готовность предпринимателей быстро реагировать на изменения ситуации, идти навстречу клиентам и делать всё возможное ради сохранения своего дела. С другой — сами предприниматели говорят о том, что есть факторы, на которые они не смогут повлиять при всём желании, например, падение уровня платежеспособности населения. Это говорит о том, что сколько бы усилий ни прикладывал бизнес для выхода из кризиса, при некоторых условиях, например, при повторном введении режима самоизоляции, шансов на быстрое восстановление будет не так много.

## 4.2 Восстановление спроса на услуги, требующие тесного личного контакта. Прогнозы предпринимателей

Роман Бумагин  
ФОМ (Москва)

Начиная свой бизнес или принимая в критические моменты решение продолжать, сохранять созданное когда-то дело, предприниматели неизбежно сталкиваются с необходимостью прогнозирования. Прогнозированию подлежит экономическая ситуация в стране, инвестиционный климат, доступность заемных денег и многие другие важные для успешного ведения бизнеса аспекты. Но главный предмет прогнозов — безусловно, спрос. Будет ли у потребителей достаточно средств, чтобы потреблять данный продукт, не изменится ли способ потребления, наконец, сохранится ли сама потребность в продукте, лежащая в основе спроса.

За три десятилетия существования рыночной экономики в России мы все неоднократно были свидетелями колебаний платежеспособного спроса, связанного ростом/падением доходов граждан, укреплением/ослаблением национальной валюты. Изменения способа потребления того или иного продукта также можно было наблюдать невооруженным глазом. Например, 1990–2000-е годы характеризовались переходом от маленьких продуктовых магазинов, киосков и рынков к супер-, а затем гипермаркетам, а сегодня продуктовая розница стремительно переходит в онлайн. Что касается исчезновения продуктов с рынка, то вспомним хотя бы встречавшиеся — кажется, совсем недавно — на каждом шагу салоны видеопроката или пункты обмена наличных денег.

Может быть, и привычная современная (до-ковидная) структура экономики, доступная взору из повседневности на уровне вывесок, витрин, рекламы, будет сметена волной

пандемии, а на ее место придет новая. Будет ли в ней место салонам красоты, барбершопам, кальянным? А частным медицинским клиникам?

Рыночные игроки, прогнозируя будущие состояния спроса на свой продукт, ориентируются на какие-то общие представления о том, как будут вести себя люди, какими мотивами они будут руководствоваться. Иными словами, предпринимателям так или иначе приходится моделировать поведение потребителей или даже моделировать (образ) самих потребителей. Что лежит в основании этих — в подавляющем числе случаев наивных (то есть ненаучных) — моделей?

Очевидно, что лишь небольшая часть предпринимателей может оперировать моделями наподобие «человека социологического» (SRSM) или «человека экономического» (REMM). Более того, даже наличие академического бэкграунда не гарантирует, что, переместившись из исследовательской роли в предпринимательскую, человек продолжит использовать научные концепты, а не будет полгаться на здравый смысл и folk theories. Ведь, как справедливо заметил Альфред Шютц в своем эссе «Чужой», «как гражданин, работник и прихожанин своей церкви он [человек] может иметь самые различные и малосогласующиеся мнения по моральным, политическим и экономическим вопросам; эта непоследовательность не обязательно связана с нелогичностью».

Наконец, у людей, и у предпринимателей в частности, нет уверенности, что «эти ученые умники» придумали что-то действительно стоящее для принятия решений в «реальной» деловой жизни. Вот как об этом еще совсем недавно (по историческим меркам) высказывался в своей нобелевской речи лауреат премии по экономике 1970 года Пол Самуэльсон: «Действительно, только в последней трети нашего века <...> экономическая теория начала активно претендовать на то, чтобы приносить пользу бизнесмену-практику <...>. Однажды великий представитель предыдущего поколения экономистов, Артур Пигу из Кембриджского университета, задал риторический вопрос: "Может ли кому-нибудь прийти в голову нанять экономиста для управления пивоваренным заводом?"».

Если предприниматели моделируют своего потребителя и предполагаемый будущий спрос, не исходя из научных концепций, то как они это делают, на чем они основывают свои прогнозы? Ведь опираясь на эти прогнозы, они будут принимать реальные, не лишённые риска решения по вложению реальных денег, времени, личных усилий. От точности этих оценок зависит финансовое благополучие, а иногда и просто физическое выживание.

Этот вопрос перемещает нас в область социологической феноменологии, основной тезис которой в этой части состоит в том, что человек представляет себе Другого устроенным точно так же, как он сам. «Все люди одинаковые» — так говорят бизнесмены, пытаясь смоделировать поведение потребителей. Одинаковые, но какие? Что является главной чертой человека с точки зрения здравого смысла? Здравый смысл!

Из чего состоит здравый смысл потребителя (и, шире, экономического актора)? Представления о его устройстве мы находим в трудах ранних экономистов. В систематизирующей статье 1910-го года «Рациональность экономической деятельности» американский экономист Уэсли Кларк Митчелл пишет: «Важнейшая предпосылка классической

политэкономии заключалась в том, что человек — это рационально мыслящее существо, которое всегда ищет выгоду для себя, полагаясь на разум, или руководствуется в своей деятельности просвещенным эгоизмом; как правило, все это еще сочеталось с психологическим гедонизмом, то есть выгода отождествлялась с удовольствием».

С точки зрения здравого смысла можно предположить, что **в условиях пандемии потребители, действуя рационально (полагаясь на разум), будут стремиться минимизировать посещение (максимизировать избегание) мест, где можно заразиться новой, неизученной инфекцией.** Это ставит под удар те сферы бизнеса, где необходим тесный личный контакт с потребителем: салоны красоты, медицинские центры, стоматологические клиники, рестораны и др.

Такую гипотезу мы заложили в дизайн исследования, пытаясь смоделировать прогнозное, основанное на здравом смысле рассуждение предпринимателей об основном на здравом смысле спросе потребителей. В гайд фокус-группового исследования был заложен вопрос о том, как предприниматели видят восстановление спроса в пост-карантинный период. Кроме того, мы просили информантов дать три сценария развития их бизнеса в краткосрочной перспективе. В этих ответах порой также содержались оценки будущего спроса. Наша гипотеза состояла в том, что предприниматели, работающие в обозначенных сферах, будут находиться в пессимистичном настроении, готовить свой бизнес к закрытию.

Из общего массива материалов качественного социологического исследования, включающего 26 фокус-групп и 13 глубинных интервью, были отобраны 13 фокус-групп и 3 глубинных интервью с предпринимателями, чей бизнес предполагает тесный личный контакт с потребителями. В общей сложности из 109 участвовавших в исследовании предпринимателей в таких сферах оказались заняты 27 человек (см. таблицу 1). Помимо реплик этих информантов, в представленных ниже иллюстрациях будут задействованы реплики их «соседей» по фокус-группам, обеспечивавшие смысловой контекст для разговоров о спросе.

| СФЕРА БИЗНЕСА                | КОЛ-ВО ИНФОРМАНТОВ |
|------------------------------|--------------------|
| Салон красоты                | 3                  |
| Кафе, бар, ресторан, кофейня | 11                 |
| Организация мероприятий      | 5                  |
| Медцентр, стоматология       | 3                  |
| Детский сад                  | 2                  |
| Фитнес, плавание, SPA        | 3                  |
| <b>ИТОГО</b>                 | <b>27</b>          |

Табл. 1. Распределение информантов по сферам контактного бизнеса

Повышенная вирулентность вируса SARS-CoV-2 объясняется особенностью строения вириона – наличием на его поверхности белковых шипов, с помощью которых он легко прикрепляется к слизистой оболочке ротовой полости, органов дыхания и глаз.

Из таблицы видно, что оказываемые информантами услуги предполагают очень тесный контакт с потребителем, вплоть до прямого соприкосновения со слизистыми оболочками, как это происходит, например, в случае со стоматологическими услугами, ресторанами (через столовые приборы), детскими садами (так же), салонами красоты (ресницы — глаза), плаванием (вода — глаза — носоглотка).

Все перечисленные выше услуги не являются услугами первой, жизненной необходимости. На уровне здравого смысла можно предположить отсутствие (или, как минимум, заметное снижение) спроса на них во время действия карантинных ограничений и некоторое время после их снятия. Иными словами, после снятия внешних для людей ограничений могут остаться и срабатывать внутренние, интернализованные ограничения, самодисциплина, разум.

Почему же этого не происходит?

## **Вера в вирус vs вера в веру в вирус**

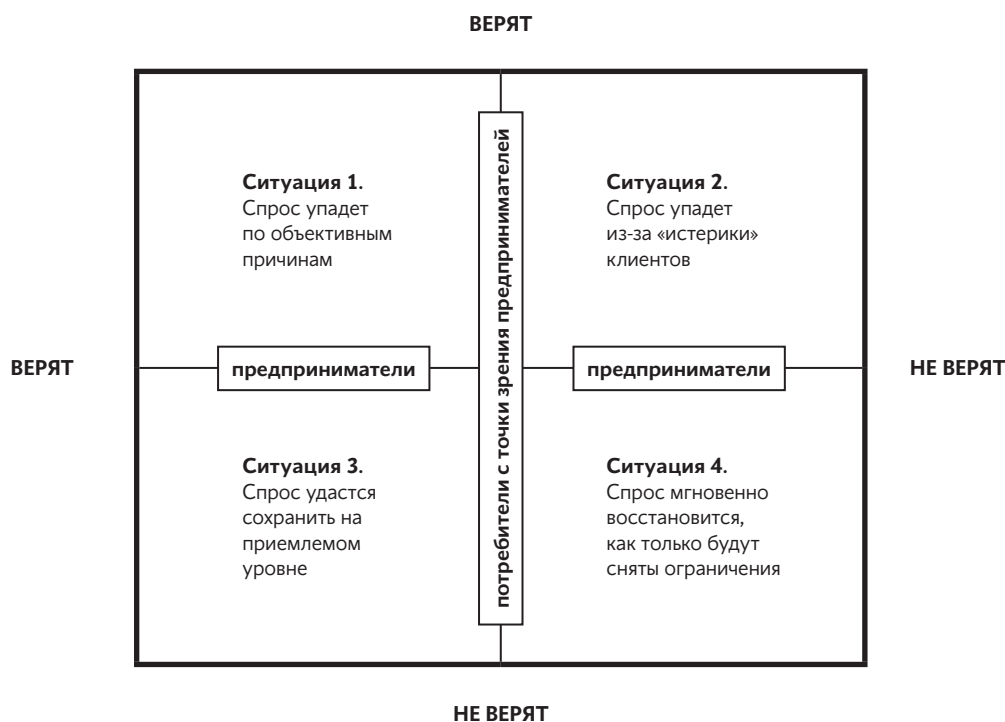
Обозначенный выше феноменологический тезис, согласно которому предприниматели вкладывают в модель потребителя свою собственную рациональность, свое собственное отношение к вирусу, предполагает всего две ситуации. В первом случае владельцы бизнеса и сами опасаются вируса, и тогда они закладывают в свою модель рациональности потребителя всю серьезность пандемической ситуации. Во втором случае они сами являются COVID-скептиками или диссидентами и потребителей своих наделяют этими же убеждениями.

Автору этого текста довелось общаться с владельцем автосервиса в Подмоскowie, который категорически отрицал серьезность угрозы от SARS-CoV-2. Он сам и весь коллектив этого сервиса — около 20 человек — демонстративно ходили без масок, «стреляли» друг у друга сигареты в курилке, тесно общались с клиентами. Клиенты по этому поводу не высказывали заметного беспокойства. По рассказам владельца компании, спрос в карантинный период не упал, «потому что люди же тоже понимают, что это всё выдумка».

В этом примере стройность картины предпринимателя обеспечивается естественной установкой, что Другой мыслит точно так же. Предприниматель допускает, что где-то там на периферии жизненного мира существуют чудачки с иной, экзотической версией происходящего, но живых людей — носителей такой установки — он не встречал. Это можно объяснить и в терминах теории когнитивного диссонанса: мысли, допущения и, возможно, даже воспоминания, противоречащие такой диссидентской установке, просто отторгаются, чтобы не вызывать фрустрации.

Эмпирический материал в целом подтверждает эту нашу феноменологическую модель, но были и исключения. У предпринимателей, которые не верят в вирус, встречаются понимание/допущение того, что потребители могут иметь иную установку, и наоборот. Иными словами, рассуждая о пандемии, предприниматели вынуждены оценивать серьезность угрозы не только со своей собственной точки зрения, но и с точки зрения своих потребителей.

Теоретически здесь возможны четыре комбинации, которые можно представить в виде следующей матрицы (см. рисунок 1).



**Рис. 1. Прогнозирование предпринимателями спроса на свои услуги в зависимости от веры в серьезность угрозы, создаваемой вирусом**

Опишем подробно эти ситуации.

Информанты неравномерно распределились по четырем квадрантам, поэтому в одних случаях спектр реплик будет широким, голоса будут принадлежать самым разным предпринимателям из разных регионов и сфер деятельности, портрет носителя такого мнения будет достаточно выпуклым, стереоскопическим. В других случаях ячейка матрицы представлена одним-двумя информантами, их реплики позволяют лишь обозначить существование такой позиции.

## Ситуация 1. Коллапс спроса по объективным причинам

Сразу отметим, что базовая гипотеза исследования о том, что большинство предпринимателей из описываемых сфер бизнеса воспримут ситуацию как катастрофу и будут рассуждать о закрытии своих предприятий, не подтвердилась. Ситуация, когда руководителям бизнеса приходится закладывать в свои расчеты установку, что их потребители тоже верят в вирус, редка. Такой настрой фиксируется лишь на нескольких кейсах, когда бизнесмены говорят о сокращении спроса практически до нуля. Но даже в этих высказываниях прочитывается, что непосредственным источником катастрофы для бизнеса выступает всё-таки не индивидуальный выбор потребителей, а внешнее административное давление. Найти в массиве данных высказывания, в которых гибель бизнеса вследствие излишней осторожности клиентов не была бы опосредована решениями государства, нам не удалось.

**Самый** реальный [сценарий развития ситуации] — это вторая волна пандемии, вторая волна заболевших, когда число заболевших начнет резко увеличиваться. Что касается моей сферы бизнеса, власти полностью отменят на ближайшие два года любые мероприятия, связанные со скоплением людей больше трех, и бизнес перестанет существовать». (Казань, организация мероприятий)

**Модератор:** Что с ними [ресторанами] происходит в Томске?

**Информант:** Коллапс. Это падение спроса на 90-95-100%.

**Модератор:** То есть там доставкой не вывезти эту ситуацию?

**Информант:** Ну конечно, нет, потому что ни один нормальный человек в дорогой ресторан со скатертями и официантами не шел, чтобы просто наесться. Он шел за атмосферой, за дизайном, за обслуживанием, за кулинарными изысками, за великолепной подачей, за уютной атмосферой. Ее нельзя прислать курьером. (Томск, ресторанный бизнес)

**Мне** тоже кажется, что она [сфера бизнеса] лежит на дне сейчас, поскольку, по большей части, ресторанный бизнес завязан на количестве людей, которые проходят мимо твоего заведения, которые твое заведение могут узнать и зайти в него, чтобы что-то выпить. А поскольку у нас режим самоизоляции, то у нас людей по улице практически нет. (Екатеринбург, кофейня)

**Если** к тебе раньше приходило двадцать человек в день, а при ковиде пришли три, и если у тебя большая клиника... А если у тебя в клинику приходит три человека, а потом к тебе не пришел никто... То это очень грустно». (Тула, сеть клиник стоматологии, зуботехническая лаборатория)



Последний информант идет в своих рассуждениях дальше и размышляет о закрытии принадлежащей ему сети стоматологических клиник, намерении оставить только инфраструктурный (B2B) бизнес в этой области — зуботехническую лабораторию, как менее подверженную колебаниям потребительского спроса.

**И конечно, люди [предприниматели] закрылись по стоматологиям. <...> Я их [клиники] сейчас думаю, что буду продавать. И куда двигаться дальше, я точно знаю. (Тула, сеть клиник стоматологии, зуботехническая лаборатория)**

Не все информанты, оценивающие ситуацию таким образом, готовы оставить свой бизнес. Звучат рассуждения о его стратегической адаптации к новой реальности.

**Если вкратце, по теме, <...> мы, действительно, будем долго жить в условиях такой дикой стагнации и падения спроса населения. Поэтому нужно концентрироваться либо на самых таких простых внизу пирамиды потребностях, либо на каких-то элитных, поскольку группа людей, у которых были и есть деньги, она была, и есть, и будет. Только из этого строить свою стратегию, перестраивать ее. (Красноярск, организация мероприятий)**

## Ситуация 2. Истерика клиентов

Наиболее экзотической является ситуация, когда предприниматель считает вирус незначительной угрозой, переоцененной угрозой или вовсе выдумкой, но при этом допускает, что потребители могут думать иначе (правый верхний квадрант на рисунке 1). В подобной ситуации, согласно теории когнитивного диссонанса, носитель такого мнения будет стремиться подстраивать под свою картину мира и установки других людей, в частности, потребителей.

И действительно, большинство предпринимателей демонстрируют соответствующую когерентность мышления. На этом фоне особняком стоит пара предпринимателей из Казани — управляющих частным детским садом, принявших участие в глубинном интервью как групповой информант. Нельзя сказать, что они вовсе отрицают вирус, но считают, что угроза явно преувеличена.

**Это какая-то совокупность факторов, которая на самом деле перекосилась и... как это сказать?.. “Too much” [англ. “это уже слишком”]! У меня есть любимое выражение: “Ну как бы уже too much совсем!”. Потому что если это сравнивать с [каким-нибудь кино-] жанром — то мне всё это напоминает что-то типа “Ла-ла-лэнда”, потому что люди в обычной жизни так не ходят...**

Люди же не прыгают в пробке по капотам. И, скажем так, всё то, что происходит, — это какой-то либо “too much”, либо сюрреализм абсолютный». (Казань, частный детский сад, информант 1)

Угрозу спросу предприниматели видят в установках потребителей.

Некоторые категории абсолютно будут не бояться подойти ко мне и скушать мороженое, и не будут бояться заразиться там чем-нибудь, пока его накладывают. Некоторые, конечно, будут соблюдать какие-то меры ограничений, ходить в масках или вот кушать фасованную продукцию. У нас есть такие потребители, которые говорят: “Нет, не привозите нам по шарикам мороженое на доставку, только фасованная продукция, чтобы она была запакованная, чтобы никто в нее не лазил”. (Екатеринбург, сеть точек по продаже мороженого)

Свое отношение к осторожным потребителям этот предприниматель выражает достаточно экспрессивно, обращаясь к оппозиции «находятся под влиянием vs относятся разумно».

Те, которые попали под влияние и очень всего боятся и во всё верят, а есть те, которые как-то всё-таки разумно к этому относятся и не как огня боятся, не знаю, какие-то элементарные меры соблюдают, и ладно. (Екатеринбург сеть точек по продаже мороженого)

Самая главная проблема здесь — это непонимание родителями того, как себя... Я скажу так, самая главная проблема — это истерия клиентов. То есть, это самое главное, что было, это вот это истеричное состояние, состояние неизвестности, состояние того, что... Потому что, по сути, мы напрямую зависим от них. <...> У нас люди избирали реально вариант глубочайшей изоляции — “я в домике”. (Казань, частный детский сад, информант 1)

Но даже при двукратном падении спроса объем выручки позволит платить зарплату сотрудникам. Реакцией же на сокращающийся спрос естественным образом выступает сокращение издержек.

При этом мы полностью убрали все дополнительные услуги, которые мы оказывали абсолютно бесплатно для родителей, — логопеды, музыкальные занятия. Вышли просто воспитатели и нянечки, всё. К обычному режиму мы вернулись 12 мая, как и все детские сады, в общем-то. (Казань, частный детский сад, информант 2)

Основанием для оптимизма предпринимателей в этой ситуации выступает реальный опыт: клиенты всё-таки пошли. Причем в данном случае речь не идет об отложенном

спросе, который проявляет себя волнообразно (об этом будет сказано чуть ниже), речь идет о неэластичном спросе на жизненно важную услугу: родителям нужно выходить на работу.

**Но, с другой стороны, нам это сыграло на руку, потому что те, кто просидели ровно две недели, не выходя никуда, ниоткуда — всё, они через две недели взвыли и сказали: “Как вы смотрите, чтобы открыться в понедельник?”. (Казань, частный детский сад, информант 1)**

### Ситуация 3. Верую, ибо абсурдно

Большая часть предпринимателей (насколько об этом позволяет говорить формат неколичественного исследования), рассуждая о будущем спросе, хоть и высказывают опасения такого рода, но в ходе проговаривания собственных аргументов и контраргументов в фокусированной дискуссии приходят к выводу, что потребители, действуя рационально, будут демонстрировать относительно высокий спрос на услуги, требующие тесного контакта. Они принимают угрозу вируса, считают эпидемическую ситуацию серьезной. Иногда такая сознательная позиция информантов проявлялась по контрасту — когда среди их «соседей» по фокус-группе вдруг обнаруживались COVID-скептики. Показателен следующий фрагмент дискуссии на одной из фокус-групп (Московский регион и близлежащие области):

**[Государству следовало предприятия, в частности, торговые центры] не закрывать и дать работать просто. Придумать все меры — санитарные, какие-то еще, но не закрывать. То есть, государство не должно было так поступать — собственно, закрывать какую-то частную деятельность. (Московская область, сеть магазинов одежды)**

**Вы знаете, я с вами немножечко тут поспорю. Если бы у меня была возможность решать, я скорее тоже закрыл бы все сферы деятельности, но закрыл бы их до тех пор, пока государство не наберет возможность резерва своего. Например, не подстроит больницы, не обучит докторов. То есть, закрыть меня на две недели из-за пандемии — окей, я это пойму: надо подготовиться, так как все это внезапно возникло. Но держать меня три месяца закрытым — это государство напрямую вмешивается в бизнес, и так делать нельзя. (Москва, сеть салонов красоты)**

То, насколько серьезно представители малого бизнеса оценивают угрозу от вируса, видно по их высказываниям о возможной второй волне эпидемии.

**Самый плохой [сценарий развития ситуации] — что всё это [выход из карантина] произойдет, например, не в июле, а позже, мы ненадолго выйдем, и потом нас опять свернут, и пойдет вторая волна. Это один вариант исхода событий. (Новосибирск, фитнес-студия)**

**Скорее всего, будет вторая волна, ожидают ее — такую же, либо сильнее еще. В нашей области губернатор поторопился немного с тем, чтобы открыть всё, многие отрасли... И поэтому вторая волна будет более жесткой. (Екатеринбург, SPA-салон)**

При этом в большинстве случаев предприниматели видят, чувствуют или верят, что их потребители настроены возобновить посещение заведений сразу после их открытия.

**Пессимистический [сценарий], что не дай бог будет повторение... <...> Выживать каждому очень будет сложно, если опять будет коронавирус в сентябре, в октябре, в ноябре, в декабре <...>. Можно помереть тогда точно. Потому что мы, если даже сейчас откроемся, за 1-2 месяца мы [финансовую] подушку свою не надуем. (Казань, кафе)**

Даже в этом в высшей степени пессимистическом прогнозе (при описании собственно пессимистического сценария) предприниматель де-факто говорит о том, что его бизнес в ближайшие месяцы, сразу после открытия и до предполагаемого закрытия в сентябре, будет работать выше точки безубыточности: «финансовую подушку надувать начнем, но не успеем, не хватит времени». В других случаях просто высказывается уверенность, что спрос будет расти.

**В любом случае, спрос будет, он будет расти, но он будет расти очень медленно. Пока сейчас есть кризис. И через полгода, если не будет, опять же, коронавируса, второй какой-то волны, которой пугают, то, я думаю, в любом случае, легче будет к концу года. (Казань, пекарни)**

«Волна» в этом случае выступает как объективная сила, отделенная от субъективного мира потребителей. Это какой-то внешний фактор, который побуждает государство вводить карантин, закрывать бизнес, ограничивать экономических акторов в свободе передвижения и посещения привычных мест.

Мы насчитали **пять типов аргументов**, используемых предпринимателями, чтобы обосновать потребительский оптимизм своих клиентов. И ни один из этих аргументов не опирается на санитарно-эпидемические соображения.

- **Глубинная потребность людей.** Уверенность предпринимателей в том, что спрос на контактные услуги не пропадет, зиждется на представлениях о неисправимой природе человека («человек по-другому не может»), на понимании того, что где-то там, в глубине человеческого «я», есть потребность в этих услугах.

Зубы есть у человека, их чуть больше тридцати, они имеют свойство болеть, думаю, что ничего не изменится. (Тула, сеть клиник стоматологии, зуботехническая лаборатория)

Ведь не секрет, что основной наш клиент — это женщины, а женщины безумны во все времена, они хотят быть красивыми всегда... Они по-прежнему хотят приходить в салоны красоты, они по-прежнему хотят за собой ухаживать. Слава богу, волосы растут всегда! Независимо [от эпидемий]. (Воронеж, салон красоты)

У меня [в моем бизнесе], наверное, приоритеты сразу за едой идут. То есть, война войной, а все равно девушки будут делать маникюр и прически, и т.д. (Москва, сеть салонов красоты)

Касаясь моей сферы, я от себя скажу. В любом случае, люди отмечают праздники, дни рождения, женятся, юбилеи какие-то. В любом случае, мы будем работать. (Казань, организация мероприятий)

В любом случае, здесь будет рост. Он будет. Потому что многие люди... Вон, у меня знакомая: у них в июне свадьба, на них — кредит, дом частный, там будут праздновать свадьбу. Но, тем не менее, они ее будут праздновать. То есть, тот, кому нужно, в любом случае, это купит. Неважно, есть у тебя деньги или нет у тебя денег, или еще что-то. (Казань, пекарни)

- **Доказано на личном опыте.** Часто убежденность в том, что спрос сохранится, следует из личного опыта предпринимателей, которые фиксируют (иногда с удивлением), что потребители, несмотря на угрозу заразиться, продолжают обращаться за услугами.

