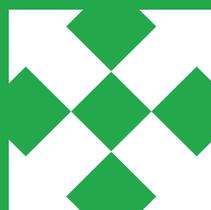
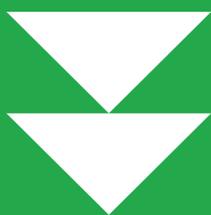


Уроки (пандемического) кризиса для малого бизнеса

Ежегодный Доклад — 2021



Содержание

4–14 Введение

16–52 Раздел 1. Пандемия в восприятии малого бизнеса

Предисловие к разделу

- 1.1. Эволюция представлений предпринимателей о пандемии
- 1.2. Принятие ситуации как мотиватор к действию в условиях пандемической катастрофы
- 1.3. Процесс психологической адаптации предпринимателей к условиям пандемии

54–133 Раздел 2. Что пандемия изменила в жизни малого бизнеса

Предисловие к разделу

- 2.1. Поведенческие стратегии предпринимателей в пандемию
- 2.2. Региональная специфика работы малого бизнеса в пандемию
- 2.3. Влияние пандемии на рынок труда и взаимоотношения предпринимателей с сотрудниками
- 2.4. Как изменение потребительского поведения повлияло на малый бизнес

134–179 Раздел 3. Уроки пандемии

Предисловие к разделу

3.1. Уроки пандемии: конструктивные
и деструктивные

3.2. Антихрупкий подход к ведению бизнеса:
как развивать компанию в условиях кризиса

3.3. Нейропластичность бизнеса: как малые
предприятия учатся работать в нестабильной среде

180–185 Заключение.
Уроки пандемии для новой турбоРеальности

186–199 Участники проекта

200–216 Приложения.
Эмпирическая база исследования

1. Предварительный Опрос Предпринимателей

2. Серия КЭП-сессий

Введение



Пандемия как драма

На начальном этапе пандемии коронавируса, с весны и до конца 2020 года, меры и ограничения, введенные для ее обуздания, лишили малый бизнес самого главного — возможности работать, вести свою деятельность.

Локдаун и другие меры принудительно выключили и приостановили многие важнейшие процессы повседневной жизни населения России, а ведь малый бизнес по большей части — это инфраструктура повседневности граждан. Миллионы людей остались дома, вместо того чтобы идти в магазины, салоны красоты, кофейни, стоматологические кабинеты, автосервисы, школы танцев, спортивные секции и так далее, а предприниматели лишились посетителей, выручки и, наверное, самое главное, перспектив для своей работы и жизни.

Сами предприниматели и их сотрудники тоже остались дома, но в отличие от «офисных» работников для большинства из них оказался невозможным переход на удаленный режим работы. Малые предприятия оказались обескровлены. При этом их обязательств — выплаты зарплат, кредитных платежей, арендной платы, налогов и т. д. — никто не отменял.

Пандемия добавила к уже существующим проблемам массу новых: производственные цепочки оказались разорваны, логистика поставок разрушена, планирование стало невозможным, владельцы и сотрудники погрузились в неопределенность. И, пожалуй, ключевым в то время стало переживание дезориентации и непонимания, что происходит, и, главное, что будет дальше.

Пандемия как слом привычного

В борьбе с пандемией были приняты беспрецедентные меры: переход на удаленный режим работы и дистанционное образование, ограничения на передвижения, в том числе временные запреты выхода из дома и долговременные отмены транспортных рейсов, закрытие торговых центров и общественных мест, предписания носить маски и соблюдать дистанцию между людьми и многое другое.

Все это сломало привычный порядок жизни, разрушило планы и отношения, вселило страх и подозрения, радикально отделило до-пандемийное прошлое от пандемийного настоящего. И это произошло одновременно со ВСЕМИ: люди оказались под прессом жесткого и непреклонного требования **Жить Иначе**, исходящего практически от всех властных институтов и от ставших властными санитарных и здравоохранительных служб.

Если коронавирус COVID-19 инициировал физическую пандемию, охватившую в России несколько миллионов человек, то требование Жить Иначе вызвало социальную пандемию (иногда говорят **социодемию**), затронувшую тотально все население. Именно социодемия радикально изменила социальную среду обитания малого бизнеса.

Пандемия как закалка трудностями

В 2021 году происходил переход от шока, вызванного разрушением привычного миропорядка, к становлению новой социальной реальности, включающей в себя пандемию как все более привычный компонент.

Предприниматели — это люди, выбравшие особый путь: они работают на себя, но и риски они берут на себя. Поэтому, с одной стороны, на них лежит ответственность за бизнес и за своих работников, с другой стороны, никто не обязан им помогать, в том числе и государство, которое иногда в чем-то подставляет свое плечо, но, разумеется, не в таких масштабах, как по отношению к государственным/бюджетным предприятиям и организациям.

В период пандемии многие риски, связанные со спецификой предпринимательской деятельности, материализовались и превратились из потенциальных угроз в реальные проблемы, заставившие одних предпринимателей опустить руки, сдаться, закрыть свои предприятия, других — остановиться, взять паузу, чтобы не утонуть,

переждать и выжить и, наконец, заметная часть малого бизнеса оказалась не просто «крепкой», но и **«антихрупкой»**. Речь идет о тех, кто в стрессовых пандемических условиях искал и находил не только пути адаптации к пандемической реальности, но и новые возможности для расширения и развития своих бизнесов.

Проект коронаФОМ

С марта 2020 по март 2022 года, то есть с самого начала массового распространения коронавируса в России, ФОМ проводил **Проект коронаФОМ** — исследования социальных изменений, происходивших в под влиянием пандемии, точнее, мер, принятых против пандемии и затронувших буквально все аспекты жизни и деятельности людей.

Результаты коронаФОМ (более тысячи публикаций) представлены на сайте проекта ¹ и в книгах серии «Социология пандемии», названия которых отражают направления исследований (все эти книги в бумажном и электронном виде доступны на сайте ФОМа ²):

- «Социология пандемии. Проект коронаФОМ»;
- «Рассуждения о коронаВирусе: беседы с социальными мыслителями»;
- «Медики и общество: беседы во времена коронаВируса»;
- «Образ жизни: как коронаВирус изменил повседневность»;
- «На пути к антихрупкости: как компании переживают коронаВирус»;
- «Деньги и коронаВирус: как россияне переживают кризис».

Антипандемические меры больше всего затронули предпринимателей. Для большинства из них они вызвали не только жизненные трудности, но и привели к ограничениям на работу, часто вплоть до полной ее остановки. Поэтому с самого начала одним из направлений Проекта коронаФОМ стало исследование малого бизнеса в условиях пандемии ³.

Летом 2020 года, в самый разгар локдауна, было проведено первое большое исследование малого бизнеса в виде серии онлайн-фокус-групп с предпринимателями из 26 российских городов, чтобы выяснить их эмоциональные реакции на новую пандемическую реальность, главные проблемы, спровоцированные ковидом, отношение к государственной поддержке малого бизнеса, представления предпринимателей о предпринимательстве, о ближайшем будущем и судьбе малого бизнеса в России.

По итогам этой большой работы был выпущен **Доклад-2020 «Краш-тест малого бизнеса»** ⁴.

Проект СМБиз

В конце 2020 года было решено выделить направление «Малый бизнес» в отдельный **Проект «Социология малого бизнеса» (СМБиз)**. Это решение было связано, во-первых, с развертыванием работ по созданию **репрезентативной Панели Малого Бизнеса (ПМБ)** для систематических опросов предпринимателей и, во-вторых, с проведением исследований на основе ПМБ — не только по пандемической тематике, но и за ее пределами.

ФОМ имеет возможность формировать репрезентативную ПМБ благодаря тому, что постоянно проводит многочисленные репрезентативные опросы населения РФ, опрашивая 400–500 тыс. респондентов в год. Начиная с марта 2020 года, в каждом опросе населения (и по месту жительства, и в «телефонниках») ставится вопрос о согласии респондента на повторный контакт.

По состоянию на 30 марта 2022 года в **Базе согласившихся респондентов** было чуть более 360 тыс. человек, и среди них — 13,5 тыс. предпринимателей. Каждому из этих предпринимателей в специальном телефонном опросе после соответствующих объяснений было предложено участвовать в ПМБ, на что 4,8 тыс. человек согласились и дали подробную информацию о своем бизнесе для заполнения Паспорта участника ПМБ. Статистическая информация этих Паспортов показывает фактическую структуру российского малого бизнеса **5**.

На основе ПМБ проводятся многочисленные исследования, в том числе:

- **лонгитюд** (в начале каждого квартала примерно 700 одних и тех же предпринимателей рассказывают о бизнес-событиях прошедшего квартала **6**),

а также ряд тематических исследований **7**:

- как малый бизнес относится к мерам **господдержки**;
- что думают россияне и сами предприниматели о **предпринимательстве**;
- какие **проблемы** более всего мешают жить малому бизнесу;
- **истории** предпринимателей о пережитом в период пандемии;
- феномен **антихрупкости** и его факторы;
- беседы с экспертами о малом бизнесе;

и уже в марте 2022 года:

- **Голоса предпринимателей** **8** (по ссылке есть полный текст отчета).

Кроме того, для тех, кого интересует информация методического характера о формировании и поддержке ПМБ, об организации лонгитюда, выходит специальный бюллетень **9**.

Идея Доклада-2021: Пандемия как уникальный опыт

Процессы адаптации предпринимателей к жизни и деятельности в условиях пандемии представляют особый интерес не только потому, что наполнены множеством драматических деталей.

Гораздо важнее понять, как удавалось малому бизнесу находить силы и возможности справляться с небывалыми трудностями, извлечь и запомнить на будущее опыт, преподнесенный малому бизнесу пандемией, чтобы использовать его в безусловно ожидающих нас грядущих социальных потрясениях.

Для этого необходимо посмотреть на прошедший 2021 год глазами предпринимателей, чтобы именно они сами сформулировали ответы на следующие **Ключевые Вопросы Доклада-2021**:

- **Что же произошло из-за пандемии, какие по-настоящему важные перемены возникли из-за нее в том мире, где «обитает» малый бизнес?**
- **Что пандемия изменила в самом малом бизнесе, какие перемены произошли из-за нее внутри малого бизнеса?**
- **Чему пандемия научила предпринимателей, какие уроки она им преподнесла?**

Подготовка Доклада-2021 — это процесс поиска ответов на указанные Ключевые Вопросы, состоящий из следующих этапов.

- 1. Предварительный опрос предпринимателей.**
- 2. Отбор Коммуникабельных Экспертов-Предпринимателей (КЭПов)** и их подготовка как участников групповых обсуждений Ключевых Вопросов Доклада-2021 (КЭП-Сессий).
- 3. Проведение КЭП-Сессий** в регионах России силами партнеров **Консорциума Исследовательских Компаний (КИК)**.
- 4. Коллективная работа** участников КИК над текстом Доклада-2021.

КЭПы

Принципиальной особенностью Доклада-2021 является опора на особую группу предпринимателей — КЭПы: **Коммуникабельные Эксперты-Предприниматели**, — чьи мнения и суждения могут служить основой для аналитической работы и формирования картины происходящего в Малом Бизнесе.

КЭПы — это предприниматели:

- склонные к наблюдениям, рефлексии, анализу, размышлениям, рассуждениям;
- обладающие знаниями, жизненным и бизнес-опытом, здравым смыслом;
- имеющие свои представления, мнения, точки зрения;
- проявляющие готовность к общению, выражению своих позиций, к участию в групповой экспертной работе;
- с хорошим образованием, читающие, эрудированные, с широким кругозором.

На основе указанных особенностей КЭПов строится своего рода **КЭП-Тест** для идентификации КЭПов в ходе социологических опросов либо при проведении специальной рекрут-работы по поиску КЭПов.

Совместная с КЭПами работа, с одной стороны, предполагает их собственные предпринимательские знания и опыт, и с другой стороны, исходит из того, что они, будучи заинтересованными «включенными наблюдателями», смотрят, анализируют, размышляют, готовы к обсуждениям и дискуссиям. Из указанных особенностей КЭПов Малого Бизнеса проистекает уверенность в безусловной ценности тесных коммуникаций исследователей и КЭПов.

Работа с КЭПами происходит в формате **КЭП-Сессий**, представляющих собой «коммуникационные площадки», где исследователи и КЭПы обсуждают в достаточно узком круге (3–5 участников) заранее сформулированные Ключевые Вопросы. КЭП-Сессии проводятся в онлайн-видеоформате, создающем комфортные условия для индивидуально-группового общения.

Обязательным условием любой КЭП-Сессии являются предварительные содержательные материалы, предоставляемые КЭПам, чтобы они подготовились к КЭП-Сессии, предварительно продумали свои оценки, позиции, тезисы выступлений.

Модераторами КЭП-Сессий выступают профессиональные исследователи, готовые к сложной коммуникационной работе с КЭПами «на равных», с установкой на совместный с КЭПами интеллектуальный поиск понимания, идей, инсайтов.

Предварительный Опрос

Предварительный опрос предпринимателей проводился по случайной выборке из ПМБ.

Вопросник включал Ключевые Вопросы Доклада-2021, заданные в открытой форме с просьбой давать по каждому вопросу три самых важных ответа, а также вопросы КЭП-Теста для идентификации КЭПов с целью их дальнейшего приглашения в качестве участников КЭП-Сессий.

В результате обработки данных Предварительного Опроса формировались списки ответов на Ключевые Вопросы как основа для материалов, предназначенных участникам КЭП-Сессий.

КИК

Проект СМБиз начался с того, что весной 2020 года ФОМ и около 30 региональных исследовательских социологических и маркетинговых компаний решили выяснить, как малый бизнес переживает трудности, вызванные пандемией.

При этом все отчетливо понимали, что в разных регионах России малый бизнес имеет свои особенности, поэтому необходима работа местных экспертов-исследователей, хорошо понимающих общественно-политическую и культурную жизнь региона.

Именно таких экспертов объединил **Консорциум Исследовательских Компаний (КИК)** и дал возможность проводить масштабные межрегиональные исследования, готовить и выпускать ежегодные Доклады, начатые Докладом-2020 «Краш-тест малого бизнеса» ¹⁰. Тогда силами Консорциума проводились онлайн фокус-группы с предпринимателями в 22 регионах (26 городах) РФ.

Процесс подготовки Доклада-2021 пошел по пути существенно более сложной и глубокой методики: поиск и привлечение региональных КЭПов (на основе ПМБ, а также целенаправленный рекрутинг в регионах) и проведение **КЭП-Сессий**. Для реализации этих новых методических подходов пришлось приложить значительные коллективные усилия, и в результате возникла эмпирическая база для настоящего Доклада-2021.

В итоге КЭП-Сессии были синхронно проведены в 23 регионах России и включили около ста КЭПов, которые в этом процессе были отнюдь не пассивными «источниками информации». Они проявили себя как активные и вполне полноправные участники исследования. Более того, коммуникации с КЭПами продолжались и после КЭП-Сессий, и в результате образовался своего рода **КЭП-Клуб**.

При этом новая КЭП-Методика оказалась настолько интересной, что многие региональные исследователи — сами предприниматели и по статусу, и по духу — решили попробовать ее на себе и провели две КЭП-Сессии с собственным участием в качестве КЭПов (!).

Тексты и смысл Доклада-2021

После проведения КЭП-Сессий, сборки их видеозаписей и подготовки текстовых транскриптов — уже в новом 2022 году — наступил этап экспертного осмысления полученных материалов и создания аналитических статей Доклада-2021.

Для организации этой работы возникла **редакторская группа** в составе **Романа Бумагина, Натальи Гашениной и Дарьи Шмидт**, через которую проходили все дальнейшие обсуждения, коммуникации, согласование авторов, координация процессов создания текстов.

Разделы Доклада-2021 были predeterminedены изначально поставленными Ключевыми Вопросами, а вот **содержание статей** определялась после того, как участники КИК ознакомились с материалами КЭП-Сессий, выбрали для себя темы, выработали свой авторский взгляд.

Таким образом, Доклад-2021 «выхватывает» из КЭП-Сессий ровно то, что показалось авторам статей наиболее интересным и важным, и представлено так, как авторы статей увидели и сочли разумным представить свои темы.

При этом все авторы и редакторская группа работали в тесной творческой взаимосвязи, постоянно уточняя для себя и коллег исходные **смысловые посылы** всей этой коллективной работы:

инициативный Доклад-21 «Уроки пандемии для малого бизнеса» был задуман для того, чтобы хотя бы в какой-то мере зафиксировать и осмыслить уникальную по своим масштабам многомесячную эпопею выживания, адаптации, трансформации и взросления российского малого бизнеса в контексте беспрецедентных ограничений и сломов его жизнедеятельности мерами по сдерживанию ковид-пандемии

и предназначен для трех категорий адресатов:

- ▶ мыслящая, рефлексирующая и склонная к анализу часть предпринимательского слоя
- ▶ участники процессов управления и принятия решений на различных ролевых позициях: от руководителей до специалистов и консультантов
- ▶ экспертное сообщество, включая как состоявшихся исследователей и аналитиков, преподавателей, так и тех, кто пока только учится

Необходимое добавление: турбоРеальность на смену панРеальности

В разгар работы над текстами Доклада-2021 случилось **24 февраля 2022 года**, когда началась **Специальная Военная Операция (СВО)** на Украине.

Это событие исторического значения и немедленно последовавшие за ним «адские» экономические санкции, объявленные Западом против России, настолько радикально изменили ситуацию, что даже пандемия со всеми ее сопутствующими проблемами отошла на второй план.

Можно сказать, что только-только установившаяся пандемическая реальность (**панРеальность**) была в один день вытеснена той турбулентностью (**турбоРеальность**), которую вызвали перекрытие границ с Западом, остановка транспортных, финансовых, товарных и людских потоков, уход из России больших и малых западных компаний, враждебные действия против российских капиталов, имущества, организаций и граждан, невиданная по мощи и масштабу медийная антироссийская кампания. И конечно, эмоциональные переживания, связанные с происходящим на Украине и доводящие многих людей до стрессовых состояний.

Как обычно, новые социальные потрясения легли на предпринимателей двойным грузом: как на граждан России и как на лиц, ответственных за свои предприятия и работников. Вновь, как и в начале пандемии, рвутся производственные и логистические цепочки, радикально меняется спрос, грозит ценовая и финансовая нестабильность, ломаются планы и замутняется будущее.

И как обычно, в контексте социальных потрясений сразу отыскиваются и проявляют себя те «антихрупкие» предприниматели, которые в трудностях видят не только угрозы, но и новые возможности. Об этом свидетельствует уже первое исследование, проведенное в рамках Проекта СМБиз в марте 2022 года и названное «Голоса предпринимателей» ¹¹.

Так что на наших глазах начинается новый виток истории российского малого бизнеса, и он, конечно, требует специальных исследований.

А здесь — во Введении к Докладу-2021 — возникает вопрос: имеет ли смысл в столь радикально изменившихся условиях подготовка и выпуск Доклада-2021, повествующего о потерявшей актуальность и выпавшей из общественной повестки дня пандемии?

Мне представляется, что именно сейчас Доклад-2021 об уроках пандемии для малого бизнеса приобретает еще большее значение, так как в нем фактически речь идет не о пандемии, а о формах стрессоустойчивости российского предпринимательства.

И в новых трудных условиях уроки, полученные в прошлых трудных условиях, конечно, пригодятся так же, как в университете никак не обойтись без знаний, полученных в школе.

А пандемия-таки была хорошей школой.

Пандемия в восприятии малого бизнеса

РАЗДЕЛ 1

Предисловие к разделу

1.1

Эволюция представлений
предпринимателей о пандемии

1.2

Принятие ситуации как мотиватор
к действию в условиях
пандемической катастрофы

1.3

Процесс психологической
адаптации предпринимателей
к условиям пандемии

Роман Бумагин,
научный редактор раздела,
ФОМ (Москва)

Рассуждения предпринимателей об уроках пандемии и вызванных ею масштабных изменениях в бизнесе, представленные во втором и третьем разделе настоящего Доклада, возможны только с определенной исторической высоты. Находясь в самой гуще событий, на переднем крае борьбы с первыми ударами пандемии, невозможно выйти на уровень каких-то обобщений и выводов. Для выводов нужно время. Возникает соблазн задать вопрос, сколько объективных единиц времени для этого необходимо: недель-дней-часов-минут. Как говорил герой одного из самых ярких отечественных рекламных роликов: «Сколько вешать в граммах?»

Точно ответить на вопрос о количестве требуемого времени невозможно. Но не менее ценным здесь оказывается ответ на вопрос о восприятии пандемической реальности, который формулируют сами предприниматели, расставляя собственные ключевые временные точки и описывая связанные с ними субъективные переживания.

Весной 2020 года наша межрегиональная исследовательская группа одной из первых в России включилась в изучение воздействия пандемии на малый бизнес и провела беседы с предпринимателями из трех десятков регионов. В отличие от ориентированного на изучение уроков и выводов нынешнего исследования, социологический этюд 2020 ¹ документировал разворачивавшуюся катастрофу; в заголовок было вынесено: «Краш-тест малого бизнеса». Подобно тому, как металлический корпус автомобиля деформируется и корежится от столкновения с неподвижной бетонной стеной в ходе краш-теста, российский малый бизнес получил повреждения от столкновения с ковидной катастрофой. Продолжая эту метафору, представим себе, что искореженный, разбитый автомобиль сохранил способность к передвижению и едет дальше. И надежд на то, что его кто-то отремонтирует и вернет в первоначальный вид, нет — теперь так будет всегда. Очевидно, что **ситуация «ехать дальше, несмотря ни на что»** — это несколько иное состояние сознания, иная временная точка, чем **ситуация первичного кратковременного шока**.

Наряду с этими двумя временными точками можно предположить и наличие третьей точки, третьего состояния сознания предпринимателей, вынужденных ехать дальше на безнадежно искореженных автомобилях. Это **забвение исходного положения, ощущение, что так было всегда**. Когда-нибудь это состояние наступит, подобно тому как нынешние предприниматели из числа тех, кто начинал свой бизнес в 1990-х, не апеллируют в своих рассуждениях о состоянии бизнеса к ситуации в экономике в 1997 или 2006 годах.

По прошествии двух лет с момента начала пандемии и введения первого локдауна, ударившего по малому бизнесу и изменившего его жизнь, предприниматели находятся во временной точке **между первым ударом, первым шоком — и моментом «а разве когда-то было по-другому?»**. Что это за специфическая временная точка, какова специфика соответствующего ей состояния сознания? Этому посвящен настоящий раздел Доклада.

О начале пандемии и сегодняшнем моменте предприниматели говорят не просто по-разному, но буквально на разных языках. Это переключение с одного языка на другой много сообщает нам об их восприятии ситуации. **Елена Березина** в первой главе первого раздела ► **«Эволюция представлений предпринимателей о пандемии»** проводит водораздел между временными точками и языками их описания.

Осознание того, что пандемическая реальность пришла надолго, позволяет предпринимателям перейти к активным реальным шагам по ее преобразованию. Это тема второй главы настоящего раздела ► **«Принятие ситуации как мотиватор к действию в условиях пандемической катастрофы»**. Ее автор **Марина Осадчая** провела анализ концепта «принятия» и на материале высказываний экспертов-предпринимателей обосновывает вывод о том, что именно «капитуляция перед сейчас», оставление попыток вернуть все к состоянию «как раньше» оказываются в катастрофических ситуациях спасительными решениями.

Татьяна Костенко в главе ► **«Процесс психологической адаптации предпринимателей к условиям пандемии»** показывает, как предприниматели проходили три этапа адаптации к пандемии: адаптационный шок, мобилизация адаптационных ресурсов и ответ на вызов среды.

Эти и сопутствующие им тезисы, представленные в главах первого раздела Доклада, дают объемное представление о том, как предприниматели воспринимают, переживают пандемию и ее последствия.

1.1 Эволюция представлений предпринимателей о пандемии

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

Роман Бумагин,
ФОМ (Москва)

Эффективность управленческих решений в бизнесе зависит в первую очередь от верности оценок внешней среды. Одной из составляющих этой среды уже почти два года является пандемия. Ключевой вопрос настоящей главы – в каких терминах предприниматели описывают текущий момент в сравнении с тем, как они описывали ситуацию локдауна.

Две временные точки – два разных языка

В самый разгар локдауна, в мае – июне 2020 года, наша межрегиональная исследовательская группа провела первое большое исследование ②. Его гайд фокусировался непосредственно на переживании и восприятии предпринимателями текущего момента. Реплики участников были весьма экспрессивны. Наиболее показательным следующее высказывание одного из информантов-2020.

Екатеринбург,
психолог

Ну, вот тот сюр, который происходит вокруг, мне периодически напоминает то, что происходит, там, на съемочных площадках. Вот все то, что выглядит так достаточно фундаментально, обычно держится на скотче.

Вопросник 2021 года не содержал прямых вопросов о **восприятии** текущей ситуации. Он был сфокусирован на подведении итогов полутора лет работы бизнеса в режиме пандемии, заточен на получение описаний и оценок того, что происходит **во внешнем мире**. Но эти оценки не только являются ценным материалом для понимания того, **что** происходит в жизни малого бизнеса и **что** конкретно предпринимают его участники для выживания и работы в сложившихся условиях, но и содержат информацию о том, **как** предприниматели видят ситуацию, сложившуюся в бизнесе и жизни по истечении почти двух пандемических лет.

Случайным образом из материалов ноября — декабря 2021 года отберем цитату о положении дел в бизнесе, характеризующую восприятие момента.

Краснодар,
грузоперевозки

За последние, наверное, полгода мы раза **два или три поднимали расценки**. Бензин **дорожает**. Я же не могу ничего сделать. Не только бензин — вообще топливо. Поэтому деваться некуда. Тут и пандемия, тут и **подъем цен** каждый божий день.

Безотносительно к конкретному содержанию обеих цитат, дадим общую характеристику их центральным понятиям. В первом случае таковым является «**сюр[реализм]**» (отказ участника ситуации верить в ее реальность), во втором — «**инфляция**»¹. Чем отличается «сюр» от «инфляции», если рассматривать оба как основание для дальнейших бизнес-решений?

«Сюр» – из области	«Инфляция» – из области
<ul style="list-style-type: none"> ▶ психологии восприятия ▶ катастрофического ▶ тотальной угрозы, требующей радикальных экзотических решений 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ экономики ▶ обыденного ▶ точечной угрозы, требующей компактных привычных решений

Смоделируем процесс принятия бизнес-решения на основе этих двух оценок ситуации — внутренний диалог предпринимателя с самим собой.

1. В случае с «сюр» предприниматель говорит себе:

- успокойся;
- да, ситуация ужасная, непонятная, но...
- надо действовать, причем действовать радикально: вплоть до смены бизнес-модели или закрытия бизнеса.

¹ Родовое понятие для «мы вынуждены поднимать расценки на наши услуги из-за роста закупочных цен».

2. В случае с «инфляцией» эти внутренние императивы звучат так:

- вот (вдобавок ко всему) и цены поставщиков поползли вверх, падает доходность бизнеса;
- это мы уже проходили, что делать — понятно;
- к счастью, спрос на мой продукт неэластичный (потребителям деваться некуда) — я тоже повышу цену.

У разных предприятий малого бизнеса «сюр» **выражался по-разному**: для одних это была тотальная остановка повседневности, исчезновение потока потребителей — физических лиц, для других — разрыв логистических цепочек. Ограничительные меры на уровне международных поставок, товарообмена между странами сразу, в период первого пандемического локдауна, показали зависимость многих предприятий малого бизнеса от импорта (комплектующих и товаров). Предприниматель из Йошкар-Олы вспоминает о том, как это было весной — летом 2020 года.

**Йошкар-Ола,
изготовление
штор**

Ткани, из которых я делаю рулонные шторы, — **это исключительно импортные ткани**, в России их не производят. <...> Проблема такая, что у меня заказы пришли, я их [ткани] начинаю заказывать в Москву, а они говорят: «**У нас ткани нет**, ждите. Мы зависим от того, что на м поставят». И мы попали в ситуацию, что оплата уже есть, а заказ не выполнен два месяца, и никто не знает, когда он будет выполнен. <...> То есть в 20-м году я конкретно людям в глаза не мог смотреть, потому что все зависит не от меня, и я сделать ничего не могу.

В аналогичной ситуации оказалось и производственное предприятие, поставляющее свою продукцию на экспорт: есть заказы, клиенты, но выполнить договорные обязательства невозможно из-за закрытия границ.