Я думаю, что такого не будет прям очень. Но спрос будет однозначно, потому что мы сейчас уже видим, что есть спрос. Но такого не будет, как в том году, я думаю. Потребуется время, в любом случае. (Казань, организация мероприятий)

Другой вариант — когда предприниматели просто экстраполируют доковидный опыт на будущее.

В Москве уже нехватка бассейнов. Это уже говорит о многом. Бассейны арендуются с восьми утра до девяти вечера, детей очень много. (Москва, школа плавания)

- **Сезонный спрос.** Разновидностью спроса, вытекающего из предыдущего опыта (потребителей, предпринимателей), является сезонный спрос.

Безусловно <...>, я рассчитываю на то, что торговые центры откроются, и мы запустим, наконец-то, наши точки по всему городу, как и планировали. Сейчас, в принципе, я об этом не думаю, потому что... по крайней мере, лето. Потому что лето — это сезон мороженого, но это сезон улицы. (Екатеринбург, сеть точек по продаже мороженого)

Он ...будет... Он может быть всплеском таким, небольшим. Какой-то пик может быть за счет сезона. (Казань, организация мероприятий)

- **Отложенный спрос.** Часто предприниматели объясняют прогнозируемый наплыв покупателей по окончании карантина отложенным спросом. О таком спросе говорят не только предприниматели из интересующего нас сегмента, но и их «соседи» по фокус-группам. Иногда предприниматели прямо используют экономический термин «отложенный спрос».

Волнами, сначала подъем будет в ближайшее время, скорее всего, будет волна наплыва довольно сильная. (Екатеринбург, SPA-салон)

Я всё-таки думаю, что мы получим какой-то кратковременный всплеск, и то за счет отложенного спроса, который образовался за эти два месяца. Какой-то, возможно, получим толчок от точки нуля или от точки минус. У кого минус, у кого ноль, еще зависеть будет от этого. Потом мы получим определенный период падения, снижения. (Саратов, магазин парфюмерии)

“Отложенный спрос”, есть такое понятие. (Казань, организация мероприятий)

Когда это всё отменится, резко подрастет спрос, потому что по факту денежная масса в стране не уменьшилась. Денежная масса в большинстве своем осталась та же самая, просто она каким-то образом перераспределяется в стране. (Екатеринбург, организация мероприятий)

...Люди в период карантина поднаели себе животики. Вот поэтому у них есть желание и возможности пойти ко мне эти животики согнать. (Новосибирск, фитнес-студия)

Рассуждая об отложенном спросе, информанты порой давали прогнозы, которые впоследствии полностью подтвердились.

Не будет такого, что люди такие — «Вау!», все побежали, сразу же всё купили. Может быть, на неделю такое будет, но потом будет спад, и реальный спрос будет восстанавливаться очень

длительный промежуток времени. (Екатеринбург, организация мероприятий)

- **Спрос или гиперспрос, вызванный ностальгией по прежним временам.** Другим источником спроса, часто повышенного в посткризисный период, предприниматели называют тоску по былым временам, когда можно было перемещаться свободно.

[Спрос] увеличится, потому что голод у людей. Все устали, <...> все привыкли к комфортным условиям — вот в зале потренироваться, да, или где-то кофе попить в помещении, или просто время провести в кальянной или в ресторане. И как только будет такая возможность, все туда ринутся. (Новосибирск, кальянная)

Оптимистичность заключается в том, что спрос подрастет и останется на высоком уровне, потому что люди поймут, что как бы общение вживую куда интереснее, и контакт живой куда интереснее, чем в онлайн это всё делать. ...Лучше ходить в магазин покупать одежду, чем сидеть дома и в онлайн смотреть там эти картинки. (Екатеринбург, организация мероприятий)

- **Платежеспособный спрос.** Когда представители малого бизнеса рассуждают о проблемах спроса, санитарно-эпидемические опасения клиентов практически не входят в фокус внимания. Редкий информант заговаривал об этом. Вот два фрагмента дискуссии, развернувшейся на фокус-группе с ульяновскими предпринимателями:

У многих это еще сидит в голове, что нет, я лучше не пойду, я посижу еще месяцечек дома. То есть нельзя будет наращивать так быстро темпы [роста продаж и выйти на объемы] такие же, как были раньше. Так что я думаю, это такой сценарий, более благоприятный. Потихоньку всё это начинать, не торопясь. (Ульяновск, пивной бар)

Я здесь согласна, что даже если сейчас снимут все ограничительные меры, что касается моего бизнеса, то я сразу не получу того, чего бы я желала в будущем. <...> Но надеюсь, люди поверят в то, что не заразятся, посещая... эти торговые салоны, и будут более активно их посещать. (Ульяновск, магазин одежды)

Гораздо большую угрозу спросу, по мнению предпринимателей, создает ожидаемое ими падение доходов. Об этом сказали почти все участники, оценивающие ситуацию умеренно позитивно.

Просто сейчас, мне кажется, у людей бюджет ограничен, в ближайшее прямо время. Многие просели — кто-то остался без работы, практически все не работали. И я думаю, что просто



будет снижаться бюджет, но всё равно заказы пойдут. (Казань, организация мероприятий)

Вообще, мне кажется, да, будут все вести себя как прежде, но где-то маленько себе какие-то ограничения, в любом случае, будут выставлять — бюджет [снизится]. (Ульяновск, кафе)

Я думаю, будут все тратить гораздо меньше. Делать небольшую финансовую подушку, по-любому, потому что граждане уже сейчас прекрасно понимают, что, в принципе, государство помогать не собирается, то все теперь будут тратить потихоньку. Как говорится, не гуляй до последнего рубля, как было раньше. (Ульяновск, пивной бар)

У людей просто не будет денег для того, чтобы вернуться к прежнему образу жизни, и, конечно, мы им предоставим услуги, которые уже сейчас проплачены, но заморожены, но будут проблемы с набором новой группы. Это, пожалуй, самое главное. (Новосибирск, фитнес-студия)

Платежеспособного спроса будет настолько мало, что его не хватит на всех. Возрастет конкуренция. В этой усилившейся конкурентной борьбе выживут не все. Особенно активно на эту тему высказывались владельцы салонов красоты.

Мне кажется, что сейчас уже после этого, назовем, “кризиса” уже многие не откроются. Я хочу отметить, никогда такого не было. Я просто мониторил купли-продажи — очень много бизнесов выставлено на продажу, именно ресторанов, именно каких-то помещений. Очень много, такого никогда не было, выставлено на продажу сейчас. Мне кажется, уже сейчас будет очень много закрыто, не все откроются. Процент не могу сказать — тяжело. (Казань, организация мероприятий)

Конечно, часть людей загнетса, появятся новые, но, тем не менее, эта отрасль дальше будет работать, как раньше, ничего не поменяется особенно. (Москва, сеть салонов красоты)

Наверное, легко не будет. Потому что нужно будет обеспечивать себя клиентами. Не исключено <...>, что клиенты будут экономить, — это вот прекрасно понятно. И нам нужно будет уметь создавать потребности, уметь их удовлетворять, уметь их видеть, эти потребности, и самое главное — уметь их решать на высоком уровне. <...> И, конечно же, как нас будут выбирать? Только по вот этому соотношению цена-качество. Мы сейчас окунемся, наверное, вот в эти рыночные отношения — “цена-качество”. (Воронеж, салон красоты 1)



**Я** считаю, что выживут сильнейшие, конечно. Именно салоны, где в приоритете будет качество. Какие-то такие маленькие, скорее всего, парикмахерские, которые работают на три человека в день клиентов — они, наверное, скорее всего, закроются. Станет меньше заведений услуг красоты, это однозначно. (Воронеж, салон красоты 2)

## Ситуация 4. Полный оптимизм

Ситуации, когда и сами предприниматели не верят в угрозу вируса, и своих потребителей наделяют этим корона-диссидентским оптимизмом, как в приведенном выше примере с владельцем автосервиса, на фокус-группах не наблюдалось.

Спектр аргументов предпринимателей, обосновывающих, почему при всей реальности COVID-угрозы потребители сохраняют свои потребительские привычки и продолжают пользоваться контактными услугами, всецело лежит в области экономики. Санитарно-гигиенические доводы здесь не звучат.

Показательны следующие две реплики. Отвечая на уточняющий вопрос модератора о том, есть ли еще какие-то факторы, влияющие на поведение потребителей, кроме фактора платежеспособности, информант емко резюмировал:

**У нас, в принципе, всё к одному складывается. Мне кажется, другого поведения никакого не будет. <...> Боязнь заражения — ...это, как правило, это такой контингент, который уже после 50. Вот они больше боятся. А молодежь, скажем так, до сорока лет, ну как-то не особо. (Ульяновск, кафе)**

Другой информант, чей бизнес лежит не в сфере контактных услуг, высказался еще более радикально:

**Я могу работать, грубо говоря, даже если будет ядерная война завтра в ста метрах. Если кто выживет, тот доползет. Поверьте, мы 90-е проходили. (Воронеж, магазин мебельной фурнитуры)**

\*\*\*

Мы видим, что в модели потребителя, взятой на вооружение предпринимателями, в предпринимательской картине мира вирус и эпидемическая ситуация выступают лишь как досадное обстоятельство, мешающее раскрыться, реализоваться глубинной

потребности человека вступить в отношения экономического обмена, покупать товары и услуги. Гораздо более существенным, материальным, реальным ограничителем для восстановления покупательской активности выступает прогнозируемое падение платежеспособности населения. Здесь приобретает новое звучание марксова формула капитала «деньги — товар — деньги»: «деньги» как альфа и омега бизнеса, в том числе и малого. Именно деньги, их оборачиваемость находятся в фокусе внимания его владельцев, являются главным предметом заботы.

Можно также предположить, что более точно прогнозируемая угроза потерять свое собственное дело, растерять сотрудников перевешивает для предпринимателей слабо просчитываемую, вероятностную угрозу заразиться и заразить клиентов. И эта вторая угроза вытесняется на периферию сознания, а в центр помещаются мысли и усилия, направленные на сохранение бизнеса.

Какие выводы сделали предприниматели  
за время вынужденного простоя?  
Как они переосмыслили свои цели?  
Какие изменения произошли в системе ценностей?  
Какими видят дальнейшие перспективы своего  
бизнеса и свою заинтересованность в нем?

Елена Бондаренко  
Фонд «Общественное  
мнение» – Татарстан  
(Казань)

## 4.3 Изменения в системе ценностей владельцев малого бизнеса

Пандемия и связанный с ней режим «самоизоляции» повлекли за собой переосмысление бизнесменами своих целей и задач на всех уровнях, начиная с философского и заканчивая прагматичным (пересмотром стратегий, направлений своей деятельности).

Все это как напоминание человеку, что не всегда так хорошо, гладко. Может быть, тебе напоминают: а посмотри, что ты раньше делал, чем занимался, на что растрачивал свою жизнь? Может, ты не тем чем-то занимался? И человек начинает задумываться, что-то переосмысливать, может, даже в каком-то плане становится лучше. Может быть, это какие-то законы философии, природы... То есть надо переосмысливать и потом двигаться вперед, но уже быть лучше. (Барнаул, аттракционы)

Нужно диверсификацию бизнеса делать, это однозначно, более гибким быть. (Москва, сеть магазинов одежды)

## Неопределенность как источник страхов и возможностей

Представление о будущем может быть проиллюстрировано наиболее часто выбираемой предпринимателями среди визуальных стимульных материалов картинкой с шагающим в открытую дверь человеком. Если у одних эта «новая жизнь» вызывает опасения, то другие видят в ней перспективы роста.

**Что нас ожидает? Какие сюрпризы? Пока эта неизвестность меня очень сильно беспокоит.** (Казань, общепит)

**Как я вижу опасности, так я вижу и возможности. И вот балансируя так, появляется такой азарт, возможность поймать волну и вырваться вперед неожиданным образом. То есть, стать лидерами в этом плане не только в своем городе, но и в России.** (Красноярск, образовательный бизнес)

В начале объявления режима «нерабочих дней» представителей малого бизнеса больше всего удручала неопределенность, отсутствие четких правил и временных границ ограничений.

**Неопределенность меня больше всего пугала в тот момент. Я терпеть не могу неопределенность. Я даже какое-то время боялся летать на самолете, потому что люблю я рулить ситуацией, нравится мне это, это мое. А здесь я ни на что не влияю, от меня ничего не зависит, и что делать?** (Москва, сеть салонов красоты)

Но поскольку в бизнес чаще всего приходят активные люди, энергичные и деятельные, они в большинстве своем постарались адаптироваться к новым условиям.

**От нас будет зависеть дальнейшее развитие событий, то есть ни один предприниматель не сядет и не сложит руки.** (Краснодар, продажа электротоваров)

**Сейчас для нас главное — выработать стратегию и начать действовать, больше не ждать милостей от властей... Я считаю, что если мы поставим для себя какую-то цель, мы ее добьемся. Как — это уже наши проблемы, или вопросы финансов. Потому что ждать, что кто-то придет и за нас решит — бесполезно. Мы сами выбираем себе цели, сами выбираем пути...** (Калининград, янтарный бизнес)

И даже увидели для себя некую пользу в этой неожиданной встряске, заставившей их активизировать свои ресурсы и по-новому взглянуть на привычный и стабильный до этого бизнес.

Кризис — это толчок к чему-то новому, это то, что заставляет наш мозг работать на все 200%. (Екатеринбург, салоны красоты)

Вообще эта ситуация подействовала как ведро воды, сильно освежает, приводит голову в порядок. (Саратов, производство и продажа стройматериалов)

Очень сильно качает ровно потому, что как-то у нас все линейно было. И я сделала вывод, что думать надо было раньше... придумывать альтернативное тому, что у нас есть... Я в поиске, что еще найти дополнительного, если какие-то очередные цунами настанут, чтобы наше суденышко не перевернуло. (Барнаул, сфера искусства)

Китайское изречение «кризис — время новых возможностей» было оспорено частью информантов, уверенных, что «нынешний кризис — это не про новые возможности, это про краш-тест. Либо ваш бизнес проходит краш-тест, либо он не проходит его» (Томск, общепит).

Сейчас после этого кризиса уже многие не откроются. Никогда такого не было. Я просто мониторил купли-продажи — очень много бизнесов выставлено на продажу, ресторанов, каких-то помещений. Будет очень много закрыто, не все откроются. (Казань, организация мероприятий)

Хотя были и те, кто извлек из него положительные уроки и увидел перспективные направления дальнейшего развития.

Все, что ни делается, все к лучшему. То, что произошло, — это пинок перейти на онлайн, потому что раньше мы бы делали это всё дольше... Вот сейчас состояние: что бы еще такого интересного придумать, чтобы было интересно. Состояние поиска, я все время что-то ищу. (Барнаул, школа иностранных языков)

Если за счет комбинации форматов удастся расширить географию, выйти на Россию, на русскоговорящий рынок, тут появляется совсем интересная вещь. Я пощупал эту фишку, закон других чисел: то есть тыставляешь меньшие ценники, но за счет бесконечности интернета у тебя совершенно другие возможности. (Красноярск, организация мероприятий)

## Представления о малом бизнесе, его перспективах и отношениях с государством

Под влиянием этих событий **предприниматели сделали ряд наблюдений/выводов, которые будут на ценностном уровне определять в дальнейшем их деятельность**. Хотя выводы часто были индивидуальные, применимые к только к одной отрасли или даже конкретному человеку, их можно разделить на четыре основных тематических блока.

### Блок 1

#### Представления о предпринимательстве как занятии и об особенностях личности предпринимателя

После нескольких месяцев коронакризиса, многие участники исследования говорили о том, что «выживут только сильнейшие». С одной стороны, такие рассуждения информанты часто использовали для того, чтобы оценить перспективы отрасли или рынка, с другой — они отражают представления о предпринимательстве как о виде деятельности, в котором нужно «выживать», где есть деление на «сильных» и «слабых». Таким образом укрепляется представление о том, что заниматься бизнесом могут далеко не все, для этого нужно иметь подходящий характер, устройство личности.

**Это на руку сильным игрокам рынка, потому что все слабые уйдут с рынка. Те, кто чувствовал себя уверенно, будут чувствовать себя еще увереннее. Потому что даже потребитель будет голосовать только за те рестораны, которые выжили. (Казань, сеть барбершопов)**

**Живых очень мало останется. 40% компаний малого и среднего бизнеса уже не выйдут, не вернутся на рынок никогда. (Саратов, частная медицина)**

Помимо «силы», предприниматели часто говорили об активности, готовности много работать и быстро реагировать, которые будут необходимы всем «выжившим» после кризиса. По мнению информантов, им придется прилагать гораздо большие усилия для сохранения своего бизнеса, как у Льюиса Кэрролла — «чтобы остаться на месте, нужно бежать со всех ног».

**Просто последние два месяца, апрель-май, я реально бегу постоянно, в прямом и в переносном смысле слова. То есть, быстрое принятие решения, быстрая смена одного продукта на другой — там, один угасает, другой начинается. Чем быстрее ты будешь бежать, чем быстрее ты будешь самый оперативный, на территории своего города ты будешь впереди определенных вещей. Сейчас кто быстрее что-то видит,**

понимает, слушает, транслирует это на свое предприятие, людей, тот быстрее добежит до финиша, и, возможно, тому самая такая достанется палка колбасы... (Волгоград, швейное производство)

**Надеюсь, что будет жить бизнес, но нужно будет гораздо больше усилий прикладывать при получении гораздо меньшей прибыли.** (Казань, программное обеспечение)

В этой ситуации те, кто был не готов к таким переменам, к быстрой перестройке и адаптации, и бездействовал последние пару месяцев в ожидании снятия запретов, окажутся в самом сложном положении.

**Нужно сейчас действовать, карантин — это не отпуск. Это время, когда нужно делать хоть что-то, а они выйдут сейчас с карантина и начнут после него что-то предпринимать. Они опоздают на два месяца...** (Краснодар, организация мероприятий)

## Блок 2

### Отношение к бизнесу как сфере деятельности

Представления о предпринимателе вполне соотносятся с тем, как участники исследования видят условия для развития малого и среднего бизнеса: в ближайшей перспективе эти условия будут еще менее благоприятными. То есть, можно предположить, что предприниматель должен быть «сильным» и «проактивным», потому что вынужден существовать в такой среде.

**Государство само по себе “закручивает гайки”, в том числе и по предпринимателям тоже.** (Казань, сеть кафе-пекарен)

**Перспектива в нашей стране по малому бизнесу плачевная. Сильно давят, завышенные ставки, будет тяжело малому бизнесу.** (Тула, сеть стоматологии)

В целом из-за опасений ухудшения условий для развития бизнеса привлекательность и рентабельность предпринимательской деятельности в глазах некоторых участников исследования снижается.

**Малый и средний бизнес в России убивается, убивается, убивается, не дают на “передых”. Есть ли смысл дальше заниматься бизнесом — для меня это вообще большой вопрос.** Бизнес живет только [в том случае] хорошо, если ты чиновник и в какой-то госкорпорации там как-то “тендерят”. А когда ты вот так, на вольных хлебах, — выживать очень тяжело. (Казань, сеть кафе-пекарен)

## Блок 3

### Отношение к отрасли/виду предпринимательской деятельности

Несмотря на пессимистичные взгляды, информанты в большинстве своем говорили о намерении продолжать работу. Однако некоторым пришлось переоценить, пересмотреть собственное дело.

Так, предприниматели считают, что маржинальность бизнеса снизится, произойдет перетекание спроса из премиум-сегмента в медиум и эконом, и на эти сегменты безопаснее ориентироваться в будущем, даже если это противоречит способности и желанию оказывать более дорогие и сложные услуги.

**У меня больше была работа в премиальном сегменте. Мы работали с дорогими брендами и делали дорогие мероприятия для них. И сейчас мы будем снижать эту планку и выходить на рынок сегмента медиум. Сейчас, мне кажется, все будут экономить на всем. (Краснодар, организация мероприятий)**

**Понятно, что клиенты будут экономить. И нам нужно будет уметь создавать потребности, уметь их удовлетворять, уметь их видеть, и самое главное — уметь их решать на высоком уровне. (Воронеж, салон красоты)**

Отдельные участники говорили о том, что их вид деятельности оказался менее устойчивым в кризис. Например, производством заниматься рискованно, трудоемко и менее выгодно, чем торговлей.

**Во все времена выживали перепродажники. Лет 10 назад с одним экспертом разговаривали, и он говорит: “Не смотри-те вообще в сторону производства, его не будет, его загубили”. Перепродажа в 90-х годах выжила, в 2000-х годах выжила. Мы занимаемся производством, полностью всё сами делаем: сами месим тесто, сами делаем глазурь, сами печем. Ох, как тяжело. Дело благое, но очень сложное. В ресторане почему всегда маржинальность выше — потому что ты сделал наценку на алкоголь 400%, до 1000% же в ресторане алкоголь доходит. Бокал стоит, в среднем, как бутылка вина. (Казань, сеть кафе-пекарен)**

Общепит тоже оказывается в менее выигрышном положении, чем торговля, и в ближайшее время может в значительной степени утратить свою привлекательность для малого бизнеса.

**«Общепит — очень рискованный бизнес, он подвержен всем кризисам. Вот торговля как-то проще. Я даже в 2008 году хотел завязать вообще с общепитом, но что-то потянуло опять. И вот я получил такой серьезный урок. Ну, планирую развивать торговлю тоже. Там проще: меньше работы персонала, не надо искать поваров, шеф-поваров...» (Красноярск, сеть ресторанов)**

#### Блок 4

##### Взаимоотношения с государством

Пересмотр взглядов произошел и в отношении бизнеса к государству. Эту тему информанты затрагивали довольно часто. В первую очередь, многие признавали, что пора отказаться от патерналистских установок и перестать рассчитывать на помощь государства.



Наше государство нас поддерживать не будет. Не надейтесь. (Казань, сеть магазинов электроинструментов)

На государство надежды вообще никакой, я, по крайней мере, не питаю совершенно. Надежды на государство равны нулю. Главное, чтобы не мешали. (Саратов, сеть кафе)

В России поняли, наконец-то пришло понимание, что мы одни, мы брошены, мы не в государстве находимся. (Томск, сеть медицинских центров)

Нередко информанты говорили о том, что государство не заинтересовано в развитии малого бизнеса, более того, относится к нему с пренебрежением.

Государству наплевать — умрет малый бизнес, не умрет, появится другой. Не развита культура предпринимательства в России. Для российских людей и государства — мы просто жулики и воры. (Москва, сеть магазинов одежды)

Мы в очередной раз пришли к выводу, что нашему государству плевать на малый бизнес абсолютно. Это для нас был известный факт, просто эти месяцы показали, что господину Путину уничтожение такого класса, как малый бизнес, совершенно не проблема. Есть стомиллионное население, если там шесть или семь или восемь миллионов из самозанятых или предпринимателей превратятся в безработных, то это “не беда”. Мы никогда не ждали особой помощи от государства, ну а сейчас понятно, что государству малый бизнес не нужен совершенно». (Казань, сфера туризма)

Неполучение помощи от государства в период карантина может заставить бизнес пересмотреть взгляды на свои обязательства по отношению к государству. В частности, разочарование в господдержке, о котором говорили информанты, не способствует желанию пополнять государственную казну тем же объемом налогов, что и ранее.

Вот такое отношение государства изменило мое отношение к моей выплате налогов. Если я считал раньше, что должен платить налоги, потому что государство поможет, [то теперь] я уже сейчас так не считаю. Я считаю, что должен свои налоги “оптимизировать”. (Казань, сеть магазинов электроинструментов)

И это будет, опять же, “черный рынок”. Это не значит, что люди не будут работать. Будут, но незаконным образом. Будут, но только будут работать “втихушку” и без каких-либо там налогов и юридических статусов. То есть, переходим снова в эпоху 90-ых... (Красноярск, образовательный бизнес)

Иногда участники исследования прогнозируют рост государственного сектора в экономике; для малого и среднего бизнеса это пугающая перспектива.

**Возможно, останутся государственные агентства, только один-два оператора, как раньше “Интурист” был, “Спутник”. (Казань, турагенство)**

**Маленькие общепиты открываться не будут. Всё будет принадлежать в итоге большим корпорациям. Малого бизнеса и среднего не будет. Хотя я и не понимаю, почему убирать? Потому что мы-то те самые волы, которые вообще во всех странах тянут экономику государства. Почему убивается на корню? Сколько нам осталось? (Казань, сеть кафе-пекарен)**

Из-за изменения отношения к России как к месту для развития бизнеса у некоторых бизнесменов возникают мысли о переезде в другую страну.