**Йошкар-Ола,
производственное
предприятие**

Мы очень много **экспортируем**. В момент, когда наступила пандемия, мы столкнулись с тем, что мы никуда и ничего не можем вывезти по экспорту. У нас **встал полностью весь экспорт, не летали никакие самолеты**, мы даже запчасти не могли отправить, просто посылку — **не брали даже посылки**. Естественно, у нас получилась просрочка исполнения гарантийных обязательств по договорам.

Что касается терминов, описывающих ситуацию конца 2021 года, то здесь в один ряд с «закрытием границ» и «разрывом логистики» в лексиконе предпринимателей встают такие понятия, как «скачок цен», «инфляция», «падение уровня доходов», «обнищание населения», «снижение платежеспособности», «закрытие малых бизнесов».

Примечательно, что **если локдаун весны — лета 2020 года оказал на работу бизнеса благотворное воздействие**, то это воздействие предприниматели также

склонны описывать не в катастрофических, а в **экономических терминах**. Так, очень быстро оказалось, что всплеск потребительского спроса на ремонтно-строительном рынке столкнулся с дефицитом импортных товаров для ремонта и благоустройства. Это привело к повышенному спросу на отечественные стройматериалы и товары.

**Воронеж,
торовля
строительными
материалами**

Когда был самый пик эпидемии, когда мы **все сидели, не выходя из дома**, — это весна прошлого года, — у нас, наоборот, **пошел больший спрос на наши материалы**, потому что увеличился интерес к загородному жилью. Во-вторых, люди перестали покупать туры, путевки, путешествия и направили свое внимание именно на обустройство своего жилища. В-третьих, у нас прекратился поток клиентов в Москву и в другие города, которые ездили, там покупали. И тем самым **все покупатели остались на нашем внутреннем рынке**. В-четвертых, мы выиграли, например, за счет того, что **импорт**, который шел там из Китая и прочего там... были сокращены поставки контейнерные. И поэтому **товар внутреннего рынка пользовался бóльшим спросом**. На тот период был всплеск. Но только внутренний рынок не смог в какой-то момент обеспечить полностью запрос.

Вызванный пандемией кризис vs экономический кризис

В разгар первой волны пандемии, когда впервые зазвучало слово «кризис» и его адаптированный к ситуации вариант «коронакризис», ряд экспертов-экономистов отмечали, что кризисом экономическим в привычном смысле слова ситуация первой половины 2020 года не является. Вот, например, пояснения по этому поводу, данные одним из ведущих экспертов по малому бизнесу, научным руководителем департамента социологии НИУ ВШЭ, доктором экономических наук Александром Чепуренко команде проекта коронаФОМ **3**.

Экономические кризисы имеют циклическую природу <...> И все из прежнего опыта, своего или чужого, знают — эксперты, правительство знает, — как с этим справляться. Такие кризисы каждый раз развиваются по-разному, **но обычно это ситуация, при которой предложение начинает сильно превышать спрос**. Со времен Джона Кейнса **есть рецепты борьбы с этими явлениями**. Разные программы сжатия денежного предложения, запуск всевозможных программ строительства дорог, дешевого жилья и т. д.

или, наоборот, вброс денежной массы в экономику и снижение учетной ставки Центрального банка, когда начинает проглядывать рост, — все это способствует тому, чтобы диспропорцию между спросом и предложением немного сгладить и не только кризис смягчить, но и приблизить точку выхода из него. **Что произошло в условиях пандемии?** Одновременно схлопнулись и спрос, и предложение. Потому что в силу мер локдауна, во-первых, разорвались технологические цепочки, во-вторых, значительная часть населения осталась фактически без работы. И в этом смысле **нынешняя ситуация совершенно уникальная. Это не кризис**, это то, что в современной литературе **принято называть «черным лебедем»**.

Склонны различать бизнес-ситуацию, вызванную пандемией, и экономический кризис и сами КЭПы. Примечательно наличие квазиэкспертной лексики в цитируемом фрагменте.

**Йошкар-Ола,
изготовление
штор**

В принципе, пандемия — просто одна из возможных причин для какого-либо кризиса в целом. **Кризисы у нас всегда были и есть**. [В пандемию] единственный минус — что те, кто в своей работе использует какие-то материалы — привозные, из соседнего региона, импортные и так далее, в частности, как я, [импортные], — мы можем испытывать проблемы с логистикой, если будут ситуативные ограничения, границы закрыли, например. В принципе, пандемия показала, что все эти связи все равно будут налаживаться. <...> Пандемия — это один из видов, одна из возможных причин, которая могла случиться. И она далеко не самая главная, важная. <...> Но с точки зрения реакции на нее государственных институтов, она заметнее всех остальных получилась.

Хотя представители малого бизнеса не являются теоретиками-макроэкономистами, похоже, их представления о трудностях в бизнесе естественным образом эволюционировали от понятия «**черного лебедя**» (бизнесу более близок термин «**форс-мажор**») к более привычным **экономическим терминам**.

Возникает закономерный вопрос: выстраивают ли предприниматели причинно-следственные связи между зафиксированной в 2020 году ситуацией трехмесячного локдауна и ситуацией нынешней? Анализ стенограмм КЭП-сессий, а именно реплик, в которых дается оценка первой и второй временных точек, позволяет выделить три типа рассуждений о природе текущей — презумптивно кризисной, выражаемой в экономических терминах — ситуации:

- наблюдаемый сегодня кризис является прямым следствием локдауна-2020 через цепочку взаимосвязанных событий в экономике;

- наблюдаемый сегодня кризис развился по непонятной причине, возможно, косвенно связанной с пандемией (как, например, глобальная инфляция);
- наблюдаемый сегодня кризис и так развивался, пандемия выступила лишь катализатором.

Кризисные явления в бизнесе вызваны локдауном

Участники исследования делятся своим видением следствий первого локдауна с расстояния сегодняшнего дня².

Локдаун и обвал спроса в b2b-секторе. Многие компании, имевшие в условиях жесткого локдауна весны — лета 2020 года те или иные возможности вести свою деятельность, столкнулись с массовым закрытием бизнесов своих клиентов, не сумевших выжить в этих исключительных обстоятельствах. Это было первым этапом сокращения клиентской базы на рынках b2b.

Йошкар-Ола,
изготовление
штор

Что касается малого бизнеса, то где-то **процентов 20–30 предпринимателей** Горномарийского района закрылись. Это как раз 20-й год, как начался вот этот локдаун (апрель — май). **Мы потеряли очень много клиентов.** Соответственно, 30% тех, кто закрылись, — они просто с нас соскочили, у нас на 30% все упало, это как минимум.

Локдаун, перевод персонала в дистанционный режим работы и проблемы с управляемостью. В 2020 году предприниматели вынуждены были прибегнуть к переводу своего персонала на удаленный режим работы. У многих эта практика закрепилась и сегодня является уже привычной чертой бизнес-ландшафта. В целом использование дистанционной работы, равно как и онлайн-каналов продаж, не было чем-то малоизвестным или непонятным до пандемии, но в силу своей факультативности применялось ограниченно. В ситуации пандемии ограничительные меры заставили значительную массу предпринимателей прибегнуть к этим формам работы, и где-то они стали закрепляться.

² Сначала идет описание исходной ситуации локдауна в катастрофических/радикальных терминах, а затем — описание вызванных локдауном кризисных явлений сегодняшнего дня.

Краснодар,
автоматизация
бухгалтерского
и управленческого
учета

В Москве такая практика на самом деле существовала еще до пандемии. Не столь, конечно, широко она применялась. <...> Но когда пандемия пришла и все попробовали, то, даже когда у нас все пооткрывали и такого локдауна уже не было, многие пооставались на удаленке, потому что многим это удобно.

Перевод персонала в дистанционный режим работы на первых порах потребовал от некоторых предпринимателей **дополнительных капиталовложений** в обеспечение работников техникой на дому. Фактически речь шла об освоении новой бизнес-модели. Рассказ об этом выдержан в «сюр-терминологии».

Пермь,
оптовая торговля
товарами
для автосервиса

Мы резко посадили всех людей на удаленку. Государство сказало: «Ребята, вы, пожалуйста, о людях позаботьтесь, вы их посадите дома, обеспечьте (внимание!) техникой, для того чтобы они работали». То есть компьютеры из офиса я убрать не могу, потому что они у меня в сеть включены. Но чтобы люди на удаленке работали, мне нужно было приобрести им ноутбуки. Следовательно, мне пришлось им приобретать ноутбуки за свой счет. Но мне же за это спасибо не сказали.

Теперь, **по прошествии полутора лет**, предприниматели **включают удаленный режим работы в описание проблемной ситуации**, отмечая, что работа на дистанте не всегда так же эффективна, как в офисе, и не во всем может заменить контактные формы взаимодействия. При отсутствии ограничительных мер предприниматели предпочитают вернуться к контактным формам, хотя **в некоторых случаях дистанционка продолжает использоваться**, в частности при заболевании сотрудника. Об этом рассказывает участник исследования из Перми.

Пермь,
оптовая торговля
товарами
для автосервиса

Наши виды деятельности практически сразу же попали в разрешенные к работе, и мы недолго сидели в локдауне — в прошлом году [в 2020-м] это заняло недели полторы-две. Но тем не менее мы получили опыт за эти полтора года, причем несколько раз уже, работы персонала на удаленке. <...> Работая дома, не всегда получается выстроить моментальный ответ, моментальные коммуникации, не всегда удается связаться. Опять же, часть сотрудников, которые занимаются продажами у нас, они, как сейчас модно говорить, полевые, им нужно ездить по клиентам в том числе. Но сейчас сотрудники при удобном случае, каком-то недомогании — сразу мы на удаленку, чтобы никого не заразить. Так как схема выстроена, сейчас это уже не вызывает никаких проблем.

(Подробнее об удаленной работе см. главу ► **«Влияние пандемии на рынок труда и взаимоотношения предпринимателей с сотрудниками»**).

Локдаун и взлет цен (дефицит) на рынке стройматериалов и строительных работ. Еще одним эффектом жестких ограничительных мер первого локдауна, по многочисленным свидетельствам предпринимателей, стала активизация рынка ремонтно-строительных работ. Предприниматели связывают этот всплеск спроса с тем, что деньги, предназначенные для путешествий, отдыха за рубежом, в ситуации закрытых границ люди вложили в обустройство своей недвижимости. Это в свою очередь привело к повышению цен на рынке.

**Саратов,
магазин
дверей**

Когда закрывали границы в прошлом году и достаточно долгое время у нас почти куда-то нельзя было уехать, и у людей, жителей нашего региона, **деньги-то у многих есть, тратить куда-то надо**: кафе, рестораны закрыты, **а выехать куда-то нельзя**. Понятно, что аншлаги были во всех наших пансионатах, санаториях на Волге. Но «еще» строительный бум был, мы это на себе чувствовали. **Был не просто отложенный спрос, был, прямо скажем, какой-то ажиотажный спрос**, какое-то время он шел. Все это касается прошлого [2020-го] года. В этом году **рынок насытился** до января — февраля, и теперь мы чувствуем себя гораздо хуже, чем до пандемии.

Локдаун и появление контрафактной продукции на рынках. В то же время дефицит импортных поставок на тех рынках, где отсутствует импортозамещение, привел к распродаже складских остатков, появлению на рынке низкокачественной продукции и даже контрафакта. Об этом колоритно рассказывают уже знакомые нам предприниматели из Перми и Йошкар-Олы.

**Пермь,
оптовая торговля
товарами
для автосервиса**

В России практически ничего не производится свое. Все компоненты [— импортные]... Даже в самом простецком баллончике аэрозольном с каким-нибудь жидким ключом или смазкой универсальной. Там из российского только один из компонентов — это картонная коробка, как раз Пермский ЦБК их делает. Банка [баллончик] — не Россия, крышка — не Россия, все, что в банке, — не Россия. И даже верхняя пластиковая крышка — это тоже не Россия. Поэтому, **как только у них проблемы с поставками, и производством, и дефицитом сырья, у нас, соответственно, проблемы с компонентами**. И мы сидим, нигде взять не можем. А по старому доброму принципу, если это производство в Европе или в Китае, например, то **они сначала себя полностью обеспечат, а по остаточному принципу все остальные страны**. Поэтому мы, как страна третьего — пятого мира, получаем все потом-потом, когда-нибудь, половину — **самого плохого качества**.

**Йошкар-Ола,
производственное
предприятие**

На рынке микросхем появилось **огромное количество контрафакта**. То есть все запасы откопались со складов, то, что уже лежало и плесенью покрылось. Продавать же что-то надо — они их достали, спиртом протерли и продают как будто ноу-хау, новые, переклеили шильдики, перебили даты. Мы покупаем, а они уже сгнившие, эти микросхемы-то. Или вообще — написано одно, а делают они другое, дошло даже до такого. И **мы до сих пор каждую партию перепроверяем**, берем 5 штук, проверяем, то или не то, потом покупаем уже большую. То есть это тоже как абсолютно актуальная проблема в связи с этим — выход на рынок большого количества устаревшей и некачественной продукции.

Локдаун и рост цен на импортные товары (и их дефицит). По словам предпринимателей, чей бизнес включает использование импортных товаров и комплектующих, рост цен во многом является следствием дефицита поставок из-за рубежа, особенно продукции эконом-сегмента. Вот один из примеров, где участник исследования, работающий на рынке ремонтно-отделочных услуг, описывает свою текущую ситуацию.

**Воронеж,
изготовление
и установка окон**

Поставки недорогих кондиционеров сейчас вообще рухнули, потому что **с Китаем из-за пандемии сложно с логистикой**. Я сейчас могу людям продавать только какой-то средний сегмент и выше, ближе к премиальному. А недорогие, хоть и качественные модели — они лежат в Китае. И я ухватываю по десять кондиционеров раз в две недели, совершенно случайно, стою за ними в очереди, чуть не с крестиком на руке с утра, потому что дают, как в советское время, «одну бутылку водки в руки».

К настоящему времени факторы дефицита импортной продукции и роста цен накладываются друг на друга.

**Пермь,
оптовая торговля
товарами
для автосервиса**

То, что мы сейчас продаем, мы продаем задорого, с надбавками, с добавками, но это всего лишь дефицит товара. Сейчас сложился **серьезный дефицит по автомобилям в том числе, электронные компоненты, пластики**, еще какие-то вещи подорожали и в дефиците в большом. Только за счет этого продажи в цифрах абсолютных, в рублях или в долларах, — они высокие.

Кризисные явления возникли по причине, возможно, косвенно связанной с пандемией

Инфляция. По наблюдениям предпринимателей, значительный скачок цен произошёл в 2021 году и продолжается как цепная реакция. Макроэкономисты говорят в этой связи о **глобальной инфляции**, вызванной, в частности, действиями правительств разных стран, которые в целях поддержки национальных экономик щедро раздавали населению во время локдаунов так называемые «вертолетные деньги». Но предприниматели не заглядывают так глубоко.

Челябинск,
установка
счетчиков
систем отопления

В связи с этим скачком летним [2021 года], когда на стройматериалы и на металл цены взлетели, на дерево, **по цепной реакции пошло все это повышение цен.** Причем, если в СМИ пишут, что на 20–30% подорожало, не знаю, у нас мы видим, что это подорожание прошло в 300%, в три — три с половиной раза, в два раза. Мы занимаемся установкой теплооборудования: автоматика, тепло-счетчики. <...> Мне кажется, в нашей стране скакнули так сильно цены на металл, соответственно, дальше начали на лес и прочие строительные материалы, потому что, как я понял, производителям выгодно стало за границу отправлять это все дело, нежели нам продавать. А если хотите в России покупать, тогда мы цены задерем для вас — что-то в таком духе произошло. А это уже потянуло за собой все: и транспортные расходы, и различные.

Активные **инфляционные процессы**, определяющие падение реальных доходов населения, по мнению участников исследования, **стали доминантой** условий ведения бизнеса в 2021 году. При этом, в видении предпринимателей, эти факторы действуют независимо от ограничительных мер, и если между ними существует какая-то связь, то она в том, что противоэпидемические ограничения ускоряют и усиливают процессы роста цен и падения покупательной способности, начавшиеся еще до пандемии.

Волгоград,
ремонт
оргтехники

За последние 5 лет, допустим, цены выросли чуть ли не в два раза. Это не связано с ковидом, просто **это все накладывается на ковид.** Но ведь никакая бюджетная организация, никакая средне-статистическая коммерческая организация не могла себе за последние 5 лет позволить увеличить заработную плату сотрудникам и директорам в два раза. Потому что если это и было, то процентов, может, на 5, 10, 15, но не на 50. А в результате общая масса людей, работники, стали просто более бедными, вот и все. **И это наложилось на ковид, и оно будет накладываться, даже если ковид**

пропадет, все равно. Ситуация в принципе развивается в этом направлении, которое все равно бы всплыло. Цены выросли многократно на некоторые продукты. На остальные выросли согласно инфляции, но на некоторые, а их немало — в разы. Понимаете, что произошло? В разы! Это не просто так. К тому же ко всему и тарифы поползли.

Инфляция наносит дополнительный удар по b2b-рынкам. Под воздействием роста цен в 2021 году изменился состав платежеспособных клиентов и на рынках b2b. Подобно тому как b2b-бизнесы теряли своих b2c-клиентов, из-за того что у последних во время локдауна физически на несколько месяцев остановился поток клиентов, в конце 2021 года практика участников исследования свидетельствует **о закрытии малых бизнесов**, особенно работающих на рынках непродовольственных товаров, товаров не первой необходимости. Фактически **волна прекращения деятельности малых предприятий в ходе первого локдауна получила продолжение** в условиях инфляционного скачка и сокращения платежеспособного спроса.

**Краснодар,
автоматизация
бухгалтерского
и управленческого
учета**

Нам пришлось просто репрофилироваться. **У нас много позакрывалось малого бизнеса.** В основном это непродовольственная розница. Почему? Потому что **у людей стало меньше достатка**, продукты всегда покупаешь, а остальное, роскошь какую-то, уже не покупаешь. Ну, нам пришлось просто репрофилироваться, мы стали работать с производствами, стали работать с более крупными организациями. **Маленькие позакрывались. Мы сместились в сторону другого сегмента рынка.** По большей части мы сейчас перешли на работу с производствами — они более стабильны и в их сфере все более-менее нормально.

**Красноярск,
рекламное
агентство**

Весной 2020 года, когда это все началось, практически сразу с рынка начали уходить, буквально месяца через два полностью ушли мелкие и средние клиенты. Началось с розничных магазинчиков небольших, кафе, какие-то там закусовые, еще что-то — они вообще ушли с рынка первыми. За ними следом достаточно быстро ушел средний бизнес, какие-то небольшие сети, какие-то поставщики продуктов из края, которые рекламировали свой товар здесь, в городе. Потом следом за ними начал немножко экономить и крупный бизнес. **К сожалению, мелкий и средний бизнес в рекламу так и не вернулись.** Очевидно, что сфера услуг и розничная торговля очень сильно пострадали, им сейчас просто не до рекламы, они вообще выживают буквально. Структура изменилась, да, очень сильно. **Скажем так, две трети клиентов [у нас] отпали.**

Рост объема продаж в денежном, но не в натуральном выражении. Рост закупочных цен определяет и увеличение конечной цены продаж, и, соответственно, рост объема денежного оборота предприятий, но не объема оказанных услуг или произведенной продукции.

**Саратов,
магазин дверей**

Рост цен за это время гораздо больше 6–9%. То есть рост выручки [происходит] не за счет того, что малый бизнес растет, а за счет того, что цены повышаются. **Зарабатывать больше никто не стал.**

Покупательная способность. О падении покупательной способности свидетельствуют в том числе представители бизнесов на рынках услуг, спрос на которые существует независимо от экономической, а также эпидемической ситуации, например, связанных с ремонтом автомобилей (по замечанию такого участника исследования, **«пока у нас есть автомобили, мы их все равно будем ремонтировать»**).

(Подробнее о влиянии потребительского поведения на бизнес читайте в главе **► «Как изменение потребительского поведения повлияло на малый бизнес»**.)

**Пермь,
оптовая торговля
товарами
для автосервиса**

Покупательская способность населения — она действительно упала. Где-то года с 15–16-го она потихонечку прямо незначительно снижается. Если до 2015-го, до 2014 года тем более, люди ездили к официальным дилерам: «Да, нам не жалко денег, потому что для нас это не проблема», — то постепенно-постепенно люди: «Да нет, у официального дилера дороговато, я, наверное, пойду в сервис попроще». Дальше те, кто был в сервисе попроще: «Я, наверное, пойду в гараж к дяде Ване». Кто был у дяди Вани: «Я, наверное, возьму, куплю сам себе фильтр, масло сам себе поменяю». И как бы этот кризис, **эти полтора года — они, конечно, здорово подкосили покупательскую способность населения,** кто бы чего с экранов телевизора нам всем ни рассказывал. **У людей ощущение, что денег совсем не осталось.**

Переключение на дешевые аналоги. В ситуации значительного отставания платежеспособного спроса от роста цен предприниматели для поддержания объема заказов ищут возможности переключения на более дешевые аналоги там, где это возможно.

**Челябинск,
установка
счетчиков
систем отопления**

Когда цены взлетели, народ просто не может купить это все дело. На бренды, которые мы изначально ставили, нереальные цены стали. Мы сейчас вынуждены переходить к более дешевым каким-то материалам, к более дешевым брендам. **Если раньше с Европы что-то покупали — насосы, теплосчетчики и прочее оборудование, — то сейчас уже Китай.** Допустим, русское

оборудование — оно, в принципе, те же самые функции имеет, но цены в десятки раз меньше. То есть приобретаем другое оборудование, более дешевое, чтобы хоть как-то заказчики могли что-то покупать у нас и чтобы мы могли что-то монтировать. В связи с этим подорожанием **мы перешли совсем на другие бренды, совсем на другое качество** оборудования, на более дешевое.

Смена ценового сегмента бизнеса. Если переключение на более дешевые аналоги не помогает (у потребителей все равно уже сложился дефицит средств), предприниматели ищут других потребителей — в других сегментах. Многие бизнесы отмечают качественные замещения в составе своих платежеспособных потребителей. За последний год из него были «вымыты» эконом-сегменты и остались средние и высокие. Часто это подчеркивают предприниматели, связанные с рынком ремонтно-отделочных и строительных работ, испытавшие подъем в результате первого локдауна.

**Краснодар,
строительно-
отделочные
услуги**

У нас изменился контингент клиентов. **Мы ушли с рынка дешевой работы**, потому что рабочая сила дорожает, материал дорожает, то есть класс, который был совсем дешевый, — он не тянет. Остался средний и высший класс, то есть уровень работы востребован высокого качества, соответственно, он и стоит по-другому. То есть оборот увеличился денежных средств, но при этом сказать, что доход увеличился, — нет. Оборот увеличился за счет роста цен на материалы, роста цен на работу. Увеличился оборот денег просто.

Кризисные явления возникли по причине, не связанной с пандемией

Многие предприниматели уверены, что кризисные явления уже существовали до начала пандемии.

**Челябинск,
установка
счетчиков
систем отопления**

У нас еще до пандемии сократилось, упал рынок, заказов стало меньше. **Пандемия пандемией, но у меня такое ощущение, что это не только с пандемией связано, а все равно какие-то социально-экономические кризисы**, или не кризисы, а какие-то планы людей сверху вызывают возмущения в этом рынке. Просто одновременно совпадет это с этой пандемией. Чувствуется, что вообще у народа, даже у мелких фирм, с которыми мы работаем, у них просто нет денег, чтобы купить наши услуги. Соответственно,

мы остаемся без заказов, и это отражается на нас в дальнейшем. Этот кризис, который повлиял на подорожание цен летом на все эти строительные материалы, это связано с пандемией или нет, или это искусственно созданная какими-то бизнесменами или политиками [ситуация], но это сильно пошатнуло экономику и людей.

Пермь,
оптовая торговля
товарами
для автосервиса

Покупательская способность населения упала потому, что пандемия? Нет, не потому что пандемия. **Потому что она падала, падала, падала, и сейчас очень модно, очень круто, очень красиво все затягивать под пандемию.** В России денег у основной массы нет, и пандемия здесь абсолютно ни при чем, это точно. Если цель была затащить под пандемию — нет, это не она, я уверен. Единственное, она сделала как по щелчку, что сразу всем стало плохо. Мы бы все равно к этому пришли, ну, может через год, через два, но пришли бы точно. Если сказать про кризисы предыдущие: первый — мы думали, где взять денег, второй — где взять товар, третий — где этот товар продавать, то сейчас надо думать — и где взять денег, и где товар взять, и где его продавать, и каким образом искать новые сегменты либо изменять сегменты, в которых работаем.

Если государственные меры по ограничению социальных контактов для экономической деятельности носят экзогенный характер, то их свертывание должно открывать возможности для восстановления объемов деятельности, потребительского спроса и реабилитации экономической ситуации для малого бизнеса. Даже если эти ограничения и затрагивают какие-то глубинные процессы в экономике, то, возможно, оставляя свой след, эти эффекты так или иначе должны постепенно затухать. Но после ослабления жестких ограничений локдауна весны — лета 2020 года этого не произошло, а наоборот, почти через год случился инфляционный скачок и далее — перенастройка рынков. В свою очередь противоэпидемические ограничительные меры оказались акселератором этих экономических процессов и результатов второго пандемического года.

1.2 Принятие ситуации как мотиватор к действию в условиях пандемической катастрофы

Марина Осадчая,
Лаборатория маркетинговых исследований
«Marketing Lab»
(Краснодар)

Роман Бумагин,
ФОМ (Москва)

Идея принятия — себя, окружающих, ситуации, мира в целом — не нова. В том или ином виде она присутствует в религиозных и философских трудах уже две с половиной тысячи лет. Упоминания принятия содержатся в текстах буддийских сутр, в Новом Завете, в древнекитайском трактате Дао дэ цзин, в трудах Эпиктета, Августина Блаженного, Кьеркегора, Кришнамурти, в произведениях Шекспира, Толстого, других писателей³. В последние десятилетия проблемой принятия занялись психологи и социологи. Принятие ситуации — один из частных случаев принятия. Обычно о нем говорят как об этапе (стадии) в эволюции отношения человека к какому-то шоковому, катастрофическому событию⁴. Пандемия COVID-19 и вызванная ею серия локдаунов (особенно самый первый локдаун весны 2020 года), безусловно, является таким событием.

Уроки (пандемического) кризиса для малого бизнеса: как бизнес переживает масштабные социальные потрясения

³ Об эволюции понятия см.: Williams J., Lynn S.J. Acceptance: An Historical and Conceptual Review // *Imagination Cognition and Personality*. 2010. Vol. 30 (1). P. 5—56.

⁴ Именно это мы видим в популярной сегодня модели переживания горя, предложенной Э. Кюблер-Росс (отрицание, гнев, торг, депрессия, принятие). Психологи критикуют эту модель за отсутствие эмпирического фундамента и предлагают альтернативные концептуализации «принятия», но это никак не влияет на популярность критикуемой модели.

Одно из наиболее ярких и метафоричных определений принятия ситуации звучит так: **«Принять ситуацию означает капитулировать перед “сейчас”»**. В этом определении содержатся сразу три неявных, но принципиально важных утверждения:

1. человек различает как минимум **две временные точки: «сейчас» и «тогда»**; «сейчас» — не то же самое, что «тогда» — до катастрофы;
2. до того, как человек дойдет до этапа принятия, он находится в шаге от «тогда» и **в состоянии борьбы за то, чтобы вернуть «тогда», восстановить статус-кво**; альтернативой борьбы может быть **стратегия выживания** — также в надежде, что все вернется на круги своя;
3. капитулировать — это не просто сдаться, а **сдаться, чтобы остаться в живых и получить шанс на иное будущее**, нежели то, которое вырисовывается при условии продолжения борьбы за возвращение «тогда» (а это еще бо́льшая катастрофа и/или смерть).

Этологи в этой связи приводят в пример реакцию бобров на разрушение плотины в результате стихийного бедствия, например в половодье. Первое, что пытаются делать бобры, это починить плотину, заделать пробоину. Они борются изо всех сил, чтобы вернуть созданную ими жизненно важную для их популяции постройку к состоянию «до катастрофы». Если же они видят, что их усилия не дают результата (например, поток воды все увеличивается и сносит бревна), они прекращают борьбу — **происходит принятие**, — а затем, восстановив силы, направляют всю свою энергию на то, чтобы построить новую плотину в другом, более спокойном месте.

Примечательно, что аналогии с животным (и растительным) миром в рассуждениях о природе принятия возникают и у предпринимателей.

**Волгоград,
салон красоты**

Человек — как цветок. **Цветок, когда пересаживаешь, он сначала болеет, а потом адаптируется. Вот тут то же самое происходит.** Да, болезненно, но ничего не сделаешь. Только адаптироваться и идти дальше.