**Хотелось бы вообще переехать в другую страну и дальше уже заниматься не в России всем этим. И я перевез бы бизнес этот отсюда, но если не перевез, то открывал бы еще там дальше, развивался. Ковид показал, какие дырки в нашем государстве есть, которые меня и так не устраивали, и сейчас они не устраивают в два раза больше. (Тула, сеть стоматологии)**

**Один из сценариев — это просто переезжать, может быть, и в зарубежье, где есть возможность дальше нормально развиваться. Потому что вся эта история еще показывает абсолютную неадекватность государственных механизмов. Для меня эта неадекватность стала просто пугающей и в моментах, которые связаны с медициной, и в тех моментах, которые связаны с поддержкой вообще каких-либо бизнесов, не связанных с определенными лицами в руководстве страны. (Екатеринбург, сфера культуры)**

Хотя отношения малого бизнеса и государства за время коронакризиса усложнились, они должны как-то развиваться и выходить на другой уровень. Все участники дискуссий признают, что перспективы их дальнейшей работы в большой степени зависят от действий государства.

**Как поведет себя государство — от этого зависит очень много. То есть мы, хоть как мы будем выкручиваться здесь, [но] если государство начнет поднимать налоги или не давать налоговые каникулы, кредитные каникулы, то все равно рано или поздно даже те, кто будут пытаться что-то сделать, все равно придут в убыток». (Краснодар, оптовая торговля электротоварами)**

**Если это не мешать с политикой, то всё очень довольно быстро вернется на свои круги. (Москва, сеть автосервисов)**

\*\*\*

Выводы, которые сделали для себя предприниматели, оказались довольно разнородными, и иногда даже противоречивыми. Какие из них окажут реальное влияние на предпринимательскую деятельность, а какие не выйдут за рамки рассуждений, предсказать сложно. Однако неизменными остаются представления об особом «предпринимательском духе», который поможет бизнесменам быстрее адаптироваться к новой реальности.

**Мы открываем новую дверь. Перед нами открываются новые возможности, старый мир всё равно поменялся, и мы шагаем вперед, несмотря на ни на что. Продолжаем открывать новые горизонты для себя... (Казань, организация спортивных мероприятий)**

# Дух предпринимательства и пандемия

## Г Л А В А 5



Введение

5.1.

Модели ценностного восприятия  
бизнеса и стратегии предпринимателей  
в нестандартных условиях

5.2.

Четыре типа предпринимателей  
и их реакция на COVID-кризис

# Введение

Что делает предпринимателя предпринимателем? Чем эти люди отличаются от остальных? Почему они в кризис сосредотачиваются не только на негативном, но и на поиске новых возможностей? Почему в неблагоприятных обстоятельствах они не сдаются, а **предпринимают** усилия для перестройки своего бизнеса, подготовки его к работе в условиях «новой нормальности»? Почему они так быстро ориентируются?

Часто на фокус-группах в ответах на подобные вопросы звучало выражение «предпринимательский дух». Но у всех ли предпринимателей этот дух срабатывает одинаковым образом? Мы использовали это понятие для построения двух типологий предпринимателей в попытке объяснить, какие типы лучше приспособлены для работы в кризисных условиях, а каким понадобится помощь государства.

Размышления о предпринимательском духе встречаются в трудах классиков социологии. Макс Вебер в «Протестантской этике и духе капитализма» рассматривает предпринимательский дух как составляющую духа капиталистического. В самом простом виде это понятие можно раскрыть как призвание (нем. **Beruf**, лат. **профессия**) зарабатывать деньги. Это призвание получило возможность

для реализации лишь в Новое время (Вебер связывает это с парадоксальным сочетанием аскетизма и лояльного отношения к богатству в протестантизме). Можно сказать, глубинная предприимчивость людей (то, что Лев Гумилев называл пассионарностью) получила в последние столетия надлежащее институциональное и смысловое оформление, избавившись от негативных подтекстов типа библейского «легче верблюду пройти через игольное ушко, чем богатому попасть в рай».

В постсоветскую Россию вся эта веками складывавшаяся на Западе нормальность была импортирована как данность — как то, «как надо», «как положено», «как принято во всём цивилизованном мире». За эти несколько десятилетий, которые Егор Гайдар прозорливо назвал переходным периодом, сложилась определенная система правил, ценностей, установок, представлений о нормальном. И на протяжении последних тридцати лет эта система в целом не подвергалась ревизии.

Наиболее контрастно эта система правил, ценностей, установок, представлений высвечивается в ситуации внезапно изменившихся обстоятельств, в моменты, резко отличающихся от «нормальных». И период карантина как режима приостановки экономической активности, аннулирования спроса и выручки, но при этом сохранения обязательств со стороны бизнеса, позволяет максимально глубоко проникнуть в сущность предпринимательского духа. Схватывание ощущения изменившегося порядка информантами — ценнейший материал, который дало это исследование. Яркие эмоциональные образы, часто одинаково, почти под копирку выраженные людьми из разных концов страны, описания ими своих действий и их мотивов позволили нам получить срез той аномальной ситуации, в которой оказались предприниматели.

COVID-кризис — далеко не единственный экономический кризис, выпавший на долю российского малого бизнеса. Многие информанты апеллировали к опыту, приобретенному в перипетиях 1998, 2008 и 2015 годов, в попытках осознать себя как носителя предпринимательского духа. Кто-то из них уже терял тогда свое дело, но, тем не менее, нашел в себе силы подняться и открыть новый бизнес. Кто-то и в те годы спасал бизнес всеми возможными способами, и сейчас намерен повторить это. Кто-то из предпринимателей описывает занятие бизнесом как свое жизненное кредо, которое проявлялось почти «с пеленок», рассказывая о первых шагах в собственном деле в юном (15-17 лет) возрасте.

Другие столкнулись с обстоятельствами такой принудительной силы впервые. В ходе работы удалось зафиксировать и описать самые разные реакции этих людей на возникшие и быстро меняющиеся обстоятельства. Одни пребывали в растерянности, другие судорожно

предпринимали какие-то действия, третьи действовали по принципу детской безопасности «остановился-оглянулся-подумал», были случаи, описывающие состояние полого «ступора». Но и в этой категории — предпринимателей, не имеющих «антикризисного» бэкграунда, — тоже обнаруживали себя те, кто выражал практически безальтернативное намерение «не сдаваться», т.к. на этом базировался их основной жизненный принцип.

Понятно, что первая «ударная волна» неодинаково затронула различные сферы, однако такие информанты обнаруживались в самых разных секторах малого и среднего бизнеса. И дело здесь не только в той черте, которую описывают как «предпринимательская жилка», ибо ею может обладать и человек, не занимающийся бизнесом как таковым. Есть еще один необходимый ингредиент — то, что Вебер описал бы через упомянутый выше термин предпринимательского **Beruf** — призвания и профессии. Главное его выражение — «оставайся в звании/призвании своем!». Кто из предпринимателей, участвовавших в данном исследовании, в испытаниях пандемии «останется в звании» предпринимателя и сможет реализовать свое призвание в условиях «новой нормальности», тот, возможно, и станет носителем нового «предпринимательского духа».

Как пишет в своей статье «Ведение жизни: систематический очерк в контексте исследовательской программы Макса Вебера» современный исследователь наследия Вебера немецкий социолог Ганс-Петер Мюллер, «характер и способ ведения жизни колеблется между гетерономным полюсом полного приспособления и автономным полюсом суверенного определения ее формы». Понятие «ведение жизни» мы можем определить как «стратегии» поведения, через которые выражается предпринимательский Beruf в новых условиях.

Практически все исследователи, принимавшие участие в проекте, говорят о том, что им удалось сначала уловить, а потом и зафиксировать в своих материалах различия в поведении информантов. Если ясно, что предприниматели каким-то образом разделились в способах восприятия ситуации и реагирования на нее, возникает вопрос: какие мы можем выделить различия и что сделать основанием таких различий? Родилось несколько моделей.

Первая модель (первая типология) имеет вполне «веберовское» основание, которое можно описать как «мотив предпринимательского действия». Здесь возникают два его типа: «бизнес как действие в этом мире» и «бизнес как хлеб для действия в мире». Первые подвержены трендам сродни «бери и делай». Если бы мы задали им вопрос: «А чем еще заниматься в жизни?», — кто-то ответит: «Учиться, заводить семью...», а кто-то, как часть наших информантов, скажет: «Делать бизнес». Понятно, что все перечисленные виды деятельности

ни в коем случае не взаимоисключающие: речь идет лишь о том, пространство какой сферы человек отводит для реализации своих устремлений. Люди такого типа отталкиваются от понимания бизнеса не как конкретного «предприятия-начинания», а бизнеса как «дела» в более широком смысле. Вторые определяют бизнес через содержание самого «дела». Дело жизни, для которого предпринимательская деятельность – это, скорее, способ воплощать значимые для себя идеи в жизнь. Предельная метафора их деятельности — «возделывание бонсаи».

Вторая модель строится на пересечении двух осей, двух континуумов. Первая ось – степень личностной вовлеченности, вторая – степень новизны продукта, предлагаемого данным бизнесом обществу. На выходе получаем четыре типа предпринимателей: первопроходцы (создают новый продукт, предельно вовлечены в процесс), подхватыватели (улавливают новые тренды на рынке и быстро, «не прикипая душой», воспроизводят их, т.е. создают уникальный продукт, но не вовлечены), люди, идущие своим путем (пришли в бизнес через профессиональное образование или через хобби, сильно вовлечены, но их продукт не уникален) и предприниматели, скопировавшие уже работающий бизнес, в котором им довелось участвовать в качестве наемного работника (не вовлечены и не уникальный продукт). Очевидно, что уровень риска в этих четырех случаях неодинаков, и то, с каким настроем человек запускал свой бизнес, напрямую влияет на то, как он будет реагировать на кризис.

Модели позволяют увидеть, что предпринимательский дух находит разное воплощение в разных типах предпринимателей, развивающих разные типы бизнесов. Это, в свою очередь, позволяет выработать гибкий подход к мерам государственной и, шире, общественной поддержки малого бизнеса.



## 5.1 Модели ценностного восприятия бизнеса и стратегии предпринимателей в нестандартных условиях

Елена Березина

Евро-Азиатский центр социальных исследований (Екатеринбург)

Содержание и процесс любого бизнеса состоит в создании продукта/услуги, пользующейся спросом, и получаемого в итоге дохода. Существует бесчисленное множество сценариев осуществления этого процесса. И в основе любого из них лежит ценностное восприятие бизнеса в его роли и предназначении для осуществления предпринимателем своего настоящего, прошлого и будущего. Таких моделей восприятия немного. Массив материалов данного исследования позволяет проиллюстрировать две модели, одна из которых в условиях наступления времен постоянно стимулируемого спроса, быстрой смены поколений техники, цифровых технологий выглядит традиционной в сравнении с моделью, несущей признаки согласованности, синхронности стремительному темпу технологических перемен.

Модель восприятия бизнеса, которая выглядит более современной, «модернистской», скорее всего, существовала всегда, т.к. в ее основе лежит ценностный субстрат осуществления процесса жизни в бизнесе, сформировавшийся не сегодня. В последние пару десятилетий эта модель стала особенно резонансна духу времени, поколениям молодых предпринимателей, новым стилям жизни в глобализованном мире.

## Черты «модернистской» модели восприятия бизнеса

Для предпринимателей «модернистской» модели свойственно постоянно открывать новые бизнесы и/или направления, часто не отказываясь при этом от уже существующих. Здесь дело не только в диверсификации бизнеса, а, прежде всего, в том, что бизнес является для них не константой, а средством для реализации различных своих идей. Нередко предприниматели этого типа открывают новые бизнесы или направления, не имея на старте хороших знаний или опыта работы в данной области. Их бизнесы могут находиться в совершенно разных сферах.

Ярким примером является молодой предприниматель из Саратова. К моменту эпидемии коронавируса у него в «разработке» было два бизнеса — сеть школ робототехники и программирования и швейный цех. Его жизнь в бизнесе состоит из смены сфер деятельности, причем его первоначальный профессиональный опыт с ними не связан.

**Я вообще спортсменом был профессиональным шесть лет и, в общем-то, себя видел дальше тренером. Но жизнь так сложилась... Второй мой опыт — это концерн “Дубки”, торговый представитель. Я оптом занимался, в “Дубках” оптовая продажа дала основную массу клиентов. И здесь, за счет наработки контактов, я по этой линии сначала и пробовал два года двигаться. Затем занимался пять лет медом, тогда мы уехали вообще просто, в один момент, в Тверь. После меда вернулся в Саратов. Был запас денег, и я думал: “Что я хочу делать? Я не знаю”. И здесь как раз мы посмотрели за цыганами в Твери, и мы начали торговать саженцами лимона. Это был период — год. В итоге я нашел, тогда это вообще в России только начиналось, франшизу робототехники. Я поехал, купил, посмотрел — ничего вообще в этом не понимал. Мне рассказали, что всему научат. Моя задача — найти помещение, найти людей, а все остальное практически сделают сами — научат людей, расскажут, покажут, помогут набрать. А швейное производство — это у меня жена занималась, как хобби — дома шила. И, в общем-то, в августе я говорю: “Давай как-то это все-таки ставить на рельсы”, — и подтолкнул ее к открытию бизнеса, нанять людей. На самом деле я даже и не думал, но за счет все-таки этой ниши — интернет, эта ниша растет, у нее емкость вообще непонятная, ее очень тяжело просчитать, и очень она такая емкая. И здесь как раз это сработало в плюс.**

Отметим, что открытие швейного цеха происходило одновременно с активным развитием школ робототехники (было открыто порядка десятка филиалов на базе среднеобразовательных школ). У этого колоритного разнообразия бизнесов есть своя система координат: бизнес — это средство для реализации идей, драйвер осуществления процесса жизни. Ценностный субстрат — не какой-то конкретный вид деятельности, не опыт, не компетенция, а способ осуществления какого угодно вида

деятельности посредством бизнеса. В этой модели открытие и осуществление бизнеса часто вдохновляется привлечением профессиональных компетенций «ближнего круга» — друзей, супругов и т.п.

Владелец стоматологической сети в Туле развивает свой бизнес последние 7 лет. До этого его бизнесом были торговые палатки — **«широкий спектр от телефонов до очков, у меня много чего было. В основном телефоны»**. Но **«у меня художественное образование, и мне всегда хотелось творчества, а не просто тупо продавать телефоны. Бестолковое занятие: купил подешевле, продал подороже, интереса, по большому счету, никакого нет»**. Дальше: **«я в свое время познакомился с одним товарищем, который был зубной техник <...>, а так как делать зубы — это очень интересно, я решил, что это мое, и начал потихонечку»**. Бизнес начался в виде зуботехнической лаборатории, расширился в стоматологии, стал сетью.

Открытие нового бизнеса бывает спровоцировано внешними для предпринимателей обстоятельствами.

В случае предпринимателя из Томска его новые бизнесы возникали после кризисных падений потребительского спроса в разработанных нишах. При этом предприниматель не замыкался на задаче реанимировать упавший бизнес, он каждый раз переключался на новую сферу деятельности. **«Сейчас я занят в сфере общепита. Бизнесом я занимаюсь на сегодняшний день чуть больше 15 лет. Родное государство убило мне до этого два моих предыдущих бизнеса. Один был связан с недвижимостью (привет, 2008 год!). Второй был связан с медициной — это была клиника снижения веса. Это государство, крымский консенсус, убило ее (привет, 2014 год!)»**. В этом примере присутствует и характерная черта данной модели осуществления бизнеса: исходная профессиональная специализация по образованию не является источником/базой для выбора сферы деятельности в бизнесе. **«Мне было негде работать по своей специальности — потребительский маркетинг массовый. На тот момент в Томске было ровно два предприятия, на которых я мог быть востребован как специалист. А это слишком своеобразная корпоративная культура, ну, пришлось, в общем, идти и делать собственный бизнес»**.

Не связан со специальностью по образованию (радиотехническому) и бизнес организатора квиз-викторин в Екатеринбурге. Этот бизнес фактически вырос из хобби, увлечения информанта и его друзей. Первые годы у предпринимателя были другие основные виды деятельности, пока не оказалось, что направление квизов можно развить в полноценный бизнес. При этом, осуществляя эту идею, предприниматель продолжал открывать новые направления. Так, перед началом эпидемии была уже практически разработана бизнес-идея студии пилатеса.

Наличие успешно работающего бизнеса не ограничивает желание и готовность предпринимателей открывать новые направления и бизнесы, а, скорее, подталкивает их. Процесс осуществления бизнеса видится ими как движение, переход из одного состояния в другое. Возникающие или освобождающиеся ресурсы воспринимаются как повод расширить бизнес либо начать что-нибудь новое.

Предпринимательница из Екатеринбурга начала с приобретения готового бизнеса детских аттракционов, хорошо знакомого ей изнутри, т.к. она несколько лет проработала в нем в качестве наемного менеджера. Приобретение было связано с тем, что этот бизнес стал продаваться в «немножко убыточном состоянии», из которого информантка довольно быстро вывела его на уровень прибыльности. Возникшие ресурсы она немедленно направила на приобретение еще одного микро-бизнеса, который был для нее уже совершенно новым — розничные лотки по продаже мороженого в торговых центрах. За полгода она стала владелицей двух бизнесов. И когда прибыли разогретого новогоднего спроса обеспечили критически необходимый объем, она сразу вложилась в открытие новых розничных точек продажи мороженого.

## Черты «традиционной» модели восприятия бизнеса

Если в «модернистской» модели ценностного восприятия бизнеса сфера деятельности не является чем-то заданным, т.к. сам бизнес — это, образно говоря, ключ к миру разнообразных видов деятельности и возможностей, то в модели, которую весьма условно можно назвать «традиционной», вид деятельности, точнее, определенная профессиональная компетенция предпринимателя является «ключом» к бизнесу. Но даже не в этом главное различие моделей, а в том, что ценностный субстрат бизнеса в «традиционной» модели видится как выстраивание константы, надежного стержня проживаемой жизни, источника материального обеспечения. Бизнес, прежде всего, призван быть «куском хлеба». Его выстраивание — это наращивание свойств универсальности в его способности приносить доход, быть долговечным и устойчивым к внешним угрозам. Закрытие такого бизнеса, отказ от него — это экстраординарная мера, означающая для предпринимателя смену парадигмы жизни, т.к. «обнуляется» его опыт, доход, исчезает твердая почва под ногами, теряется перспектива.

Импульсом для открытия бизнеса часто является некий опыт и достаточно ясное понимание того, как можно осуществить бизнес-идею, чтобы она стала «кормить» и монетизировала имеющиеся капиталы компетенций, навыков, связей, ресурсов. Удачный старт бизнес-идеи в данной модели заставляет предпринимателя сосредоточиться на своем

бизнесе, на процессе его «возделывания» и шлифовки, погрузиться в проживание его достижений и перспектив.

Основатель сети барбершопов в Казани использовал профессиональный опыт супруги и задел в виде коммерческой недвижимости: **«Пришел я туда [в парикмахерский бизнес] поневоле. Я долго думал, какой бизнес можно развивать в купленном помещении. На тот момент был 2015 год, и барбершопы начали шагать по стране, было уже на что посмотреть. Я принял решение, что интересно было бы открыть именно мужскую парикмахерскую. <...> Я выбрал модель бизнеса, когда я монетизировал свою записную книжку: я, как ведущий развлекательных программ, узнаваемое лицо города, запустил сеть и приглашаю всех, кого знаю».** Усилия предпринимателя направлены на совершенствование бизнеса, внедрение лайфхаков для поддержания его успешности: **«У нас постоянно обучение команды, мы вкладываемся в обучение персонала не только в профмастерстве, технологии стрижки, а еще и сервис, продажи, коммуникации. Мы вкладываемся в обучение, потому что считаем, что сервис — это не только как тебя постригли. Если тебя хорошо постригли, но при этом нагрубили и нахамили, не понравился вкус или запах, старое скрипучее кресло, он отвлекался на что-то. Т.е. это совокупность многих мелочей. Поэтому мы все время развиваемся, и все время что-то замеряем. Ввели новый лосьон, и он так всем понравился, что у нас увеличились продажи. ... Мы экспериментируем с ароматерапией и прочими моментами. Я увлеченный предприниматель, мне это интересно. Мы постоянно что-то делаем».** Определенные усилия направлены на стабилизацию финансовых потоков на фоне сезонных колебаний, ведь бизнес, как источник доходов, должен быть стабилен максимально: **«Январь — это традиционное сезонное падение к декабрю. Мы ощущаем падение примерно 30%. В феврале снова идет подъем, и еще мы компенсируем тем, что мы хорошо продаем косметику. Потому что традиционно 23 февраля все хотят порадовать. Мы немного цепляем и 14 февраля, такой маркетинговый праздник. И мы очень хорошо продаем подарочные сертификаты на наши услуги. Поэтому в денежном эквиваленте ситуация выравнивается».**

Примером монетизации своего собственного профессионального опыта является предприниматель из Екатеринбурга. Десятки лет он работал электромонтером в качестве наемного работника на стройках, в составе бригад и т.п. Когда заказы от собственных клиентов образовали основной объем доходов, сформировалась устойчивая практика самостоятельного привлечения и найма сотрудников и заключения договоров с заказчиками, он легализовал свой бизнес в качестве ИП. Условием для открытия своего бизнеса стала способность электромонтажных работ быть стабильным «куском хлеба».

Отношение к бизнесу как к осуществлению ценностного в своей профессии, опыте и реализации, в равной степени свойственно и молодым предпринимателям.

Проработав четыре года в фитнес-клубе (Москва), в условиях, когда главным критерием оценки труда было **«выполнение плана»**, тренер по плаванию решился открыть **«что-то свое»**. Инсайтом для старта своего бизнеса стал эпизод, когда потребовалось арендовать бассейн для подготовки группы к соревнованиям и завязались отношения с директором бассейна. Оказалось, что в собственном бизнесе больше возможностей и свободы для профессиональной самореализации, он приносит уверенный доход. На старте **«у нас очень большая база была — около ста пятидесяти детей, и все перешли (к нам)»**. Предприниматель отрегулировал ряд моментов: **«Расчетный счет, оплата, масса всего, ценовая политика, как сделать, чтобы людям было удобно, приятно, и они приходили. Пугали правила, бумаги, нужна лицензия или не нужна, как все делается»**. Бизнес стал быстро расти: **«у нас все очень быстро пошло в гору. Сначала я [был] один, потом у нас стало очень много набираться детей, я уже приглашал тренеров»**. К моменту начала эпидемии запускалась аренда уже пятого бассейна.

Возможно, наиболее выразительной характеристикой различий «модернистской» и «традиционной» моделей отношения к бизнесу является их реакция на новую незнакомую ситуацию в связи с ограничительными мерами государства по противодействию COVID-19. От введения ограничительных мер пострадали бизнесы и той, и другой модели. Если предприниматели «традиционной» модели остановили свои бизнесы, полностью поставили их «на паузу» до снятия запретов или до момента, когда станет можно вернуться к работе привычным порядком, то предприниматели «модернистского» типа и не думали останавливаться: кто-то начал действовать немедленно, в первый же день объявления противоэпидемических мер, кто-то — вскоре, оправившись от шока.

## Стратегии ответа на кризис COVID-19 в «модернистской» модели

Реакция владельца бизнеса квизов (Екатеринбург) была немедленной: **«[У нас] сразу собрание [сотрудников] было, когда вот это все объявили. Я сразу сказал, что это минимум до лета. То есть сейчас в онлайн переходим по максимуму. [А также] новые проекты пришли в мою жизнь и запустились, и я просто свой фокус внимания туда переключил больше»**. Для проведения квизов онлайн была

задействована интернет-платформа, которая уже была у предприятия (она была разработана и запущена раньше, но использовалась значительно реже, чем офлайновые викторины). Использование нового канала потребовало доработки программного пакета и доводки в технических аспектах: **«как нам прямую трансляцию в хорошем качестве начать транслировать, как нам оборудовать студию, как сделать свет, как сценарий переформатировать»**. Запустив этот процесс, предприниматель принял еще одно решение: **«бывает, что нужно очень сложные какие-то действия делать для того, чтобы заработать. А бывает, что можно легкие действия сделать, и ты заработаешь... И просто я сел и сделал вывод, что, для того, чтобы мне в моем проекте [квиз-викторин] увеличить заработок и выйти хотя бы процентов на 50 от оборота, который был, — прям это пахота должна быть чисто в этом проекте... А по другим проектам — там вложений, сил, времени, внимания требовалось меньше, а денег они приносят больше в текущей ситуации. И поэтому я принял решение, что [квиз-викторинам] я буду меньше внимания уделять»**. В этой логике действий отсутствует ожидание возврата возможностей, на которых изначально был построен бизнес. Недоступность одних каналов означает только то, что надо открыть другие (и не только каналы, но и направления бизнеса), переключиться и продолжать движение в новых условиях.