**Йошкар-Ола,
рекламное
агентство**

Люди такие существа — как животные, ко всему привыкают. Я посмотрела на минусы свои, на минусы ребят, которые закрывались. Мы обленились, мне кажется... Ничего просто так не происходит, я так думаю. И сейчас работу делаю немного другую, нежели которую делала раньше. Возросло дел на 7, нужно о многом думать, и делать.

Приведенный выше пример из основанной на инстинктах психологии животных позволяет выделить еще один принципиально важный момент:

4. принятие⁵ является фундаментом для последующих действий по преодолению последствий катастрофы и конструированию нового будущего (отличного от «тогда»).

Как предприниматели видят пандемию по прошествии более двух лет с момента ее начала? Как менялось их отношение к ней и как ее принятие влияло на их решения и действия по перестроению бизнеса?

Предприниматели живут в «сейчас»

Большинство предпринимателей — участников КЭП-сессий — рассуждают о пандемическом ударе и предшествовавшей ему допандемической эпохе в прошедшем времени. Они понимают, что «тогда» ушло безвозвратно. Это значит, что **они прошли стадию принятия** в своем осмыслении пандемии и уже **находятся в «сейчас»**. Примечательно, что о тех, кто застрял в попытке вернуть «тогда» или в ожидании, что «тогда» вернется само, участники рассуждают в третьем лице — как о некоторых гипотетических, обезличенных «них».

Самара,
ветеринарные
услуги

Я не жду, что вернется как раньше. Я понимаю прекрасно, что **как раньше уже не будет никогда**. Да, пандемия нас заставила двигаться сильнее и активнее. <...> Те, которые более пассивные, как раз, могу сказать, если взять статистику, вот именно **те, которые сидят и что-то ждут, и у них все плохо**, это люди, которые не самые активные, то есть они боятся рисковать, что-то предпринимать: **«Мы посидим, подождем**, может быть, что-то изменится».

Волгоград,
салон красоты

Обратно ничего не вернется, кто сможет перестроиться — вот так он дальше и пойдет. Обратно **возврата не будет**. Тут нужно все пересматривать.

Тула,
салон красоты

Многие до сих пор что-то ждут еще, представляете, уже прошло сколько — два года, они все сидят и **ждут, что что-то наладится**. Я поняла, что вот те люди, которые чего-то добились и даже заработали во время пандемии, это люди, которые не ждали. Они просто подстроились, адаптировались, поменяли мышление. Они говорят, что раньше мне бы в голову не пришло этим заниматься. Поменять мышление — это самое сложное.

⁵ Как часть психобиологического механизма выживания особи и группы.

Москва,
организация
мероприятий

Большинство из тех, кто сел выжидать, что сейчас кризис пойдет на спад и офлайн вернется и **все вернется на круги своя**, — утонули.

Понимая невозможность вернуться в то состояние, которое было раньше, информанты признают, что нахождение в позиции «сейчас» позволяет смотреть в будущее. Принятие новых бизнес-правил становится для предпринимателей точкой отсчета (рестарта), дает им опору и импульс к развитию, задает вектор движения вперед, перещелкивает тумблер изменений из позиции «выкл.» в позицию «вкл.».

Тюмень,
исследовательское
агентство

Но если говорить о том, сможем ли мы вернуться, ну, может, кто-то и будет как-то работать в том же самом. **Но это утопия: уже все, нет! Надо смотреть в будущее.** <...> Все. Мы столько пережили, теперь давайте вернемся назад, ну, типа, там было круто, вот в те времена. Да нет, все: нет, нет, нет.

Пермь,
оптовая торговля
товарами
для автосервиса

Как в учебнике написано: этот кризис заставил очень сильно думать головой, прямо очень сильно. И тот, у кого это получилось в какой-то хорошей степени, из него **вышел уже с идеями о том, куда двигаться. Все будет точно по-другому, однозначно,** и уже рынки станут немного модифицированы, трансформированы, как угодно сказать. И продажи не будут уже такими. Все эти сегменты будут изменяться.

Но бывают и исключения. **Иногда именно упорное стремление сохранить статус-кво позволяет пережить кризисное время.** Информант, слова которого приведены ниже, занял в начале пандемии выжидательную позицию, и это решение ничего не менять оказалось спасительным для его бизнеса. Чтобы не ломать сложившегося на КЭП-сессии консенсуса о пользе гибкости и перемен, предприниматель приписывает эту инерционность своему возрасту.

Волгоград,
ремонт
оргтехники

Вот насчет гибкости бизнеса, наверное, есть какой-то возрастной предел. Просто **в каком-то возрасте уже не хочется гнуться, надоело.** Почему Макаревич спел песню. Наверное, ему тоже надоело уже. <...> **Суета,** она требует нервов, а они кончаются. И не надо себя доводить до ситуации, когда ты уже будешь какой-то неврастеник, истерить направо и налево с пол-оборота. Вот до этого доходить нежелательно. А **каждый прогиб малого бизнеса — это нервы, это не радость, это нервы.** Как-то так.

Осознанию того, что «тогда» уже не вернется, способствовали и несколько волн локдаунов, сменявшие одна другую. Ожидания, что вот-вот ограничения окончательно отменят и все наконец вернется на круги своя, раз за разом не оправдывались. Это подталкивало предпринимателей жить и действовать с позиций настоящего.

Капитуляция перед «сейчас»: закрытие бизнеса

Согласно оценкам экспертов ⁴, **большая часть малого бизнеса в России — это вынужденное предпринимательство**. С учетом этого можно предположить, что для малых предпринимателей, склонных в значительной степени отождествлять себя и свой бизнес, закрытие последнего будет экзистенциальной катастрофой, крушением мира. Такие оценки содержатся и в репликах участников исследования.

Пермь,
оптовая торговля
товарами
для автосервиса

У нас предприниматели сильно привязаны [к своему бизнесу], в отличие от Европы. В Европе как: прибыль не приносит — либо закрываешь, либо продаешь, или бизнес надоел — продал. **Мы же очень тяжело расстаемся со своим бизнесом, потому что для нас это немножко личное**, нежели в других странах.

Краснодар,
оптовая торговля сельхоз-
оборудованием,
бухучет

Многие в малом бизнесе сейчас **держатся за свой бизнес** не потому, что он приносит какой-то доход, не потому, что это привычка, а **потому, что это единственный способ как-то выжить**.

Московская
область,
арендодатель
нежилых
помещений

Для очень многих индивидуальных предпринимателей **их дело является единственным источником дохода**, и люди не могут от него отказаться.

Волгоград,
салон красоты

У меня нет варианта просто разориться и ничего не делать, **потому что мне нужно выучить ребенка и дать ей старт**. Поэтому я буду и мозгами, и руками, и всем чем угодно вот из всей этой ситуации пытаться выбраться.

Несмотря на это, **КЭПы в принципе допускают возможность закрытия бизнеса, рассуждая об этом не как о катастрофе, а как о техническом решении**, позволяющем переждать трудные времена, чтобы когда-нибудь, когда внешние условия вернутся к допандемическому состоянию, вернуться к этому бизнесу и продолжить его в том виде, в каком он существовал «тогда». По сути, это один из видов капитуляции: человек перестает бороться, получает возможность выжить в физическом смысле, но не изменяет своих взглядов на мир. Поскольку в КЭП-сессиях участвовали только люди, которым удалось сохранить свой бизнес, рассуждения о закрытии бизнеса ведутся преимущественно в третьем лице.

Самара,
бухгалтерские
услуги

Есть такие, кто закрыл бизнес. Они вынуждены устраиваться в найм, они нарисовали себе границы окончания пандемии, что якобы вот это все уляжется «и мы вернемся к прошлой жизни. И тогда, [думают они], может быть, я опять займусь собственным бизнесом. То есть пока пересажу в найме».

Ульяновск,
бьюти-индустрия

Когда такая пауза есть в бизнесе [локдаун], можно всю свою энергию отдать любимому мужу, ребенку, собаке, кошке. На какое-то время прийти в себя, да, выйти из депрессии и с новыми силами, с этой поддержкой родных — в новую волну, в новую жизнь.

Когда о закрытии бизнеса говорится не как о свершившемся факте, а как об одном из возможных рассматриваемых сценариев своего (ближайшего) будущего, КЭПы вполне могут вести речь от первого лица, говорить о себе. В конце концов, решиться закрыть бизнес, вместо того чтобы позволять ему медленно угасать, множа убытки, — это тоже эффективное бизнес-решение: «лучше ужасный конец, чем ужас без конца», как выразился один из участников.

Казань,
розничная
торговля

Возможно любое развитие событий, вплоть до полной остановки бизнеса. И неизвестно, на какой срок. То есть это вполне возможно. Если раньше я считал, что это невозможно, то теперь я понимаю, что это вполне может быть.

Ставрополь,
розничная
торговля,
стоматология,
туризм

Я, наверное, пришла к тому, что, скорее всего, я буду искать какой-то для себя новый даже вид деятельности. <...> Профессию для себя новую освою.

Ульяновск,
бьюти-индустрия

Самый главный урок, что я выбрала не свою стезю, то есть мне в свои 45 придется вообще по новой менять свою сферу деятельности. Я поняла, что это не мое, я не справляюсь именно в этой индустрии. И вот эта волна коронавируса — она мне помогла к этому прийти чуть раньше. Я поняла, что я не в свою сферу влезла. Было жалко бросать это дело, но сейчас сам бог велел. У меня будет полная переориентация. По крайней мере, это будет занятие по душе. Посмотрим, что дальше может быть. Надо попробовать.

Барнаул,
сфера
развлечений

Люди приспособливаются. <...> Я вот, честно говоря, из своего бизнеса не хотел [бы] куда-то пойти в другое место, я уже к нему привык. Но если как-то сильно буду вынужден, буду к другому чему-то привыкать в это трудное время.

Рассуждения об уходе из бизнеса через два года после главного удара пандемии свидетельствуют о том, что принятые ранее решения по трансформации бизнеса, попытки спасти его оказались неэффективными.

**Пермь,
производство
галантерейных
товаров**

Влияние пандемии — это такой катализатор <...> **На всех практически уровнях просела эффективность работы и результативность.** И тут непонятно, что делать. Мы посмотрели со всех сторон, что можно было сделать. Поэтому результаты, итог пандемии на сегодня — я нахожусь на грани. Еще 2–3–4 недели жду, и потом я рассматриваю, серьезно говоря, вариант вообще остановиться. **Я не вижу перспективы, смысла и выхода из этой ситуации.** Это впервые, может быть, за 23 года нашей работы... **Последний год я просто поддерживаю компанию своими ресурсами.** <...> Может быть, и хорошо — лучше ужасный конец, чем ужас без конца.

Капитуляция перед «сейчас»: поиск новых моделей бизнеса

Альтернативой закрытию бизнеса после осознания того, что «как раньше» уже не будет, является принятие решения о трансформации бизнеса для его адаптации к новым условиям. И в этом контексте **КЭПы склонны рассматривать пандемию как стимул к развитию, к трансформации**, как раскрывающийся веер новых возможностей. Возможностей пересмотреть те цели и те способы их достижения, которые главенствовали до пандемии.

**Красноярск,
туризм**

Любой кризис — это пинок под задницу... **Когда все останавливается — это однозначно время переформатировать свое сознание и отношение к тому делу, которым ты занимаешься.** Есть у меня замечательное любимое выражение, что каждый опыт со временем становится положительным. И, безусловно, пандемия — она являлась стимулом для многих. Она являлась **стимулом и толчком для того, чтобы что-то переформатировать...** Это был один из инструментов жесткой принудительной мотивации.

**Москва,
производство
полимерных
изделий**

Пандемия — она подтолкнула искать выходы. Самим источником импульса к действию была пандемия. В принципе, это один из очередных кризисов, как кризис 2008-го или 2014 года, скачки. На сегодняшний день мы имеем пандемию, которая подтолкнула всех к более быстрому развитию... **Бизнес должен развиваться всегда,**

а пандемия — она даже не мягко намекнула, а **прямым текстом сказала в лоб**, что, ребята, **либо вы развиваетесь быстро, либо вы закрываетесь**.

Барнаул,
консалтинг

Много усилий было вложено для того, чтобы людям справиться с принятием этой ситуации, чтобы они **перестали на нее смотреть как на катастрофу и постарались увидеть в ней вызов для себя и своего бизнеса, и какие возможности они сейчас упускают**, сосредоточиться на том, что я могу сделать.

Москва,
организация
мероприятий

Те, кто **готов к трансформации**, те, кто не застыл в рамках тех наборов правил или бизнес-процедур, которыми руководствуется их компания, они смогли выжить и пережить эту историю.

Интенсификацию труда можно определить как одну из разновидностей трансформации бизнеса. По крайней мере, сами эксперты-предприниматели ставят ее в один ряд со способностью видеть новые возможности.

Барнаул,
консалтинг

Молча стиснули зубы, **начали работать еще лучше и больше**. <...> [Так поступают] люди, которые по природе и наработанным навыкам проявляют как раз те самые востребованные **предпринимательские качества — во всем видеть возможности и эти возможности использовать** на благо клиента и себя.

Но обычно речь идет о более радикальных трансформациях.

Владивосток,
оформление
праздничных
мероприятий

В пандемию нам стало совсем грустно... **наш бизнес изменился круто, в корне, радикально поменялась модель построения**.

Воронеж,
кадастровые
услуги

Если честно, я даже доволен, что приобрел это оборудование [пришлось купить дроны], потому что это развитие, на самом деле. Работа с дронами даже интересна самому. Это саморазвитие, **это освоение новых технологий, это освоение цифровых технологий**. Были расходы, будем считать, что это минус. Но это саморазвитие и саморазвитие — это плюс.

Участники КЭП-сессий также отмечали, что **пандемия стала мощным напоминанием бизнесу о том, что способность подстраиваться под изменяющиеся условия внешней среды является важнейшим свойством предпринимателя**. Отличие пандемической реальности от «обычных» условий ведения бизнеса состоит, по мнению экспертов-предпринимателей, главным образом в интенсивности — в количестве изменений на единицу времени.

Москва,
инжиниринг

Бизнес — это не какая-то статичная штука, что мы сели, придумали, и так будет работать. Успешный бизнес есть **трансформация постоянная**.

Москва,
организация мероприятий

Бизнес — это **постоянное развитие**. Как только ты успокаиваешься и перестаешь развиваться — все. Ты перестаешь быть готовым к кризисным ситуациям, перестаешь быть способным реагировать на любые кризисные ситуации, становишься ближе к провалу.

Волгоград,
салон красоты

Вообще, на самом деле **перестройка в бизнесе шла всегда, просто гораздо медленнее**, а сейчас вот все настолько быстро завернулось, что приходится практически на ходу что-то придумывать и вот эту гибкость проявлять. И вот тот, у кого это получается, тот и выскакивает дальше, а остальных — просто за борт, к сожалению, вот как-то так.

Как именно принятие ситуации становится источником новых решений

Само по себе принятие ситуации, капитуляция перед «сейчас», не является решением. Это фундамент, условие *sine qua non*. На самом деле гарантий, что после принятия ситуации бизнес выживет, никто дать не может — подобно тому, как никто не даст гарантии солдату, решившему сдаться в плен, что он останется в живых. Однако без признания самого факта того, что ситуация изменилась, принять эффективные меры невозможно. Дальнейший же **выбор конкретного бизнес-решения строится либо на рациональных основаниях** (мозговые штурмы, совещания, анализ, консультации с коллегами по цеху, формулирование и проверка бизнес-гипотез и т. п.), **либо на основаниях, не сводящихся к рациональному расчету** (эмоциях, интуиции, страхе, лени и проч.).

Вот как буднично КЭПы рассуждают о рациональных основаниях антикризисного бизнес-решения.

Красноярск,
туризм

Как и любой кризис, это обернулось для нас **мозговым штурмом: что делать дальше**, а как жить дальше, и как не быть подвластными таким вещам в будущем... Пандемия, с одной стороны, нас подкосила, с другой стороны, дала виток развития.

Тула,
организация
семинаров
и тренингов

Люди пробовали разные ниши, они пробовали разные теории, разные гипотезы. Что-то у них получалось, что-то нет.

Действительно, о преодолении неопределенности и о способах выбора бизнес-модели написаны сотни пособий для стартапов и перезапускающихся бизнесов. Гораздо больший интерес представляют **высказывания экспертов-предпринимателей о иррациональных основаниях антикризисных бизнес-решений**. Вот какие моменты они акцентировали.

Экзистенциальное одиночество. Оказавшись на грани смерти своего бизнеса и своего профессионального «я», переживая экзистенциальный кризис, предприниматели закономерно испытывают чувство одиночества. Есть только ты сам, все остальное — государство, партнеры, персонал, потребители и т. п. — лишь антураж. Надеяться можно только на себя. Положиться каждый может только на себя. Ты — твой главный актив.

Санкт-Петербург,
туризм

Пандемия учит надеяться только на себя во всех сферах бизнеса, не надеяться на какие-то меры поддержки, помощи.

Волгоград,
аудит

Каждый за себя на сегодняшний день, вот и все.

Пермь,
мелкооптовая
и розничная
торговля
(экопродукты)

Каждый сам за себя. [Ощущаю себя] этой лягушкой, которая взбивает сметану. Возьмешь это масло — и вылезешь, никто тебе не поможет.

Санкт-Петербург,
ремесленничество

Пандемия... нас, коммерсантов, учит быть жестче, гибче и как бы по-прежнему думать о себе. Первый закон бизнеса: защищай свои инвестиции.

Азарт, любопытство. Как метко выразился один из экспертов-предпринимателей, в КЭП-сессиях исследователи имели дело только с теми предпринимателями, кто выжил, сохранил свой бизнес в условиях пандемического кризиса.

Воронеж,
репутационное
агентство

У нас есть известный синдром выжившего. Мы, получается, все пережили, и все обычно из кризиса выходят усилившимися.

Самара,
бухгалтерские
услуги

«Спасибо» готова сказать этой вот ситуации пандемийной за то, что и так движ, а еще и еще больше движ, потому что грустную картину не хочется наблюдать, хочется в какой-то динамике жить.

Волгоград,
салон красоты

Возможно, через 25 лет мы глянем назад, скажем: «Блин, а может быть, вообще ништяк? Может быть, все, наоборот, хорошо?» **Изменения такие — да, стремительные, да, быстрые, да, болезненные, но они только во благо были.**

Поэтому ожидаемо, что тех, кто нацелен на поиск адаптационных решений, а не на закрытие бизнеса или на выжидание, среди КЭПов оказалось большинство. **В их оптимистичных объяснениях того, почему у них «все получилось», отчетливо звучат азарт и любопытство.** Возможно, это действительно объясняет их эффективность, однако не исключено, что у тех, кто «не выжил», азарта и любопытства было не меньше, но эти качества не сыграли определяющей роли. Дизайн исследования не позволяет сказать этого наверняка.

Белгород,
строительство,
медицина,
сельхозпроиз-
водство

Поскольку есть **желание двигаться дальше и простое любопытство хотя бы заглянуть, чем это все закончится,** — значит, будем двигаться и будем развиваться. А куда — подправят.

Йошкар-Ола,
внедрение
и сопровождение
онлайн-касс

Никто тебя не научит ничему. Нас могут научить только наши эти кризисы и наш личный опыт, вот эти все пандемии. **Все будет хорошо** — я знаю это точно, и я в это верю... Пережили 1990-е, и 2008 год, и 2014-й. <...> **Мы все адаптируемся, мы люди, человеки.**

Белгород,
инжиниринг

Все будет хорошо. По-любому, будет еще лучше. Мы трансформируемся, в чем-то приспособимся, в чем-то изменимся под текущие реалии, под текущее состояние.

Ответственность за коллектив. Помимо «адреналино-азартной» составляющей, силы выдерживать натиск пандемии предпринимателям придает чувство долга, выражающееся в почти родительской ответственности за благополучие доверившихся им людей — ответственности, которая была в свое время принята на себя добровольно.

Казань,
исследова-
тельное
агентство

Ты ответственный не только за себя. У тебя работает еще 80 человек народа, который ты как-то, каким-то образом должен прокормить, и прочее-прочее.

Краснодар,
строительно-
отделочные
услуги

Закрыться-то — это тупиковый вариант. Ну закрылся, ну и что? Кому от этого лучше? **У нас, допустим, персонал работает больше 10 лет. То есть всю бригаду, всех этих людей, если мы сейчас закроемся, их на улицу с детьми, с ипотеками выгонят.** Куда им?

Лень, страх, инерция. Иногда эффективное решение появляется не благодаря, а вопреки возникающим препятствиям. Предприниматель не верит, что он сам и его бизнес способны измениться под воздействием изменившейся среды, а потом с удивлением обнаруживает, что способны, и не просто меняться, а меняться радикально и эффективно.

Волгоград,
исследовательское
агентство

Я вообще человек ленивый, жуткий консерватор. Я до последнего момента буду сопротивляться, саботировать, ждать, что оно само рассосется. Но тут я оказался в ситуации абсолютно безвыходной. **А человек, оказавшись в безвыходной ситуации, способен на то, на что он не способен в обычной ситуации.** <...> Я за период своей жизни несколько раз в подобных ситуациях оказывался, когда выбора нет и надо прыгать, не знаю, на четыре собственных роста. Последний раз такое было... может быть, лет 10 назад. Я уже отвык от этого, я думал, что уже разучился так прыгать. Нет. Ничего. Нормально так, умею.

Самара,
бухгалтерские
услуги

Мы подняли свои пятые точки и пошли учиться и чего-то достигать нового. Это человека мотивирует, это заставляет как-то развиваться и лично, и в общем, и фирму свою, свой бизнес, да, людей рядом развивать. <...> Мне эта жизнь нравится больше.

Тула,
салон красоты

Людям трудно сделать какой-то первый шаг. Но когда всех в первый локдаун закрыли, люди попробовали, поработали и поняли, что ничего страшного не случится. Этот барьер был преодолен.

Интуиция и спонтанные решения. Специалисты по истории научных открытий констатируют, что нередко открытия совершаются интуитивно и лишь потом получают свое теоретическое обоснование. Аналогичным образом эксперты-предприниматели констатируют, что в основе успешных бизнес-решений, принимавшихся их коллегами в период пандемии, зачастую лежат мало поддающиеся рационализации интуитивные действия и спонтанные мысли.

Красноярск,
исследовательское
агентство

Я не могу отделаться от ощущения, что я никак не могу выучить урок, который мне дается. Как будто дана какая-то задача, которую я должна решить **и условие которой я не понимаю.** Я никак не могу осознать, что мне нужно сделать. **То есть какие-то уроки, конечно, я для себя делаю, но какие-то мелкие. То есть задача гораздо сложнее и больше.** То ли у меня ума не хватает, то ли сил не хватает. Я ощущаю, что задача не решена, и я в каком-то таком поиске нахожусь. У меня такое ощущение.

Саратов,
магазин дверей

Какие-то новые мысли начинают появляться, как-то более углубленно мы какими-то вопросами можем позаниматься.

Красноярск,
туризм

Произошла глобальная метаморфоза в головах, в сознании людей. Огромное количество людей посидели и подумали, что если есть возможность что-то менять, то сейчас как раз самое правильное для этого время.

Серия КЭП-сессий показывает, что принятие пандемической реальности российскими предпринимателями в целом состоялось. Во многом этому способствовал повторяющийся характер вводимых ограничительных мер. Осознание того, что с пандемией придется жить не один год, в сочетании с характерной для предпринимателей деловитостью и невозможностью годами поддерживать убыточный бизнес привели к тому, что бизнес начал искать способы трансформации для выживания и выхода на траекторию устойчивой работы в новых условиях.

1.3 Процесс психологической адаптации предпринимателей к условиям пандемии

Татьяна Костенко,
исследовательская
компания «Ника»
(Барнаул)

В Докладе 2020 года «Краш-тест малого бизнеса» ⁵ есть специальный раздел, посвященный психологической адаптации предпринимателей к работе в условиях пандемии (использовался термин «совладание с ситуацией»). За прошедшее с тех пор время психологическое состояние предпринимателей очевидным образом изменилось, эволюционировало. Как минимум, в силу того факта, что изменилась сама пандемическая ситуация (прошло несколько волн пандемии, появились реальные физические ее жертвы в непосредственном окружении предпринимателя, появилось действенное оружие против инфекции — вакцина и проч.).

Какие бывают стадии психологической адаптации человека к изменившимся условиям внешней среды и в какой стадии предприниматели находятся сейчас? Ответить на эти вопросы невозможно без возвращения к уже пережитым моментам.

Предприниматели — участники наших фокус-групп и КЭП-сессий — отмечают, что кризисные явления в российском малом бизнесе наблюдались задолго до удара первой волны пандемии. Но, хотя условия ведения бизнеса на момент начала пандемии нельзя было назвать безоблачными и всецело благоприятными, в допандемический период можно было строить планы на будущее и заниматься вопросами развития. Крупные компании в этой связи разрабатывали долгосрочные стратегии,

малый же бизнес традиционно ограничивался краткосрочным тактическим планированием. В обоих случаях можно было говорить о некоторой устойчивости бизнеса как в экономическом, так и в социальном плане. В целом кризисные явления 2014–2015 годов были преодолены, неэффективные игроки ушли с рынка, а оставшиеся могли планировать свои расходы и доходы с большой долей уверенности.

Пандемия, а точнее, реакция общества и государства на нее, в одночасье отняла эту уверенность, лишила предпринимателей определенности, возможности планировать будущее, зародила сомнения в самом физическом выживании. Привычная предпринимательская среда перестала быть предсказуемой, понятной. С тех пор мы живем в постоянно меняющихся условиях. Чтобы выжить и продолжить работать, предпринимателям необходимо было адаптироваться, найти эффективные решения по трансформации бизнеса.

В стрессогенных ситуациях у людей включаются психологические механизмы, обеспечивающие способность не сломаться, а адаптироваться, выстроить новые схемы взаимодействия с миром. Процесс адаптации разделяют на три этапа: адаптационный шок, мобилизация адаптационных ресурсов и ответ на вызов среды.

Адаптационный шок

Первое, что пришлось пережить предпринимателям, — адаптационный шок. Привычный для них социальный мир пришел в движение. Резко нарушилось взаимодействие бизнеса с внешней и внутренней средой. Введенные ограничения сломали годами выстраивавшуюся структуру работы с потребителями, поставщиками, партнерами, с коллективом.

**Новосибирск,
промышленная
очистка
сточных вод**

Ну, конечно, **как гром среди ясного неба** было начало 2020 года. Думали сначала — **переживем**. Пережить, в принципе, нам даже не удалось. На нашу компанию очень повлиял сильно, люди уволились, мы остались практически вдвоем.

**Йошкар-Ола,
производственное
предприятие**

В момент, когда наступила пандемия, столкнулись с тем, что, во-первых, мы никуда и ничего не можем вывезти по экспорту, **у нас встал полностью весь экспорт, не летали никакие самолеты**, мы даже запчасти не могли отправить, не брали даже посылки.

Владивосток,
бьюти-индустрия

Теряются команды, теряются коллективы, это ужасно ценный ресурс. Люди — всегда ценный ресурс, но мы знаем, что **сейчас** поиск сотрудника — это отдельное мероприятие. Лояльного сотрудника, грамотного, ответственного. То есть распадаются команды. А что такое бизнес, малый бизнес? В основном это сервис, а сервис без людей — это уже не бизнес.

Стадия шока — самый болезненный этап адаптации. В этот период приходит первое осмысление изменений, идет интенсивное накопление информации и анализ ситуации. Предприниматели пытаются понять, что происходит, как долго это продлится. При этом **большинство на время «замирает», наблюдает за происходящим**. Люди с различной психологической устойчивостью по-разному проходят эту стадию: кто-то оказывается парализован, а кто-то уже на третий день готов к внедрению изменений в своей организации, у него есть план. Именно в этот период приходит первое понимание того, что необходимо не просто выждать, а различными способами осваивать новую реальность, разбираться, какие негативные и позитивные последствия несут эти изменения.

Этот этап психологической адаптации предприниматели переживали в самом начале первого локдауна, пришедшегося на весну — лето 2020 года.