Аналогичная стратегия действий была реализована и в бизнесе по розничной продаже мороженого (Екатеринбург). Первой реакцией был сильный шок от того, что при закрытии доступа в торговые центры оказалась заблокирована вся продукция (она находилась в торговом оборудовании). Достаточно быстро пришла идея продавать мороженое через доставку с сервисами Яндекс.Еда и с Delivery Club. Но имеющаяся в наличии продукция была недоступна, средств на новую закупку не было, банки отказали в предоставлении кредита. Помощь пришла со стороны франчайзера: **«они мне дали шанс закупить новую поставку и уже потихоньку рассчитывать»**. Канал доставки через онлайн-агрегаторов был совершенно новым (**«я не знала, что такое Яндекс.Еда, не знала, что это набрало такую популярность»**), но неожиданно он «выстрелил». Получив наконец доступ к своей продукции в ТЦ, предпринимательница продолжила открывать новые каналы реализации: **«Я нашла способ открыть торговую точку вне торгового центра. Это произошло где-то с середины мая, и сейчас мы начали активно летом открывать другие точки, на базе торговых центров, но уличные точки»**. Бизнес немедленно пошел в рост. Но в этой логике нет остановок: **«Также я планирую развивать направление HoReCa и связываться с различными организациями для поставки нашего мороженого в эти организации, развивать event-мероприятия — корпоративы и прочее. В общем — разные направления, не только розничную торговлю»**.



Кто-то из предпринимателей действует в условиях падения потребительского спроса в своей рыночной нише.

Упал поток пациентов у владельца стоматологической сети в Туле. На этом фоне предприниматель стал действовать в следующей логике: **«Если бы работала машина [а не люди], то было бы проще. Поэтому мы сейчас и покупаем эти все аппараты, на которых вместо пяти человек работает одна машина и которой не надо платить зарплату и, в принципе, сломалась — починили всегда. Я думаю, потихоньку мы себе приобретем этих аппаратов двоек-троек»**. Именно в момент эпидемии он запустил покупку нового оборудования (собирался раньше, но сделал после введения противоэпидемических мер). Предприниматель видит в возникших условиях особые возможности: **«В момент кризиса мы начали покупать еще другое оборудование, которое раньше рассматривали. Ну, до ста тысяч рублей оно стоит, а сейчас купили, ну, грубо говоря, за двадцать пять тысяч. У кого сейчас есть какая-то финансовая подушка — поле деятельности достаточно большое. Если есть возможность на этом нажиться, то я это делаю»**.

Если финансовые ресурсы ограничены, спрос упал, предприниматели «включают» режим экономии, но продолжают работать. Главное — не ждать, не бездействовать.

Владелец сети ресторанов китайской еды в Томске ожидал, что **«эпидемия доберется и до России тоже, это было, в общем, понятно. Было понятно, что каким-то образом тоже предстоит реагировать»**. Поток клиентов стал сокращаться еще до введения противоэпидемических ограничений. Логика действий выстроилась сразу: **«в условиях падающего спроса ключевая самая первая стратегия, которой надо заниматься, — это снижение издержек»**. Предприниматель осуществил целый комплекс мер: отказался от аутсорсинговой доставки (доставку стали делать силами сотрудников ресторана, даже он сам лично), вообще произошел **«инжиниринг процессов»**, т. е. некоторые работы перераспределили между сотрудниками (**«повесили какую-то допнагрузку»**; **«был бухгалтер, который занимался первичной документацией. Больше нет»**; **«покупали мы какие-то расширенные пакеты технического обслуживания к нашим ИТ-системам — отказались от них»**), дополнительные **«побочные»** проекты были закрыты (**«у нас был развоз сотрудников в вечернее время. Нам пришлось его урезать. Пришлось провести огромное количество переговоров разнообразных как раз по аренде, мы существенно снизили себе там затраты, пришлось пойти на разные меры, связанные с налоговой оптимизацией»**, **«пришлось очень сильно пересмотреть политику премий»**). Одно из заведений было ликвидировано: **«то заведение, которое мы поняли, что краш-тест у нас не пройдет, мы пристрелили сразу, то есть мы закрыли его очень быстро. К 10-му апреля мы расторгли договор аренды и всё»**.



вывезли. Мы не стали копить долги и дожидаться, пока оно утянет на дно всё остальное». Предприниматель рассуждает, используя яркие образы: **«нынешний кризис — это не про новые возможности. Это про краш-тест. Либо ваш бизнес проходит краш-тест, либо он не проходит его. Причем сначала мы думали, что это умеренно — какой-то легковой автомобильчик. Выяснилось, нет, — это товарный поезд»**. Даже в режиме «экономии на всём», когда значительная часть подобных заведений остановилась полностью, бизнес не простаивал ни одного дня, продолжал действовать (естественно работала доставка, продажа «на вынос»).

Антикризисные стратегии могут реализовываться в привлечении новых заказов.

Швейное производство предпринимателя из Волгограда отшивает корпоративную униформу и велосипедные сумки для велотуристов (свой бренд). Эпидемия вызвала отток заказов со стороны компаний, но породила огромный спрос на средства индивидуальной защиты. Предприниматель немедленно воспользовался этой возможностью, он даже не испытал стресса от наступления новых условий: **«первые эмоции — это что-то открывается новое и интересное, и, возможно, для меня как для предпринимателя это очередной рывок, возможности сделать шаг выше, толчок для развития: там, сменить продукт, попробовать онлайн, там market place, еще что-то. То есть, ...позволит нам выскочить на какие-то рынки»**. Предприниматель рассказывает, что в здании, где они арендуют этаж под свое производство, на двух других этажах также есть швейные производства (пошив спортивной одежды, подушек и одеял), которые во время эпидемии полностью остановились, **«у них заказов нет, они не ходят на работу, ждут, пока всё закончится»**. Производство нашего информанта загружено полностью и не простаивало ни одного дня. Он убежден: **«Моя задача сейчас — остаться на плаву, оставить людей, выплаты заработной платы. Ну, понятно, что рентабельность предприятия может снизиться к нулю, но мы должны этот путь пройти и понять дальше, в какую сторону мы движемся»**.

У предпринимателей «модернистского» типа нашелся свой энергичный ответ на ограничительные меры и кризис спроса. В их восприятии бизнес — это средство для движения, способ осуществления процесса жизни. Конечно, бизнес является источником материального обеспечения, но это не главная его роль. Скорее, его можно сравнить с доской для серфинга. Когда целью является скольжение по волнам, то интересны сами волны и умение овладеть их импульсом, а доска — это инструмент. Поэтому для них ценностный субстрат бизнеса — в его когерентности возникающим обстоятельствам, особенно новым. Этот тип предпринимателей можно назвать «открывателями», потому что их фокус направлен в завтрашний день, они уже сегодня фактически живут в нем, они не ждут, а идут в него уже сейчас. У этих предпринимателей все новое как будто «прилипает к рукам». И нередко для них не имеет значения, насколько новый канал, новое направление, новый путь знаком и разведан.

## Стратегии ответа на кризис COVID-19 в «традиционной» модели

Усилия предпринимателей «традиционного» типа сосредоточены на «фундаментации» своего бизнеса. Они создают его для того, чтобы простроить основу, базис, ось своей жизни, себя в данном модусе самореализации. Их, в отличие от «открывателей», можно назвать «основателями», т.к. они прорабатывают и собирают некий фундамент, нечто надежное и дающее уверенность. Их модель бизнеса не может меняться «по воле ветров». В незнакомых, непонятных условиях они избегают нового, они ждут возвращения привычного и понятного или установления, «прописывания» новых правил игры регулирующими инстанциями (в ситуации коронавирусной эпидемии — государством).

Владелец сети барбершопов в Казани законсервировал свой бизнес на время первого периода ограничительных мер. Салоны не принимали клиентов до 20 апреля. Чтобы мастера **«не побежали стричь по домам»**, предприниматель выплатил им финансовую помощь: **«мы выделили из резервных фондов деньги, но договорились, что потом в мягких платежах будем это списывать»**. По мнению предпринимателя, удержание барберов от подработки «по домам» является важной составляющей репутации заведения. Так, во время приостановки работы салонов он активно осуществлял коммуникацию с клиентами: **«У нас есть программа учета клиентов, она позволяет нам сделать массовые рассылки об открытии и прочее, что мы никуда не делись, не закрылись. Поддержание лояльности и вера, что когда дадут низкий старт, мы тут же откроемся. ...Потому что если клиенты будут знать, что компания не испытывает сложности, что мы удерживаемся только моментами пандемии, что мы ответственная компания, мы не стрижем на дому. Они чувствуют, что это серьезный подход, и сейчас, приходя к нам, у них есть чувство безопасности, а это самое главное»**. Для экономии резервных фондов (т.к. вначале было непонятно, как долго продлятся жесткие ограничительные меры) предприниматель переговорил с арендодателями и партнерами-поставщиками о предоставлении отсрочки платежей, ему пошли навстречу: **«люди нас понимали, никто не выкручивал руки»**. Предприниматель отдельно подчеркивает, что ему хорошо известна практика **«стихийных барбершопов, которые где-то с кем-то на коленках договорились»**, но этот канал он не рассматривает в принципе, даже для такой критической ситуации, как жесткие противоэпидемические ограничения. Потому что он себя свой бизнес спозиционировал, простроил свой формат, и эта система координат представляет для него самостоятельную ценность, которую он уже капитализировал. Для него она не может измениться в одночасье, и в нестандартных сложных условиях он будет ее спасать, пока хватает запаса прочности.

У владельца интернет-магазина отопительной техники (Москва) финансовая подушка позволила выжидать 2,5 месяца. Интернет-продажи

встали, т.к. закрылись строительные рынки, откуда они получают продукцию. При этом у предпринимателя **«остались обязательные платежи, аренда офиса, сервера, хостинг интернет, телефония»**. Тем не менее, он не попытался «продавать из-под полы», как другие предприниматели в его сфере. Свой выбор он объяснил так: **«У меня не столько много обязательных платежей, мы посчитали, что, в принципе, мы можем их покрыть из собственного бюджета»**. Что же касается тех, кто воспользовался дополнительным каналом, **«они в лучшем [положении, чем мой бизнес], но они торговали тоже в убыток относительно прошлых лет»**. Предпринимателю хватило запаса прочности, а свою стратегию он лаконично формулирует так: **«Закрывать совсем — вообще не было такой мысли. Просто переждать, пережить»**.

Владелец бизнеса электромонтажных услуг в Екатеринбурге остановил свою деятельность в первые недели после объявления противоэпидемических мер. Предоставление электромонтажных услуг требует перемещения по городу для работы на точках клиентов. Введение режима в городе сопровождалось декларативным ограничением перемещений по нему без специальных пропусков под угрозой штрафов (правда, ни размеры штрафов за перемещения по городу, ни порядок их наложения определены не были). Опасаясь возможных санкций, предприниматель и его сотрудники остановили работы и заняли выжидательную позицию, пока не будут оформлены «пропуска». В итоге, приступив к работам, с санкциями они так и не столкнулись, как и с проверяющими органами, но подчинились объявленным «правилам игры», не пытаясь их обойти.

Как и бизнесы «открывателей», находчиво и деятельно отвечающих на новые вызовы, бизнесы «основателей» тоже выживают. У них также имеются свои импульсы для развития — расширение либо открытие новых направлений, но их подход к решению таких задач иной. Свои идеи они доводят до состояния «зрелости», ждут подходящего момента. Они не действуют в ситуации неопределенности, неготовности всех необходимых для начинания условий.

Владелец сети барбершопов в Казани сейчас близок к тому, чтобы сделать новый шаг в развитии своего бизнеса: **«в плане экспансии по захвату рынка — самое время, и мы таких планов не отмечаем, потому что есть для этого все предпосылки. Освободилось много помещений в интересных местах. От магазинов, от салонов красоты. Много бизнесов, которые не пережили эту историю. Экспансию на рынок можно делать»**. И все же, чтобы начать действовать, ему требуется, по меньшей мере, еще одно условие: **«Я бы экспансию рынка продолжил бы, если бы у меня были дешевые заемные деньги. Т.к. их нет, потому что ты должен залог предоставлять, я жду поддержку от государства. Она должна появиться с 1-го июня — банки должны [начать давать кредиты], потому что они получили под это государственные деньги»**.

Для предпринимателей «традиционного» типа («основателей») реализация новых идей, как правило, отодвинута в некое неопределенное будущее, они «поставлены в режим ожидания». Они собираются. Если в ходе исследования «открыватели» рассказывали о том, что они уже сделали за время эпидемии, то «основатели» говорили о том, что они, возможно, начнут делать после снятия ограничений, когда условия станут более благоприятными (не исключено, что некоторые из них рассказали об этом, в том числе, под влиянием бодрящих примеров «открывателей»).

Владелец электромонтажного бизнеса уже 20 лет как вынашивает идею создания своего производства: **«Производство — это штука выгодная, просто надо знать, какой станок купить и какие гвозди выпускать. И главное, чтобы эти гвозди всем нужны были. Пока в ближайшее время — нет [не буду открывать производство]. Потому что у меня идут другие проекты — не сейчас».** Эта логика мышления в немалой степени сосредоточена на сдерживании от неверных шагов, на понимании коридора возможностей. Открытие нового направления должно быть досконально продумано и проработано.



Принадлежность к одному или другому типу отношения к бизнесу не зависит от возраста, оба типа встречаются во всех возрастных когортах предпринимателей. Нет зависимости от региона проживания, сферы деятельности. Это две различные, но в равной мере эффективные в обычных обстоятельствах логики осуществления малого бизнеса. В нестандартных и незнакомых условиях одна из них всё новое, открывающееся немедленно берет на вооружение, т.к. оно имманентно для этого типа существования в бизнесе. А для другой ценности бизнеса, его возможности, как и его развитие, доступны и реализуемы только в условиях ясности и стабильности, и внешне навязанные кризисы и ограничения «включают» стратегию остановки, консервации бизнеса.

**Сергей Цыплёнков**  
Калининградский  
социологический  
центр (Калининград)

**Татьяна Костенко**  
Исследовательская  
компания «НИКА»  
(Барнаул)

**Елена Малышева**  
**Наталья Филимонцева**  
МИЦ «Контакт»  
(Воронеж)

**Роман Бумагин**  
ФОМ (Москва)

## 5.2 Четыре типа предпринимателей и их реакция на COVID-кризис

Последствия пандемии для малого и микробизнеса во многом будут зависеть не только от государственной политики по поддержке предпринимательства, состояния экономики, покупательского спроса, сферы деятельности предпринимателя, «накопленного жирка» и т.д., но и от личности самого предпринимателя. Это, казалось бы, банальное утверждение на самом деле имеет вполне просчитываемые параметры. По определению люди, занимающиеся бизнесом, каким-то образом отличаются от «обычных людей».

История не знает случаев такой всеобъемлющей остановки бизнеса под действием обстоятельств непреодолимой силы, как та, что случилось почти в планетарном масштабе весной 2020 года. В одной только России на паузу был поставлен бизнес сотен тысяч малых предпринимателей. Это создало уникальную для социальных исследователей ситуацию. Действующие в повседневности социальные закономерности лучше всего проявляются, высвечиваются в условиях, когда нормальное течение дел нарушается. В этот момент становится видно, что, собственно, является нормой, правилом, — в нормальных условиях норма незаметна.

Такой подход зародился в 1970-е годы в США рамках этнометодологического направления в социологии и получил название «кризисный эксперимент». Вызванная эпидемией остановка экономики поместила большую часть малого бизнеса в ситуацию кризисного эксперимента, дала возможность в чистом виде зафиксировать базовую

установку предпринимателя: его стремление, долг, призвание что-то предпринимать, любыми способами сохранить свое дело, поддержать своих сотрудников.

**Я предприниматель. Лишить меня сейчас клиники, лишить меня моих рук, именно врачебных рук — я буду другим заниматься. Предприниматели — они предпринимают, они шевелятся, они не могут по-другому, вот и всё. Видимо, ты должен, а потом тебе интересно. (Воронеж, ветеринарная клиника)**

**Мы здесь предприниматели. Мы предпринимаем попытки выжить. У нас нет попыток умереть. Нас и так есть кому задушить. У нас нет выбора абсолютно. Мы будем переть. Прямо и вперед. (Воронеж, туристический бизнес)**

**“Всё хорошо” — это чтобы у меня работяги зарабатывали деньги. (Краснодар, обслуживание)**

Изучая то, как каждый конкретный предприниматель реализовывал эту базовую установку — кто-то сдался и закрылся, кто-то быстро перепрофилировался, кто-то ушел в серую зону, но продолжил работать и др., — мы неизбежно сталкивались с необходимостью атрибутировать эту реакцию тому или иному фактору. На нее влияло многое: и то, насколько бизнес способен перейти в онлайн, и жесткость ограничений, и прогнозируемый потребительский спрос. Постепенно мы начали накапливать свидетельства, что выбор способа реагирования зависит также от того, что мы называли типом предпринимателя. Изначально в задачу исследования не входила какая-либо типологизация представителей малого бизнеса. Соответствующие индикаторы в инструментарий исследования не закладывались. Однако в ходе обработки данных, работая с обширным массивом историй разных людей (109 историй), мы пришли к выводу, что имеем дело с отчетливо проступающей сквозь многообразие описаний и нарративов структурой — четырехчленной типологией предпринимателей по способу вхождения в бизнес.

В основу анализа мы положили то, как и почему человек пришел в предпринимательство. Кто-то вынужденно занялся делом, чтобы кормить семью; кто-то хотел самостоятельно хорошо зарабатывать; кто-то — профессионального роста; у кого-то хобби переросло в свое дело; а кто-то «подхватил» или перехватил уже начатое дело и т.д. С этой точки зрения мы выделили **четыре основные** (на наш взгляд) **группы предпринимателей**.

## Первые

Те, кого толкнуло заняться бизнесом любопытство, интерес, стремление создать то, чего до них не существовало. Предприниматели этого типа готовы нырнуть в неизвестность, рискнуть. Такие разведчики, придумщики, первопроходцы. Классический пример — братья Райт.

## Вторые

Люди, быстро схватывающие новое, способные увидеть перспективы, обладающие коммерческим чутьем, предвидением. Им интересно новое, сам процесс развития, но авторами идеи являются не они.

## Третьи

Те, кто приходит к бизнесу, основательно разобравшись в производстве продукта. Часто у них есть профильное образование в этой области (стоматолог открывает стоматологическую клинику, учитель — частную школу) или хобби (любитель прыгать с парашютом открывает парашютный клуб). Это люди основательные, стремятся спокойно делать привычное дело, будучи предоставлены сами себе. Без нужды не рискуют, но внимательно смотрят, что у конкурентов работает, а что нет. Построенный бизнес для них — дело всей жизни.

## Четвертые

Люди, которые готовы присоединиться или отпочковаться от того, что уже работает, пойти по проторенному пути, присоединиться. Типичный пример — поработал в компании, наработал опыт, связи, решил открыть такое же. Нового не создают, воспроизводят прошлый (чужой) опыт.

Накопив описания, позволившие выделить эти четыре типа, первоначально исследовательская команда расположила их в одномерном пространстве на оси «уровень риска при запуске бизнеса», где первый и четвертый тип образовывали полюса «предельно рискованно» и «риск сведен к минимуму» соответственно. При этом локализация на этой оси второго и третьего типа вызывала сложности. В ходе обсуждений внутри исследовательской группы мы ввели дополнительное различие для описания уровня риска.

### Мы постулировали, что риск при запуске бизнеса складывается из двух составляющих:

- неопределенность, связанная с производством конкретного товара или услуги; наличие либо отсутствие — у конкретного предпринимателя или вообще у человечества — опыта в их производстве;
- неопределенность, связанная построением организационной структуры, налаживанием системы управления, с выводом продукта на рынок; наличие либо отсутствие — опять же у предпринимательства или у всего человечества — бизнес-модели, в которой производство данного продукта возможно на уровне выше точки безубыточности.

Так, предприниматели первого типа, а точнее, «создающие бизнес первого типа» — их мы назвали **«Первопроходцы»**, — имеют дело с максимальным уровнем риска: на уровне человечества отсутствует опыт как в производстве этого продукта, так и в его монетизации.

По контрасту с ними предприниматели, запускающие дело четвертого типа, — **«Проторенный путь»** — напротив, имеют дело с минимальным уровнем риска, насколько это возможно в бизнесе: работая в уже функционирующей компании, они могли наблюдать и производственный процесс, и процесс продаж и маркетинга, и воспроизвести его в своем бизнесе.



У предпринимателей второго типа отсутствуют риски, связанные с выводом на рынок и монетизацией: они заведомо копируют успешную, валидированную бизнес-модель, но высоки риски, связанные с организацией производства. Поскольку они поймали свежий тренд, специалистов по производству этого продукта еще нет. И если отсутствует возможность их переманить, «схантить», что в случае с малым бизнесом является наиболее распространенной ситуацией, то предпринимателю остается идти вперед наощупь, «набивая производственные шишки». Этот тип мы назвали **«Подхватыватели»**.

Наконец, у предпринимателей третьего типа при запуске компании отсутствуют производственные риски (они либо профессионалы, либо освоили производство на уровне хобби), но им приходится «набивать шишки», налаживая систему управления и выводя продукт на рынок. И хотя на уровне человечества эти бизнес-модели апробированы порой тысячелетиями, каждый конкретный предприниматель вынужден искать свой путь. Мы назвали этот тип **«Своя колея»**.

**После введения этих дополнительных различий мы обнаружили, что эти четыре типа можно расположить на пересечении двух осей:**

- относительная инновационность/традиционность бизнеса; существовал ли подобный бизнес ранее или производимый в его рамках продукт является изобретением данного конкретного предпринимателя;
- личностная вовлеченность основателя, готовность «вкладывать в создаваемое дело душу», «прикипать душой».

В результате получилась следующая матрица:



Рис. 2. Типы предпринимателей по способу вхождения в бизнес



## Тип 1. «Первопроходцы»

Первый тип — «первопроходцы, первооткрыватели, изобретатели, стартаперы» — придумывают свой бизнес и активно его развивают. Здесь важна именно новизна на рынке: такого продукта не должно существовать до этого. Предприниматель изобретает новую вещь или услугу, которую до не него никто не пытался производить и продавать. Количество риска, который берут на себя предприниматели этого типа, — максимальное. Никто во всем мире не знает, пойдет эта идея или нет. Никто в мире не знает, как должны быть отлажены бизнес-процессы, какие сотрудники нужны, какие ресурсы, какие препятствия возникнут на пути реализации идеи. Причем, это «во всем мире» носит субъективный характер. Во всем мире — по Шютцу: во всем жизненном мире данного конкретного предпринимателя. То есть где-то там в Южной Америке или в Бангладеш может существовать человек, который изобрел и вывел на рынок такой же продукт в то же самое время — главное, чтобы наш предприниматель об этом не знал.

Это трудно себе представить в эпоху интернета. Кажется, стоит поискать в Яндексе по ключевым словам, и ты узнаешь всех своих собратьев-изобретателей. Но если представить, что описание бизнеса альтернативного предпринимателя доступно исключительно на языке бенгали, то становится понятно, что и в наш век можно не знать о существовании кого-то очень похожего на тебя. Как Бойль и Марриотт в конце XVII века не знали об экспериментах друг друга и одновременно открыли закон, описывающий поведение газа в изотермическом процессе.

Главное в конституировании этого типа — это субъективное переживание родоначальника бизнеса, исходный мотив. И этот мотив — первооткрытие, изобретение, придумывание чего-то, чего раньше не было. Это радикально отличается от субъективного переживания предпринимателя, который нацелился повторить чужой успех в недавно появившемся бизнес-направлении, а также от переживания того, кто пошел в бизнес по профессии, и, тем более, от того, кто скопировал бизнес-процессы или отщипнул кусок бизнеса, поработав предварительно в уже существующей компании в качестве наемного работника и изучив все бизнес-процессы изнутри.

Для игроков этого типа очень важно, чтобы бизнес-идея постоянно разворачивалась, постепенно приобретая очертания идеального замысла. Очень важно, чтобы для реализации идеи создались благоприятные условия. Чтобы на пути было как можно меньше препятствий. Тогда у создателя сохраняется драйв на генерирование новых идей, укрепляющих и дополняющих центральное изобретение. Он готов работать без усталости и мотивирует на это сотрудников. Если же препятствия будут казаться ему

непреодолимыми, он готов сдаться, отказаться от реализации замысла по принципу «всё или ничего».

Предпринимателей этого типа мало. Особенно среди представителей малого бизнеса. Так, среди участников настоящего проекта из 109 информантов их было всего двое. Отчасти это объясняется амбициозностью исходного замысла. Часто этот замысел рождается как стремление сделать что-то, чего еще нет, чтобы (успеть) создать монополию в глобальном масштабе. И тогда бизнес ненадолго задерживается в числе малых. Очень быстро он вырастает в большую корпорацию. Пример — компания «Яндекс»: начинавшаяся с команды в несколько человек, снимавших небольшое подвальное помещение, и квалифицировавшаяся тогдашним Министерством по налогам и сборам как малое предприятие, сегодня превратилась в транснациональную корпорацию, в которой работают более десяти тысяч сотрудников. Это называется «вырастить единорога».

Но не обязательно инновационный бизнес перерастает стадию малого. Здесь всё зависит от емкости рынка. Если эта емкость невелика, если глобальный рынок нового продукта составляет менее 100 миллионов долларов в год, то бизнес так и останется в категории малый/средний. Однако этот факт нисколько не препятствует отнесению его основателей к числу предпринимателей-первопроходцев.

Таковы наш информанты — создатель швейного производства и со-основатель российского спортивного бренда из Волгограда и основатель проекта уникальных авторских экскурсий по Екатеринбургу, продающихся даже на экспорт.

**У нас две специализации: мы шьем велосипедные сумки. Это те люди, которые активно катаются не великах, занимаются велотуризмом в России и в других странах. У нас есть бренд... У нас есть собственный интернет-магазин, и можно погуглить, посмотреть. История у нас уже длительная, более трех лет эти сумки, соответственно, производим. Последние полтора года мы начали добавлять, к нам начали приходить запросы по пошиву одежды для бизнеса, и мы добавили это направление, оно стало у нас очень активно развиваться, и стало доминировать, и стало основным, скажем так. А второстепенное — сумки, потому что емкость рынка чуть поменьше была, вот. Мы активно этим занимались, но вот в конце марта начались небольшие изменения, потребность по одежде стала меньше. Но ...пока наша специализация — это производство униформы для бизнеса и сумки для велотуризма. Вот два объема. (Волгоград, швейное производство)**

**Я коренной екатеринбуржец. И у меня ИП больше года, где я, собственно, занимаюсь культурными проектами и проектами в сфере авторских экскурсий по Екатеринбургу. Ну, и уже чуть больше по окрестностям, по Уралу... В общем, мы впервые показали, что круглогодично может работать экскурсии по городу, и они востребованы... (Екатеринбург, авторские экскурсии)**

Один из авторов этой части отчета, Роман Бумагин, будучи профессиональным социологом, кандидатом социологических наук, является со-основателем технологического стартапа VISAbility.ru, лучшего трэвел-стартапа 2017 года по оценке экспертов Skolkovo и Ассоциации туроператоров России. Этот бизнес, натолкнувшись на ряд препятствий, не «взлетел», и автор был вынужден вернуться в корпоративную среду в качестве наемного работника. Для иллюстрирования тех или иных моментов мы будем привлекать опыт Романа, представленный в виде публичных высказываний в СМИ.

Очень часто у предпринимателей первого типа бизнес-идея рождается в той области, в которой у них нет профессиональных знаний. Это, однако, не является препятствием для ее реализации.

**Какие-то у меня оказались организационные навыки, и я начал пробовать там. Я начинал с розничной торговли, поторговал пивом пару лет. И понял, что хочу что-то производить, какой-то продукт, который можно пощупать. И волей-неволей, не знаю, но я познакомился с Димой, вот со своим коллегой, партнером. Мы ничего, я ничего не знал о швейной промышленности вообще. Я только знал, как ...пришить пуговицу, ...мама научила, всё. Я ничего не знал. И мы вот вовлеклись, потому что я понял, что мы можем создать масштабный бизнес, ну, большой. (Волгоград, швейное производство)**

Даже в рамках категории «малый/средний бизнес» уникальность бизнес-идеи, отсутствие конкурентов (де-факто — монопольный статус в хорошем смысле этого слова) дает его основателям возможность для развития в общенациональном или даже транснациональном масштабе.

**И когда мы начали его делать, мы сразу осознали, что мы делаем продукт не на территорию Волгограда и Волгоградской области, а вообще на Россию, и с заделом таким, что мы добьемся большого успеха и далее будем транслировать это еще на другие рынки, в другие страны. Но вот с этим, как бы, заделом мы до сих пор и идем. (Волгоград, швейное производство)**

**Пришлось снова переработать ядро системы. Мы назвали получившуюся многослойную карту России с нарезкой слоев на консульские округа “таблица Менделеева”. Оно того стоило. В результате у нас получился веб-сервис, работающий в национальном масштабе. На всю Россию. Без компромиссов и без программных и маркетинговых костылей. (Москва, визовый веб-сервис, из статьи 2018 года)**

До создания своего бизнеса предприниматели этого типа часто работают на нескольких должностях, где хорошо проявляют себя, есть карьерный рост. Но не хватает свободы принятия решений. Есть своя точка зрения на решение поставленных руководством задач. Становится тесно в поставленных рамках. Случается, что они перерастают своего руководителя.

Скажем так — постоянно мне нужно было принимать определенные решения. Но по причине, что я не мог это сделать, так как надо мной были либо владельцы предприятия, либо вышестоящие руководители, мне всё время было тесно в этом пространстве. Я видел немножко по-другому всё это. И я решил попробовать заниматься предпринимательством. (Волгоград, швейное производство)

...Я — один из представителей сообщества независимых гидов. Но это одно из направлений, потому что, конечно, важная часть моей деятельности — это разные проекты исследовательские в сфере современной культуры, в сфере... Ну, вот сейчас у нас большой проект идет “Индустриальное наследие Урала”. Это нельзя сказать, что это бизнес, но для меня это, в общем, одна из важных статей, естественно, дохода. (Екатеринбург, авторские экскурсии)

**Реакция на COVID-кризис.** Кризис, вызванный самоизоляцией, предприниматель из Волгограда рассматривает как толчок, который вызовет стремительный рост. Говорит об этом очень эмоционально, как о возможности сделать шаг выше.

Что-то открывается новое и интересное, и, возможно, для меня, как для предпринимателя, это очередной возможности рывок, сделать шаг выше, толчок для развития. <...> Для нас это может стать толчком — таким прям хорошим пинком! И позволит нам выскочить на какие-то рынки, какие-то продукты, ну, может быть, другие. И даст, там, не знаю, двух-, пяти-, десятикратный рост. (Волгоград, швейное производство)

Бизнесы предпринимателя из Екатеринбурга и визовый проект лежат в сфере туризма, более других пострадавшей от COVID-кризиса.

[Авторские экскурсии] в этом сезоне, наверное, это могло бы стать наиболее значимой статьей. Потому что мы отработали определенные алгоритмы, общий капитал мы наработали, чтобы можно было далее спокойно двигаться. (Екатеринбург, авторские экскурсии)

В сфере экскурсий на протяжении всего периода самоизоляции предприниматели делали попытку перехода в онлайн. В случае с визовым стартапом, и без того существовавшим исключительно онлайн, из-за полного закрытия Шенгенской зоны и паралича соответствующей инфраструктуры (разветвленной сети официальных визовых центров) какие-либо спасительные решения отсутствуют полностью.

Пытаться теперь все это перевести в онлайн и, соответственно, сделать это интересным и как-то увлекательным — ...вот это был большой вызов. <...> У меня слово, которое меня мотивирует и как-то заставляет что-то делать, — это просто «движение».

Да. Надо двигаться. Вот, а про будущее я всегда, когда об этом думаю, я еще вспоминаю, что мы же с Урала, очень особенное всегда отношение к будущему и как к нему движемся. (Екатеринбург, авторские экскурсии).

Лишь у одного из трех героев настоящего повествования имеется внушительный штат сотрудников. И вот какие меры по поддержке людей были реализованы предпринимателем с началом кризиса.

При этом я, конечно, <...> говорю [сотрудникам] о том, чтобы они контролировали, чтобы они одевали средства защиты на работе, вне работы, меряли температуру, когда приходят на работу, там септики у нас везде стоят, мыло. <...> Я думаю, это зависит от самого руководителя и создателя — как он мыслит. Моя задача сейчас — остаться на плаву, оставить людей, выплаты заработной платы. (Волгоград, швейное производство).

Помимо самосохранения, сохранения своего дела и рабочих мест, зарплат своих сотрудников, в структуре мотивации предпринимателей этого типа важную роль играет создание общественно-полезного продукта.

Я боялся, думаю: слушай, вообще сейчас транспорт перестанет ходить, еще что-то, и думал о том, что, ну вот, сейчас мы, как бы, можем что-то производить, полезное делать для общества, сохранить рабочие места, заработную плату людей, да. (Волгоград, швейное производство)

«В кулуарах отраслевой конференции нам сказали: “Вам не кажется, что для таких людей [неопытных путешественников] вы буквально прорубаете окно в Европу, открываете им мир? И с вашим сервисом через год их будет уже не четыре миллиона, а пять, а потом шесть, а потом семь и так далее. Вы ведь можете не просто вписаться в существующий рынок, а создавать этот рынок”». (Москва, визовый веб-сервис, из статьи 2018 года)

Меня будто осенило: вот же то, что нужно миллионам людей! (Москва, визовый веб-сервис, из статьи 2019 года)

Для поддержания бизнеса в рабочем состоянии, для сохранения выпестованной бизнес-идеи живой предприниматель первого типа переходит в экстенсивный режим работы. Если хватает ресурса, становится неутомим сам:

Борьба за ресурсы — это вот такой бег прям, вот знаете, забеги, забеги, забеги. ...До этого мой рабочий день был ...обычно до 18:00, а сейчас до 20:00, до 21:00 последние два месяца. И я реально за эти два месяца, ну, понимаю, что суббота-воскресенье мне недостаточно, я не могу отдохнуть, короче, вот прям чувствую какую-то постоянную усталость, усталость, усталость.

**Но финиш пока не близко. То есть, остановиться, не бежать нельзя». (Волгоград, швейное производство)**

А также транслирует этот настрой своему коллективу:

**Сейчас мы должны ...лично я думаю, я должен прикладывать усилий в два раза больше, чтобы получить тот результат, который был. Это факт. Людям я говорю аналогичное, я стараюсь их заряжать позитивом, но иногда, конечно, я их, как бы, мотивирую, даже ругаю. (Волгоград, швейное производство)**

В отличие от предпринимателей третьего типа развитие идет не в глубь, а вперед. Да, у бизнеса должна быть основательность, фундаментальность, но лишь в той мере, в какой это необходимо для реализации исходной бизнес-идеи, исходного замысла. Все организационные структурные элементы функциональны.

**Наверное, потому что, ну, такая некоторая сконцентрированность и внимательное вглядывание куда-то вдаль. (Екатеринбург, авторские экскурсии)**

И если ловит свою волну, то очень активно развивает исходную идею. Появляется драйв, рождается еще больше идей. Эта черта оказывается полезной в кризис. Отвечая на вопрос о своей реакции на новые условия ведения бизнеса, один из информантов обратился к следующему образу:

**Мужчина во фраке бежит. ...Это я на себе сейчас испытываю. Вот, посмотрел на картинку и этот просто, что за последние, да, два месяца, апрель-май, я реально бегу постоянно, в прямом и в переносном смысле слова. То есть, быстрое принятие решения, быстрая смена одного продукта на другой: один угасает, другой начинается, это тоже уже известно. Чем быстрее ты будешь бежать, чем быстрее ты будешь самый оперативный, тем на месте, там, элементарно, там, на территории своего города ты будешь впереди определенных вещей. Всё очень просто, объясню. Среди швейников — общаемся — и ... наша Волгоградская область не получила еще ни одного сертификата, регистрационного удостоверения для того, чтобы производить средства индивидуальной защиты для местных больниц. Мы первые в Волгограде — микропроизводство (20 швей — это небольшое производство), — кто сейчас бежит впереди планеты в нашей области и получает эту бумажку, потому что я понимаю, что дальнейшее существование на ближайшие, до осени, скажем так, до глубокой, если у нас нет этой бумажки, то нам всё, нам “стоп”. <...> Мы какой-то задаем темп, бежим, что-то ищем. Все такие спокойные, в ожидании чего-то... Типа: “А что ты бегаешь? Зачем ты так заморачиваешься? ”. Я думаю, сейчас кто быстрее что-то видит, понимает, слушает и транслирует это на свое предприятие, на людей, тот быстрее добежит**

до финиша, и возможно, тому вот самая такая <показывает>, достанется палка колбасы. (Волгоград, швейное производство)

И если возможности линейного развития «вперед» нет, если не хватает ресурса для реализации своей идеи, то скорее возможно закрытие бизнеса или консервация с переходом основателя на работу внаем, чем открытие нового.

**То есть было ощущение, что там к осени в таком режиме в общем можно все закрывать и спокойно идти искать новую работу. (Екатеринбург, авторские экскурсии)**

Это всё предположения — материала для анализа недостаточно. Реплики информантов разнонаправленны: если один концентрируется на препятствиях и вызовах, то другой — на их преодолении и дальнейшем развитии.

**Второй вызов оказался тем, что вообще у большинства, в том числе у меня, нет хорошей, например, техники... Чтобы делать онлайн там с видео, ...какую-то камеру надо. Мы начали сбор денег на то, чтобы купить технику. (Екатеринбург, авторские экскурсии)**

**Мы сами найдем выход, мы сами там создадим продукт, мы сами поймем, куда движется рынок, что там хочет клиент, ну, еще что-то. Ну, на это мы, наверное, и осознанно выбираем эту профессию, как предприниматели, рискуем, ...берем на себя обязательства, ответственность за людей. (Волгоград, швейное производство)**

Перед уходом из бизнеса ищут место, где эта реализация возможна — в надежде, что там им дадут возможность расти со своим проектом. Подобно тому, как Сикорский перед эмиграцией в США обращался к министерству обороны Российской империи. В современных российских реалиях таким местом много чаще, чем независимые венчурные фонды, выступают госструктуры — корпорации с государственным участием или государственные фонды, выдающие гранты.

**У меня еще была гипотеза, но она тоже не подтвердилась, что все-таки некоторые грантовые программы сумеют ориентироваться — просто потому, что, ну, есть фонды, которые сильно были ориентированы на поддержку культурных инициатив. (Екатеринбург, авторские экскурсии)**

Предприниматели именно этого типа чаще уезжают за границу — там, где будет возможность реализовать свою идею.

**Вот у меня было после того, как неделю назад Николай Коляда в очередной раз устроил свой знаменитый рев по поводу того, что денег нет, и он там написал, что в общем-то к ноябрю можно все закрывать — и театр, и вообще все прочее. Вот у меня тоже**



какое-то такое ощущение периодически проскальзывает, что чем дальше, тем, в общем, сезоны все пропускаются, и да, ...к осени встает серьезная проблема. Я иногда об этом думаю, но при этом понятно, что сейчас самая невыгодная история — оказаться где-то там в поиске вакансий, потому что заведомо будут снижены зарплаты, и условия труда, и тому подобное. Поэтому в принципе, как бы, один из сценариев — это просто переезжать. Часть, может быть, России, может быть и зарубежья, где есть возможность дальше нормально развиваться, потому что вся эта история еще показывает абсолютную неадекватность государственных механизмов. (Екатеринбург, авторские экскурсии)

## Тип 2. «Подхватыватели»: нос по ветру

Для характеристики данного типа хорошо подходит присказка из советского мультфильма: «Одну ягодку беру, на другую смотрю, третью примечаю, а четвертая мерещится». Эта метафора очень ярко характеризует отношение второго типа предпринимателей к своему делу.

Они не придумывают сами чего-то нового, абсолютно неизведанного, но хорошо улавливают новые, формирующиеся рыночные тренды, понимают, какой бизнес будет на волне в ближайшие годы. Они запускают его, меняют, модернизируют, привносят в него новое в зависимости от изменившихся условий. А потом оставляют его, переходя в другой. Они переключаются из одного бизнеса в другой прямо на ходу — не дожидаясь, пока волна, на которой держался первый, полностью схлынет.

Они видят, подмечают, ищут. Их деловая хватка нацелена на постоянный поиск нового, еще более эффективного с точки зрения выгоды. С легкостью начинают новое и с легкостью расстаются с тем, что перестает приносить прибыль.

**Я бы сказал тогда: а зачем, как говорится, держать труп? И здесь, как я однажды у Тинькова услышал: “Бизнес — это как дерево: сегодня оно дает яблочки, ты его кормишь, холишь и лелеешь. Завтра оно начинает засыхать, ты срубаешь и сажаешь новое”. (Саратов, швейное производство)**

**Я не говорю, что я, предприниматель, перестану работать. Перестанет работать именно этот ресторан, мой ресторан. Перестанет работать именно этот мой отель, потому что с запретными мерами они работать не смогут. Но какой-то бизнес будет зарабатывать деньги мне, моей семье и тем людям,**



которые являются моей командой. (Воронеж, гостиничный бизнес, ресторан)

Но этим [кризисами] ты можешь управлять сам, за счет как раз развития, предугадывания, прогнозирования, и все зависит от своих сделанных конкретных шагов. (Саратов, швейное производство)

Область их интересов не лежит в каком-то одном деле. Их занятия разнообразны, они не придумывают совершенно новых бизнесов, но зачастую имеют несколько в различных отраслях. Развивают их довольно творчески. В уже работающем своем бизнесе (когда почерпнутая на рынке идея уже нашла свое воплощение) легко генерируют новые идеи, достраивают его. Они не хотят останавливаться на достигнутом: идеи роятся в воздухе, и они их хватают.

В прошлом году вот я случайно... меня позвали просто посоветовать, дать экономические советы по поводу открытия торговых точек...Я дал советы, там как-то слово за слово, и в итоге всё — мы вдвоем открыли бизнес где-то в феврале 2019 года... <...> И с этого года еще один проект запускаем, пробуем себя в отельном бизнесе, совместно с друзьями. (Новосибирск, точки продажи IQOS)

Это сеть детских клубов робототехники и программирования, а также швейное производство, интернет-магазин — сами производим и продаем. (Саратов, швейное производство)

В предпринимательство приходят чаще потому, что не готовы находиться под чьим-то начальством. Некоторые из наших информантов вообще никогда не работали в найме или работали недолго. Для этих достаточно открытых к риску людей **работа в найме несет больше рисков, чем собственный бизнес**. Предприниматели второго типа очень свободолюбивы. Работа в найме не дает выхода энергии, драйву, не дает свободы. Поэтому они стремятся к самостоятельности.

Если сравнить с наемным работником, ты можешь стараться как угодно — в один момент собственнику это надоест или что-то с ним случится, ты все начнешь просто с чистого листа. <...> Я нигде на работу не хочу устраиваться, потому что я понял: что ты ни делай, как ты ни старайся — ты не зависишь от себя. (Саратов, швейное производство)

Такие люди, как правило, еще в юном возрасте, практически со школы, делают попытки ведения предпринимательской деятельности. Они чувствуют в себе силы самостоятельно справляться с трудностями, готовы брать на себя ответственность.

Честно говоря, еще в школе это были, рубеж 80-90-х годов, — я уже тогда четко понимал, что... Только-только предпринимательство как-то стало появляться, стало возможным как-то,

в какой-то степени — я тогда уже почему-то четко понимал, что я не буду наемным работником, я буду предпринимателем. <...> Я дизайном занимался, программированием. Какой-то приработок у меня был всегда». (Барнаул, типография)

Часто их образование не совпадает с той деятельностью, которую они ведут, т.к. они слишком разносторонние, видят много возможностей и имеют смелость их воплощать в жизнь. Сферы деятельности могут быть настолько разнообразны, что иногда непонятно, как один человек может этим всем управлять.

Получил юридическое образование. Работал в адвокатской конторе, но по профилю поработать не удалось ни разу — ни там, ни там. Был руководителем. Сначала начальником отдела закупок, потом еще что-то. Сначала в строительной компании работал, потом в нефтяной, потом уже у меня была своя транспортная компания. (Воронеж, туристический бизнес)

У предпринимателей этого типа практически всегда есть своя «команда». Сотрудников в компании может быть любое количество, но **всегда будет костяк, группа единомышленников** во главе с самим предпринимателем. Он очень ценит профессионалов в своей команде. Второй тип легко меняет, модернизирует свой продукт, всегда находится в поиске более выгодных направлений, и когда находит их, его команда переключается на новое дело.

У нас постоянно обучение команды, мы вкладываемся в обучение персонала не только в профмастерстве, технологии стрижки, а еще и сервис, продажи, коммуникации. (Саратов, барбершоп)

При возникновении кризисных ситуаций «подхватыватели» довольно быстро начинают ориентироваться в том, что происходит. Практически молниеносно происходит анализ, оценка ситуации, вырабатывается план действий. Второй тип не склонен к рефлексии. Кризис будит в них интерес к происходящему, они воспринимают его как вызов. Главная цель этого анализа изменений — найти пути для зарабатывания еще бóльших денег.

Был некий ступор. Короткий промежуток страха — как, что, состояние негативное. Буквально, практически, это вот часы какие-то. Один-два часа, может быть. Потом пришло некое успокоение, некое понимание, что все нормально и, в общем-то, не стоит переживать по этому поводу, что так или иначе ситуация будет такой, какой будет. И, получается, буквально к вечеру, соответственно, уже в этот же день, уже голова заработала, стали какие-то варианты прорабатываться, и на следующий день уже было решение... (Барнаул, типография)

Будет какая-то интересная неделя, собственно говоря, за которую будут приняты какие-то более серьезные решения <...> Мы неделю посидели, я отдохнула, если это так можно сказать, и потом я супругу сказала, что мы начинаем работать

на доставку. Он говорит: “Не пойдет”. Я еще один день посидела, потом сказала: “Я отдала рекламщику делать макеты, с понедельника мы выходим на доставку”. (Казань, ресторан и ТЦ)

В кризисный период, конечно, они страдают, переживают, но глубоко в душе люди этого типа готовы к изменениям. Кризис дает им дополнительный стимул, и зачастую этот стимул выводит их на новые уровни. Кризис для них — это ступень к развитию. И они идут вперед. Им совершенно не свойственно ждать — только действовать.

Собственно говоря, я решил тоже поучаствовать в этом социальном эксперименте, который сейчас по всему миру проводится, и посмотреть, каким образом, на сегодняшний день, как можно работать в онлайн. (Барнаул, типография)

Следующие три дня после того, как стало понятно, что торговые центры закрывают, мы просто сидели в офисе, составляли планы. И там в течение недели мы уже написали всем банкам, написали всем арендодателям, написали поставщикам, сделали всякие справки. Ну, короче, все меры, которые мы ввели, мы ввели там за неделю максимум... (Новосибирск, точки продажи IQOS)

Для предпринимателей второго типа кризис, в том числе ситуация с COVID-19, не является патовой ситуацией. Для них это в большей степени возможность увидеть то, что не видят другие, успеть ухватить новый тренд, новое движение, встать на чье-то освободившееся место. Кризис для них — это точка роста.

Я в очередной раз убедился в том, что всё, что ни делается, всё к лучшему. И мне, действительно, очень нравятся вот эти изменения, которые сейчас произошли. Скажем так, дело даже не в том, что они мне нравятся или не нравятся, дело в том, что я их с радостью принимаю. И я вижу от них положительный эффект. (Барнаул, типография)

Вот для меня это именно такая возможность пересмотреть, так скажем, взгляды и найти себя либо в чем-то другом, либо усовершенствовать то, что уже было. (Томск, ресторан)

В зависимости от специфики предприятия они стараются сохранить то, что является важным именно для их бизнеса.

Стараются сохранить клиентов:

Сейчас никто не гастролирует, все по домам сидят, соответственно, мы даем возможность нашим ученикам за стоимость абонемента нашей школы заниматься с педагогами со всего мира, то есть блочное обучение, формат открытых уроков, формат мастер-классов, обмена опытом, вариации прямых эфиров,

бесед на разные темы, нам нужно было каким-то образом активизировать народ, заманить их, чтобы им было интересно выходить именно в онлайн, мы считаем, что в какой-то степени это у нас получилось. (Хабаровск, танцевальная школа)

Этим клиентам мы стали помогать переходить в онлайн, некоторых вообще бесплатно сейчас консультируем, ведем, и у нас клиенты, которых мы вытащили, пока была эта ситуация напряжения, они к нам возвращаются обратно на полный тариф, по которому работали до коронавируса. (Хабаровск, консалтинг)

Стараются сохранить персонал, свою команду профессионалов:

Предложена финансовая помощь барберам — поддерживающие выплаты. ...На тот момент мы решали проблему, чтобы ребята не побежали стричь по домам. ...Мы сняли ролики, что мы не можем не стричь: ребята брили киви, играли в парикмахерскую на дому, феном сушили всё, что можно посушить, стригли бумагу и т.д. (Саратов, барбершоп)

Сотрудников сократил. Руководящий состав, ключевые фигуры перевел в швейное производство. (Саратов, швейное производство)

И самая главная задача была сейчас — занять людей, чтобы они не сходили дома с ума. (Барнаул, психологический центр)

Очень разнообразны их способы поддержки и спасения своего бизнеса. Это еще раз показывает гибкость и предприимчивость этого типа. Конечно же, все предприниматели стараются сохранить свою компанию, но только разными путями. Среди них — сокращение издержек, модернизация предприятия, поиск новых видов деятельности в новых условиях или новых подходов.

Произведена оценка ресурсов и приведение в порядок основных фондов. (Новосибирск, кальянная)

Мы решили параллельно продавать еще антисептики, во-первых, потому что это выгодно, и ...лишний доход никогда не бывает лишним; во-вторых, так как мы официально добавили, официально в номенклатуру внесли, то — всё, мы продаем товары первой необходимости. (Новосибирск, точки продажи IQOS)

Мы пытаемся занимать такие ниши ...на каких-то частных, закрытых, и мы предлагаем там своих людей. Вот благодаря нашим кальящикам мы находим эти заказы, ставим свои кальяны и выполняем работу. И живы мы только благодаря этому. (Новосибирск, кальянная)

**Я разбил коллектив, кроме того, что у меня, скажем так, четыре офиса, в каждом офисе есть свой руководитель, я разбил их по командам. Я разбил их по группам интересов, но с учетом стратегии, которую я планирую для дальнейшего развития компании. И эти группы выбрали для себя задание, то есть, по работе с базой клиентов, по работе с базой наших потенциальных покупателей, по работе с новыми направлениями, по работе с агрегаторами. То есть, четыре направления я выбрал для них, и поставил им задачу. И эти группы соревновались между собой. Кто, сколько, чего в день сделал. (Воронеж, туристический бизнес)**

Предприниматели второго типа обладают интуитивным мышлением. Они часто не отдают себе отчет, почему приняли именно такое решение.