Мобилизация адаптационных ресурсов

Второй этап адаптации — мобилизация адаптационных ресурсов. На этом этапе наступает глубокое осмысление ситуации и концентрация усилий на сознательном поиске выхода из нее. Предприниматели ищут, выбирают, осваивают новые модели взаимоотношений с внешней и внутренней средой. Они опираются на собственные ощущения и результаты своих наблюдений, сделанных на стадии шока. На второй стадии появляется возможность выбирать и реализовывать на практике новые, наиболее подходящие к ситуации способы ведения бизнеса. На адаптационном этапе оказываются важны личные и социальные ресурсы предпринимателя: его образование, квалификация, опыт, социальный статус, социально-психологические характеристики. Именно эти ресурсы и определяют, способен или не способен бизнесмен совладать ситуацией и освоится в ней.

Краснодар,
строительно-
отделочные
услуги

В общем-то, мы все в одном государстве живем, у всех эти проблемы, что в первую волну было сложно сориентироваться, как вообще с этим бороться и что с этим делать. **Но потом поняли**,

что просто нужно быть хитрее, может быть, умнее. Ну, в общем, не сильно, так скажем, быть абсолютно законопослушным, прям на 100%, потому что иначе люди с голоду помрут просто.

Волгоград,
аудит

И люди пытаются как-то тихой сапой из этой ситуации вылезти, аккуратненько: кто-то работает в тени, кто-то на дому, а кто-то закрывает дверь и, как говорится, клиенты заходят с черного хода.

Волгоград,
ремонт
оргтехники

К сожалению, если раньше я способен был помочь бабушкам-пенсionеркам, которые принесли какой-нибудь старый кнопочный телефон, — я понимаю, что она 1 000 рублей никогда за него не заплатит, но я имел время и возможность, так сказать, поступиться этим временем, я за 300 рублей мог ей сделать этот телефон, — то сейчас я просто говорю: «Бабуля, извини, нам не до этого». Вот так вот...

Как следует из высказываний КЭПов, переход на второй этап психологической адаптации занял у разных представителей малого бизнеса от нескольких дней до нескольких недель. Хронологически этот этап также локализован внутри первого локдауна.

В репликах экспертов-предпринимателей упор делается на **осознание возможности перехода к активному действию** после некоторого оцепенения первой — шоковой — стадии. При этом само действие, его содержание (мы видим, что в одной из реплик описываются действия, прямо нарушающие введенные ограничения) в данном случае не имеет значения.

Ответ на вызов среды

Третий этап адаптации — ответ на вызов среды. На данной стадии предприниматели реализуют **конкретную модель поведения**, конкретное бизнес-решение в зависимости от тех адаптационных ресурсов и представлений о происходящем, которыми они обладают. Безусловно, предприниматели могут ошибаться в своем выборе, менять или уточнять мнение и выбранный курс, избирая новую модель поведения в соответствии с собственными целями. Иногда решения, принятые предпринимателем, могут не соответствовать требованиям закона, властей, нормативным документам и т. д. Но процесс адаптации идет, и наличие решений, конкретных

изменений говорит о том, что многие находятся на завершающем этапе. О том, что предприниматель перешел на этот этап, свидетельствует появление эффектов от его действий, появление в среде конкретных изменений, вызванных целенаправленным воздействием на нее.

Краснодар,
грузоперевозки

Наш **бизнес изменился... мы сократили количество машин в автопарке**, потому что на всех работы уже не хватает. Всплески идут по летнему сезону, но тогда мы привлекаем еще каких-то сторонних предпринимателей, со своими машинами, с одной-двумя машинами, мы их привлекаем на летний сезон. Вот как-то так.

Краснодар,
оптовая торговля
сельхозоборудовани-
ем,
бухучет

Очень **охотно стали работать с теми, у кого оформлена само-занятость**, это определенного рода экономия на налогах, на зарплатах **и возможность легко расставаться с людьми в случае, если производство пойдет опять [на спад]**... ну, производство, торговля.

Красноярск,
туризм

Мы **просто открыли дополнительное направление**. Все классические заграничные направления, которые были ранее, мы продолжаем продавать.

Новосибирск,
производство
металло-
конструкций

Это была еще весна, то есть садово-огородный период не начался, **мы начали делать такие чудо-лопаты**: знаете, не надо поднимать, конструкция механическая — она сама рыхлит почву. <...> Нам было нечего делать, у нас заказов не было. И мы месяц целый [занимались их производством]. Чтобы не разгонять народ, потому что потом их собрать весьма сложно, сварщиков, каких-то узких специалистов — токаря, фрезеровщика. Потеряешь их — потом будешь долго искать. <...> И потом садово-огородный период начался, у нас очень хорошо продались все эти лопаты. Несколько тысяч штук было, для нас это была реальная поддержка.

Этот этап у большинства предпринимателей наблюдался в самом конце периода первого локдауна весны — лета 2020 года. Кто-то чуть раньше, не дожидаясь отмены ограничений, готовясь к ней, а кто-то чуть позже, взяв отмену ограничений как стартовую точку, начали пробовать применять на практике те или иные бизнес-решения.

Цикличность адаптационного процесса

Однако говорить о том, что весь малый бизнес в течение нескольких первых пандемических месяцев 2020 года прошел через все три этапа психологической адаптации и зафиксировался в последней стадии в режиме перманентного ответа на вызовы среды, будет неверно.

Для рассмотрения адаптационного пути отправной точкой был выбран момент начала пандемии (март 2020 года), а конечной — настоящее время, начало 2022 года. Пытаясь проследить психологическое состояние предпринимателей на протяжении всего ковидного периода, КЭПы приходят к выводу, что каждое новое ограничение, например введение QR-кодов, локальные и отраслевые ограничения, ограничение режима работы, требования по вакцинации и т. д., заставляет заново проходить все стадии адаптации. Это можно сравнить с тем, как в настольной игре тот, кому выпало неудачное число, возвращается на начальную позицию.

Через какое-то время от этого повторяющегося процесса **возникает усталость**. Предприниматели в конце концов перестают верить, что введенные и вводимые ограничения необходимы, правомерны и нацелены на спасение жизни и здоровья людей. Этот скептицизм выражается в экспрессивных суждениях, подобных следующим:

Краснодар,
оптовая торговля
сельхозоборудова-
нием,
бухучет

Все те меры и все те какие-то поддержки, которые нам пытается оказывать государство или, не знаю, администрации наши местные, **они не работают во многих вещах**. Вот когда вы говорили тут, упоминали пропуска, то есть каким-то чудным образом определили, что эта отрасль важная, а эта не важная, вот этим дадим пропуска, вот этим не дадим.

Пермь,
оптовая торговля
товарами
для автосервиса

Очень сильно было видно, где области в зависимости от Москвы, и области в меньшей зависимости от Москвы. Там, где от Москвы зависимо, любую идею Москвы тут же под козырек, прямо по максимуму закрываем всех. В Кирове было местами, что и продуктовые магазины закрывали, не то что кабаки. То есть вот такие перекосы. **Как только в Москве говорят, да ладно, мы можем позволить ходить в метро, эти сразу: «Все! Можно всем хоть куда. Все открываем, бассейны открываем, двигаемся!» И вот эти моменты, конечно, смешно смотреть**. Было бы смешно, если бы не было так грустно.

Вопреки или благодаря своей нелюбви к долгосрочному планированию, малый бизнес отличается особенной верткостью, маневренностью. Некоторые предприниматели за последние два года прошли адаптацию несколько раз, приспосабливаясь ко все новым изменениям. Это, безусловно, закаляет сильных, но в то же время негативным образом сказывается на менее выносливых. Однако большинство экспертов-предпринимателей говорят о появлении новой формы планирования: не загадывать наперед, жить сегодняшним днем и рассчитывать только на себя. Малый бизнес, оказавшийся замкнутым в бесконечных адаптационных циклах, как в колесе сансары, привыкает жить в постоянно меняющихся условиях. Такая постоянная психологическая мобилизованность предпринимателей выступает фундаментом для появления у бизнеса черт антихрупкости и нейропластичности.

Владивосток,
бьюти-индустрия

Это время научило не загадывать. Сейчас я тебе честно могу сказать, фраза, которую, наверное, все употребляют: давайте решать проблемы по мере их поступления, потому что что-то предугадать, предсказать, ответить на вопросы твоих же коллег, сотрудников, иногда не представляется возможным.

Волгоград,
ремонт
оргтехники

Чему нас это все научило? Тому, что абсолютно невозможно ничего загадывать, просто невозможно. И единственная сила, соглашусь, — это способность очень быстро перестраиваться. Наверное, сейчас это один из самых востребованных софт-скиллов, которые есть у предпринимателя. Именно очень быстро реагировать на меняющуюся ситуацию вокруг, какие-то ответные меры, и, может быть, даже где-то на опережение работать.

Тула,
салон красоты

Те люди, которые чего-то добились и даже заработали во время пандемии, — это люди, которые не ждали. Они просто подстроились, адаптировались, поменяли мышление. Вот поменять мышление — это самое сложное, это вот все закоренело в нас. Мы стали гибкими... Надо рассчитывать вообще на себя, вот то, что на свои руки, на свою голову.

Что пандемия изменила в жизни малого бизнеса

РАЗДЕЛ 2

Предисловие к разделу

2.1

Поведенческие стратегии предпринимателей в пандемию

2.2

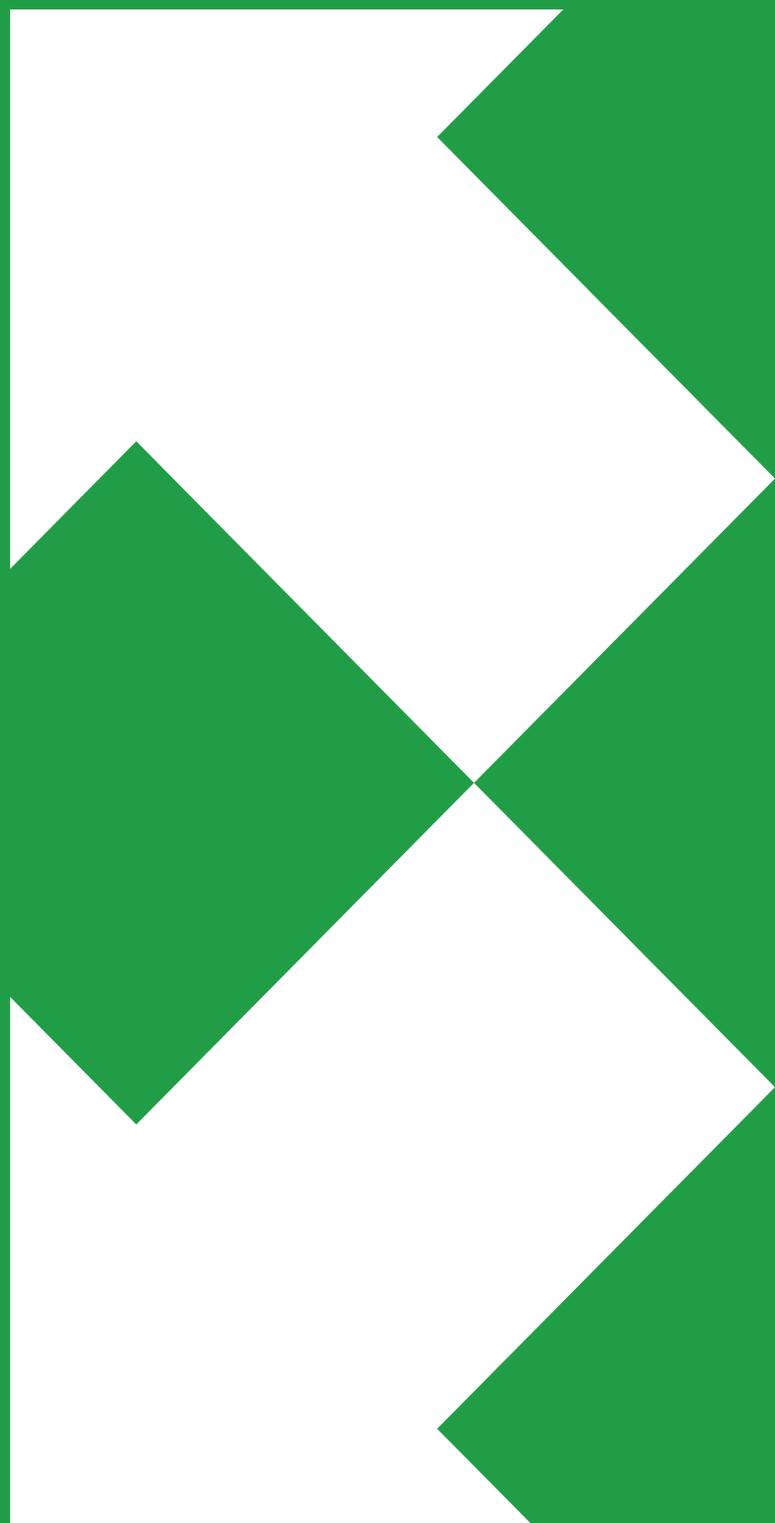
Региональная специфика работы малого бизнеса в пандемию

2.3

Влияние пандемии на рынок труда и взаимоотношения предпринимателей с сотрудниками

2.4

Как изменение потребительского поведения повлияло на малый бизнес



Наталья Гашенина,
научный редактор раздела,
ФОМ (Москва)

Картина деятельности и эмоций предпринимателей во время пандемии, открывшаяся в ходе КЭП-сессий, обнажила процессы и явления, которые невозможно ни увидеть в статистике или массовых опросах, ни выявить даже самыми современными методами анализа данных. В первую очередь это различные стратегии и тактики поведения предпринимателей, включавшие как серьезные изменения бизнес-процессов, так и теневую деятельность, а также небольшие лайфхаки, не противоречащие законодательству, но позволяющие оптимизировать бизнес и выжить в условиях кризиса и неопределенности. Кроме того, прямая речь предпринимателей в доверительной беседе в кругу коллег и единомышленников позволила узнать их мнения о ситуации на рынке, действиях партнеров, конкурентов, государственных органов.

Вся эта информация позволяет сформировать живую разностороннюю картину работы малого бизнеса в пандемию. В этом смысле важны как живые цитаты, слова самих предпринимателей, так и обобщающие выводы, сделанные авторами глав Доклада, многие из которых сами являются представителями малого бизнеса. Обмен мнениями в кругу «своих людей», пусть и не знакомых до сессии, но объединенных предпринимательским духом, — источник понимания реальной картины мира предпринимателей.

Пандемический кризис изменил ситуацию как в отдельных организациях, так и в малом бизнесе в целом, но принципиально не повлиял на подходы большей части предпринимателей к работе. На КЭП-сессиях отчетливо выделились **четыре наиболее часто встречающихся типа поведения предпринимателей, каждый из которых проявлялся в наборе схожих стратегий ведения бизнеса в пандемию**. О предложенной классификации **Сергей Цыпленков** рассказывает в главе **► «Поведенческие стратегии предпринимателей в пандемию»**. Бизнесменов, которые не имели ярко выраженной проактивной жизненной позиции, которые в условиях локдауна и последовавших за ним сдвигов в потребительском поведении предпочли идти по накатанной, замереть в надежде на изменение ситуации или вообще сойти с дистанции, автор отнес к группам «живущие одним днем», «отложившие свою жизнь» и «выученная беспомощность». Часть предпринимателей (группа «время действий») собрались с силами, увидели новые возможности, развернули более активную деятельность и смогли укрепить свои позиции в пандемию.

Региональные особенности работы малого бизнеса в пандемию оказались весьма специфичны и показали, насколько неоднородна наша страна по многим параметрам. Эти особенности определялись как экономико-географическими

различиями регионов, так и спецификой ограничительных мер в субъектах Российской Федерации. Предприниматели кто с обидой, кто с благодарностью отзывались о главах регионов, вводивших и отменявших запреты. Глава **Светланы Федоровой** ► **«Региональная специфика работы малого бизнеса в пандемию» может стать путеводителем по «предпринимательской России»**. Малому бизнесу она укажет наиболее благоприятные региональные направления для перевода существующего бизнеса или открытия нового, а представителям органов власти позволит посмотреть на себя со стороны, увидеть промахи и достижения, понять, у каких коллег-губернаторов стоит перенять опыт управления в кризисной ситуации.

Локдаун сломал привычное представление предпринимателей и офисных работников о том, как должен быть организован рабочий процесс. Удаленка оказалась привлекательной как для сотрудников, которые смогли воспользоваться преимуществами гибкого графика, так и для работодателей, сэконобивших на аренде офисов. Но не все было так однозначно: некоторые предприниматели во время пандемии растеряли ценных работников. Подводные камни удаленки с точки зрения ее влияния на отношения в коллективе раскрывает **Наталья Галашова** в главе ► **«Влияние пандемии на рынок труда и взаимоотношения предпринимателей с сотрудниками»**. А отобранные автором лайфхаки предпринимателей, сумевших оптимизировать расходы на оплату труда и при этом сохранить штат, могут пригодиться в любой кризисной ситуации.

Как бы ни хотелось верить в силу предпринимательского духа, основной причиной изменений в малом бизнесе стал не он и не помощь государства, а объективные процессы, происходившие в экономике и потребительском поведении под воздействием введенных в стране и мире ограничений. Тема **изменения потребительских привычек и влияния этого процесса на работу малого бизнеса** была сквозной в диалогах предпринимателей, о чем подробно рассказывает **Лейла Васильева** в главе ► **«Как изменение потребительского поведения повлияло на малый бизнес»**. Спрос в наибольшей степени изменился по причине разнонаправленной динамики доходов разных социальных групп населения. Бедные стали беднее, богатые — богаче, но в основном людям пришлось экономить и менять свои покупательские привычки. Как следствие, предпринимателям, работавшим с каждым из потребительских сегментов, в которых происходили изменения, пришлось менять стратегию. Кто-то не смог конкурировать с крупными торговыми сетями, потерял клиентов и бизнес. Кто-то, наоборот, привлек дополнительных покупателей — в выигрыше, например, оказались предприятия, занимающиеся различным ремонтом: от автомобилей до одежды и обуви. Немаловажным оказалось и то, что пандемия и введенные ограничения на работу и свободу передвижения стали катализатором изменения образа жизни. Новый стиль жизни (в частности, удаленка), пересмотр жизненных приоритетов повлияли на привычки отдельных групп населения. В результате, например, вырос спрос на загородную недвижимость и снизился — на услуги индустрии красоты.

Сергей Цыпленков,
Калининградский
социологический центр
(Калининград)

2.1 Поведенческие стратегии предпринимателей в пандемию

Психологическое состояние предпринимателей в пандемию

Пандемия коронавируса и ее последствия стали главным фактором, влиявшим на социальное самочувствие населения в 2020–2021 годах. Как в обществе в целом, так и среди предпринимателей в этот период было множество страхов, опасений и сложностей: страх заболеть, страх за своих близких, невозможность для большинства получить квалифицированную медицинскую помощь (и не только в лечении коронавируса), нехватка врачей, нарушение устоявшихся социальных связей, потеря работы или увеличение ее объема при прежних зарплатах и т. п.

Все это — на фоне ускорившейся в 2021 году инфляции и снижения уровня жизни значительной части населения — создало ситуацию, когда **многие жили не надеждой на лучшее, а в страхе, что дальше будет еще хуже**. И если к началу 2022 года люди уже как-то адаптировались к пандемии и во многом перестали ее замечать, то игнорировать снижение уровня жизни оказалось труднее.

При этом все больше людей осознавали, что в этой ситуации от них самих мало что зависит. Причем это касается не только коронавируса, но и событий в других сферах жизни.

Казань,
розничная
торговля

Мой первый вывод — возможно любое развитие событий. Вплоть до полной остановки бизнеса, и неизвестно, на какой срок. Если раньше я считал, что это невозможно, то теперь я понимаю, что это вполне может быть. То есть могут сказать: «Все, закрываемся, не работаем. Три месяца не работаем, сидим по домам»... И ты ничего сделать с этим не можешь.

Беседы с предпринимателями, проведенные в рамках данного исследования, показывают, что в пандемию **фактор неопределенности будущего** стал едва ли не главным определяющим в поведении как потребителя, так и предпринимателя. Если покупатель не может прогнозировать, что с ним будет завтра, то предприниматель тем более не может предсказать его поведение, а значит, не может планировать свою деятельность.

Барнаул,
розничная
торговля

...Самый непонятный для меня фактор — это фактор неопределенности. Я больше десяти лет планирую, исходя из прошлого года, закладываю какой-то вариант А, вариант В, вариант С. А здесь невозможно ничего планировать, потому что ты не знаешь, когда случится локдаун, или ограничения, или что-то еще — государство, например, что-то подкинет, как это уже не раз было.

Второй важнейший фактор, влияющий на бизнес в этот период, — это, по мнению участников КЭП-сессий, **отсутствие стабильности** в экономике и в обществе в целом.

Челябинск,
продажа и монтаж
светодиодного
освещения

Я думаю, что бизнесу всегда нужна стабильность. Проще всегда любому бизнесмену, любой компании свои построить планы, рассчитать бюджет, расходы и так далее. Но сегодня этого нет, приходится приспосабливаться.

Нестабильность настоящего, неопределенность будущего и заметное падение уровня жизни критически снижают мотивацию к любой деятельности: в таких условиях люди не могут что-либо прогнозировать и не видят возможности планировать свое будущее. Это касается и населения в целом, и особенно — предпринимателей.

Однако реакция на происходящее (как и в целом выбор того или иного подхода в бизнесе) определяется не только факторами внешней среды, их влиянием на отрасль, сферу деятельности, но и психологическим состоянием самого предпринимателя и тем, какой тип поведения свойственен ему в принципе.

Челябинск,
продажа и монтаж
светодиодного
освещения

Все зависит от отрасли, от направления деятельности, от самого предпринимателя.

В этой главе рассматриваются **четыре наиболее ярко проявившиеся** на КЭП-сессиях **типа поведения предпринимателей и отдельные поведенческие стратегии или особенности, характерные для этих типов.**

Выделенным нами типам поведения мы дали условные названия: «выученная беспомощность», «отложившие свою жизнь», «живущие одним днем» и «время действий». Подчеркнем: это — не все возможные типы поведения представителей малого бизнеса в период пандемии, а лишь те, которые были выявлены нами на материале КЭП-сессий, в ходе которых информанты говорили не только о себе, своем опыте, но и о более широком круге бизнесменов — партнерах, друзьях, знакомых, конкурентах.

Большинство участников КЭП-сессий — представители микробизнеса, работающие в основном в сферах торговли и услуг населению. Именно эти сферы в наибольшей степени попали под ограничения в период пандемии.

Важно отметить, что все наши информанты — это владельцы выживших бизнесов. **Они продолжают работать, пусть и с разной степенью успешности.** Предприниматели, закрывшие свой бизнес в пандемию, — «сбитые летчики», по выражению одного из участников, — в КЭП-сессиях не участвовали, хотя упоминалось о них достаточно часто.

Тип «выученная беспомощность»

Часть представителей малого бизнеса в пандемию практически сразу смирились с происходящим и не стали прилагать особые усилия, чтобы сохранить свое предприятие. Многолетний опыт этих людей говорит им, что в такой ситуации от них, по большому счету, ничего не зависит. А раз так, то они не видят смысла пытаться что-то спасти или изменить. Такое поведение напоминает психологическое состояние, названное выученной беспомощностью.

Тула,
организация
семинаров
и тренингов

Очень много компаний, из моих знакомых, закрылись. Они не выдержали этих изменений. Здесь отчасти, конечно, и психологический такой момент. Люди годами работали

по определенным схемам. Они просто не смогли каким-то образом перестроиться, понять, сориентироваться, что они дальше могут делать. У очень многих были кредиты, и они не смогли их выплатить, потому что не было постоянного дохода, на который они рассчитывали. **Люди поняли, что ничего сделать не смогут и никто им реально не поможет. Они остались один на один со своими проблемами.**

Многие предприниматели этого типа приняли решение **закрыть свое дело**. Психологическое состояние этих людей хорошо описала одна из участниц исследования:

**Барнаул,
розничная
торговля**

Как в том анекдоте: лягушки попали в молоко, одна не барахталась и умерла. А другая **барахталась долго и умерла уставшей.**

Усталость и эмоциональное выгорание приводят к тому, что предприниматель больше не хочет или не способен проявлять гибкость, искать варианты сохранения и тем более развития своего дела. А работать по-прежнему в сложившихся условиях уже невозможно. И человек принимает решение перестать бороться, отказаться от бизнеса, найти «тихую гавань», где меньше риска и ответственности.

**Волгоград,
ремонт
оргтехники**

Наверное, все-таки светиться в какой-то момент лично мне надо прекращать. Находить работу какую-то бюджетную, спокойную, чтобы за меня там уже давно было все придумано, чтобы я точно знал свой график — пришел, сделал и ушел. Потому что все-таки **суета — она требует нервов, а они кончаются.** И не надо себя доводить до ситуации, когда ты уже будешь какой-то неврастеник, истерить направо и налево с пол-оборота. Вот до этого доходить нежелательно. **А каждый прогиб малого бизнеса — это нервы. Это не радость,** это нервы.

К этому поведенческому типу относятся многие из тех, кого КЭПы назвали «сбитыми летчиками»: они закрыли свои предприятия, ушли на пенсию или в наемные работники и в обозримом будущем не планируют вернуться к активному предпринимательству.

Однако не все предприниматели, закрывшие свое дело в пандемию, сдались окончательно: часть из них надеются **когда-нибудь вернуться в бизнес.**

**Самара,
бухгалтерские
услуги**

«Сбитые летчики» вынуждены устраиваться в найм. Они неплохие специалисты, они уже прокачались как управленцы. Но пока не могут вести свой бизнес. Большая часть моих знакомых, это бывшие маленькие индивидуальные предприниматели, уходят,

к сожалению, в найм, но думают продолжить в дальнейшем. Они нарисовали себе границы окончания пандемии, что якобы вот это все уляжется и мы вернемся к прошлой жизни. И тогда, может быть, я опять займусь собственным бизнесом, а пока пересажу в найме.

К группе «выученной беспомощности» можно отнести и предпринимателей, которые объясняют нежелание продолжать свое дело «**обидой на государство**» (по выражению одного из КЭПов). Понимание, что государство не только не помогает малому бизнесу, но, наоборот, делает «все для того, чтобы это все закрыть», является главным мотивом ухода этих людей из бизнеса.

Самара,
ветеринарные
услуги

Есть один знакомый, который уже в возрасте, ему примерно 55 лет. Он решил уже ничего не открывать. У него были какие-то там свои сбережения за свою жизнь, он решил, что уйдет на пенсию. При этом с обидой на государство. Он говорит, зачем что-то открывать — все равно государство сделает все для того, чтобы это все закрыть, то есть он с какой-то такой обидой.

Характерная, часто встречающаяся поведенческая реакция предпринимателей группы «выученная беспомощность» — **растерянность, метания, нерациональные поступки**, вплоть до хождения к гадалкам и вложения денег в финансовые пирамиды и другие мошеннические схемы.

Саратов,
промышленное
строительство,
производство
стройматериалов

Я бы заострил внимание на состоянии растерянности многих предпринимателей. Люди пошли к гадалкам, колдунам. В общем-то, образованные люди, по большей части. Растерянности, когда ты не можешь опираться на ранее полученные знания. Когда ты попал в ситуацию, в которой никогда раньше не был, для которой нет опыта припасенного. А колдуны, которые рассказывают будущее, — такие же колдуны, которые обещают какие-то невероятные финансовые условия. Какой всплеск в прошлом и этом году получила Finiko — пирамидальная структура — и подобные компании! Они обещают ломовые проценты. У меня есть несколько знакомых, совершенно осмысленных людей, финансовыми директорами работали, которые в это дело ввалились и не успели вытащиться. Прогорели.

Тип «отложившие свою жизнь»

Часть предпринимателей приняли решение переждать «смутное время», сведя до минимума, насколько это возможно, усилия по поддержанию своего бизнеса. Их стратегия — **пережить кризис и посмотреть**, как будет развиваться ситуация дальше. Они боялись, что будет хуже, но все же надеялись, что рано или поздно «нормальная» жизнь вернется.

Владивосток,
оформление
праздничных
мероприятий

Бизнес уже стал неинтересен. Сейчас, в силу неопределенности, брать какие-то дальнейшие заказы — большие проблемы. Наличие таких неопределенных факторов не способствует тому, что мы будем продолжать бизнес сейчас. Брать заказ, а через месяц опять все закроют на лопату — тоже не понятно, как все спрогнозировать в этом бизнесе. **Подождем, посмотрим, что будет завтра.**

Некоторые из «отложивших свою жизнь» предпринимателей понимали, что в новых условиях вести свой бизнес по прежней модели не получится, подумывали о возможности переориентации на другие сферы или рынки. Но при этом **никаких усилий в этом направлении они не прикладывали**, оправдывая свою пассивность сложностью переориентации, нехваткой ресурсов и компетенций. Они жили надеждой, что все как-нибудь само вернется в прежнее русло или даже изменится к лучшему, и отложили развитие своего предприятия до лучших времен.