**Несмотря ни на что, со всем справлюсь и всё получится. Непонятно, как только, непонятно. (Воронеж, туристический бизнес)**

**Бог помог, сказал: слушайте, придурки, возьмите, вот этим займитесь, это вам поможет в будущем. (Воронеж, гостиничный бизнес)**

Предприниматели второго типа оптимистично смотрят на будущее. Для многих из них это не первый кризис, и они понимают, что «и это пройдет». Нужно думать, куда развиваться дальше.

**Еще одно — это то, что всегда нужно собраться с силами, что как бы всё тяжело ни было, есть два варианта: либо типа забиться в угол и поплакать, либо взять себя в руки и ...обернуть ситуацию в свою пользу. (Новосибирск, точки продажи IQOS)**

**Экспансию на рынок можно делать, сейчас для этого самое время. Не все пережили, многие, даже открывшись, работают в растерянности. Поэтому первое, что мы сделали после открытия, мы усилили рекламу. Мы усилили поток новых клиентов. <...> Освободилось много помещений в интересных местах. От магазинов, от салонов красоты. Много бизнесов, которые не пережили эту историю... (Саратов, барбершоп)**

## Тип 3. «Своя колея»: бизнес как призвание, дело жизни

Как мы отмечали, для предпринимателей третьего типа характерна серьезная, рациональная проработка вопроса о запуске своего бизнеса. Они идут в него, просчитывая все «за» и «против», как правило, создают свое дело в консервативных отраслях экономики, которые существуют достаточно долго и самим фактом своего существования подтверждают эффективность бизнес-модели. А вот толкает их к этому факт личной биографии, лежащий за пределами самого бизнеса, и поэтому построенный с такой мотивацией бизнес превращается в нечто большее, чем просто экономический актив, — в дело жизни.

**Клиника** — это клиника, это мое детище, я ее рожал, это здесь (показывает на сердце). (Воронеж, ветеринарная клиника)

**Ну, с детства я люблю это дело...**  
(Санкт-Петербург, фотограф)

**Особенности типа.** Чаще всего у предпринимателей этого типа бизнес вырастает из личного интереса к какому-то виду деятельности (в том числе из хобби) или из опыта, имеющегося в этой сфере.

**Из хобби.** Часто встречается в бизнесах, связанных с творческой деятельностью — в разных ее проявлениях. Например, среди наших информантов об этом говорят фотограф и хозяин мастерской по изготовлению мебели:

**...Получил образование в области менеджмента, работал в логистике по специальности какое-то время. Параллельно в качестве хобби выбрал себе работу с деревом. Собственно, несколько лет это было, действительно, вместе с основной работой. Но вот пять лет назад это стало, скажем, моим, ну, призванием, вот. И у меня столярная мастерская — я люблю работать с деревом, работать руками. Поэтому это переросло, действительно, в настоящий такое вот дело. Наверное, это будет делом жизни.**  
(Москва, производство мебели)

**По образованию я экономист — у меня экономическое и правовое образование. Но я в основном всю жизнь проработала до этого, пока вот сейчас не занялась фотографией, так сказать — последние 10 лет... Но вообще фотография в нашей семье всегда была фаворе. Меня дед в свое время еще к камере поставил, ... приучил меня. ...И вот 17 лет как я занимаюсь фотографией, а в свободном плавании, как фриланс — как основное место.**  
(Санкт-Петербург, фотограф)

Примечательно, что информант описывает свой карьерный путь до момента запуска своего дела в терминах работы, противопоставляя его тому, что есть сейчас: «Всю жизнь проработала до этого» — как будто сейчас это уже не работа.

**Из призвания.** Это врачи, открывающие собственные клиники, музыканты, открывающие досуговые центры, преподаватели, открывающие свои школы, и т.п. Эти люди уходят в бизнес, чтобы реализовать свои собственные идеи, замыслы, программы. Для этого типа важно, что они уходят со своей предыдущей работы (часто это работа в учреждениях бюджетной сферы), не имея опыта ведения бизнеса. Они компетентны в своей профессиональной области, но у них нет управленческого, организационного и маркетингового опыта, они не знакомы с бизнес-моделью и вырабатывают ее сами методом проб и ошибок.

**Я очень долго работала в вузе и постепенно шла, да, наверное, к этой идее. То есть я всегда была преподавателем и работала в высшей школе. То есть вопрос в том, что я просто ушла из высшей школы, недавно, три года назад, и полностью ушла в предпринимательство. Наверное... Не знаю, почему... А, свободы захотелось, из-за того, что я знаю, как лучше, и не хочу, чтоб мне говорили, как [надо делать]. То есть мои программы реализую сама, своими методами, своими знаниями и навыками. А в общеобразовательной школе или в высшей школе, тоже общеобразовательной, государственной, эти все программы реализовывать невозможно. Потому что там говорят, как это нужно делать и что. (Барнаул, языковая школа)**

Бывает, что предприниматели этого типа начинают бизнес в своей профессиональной области сразу после вуза — поскольку не видят заинтересованности в себе как в специалистах со стороны государства.

**В госслужбу можете не идти, вас никто не ждет. То есть, ребята, которые заканчивают, которые спешат, готовятся, готовы рвануть побеждать всякие болячки, — им говорят, ребята, вы никому не нужны. (Воронеж, ветеринарная клиника)**

**Из опыта решения своих значимых, важных личных проблем.** Так было, например, у предпринимательницы из Тулы, управляющей иппотерапевтическим конным клубом для детей-инвалидов.

**В принципе, ну, своя собственная травма, которая потихонечку привела к формированию конноспортивного клуба. Ну, а в дальнейшем появились особенные дети, которые, в принципе, сейчас составляют нашу основную часть. (Тула, конноспортивный клуб)**

**По совокупности факторов.** Не всегда к созданию собственного бизнеса приводит один-единственный фактор: зачастую они работают в комплексе, в разных комбинациях и сочетаниях.



**Я была музыкантом, я писала песни свои, выступала в узких кругах, преподавала музыку, вокал... Да, и дальше постепенно [мы] начали развиваться: уже и площадь больше. Начали с трех кабинетов, сейчас девять классов у нас в школе. То есть, растем. (Воронеж, музыкальный досуговый центр)**

У всех одиннадцати информантов, однозначно определенных нами как предприниматели третьего типа, этот бизнес — единственный. Такие люди развивают один бизнес, но очень глубоко. Подход — очень творческий. Вкладывают всю душу, потому что им интересно.

**Почему занялась — потому что то, что я делаю, не делает никто другой. Я с уверенностью могу сказать, что я — лучше всех это делаю! И хочу, чтобы наши дети, дети нашего города, нашего края говорили по-английски свободно... Не просто там какие-то слова учить. А я знаю, как — для того, чтобы раскрепостить ребенка, и для того, чтобы он полюбил этот язык. И команду себе такую же взяла. И воспитываю свою команду и обучаю таким образом, чтобы нести вот эти знания и навыки говорения на языке в массы. (Барнаул, языковая школа)**

Очень увлечены своим бизнесом. К делу подходят творчески. Им интересно.

**...Ты должен, а потом тебе интересно. (Воронеж, ветеринарная клиника)**

**Да, это было много эмоций позитивных, бурное развитие. То есть, такой кураж. (Москва, производство мебели)**

Для работы очень важна эмоциональная составляющая, вдохновение.

**Но для меня даже съемка свадьбы — это всё равно творческий процесс достаточно. И поэтому я могу отказать паре, если им хочется, там, я и памятник, я на ладошке, еще что-то. Я с такими парами, например, на работаю, потому что для меня это ужасный трэш, угар и вообще. Не могу через себя переступить. <...> Приходит, что называется, вдохновение. (Санкт-Петербург, фотограф)**

Развитие бизнеса для них — это не новый бизнес в другой сфере, а углубление и расширение своего, существующего направления.

**...Что перед тем, как всё это началось, мы зашли в определенную стадию развития дальше. И мы ее сейчас, естественно, не останавливали, то есть, мы создаем более крупный комплекс реабилитационный для детей-инвалидов, мы его строим, мы строим его весь заново, с нуля... (Тула, конноспортивный клуб)**



Прибыль не является для них главной целью. Важнейший мотив — быть полезными обществу.

**Я всегда хотела быть общественным деятелем помогать всему миру. (Казань, бухгалтерские услуги)**

**Люблю помогать людям — воплощать их желания, так сказать, в предметы быта и мебель, вот. (Москва, производство мебели)**

**Я понял, что я в какой-то момент просто буду брать и вытаскивать из себя какие-то деньги. Плевать, прибыль, не прибыль у меня — буду помогать своим друзьям. (Воронеж, ветеринарная клиника)**

Предприниматели этого типа не склонны к риску, стараются максимально его избежать, не подвергать «любимое детище» опасности. Если они и делают что-то не очень легальное, то неуверенно, «по-тихому».

**Вот в эти первые, сколько там — две недели у нас были, которые объявлены были нерабочими этими странными ...неделю я посидел дома, понял, что так, конечно, нельзя делать больше. И потихоньку-потихоньку стал работать, да. ...Пришлось вот, да. Скажем так, если бы это было более строго с этим, да — наверное, какие-то штрафы я б получил. Но да, пришлось неофициально работать... (Москва, производство мебели)**

**И поэтому сейчас мы возобновили занятия, проводим, не знаю, официально можно или нельзя, но по-тихому... То есть, когда закончились нерабочие дни, Путин сказал. Я думаю: ну если открываются разные магазины, то чем мы хуже? У нас вообще индивидуальные занятия, даже не группы, каждый в своем кабинете сидит. И я стала обзванивать людей, и говорить, что мы открылись. Спрашивают: “Вас официально открыли”? — “Не знаю, Путин по телевизору сказал, что можно”. (Воронеж, музыкальный досуговый центр)**

**Тип 3 и COVID-кризис.** Однако даже в ситуации развития наиболее негативного сценария (при запрете ведения бизнеса) вариант закрытия или смены деятельности не рассматривается, т.к. этот бизнес — «дело их жизни», сама жизнь.

**...Мы здесь не просто работаем, а это часть нашей жизни, ... Это наше будущее. (Барнаул, языковая школа)**

**Я не особо могу себя назвать бизнесменом, предпринимателем таким, который готов поменять нишу в случае чего. Все-таки я больше музыкант, чем бизнесмен... Так что я просто, наверное, не смогу быть бизнесменом в какой-то другой сфере, что-то другое развить. (Воронеж, музыкальный досуговый центр)**

Но вариант ...искать работу, ...идти в монастырь... не знаю, какие-то другие варианты — они тоже где-то там на периферии сознания периодически прогуливаются... Мысли такие ходят, но какие-то действия предпринимать я пока не планирую в этом направлении. (Екатеринбург, психолог-консультант)

Мы только вот, мы всё работаем на заказ, сейчас делаем продукцию на заказ, индивидуально. Поэтому переключаться пока — нет, не планируем. (Москва, производство мебели)

Мне не хочется терять то, что наработано мною годами. ... Потому что обратно влиться в эту сферу и обратно, как бы, работать всё вот это — это очень тяжело в моей творческой профессии. Поэтому мне бы, конечно, этого не хотелось. (Санкт-Петербург, фотограф)

В кризис, вызванный пандемией, предприниматели этого типа демонстрируют **две основные стратегии поведения**: выжидательную (переждать, пока «это всё» закончится) и трансформационную (меняют формы взаимодействия с клиентами, сохраняя неизменным основной продукт).

- **Ожидание, когда это всё закончится**, — чтобы можно было вести дела в привычных, нормальных условиях.

Через месяц мы где-то начали вдаваться вот в эту вот... ну, я не могу сказать, что это паника, конечно, но ...такое ожидание: ну, когда же это всё закончится? То есть, мы прям ждали-ждали». (Тула, конноспортивный клуб)

Я выбрала просто переждать, потому что у нас есть шансы. (Воронеж, музыкальный досуговый центр)

И думаем, раздумываем, наблюдаем, что же делать дальше. (Томск, производство и продажа мебели)

У меня, наверное, ощущение... Ожидание. Даже не эмоция, а ожидание. <...> Я думаю, что пока сейчас нужно подождать, выждать. Потому что мы очень большие надежды возлагаем на внутренний туризм, по крайней мере, на летний период. Насколько это будет адекватно, насколько это будет востребовано — тоже сейчас монитрю: такой выжидательный. Пытаюсь договориться по аренде, пытаюсь договориться по зарплатам. То есть всё сейчас именно в таком состоянии — переговоров, договоренностей каких-то идет. Именно позиция выжидательная. (Барнаул, туризм)

- **Изменение форм взаимодействия с клиентами при неизменности основного продукта.** Эти усилия направлены на сохранение своего дела как воплощенного замысла, а не только как бизнес-актива.

...Переводил в онлайн, что-то там сохранял нелегально в таком формате, в котором это было возможно сохранить... Как-то так.... (Екатеринбург, психолог-консультант)

Поэтому мы надеялись только на свои силы, благо у нас была возможность какие-то онлайн-уроки проводить. Конечно, это очень мало, но хоть как-то, хотя бы сами педагоги могли зарабатывать этими уроками, и какую-то часть учеников мы все-таки сохранили. (Воронеж, музыкальный досуговый центр)

Пытаюсь, ну, во-первых, всё-таки своих клиентов раскатать как-то. Пытаюсь придумать новые формы взаимодействия, ... сертификаты. (Санкт-Петербург, фотограф)

Они больше, чем остальные типы, «берут себя в руки», уговаривают себя и сотрудников. Им важно это проговаривать.

...Собрались, нам нужно стоять! Собрались, и таблеточки, ведем себя спокойно. (Воронеж, ветеринарная клиника)

Для предпринимателя третьего типа очень важен его коллектив: для него это не просто наемные работники, а соратники, которые помогают растить «его детище». Поэтому во время кризиса очень много внимания уделяется сотрудникам, их поддерживают и опекают.

То есть вот вместе делаем одно общее дело, то есть, стратегия такая: мы вместе, вот и всё. (Барнаул, языковая школа)

Опять же, как клинику — я создавал своих сотрудников, я их слишком берегу. (Воронеж, ветеринарная клиника)

...Вот нужно было в руки себя взять и всех держать в спокойном состоянии. «Что делать? Надо что-то делать! Быстро!» <...> Все, слушаем мою команду — работаем так-то, так-то и так-то. <...> Так как отвечать мне приходится отвечать не только за клинику, но за моих сотрудников, я не говорю уже про семью... Дальше я понял, что моя задача — помогать остальным. Все. (Воронеж, ветеринарная клиника)

Это сокращение. Очень неприятно это делать, потому что я их нанимала не потому, что они мне чем-то не нравились. Мне очень нравились и дороги были эти сотрудники, но пришлось с ними расставаться. (Воронеж, музыкальный досуговый центр)

...Что не только работа профессиональная, а работа еще психологическая добавилась. (Барнаул, языковая школа)

Много времени уделяли не только работе с коллективом, но и саморазвитию (у них творческий подход ко всему).

...Пока была в изоляции, я сначала думала, как, может быть, по-другому заработать денег, еще что-то. А потом пошла песни сочинять, вышивкой заниматься. (Воронеж, музыкальный досуговый центр)

...Мне еще оказалось интересно создавать YouTube-каналы. Блин, да это прикольно, оказывается, ты это в секунду делаешь. (Воронеж, ветеринарная клиника)

Как и все предприниматели, представители третьего типа оптимистичны.

Мы получили в эти несколько месяцев дополнительные знания, навыки — это задел на будущее, да. Будет еще больше работы, поэтому нужно не останавливаться ни в коем случае. (Москва, производство мебели)

У меня стакан наполовину полон должен быть. Ну, то есть, иначе я просто сойду с ума, и тогда это вообще будет. <...> Будем любой ценой пытаться найти выходы на пропитание хотя бы. Тырить, конечно, у кого-то что-то я не буду, но вот со всех ног, как говорится, что-то делать и бежать надо. (Санкт-Петербург, фотограф)

Я говорю — мы не пропадем. Мы не пропадем точно, никак. (Воронеж, ветеринарная клиника)

**Сходство образов и интерпретаций.** Удивительным образом у двух предпринимательниц этого типа из разных фокус-групп, из разных городов и разных отраслей при описании своего состояния в разгар вызванного эпидемией кризиса возникли схожие ассоциации. В обоих случаях женщины обратились к образу тонущего “Титаника” и поведению музыкантов на нем, которые до самого конца продолжали играть.

Ну не знаю, может быть, и в силу творческого своего состояния, мне кажется, я не очень серьезно отношусь ко всему в жизни. <...> Когда “Титаник” смотрели, помните: там все тонет, музыканты оглядываются — что происходит? Давай скрипочки достанем, будем играть. Такое немножко состояние... <...> Но, тем не менее, факел горит, вперед куда-то идем, движемся. (Воронеж, музыкальный досуговый центр)

Вот если вы хотите представить сейчас, в каком состоянии сейчас туристический бизнес, вот представьте себе “Титаник”,

который тонет, вспомните тех артистов, которые, музыкантов, которые играли до конца. <...> Вот мы примерно туристический бизнес — это как те самые музыканты на тонущем “Титанике”. По сути, так и было. Вот мы должны какими-то собственными, я понимала, у меня полностью было понимание, что только собственными усилиями, в одиночку, без малейшей помощи, какой-то, может быть, минимальной, самой-самой минимальной со стороны государства, к сожалению, придется выгребать из вот этого океана проблем. (Барнаул, туристический бизнес)

## Тип 4. «Проторенный путь»: изучить изнутри и скопировать

Предприниматели четвертого типа идут в бизнес чаще всего с целью самореализации и удовлетворения финансовых потребностей. Эти люди, как правило, некоторое время работают в найме, анализируют, наблюдают, как развивается чужой бизнес, примеряются, а затем, накопив достаточно опыта как в производстве товара или услуги, так и в вопросах организации и управления, начинают свое дело. Они не склонны рисковать, поэтому зачастую полностью копируют предприятие, на котором работали, т.к. считают такую схему гарантированно успешной: «если он работает, значит и у меня будет все хорошо». Радикальный случай копирования бизнеса — уход из компании вместе с наработанной клиентской базой.

Просто у нас во дворе был магазин у дома, и они там начинали заниматься. И я закончила институт, работала ...в пединституте начальником отдела ТСО [технических средств обучения] и частенько туда как-то заходила. А потом у нас тоже в институте какие-то начались пертурбации, я оттуда ушла и благополучно стала у них работать. И потом как-то потихоньку-потихоньку и стала сама заниматься самостоятельно этим. Открыла ИП..., купила помещение, тогда еще возможно это было сделать, и сделала свой магазин. (Челябинск, торговля)

Узнал этот бизнес. Так сказать, изнутри. Нарботал связи, определенный опыт. Подумал: “Чем я хуже?!” Взял ссуду и открыл свой бизнес. (Калининград, строительство и ремонт)

Закончил технический вуз и работал на предприятиях именно с инженерными коммуникациями. Но в один момент мне сказали, когда я начал там дополнительно зарабатывать, ну, параллельно, скажем так, работать, — мне руководство сказал: “Если ты такой умный, то либо уходи и сам на себя работай,

либо у нас только”. На дядю, то есть. И все — ушел. (Челябинск, инженерные коммуникации)

Мне всегда хотелось начать что-то свое. А здесь уже знакомое всё, и знаешь и поставщиков, и свои же покупатели. Со сферой деятельности полностью уже знакома». (Казань, пошив штор)  
«Я 20 лет назад приехала в город Калининград. У меня высшее экономическое образование. По специальности нормальной работы не было. Связей тоже. Поэтому я была вынуждена устроиться в мастерскую по ремонту одежды к наемщику. Посмотрела, как это делается... Голова есть, руки есть, почему я сама не могу это сделать? Решила открыть свое дело. (Калининград, пошив одежды)

Я работал раньше в фитнес-клубе, там было очень много ограничений. Это коммерческая организация..., там не интересовало, как ведется работа, главное — ...финансовое состояние. У каждого — свой план. Я там проработал года четыре и потом уже подумал открыть какое-то свое дело. <...> Если честно, то это очень случайно произошло. Мы готовились с детьми к соревнованиям, у нас в фитнес-клубе не было тумб (это где дети делают старт в бассейне). Мы сняли бассейн, где есть эти тумбы, и оказалось, что бассейн, где мы арендовали воду для подготовки, — это бассейн моего друга, мы раньше с ним занимались спортом, он директор. Он мне предложил: есть время, есть вода... если захочу, то могу прийти. И всё. Я загорелся, у нас очень большая база была — около ста пятидесяти детей, — и все перешли. (Москва, школа плавания)

Вариация четвертого типа — предприниматели, получившие бизнес по наследству, «семейный бизнес», люди, присоединившиеся к семье или друзьям.

Начал просто: партнер меня подтянул, и все ну как бы. Ему было тяжело одному, и он попросил меня поучаствовать. Я как бы был достаточно опытный и решил поучаствовать, и всё пошло, пошло, и всё вот где-то еще с того года так и идет. (Казань, магазин инструментов)

Присоединился к бизнесу, который вела супруга, более двенадцати лет тому назад. (Саратов, туризм)

Основным мотивом для открытия бизнеса у предпринимателей четвертого типа является стремление к улучшению материального положения за счет доступных им нематериальных ресурсов, а именно опыта в производственных вопросах и вопросах управления. В какой-то момент люди переоценивают стоимость этих своих навыков и понимают, что у их работодателя именно эти нематериальные ресурсы и являются главным активом. Что у них уже есть достаточный опыт и навыки, чтобы, выполняя ту же работу, получать больше, «не работать на дядю».

**Что стимулировало? Стимулировала семья, дом, постоянная потребность в деньгах, постоянный рост — покормить это, покупать, когда денег не хватает, поэтому приходилось работать на нескольких работах. Вот когда открыл свой, уже спокойно занимаешься, знаешь, что бизнес идет. (Казань, грузоперевозки)**

**Просто решил поработать на себя. Сам зарабатывать. (Калининград, строительство и ремонт)**

Происходит осознание, что можно зарабатывать гораздо больше, делая то же самое. Совершая такой шаг, бывшие наемные работники обретают больше денег и свободы. Рассчитывают, что будет больше свободного времени на свои личные дела, хобби.

**Вот параллельно занимаюсь уже своими делами, семьей, детьми, детскими садами и так далее... Улучшить финансовое положение и освободить время для личных целей. (Казань, грузоперевозки)**

**Захотелось более такого, интересного, свободного режима... Через этот бизнес увидеть мир. Идея начать туристический бизнес была связана с желанием путешествовать и зимовать в другой, более теплой стране, управляя бизнесом удаленно. (Саратов, туризм)**

Кризисные ситуации вызывают у предпринимателей четвертого типа ступор. Они очень сложно подстраиваются под новые правила, любые изменения для них болезненны. И это вполне понятно: из-за того, что четвертый тип не видит других моделей развития, кроме той, которая скопирована, чаще всего, в ситуациях кризиса, когда налаженный процесс дает сбой и требует изменений, они просто останавливаются и переживают.

Перспектива свернуть свое дело и снова пойти работать по найму является для таких предпринимателей крайне малопривлекательной, ведь они уже однажды вырвались — именно вырвались из «рабства», чувствуют себя перешедшими на новый уровень. Карьерный регресс будет вызывать у них когнитивный диссонанс. Поэтому несмотря на то, что исходный бизнес был скопирован, сильные потрясения могут стимулировать некоторую инновационную активность внутри уже построенного и некогда работавшего как часы основного направления. Здесь предпринимателям помогает наработанный за время существования бизнеса символический и человеческий капитал, связи.

**Да, как любому бизнесу нужны четкие правила игры, хотя бы стабильные на некоторое время... и не мешать, просто не мешать. Вот всё, что сейчас делается, это всё ровно наоборот. Есть такая пословица: вам помочь или не мешать? — не мешать! Когда будут понятные правила, да, тогда мы предпримем какие-то усилия. (Саратов, туризм)**

Несколько снижает потенциал наработанных деловых связей некоторое недоверие, с которым предприниматели четвертого типа относятся к окружающей их среде (это тоже обусловлено спецификой генезиса бизнеса). Предпринимательский мир



вокруг них представляется им высоко конкурентным. Они осознают, что конкуренция сильна в их сфере деятельности («не они одни такие умные») — из-за этого испытывают сильнейший стресс в кризисные периоды. Им кажется, что если они сейчас что-нибудь не предпримут, то их место быстро займет новый игрок. Однако собственное ограниченное предпринимательское мышление не позволяет им самостоятельно что-то придумать и внедрить, они не чувствуют в себе уверенности сделать это, не доверяют своим решениям, они склонны просто копировать. Но в кризис рынок не может предложить им таких выходов, эффективные решения и схемы еще только генерируются игроками других типов. Поэтому для предпринимателей четвертого типа кризис становится замкнутым кругом. Они останавливаются и просто ждут, когда все вернется в привычный режим и можно будет работать «по-прежнему». Наблюдают, как будут развиваться события.