Барнаул,
туризм

Я так понимаю, **есть вероятность перехода в какую-то другую отрасль**, как бы это ни было сложно. Может быть, это морально тяжело и неприятно, но как-то надо развивать гибкость. Как вариант, я **рассматриваю чем-то другим заниматься.** **Пока еще не знаю куда.** Ну и пробовать, в рамках туризма как-то менять туристический продукт. Какие-то варианты с местным туризмом организовывать, пока не знаю. Но **для этого тоже нужны финансы**, для этого нужно вступать в сообщество туроператоров, крупные депозиты, миллионы, **поэтому тут пока ничего.** **Подождем, пока пройдет.**

Барнаул,
сфера развлечений

Люди приспособливаются. Ну, кто может — он приспособливается. **Я вот, честно говоря, из своего бизнеса не хотел куда-то пойти в другое место, я уже к нему привык.** Но если как-то сильно буду вынужден, буду к другому чему-то привыкать.

Некоторые предприниматели этого типа, не готовые ни радикально менять что-то в своем бизнесе, ни избавиться от него, **намеревались поддерживать его за счет своих средств** до тех пор, пока условия не позволят предприятию работать нормально. Таким образом, на время кризиса эти люди превратились из бизнесменов в меценатов.

Пермь,
производство
галантерейных
товаров

Последний год я просто поддерживаю компанию своими ресурсами, по большому счету, и я вижу: ...ни возможности, ни желания что-то менять нет. Поэтому, собственно, вот такой результат.

Характерной особенностью «отложивших свою жизнь» предпринимателей является **отношение к своему бизнесу не как к бизнесу, а как к семейному делу** или делу своей жизни. В Докладе «Краш-тест малого бизнеса» мы подробно описывали этот глубинный тип предпринимателей в главе «Четыре типа предпринимателей и их реакция на COVID-кризис». Тогда мы на основе рассказов информантов отмечали, что в «кризис, вызванный пандемией, предприниматели этого типа демонстрируют две основные стратегии поведения: выжидательную (переждать, пока “это все” закончится) и трансформационную (меняют формы взаимодействия с клиентами, сохраняя неизменным основной продукт)» ¹.

Пермь,
оптовая торговля
товарами
для автосервисов

У нас люди сильно привязаны к своему делу, в отличие от Европы. В Европе как? Прибыль не приносит — либо закрываешь, либо продаешь. Ну и наоборот: приносит прибыль, бизнес надоел — продал. **Мы же очень тяжело расстаемся со своим бизнесом, потому что для нас это немножко личное, нежели в других странах.** И они пытаются поддерживать свое дело, они же тратили ресурсы, благодаря чему этот бизнес еще просто живой на сегодняшний день.

Для некоторых предпринимателей этой группы их **бизнес — единственный источник средств существования.**

Краснодар,
оптовая торговля сельхоз-
оборудованием,
бухучет

Многие в малом бизнесе сейчас держатся за свой бизнес не потому, что он приносит какой-то доход, не потому, что это привычка, а потому, что это единственный способ как-то выжить. **Другой работы как таковой, если сейчас идти наемником, — ее нет.** Они еще держатся в надежде, что все образуется.

Тип «живущие одним днем»

Если описанные выше типы поведения относятся к пассивным (уйти, переждать), то следующие два — их противоположность: предприниматели, выбравшие путь активных действий, прилагали максимум усилий, чтобы адаптироваться к новой ситуации и даже повернуть ее в свою пользу. Но делали они это по-разному.

Предприниматели, «живущие одним днем», направили всю свою энергию на так называемую «ситуативную активность». Горизонт планирования у них очень мал — максимум несколько дней. Что будет дальше, они не знают, но активно приспосабливаются к тому, что есть здесь и сейчас, живут одним днем.

В отличие от представителей «пассивных» типов, эти люди не опускают руки и не плывут по течению. Они активны, но их **активность направлена исключительно на решение текущих задач**. Значительная часть КЭПов, по их собственному мнению, относятся именно к этому типу.

Краснодар,
оптовая торговля сельхоз-
оборудованием,
бухучет

Нам трудно перестроить свое многолетнее мышление, свои многолетние привычки, именно как жить. **Мы не смотрим ни в какое будущее уже**, мы сдались. **Как есть сегодня, мы так сегодня и живем. Решаем вопросы сегодняшнего текущего дня.** Это прям таким уже девизом стало — об этом мы подумаем завтра. **..У нас даже ежедневники уже канули в лету.** Если мы раньше расписывали на месяц планы, сейчас вообще ничего нет, даже максимум на следующий день, и то говорим так: давайте вот день начнется, и мы будем смотреть, как все будет.

«Живущие одним днем» предприниматели в пандемию не строили планов на перспективу, не разрабатывали долгосрочных стратегий развития, а старались максимально быстро адаптировать свое дело к текущим изменениям. Многие из них — производственники, «завязанные» на поставщиков и потребителей, а также представители сектора экономики, работающего в партнерстве с крупными промышленными предприятиями или государственными структурами. В пандемию им пришлось оперативно трансформировать бизнес-процессы, оптимизировать затраты.

Таких предпринимателей можно назвать **«самокатчиками»**: делают свой бизнес сами — не быстро, но стабильно. В любой ситуации их выбор — не останавливаться, но и не делать резких движений.

Московская
область,
оптовая торговля,
аренда техники

Хотелось бы, в первую очередь, сказать, что нужно набраться терпения, не будем наводить панику. Набраться терпения и надеяться, что будет лучше. У нас еще до пандемии была мысль развить доставку. Но это совсем для меня новое. А так — сейчас занимаемся оптимизацией рабочего процесса, оптимизацией предприятия. Но это не в ущерб производительности. Конечно, нужно искать новые рынки сбыта, новых гостей, продвигать рекламу.

Это не значит, что они не ищут новых возможностей для развития бизнеса, — напротив, они стараются максимально использовать все возможности, которые появляются в их поле зрения. Некоторые даже смогли в условиях пандемийных ограничений масштабировать, расширить свое предприятие, но в новые сферы, рынки они не идут.

Характерная черта предпринимателей, «живущих одним днем», — установка **не рассматривать пандемию как какое-то особое событие.** Для них это — временное явление, которое рано или поздно сойдет на нет, еще один преходящий фактор в бесконечной череде ежедневных вызовов и постоянно меняющихся условий. Но именно к этому они и адаптированы, именно так видят свой путь.

Москва,
производство
полимерных
изделий

Для владельца бизнеса не бывает время кризисное и время не кризисное. Для владельца бизнеса всегда время кризисное. Всегда надо думать о том, что в любой момент что-то может произойти. В конце-то концов, просто мы в России живем.

Часть «живущих одним днем» продолжили заниматься привычной деятельностью, тем, что они умеют и любят делать, но с поправкой на новые условия. Эта достаточно большая группа в основном представлена индивидуальными профессионалами — самозанятыми, фрилансерами, представителями творческих занятий. У них, как правило, нет больших бизнес-амбиций, но они зарабатывают **своими руками или своей головой и рассчитывают только на себя.** Пожалуй, ключевое определение для этой группы — «**сами по себе**».

Санкт-Петербург,
ремесленничество

Моя отрасль — это ремесленничество. У меня своя мастерская, уже 8 лет я веду этот бизнес. В принципе, держимся, хотя потери, конечно, есть. Со временем мы, конечно, выровняемся. Ремесло-то в руках есть. Не пропадем.

Это та самая лягушка, которая продолжает барахтаться, но пока не знает, что из этого получится. Но упорно прилагает усилия, осваивает новые компетенции и надеется, что выживет.

Барнаул,
розничная
торговля

Я пока конец многих наших предпринимателей не наблюдаю, но близость к концу наблюдаю. **Но мы барахтаемся. Я как спасение, как палочку-выручалочку вижу уход в онлайн.** То есть бизнес офлайн — он шаткий, ненадежный и ограничен географически очень сильно... Я все-таки глубоко надеюсь, что получится попасть на маркетплейсы и получится там каким-то образом развиться, так или иначе.

Некоторые предприниматели, чаще всего владельцы небольших фирм, чтобы выжить, **взяли на себя дополнительные функции** внутри своего предприятия, увеличили собственную нагрузку в надежде выкарабкаться.

Владивосток,
бьюти-индустрия

Если владелец бизнеса является профессионалом, то он какую-то часть работы сейчас на себе везет. Сокращая тем самым расходы на персонал.

Барнаул,
розничная
торговля

Усилий для того же результата мне приходится прикладывать в пять раз больше.

Есть бизнесмены, которые очень активно стремятся — пока возможно, **пока «прет» — заработать как можно больше.** Особенно это характерно для тех, кто в силу обстоятельств оказался **на пике спроса.**

Йошкар-Ола,
производственное
предприятие

Я всех сотрудников предупредила... «Ребята, семидневная рабочая неделя — это то, что вас ждет в 2022 году, мы оплатим. ...Работаем... зарабатываем... пока в регионы можно ездить, пока металл, слава богу, привозят. **Пока сейчас есть эта возможность,** на максималках работаем, а потом посмотрим: если выживем, значит, и дальше так будем работать, а если тяжело — может, немножко сбавим обороты».

Еще один способ кризисной оптимизации бизнеса — **уход «в тень», «в наличку».** Как правило, предприниматели, прибегающие к этому способу, понимают, что он не вполне легитимен и может в любой момент привлечь внимание фискальных органов, но стремление получить «живые» деньги здесь и сейчас (и этим, возможно, спасти свой бизнес) толкает на подобные действия. Эту стратегию можно назвать **«стратегией риска».**

Краснодар,
оптовая
торговля сельхоз-
оборудованием,
бухучет

Их не останавливает страх, риск получить какой-то штраф, взыскание или еще что-то, или закрыть предприятие. **Выбирают риск — получить штраф или взыскание.**

Саратов,
веб-маркетинг

Я сегодня не смог купить кофе в кофейне одной. Потому что они принимают только наличку. А некоторые стали переходить: у нас либо переводом, либо это наличка.

Саратов,
промышленное
строительство,
производство
стройматериалов

А зачастую очень **во многих местах на видных местах стали писать номер телефона, по которому переводить деньги.** Это стало общим трендом, в этом уже никто ничего не видит особенного. **Понятно, что это мимо кассы,** что это в налогооблагаемую базу не попадет, понятно, что это прямой чистый доход предпринимателя, но это уже никого не парит.

Тип «время действовать»

И наконец, часть предпринимателей даже в непростых пандемических условиях старались строить долговременные стратегии поведения и ведения бизнеса. Для них пандемия стала настоящим **«временем действий»**.

Владивосток,
настройка
оргтехники

Чему нас это все научило? Тому, что абсолютно невозможно ничего загадывать, просто невозможно. И единственный плюс — это способность очень быстро перестраиваться. Наверное, сейчас это один из самых востребованных софт-скиллов, которые есть у предпринимателя. Именно **очень быстро реагировать на меняющуюся ситуацию вокруг,** какие-то ответные меры, и, может быть, **даже где-то на опережение работать.** Вот в этот багаж надо сложить эту способность.

Саратов,
веб-маркетинг

После пандемии появилось ощущение, что нет ничего устойчивого, на что ты можешь опереться. Что сейчас кажется твердым, завтра уже может рухнуть абсолютно быстро, причем по разным причинам: экономическим, политическим. И надо быть к этому готовым. Почему во многих компаниях пошла сейчас мода на гибкие методологии agile, короткие спринты: короткие циклы разработки, выпуска на рынок позволяют оценить все очень быстро. И люди понимают, что может не взлететь, может быть больно и плохо, можно потерять. А можем и получить. И к этим потерям стали относиться нормально, не как к трагедии, а как к возможному, вполне вероятному исходу, который заранее планируют. **Искать и развиваться, пробовать новое** — вот главное сейчас.

К этой категории относятся предприниматели, активно **ищущие** пути развития своего бизнеса, не боящиеся новых сфер и направлений, использующие открывающиеся возможности. **Для них пандемия послужила толчком к развитию.**

Волгоград,
аудит

Лично мое жизненное правило, что **любую проблему надо рассматривать как источник роста**, зарождения, появления и так далее.

Это те, кто смог не просто адаптировать свой бизнес к изменившимся условиям, но эффективно его развивал, открывая новые направления в рамках существующего бизнеса или новые предприятия в других сферах. А также те, кто рискнул открыть свое дело даже в период пандемии, увидев в ней новые возможности.

Санкт-Петербург,
туризм

Сфера моей деятельности в бизнесе — это внутренний туризм. Начало деятельности было связано с началом пандемии, потому что я потерял работу и был в поисках нового направления деятельности. Пандемия способствовала подъему внутреннего туризма в России. Поэтому, на мой взгляд, на фоне ее мы достаточно неплохо развились.

Сюда же нужно отнести предпринимателей, не побоявшихся начать с нуля новое дело, отказавшись при этом от предыдущего. Пандемия подтолкнула их **к пересмотру всей бизнес-модели с прицелом на будущее.**

Казань,
интернет-торговля

В настоящее время я занимаюсь торговлей с партнером на маркетплейсах. Wildberries и Ozon — основные. Вообще, у меня предпринимательский путь довольно большой, длинный. Я занимался консалтинговой деятельностью. Решил попробовать себя в общепите, где-то года два с половиной назад. **Не самое удачное время получилось для выхода в новую сферу, и полгода назад продал бизнес. Но параллельно занялся торговлей на маркетплейсах.** Мы зашли в эту нишу как раз в 2019 году и сразу же практически, в течение полугодия, попали вообще во всю эту историю. **Оказались востребованы.**

Воронеж,
репутационное
агентство

У меня большие изменения именно с точки зрения профессионализма ведения бизнеса. Я осознал, что у меня очень неэффективное управление процессами. То есть слабый менеджер, отсутствие финансовой модели. Мы очень сильно много недорабатывали. Все эти цифровые сервисы по продаже своих услуг через «Инстаграм», эти каналы продвижения мы не используем. Теперь у меня **появился HR-директор**, который работает

с персоналом, занимается его обучением, введением, контролем, чтобы все работало. Я увидел, что раньше, масштабируя свой бизнес, мы на многом теряли. Я давно занимался саморазвитием, но у меня были сложности с внедрением и использованием. **Сейчас более все системно выстроено: бизнес-процессы, CRM, контроль более качественный. То есть мы вот сейчас работаем над улучшением качества менеджмента и качества нашей услуги.**

Часть предпринимателей из группы «время действий» не побоялись попробовать себя в других сферах предпринимательства, переориентироваться на иные сегменты рынка, других поставщиков, выйти в другие регионы. Иными словами, они **активно ищут новые возможности.**

Челябинск,
мини-типография

Я нашел новых поставщиков, которые более выгодные условия для меня смогли предложить по той же поставке бумаги и прочих расходных материалов. Сейчас по закупкам **я провожу больше времени у компьютера и сравниваю предложения поставщиков.**

Характерная черта этой группы бизнесменов — умение не только быстро пере-страивать существующий бизнес, но и **предвидеть грядущие изменения и заранее к ним готовиться**, не бояться выходить из «зоны комфорта».

Челябинск,
продажа и монтаж
светодиодного
освещения

Понятно, что сейчас ресторанный бизнес при QR-кодах страдает сильно. Но для некоторых рестораторов это было предсказуемо. **Один из моих знакомых, ресторатор, уже не дожидаясь этих QR-кодов, к этому моменту оптимизировался.** Он сохранил бизнес, свой доход. Понятно, что он уменьшился, но, тем не менее, он не в минусе.

Челябинск,
мини-типография

Первое, что сделал, — **диверсифицировал свое производство, добавил несколько новых видов услуг.** Второе — я более внимательно стал относиться к затратам. Уменьшил разными способами. Заменой поставщиков, заменой видов сырья, расходных материалов и прочее.

В этой группе есть предприниматели, у которых не просто **разные направления бизнеса**, а бизнесы, казалось бы, не совместимые друг с другом. Например, одновременно строительство, медицина и сельское хозяйство. В пандемию такой подход дал свои плоды: один бизнес просел — другой пошел в гору (причем зачастую не столько в силу усилий владельца, сколько в силу обстоятельств).

Ставрополь,
розничная
торговля,
стоматология,
туризм

У меня магазин разливного пива, а также второй мой род деятельности — это медицина, стоматология. А больше мое хобби. А еще я организовываю авторские туры.

Белгород,
строительство,
медицина,
сельхозпроиз-
водство

Если в части медицины, то там все прет — и МРТ, и КТ, эти все услуги востребованы, дай бог на пользу, то с точки зрения сельского хозяйства и с точки зрения стройки все грустненько.

В заключение отметим одну характерную особенность предпринимателей этого типа: нередко сами они считают себя лентяями и консерваторами. Но при определенных обстоятельствах («в безвыходной ситуации») они оказываются способны в короткие сроки мобилизоваться, радикально перестроить свой образ мышления и бизнес-подход, **прыгнуть выше головы**.

Волгоград,
исследовательское
агентство

Я вообще человек ленивый, жуткий консерватор. Я до сих пор работаю в 2003-м Excel и в Word. Я до последнего момента буду сопротивляться, саботировать необходимость изменений, ждать, что оно само рассосется. Но тут я оказался в ситуации абсолютно безвыходной. А в безвыходной ситуации человек способен на то, на что он не способен в обычной ситуации. Когда выбора нет и надо прыгать, не знаю, на четыре собственных роста. Я уже отвык от этого, я думал, что уже разучился так прыгать, — нет, ничего, нормально так, умею.

Светлана Федорова,
ИМЦ «Статус»
(Тула)

2.2 Региональная специфика работы малого бизнеса в пандемию

Об ограничениях подхода к исследованию региональной специфики работы бизнеса

Настоящее исследование не позволяет представить исчерпывающий анализ региональной специфики изменений в малом бизнесе в период пандемии по двум основным причинам. Во-первых, в нем принимали участие предприниматели из 24 регионов России — это означает, что мы не узнали, как обстоят дела в б1 регионе, и, возможно, упустили какие-то заслуживающие внимания явления. Во-вторых, большинство информантов не имели достаточных сведений о положении дел в других регионах и не всегда могли оценить, является ли их ситуация особенностью региона.

По этим причинам собранный материал в определенной степени ограничен. Тем не менее анализ региональной специфики изменений в малом бизнесе в пандемию на основе КЭП-сессий провести можно (и нужно), пусть и не исчерпывающий. Он будет основан на той **неполной** информации, которой располагали и поделились участники нашего исследования, а также на их **представлениях** о происходящем в своем и других регионах.

Перечисленные выше ограничения не мешают нам выделить факторы, влияющие на положение малого бизнеса в регионе, и описать их воздействие (в том числе совокупное) на примере включенных в выборку регионов.

Факторы, влияющие на положение малого бизнеса

Ситуация в каждом конкретном регионе была обусловлена **уникальной комбинацией четырех факторов**:

- экономическое положение региона;
- географическое положение и климатические условия;
- ситуация на региональном рынке труда;
- баланс ограничивающих и поддерживающих мер в регионе в период пандемии.

Первые два фактора — это исходные данные, то есть действовали они еще **до пандемии**. Последний фактор описывает результат действий региональных властей **в период пандемии**. А третий фактор — ситуация на региональном рынке труда — совмещает в себе **как допандемийные**, традиционные процессы кадровой миграции, **так и совершенно новые**, нетипичные процессы, **связанные с особенностями ситуации в регионах в период пандемии**.

Опишем подробнее воздействие каждого из перечисленных факторов, используя примеры регионов, в которых это воздействие было выражено наиболее сильно.

Фактор 1. Экономическое положение региона

С этим фактором напрямую связана покупательная способность населения. А, как выразился один из наших информантов, **«от доходов населения в принципе вся экономика и вращается»**. Рассмотрим примеры влияния пандемии на положение малого бизнеса в «бедных» и «богатых» регионах.

«Бедные» регионы Алтайский край, Республика Марий Эл

С проблемой снижения платежеспособного спроса в пандемию малый бизнес столкнулся везде. Сильнее других пострадали бедные, дотационные регионы, где

«**тотальное обнищание населения**» стало критичным для ряда отраслей, не связанных с товарами и услугами первой необходимости.

В качестве примера таких регионов (из числа включенных в выборку исследования) можно привести Алтайский край и Республику Марий Эл.

Предприниматель из **Алтайского края** отметил, что в условиях снижения доходов населения **конкуренция на рынке становится исключительно ценовой**, что приводит либо к ухудшению качества продукта (услуги), либо к снижению рентабельности бизнеса, вплоть до его убыточности (подробнее о реакции малого бизнеса на изменения поведения потребителей читайте в главе ► «**Как изменение потребительского поведения повлияло на малый бизнес**»). **Одинаковые вложения и усилия** предпринимателя в благополучных и неблагополучных регионах **приносят разный финансовый результат**. Вложения в качество оказываются невосстребованными, так как оно перестает быть конкурентным преимуществом.

Барнаул, туризм

У нас обнищание населения в нашем регионе настолько очевидно... Я, например, в рабочих поездках с коллегами из регионов — это Омск, Новосибирск, Кемерово, — когда мы общаемся с ними, **им очень трудно представить, как мы выживаем и работаем, давая такие большие скидки, например, туристам**. А учитывая, что нам туроператоры в два раза урезали скидки и у нас еще есть коллеги, которые просто за 1000 рублей, за 500 рублей заявки... Это невыносимо, невозможно. Нигде больше в регионах такого нет, нигде. И, конечно, поэтому нам тут тяжело в этом плане, потому что **бедное население, и конкуренция — она не как конкуренция по качеству строится**, как тот же Омск и Новосибирск, там никто скидок не просит, там приходят и понимают, что идут на специалиста, идут на качество. **А у нас идут на стоимость очень часто**.

Совокупность описанных обстоятельств подчас **подталкивает владельцев бизнеса менять свой регион на другой** — с более благоприятными условиями.

Барнаул, туризм

У меня есть знакомые, которые **переехали в Краснодарский край**. Да, тут маленькое дельце было у них семейное. И примерно на него, на жену приходилось около 80 тысяч дохода совокупно. Получается сейчас, что, находясь там, **у них доход просто в разы увеличился**. Они заниматься стали другим делом, там какие-то теплицы продают. **Да, переезжают в другие регионы. Обнищание тотальное региона, поэтому здесь сейчас очень сложно всем развиваться, и поддержки никакой**.

«Богатые» регионы

Челябинская область,
Республика Татарстан

Иная ситуация в регионах, центрами которых являются относительно благополучные города-миллионники, где доходы населения позволили в пандемию сохранить покупательную способность на приемлемом для выживания малого бизнеса уровне. Например, в **Челябинской области** — регионе с развитым реальным сектором и традиционно высокими зарплатами.

Челябинск,
мини-типография

Я считаю, что **Челябинская область сама по себе всегда была, есть и будет богатой**, поскольку у нас много тяжелых производств здесь, соответственно, **люди довольно выше среднего зарабатывают** в Челябинской области, соответственно, **тратят больше**. Поэтому я всегда был сторонником и поклонником Челябинской области, отсюда никуда не уеду.

Или в **Республике Татарстан** — «интенсивно развивающемся регионе», более благополучном по сравнению с ближайшими соседями, да и в принципе с большинством субъектов Российской Федерации. Казанские предприниматели уверены, что благодаря этому «**не с такой силой ощутили падение спроса, снижение выручки, как в каких-то других местах**».

Казань,
интернет-торговля

В Татарстане не так, как во всей России, все-таки это **более такой интенсивно экономически развивающийся регион. И он побогаче, чем соседние регионы**. Но я не беру Москву, Питер, Екатеринбург — я имею в виду остальную часть России. Мне кажется, в каких-то местах похуже ситуация просто в плане продаж, в плане бизнеса. Татарстан, на мой взгляд, он экономически более развит, **поэтому, возможно, не с такой силой мы ощутили все это падение спроса, снижение выручки, как в каких-то других местах**. Тот же Ульяновск, Кировскую область если взять, соседние регионы.

Столичные регионы

Москва, Московская область,
Санкт-Петербург

Особняком респонденты выделяли столичные регионы: **Москву, Московскую область, Санкт-Петербург**, которые в принципе сравнивать с другими «**несколько некорректно**». В них априори больше возможностей для развития бизнеса, выше доходы населения, в том числе за счет столичных доплат.

Краснодар,
оптовая торговля
сельхоз-
оборудованием,
услуги бухучета

В Москве изначально для бизнеса больше перспектив и шире поле для деятельности. То есть там в принципе, даже несмотря на пандемию, сравнивать нас и Москву, мне кажется, что это несколько даже некорректно. **Уровень поддержки населения там все-таки присутствует, да, у них там вот эти всякие доплаты.**

Краснодар,
автоматизация
бухгалтерского
и управленческого
учета

Московские власти, насколько я знаю, у них там есть как определенная **доплата, и на уровне людей, и на уровне предприятий.** Они там поддержку оказывают большую, именно мэрия Москвы. В целом регион богаче. Даже взять тех же самых пенсионеров — там доплата пенсионерам. **У нас люди просто перестают покупать товары определенной группы из-за того, что у них нет денежных средств.**

Правда, **обратной стороной экономического благополучия** и более благоприятных условий для ведения бизнеса в столичных регионах **является высокая конкуренция: «насколько это просто [вести здесь бизнес], настолько и сложно».** Но **высокая конкуренция в сочетании с высокой платежеспособностью,** по мнению респондентов, все-таки **лучше, чем низкая конкуренция и низкая платежеспособность.** Предприниматель из Краснодара привела в пример своих клиентов, которые перевели производство в Московскую область, потому что там **«больше возможностей»**, и **«возвращаться в Краснодар они не собираются».**

Московская
область,
оптовая торговля,
аренда техники

Здесь очень много приезжих и большая конкуренция. Вот на фоне этого и есть своя специфика. То есть насколько проще... вернее, насколько это просто, настолько и сложно. То есть **тут очень трудно отстоять,** так скажем, и **устоять на ногах.**

Краснодар,
оптовая торговля
сельхоз-
оборудованием,
услуги бухучета

У меня есть клиенты, которые остались с нами здесь работать, но **они перевели свое производство в Московскую область.** То есть мы их обслуживаем здесь, в Краснодаре, они открыли обособленное подразделение. **Возвращаться в Краснодар они не собираются. У клиентов больше возможностей** — из-за логистики, из-за рабочей силы. Уровень заработной платы, как ни странно...

Интересную закономерность подметил московский эксперт-предприниматель. По его наблюдению, более уязвимое положение регионов по сравнению с Москвой способствовало тому, что региональный малый бизнес демонстрировал **«большую динамику»**, был **«менее закостенелым».** **Чем больше угроза выживанию, тем выше уровень мобилизации и мотивации к действию.**

**Москва,
организация
мероприятий**

Смотрите, пандемия затронула и Москву, и регионы. И несмотря на то, что в целом Москва практически всегда задает тренды нашей области, в пандемию регионы, точнее, компании в регионах, зачастую демонстрировали большую динамику к изменениям, то есть они были менее закостенелыми. **У них, скажем так, меньше подушка безопасности, меньше шансов на выживание, поэтому быстрее реагировать нужно на эти изменения.**

Выше описаны крайние позиции континуума «бедные — богатые» — регионы, в которых специфика, обусловленная экономическим положением, проявилась наиболее сильно. Очевидно, что большинство регионов располагаются на оси между описанными полюсами и сочетают в себе признаки обеих позиций в разных пропорциях.

Фактор 2. Географическое положение и климатические условия

Географические и климатические особенности **обуславливают отраслевую структуру малого бизнеса** в регионе. Есть регионы, в которых в силу их расположения больше отраслей пострадали от пандемии.

Курортные, туристические регионы **Санкт-Петербург, Краснодарский край**

В первую очередь стоит выделить группу курортных, туристических регионов, в которых **пострадал малый бизнес, обслуживающий эту сферу**. Среди субъектов РФ, включенных в наше исследование, наиболее яркие представители этой группы — Санкт-Петербург и Краснодарский край.

Эксперты из **Санкт-Петербурга** сообщили о **закрытии многих предприятий гостиничной сферы и сферы общественного питания** после выхода из первого локдауна — то есть тогда, когда субсидии прекратились, арендные и налоговые каникулы закончились, а восстановить доходы от экономической деятельности за короткий срок более-менее свободной работы не получилось. Вскоре на деятельность этих предприятий были наложены новые ограничения, которые пришлось в том числе и на традиционно высокий сезон — новогодние каникулы.