**Если чувствуешь — кто-то начинает из клиентов работать, и ты должен работать, потому что если ты не будешь работать — кто-то за тебя будет работать. И нужно как-то вылезать, искать какие-то пути, что-то делать, чтобы как раз... Не хочется терять то, во что ты столько времени вкладывал. С нашей точки зрения, нам нужно перейти от очного взаимодействия к онлайн-взаимодействию. А пока мы не знаем, каким образом сделать, быстро как-то и эффективно, потому что мы как раз шли в другую сторону долгое время. (Казань, разработка программного обеспечения)**

COVID разделил предпринимателей четвертого типа на две группы: те, кто не пострадал от мер, принятых в связи с распространением вируса, — это предприятия, которые продолжили свою работу, — и те, кто пострадал, чьи предприятия остановились или резко потеряли объем работы.

Те, кто продолжил работу, очень спокойно отзываются о ситуации. Они чувствуют себя уверенно на фоне остальных предпринимателей. Скорее это связано с тем, что от них не требуется что-либо менять, принимать радикальные решения.

**Ой, да у меня вообще, что самоизоляция, у меня как-то в жизни ничего особо не поменялось. Потому что у нас все равно в городе это не... не настолько было, как говорится, строго, как в Москве или где-то в других городах. Ну, то, что на работу не ходить — я и так себе могла позволить не ходить. Все на телефоне, по большому счету. На мне как-то особо никак... Никак на меня, можно сказать, это... Особо не угнетает меня это вообще». (Челябинск, торговля)**

**Как обычно: что-нибудь решим. У нас работы было на два месяца вперед, поэтому я как-то не переживал. (Йошкар-Ола, строительство, сопутствующие работы)**

Те, кого ограничения коснулись, растерялись больше остальных. Кто-то впал в ступор, а кто-то стал искать возможности работать, ничего не меняя, обойти ограничения.



В период самоизоляции первые две недели не работали, потом оформил пропуска машинам — резко вырос объем работы, начались переезды офисов... надели шлем, перчатки, и тихо-тихо, крадучись, выполняем свою работу — такое вот ощущение было. (Томск, грузоперевозки)

Для меня шоком было, я не ожидал, что такое будет. Прямо вот так, то есть это вообще представить не мог, что такое возможно. <...> Я не нашел ничего другого, как продать один из своих магазинов. Это был вариант просто оптимизировать, небольшое количество людей уволить, все-таки какой-то кэш в руках держать и ждать лучших времен. По-другому никак, то есть я уже столько лет работаю, одним и тем же занимаюсь, и вот по этой волне иду-иду... (Казань, магазин инструментов)

Это было много разных [эмоций], они сменяли друг друга, одна за одной. То есть это растерянность, неуверенность, страх, неизвестность, отчаяние отчасти. Паника — ну, наверное, тоже некоторое время присутствовала. Ну, вот от неизвестности, от того, что непонятно было, отчего это. Растерянность. Я не могу сказать, что у меня сейчас нет заказов. Заказы есть, и клиенты есть, и какой-то денежный оборот стал двигаться. Но я в ожидании чего-то худшего. (Краснодар, магазин электротоваров)

Нет продаж, нет и никаких решений. Никаких. Абсолютно никаких... Смотря что вокруг происходит, можно принимать решение. Восстановился рынок, не восстановился рынок...» (Казань, туризм)

А потом ты начинаешь осознавать, что все закрылись, вот. И в то же время и клиенты закрылись, и тишина наступила у всех. И начинаешь понимать, что и тебе дальше спать придется вместе со всеми, как бы ты ни хотел. (Челябинск, инженерные коммуникации)

Перспективы нет. Точнее скажем, нету точки дна, нету точки, которую мы называем “свет в конце тоннеля”, ты не понимаешь, когда может всё начать восстанавливаться. (Саратов, туризм)

Чаще всего попытки что-либо предпринять были скорее неудачными. Сначала попыталась найти массового заказчика, поскольку сейчас занимаюсь индивидуальным пошивом. Поскольку все были на самоизоляции — это не получилось. Я никогда не думала, что такое может быть вообще. (Калининград, пошив одежды)

**Ну, маски мы шили. Но что-то у нас продажа, так, особо больно не пошла. Невысокий просто процент. Как дополнительный доход, только так». (Казань, пошив штор)**

И в конечном итоге большинство перешли к стратегии выживания, минимизировав расходы по аренде и оплате сотрудникам.

**Они сразу пошли ко мне, как ходоки к Ленину, типа: “Что делать?”. Я им дала денег. И потом как бы коммунальные услуги. Магазины закрыты два месяца ровно были, а коммунальные надо платить... Поэтому я достала свои деньги, с карточки сняла, какие у меня там были накопления. (Челябинск, хозтовары)**

**Взаимодействовали с арендодателем, по поводу уменьшения платежей. Нам предложили скидку пятьдесят процентов аренды за апрель и скидку двадцать процентов с марта по ноябрь, это было предложение, которое нас не устроило, мы подсчитали расходы, поэтому приняли решение отказаться... Офиса у нас теперь нет, мы полностью перешли на удаленку. Сотрудники — одна сотрудница пожелала уволиться по собственному желанию и встать на биржу труда, что, собственно, и было ею сделано, мы выплатили все обязательства, она встала на биржу труда, и сейчас получает пособие, другая сотрудница, она отправилась у нас в административный отпуск, без заработной платы. (Казань, туризм)**

Многие говорят про «подушку безопасности» — надо бы ее иметь, чтобы легче было переждать период вынужденного простоя.

**Стала анализировать, что я в таком возрасте могу, учитывая, что у меня нет “подушки безопасности”. Я никогда не думала, что такое может быть вообще. Сейчас вот думаю, что надо все-таки ее иметь. (Калининград, пошив одежды)**

**Здесь прозвучало про отложенный жирок, он, в принципе, был. Но как-то быстро кончается... (Калининград, строительство и ремонт)**

Предприниматели четвертого типа более других ждут помощи со стороны для решения своих проблем. Они с благодарностью принимают ее от своих коллег и от государства. Но, главное, они ждут, что внешняя по отношению к ним сила отменит возникшие ограничения, ситуация вернется в привычный режим — чтобы можно было работать по-старому.

**То есть ко мне помощь пришла, ну, я даже не знаю — оттуда, откуда я не ожидала, то есть мне сделали льготу на аренду. Мне многие другие поставщики, те, с которыми у меня, допустим, были отношения — ну, не такие, не то чтобы не близкие,**

не такие плодотворные, как с другими, — они мне увеличили отсрочку и расширили ассортимент, которым я могу владеть в данный момент. То есть, как бы, помощь пришла ощутимая. (Краснодар, магазин электротоваров)

**Жду, когда в стране будут приняты очень глобальные решения, которые бы повлияли на ценообразование, чтобы оно соответствовало платежеспособности населения. Конкретно сейчас от него ничего не зависит, не от чего отталкиваться, чтобы строить прогнозы. Как показали эти месяцы, строительство прогнозов — дело неблагодарное. (Казань, туризм)**

Будущее для предпринимателей этого типа не очень ясное. Конечно, хочется жить и работать дальше. Но эти люди, вошедшие в бизнес по проторенной дорожке, не готовы (или готовы меньше других) к резким переменам. У них нет ясной стратегии не то что развития — у некоторых и просто выживания. Корабль, находящийся между штилем и бурей, не знает точно, где окажется завтра. И, безусловно, помимо типа предпринимателя, многое здесь зависит от сферы деятельности.

**Не знаю, что будет, буду лежать, задрюхав ноги в потолок, или все-таки буду идти до победного. Отдыхать, конечно, можно, если есть на что, или идти к победе до конца. Пока не знаю, как сложится. (Калининград, пошив одежды)**

**Как вы сказали о корабле, я сразу представил корабль: впереди штиль, а сзади буря, а я посередине. Как сложится — трудно сказать, но есть надежда. (Калининград, строительство и ремонт)**

**Больше будем работать и грести, пахать, как-то выживать. Будущее будет таким трудным, на своих плечах его вывезем. Как? Пока не знаю. (Томск, частный детский сад)**

Несмотря на то, что будущее для предпринимателей четвертого типа не определено, они не видят себя в статусе наемного работника. Отсутствие стратегии хоть и является препятствием для реализации предпринимательского духа, но сам этот дух никуда не девается.

**Мы не упали до нуля, мы всё равно в плюсе были всегда. Пусть не в том, в каком мы были раньше, но всё равно в плюсе. Поэтому никакого целесообразного... В планах — остаться на плаву и со следующего года расширяться. (Томск, частный детский сад)**

**Бизнесмены — все оптимисты, особенно, в России. Без этого вообще лучше не начинать ничего. Идти себе работать на госслужбу, сидеть там до потери пульса. (Казань, разработка программного обеспечения)**

**Закрывать — это последнее дело, это удел слабых. Бывает слабость — всё закрыть и на диван к телевизору. Нет, это не для нас, мы всё равно будем выплывать. Движение вперед к достижению целей своих до победного». (Калининград, пошив одежды)**



Мы видим, что несмотря на различия в тех путях, которыми люди приходят к своему делу, их объединяет то, что в классической социологии получило название «дух предпринимательства». Но масштабные потрясения, подобные вызванной COVID-кризисом остановке экономики, высвечивают различия в том, как реализуется этот дух в предпринимателях разных типов. Так, «первопроходцы», в случае если бизнес еще не вышел на траекторию устойчивого развития, склонны поставить свою бизнес-идею на паузу и могут на время уйти на госслужбу и, может быть, даже реализовать свою идею там. «Подхватыватели» в условиях кризиса готовы быстро менять направление деятельности, приоритетом для них является доходность. Предприниматели третьего типа, для которых бизнес является делом жизни, будут ужиматься, но мобилизовываться и сохранять предприятие и ключевых сотрудников. Им важно, чтобы дело продолжило существовать, «когда всё это закончится». Наконец, предприниматели четвертого типа в условиях неопределенности займут выжидательную позицию. Стимулом для них будет выступать нежелание возвращаться на работу по найму, подспорьем — сформировавшаяся за годы предпринимательской деятельности привычка самостоятельно принимать решения, экзистенциальной угрозой — отсутствие стратегического видения и доступного чужого опыта. Предпринимателей этого типа больше всего. В условиях нависшей над национальной экономикой угрозой экономического спада многие из них в краткосрочной перспективе потеряют свое дело. Сможет ли экономика абсорбировать их и какое место они займут в структуре новой экономики — большой вопрос, требующий дополнительных исследований.

## Заключение

Основные выводы настоящего исследования представлены в виде следующей батареи утверждений и вопросов.

### Факт 1

#### **«Сохранение стабильности на рынке труда» — новая парадигма ведения бизнеса**

Государство в условиях пандемии поставило бизнес перед фактом: **предпринимателю придется брать единоличную ответственность за материальное положение работников и членов их семей.** Одних это заставило закрыть бизнес или уйти в тень, другие еще больше укрепились в восприятии себя как «гарантов» социального и экономического порядка. Одним такая «филантропия» кажется непосильной ношей. Для других же поддерживать своих сотрудников — так же естественно, как дышать. Как емко выразился один из предпринимателей, «Все хорошо» — это чтобы у меня работники зарабатывали деньги». О том, каким образом предприниматели поддерживали своих работников финансово, эмоционально и организационно, рассказывается в [разделе 2.2](#).

### Факт 2

#### **Некоторые бизнесы несовместимы с онлайн из-за человеческого фактора**

За время карантина многие предприниматели, которые по тем или

иным причинам не спешили переводить свой бизнес в онлайн-формат, были вынуждены это сделать в экстренном порядке. Но не у всех онлайн прижился. Некоторые вполне интернетизируемые бизнесы оказались несовместимы с онлайн из-за личностей самих предпринимателей. Их душевная организация **максимально противится режиму онлайн**. Сегодня много говорится о дискомфорте преподавателей от перевода образования в онлайн, хотя некоторые владельцы частных школ, участвовавшие в исследовании, напротив увидели в этом перспективу для расширения клиентской базы и в целом настроены «проонлайн». Им онлайн способен обеспечить необходимый минимум радости от общения лицом к лицу. Но есть люди, для которых работа в онлайн неприятна, потому что им **важно живое общение со своей специфической целевой аудиторией, а не просто продажа**. Без этого общения **транзакция теряет смысл**, и люди не хотят этим заниматься (магазин сувениров превращается в онлайн-магазин, живые экскурсии превращаются в записанные экскурсии). Фактор общения чрезвычайно важен для некоторых бизнесменов и бизнесов, и если онлайн сохраняет это общение, то переход возможен, если не сохраняет, то нет. Об этом — [раздел 2.3](#).

### Факт 3

**Впервые бизнес — а не бюджетники, не дольщики, не вкладчики — ожидал поддержки от государства**

Обычно малый бизнес не ждет поддержки от государства. Это касается как стабильных периодов, так и обычных экономических кризисов. Предприниматели привыкли рассчитывать на самих себя, они убеждены, что малый бизнес не важен для государства, поскольку не является системообразующим. И, «**скорее, бизнес происходит не из-за поддержки, а вопреки всему**», отсюда — известная формула «**просто не мешайте нам работать**». Однако ограничительные меры в связи с пандемией коронавируса, заблокировавшие работу огромного количества предприятий, — это не рыночные факторы, не рыночный риск. В восприятии предпринимателей это рукотворная, искусственно созданная ситуация. Созданная государством. А раз государство вмешалось, должно помогать. И в этой ситуации бизнес впервые задумался о своем праве на помощь со стороны государства. И то, что эта помощь в какой-то форме была оказана, вызвало удивление. Сам состав мер поддержки и механизм их получения породили противоречивые оценки (здесь часто звучало слово «адекватность»), по этому поводу предпринимали выдали широкий спектр мнений, суждений и рекомендаций. Подробнее читайте в [разделе 3.1](#).

### Факт 4

**Российские предприниматели разделились во время локдауна на тех, кто соблюдает режим самоизоляции и тех, кто готов работать в серой зоне**

Исследование показало, что это происходит по нескольким причинам. Немалую роль играет **личная вера/неверие** предпринимателя

в угрозу вируса. Те, кто верит, совершают этический выбор: работать и создавать угрозу жизни других людей либо остановить работу и потерять доходы и (часть) сотрудников. Но даже тем, кто не верит в вирус, **требуется внутренняя легитимация** для того, чтобы пойти на нарушение закона. Для некоторых это своего рода форма протеста, проявление доблести и отстаивание своих гражданских прав. Другие понимают, что потребительский спрос пробивается сквозь любые ограничения, и сделать перерыв в работе означает отдать козыри конкурентам. И когда «подозрение становится всеобщим» и «подозрение, что все подозревают, становится всеобщим», люди идут на нарушения. О других четырех мотивах ухода в подполье, а также о том, что удерживает предпринимателей от этого шага, подробно рассказывается в [разделе 3.2](#).

#### Факт 5

Существовавший дефицит доверия с началом эпидемии в России и особенно с началом введения ограничительных мер увеличился. Кризис доверия проявился сразу на нескольких уровнях. Во-первых, на личном, человеческом уровне: информанты отмечали **нехватку, недостоверность или противоречивость информации о COVID-19**, необязательно официальной. Во-вторых, о вводимых ограничениях и мерах поддержки предприниматели часто **узнавали из новостей** и дальше должны были самостоятельно разбираться, что им делать и как. Единого официального источника достоверной информации, с которым можно было бы сверяться и ссылаться на него во время принятия решений, не было. Наконец, запреты и ограничения в глазах предпринимателей тоже **не выглядели достаточно обоснованными**. Люди видели, что, когда их бизнес закрывается, продолжают работать некоторые более крупные компании и общественный транспорт. Падение доверия приводит к разочарованию, желанию уйти в тень. Участники исследования высказались о том, что могло бы сделать государство, чтобы восстановить утраченное доверие. Два главных фактора здесь: постоянство нормативной базы и невмешательство в дела бизнеса. Подробности — в [разделе 3.3](#).

#### Факт 6

##### **Предприниматели больше других групп открыты для обсуждения своих проблем с социологами**

Один из участвовавших в проекте исследовательских центров следом за фокус-группами с предпринимателями провел аналогичные фокус-группы с представителями одной из парламентских партий. **Исследователи были потрясены контрастом** между содержанием этих групповых сессий. Разговор в обоих случаях шел о коронавирусе, но казалось, информанты приехали из разных стран: партийцы оценивали меры по борьбе с эпидемией и поддержки бизнеса, принимаемые государством, на отлично, на вопросы отвечали сдержанно и лаконично. Предприниматели же были гораздо более откровенны и радикальны в оценках. Подробнее — в [разделе 3.4](#).

**Вера в иррациональность потребителей как драйвер восстановления экономики**

Предприниматели, чей бизнес требует очного общения и телесного контакта с потребителем (кафе и рестораны, стоматология, салоны красоты и др.), рассуждая о восстановлении спроса после отмены карантинных мер, не брали в расчет гигиенический мотив потребителей. Они не допускали, что спрос упадет из-за того, что потребители перестанут посещать эти заведения из опасений заразиться. Предприниматели связывали будущую динамику спроса с двумя факторами: **насколько далеко и как быстро государство готово пойти в отмене ограничительных мер и насколько сильно пострадала платежеспособность населения**. То есть бизнесмены фокусировались исключительно на экономических мотивах потребителей, а о вызванном эпидемией кризисе рассуждали как об обычном экономическом. Надо сказать, последующие события показали, что такой подход в целом себя оправдал. Подробно об этом рассказывается в [разделе 4.2](#).

## Факт 8

**Предприниматели уже во время карантина начали готовиться к падению доходов бизнеса, прогнозируя резкое снижение платежеспособного спроса**

Двухмесячный режим самоизоляции и эпидемических ограничений и отсутствие (в момент исследования) четких перспектив их отмены наложили отпечаток на то, как предприниматели рассуждают о платежеспособном спросе. Его снижение или даже падение **они считают свершившимся фактом**. Мало кто в этих условиях готов бросить свое дело и уйти работать по найму. Вместо этого бизнесмены готовы работать больше, а зарабатывать меньше. Для стимулирования спроса они будут использовать весь набор антикризисных монетарных и немонетарных инструментов: демпинг (чтобы «добить» конкурентов), скидки, акции, работу со старыми клиентами, изменение сегмента (переход в более массовый или наоборот в более элитарный сегмент), изменение каналов сбыта (главным образом, переход в онлайн). Предприниматели надеются, что это позволит нивелировать сокращение спроса, а затем ожидают стабилизации ситуации. Подробности — [в разделе 4.1](#).

## Факт 9

**Представители малого бизнеса допускают деградацию предпринимательской культуры в России**

Привлекательность бизнеса в нашей стране, по мнению опрошенных предпринимателей, будет снижаться. Вот как экспрессивно об этом высказался один из информантов: **«В России не развита культура предпринимательства. Для российских людей и государства — мы просто жулики и воры»**. Другие респонденты высказались еще более радикально: культура предпринимательства не просто не развита — она и не может быть развита, поскольку отторгается нашей национальной культурой: **«Предприимчивость — это не основополагающая черта, присущая нашей культуре,**



что-то неестественное для наших реалий в этом есть». На этом фоне участники исследования спрогнозировали рост государственного сектора в экономике; для малого и среднего бизнеса это пугающая перспектива. Подробнее — в [разделе 4.3](#).

#### Факты 10 и 11 Реакция на кризис зависит от типа предпринимателя

Впервые в истории мировой экономики в кризисной ситуации очутилось столь большое число бизнесов из разных отраслей. Это позволило сравнить поведение самых разных предпринимателей и обнаружить, что выбранная ими стратегия реагирования на кризис зависит не только от объективных факторов (отрасль, глубина ограничений, возможность перехода в онлайн и др.), но и от социально-психологического типа предпринимателя. Две автономные рабочие группы аналитиков предложили два разных подхода к выделению таких типов.

Разделение предпринимателей на **модернистский** и **традиционный** типы позволяет ответить на вопрос, почему одни предприниматели при наступлении критических событий способны перестроиться на ходу, а другие замирают в нерешительности.

Другая рабочая группа предложила деление на четыре типа: **первопроходцы — создатели уникальной бизнес-идеи, «подхватыватели» перспективных трендов, идущие в бизнес по призванию и отпчковавшиеся от работодателя**. Оказалось, что первые (их в выборке были единицы) склонны все бросить и уйти на госслужбу, если под угрозой окажется их бизнес-идея. Вторые легко переключатся на новый продукт, на ходу меняя бизнес-модель. Третьи ужмутся, поговорят с сотрудниками, попросят ужать их, но будут предпринимать меры к спасению компании, т. к. этот бизнес — дело всей их жизни. Наконец, четвертые, поскольку им не у кого еще копировать образец поведения, склонны впадать в ступор: они останавливаются и просто ждут, когда все вернется в привычный режим и можно будет работать «по-прежнему». Подробности — в [разделе 5.1](#) и [разделе 5.2](#).

#### Факт 12 Коронакризис высветил базовую эмоцию предпринимателя — энтузиазм

Бизнес по определению прагматичен. Предприниматели — не философы, они не рассуждают о природе вещей, а действуют. Начало бизнеса обычно сопряжено с непредсказуемостью, которую бизнесмены постепенно превращают в набор предсказуемых ситуаций и решений. Накануне Нового года начинающие предприниматели готовились засучить рукава, а те, чей бизнес находился в стадии зрелости, ощущали удовлетворение от проделанной работы (пусть вперемешку с усталостью), чувствовали уверенность в своих силах и предвкушали радость от взятия новых бизнес-высот в 2020 году («**Мы чувствовали себя очень хорошо, были на подъеме**»).

С началом эпидемии, после мимолетной эйфории по поводу «нескольких дополнительных выходных» пришло чувство, которое предприниматели испытывают лишь в самом начале пути в бизнесе: тревога, растерянность, страх. Информантам не всегда удавалось четко, одним словом описать свои ощущения от коронакризиса, порой эмоциональная реакция была настолько острой, что для ее обозначения не хватало литературных слов. Часто здесь звучало слово «сюрреализм». Это антоним слова «нормальная деловая среда», в которой они знают, как действовать. Предприниматели вдруг превратились в растерянных подростков — ни у кого не было рецепта правильного действия, и не у кого было научиться.

В то же время, кризис позволил зафиксировать контраст между нормальным эмоциональным состоянием предпринимателя — подъемом («я по жизни оптимист») — и растерянностью, эмоцией, господствующей в ситуации тотального форс-мажора. Стало очевидно, что предприниматели — это, наверное, единственная социальная группа, которой в нормальной ситуации не требуется поддержка и опека государства: **они счастливы от того, что просто работают.** Подробности — в [разделе 1.1](#) и [разделе 1.2](#).

#### Факт 13

##### После двух месяцев простоя предприниматели пребывали в состоянии злого оптимизма

Социальная память держится два месяца. За это время люди привыкают к новой жизни. Ровно столько прошло с момента введения ограничительных мер до момента начала исследования. За это время снижение потребительской активности офлайн уже успело стать данностью, единственной реальностью. В привычку вошло ожидание обращений президента, продлевающего нерабочий период, жизнь, какой она была «до», стала постепенно забываться. За это время представители малого бизнеса успели испытать гамму эмоций, от эйфории и растерянности, через тревогу и страх до... До чего? Каков был эмоциональный настрой предпринимателей перед самым окончанием локдауна? Как показало исследование, большинство бизнесменов, даже оказавшись на «**эмоциональном дне**», умудрились сохранить свое дело. И по истечении двух месяцев они не утратили духа предпринимательства, намерения оставаться в бизнесе. **Тревога и страх переросли не в апатию, а в озлобленность и решимость.** В будущее предприниматели смотрят с оптимизмом и надеждой, хотя этот оптимизм ничем не подкрепляется, даже их собственными оценками ситуации и прогнозами. Просто предприниматели не могут иначе. Подробности — в [главе 1.3](#).

#### Факт 14

##### Пять стратегий предпринимателя в COVID-кризис — от «Game over» до экспансии

Большинство информантов оказались носителями истинного духа предпринимательства, что нашло отражение в широчайшем спектре бизнес-реакций на кризисные события. Мы объединили

все стратегии в пять групп. В порядке возрастания оптимистичности это: «**Game over**», «**Сокращение**», «**Спячка**», «**Лягушка в молоке**» и «**Расширение**». Стратегии реагирования встречались как в чистом виде, так и в различных комбинациях, что обусловлено их частичной комплиментарностью, а также наличием у некоторых информантов сразу нескольких бизнесов.

Среди факторов, влияющих на выбор стратегии, можно выделить **объективные** (состояние спроса, жесткость карантинных мер в регионе, возможность уйти в онлайн или подполье, размер бизнеса, наличие подушки безопасности, кредитов и наемных сотрудников, структура операционных расходов) и **субъективные** (психологический типаж предпринимателя, стиль ведения бизнеса, «портфолио» выживания в предыдущих кризисах). Подробнее о стратегиях — в [разделе 2.1](#).

# Участники проекта

## «Предпринимательство — образ жизни, с которым люди не готовы просто так расстаться»



### «Евро-Азиатский центр социальных исследований»

По словам одного из предпринимателей-участников исследования, связанный с эпидемией коронавируса кризис — «не про новые возможности», «это краш-тест» для малых бизнесов. В таких совершенно незнакомых условиях российский малый бизнес демонстрирует огромное богатство моделей преодоления неожиданных и необычных трудностей и угроз. Данное исследование являет собой пример фиксации уникального ускользающего момента нестандартной, яркой натуры российского малого предпринимательства.