**Санкт-Петербург,
детский отдых
и оздоровление**

У меня очень много знакомых, которые связаны с ресторанным бизнесом. Так вот закрытие их пришлось не на время ограничений, когда были арендные каникулы, когда платили вот эти минимальные пособия, а вот закрятия начались тогда, когда сняли ограничения. И, грубо говоря, все заработало в полную силу, пожалуйста, аренду платите нам и т. д. и т. п. А люди-то — они ничего не заработали. У меня очень много знакомых, у кого были рестораны, — они их просто закрыли. Потом их закрыли на новогодние праздники, где опять-таки самый высокий чек, а смысл без штанов вообще оставаться? Легче тогда бизнес вообще в принципе закрыть.

Респонденты уверены, что в Санкт-Петербурге ограничения были чрезмерными, одними из самых жестких в стране. И эти ограничения «**доконали**» малый бизнес, связанный с обслуживанием туристов, в то время как для Северной столицы «**это серьезная статья городского бюджета**».

**Санкт-Петербург,
туризм**

Не знаю, я не слышал о каких-то серьезных мерах поддержки какого-либо бизнеса. Но зато я в новостях видел множество выходов к Смольному, обращений представителей разного бизнеса, которых эти ограничения уже просто доконали, у которых забирают последние гроши. Очень серьезно повлияла, конечно, пандемия на ресторанный бизнес, на сферу размещения людей, на отели, гостиницы. Для них эти ограничения бесконечные, а по-моему, в Санкт-Петербурге эти меры — они были одни из самых жестких в России, насколько я могу судить по тому, что я знаю. В общем, нелегко, наверное, многим пришлось. Очень многие, наверное, были вынуждены прекратить свой бизнес или его заморозить до лучших времен. Это серьезная статья, наверное, городского бюджета.

Отдельно стоит сказать о «самом курортном» крае России — Краснодарском. Этот регион имел **возможность отчасти возместить упущенную за время локдауна прибыль**, воспользовавшись ограниченной возможностью россиян выезжать на отдых за рубеж и приняв туристов. Кроме того, **курортный сезон в регионе длится дольше**, чем во многих других, что тоже помогло бизнесменам края получить дополнительные доходы.

**Барнаул,
туризм**

Понятно, что коллеги, которые живут у нас в Краснодарском крае, там вопрос так остро не стоит, наверное. В общем-то, там поспокойнее ситуация, то есть они объемами продаж на внутреннем рынке перекрыли недостающее, залатали дыры финансовые, которые образовались из-за отсутствия зарубежных продаж.

Барнаул,
сфера развлечений

Для нашего бизнеса в сфере развлечений — очень влияет на него погода, климатические условия, длительность сезона. Поэтому соответственно в тех регионах, где сезон длиннее, лето длится, естественно, выручка у них выше, чем в нашем регионе.

Эксперт-предприниматель из Краснодара отмечает, что на Черноморском побережье Краснодарского края за время пандемии произошли изменения в понятии сезонности. В частности, курортные города региона стали привлекательным местом работы для сменивших место жительства удаленщиков из крупных городов, в результате чего вырос спрос на услуги отрасли гостеприимства в «несезон». При этом поток приезжих спровоцировал рост цен на недвижимость в регионе.

Краснодар,
оптовая торговля
сельхоз-
оборудованием,
услуги бухучета

То, что мы южная курортная территория России, очень сильно повлияло на рост цен на недвижимость, именно в пандемию. На побережье цены взлетели просто... квартира, которая в Сочи была куплена в декабре 2019 года за 5 миллионов, сейчас продается однокомнатная за 11, и она улетает. <...> Сейчас мне кажется, что поток из регионов — из Питера, из Москвы в Краснодарский край и конкретно на Черноморское побережье — он не зависит сильно от времени года. Тот же если взять Сочи, местные жители переезжают в гаражи и сдают свои квартиры на постоянную. Очень много московских друзей, знакомых переехали и работают удаленно.

Регионы с потенциалом внутреннего туризма

Челябинская область, Алтайский край,
Республика Алтай, Красноярский край

Туристическая отрасль в большинстве регионов (за исключением традиционно курортных) зарабатывала в основном на продаже путевок за рубеж. Закрытие границ способствовало активизации внутреннего рынка, и в некоторых регионах благодаря этому «выстрелил» **внутренний туризм**. Например, в **Челябинской области**, по свидетельству эксперта, в пандемию зафиксировано нетипичное оживление на рынке курортно-туристических услуг: все базы отдыха «**были забиты**», «**очень хорошо работал бизнес в плане отдыха**».

Челябинск,
продажа и монтаж
светодиодного
освещения

У нас очень много озер в Челябинской области — они были все забиты. Буквально все базы отдыха и т. д. В санатории мест просто не было. Эта отрасль — на нее хорошо, в принципе, пандемия

повлияла. Именно в летний сезон. И зимой сейчас, опять же, те, кто не может уехать в Швейцарию на горных лыжах кататься, они поедут в Челябинскую область, где много горнолыжных курортов. Потому что у них выхода нет.

Предприниматели отмечают **важную роль своевременной и существенной поддержки государства** в подъеме внутреннего туризма. В первую очередь, речь о кешбэке за туры по России. Туристический бизнес в регионах, в которых изначально был потенциал для развития внутреннего туризма, благодаря этой поддержке смог выжить, а где-то и развиться, по некоторым направлениям **«турпоток увеличился в 2–3 раза»**. Об этом говорили предприниматели из **Красноярского и Алтайского краев**. В Красноярском крае участник исследования отметил также **«мощную»** поддержку отрасли на региональном уровне, а именно — существенные вложения в туристическую инфраструктуру края: **«у нас очень много появилось инфраструктурных объектов в условиях пандемии»**.

Барнаул, туризм

В Алтайском крае, может быть, чуть проще было, потому что тот, кто знает регион, мы могли продавать туры в Горный Алтай, в Белокуриху, санаторий. По кешбэку многие обращались, выгодные варианты были, хорошо туры по России поддержали нас. А в целом все регионы... допустим, Томск — им сложнее, потому что у них меньше продажи внутри самого региона. То есть у них внутренняя привлекательность туристического рынка ниже, чем, например, в Алтайском крае, Республике Алтай. То же Кемерово, Новокузнецкая область — у них, кроме санаторно-курортного лечения, в зимний период Шерегеш, например, горнолыжный комплекс, помогает им, продажи туда.

Красноярск, туризм

Как одна из отраслей, которые отнеслись к категории наиболее пострадавших, туристическая отрасль у нас регионально получила очень мощную поддержку. Все прекрасно знают, что у нас инфраструктурных объектов даже в городе очень много появилось в условиях пандемии. Пандемия, именно с точки зрения региональной, вдохнула какую-то жизнь. И все сто процентов отмечают, что пандемия являлась таким переломным моментом в пользу переориентации туристов из зарубежных, очень многие стали путешествовать по России. И даже эксклюзивное направление, как мы делаем, — турпоток в этом направлении в 2–3 раза увеличился по сравнению с прошлыми годами. Берем сразу во внимание кешбэк, который государство сделало, 20, 50-процентный кешбэк для целого ряда детских лагерей.

Эксперт из Челябинска акцентировал внимание на том, как важно сейчас не упустить момент, использовать шанс, чтобы закрепиться на рынке. Для этого необходимо поднимать качество сервиса, не скупиться на **«вложения в комфорт приезжающих гостей»**, иначе **«когда закончится пандемия, клиент уедет кататься на лыжах в Швейцарию»**.

**Челябинск,
продажа и монтаж
светодиодного
освещения**

А это как раз зависит от предпринимателей, которые этим занимаются. За счет пандемии человек приехал, ему понравилось — естественно, он приедет еще, да. Если он приехал, ему не понравится, то, когда закончится пандемия, он уедет в Швейцарию кататься на лыжах. Поэтому тут как раз от бизнеса многое зависит. Если человек думает про дальнейшее свое развитие, наверное, он должен вкладывать в комфорт приезжающих своих гостей.

Приграничные регионы

**Приморский край,
Белгородская область**

Еще одна группа специфических регионов — это приграничные территории, где развивался бизнес, связанный с приграничной торговлей или предоставлением услуг, необходимость в которых обусловлена особым местоположением. Из числа участников нашего исследования к таковым относятся **Приморский край**, имеющий тесные связи с Китаем, Кореей и др. Эксперты констатировали, что после закрытия границ рынок Владивостока лишился «китайской» (а также «корейской» и проч.) доли выручки. Это касается не только наиболее пострадавшей туристической отрасли, но и в целом сферы услуг, из которой, по словам одного из информантов, ушла довольно существенная часть денег из-за снижения спроса.

**Владивосток,
оформление
праздничных
мероприятий**

Так как **у нас с рынка в принципе ушла часть выручки от бизнеса, связанного с Китаем, с поездками**, часть денег на рынке, довольно-таки существенная, ушла. Просто из общей массы, не конкретно какому-то бизнесу, просто с массы денег, которая обращалась в сфере услуг. Мне кажется, это во всех бизнесах. И в парикмахерские стали реже ходить.

**Владивосток,
настройка
оргтехники**

Вот у коллег по цеху — у них был определенный отток клиентов, потому что часть компаний, особенно туристических, которые были ориентированы на корейцев, на китайцев, — эти компании просто перестали работать, ну, поставили на паузу.

Другой пример приграничного региона — **Белгородская область**, где с началом первого локдауна резко снизился грузопоток по трассе М-2, стало меньше перевозок,

в результате пострадал малый бизнес, который обслуживал транзит. Снижение грузопотока началось еще в 2014–2015 годах, но в пандемию оно «усугубилось».

Белгород,
строительство,
медицина,
сельхозпроиз-
водство

Мигрантов — раз, вообще грузопассажирский поток через границу — два, транзита не стало — три. В тот же Крым ехали, на ту же Украину ехали. Да, это началось немножко раньше, с 2014–2015 года, но здесь оно усугубилось. **Мы опять стали тупиком.**

Фактор 3. Особенности функционирования рынка труда в регионах

Из свидетельств информантов стало очевидно, что о проявившейся в пандемию кадровой специфике следует говорить не столько в разрезе регионов, сколько в разрезе **территорий**. В качестве территорий могут выступать отдельные субъекты РФ, более крупные географические и социально-экономические регионы, типы населенных пунктов и другие территориальные единицы, объединенные каким-либо признаком. Наиболее явно выделяются следующие примеры территорий, которые можно противопоставить друг другу с точки зрения кадровой специфики:

- Москва — регионы;
- крупные — некрупные города;
- европейская — азиатская части РФ;
- курортная — некурортная зоны;
- регионы с относительно мягкими ограничениями — с жесткими ограничениями.

Территориальная специфика функционирования рынка труда обусловлена в основном следующими обстоятельствами, возникшими в пандемию:

- дефицит дешевой неквалифицированной рабочей силы вследствие резкого уменьшения количества трудовых мигрантов после закрытия границ;
- распространение практики удаленной работы;
- спад производства и закрытие предприятий;
- различия в антиковидных ограничениях в регионах.

Указанные обстоятельства **стали толчком к усилению трудовой миграции внутри страны**. Опишем три наиболее отчетливо выраженные тенденции, на которые указали эксперты.

Отток трудовых мигрантов в Москву и другие крупные города

Москва — регионы; крупные — некрупные города

Серьезный дефицит неквалифицированной рабочей силы ощутили многие регионы, так как мигранты из стран ближнего зарубежья устремились в столицу за более высокими заработками. В результате вырос спрос на местных рабочих.

Аналогичные процессы наблюдались не только в направлении «регионы — столица», но и в принципе в направлении от менее крупных к более крупным городам (регионам), то есть в направлении увеличения размера оплаты труда.

Белгород,
строительство,
медицина,
сельхозпроиз-
водство

Ну, во-первых, были сильно зависимы от мигрантов и в сельском хозяйстве, и на стройке. Сегодня дефицит по этим двум направлениям, дефицит по всей стране, выгребли всех, причем из сопутствующей сферы и с увеличением стоимости, увеличением заработных плат.

Челябинск,
продажа и монтаж
светодиодного
освещения

Когда пандемия началась, приезжих, гастарбайтеров, именно строителей... естественно, их нет, уже увеличивается спрос на местных профессионалов. То же самое — мы плотно работаем с потолочниками (натяжные потолки), многие с нами сотрудничают, они перегружены в этом году.

Усиление ротации специалистов по регионам

Москва — регионы;
крупные города — некрупные;
курортные — некурортные;
азиатская часть РФ — европейская часть РФ

Отток квалифицированных кадров в регионы с более привлекательными условиями труда всегда был, есть и будет. Но, по свидетельству информантов, пандемия усилила этот процесс. Во-первых, **ситуация кризиса** и неопределенности, страха, неуверенности в завтрашнем дне, а подчас и потеря работы **подстегнула людей искать лучшие варианты трудоустройства**. Во-вторых, **локдаун дал время и возможность подумать** и решиться на смену работы и места жительства. А в-третьих, **удаленка разрушила привычные шаблоны** и устранила «**психологические барьеры**». «**У многих просто перещелкнуло тумблер**», — пришло осознание, что географическая привязка места работы не имеет значения. Можно работать в Москве, проживая в Красноярском крае. Или работать в Красноярском крае, проживая в Краснодарском.

Самара,
бухгалтерские
услуги

Мне с моей позиции понятно: отток ресурсов в более крупные регионы. <...> Работать некому. **Все уехали либо в Москву, либо, я не знаю, в Казань, в более благополучные экономические регионы**, либо удаленно трудятся на более крупные какие-то организации, которые инвестируют в регионы в другие...

Красноярск,
аудиторские
услуги

Вообще, **в Красноярске** сложилась такая уникальная вещь, все так говорят: **60% бухгалтеров за 2020–2021 год уехали в Москву и на Европейскую часть России** работать. <...> **Дефицит** получается у нас **во всех отраслях учета**: и на участках, и на главбухе, и на заме, на финансовом директоре. Ну, вот, допустим, такое понятие, как **«серая зарплата»**, **существует только по эту сторону Уральских гор**, там — нет уже давно, допустим, года с 2014-го. Плюс **количество налогов, которые бизнес готов платить, — там** [в Европейской части страны] **тоже оно выше**. Поэтому именно в бухгалтерской работе там спокойнее работать.

В результате усиления кадровой миграции в период пандемии многие регионы ощутили **нехватку квалифицированных работников**. Любопытно, что с дефицитом специалистов столкнулись и достаточно крупные, экономические развитые регионы, например, Самарская область, Красноярский край. Отток кадров подчас происходил и в нетипичных направлениях. В частности, предприниматель из Самары рассказала, что специалисты уезжали не только в столицу, но и в соседние регионы, которые раньше считались менее привлекательными с точки зрения трудоустройства.

Самара,
бухгалтерские
услуги

Ну, в целом по региону заметно, естественно, что мы даже позади Ульяновской области, которая, казалось, — по экономическим показателям — всегда дышала нам в спину. **Инвесторы охотнее проекты свои отдают в Ульяновскую область**, соответственно, наши специалисты нанимаются на работу под те проекты. Естественно, **в Самаре искать приходится специалиста из оставшихся**. Инвестор по какой-то причине сейчас на другие регионы охотнее реагирует, нежели на Самарскую область, хотя ресурсы области достаточны, чтобы выполнять эти проекты.

Временный отток специалистов в регионы с более мягкими антиковидными ограничениями
Регионы с относительно мягкими ограничениями —
регионы с жесткими ограничениями

Регионы с более жесткими и длительными ограничительными мерами столкнулись с оттоком специалистов, занятых в пострадавших отраслях. Эксперт

из Саратова рассказал, что представители таких профессий, как повар, официант, бармен, уезжали на заработки в Казань, Пензу и Краснодар — соседние регионы, где ограничения были сняты раньше.

Саратов,
магазин дверей

Когда ограничения вводились и потом обратно снимались, то мы были впереди планеты всей по введению — как быстро, как жестко, насколько много сфер это затрагивало. И, наоборот, получается, были в отстающих, то есть когда Пенза и Краснодар уже работали — те же самые кафе, рестораны, — у нас еще 1,5–2 месяца дрейфовали. Огромное количество людей с профессией повар, официант, бармен, сушист — они просто разъехались туда.

Аналогичный пример, только из бьюти-индустрии, привела предприниматель из Тулы. Близость Москвы обычно провоцирует отток кадров из Тулы в столицу, но в период первого локдауна пошел обратный процесс: **парикмахеры, мастера маникюра (туляки, работавшие в Москве) вернулись в тульские салоны красоты**, которые, в отличие от московских, летом 2020 года не закрывались. Они заменили собой местных бьюти-мастеров, перешедших на работу на дому. В этот период в Тулу потянулись не только московские мастера, но и московские клиенты, лишенные возможности получить услуги в столичных салонах.

Тула,
салон красоты

Получается, половина сотрудников побоялись заразиться и не вышли. Но приехали из Москвы, где все закрылось, другие классные, высококлассные специалисты, с которыми мы реально очень хорошо поработали. Но, когда в Москве опять все открылось, они опять уехали в Москву, и я продолжаю тут опять заниматься со своими, шпынять своих не замотивированных работников. А Москва, получается, она все лето была закрыта. У нас была куча клиентов, потому что Тула рядом с Москвой, и все москвичи были у нас.

Фактор 4. Баланс антиковидных ограничений и мер поддержки в регионах

Региональные власти самостоятельно определяли, какие ограничения вводить и какую поддержку оказывать малому бизнесу в период пандемии. Кроме того, в регионах по факту сложилась собственная практика контроля соблюдения

ограничительных мер и наказания за их нарушения (строгая или не очень). В итоге **в каждом регионе можно было наблюдать уникальную комбинацию поддерживающих и ограничивающих мер.** Эта комбинация складывалась довольно-таки спонтанно (особенно вначале, когда никто не знал, как правильно действовать), на нее влияла статистика заболеваемости, самостоятельность и смелость (либо несамостоятельность и несмелость) глав субъектов, особенности экономического положения региона и многое другое.

И от этой спонтанной, подверженной влиянию многих факторов комбинации мер зависело выживание малого бизнеса в каждом конкретном регионе. Описать все комбинации не представляется возможным. Ниже рассмотрены наиболее яркие, выделяющиеся на общем фоне примеры как ситуации в отдельных регионах, так и общие тенденции, проявившиеся в нескольких субъектах РФ.

Важная оговорка: представления о лояльности/жесткости мер в своем регионе по сравнению с другими у информантов, безусловно, субъективные. Иногда они основаны на общении с коллегами (друзьями, родственниками), иногда — на личном опыте пребывания в других регионах, а подчас просто на информации из СМИ и соцсетей. Поэтому суждения разных участников КЭП-сессий порой оказывались противоречивыми. Например, жители многих регионов убеждены, что в Москве меры были самыми жесткими в стране, в то время как московский предприниматель высказал мнение, что столичные запреты, напротив, **«были самыми мягкими по сравнению с отдельно взятыми регионами».** То же касается оценки региональных мер господдержки: иногда сравнительная оценка происходила по принципу «у чужого барана всегда шерсть гуще» (налоговая ставка ниже, а список пострадавших отраслей шире). Но в целом следует обратить внимание на тот факт, что **неравные условия, созданные в разных регионах, становились дополнительным фактором недовольства предпринимателей** политической региональной и федеральной власти.

Пример 1. «Чем ниже уровень жизни региона, тем строже меры»

**Республика Марий Эл, Алтайский край,
Республика Хакасия, Кировская область**

На эту закономерность указала предприниматель из Санкт-Петербурга на примере Хакасии. Высказывания респондентов из Барнаула и Йошкар-Олы косвенно этот тезис подтверждают: по их свидетельствам, строгость мер в Алтайском крае и Республике Марий Эл была чрезмерной и не адекватной эпидемиологической ситуации. Аналогичный пример, приведенный пермским экспертом, — Кировская область. Все это регионы с относительно низким уровнем жизни.

Санкт-Петербург,
детский отдых
и оздоровление

У нас один из самых депрессивных регионов по рейтингу — это Республика Хакасия. И чем ниже уровень жизни региона, тем строже были меры. У меня есть друзья, знакомые, которые тоже там ведут бизнес, в том числе ресторанный, — они проводили даже сидячий митинг в городе Абакане. В ноябрьские праздники в том же городе Абакане, вот эти 7 дней, вообще не ходил никакой общественный транспорт. <...> Такси могло работать, только если водитель вакцинирован. Все рестораны, кафе — все было закрыто.

Барнаул,
грузоперевозки

На мой взгляд, если брать всю страну, в Алтайском крае самый неадекватный именно государственный сектор. Одно и то же постановление в разных регионах [исполнялось] по-разному. У нас это чересчур. Регионы, в которых именно государство давит.

Йошкар-Ола,
производственное
предприятие

Наши власти, копируя Москву, абсолютно неадекватно вели себя в этой ситуации, потому что у нас не было такой катастрофической ситуации, как в Москве, — зачем же вводить такие же катастрофические меры?

Пример 2. «Они не смотрят статистику, они смотрят на Москву»

Республика Марий Эл, Алтайский край, Кировская область, Санкт-Петербург, Краснодарский край, Саратовская область

Во время КЭП-сессий прозвучала гипотеза, что излишняя строгость мер в небогатых регионах была связана с их экономической зависимостью и, как следствие, несамостоятельностью руководителей субъектов РФ в принятии решений. Например, **Марий Эл, Алтайский край, Кировская область** — в этих регионах, по свидетельству экспертов, региональное руководство **«любую идею Москвы — тут же под козырек».**

Пермь,
оптовая торговля
товарами
для автосервиса

Очень сильно было прямо видно, где области в зависимости от Москвы — и области в меньшей зависимости от Москвы. Там, где от Москвы зависимо, они любую идею Москвы — тут же под козырек, прямо по максимуму закрываем всех. То есть в Кирове было местами, что и продуктовые магазины закрывали. Не то что кабаки, а приходишь — и там продуктовые: закрыто — пандемия.

Йошкар-Ола,
изготовление
штор

Знаете, у нас регион далеко не донор, у нас просто руководство, которое недавно заступило на тот момент еще, оно просто идет в русле московской политики, поэтому как бы ее спустили: сделай локдаун. То же самое: самоизоляция — и думайте что хотите.

Йошкар-Ола,
производственное
предприятие

Наше местное правительство зря повторяет за Москвой, нужно принимать законы, исходя из реалий региона, чего наши власти не сделали ни разу.

Но о несамостоятельности глав и слепом копировании московских мер говорили эксперты и в крупных, экономически благополучных регионах — **Санкт-Петербурге, Краснодарском крае**, — где, казалось бы, для этого нет видимых оснований. Информанты могли только строить предположения: **«в силу каких-то личных качеств или должностных инструкций — непонятно...»**

Санкт-Петербург,
ремесленничество

Я считаю, что господин Беглов смотрит в рот мэру Москвы. И буквально, как только мэр Москвы что-нибудь вводит, наш Беглов тоже зеркалит, прямо зеркалит — никакой самостоятельности. Ну, везде же разное количество людей живет, они по-разному передвигаются, по-разному коммуникация происходит. Не может же быть, чтобы Ленинград и Москва одинаково были по состоянию статистическому даже какому-то заболевших, выздоравливающих. Но почему-то рычаги одинаковые абсолютно. Поэтому я думаю, что у нас региональная особенность вот в этом: что наш руководитель региональный, губернатор, уже лишен какой-то самостоятельности.

Краснодар,
оптовая торговля
сельхоз-
оборудованием,
услуги бухучета

Мне, честно говоря, кажется, что наше правительство местное, региональное, — они просто ориентированы на Москву, как Москва сказала, вводите меры, они ввели.

Еще один приведенный участниками пример региона, который **«смотрит на Москву»**, — это **Саратовская область**. В отличие от информантов из Санкт-Петербурга и Краснодара, у саратовских экспертов есть гипотеза, объясняющая несамостоятельность и чрезмерное усердие региональных властей: **«к нашему региону имеет отношение очень высокопоставленный чиновник»**, и местные власти пытались сделать так, **«чтобы Саратовская область не подвела»**.

Саратов,
магазин дверей

Это связано с особенностью того, что, как бы помягче выразиться, к нашему региону имеет отношение очень высокопоставленный чиновник, который является фактическим руководителем и административно, и функционально региона. Не всегда решения принимал он, я так понимаю, не всегда он в этом участвовал, но люди, которые пытались предвосхитить, как бы он хотел, как бы он думал, чтобы Саратовская область не подвела, они, предвосхищая его какие-то желания, пытаются угадать, возможно... То есть мы вели себя таким образом...

не на бизнес это все было направлено, это была квазиборьба политическая, наверное. Это мои, опять же, впечатления субъективные. То, что мы точно можем утверждать, — что **мы закрывались первыми, открывались последними** в сравнении с этими регионами [с Краснодаром, Пензой].

Саратов,
промышленное
строительство,
производство
строительных
материалов

До Бога высоко, до царя далеко, а здесь, в Саратове, мы не понимаем, что происходит и почему. Люди, которые принимают такие решения, **они не смотрят статистику, они смотрят на соседние области и, самое главное, на Москву, либо смотрят на дающего, того, кто ими физически управляет.**

Пример 3. «Мы впереди планеты всей» Республика Татарстан

Республика Татарстан — пример региона, где антиковидные меры тоже были жесткими. Но, в отличие от глав перечисленных выше регионов, президенту Татарстана эксперты-предприниматели не отказывали в самостоятельности. А излишнее усердие они объясняли «комплексом отличника», стремлением показать, что **«мы впереди планеты всей»**, то есть стремлением быть всегда и во всем первыми, лучшими. Информант из соседнего региона (Марий Эл) высказал мнение, что строгость заявленных в Казани мер вовсе не означала строгости их соблюдения и контроля, главное — **«отчитаться перед федералами»**, что **«мы молодцы»**.

Йошкар-Ола,
изготовление
штор

Например, если **в Казани внутри себя они могут порешать**, порешать, и у них там... они что-то порешали, и вроде как у них запрет стал. Но вот, например, они сейчас, я насколько понимаю, ввели сейчас QR-коды эти в транспорте, но сомневаюсь, что они там жестко все сделали, потому что кто там будет это все проверять? **Они говорят, мы впереди планеты всей, то есть страны, мы все молодцы, отчитаемся перед федералами... и будем жить как хотим.** Вот они сделали просто быстрее всех. Они что-то, какие-то ограничения приняли, но я не уверен, что они их соблюдали, потому что у меня казанские товарищи там...

Казань,
розничная
торговля

Введение ограничений — **мы, конечно, впереди паровоза. То есть мы стараемся.** Это сто процентов влияет. Даже то, что на транспорте ввели QR-коды, то есть люди стали меньше ездить. Соответственно это, опять же, значит, в магазинах меньше народу. **Влияет это на бизнес? Да, конечно, влияет.**

Пример 4. «Ощущение, что боролись не с пандемией, а с микропредприятиями»

Краснодарский край, Ставропольский край

Краснодарский край — пример региона, который еще в период первого локдауна ввел пропускную систему для перемещения по своей территории. Даже тем предприятиям, которым было разрешено работать (например, продуктовые магазины), эта мера серьезно осложняла деятельность. Участники исследования из Краснодарского края подтверждают, что **«эффективность применяемых мер вызвала огромное сопротивление и сомнения»**.

Краснодар,
автоматизация
бухгалтерского
и управленческого
учета

Работали только, по-моему, розничные магазины продовольственные, больше ничего, все остальное... И то там была очень интересная ситуация с получением пропусков у них. Им тоже определенным образом **вставляли палки в колеса**, я же общаюсь с ними, и такое ощущение, что боролись как раз-таки не с пандемией, а **боролись с микропредприятиями. Они давно уже борются**.

Краснодар,
оптовая торговля
сельхоз-оборудованием,
услуги бухучета

То есть эффективность применяемых мер — она вызвала огромное сопротивление и сомнения вообще...

Похожий пример (только не с пропусками, а с разрешениями на перевозку груза) привели эксперты из **Ставропольского края**. Там оказались нереализованными тонны урожая, которые производители просто не смогли вывезти. А причина нелепая — разрешение на вывоз было у владельцев, но их не было у **каждого** водителя, перевозившего урожай. В результате неотправленный урожай **«горами лежал»** и в конце концов сгнил.

Ставрополь,
оптово-розничная
торговля,
плодоовощная
продукция

У нас с овощами, например, что случилось — лично даже видела: люди просто выращивали, поливали, **собрали урожай, но развезти его не смогли**. <...> Горами лежал Ставропольский край — Краснодар, горами лежал. Они не смогли перевезти, **было запрещено перевозить**. То есть им вот администрация не дала разрешения на перевозку. Не у всех было на руках разрешение ездить, у водителей не было, а хозяин — он не может сам все это отвезти, это тонны. И все, просто **оно не уехало, оно сгнило**. И так было не только с редисом, это было и с помидорами, и с огурцами. И вот люди, которые огурцы пооставляли, они **закрыли свои теплицы**, и вот только-только я их увидела, вот месяц назад, они отошли.

Пример 5. «В рамках разумного»: «у нас власти не жестили»

Воронеж, Владивосток, Красноярск, Новосибирск, Пермь, Самара, Тула, Челябинск

В нескольких регионах эксперты сообщали, что местные ограничительные меры были относительно лояльными. Предприниматель из **Воронежа** отметил, что **«в целом власти какой-то баланс соблюли»: «даже когда принимали очень жесткие решения, все равно давали какую-то слабину».**

Воронеж,
репутационное
агентство

По моему наблюдению, у нас власти не жестили с ограничениями. То есть у нас не было такой бредовой жесткости... как в других регионах, откуда сигналы были. У нас, даже когда принимали очень жесткие решения, все равно давали какую-то слабину. В принципе, какой-то баланс был. <...> Единственное, неадекватно жесткие решения последние. В ноябре, когда очередной локдаун объявили, заставили кафе работать по QR-кодам и до 9 часов. Это бред. Если по QR-кодам разрешили, то работайте сколько надо. А в целом у нас очень власти какой-то баланс, мне кажется, соблюли.

Аналогичный пример привела предприниматель из **Красноярска**, где региональные власти постоянно регулировали этот «баланс», чтобы не дать той или иной пострадавшей отрасли «загнуться».

Красноярск,
аудиторские
услуги

У нас карантин был не очень жесткий. Как только слухи, что загибается тот же общепит, — раз, и идет немножечко послабление карантинных мероприятий, чтобы заработала отрасль.

Пермь, Тула, Новосибирск, Самара, Владивосток — примеры регионов, где в период пандемии «не было рьяных закручивателей гаек», — антиковидные меры действовали более короткий срок, коснулись меньшего количества отраслей, ограничивались требованием выполнения определенных предписаний, регулирующих работу предприятия в пандемию, а не запрещали полностью осуществление деятельности. Это позволило хотя бы какой-то части предприятий малого бизнеса **«без осложнений пройти этот период».**

Пермь,
оптовая торговля
товарами
для автосервисов

Наши власти местами — не могу сказать, что во всем, но местами — были достаточно лояльны и к заведениям. В соседних регионах в первую пандемию, по крайней мере в 2020 году весной, в Челябинске ограничения сняли позже всех (у нас там филиал). У нас более-менее нормально. У нас и фитнес-залам, и кафешкам дали более-менее нормально работать, по крайней мере в прошлом году.

Тула,
салон красоты

Нам очень повезло с губернатором Алексеем Дюминым. Несколько было регионов, кого **не закрыли на второй локдаун, кому не ввели QR-код для посещения.** Потому что другие области многие же салоны просто закрыли, а потом, когда открыли, ввели вот эти QR-коды.

Новосибирск,
производство
и продажа
кованых изделий

Да, я смотрел, по другим регионам были гораздо более жесткие меры. Может быть, это **наши местные власти как-то немного смягчили.** Или они не смягчили, просто не было таких рьяных закручивателей в нашей области.

Пермь,
производство
галантерейных
товаров

В Татарстане — их там просто придушили, люди просто сидели по домам. В этом смысле **у нас было более мягко,** по моему мнению. **Москва — ее как-то тоже колбасило: то совершенно крайние ограничения, то вообще свобода, то ограничения. Пермь была более спокойно, более лояльно** пережили этот период. Щадящий режим у нас в Пермском крае был. Мы как-то без осложнений прошли этот период, на мой взгляд, пристойно.

Самара,
ветеринарные
услуги

Допустим, брать Москву и Питер, все-таки **у нас не было такой строгости, то есть кто куда хотел, все равно тот туда шел.** Вот в Москве и в Питере это было более строго, там без QR-кодов вообще не выйдешь никуда.

Эксперт-предприниматель из **Владивостока** отметил, что Приморский край и его жителей в принципе отличает независимость и даже своенравность, исторически обусловленная удаленностью от столицы. Вводя антиковидные ограничения, власти региона не пытались ни повторять за Москвой (как это делали, по словам экспертов, в Санкт-Петербурге, Алтайском крае, Республике Марий Эл и др.), ни проявлять большого усердия с целью показать себя **«молодцами»** (как это было в Татарстане). Поэтому, несмотря на то что **«в общей массе ухудшилось, потому что одно за одно цепляется»**, все-таки в целом в регионе **«все прошло мягко»**.

Владивосток,
настройка
оргтехники

До Москвы далеко, и это на самом деле отличает нас от людей, которые в Нижнем Новгороде, Воронеже, Красноярске, других городах. Нас это сильно отличает, потому что **нас все считают такими своенравными достаточно людьми.** И я согласен с этой оценкой. Поэтому действительно соглашусь, что **все прошло мягко.**

Москва и Челябинская область — регионы, в которых восприятие жесткости мер изнутри выглядело менее критичным, чем снаружи. Эксперты из других регионов

упоминали Москву и Челябинск как субъекты, в которых меры были скорее жесткими, в то время как сами московские и челябинские предприниматели считают, что в их регионах все было **«в рамках разумного»**, и они были скорее **«на стороне тех, где меры мягче»**. Все относительно.

Москва,
производство
полимерных
изделий

Я бы сказал так, что в Москве те меры, которые были предприняты нашими властями, они, на мой взгляд, **были самыми мягкими по сравнению с отдельно взятыми регионами**. Плюс очень много сотрудников госорганов, которые проверяли QR-коды и прочее, достаточно снисходительно относились к простому населению. Таких ограничений в передвижении, как в некоторых регионах, я не наблюдал. Я сейчас, к сожалению, не могу конкретно назвать регионы, но, если все вспомнят, что были губернаторы, которые принимали крайне радикальные меры в борьбе с пандемией, в Москве такого, конечно, не было. В этом плане **Москва — она на стороне тех, где меры были мягче.**

Челябинск,
мини-типография

Я считаю, что в Челябинске в рамках разумного, никаких **особых мер я не ощутил. Как были в допандемийный период, так и в пандемийный.**

Пример 6. «Местные власти поддержали снижением налоговой ставки»

Краснодарский край, Красноярский край

Какими бы лояльными ни были ограничительные меры, немаловажную роль сыграли и меры поддержки. Да, они были оказаны не всем и не в том объеме, в каком требовалось предпринимателям. Порой было нелегко доказать свое право на поддержку или оформить необходимые документы. Но все же кому-то оказанные меры поддержки помогли снизить убытки, **«выйти в ноль»** — словом, выстоять.

На фокус-группах прозвучали примеры снижения ставок по ряду налогов: налог по упрощенной системе налогообложения, налог на имущество, транспортный налог. **«Если бы не это, мы бы были в убытках, однозначно»**, — констатирует эксперт из **Красноярска**.

Красноярск,
аудиторские
услуги

Региональные власти приняли закон о снижении, потому что упрощенный налог — он региональный. И они снизили конкретно эту часть, поступающую в региональный бюджет, тем самым они упрощенщикам сильно помогли. Упрощенка, налог на имущество, транспортный, что-то еще — снижение было.

Красноярск,
рекламное
агентство

Снижение этой налоговой ставки в 2020 году — оно, конечно, и позволило нам в ноль выйти. Если бы не это, мы бы были в убытках, однозначно.

В Краснодарском крае на региональном уровне был расширен список пострадавших отраслей, для которых применялись сниженные ставки.

Краснодар,
оптовая торговля
сельхоз-
оборудованием,
услуги бухучета

Наши власти в прошлом году еще добавили к общероссийскому перечню особо пострадавших некоторые сферы деятельности и сделали льготное налогообложение. Моей организации конкретно, которая на упрощенной системе налогообложения, ставку снизили ровно в половину. Мы были благодарны. У меня есть клиенты на обслуживании, производственники, — почему-то их вид производства не попал, мебельное производство, допустим, они очень сильно пострадали в первую же волну, и только местные власти поддержали снижением ставки налоговой.

**Пример 7. «Я гораздо больше трачу,
чем коллеги в других регионах»,
«наши не идут навстречу малому бизнесу,
считают, что мы не пострадавшие»**

Алтайский край, Ставропольский край

Из-за того, что льготные ставки и перечень сфер, к которым они применяются, в субъектах РФ различались, **малые предприятия в разных регионах оказались в неравных условиях**. Для предприятия одной и той же сферы деятельности в одном регионе действовала ставка по УСН 1%, а в другом — 3, 4 или прежние 6%. Это спровоцировало отток бизнеса на территории с более благоприятными условиями по налогам: **«побежали клиенты в те регионы: ИП менять прописку, ООО — там создаваться»**.

Красноярск,
аудиторские
услуги

Хакасия, Томская область, по-моему, Кемеровская — они **приняли упрощенку 1%, и побежали клиенты именно в те регионы**. ИП-шники менять прописку, допустим, ООО-шки — там создаваться. То есть мы небольшой такой отток увидели клиентов.

Предпринимательница из **Барнаула**, у которой ставка по УСН сохранилась в размере 6% (как объяснили в налоговой, **«у нас регион дотационный»**), привел пример коллег из Омска и Кургана, которые платили 1%: **«вот такая несправедливость у нас... пришлось организовать три разных ИП»**.

Барнаул,
розничная
торговля

Алтайский край считается дотационным регионом, и поэтому налог упрощенный составляет 6% с оборота. В условиях того, что наценка гораздо ниже в этом году, поскольку люди не могут покупать товар по более высокой цене, я держу цены на уровне прошлого года примерно, а некоторые даже еще ниже, например, в Омске, **в Кургане у меня приятели работают — там 1% налог, а у нас — 6%**. У них налог меньше в 6 раз. Как объяснили, я была на семинаре в налоговой, у нас дотационный регион. По факту **я несу бремя в 6 раз больше, чем в Омске или в Кургане**. Вот такая несправедливость у нас.

Ставропольский эксперт-предприниматель, владелец продуктового магазина, сетовал на то, что власти края **«не идут навстречу малому бизнесу»**. По его свидетельству, в других регионах даже для «непострадавшей» сферы торговли продуктами питания некоторые налоги были снижены, в то время как в Ставропольском крае таких мер поддержки не было.

Ставрополь,
розничная
торговля
продуктами
питания

Я слышал недавно, что **в других регионах налоги уменьшили для малого бизнеса** в связи с пандемией. Наши не хотят этого делать. **Наши не идут навстречу малому бизнесу**, администрация, губернатор и так далее. Нас вообще это не касается как продуктовых магазинов, они считают, что мы не пострадавшие. А для других, в других регионах, снизили налоги, тот же налог на недвижимость, на аренду был снижен.

Пример 8. «У нас в республике какая-то другая страна» Республика Марий Эл

Крайне недружелюбное поведение региональной власти по отношению к малому бизнесу (не только в пандемию) констатировали в **Марий Эл**. Республика выше уже упоминалась в качестве одного из самых бедных регионов и при этом одного из самых жестких в части антиковидных мер. К указанным двум обстоятельствам следует добавить **строгость проверок и более сложные (чем в целом по РФ) бюрократические процедуры**, связанные с сопровождением бизнеса.

Йошкар-Ола,
рекламное
агентство

У нас в республике... в других республиках все удивляются, что у нас какая-то некая другая страна. <...> К примеру, мы делаем вывески. В законе Российской Федерации сказано, что вывеску мы не должны ни с кем согласовывать, мы ее просто должны повесить. У нас это называется информационная конструкция. И вот чтобы предпринимателю, который только открывается, заявить о себе, показать

свое лицо, ему **нужно очень сильно много собрать разных бумаг**. В общем, очень **сильно много нужно побегать, заплатить еще денег**. У нас сложнее это все документально сделать, то есть ты будешь документы 20 дней собирать и 30 дней у тебя их будут рассматривать.

Йошкар-Ола,
внедрение
и сопровождение
онлайн-касс

Все закрылось, промзона стоит, у меня друг сейчас один пытается поднять, **купил как раз в пандемию за копейки небольшой завод по производству бетона**, а другой сам **пытается построить этот завод**. У него есть небольшая площадь, то есть саму эту всю конструкцию. Знаешь, они матерятся — только в путь. **Не получается**. И дело в чем: а **налоговая должна же отрабатывать, а брать-то с кого? Нет предприятий, проверять некого**. Все эти федеральные сети — они не в Республике Марий Эл. И они начинают ходить по всем маленьким, они напрягают всех маленьких.

Йошкар-Ола,
производственное
предприятие

И **проверки-то бегают, вот оно что страшно**, что они — в любой момент. И так как наши местные проверки предупреждают своих, как, здесь все друг другу родственники, прислали московские и чебоксарские, казанские проверки, которые тут никого не знают, и они просто ходят и исполняют свои обязанности.

Наталья Галашова,
ЦСМИ «Контекст»
(Томск)

2.3 Влияние пандемии на рынок труда и взаимоотношения предпринимателей с сотрудниками

Пандемия нанесла удар по рынку труда, повлияла на востребованность профессий, изменила условия труда и подходы к организации взаимоотношений между работодателями и наемными работниками. Последствия произошедших сдвигов еще предстоит осознать в полной мере. Аналитики рынка труда уже успели оценить масштаб изменений, преимущественно в количественных показателях: обозначили число уволенных сотрудников, определили долю вынужденных переобучаться, назвали наиболее пострадавшие сферы. В настоящем исследовании предпринята попытка посмотреть на ситуацию глазами предпринимателей и дать описание этих процессов с их слов.

Удаленка — символ пандемии

Вызванные пандемией изменения в бизнесе чаще всего рефлексировались в связи с преимуществами и недостатками перехода на удаленную работу. Участники КЭП-сессий отмечали, что это новый и непривычный формат: **распределенной командой сложнее управлять, не всем удалось сохранить коллектив в полном составе.**

Краснодар,
исследовательское
агентство

У нас особых изменений не было, за исключением удаленки. Раньше для меня удаленка — это было что-то невозможное. Я сам не люблю работать из дома — сложно собирать команду, как-то контролировать людей. **В период пандемии часть команды мы растеряли, хороших специалистов, ввиду как раз-таки моей неспособности контролировать и как-то выстраивать удаленную работу. Но — спасибо пандемии, научились.**

Красноярск,
исследовательское
агентство

Я поняла, что я не могу руководить людьми, которых я не вижу. Когда все на удаленке, я так руководить не могу, не умею — мне нужно людей видеть. У меня **во время пандемии обновился полностью состав, потому что я не удержала этих людей**, они каждый в своей тарелке варились, в общем, все разбежались.

На первом этапе новый удаленный формат работы был негативно воспринят линейными персоналом из-за неустроенности рабочего места, отсутствия разграничения пространства с членами семьи, нелимитированности рабочего дня и т. д.

Казань,
исследовательское
агентство

Они фактически безотрывно находятся дома, но постоянно на телефоне или рядом с компьютером. У нас были доверительные разговоры с сотрудниками о том, что **в их семьях не очень довольны подобного рода ситуацией**... Введение QR-кодов нашу компанию затронуло опосредованно: у меня еще **меньше людей в офис ездить стали — просто потому, что они не могут попасть в транспорт**. И, соответственно, научились работать из дома, хотя очень сильно не хотели.

После полутора лет пандемии произошла рутинизация темы коронавируса, отношение к удаленной работе существенно изменилось и среди наемных работников, и среди самих владельцев бизнеса. По словам экспертов-предпринимателей, **сейчас сотрудников уже «невозможно затащить обратно в офис — привыкли**». Среди наиболее очевидных преимуществ удаленной работы КЭПы называли возможность более гибко составлять расписание рабочего дня, не тратить время и деньги на дорогу на работу, не покупать офисную одежду и т. п. Сегодня гибридная форма труда для многих стала нормой.

Белгород,
строительство,
медицина,
сельхозпроиз-
водство

Что касается проектировщиков, офисных работников, — **те, кто может сам организовать, — он уехал домой**, и уже привык, ему нормально, комфортно работать фрилансером... Он спокойно клацает себе по кнопочкам и выходить из дома уже не хочет, я его назад в контору затянуть уже не могу, даже когда у меня есть рабочее место.

Краснодар,
оптовая торговля
сельхоз-
оборудованием,
услуги бухучета

Сначала вынуждены были на локдауне сидеть дома, **нам понравилось, и мы остались удаленно работать. Я и сама в офисе бываю раз в два месяца.**

Краснодар,
строительно-
отделочные
услуги

У меня есть сотрудники, которые категорически не понимали, как можно работать из дома, вообще нет. «Мне нужно приходить в офис» — человек говорит. **Сейчас человека за уши в офис не притащишь.** Люди привыкают к таким реалиям.

КЭПы видят **преимущества удаленной работы прежде всего в оптимизации расходов:** появилась возможность избавиться от лишних офисных помещений, оплаты обедов, кофе-пауз для сотрудников. И даже те предприниматели, которые из-за специфики работы не смогли перевести все бизнес-процессы на удаленку, все равно старались вывести хотя бы часть персонала в режим хоум-офиса и сэкономить.

Владивосток,
бьюти-индустрия

От перевода сотрудников на удаленку большинство предпринимателей очень сильно выиграли. Во-первых, **появилась возможность отказаться от аренды помещений, во-вторых, содержание сотрудников на рабочих местах тоже обходится в какие-то деньги.** Где-то есть обеды, еще какие-то печенюшки, кофе бесплатно. От этого получилось полностью отказаться или сократить.

Казань,
частные
дошкольные
учреждения

У меня прям была ломка — остаться в онлайн или нет, когда это все закончилось. Потому что, в принципе, хорошо, **все удобно и не надо помещение снимать.** Вместе с тем были еще люди, которые все равно числятся на работе, и были помещения, и **была часть клиентов, которым нужно именно в офлайн. И я подумала и все-таки вернулась в офлайн.** А сейчас уже этот рынок онлайн очень быстро развивается. И туда уже не войдешь.

Краснодар,
оптовая торговля
сельхоз-
оборудованием,
услуги бухучета

У нас не получится работать без офиса. Все равно клиенты приезжают в офис. Переговоры, какие-то проекты, согласования, что-то проводится непосредственно в офисе. **Мы сократили офис, еще до пандемии отказались от части помещений** — у нас была переговорная, вот от такого рода помещений мы отказались.

Одним из способов изменения бизнес-процессов с использованием удаленной работы поделились эксперты-предприниматели из сферы маркетинговых и социально-политических исследований. По их словам, **пандемия стала катализатором уже назревших в отрасли перемен,** связанных в их сфере с созданием распределенных кол-центров.

Волгоград,
исследовательское
агентство

Мы тоже ушли на удаленку. У нас кол-центр офисный, **мы много раз пытались развивать направление удаленное, и ничего у нас не получалось**. А когда весной 2020-го я в какой-то момент осознал, что вот-вот нас всех закроют, мы с нашим системным администратором за 3 дня 100 компьютеров развезли по квартирам операторов. За эти 3 дня настроили им доступ. И **получилось так, что мы мгновенно перешли в удаленный режим и до сих пор оттуда не вышли**.

Казань,
исследовательское
агентство

С кол-центром особо назад и не вернулись полностью. Поле у нас, на самом деле, давно уже работало в режиме такого полу-удаленного, по причине того, что у меня практически все девчонки переехали жить плюс-минус за город. И, соответственно, я им позволял появляться в офисе по мере необходимости.

Решение о формате работы — офис или удаленка — принималось руководителем компании. По мнению информантов, важным **драйвером возвращения к работе в офисе стало наличие помещений в собственности компании**. В случае аренды принять решение об отказе от офиса оказалось проще.

Краснодар,
строительно-
отделочные
услуги

Очень **много зависит от руководства фирмы**. У меня дочка менеджер по персоналу. Они работают в офисе, хотя она постоянно на обзвоне, она работает через компьютер. Личные контакты сейчас исключаются, даже собеседования проводят через Zoom, через вебинарные комнаты. Все равно их руководство **приняло решение, что они должны выходить в офис**. Я думаю, это **связано с тем, что у них свой офис, зачем его содержать**, — значит, выходите.

Однако, в связи со спецификой или консервативностью бизнес-процессов, **не всем удалось перестроиться под удаленный формат работы**. Для некоторых предпринимателей проблемой стала невозможность сохранить при дистанционной работе действовавший до этого порядок согласования и подписания документов. Говоря о подобных сложностях, КЭПы чаще упоминали бухгалтерскую и банковскую сферы.

Краснодар,
оптовая торговля
сельхоз-
оборудованием,
услуги бухучета

Бухгалтерия — единицы перешли на удаленку. Допустим, мы себе можем это позволить. А если бухгалтерия конкретного предприятия — она сидит на месте. У нас трудно использовать электронный документооборот, поэтому **все по старинке идут в офис**. У нас привыкли, чтобы у тебя был стол, стул и ручка в руках.

Владивосток,
IT-аутсорсинг

Люди смогли перестроить свой бизнес под онлайн — способ приспособления к ситуации. Я так думаю, что невозможно, на самом деле, перевести существующий офлайн-бизнес в онлайн-режим работы, потому что это совершенно другие бизнес-процессы, совершенно все по-другому.

Пандемия также **ускорила переход бизнеса на электронный документооборот.**

Краснодар,
автоматизация
бухгалтерского
и управленческого
учета

По поводу бухгалтеров — они вообще консерваторы, их очень трудно в чем-то переубедить, в том числе по поводу ЭДО. А в Москве такая практика на самом деле существовала еще до пандемии. Не столь, конечно, широко она применялась. А сейчас расширилась.

Ключевой компетенцией предпринимателей в период пандемии стала **гибкость, которая проявилась в умении оптимизировать бизнес-процессы, финансы, выстраивать взаимодействие с сотрудниками, по-новому формировать команду и управлять ею.**

Волгоград,
аудит

Для меня вывод № 1 после пандемии — это гибкость бизнеса, во всех возможных смыслах этого слова. Возможность приспособиться, адаптироваться, найти новые ходы, с тем чтобы в конечном итоге сохраниться.

Краснодар,
строительно-
отделочные
услуги

Мы сделали для себя вывод, что **нужно быть более гибкими и подстраиваться под какие-то новые реалии, под ту же удаленку.** Такое трудно было представить... Нам трудно было перестроить свое многолетнее мышление, свои многолетние привычки, то, как нам жить.

Проблемы управления распределенным офисом

Потребность в обеспечении эффективности труда

Трудности координации распределенного офиса связаны, прежде всего, с необходимостью удерживать экономические показатели компании. Среди некоторых КЭПов прослеживалось устойчивое мнение, что **эффективность труда удаленных сотрудников** и в целом онлайн-взаимодействия с клиентами **существенно снизилась.**

Владивосток,
IT-аутсорсинг

Предприниматели, которые сумели перевести сотрудников на домашнюю работу, — в основном они говорят, что эффективность работы сильно упала. Прямо очень сильно — 30–40%.

Воронеж,
репутационное
агентство

У нас услуга достаточно дорогая, и она индивидуально продается, грубо говоря, руководителям или владельцам бизнеса. Вот эти контакты — мы их перенастроили дистанционно на Skype, на Zoom. Но от них эффективность меньше. Действительно, были с этим сложности... Я осознал, что у нас очень неэффективное управление процессами.

В условиях удаленной работы у руководителей **нет уверенности в том, что «на дому» сотрудники все рабочее время посвящают решению своих должностных задач.** В тех случаях, когда происходит несогласованность действий сотрудников во времени и злоупотребление доверием работодателя, снижается скорость решения задач.

Пермь,
оптовая торговля
товарами
для автосервисов

Пандемия, так называемая, конечно, заставила научиться работать с помощью сотрудников, вернее, не с помощью, а когда сотрудники далеко. И не всегда удается связаться с ними. Работа дома, она подразумевает, что человек не сидит на рабочем месте, он может быть на кухне, с ребенком, в туалете, в конце концов, за продуктами может даже выйти. **И не всегда получается выстроить моментальный ответ, моментальные коммуникации.**

Для эффективного управления удаленными сотрудниками **предприниматели внедряют формы более жесткого контроля:** вводят KPI, детальное планирование рабочего дня, отчетность по выполнению задач.

Краснодар,
исследовательское
агентство

Мы и до пандемии использовали CRM-системы, трелло-доски используем по назначению задач сотрудникам. **Сейчас стали использовать более активно, более плотнее, скажем так, контролировать все задачи,** чтобы сотрудники все-таки прописывали по каждому проекту выполнение.

Воронеж,
репутационное
агентство

Сейчас **у нас все стало более системно: бизнес-процессы, CRM, контроль более качественный.** То есть мы вот сейчас работаем над улучшением качества менеджмента и качества нашей услуги, чтобы дальше масштабироваться в другие регионы.

В некоторых случаях пандемия выявила «слабые звенья» в структуре персонала. Последовавшие **изменения в составе команды повысили рентабельность** бизнеса.

Воронеж,
репутационное
агентство

Для нашего бизнеса это [увольнение руководителей направлений] сильно повысило рентабельность. Продажи у нас не упали, объем у нас даже чуть-чуть вырос. А когда затраты на руководителей, которые признались, что они не справлялись со своей работой, ушли, прибыль у меня увеличилась. Я смог спокойно 4 раза слетать в Турцию в прошлом году.

Особенности поддержания корпоративного духа на удаленке

В офисе сотрудник постоянно вовлечен в рабочий процесс — он контактирует с коллегами и руководителем, участвует в совещаниях, а при работе из дома он оказывается от компании на некой дистанции, вне профессиональной среды. Предприниматели отмечали, что **удаленный сотрудник со временем все больше «отрывается», разрушаются связи внутри коллектива и теряется тот самый «корпоративный дух»,** который когда-то заряжал на высокие результаты («**все расслабились**»). Как следствие — опытные сотрудники в пандемию увольнялись, команды распадались. Потеря корпоративного духа определялась КЭПами как риск-фактор для сохранения бизнеса.

Владивосток,
бьюти-индустрия

...А второе — это то, что **теряются команды, теряются коллективы, это ужасно ценный ресурс**. Люди — всегда ценный ресурс, но мы знаем, что сейчас поиск сотрудника — это отдельное мероприятие. Лояльного сотрудника, грамотного, ответственного. То есть распадаются команды. А что такое бизнес, малый бизнес? Как уже сказали, в основном это сервис, а сервис без людей — это уже не бизнес. То есть **бизнесы разрушаются** и по внешним причинам, и **по вот таким внутренним причинам**.

Краснодар,
оптовая торговля
сельхоз-
оборудованием,
услуги бухучета

С психологической точки зрения, когда ты в коллективе, есть... какие-то моменты жизненные решаются проще... **Асоциальность** **какая-то появилась**.

Чебоксары,
исследовательское
агентство

Люди работают из дома... Но к чему это привело? **Сотрудник перестал быть в коллективе, он отстраненный, он не привязан...** Здесь все-таки, в офисе, — напряг, ты всегда в боевом духе. А работать дома — это на расслабоне... Сам я тоже стал ездить реже на работу, зачем? Все можно по телефону, доступ есть у меня, также по телефону общаюсь. **Но работа из дома расслабляет, расслабляет всех... Мы не работаем в полную силу.**

В условиях удаленной работы повысилась важность **умения руководителя настроить расслабленных сотрудников на эффективную работу.**

Йошкар-Ола,
производственное
предприятие

Я всех сотрудников предупредила, 29-го корпоратив, я им скажу: ребята, семидневная рабочая неделя — это то, что вас ждет в 2022 году, мы оплатим. Все, работаем только так, зарабатываем, пока границы открытые, слава богу, пока в регионы можно ездить, пока металл, слава богу, привозят. Пока сейчас есть эта возможность, на максималках работаем, а потом посмотрим: если выживем, значит, и дальше так будем работать, а если тяжело — может, немножко сбавим обороты.

Эксперты-предприниматели остро ощущали **нехватку живого общения** на удаленке. Ведь смысл совместного нахождения сотрудников в одном офисном пространстве заключается не только в том, чтобы получать необходимую в работе информацию, но и в том, чтобы понимать ее контекст, правильно ее воспринимать и трактовать.

Краснодар,
оптовая торговля
сельхоз-
оборудованием,
услуги бухучета

Не хватает общения. Мы раньше переговоры, встречи, какие-то вопросы решали только исключительно в офисе, мы собирались, встречались все вместе. Я, например, считаю это негативный момент, что мы стали меньше коммуницировать с реальными, живыми людьми.