**Сергей Стаценко**  
генеральный директор



**Елена Березина**  
модератор, аналитик



### Центр социологических и маркетинговых исследований «Контекст»

В наших фокус-группах участвовали предприниматели, чей бизнес сильно пострадал от коронакризиса. Это были очень разные люди, но их объединяет то, что условно можно назвать «дух предпринимательства». Это особое свойство характера, позволяющее быстро ориентироваться в ситуации, принимать решения и нести за них ответственность, рисковать, рассчитывать только на свои силы, быть готовым перестроить бизнес под изменившиеся условия. Безусловно, как все обычные люди, наши респонденты пережили полный спектр эмоций на разных этапах пандемии — от отрицания, удивления, страха за будущее своей семьи и бизнеса до принятия произошедших перемен и адаптации к ситуации. Несмотря на ощущение, что малый бизнес оказался на грани полного уничтожения, отчетливо просматривается настрой на преодоление: «мы на плаву», «выжили», «прорвались». Успехов всем нам!



**Наталья Галашова**  
генеральный директор,  
канд. ист. наук

**Москва**[dariashmidt@mail.ru](mailto:dariashmidt@mail.ru)**ИП Шмидт**

Отрадно, что большинство наших информантов восприняли карантинные ограничения не как беду, а как возможность для развития. Я предполагала, что среди предпринимателей таких людей немало. Открытием оказалось, что их — большинство. Разговаривая с респондентами и анализируя материалы коллег, я в полной мере ощутила этот предпринимательский дух, это состояние сжатой пружины, готовой распрямиться.

**Дарья Шмидт**независимый  
исследователь**Центр социальных технологий «Оптимa»**

Сложившаяся ситуация потребовала от участников исследования максимальной мобилизации. Предприниматели не понимают, когда кризис закончится, это не позволяет им просчитать шаги и распределить ресурсы. Но это люди, не готовые возвращаться в систему найма. Даже те, кто вынужден завершить текущий бизнес, уже планируют о переход к новому.

В составе предпринимательского капитала наряду с финансовыми, социальными связями и командой сотрудников сейчас особую роль играют личные ресурсы. Кризис потребовал от предпринимателей поливариативного мышления и многоплановой оценки ситуации.

**Екатеринбург**[optimaek@e1.ru](mailto:optimaek@e1.ru)**Софья Абрамова**заместитель генерального  
директора, канд. социол. наук

**Воронеж**[voronezh-centre](mailto:voronezh-centre@yandex.ru)[@yandex.ru](mailto:@yandex.ru)

### Центр социологических исследований «Контакт» (ИП Филимонцева)

Несмотря на трудности, связанные с кризисом, участники исследования не унывали, никто не собирался бросать свой бизнес. Предпринимательство — образ жизни, с которым люди не готовы просто так расстаться.



**Наталья  
Филимонцева**

руководитель



центр  
аналитических  
исследований  
и разработок

### «Центр аналитических исследований и разработок»

Меня восхитила готовность информантов брать на себя ответственность за чужие судьбы. Практически каждый изученный кейс изобиловал примерами оказания работодателем материальной, психологической, профессиональной и даже медицинской помощи сотрудникам. За каждым таким кейсом — не прервавшиеся карьеры, сохраненные семьи, спасенные надежды.

Отмечу гибкость мышления и адаптивную способность информантов. Никто из них не паниковал, не жаловался, не скатывался в политическое резонерство. Даже представители полностью «обнуленных» отраслей, таких как туризм или общественное питание, находили возможности для продолжения работы и даже открывали новые точки роста. «Послевкусием» фокус-групп стала общая уверенность в преодолении трудностей, а не ощущение надвигающегося цунами или тотальной безнадёги.



**Алексей  
Коннов**



генеральный  
директор,  
канд. социол. наук



**Александр  
Макаров**

модератор,  
аналитик,  
канд. социол. наук



 **Калининград**  
 [sc@39ksc.ru](mailto:sc@39ksc.ru)

### «Калининградский социологический центр»

У меня сложилось впечатление, что участники групп в большей степени озабочены даже не столько судьбой своего бизнеса, сколько судьбой своих сотрудников — людей, которые воплощают предпринимательский замысел в жизнь. Это история не про бизнес, не про деньги, а скорее про людей и любимое дело.



**Сергей  
Цыплёнов**  
директор



 **Барнаул**  
 [nik-barnaul@mail.ru](mailto:nik-barnaul@mail.ru)

### Исследовательская компания «НИКА»

Участники исследования не рассчитывают на помощь со стороны. Большинство из них относят последствия пандемии к видам предпринимательских рисков. Информанты стойко и с оптимизмом принимают не только ковидный кризис, но и любой другой, ищут и находят выходы из сложных ситуаций.



**Татьяна  
Костенко**  
генеральный  
директор



### Центр маркетинговых технологий «Амадеус»

Данный проект подтвердил предположение, что при глобальных кризисах проблемы у предпринимателей одни и те же, но решают они их по-разному. Если, конечно, принимают вызов. Бизнес, «ожидающий» своих клиентов, в кризисные периоды страдает значительно сильнее по сравнению с теми, кто занимает активную позицию в поиске клиентов.



**Денис  
Конюхов**  
руководитель



### Институт общественного мнения «Квалитас»

Сегодняшняя ситуация — это стабильная нестабильность. Она отличается от той нестабильности, которая присутствовала в начале эпидемии коронавируса, когда был слом привычной жизни и привычного бизнес-режима. Сегодняшняя ситуация чревата неопределенностью и непредсказуемостью, но к ней уже приспособились, и в этом смысле она стабилизировалась.

Для предпринимателей важно чувствовать себя отчасти победителями в сравнении с другими. Получается некоторый парадокс: они потеряли в доходах, растеряли часть клиентов, но испытывают не печаль, а гордость. Чувство самоодобрения выбранной линии поведения вдохновляет их на продолжение собственного дела.



**Нелли  
Романович**  
генеральный  
директор,  
д-р социол. наук





 **Челябинск**  
 [urac-plus@yandex.ru](mailto:urac-plus@yandex.ru)

### «АСМИ»

Предприниматели удивили прежде всего своим спокойствием. В основном участники исследования были люди зрелые, молодежь по-другому переносила бы сложившуюся ситуацию. Люди занимаются бизнесом 10, 15, 20 лет, они и раньше переживали трудности и кризисы. Они верят в то, что все скоро и благополучно закончится и порой даже с некоторым юмором говорят о происходящем.




**Александр  
Саночкин**  
директор



**Евгения  
Елисеева**  
модератор



 **Йошкар-Ола**  
 [socium@inbox.ru](mailto:socium@inbox.ru)

### Исследовательский центр «СоциоМаркет»

Все-таки наши предприниматели — бойцы и большие труженики, умеющие убирать эмоции и искать возможности. В завершение разговора о том, как реально тяжело и плохо, что велика вероятность вообще закрыться, мы все-таки вышли на позитив, беседу о каких-то общечеловеческих ценностях.



**Лада  
Резник**  
директор

## Малый бизнес и государство



 **Казань**  
 [a.n.kiselev@mail.ru](mailto:a.n.kiselev@mail.ru)

### Фонд «Общественное мнение — Татарстан»

Разные города нашей огромной страны, разные направления бизнеса, разные судьбы предпринимателей. Но через все интервью и фокус-группы прослеживается вывод: у значительной части наших респондентов складывается впечатление, что государство не заинтересовано в развитии малого бизнеса.



**Александр  
Киселев**  
директор



**Елена  
Бондаренко**  
модератор,  
интервьюер,  
аналитик



### Маркетингово-исследовательская группа «Маркис»

Одна цитата из транскрипта моей группы очень точно отражает состояние малого бизнеса на момент участия в исследовании: «Если сейчас вы захотите представить, в каком состоянии находится бизнес, вспомните «Титаник» и музыкантов, которые до конца играли марш на тонущем корабле. Мы примерно, как те самые музыканты на идущем ко дну «Титанике». По сути, мы должны только собственными усилиями, в одиночку, без малейшей, даже минимальной помощи со стороны государства выплывать из этого океана проблем».

В процессе рекрута, к сожалению, встречались и такие предприниматели, бизнес которых был полностью уничтожен. Они закрывали свои компании. Несмотря на тяжелое финансовое положение, участвовать в исследовании отказались. Те, кому было тяжелее всех, в нашу конкретную фокус-группу не попали. Жаль, что их мнение осталось неизученным.



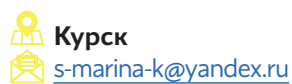
**Ольга  
Скворцова**  
заместитель  
директора

 **Барнаул**  
 [skvortsovs@mail.ru](mailto:skvortsovs@mail.ru)



### Агентство «МИСИ»

В беседах с предпринимателями очень тронула тема взаимодействия с государством. Приведу цитату одного респондента: «Бизнес — это про быстрые решения, про быструю перестройку. Бизнесмен всегда должен быть в движении. А когда тот же Трудовой кодекс и все остальное тебя сковывают, развиваться не получается». Тема избыточных ограничений, сковывающих предпринимательскую энергию, поднималась очень часто.



**Марина  
Кубрина**  
директор

## Мы сами предприниматели

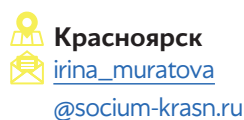


### Информационно-маркетинговый центр «Статус»

Предприниматели, которые согласились принять участие в нашем исследовании, помогли нам не только как респонденты. Лично для меня неожиданным и очень ценным бонусом стала поддержка, которую они, сами того не ведая, оказали мне как предпринимателю. Нереальная энергия действия, настоящая «спортивная злость» и совершенно иррациональная в сегодняшних условиях уверенность в успехе поразила, восхитила и, главное, зарядила, как мне показалось, всю нашу команду исследователей.



**Светлана  
Федорова**  
генеральный  
директор



### Исследовательская компания «Общественное мнение — Красноярск»

Этот проект мне очень близок, я как будто изучала саму себя. Все мои эмоции, переживания, страхи и надежды озвучивали другие люди. С их помощью я рефлексировала и даже психологически разгружалась. Наверное, впервые в жизни я была сапожником с сапогами, именно такое ощущение возникло при проведении этой фокус-группы.



**Ирина  
Муратова**  
генеральный  
директор



### Исследовательская компания «КомСар»

Я тоже предприниматель, и мы с людьми, согласившимися принять участие в нашем исследовании, были буквально на одной волне. Информантам представился случай обсудить свои боли, ожидания и мысли в своей среде.

Предприниматели — все же особая часть населения, у них совершенно особый образ мыслей. Бизнес упал, финансовая подушка кончается, перспективы туманны, но они не опускают рук: «Нам интересно», «Мы же предприниматели, будем предпринимать». Драйв и воодушевление после фокус-групп поддерживают меня до сих пор.



**Анна  
Благодарова**  
генеральный  
директор



### Центр маркетинговых исследований «Status-Market»

Мы сами предприниматели, и наш бизнес точно так же был поставлен на паузу, приостановлен. Идея исследовать таких же людей, как мы сами, но работающих в других отраслях, не могла не найти у нас отклика. Но как вступить в исследовательский контакт с целевой группой в ситуации, когда сами контакты попали под запрет? Здесь незаменимым инструментом оказались онлайн-фокус-группы. В результате мы услышали голос предпринимательского сообщества.





**Команда  
Status Market**

## Инициативный проект исследовательского сообщества



ФОМ

Наш проект интересен сразу с нескольких точек зрения. Во-первых, это удивительный образец мобилизации и солидаризации исследовательской индустрии вокруг общественно-значимой задачи. Ведь проект инициативный. В условиях остановки экономики исследовательским компаниям надо думать о своем выживании, а они смогли (а, главное, захотели!) изыскать ресурсы — деньги, время, — чтобы сообща спроектировать и провести большое исследование и выдать мощную аналитику. Во-вторых, это уникальный опыт массового применения нового перспективного метода онлайн-фокус-групп. Материала здесь собрано столько, что хватит на пару учебников. И, в-третьих (и это самое главное!), мы смогли в момент максимального накала зафиксировать голоса с мест, увидеть локдаун глазами малого бизнеса — людей, для которых движение — жизнь. Ситуация меняется очень быстро, но этот опыт — на века.

 **Москва**  
 [bumagin@fom.ru](mailto:bumagin@fom.ru)



**Лейла  
Васильева**  
модератор,  
аналитик





**Роман  
Бумагин**  
аналитик, коор-  
динатор проекта,  
канд. социол. наук



### Центр маркетинговых исследований «ИнфоСкан»

Онлайн-фокус-группы — это перспективный метод, интерес к которому вырос в период карантина. Он позволяет опрашивать людей из разных регионов, собирать труднодоступные группы. Предприниматели — одна из таких групп. К моменту начала исследования мы уже имели определенный опыт проведения фокус-групп в режиме онлайн. Закрепили навык, а заодно и добыли ценное знание на тему, актуальность которой будет только возрастать.

 **Новосибирск**  
 [smelova.anzhela@infoskan.ru](mailto:smelova.anzhela@infoskan.ru)



**Анжела  
Смелова**  
директор



**Анна  
Смелова**  
модератор



### Поволжский центр социальных исследований «Перспектива»

Когда разразился коронакризис, у меня был достаточно скромный опыт онлайн-модерирования, буквально три фокус-группы. В мае, когда мы приступили к изучению малого бизнеса, группа с предпринимателями стала уже одиннадцатой. А потом я перестала считать. Участие в проекте для меня было, как «поймать ветер», и я почувствовала себя в своей стихии. Жаль только, что загруженность по модерированию онлайн-групп не позволила мне принять участие в подготовке аналитических глав.



**Сергей  
Ислюков**  
генеральный  
директор



**Ирина  
Скрипичникова**  
модератор,  
аналитик,  
канд. психол. наук



### Маркетинговое агентство «Exact Poll»

В это непростое для всех и особенно для малого бизнеса время нам удалось провести уникальное исследование. Бывают такие совместные проекты, где профессиональные отношения переходят в товарищеские. Наш проект — один из них. Все его участники, — а это несколько десятков человек со всей страны, — блестящие профессионалы. Работать с коллегами было большим удовольствием.



**Ольга  
Изосимова**  
руководитель



## Лаборатория маркетинговых исследований «Marketing Lab»

Рожденный безвременьем, проект был заряжен импульсом постижения неизвестного.

Главное, что меня вдохновило, — это многократно умноженные позитив и энергетика от взаимодействия всего российского социологического сообщества, от Хабаровска до Калининграда и от самого Юга до просторов Севера.



**Краснодар**

[shirokih](mailto:shirokih@lab-marketing.com)

[@lab-marketing.com](mailto:@lab-marketing.com)

Мои искренние благодарности коллегам за стертые границы и расширение собственных горизонтов!



**Андрей Широких**

руководитель



**Марина Осадчая**

модератор,  
аналитик

## Команда ФОМ

[oslon@fom.ru](mailto:oslon@fom.ru)

[vasileval@fom.ru](mailto:vasileval@fom.ru)

[bumagin@fom.ru](mailto:bumagin@fom.ru)

[samkovich@fom.ru](mailto:samkovich@fom.ru)

[akulov@fom.ru](mailto:akulov@fom.ru)

[gribov@fom.ru](mailto:gribov@fom.ru)

[osmanova@fom.ru](mailto:osmanova@fom.ru)

[korolkova@fom.ru](mailto:korolkova@fom.ru)

[volodin@fom.ru](mailto:volodin@fom.ru)

[kanevskaya@fom.ru](mailto:kanevskaya@fom.ru)

[viyra@fom.ru](mailto:viyra@fom.ru)

[sedykh@fom.ru](mailto:sedykh@fom.ru)

[ambrosimova@fom.ru](mailto:ambrosimova@fom.ru)

[osichnyuk@fom.ru](mailto:osichnyuk@fom.ru)

[zelenolga@gmail.com](mailto:zelenolga@gmail.com)

**Александр Ослон**, руководитель проекта, канд. техн. наук

**Лейла Васильева**, модератор, аналитик

**Роман Бумагин**, аналитик, координатор проекта,  
научный редактор, канд. социол. наук

**Елена Самкович**, интервьюер

**Валентин Акулов**, интервьюер

**Иван Грибов**, технический редактор

**Юлия Османова**, ассистент-аналитик

**Светлана Королькова**, редактор-корректор

**Михаил Володин**, редактор

**Мария Каневская**, редактор

**Ольга Вийра**, дизайнер

**Екатерина Седых**, координатор

**Ольга Амбросимова**, **Дмитрий Шеин**,

**Людмила Матюх**, IT- и онлайн-поддержка

**Юлия Осичнюк**, **Изабелла Степанян**,

**Анастасия Поддубная**, транскрибирование

**Ольга Дмитриева**, научный редактор



## ПРИЛОЖЕНИЕ

# Гайд социологического исследования

~10 минут

## Разогрев и знакомство

Объяснение правил работы на фокус-группе (с учетом специфики онлайн), знакомство.

### Знакомство (и немного о прошлом):

Добрый день, мы начинаем нашу беседу. Чуть позже я скажу о правилах. А пока представьтесь, пожалуйста, называя имя, город и в какой сфере работает ваш бизнес. Если у вас несколько бизнесов, то пожалуйста, выберите какой-то один, наверное, самый важный для вас. И, представляясь, попробуйте буквально в нескольких предложениях рассказать о вашем пути в бизнесе. Как давно вы стали предпринимателем? Помните ли, как решились начать свой бизнес? Что вас к этому подтолкнуло? Плавным или резким был взлет? **На представление — по две минуты.**

А как бы вы оценили состояние своего бизнеса накануне эпидемии (перед новогодними праздниками) — насколько он к этому моменту уже был успешным? Давайте для краткости воспользуемся пятибалльной шкалой, где «5» — бизнес функционировал отлично, а «1» — бизнес был в откровенно плохой форме.

Рекомендуем такой прием для разогрева — обоснование того, что мнения у всех разные:



**Проговариваете:** «Говорят, что человек отличается от животного тем, что мы мыслим, а животное нет. Это не совсем так. Животные тоже как-то мыслят. А мы отличаемся способом мышления. Оказывается, мы с вами мыслим образами. Образы и ассоциации, возникающие в человеческой голове, — это, то что отличает нас от животных, то что позволило человеку когда-то изобрести колесо, лук, а потом улететь в космос. В общем придумать много хороших и не очень хороших вещей. Что такое образ? Я вам это сейчас быстро покажу.

**Поочередно обращаетесь к участникам:** «Какого, по вашему мнению, цвета жаба?»

**Вы услышите** и разный цвет, и «у нее пупырышки», и «склизкая» и т.д.

**А дальше акцентируете:** Скажите, а что вы описывали? Я вам, что жабу показал(а)? Нет. Я произнес(ла) набор звуков: Ж-А-Б-А. А у вас в голове возник образ этого животного, который вы мне и описывали.

Этот пример отлично показывает две вещи:

- Мы мыслим образами. На звук у вас возникает образ.
- Образы у нас у всех разные. Жабы у всех получились разные. Как и мнения у всех разные. И это нормально — мы разные!

Зачем я вам это рассказываю? Мне будет важно, чтобы в ходе нашего разговора, если у вас будут возникать образы, ассоциации, вы, не стеснясь, их выкладывали, а я буду вас периодически подталкивать это делать».



**Модератор:** Мы вам отправляли картинки, отражающие типы поведения, эмоциональных реакций или ситуаций\*. Выберите из этих картинок одну, с вашей точки зрения, наиболее точно описывающую Вас в период перед Новым годом'2020. Назовите номер картинки. Кто готов — называйте.

**Только когда все назовут свои номера, можно приступать к дальнейшему действию.**

**Модератор:** «ИМЯРЕК, Вы выбрали картинку под №999 Почему именно эту картину, что она для вас означает, что показывает, о чем рассказывает (можно даже пройти по отдельным деталям картинки).

★

Эти картинки, стимульные материалы к гайду социологического исследования доступны по адресу [fom.ru/mb-stimuli.html](http://fom.ru/mb-stimuli.html)



Затем второй, третий и т.д. участник.

**Если есть возможность, следует вывести все выбранные картинки на экран и совместно обсудить, что в них общего и что индивидуального.**

~15-20 минут

## **Блок 1. Эмоциональная реакция**

**Задача блока:** фиксация эмоциональной реакции.

**Модератор:** Поговорим об этапах, связанных с эпидемией коронавируса. Когда в стране был объявлен режим самоизоляции, какой была ваша реакция? Какие эмоции, какой настрой вызвало это административное решение? Давайте пока не будем говорить о проблемах. Просто можно даже одним словом — образом описать свое состояние, свои реакции. Если одним словом описать свою реакцию — какое это будет слово и почему?

**(Краткий прогон).**

**Модератор:** Давайте визуализируем ваше состояние в первые дни после начала режима самоизоляции. Повторим нашу процедуру. Выберите из картинок одну, с вашей точки зрения, наиболее точно описывающую Вас в этот период вашей деятельности. Назовите номер картинки. Кто готов — называйте.

**Повторение процедуры. Здесь нужно коротко, без общего коллажа.**

~20-25 минут

## **Блок 2. Проблемы**

**Задача блока:** выявление главной проблемы (главных проблем) информантов, спровоцированных ситуацией.

**Модератор:**

- Вы описали свое эмоциональное состояние. Давайте теперь поговорим о тех проблемах, с которыми вы, ваш бизнес столкнулся в этой ситуации, которые спровоцировали ваше настроение. Только прошу вас выделить самые главные для вас, вашего бизнеса проблемы, 1-2, максимум — 3. И, если можно, в порядке убывания их значимости для вас лично.
- Первой вы назвали проблему... Почему именно она стала для вас самой значимой? А еще?
- Второй вы назвали проблему... Почему именно вы поставили ее на второе по значимости место? А еще?

- И так же про третью проблему, если понадобится.
- Скажите, пожалуйста, у других владельцев малого бизнеса в вашей сфере те же проблемы, что и у вас? Почему вы так считаете? Ваша ситуация лучше, чем у ваших коллег по бизнесу, хуже или у всех представителей вашего бизнеса она примерно одинакова? Чем вы это объясняете?

~ 15-20 минут

### Блок 3. Установки и поведение

**Задача блока:** определить поведенческую реакцию на кризис, какую бизнес-стратегию сочли адекватной ситуации.

**Модератор:**

- Скажите, пожалуйста, как вы реагируете на эти проблемы, какую стратегию, линию поведения вы избрали?
- Если «приняли вызов, то в силу каких причин принято это решение? Как перестраиваете, адаптируете бизнес? Что нового в бизнесе?
- Если «в ожидании» или даже «в оцепенении», то в силу каких причин принято это решение? Чего именно ждете? Как долго намерены/в состоянии ждать? По каким приметам поймете, что пора работать?
- Если принимается решение закрыть свое дело, то в силу каких причин? Какие планы на будущее? Что думаете делать? Нашли ли альтернативу и какую?
- Если «ушли в тень», работаете нелегально, то в силу каких причин принято это решение? Как работается «в тени»?

**Вопрос:** Если описывать ваш настрой сегодня одним словом-образом, то какое это будет слово?

(Круг).

**Модератор:** Давайте визуализируем ваше состояние, настрой сегодня-сейчас.

**Повторение процедуры.** Здесь можно коротко без общего коллажа. Хотя, если позволит время, это было бы очень интересно.

**Блок 4. Помощь**

**Задача блока:** определить потребность в помощи.  
О роли государства.

**Модератор:**

- И последняя тема нашего разговора — ваше будущее. Но не отдаленное, а время после эпидемии. Каким оно для вас может стать? Давайте попробуем описать два сценария: самый хороший, оптимистичный и самый плохой, пессимистичный.
- Начнем с оптимистичного. Только договоримся, что мы исходим не из нашей фантазии, а из реальности. Опишите, пожалуйста, оптимистичный вариант развития событий, т.е. такой, на который вы особенно надеетесь. Какие основания есть у вас надеяться на этот вариант?
- А теперь пессимистичный вариант. Вариант развития событий, которого вы больше всего опасаетесь. Что дает вам основание предполагать вероятность такого развития событий?
- Как вы считаете, реальность окажется больше похожей на оптимистичный или пессимистичный вариант? Почему вы так думаете? Что будет с поведением потребителей на вашем рынке — со спросом? Будут ли люди вести себя как прежде?
- От кого или чего это, по вашему мнению, в большей степени будет зависеть — от вас, ваших усилий или от независящих от вас обстоятельств? Если от обстоятельств, то от каких именно?
- Точно так же, как мы подбирали картинки для ситуаций из прошлого и настоящего, нарисуйте, пожалуйста, словами образ, который приходит на ум, когда вы думаете о будущем. Представьте, что вы ищете изображение в Гугле или в Яндекс.Картинках, и вам нужно описать его несколькими ключевыми словами. Например, «парусник, уплывающий за горизонт в лучах заката». А может быть, для отражения ваших настроений подойдет одна из тех картинок, что мы прислали вам.

**Модератор, постарайтесь обязательно получить образ будущего и пояснение почему именно так оно видится. (Хотя эта причина, скорее всего, будет понятна из предыдущего объяснения. Но прямая речь информанта приветствуется).**

## Если останется время, и информанты «будут живы»:

- Какие перспективы, на ваш взгляд, у малого бизнеса вашей отрасли после эпидемии? Почему вы так считаете?
- А что вы думаете о перспективах малого бизнеса в нашей стране вообще? Почему?
- Последний вопрос — самый общий: почему, вы думаете, всё это происходит? Причина просто в эпидемии и эпидемических мерах или в чем-то другом?
- И совсем последний вопрос «Какие байки, конспирологические теории о происхождении пандемии коронавируса вы слышали?