Участниками КЭП-сессий рефлексировается **важность личных встреч с сотрудниками.** Даже при эпизодическом общении в офисе опытный руководитель получает возможность быстро, по паре случайно услышанных фраз определить настроение подчиненных, пробелы в их знаниях и оперативно исправить ситуацию. Однако сотрудников, уже привыкших к удаленной работе, приходится буквально «вытаскивать» в офис для поддержания работоспособности и сплочения коллектива. Один из вариантов сохранения корпоративного духа, кажущийся КЭПам наиболее привлекательным, — совместные познавательные-развлекательные встречи, инициатором которых зачастую является руководитель компании.

Владивосток,
исследовательское
агентство

Закончились праздники, и никто не хотел выходить на работу.

Я им говорила: слушайте, что вы по домам сидите, в собственном соку варитесь. Приходите давайте, сегодня в офисе попьем что-нибудь. **И стала я зазывать в офис всех на встречу, на гулянку, на праздник, можно, так сказать.** И сейчас, когда мы долго не видимся, я пишу в чат: увидимся, может? Все с удовольствием встречаются, потому что нехватка общения.

В пандемию поддерживать неформальные связи и корпоративный дух легче было тем предпринимателям, которые **построили свои компании по «семейному» принципу**. В таких организациях стирается четкая граница между трудовой деятельностью и личной жизнью, отношения между сотрудниками и руководителем дружественные, работники демонстрируют высокую вовлеченность в работу, атмосфера открытости способствует развитию их творческого потенциала. Среди экспертов-предпринимателей существует мнение, что такими компаниями легче управлять.

Волгоград,
исследовательское
агентство

Мы сейчас собираемся в офисе 1–2 раза в неделю, у нас понедельник-пятница совещания, а так как народу у нас дофига, у нас каждый раз на каждое совещание чей-то день рождения приходится. И соседи просто офигевают, то есть нас нету, все, но потом мы пришли, сели, поели, бахнули и разошлись. Так что **эмоционально, наверное, вот эти встречи поддерживают. Потому что для меня организация — это не машина, а семья.** Вот так.

Основные тренды на рынке труда

Дефицит кадров и их мобильность

На рынке труда произошли заметные изменения — возник **острый дефицит кадров в региональных компаниях**. Спрос на рабочую силу превышал предложение **в связи с массовой заболеваемостью сотрудников**, и это стало значимой проблемой для малого бизнеса.

Казань,
розничная
торговля

В бизнесе если уж что изменилось, так это то, что люди болеют. Соответственно, **сотрудники, которые у меня работают, выбывают и болеют очень долго.** На две недели выбывают, и этих сотрудников нет на работе. Вот, в принципе, такие изменения и произошли.

Воронеж,
кадастровые
услуги

Сельское хозяйство у нас. Было очень сложно в связи с заболеваемостью наших сотрудников, кадры были недоступны. Найти специалиста высокого класса на самом деле не так-то и просто. Его необходимо воспитать, то бишь обучить, а это дополнительные затраты.

Нехватка рабочих рук остро ощущалась, в первую очередь, **в строительной сфере**, и была связана с **оттоком граждан ближнего зарубежья**, которые в допандемийные времена доминировали среди рабочих на российских стройках.

Белгород,
строительство,
медицина,
сельхозпроиз-
водство

Стройка вся держалась у нас на приезжих, на трудовых мигрантах. **Количество рабочей силы, вот на площадке либо в сельском хозяйстве, оно сегодня сократилось, и дефицит сумасшедший.**

Челябинск,
продажа и монтаж
светодиодного
освещения

Когда пандемия началась, приезжих, гастарбайтеров, именно строителей — естественно, их нет. Уже увеличивается спрос на местных профессионалов. То же самое, мы плотно работаем с потолочниками (натяжные потолки), многие с нами сотрудничают, — они перегружены в этом году.

Помимо распространения удаленной работы и отчасти в связи с ней, усилилась территориальная и профессиональная мобильность кадров. Прослеживается тренд, связанный с **переориентацией работников с регионального на столичный и зарубежный рынок труда**. Удаленка дала возможность работать на московские компании на более привлекательных финансовых условиях, **не выезжая за пределы своего города**.

Казань,
частные
дошкольные
учреждения

Мой муж — наемный работник в IT-компании с достаточно высокими зарплатами. Проблем у них не было искать себе сотрудников. Когда вся эта глобализация и удаленка началась, у них просто творится полный треш. Все перебегают куда-то в другие компании — московские, белорусские, где зарплата в два раза выше. Ищут, где лучше, что называется. Им очень тяжело сейчас: постоянно находишься в процессе подбора кадров.

Чебоксары,
исследовательское
агентство

У нас поменялся сильно рынок труда с ковидом. **Очень трудно найти умных, толковых с региона, потому что они могут уже работать на Москву удаленно.** Не надо им уезжать в Москву. Раньше такого не было, не воспринимали, а сейчас нормально: толковый, умный — все, вперед. Здесь хорошего представителя можно за 50–60 тысяч найти, он живет в Чебоксарах, а работает на Москву... **Полевой отдел закрываем** не из-за того, что интервьюеров не хватает, их всегда не хватало, но и просто **менеджеров, которые все это организуют, нет.**

Наблюдается также **физический отток рабочей силы в столичные города России** — Москву и Санкт-Петербург.

Красноярск,
туризм

Про туризм — я три месяца сидел и только думал, стратегически планировал, что-то выяснял. И также человек, бухгалтер например, сидел, и все. И он подумал: сейчас деятельность там, где он работал, — она остановилась. И он подумал: так, все, что мне сейчас делать? Поеду покорять Москву, поеду покорять Питер.

В свою очередь, **высококвалифицированные специалисты из столичных городов переключили внимание на зарубежные компании.**

Краснодар,
автоматизация
бухгалтерского
и управленческого
учета

Если посмотреть рынок IT-услуг и посмотреть — тот же самый HeadHunter открыть, **зарплаты IT-специалистов — они очень сильно подросли. А подросли они потому, что люди начинают утекать за рубеж.** У нас здесь появляется определенная конкуренция. И это случилось как раз тогда, когда все стали работать удаленно.

Красноярск,
туризм

Из Москвы люди куда-то за границу переезжают, у нас переезжают в Москву.

Респонденты из региональных компаний отмечали **переток рабочей силы в соседние города с более высокой покупательской способностью и менее строгими ковид-ограничениями.**

Саратов,
магазин дверей

У нас принято сравнивать либо с соседями с самыми ближайшими, с Пензой, либо с **регионами, где более благоприятные в принципе предпринимательский климат и покупательская способность. Это Татарстан — если брать Поволжье, у нас лидер, — и Краснодарский край.** Питер и Москву за скобки выводим. И здесь как раз региональная особенность. Я объясню, почему принято смотреть на эти регионы: Казань, Пенза и Краснодар. **Наибольший отток, как нам кажется, наших сотрудников, профессиональных кадров, идет к ближайшему соседу, в Пензу...** Когда ограничения вводились и потом обратно снимались, то мы были впереди планеты всей по введению — как быстро, как жестко, насколько много сфер это затрагивало. И, наоборот, получается, были в отстающих, когда Пенза и Краснодар уже работали, те же самые кафе, рестораны, у нас еще полтора-два месяца дрейфовали. **Огромное количество людей с профессией повар, официант, бармен, сушист — они просто разъехались туда.**

Переход на самозанятость

Второй явно очерченный тренд — **массовый переход узких специалистов и индивидуальных предпринимателей на самозанятость**, что позволило бизнесу существенно экономить на налогах.

Саратов,
веб-маркетинг

Периодически к нам приходят — я микро-микро ИП без сотрудников, мне нужно принимать деньги как-то на сайте. Я говорю: «Касса нужна». — **«Какая касса? Ой, а касса 40 тысяч рублей в год стоит в онлайн. А зачем мне это надо? А давайте, может, я самозанятым стану»** и не буду платить взносы в ПФР, и касса мне особо не нужна, самозанятый может сам принимать деньги и отбивать чеки в кабинете налоговой». И многие переквалифицировались из ИП-шников в самозанятых, если без сотрудников.

Казань,
частные
дошкольные
учреждения

Еще есть **тенденция выдавливания из малого бизнеса в самозанятые**. Это уже началось до пандемии... Есть такая тема — Русская классическая школа, у меня туда ушла сотрудница, поэтому я знаю. Там есть босс, который сидит, скажем, в Екатеринбурге и по принципу «Яндекс.Такси» этих педагогов организует, набирает им группы. То есть на самом деле это бизнес, но, по сути, по налогам сейчас удобнее, конечно, быть самозанятым, и намного реальнее так выжить...

Краснодар,
оптовая торговля
сельхоз-
оборудованием,
услуги бухучета

Очень **охотно стали работать с теми, у кого оформлена самозанятость**: это, опять же, определенного рода **экономия на налогах, на зарплатах и возможность легко расставаться с людьми в случае, если производство пойдет опять на спад**.

Люди стали отказываться наниматься с оформлением в штат компании. Мотивация таких специалистов, переходящих в статус самозанятого, — нежелание становиться наемным работником (**«работать на дядю»**), стремление к самостоятельности (**«уход на свои вольные хлеба»**). Особенно четко эта тенденция проявляется в бьюти-сфере, где широко практикуется оказание услуг «на дому». Триггером к такой поведенческой стратегии стала удаленка — **«работники попробовали быть самостоятельными, и им это понравилось»**. Таким образом, пандемия помогла сломить психологический барьер в отношении занятия собственным делом.

Тула,
салон красоты

Нехватка специалистов, нехватка кадров. **Уже никто не хочет работать на дядю или на тетю, все решили работать на себя.** Тем более что вот эти платежи в налоговую, если ты самозанятый, они чисто символические. За пандемию вообще еще многие

специалисты просто ушли в тень, они не платят вообще никаких налогов. И проблема еще в том: ты берешь сотрудника, он не хочет оформляться.

Ульяновск,
веб-маркетинг

Быти-сфера — она вся сейчас домой уходит, у меня у самой в прошлом салон красоты, и я успешно делаю ногти на дому, иногда своим подружкам-клиентам, да. И, естественно, ни одна моя подружка не пойдет ни в какой салон, она пойдет ко мне... Дома не нужно платить за аренду, не нужно платить администратору, не нужно платить налоги. Естественно, что там будет все дешевле.

Следствием подобного «отпочкования» стал **рост конкуренции на рынках товаров и услуг**, который привел к снижению доходов предпринимателей. Малый бизнес был вынужден урезать заработные платы, и уже оставшиеся сотрудники увольнялись из-за низких зарплат и, в свою очередь, открывали собственные микро-предприятия.

Челябинск,
системы
отопления

В больших фирмах было много специалистов, но уровень зарплаты сократился. Эти **специалисты стали увольняться, но не уstraиваются куда-то на работу, а открывают свои фирмы**. Получается, они расплодились, как бильярдные шары разлетелись. Была одна фирма, в которой работало много специалистов, теперь они разлетелись, каждый открыл свою фирму. И получается, что конкуренция выросла не в 2 раза, а во много раз.

Повышение уровня зарплатных ожиданий на фоне нехватки средств на заработную плату

Падение доходов многих компаний в пандемию привело к потерям кадрового состава. Увольнения сотрудников чаще всего были связаны с **отсутствием у предпринимателей возможности выплачивать заработную плату в полном объеме**.

Казань,
частные
дошкольные
учреждения

У меня уволились очень многие люди, сильные и хорошие, из моей команды, потому что, видимо, устали и **было снижение зарплаты** все равно, так или иначе. И у меня получилось, **что команда сменилась почти полностью**.

Челябинск,
системы
отопления

Так как у нас другие расходы, они набрали обороты... все расходы подорожали: энергоресурсы, транспортные — все подорожало. **Мы можем либо купить дешевое оборудование, либо зарплату держать на прежнем уровне**, то есть ее не повышать.

Зарплатное предложение работодателей оказывалось существенно ниже ожиданий соискателей. **Допандемийный уровень зарплат работников уже не устраивал**, они искали более привлекательные финансовые условия. Подобные тенденции распространялись на все категории, начиная с грузчиков и заканчивая узкими специалистами.

**Волгоград,
бьюти-индустрия**

Завод «Красный Октябрь» постоянно ищет сотрудников, всегда открыт набор. **У нас не хватает специалистов. Все дело в зарплате — все хотят получать миллион.** У меня предприниматели, у которых сеть обувных магазинов не только в Волгограде, — проблема с сотрудниками постоянная, не хотят работать. Да, они хотят получать сотку. Не вопрос, работайте каждый день, вы ее получите. Нет, работать каждый день мы не хотим. У меня в других магазинах сетевых, это прям вот из первых уст я вам говорю, тоже не только по Волгограду: парфюмерия, косметика, предметы первой необходимости — они **не могут набрать грузчиков на 30 тысяч рублей.**

**Краснодар,
оптовая торговля
сельхоз-
оборудованием,
услуги бухучета**

Сказать, что у нас штат за это время уменьшился, я не могу. У нас изменился контингент клиентов. Мы ушли с рынка дешевой работы, потому **что рабочая сила дорожает**, материал дорожает.

Расцвет IT-услуг и интернет-сферы

В связи с масштабным переделом рынка сбыта, массовым переходом на онлайн-торговлю и распределенные офисы сформировался **повышенный неудовлетворенный спрос на высококвалифицированных специалистов, и в частности, на IT-специалистов.** Большинство информантов говорили о сложностях поиска сотрудников данного профиля.

**Краснодар,
оптовая торговля
сельхоз-
оборудованием,
услуги бухучета**

На айтишников все смотрят с завистью и пониманием — они лучше всех сейчас живут. Из-за нехватки кадров создается на рынке такая ситуация, дефицит высококвалифицированных специалистов. Человек говорит: «я программист», или «я системный администратор». Как Windows поставил, он уже системным администратором себя считает, что-то там сделал — уже программистом считает. **Таких «спецов» на рынке очень много, а ценятся именно высококвалифицированные.**

Кадровый голод на региональном рынке труда формировался и на фоне **оттока молодежи в интернет-индустрию.** Блогинг, реклама в соцсетях позволяют зарабатывать

значительно больше за меньшее количество времени при относительно небольших трудозатратах и квалификации. Пандемия обострила эту проблему.

Казань,
частные
дошкольные
учреждения

Очень сложно сейчас искать кадры на небольшую зарплату. Если на администратора, условно, на полный день или на сутки искать. **Сейчас любая девочка пойдет лучше Instagram вести за эти деньги, чем сутками работать.** То есть фактически найти людей на такое место, условно, на зарплату в 20 000 на достаточно большую загруженность невозможно.

Чебоксары,
исследовательское
агентство

Я знаю девочек-студенток, больше 100 тысяч получают, занимаются таргетированной рекламой. Проблема с кадрами в регионах большая.

Рост квалификации сотрудников

КЭПы отметили интересный тренд, сформировавшийся под влиянием пандемии, — **сотрудник превращается в «универсального солдата»**, который может выполнить как свою, так и смежную работу (концепция взаимозаменяемости). Подобная мобилизационная стратегия позволяет избежать кадровых провалов и подготавливает сотрудников к возможным стрессовым ситуациям.

Йошкар-Ола,
производственное
предприятие

Что мы сделали в 2021 году и будем продолжать в 2022-м — **мы всех сотрудников обучили взаимозаменяемости**, мы сажали по двое и говорили: «Ты должен научиться его работе, а ты должен научиться его работе». Чтобы в момент, когда наступит вот такой кризис, а у нас, например, много возрастных сотрудников-пенсионеров, чтобы их сразу отправить на пенсию и не почувствовать провала в производстве... **Мы подготовили кадры к состоянию максимального стресса, который может наступить в любую секунду**, чтобы они могли работать за одного, за двоих, а некоторые даже за троих, чтобы выжить.

Среди самих работодателей в пандемию **актуализировалось понимание важности системной работы с командой, грамотного подбора и обучения персонала**. Эксперты-предприниматели неоднократно отмечали, что успех бизнеса во многом зависит от сотрудников и их квалификации. Среди бизнесменов не только есть готовность обучать и переквалифицировать уже имеющихся и вновь набранных работников, но и усилить роль HR-специалистов в компании. Некоторых предпринимателей пандемия подтолкнула к привлечению специалиста по управлению человеческими ресурсами в штат компании.

Воронеж,
репутационное
агентство

У меня появился HR-директор, который работает с персоналом, занимается его обучением, введением, контролем, чтобы все работало.

Белгород,
инжиниринг

У нас сейчас идет подготовка школы для переподготовки кадров уже действующих специалистов. Прорабатываем с техникумами вопрос ведения групп для подготовки своих специалистов, чтобы кадры готовить себе целевые, которые будут понимать, куда они приходят. Не вот эти шашки, которых мы дергаем на зиму и отдаем на лето, а те люди, которые к нам приходят.

Кадровая оптимизация: лайфхаки для бизнеса

В условиях приспособления к ситуации дефицита кадров предпринимателям пришлось прибегать к различным гибким схемам привлечения работников и оплаты их труда. Некоторые из этих лайфхаков были известны и раньше, но не получали широкого распространения в экономически более благополучные годы до пандемии. Эксперты-предприниматели охотно делились способами снижения расходов и оптимизации бизнеса за счет изменения подходов к найму персонала.

1. **Увеличение штата за счет так называемых «полставочников»**, которые при необходимости заменяют друг друга.

Казань,
частные
дошкольные
учреждения

У меня слишком раздут штат, получается, но они все на полставках. Работают по необходимости, и, когда болеют, они заменяют друг друга. В этом плане я тут маневрирую, но на самом деле тоже тяжело это все постоянно поддерживать.

2. **Перевод штатных работников на неполную занятость**: понижение ставки в связи с недогрузкой по основному направлению деятельности, что позволяет экономить на налогах и фонде оплаты труда.

Красноярск,
туризм

Есть, например, полный оклад, я не знаю, это серое или не серое, но за счет заработной платы, мы, например, точно уходили от налогов. Был период, когда мы закидывали в 0,5 ставки, в 0,25 ставки, потому что не было физической потребности к этому. Ну, конечно, а как?.. Я говорю не столько про вывод в серую зону,

а непосредственно про уменьшение налогооблагаемой базы за счет уменьшения ставок, перевод на какие-то частичные тарифы.

Вариацией этого лайфхака является **понижение заработной платы** сотрудников. При этом у предпринимателей есть понимание риска потери квалифицированного работника при использовании подобного подхода.

Пермь,
оптовая торговля
товарами
для автосервисов

В период неопределенности я не буду поднимать зарплату, безусловно. Более того, если неопределенность такова, что, возможно, будет что-то плохое, пятая точка случится, то я, **наверное, даже уменьшу заработную плату.** Я, конечно, постараюсь сотрудникам объяснить, но тут уж согласятся — согласятся, не согласятся — ну, как бы, что я сделаю?

3. Приглашение специалистов, в том числе ранее уволенных сотрудников, **на подработку (частичная занятость)**, что также позволяет экономить на налогах и фонде оплаты труда.

Казань,
частные
дошкольные
учреждения

Для меня это не так заметно, и даже местами благоприятно получается у меня, поскольку **у меня люди с неполной занятостью,** то проще мне. На неполную занятость еще можно найти за небольшую зарплату людей, скажем так, как на подработку.

Краснодар,
оптовая торговля
сельхоз-
оборудованием,
услуги бухучета

Я могу сказать, что у меня нет, а у моих клиентов есть такое. Многие стали брать на **ГПХ-договоры сотрудников.**

Краснодар,
грузоперевозки

Стали привлекать работников **на сезонную работу,** на какой-то конкретный заказ.

Санкт-Петербург,
детский отдых
и оздоровление

Ну вот по лагерю, люди просто уходят, переходят на какие-то проектные задачи, но уже не как постоянные работники... **Сейчас, например, у меня люди, которые не имеют прививки, выведены за штат, то есть они не видны никому.** Они работают, но **они не как официальные работники работают, а как привлеченные специалисты.**

Челябинск,
системы
отопления

Мы созванивались с теми, кто уволился, думали — ладно, он ушел куда-то в фирму на более высокую зарплату, — нет, они переориентируются и уходят на зарплату больше, но не по нашей специальности. Но не прочь еще и подработать у нас, когда **мы их привлекаем.**

4. Сокращение рабочего дня без понижения заработной платы для удержания высококвалифицированных специалистов.

Пермь,
производство
галантерейных
товаров

У нас, конечно, не доходит до уменьшения зарплаты, хотя, в прошлом году пришлось на некоторых позициях давать, может быть, меньше часов, я готов — там не надо столько работы. Сокращается объем работы, соответственно, и потребность в ней. И в каждом индивидуальном случае приходится смотреть. А особенно если это уникальные спецы, их и так мало. Действительно, годами подбираешь конструктора или технолога нормального, правильного, за которым не надо ни проверять, ни учить его. Все, они готовы.

5. Переход на сотрудничество с самозанятыми. Недостатком этой стратегии, по оценкам КЭПов, стало повышенное внимание налоговой инспекции, которая рассматривает подобную схему как уход от налогов.

Тула,
салон красоты

Если брать на работу самозанятых, то появляется интерес со стороны налоговых органов, если заключать с ними договор. ...Самозанятый не может работать с предоставленным оборудованием, по расписанию, которое дает работодатель. Это уже не самозанятый, а наемный работник. И налоговые органы, получается, рассматривают это, как будто мы уходим от налогов таким образом, не хотим платить за работника.

2.4 Как изменение потребительского поведения повлияло на малый бизнес

Лейла Васильева,
ФОМ (Москва)

Мир — дворцам, война — хижинам, или о том, как пандемия, расколов клиентов малого бизнеса на богатых и бедных, заставила первых тратить, а вторых — экономить.

Факторы изменения поведения потребителей

Под влиянием пандемии, а вернее, сопутствующих ей обстоятельств, жизнь большинства людей изменилась: изменились их образ жизни, привычки, предпочтения — повседневность обрела новые очертания. Из-за пандемического форс-мажора поменялись и прежние потребительские практики.

Очевидно, что успех предприятий малого бизнеса напрямую зависит от способности и готовности потребителей покупать производимые ими товары и услуги. Поэтому закономерно, что в ходе КЭП-сессий эксперты-предприниматели уделяли особое внимание проблеме изменения потребительского поведения, факторам, которые его определяют, способам адаптации бизнеса к новой реальности.

Участники КЭП-сессий выделяют два взаимосвязанных фактора, влияющих на изменение потребления, а следовательно, на состояние малого бизнеса: снижение

покупательной способности населения и отсутствие экономической стабильности в стране, которое приводит к неуверенности людей в завтрашнем дне.

Снижение покупательной способности фиксировалось нами еще весной 2020 года в качестве одного из многочисленных факторов, определяющих самочувствие малого бизнеса⁶. Однако после значительного смягчения административных мер борьбы с ковидом, после полутора лет адаптации малого бизнеса к условиям работы в пандемической реальности, по мнению экспертов-предпринимателей, **влияние этого фактора стало доминирующим.**

**Саратов,
оптовая торговля**

В любом случае основная причина — падение покупательского спроса, основная причина, которая именно появилась в пандемию.

**Воронеж,
кадастровые
услуги**

...Сейчас заметно упала платежеспособность населения, покупательная способность именно.

Тогда, весной 2020 года, снижение платежеспособности населения казалось проходящим, спровоцированным объявленным властями локдауном, вследствие которого довольно многие оказались фактически в неоплачиваемом отпуске. Через несколько месяцев локдаун был снят, но инфляция не позволила восстановить допандемический уровень покупательной способности людей. КЭПы отмечают, что рост цен заметно опережал рост пенсий и зарплаты, причем влияние инфляции в наибольшей степени отразилось на низкодоходной группе населения и в наименьшей — на высокодоходной. **Бедные стали беднее, богатые — богаче.**

**Ставрополь,
оптово-розничная
торговля,
плодоовощная
продукция**

То есть произошло полностью расслоение, не как было раньше — на три группы: бедные, средние и богатые, — **сейчас либо ты бедный, либо ты богатый.**

**Волгоград,
сервисный
центр по ремонту
оргтехники**

А в результате, опять же, **общая масса людей, работники относительно инфляции стали просто более бедными,** вот и все. А это наложилось на ковид, и оно будет накладываться, даже если ковид пропадет, все равно. Ситуация в принципе развивается в том направлении, что, оказывается-то, ребята, оказывается-то, мы нищие.

Предприятия малого бизнеса испытали разное воздействие изменения спроса и стратегий потребительского поведения на свой бизнес — в зависимости от того, с какой доходной группой клиентов работали. Кто-то совсем потерял покупателей,

⁶ Краш-тест малого бизнеса: уроки и последствия первой волны пандемии // Доклад объединенной межрегиональной группы 24 исследовательских компаний по итогам инициативного исследования состояния малого бизнеса в период самоизоляции методом онлайн-фокус-групп и глубоких интервью. 2020. С. 148 **2**.

а кто-то смог даже увеличить доходы. Ниже рассмотрены наиболее часто упоминавшиеся экспертами-предпринимателями **стратегии потребительского поведения в пандемию и вызванные ими изменения в малом бизнесе.**

Реакция бизнеса на снижение покупательной способности бедных

Пандемия, по мнению участников КЭП-сессий, **«расколов общество на богатых и бедных»**, лишила значительную часть предприятий малого бизнеса, работавших с небогатыми покупателями, **«своих клиентов»** — тех, кто раньше был способен покупать их товары и услуги, потому что теперь бывшие **низкодоходные совсем обеднели и стали придерживаться стратегии «самое дешевое из самого необходимого».**

Представители этой группы населения и прежде не позволяли себе лишнего, поэтому, считают информанты, им было **«в общем-то не от чего отказываться, усилить экономию они могли только за счет акций и суперскидок**, в поисках которых шли в гипермаркеты или на сайты крупных онлайн-ритейлеров. Малый бизнес не мог конкурировать с торговыми сетями, особенно — с работающими в низком ценовом сегменте, не мог закупать товар по крупнооптовым ценам и продавать со скидками, поэтому потерял клиентов и доходы.

Волгоград,
аудиторская
компания

Крупные торговые сети заявили, что их продажи продуктов в дешевых сегментах выросли в два-три раза за последние полтора года. Например, в «Ашане», по-моему, у них есть своя линейка, называемая «Наша марка», «Моя цена» и все прочее. То есть как раз-таки товары под этими торговыми марками продаваться стали в два-три раза больше, нежели иные, более дорогие. То есть это свидетельствует о чем? О банальном обнищании населения, как я уже сказала, и о переориентации людей.

Информанты отмечают, что для низкодоходной части населения **главным критерием при любой покупке является цена**, и чем она ниже, тем выше вероятность, что покупка состоится. Качество уже неважно.

Ставрополь,
оптово-розничная
торговля,
плодоовощная
продукция

Им уже неважно ни качество, ни ассортимент — только цена.

Тула,
салон красоты

И из-за того, что сейчас потребительское поведение поменялось, решающий фактор для людей — это цена, а не качество и сервис.

По мнению КЭПов, **первым пострадал малый бизнес, ориентированный на низкодоходные группы населения**, то есть мелкий бизнес, торгующий в розницу непродовольственными товарами или оказывающий услуги, без которых в принципе можно обойтись, раньше других оказался за бортом. КЭПы называли таких представителей бизнеса «сбитыми летчиками». Хотя «сбитые летчики» главным образом работали в сегменте b2c, их гибель отразилась и на их партнерах и других предприятиях в сегменте b2b.

Краснодар,
услуги бухучета

Из клиентов исчезают очень мелкие предприниматели, предприятия, меньше стало тех, кто торгует непродовольственным. Вот у меня на обслуживании все, кто оказывает услуги не первой необходимости, — они все исчезают. То есть получается, что немножечко клиенты у нас меняются. Потому что у клиентов меняется система их клиентов, да, и соответственно вот у нас, допустим, тоже меняются. Если раньше у нас было много сферы услуг и торговля, было очень много непродовольственных товаров, то сейчас розница непродовольственная почти свелась к нулю, ее почти нет.

Таких «сбитых летчиков» больше в регионах с традиционно низким уровнем жизни населения и меньше — в относительно благополучных.

Барнаул,
туризм

А у нас просто обнищание населения, и люди бьются за копейку. Им неважно иногда качество обслуживания — людям хочется сэкономить 500 рублей. **Нигде больше в регионах такого нет,** нигде. И, конечно, поэтому нам тут тяжело в этом плане, потому что бедное население, и конкуренция — она не как конкуренция по качеству строится, как тот же **Омск и Новосибирск, там никто скидок не просит.** Там приходят и понимают, что идут на специалиста, идут на качество, а у нас идут на стоимость очень часто.

Участники КЭП-сессий считают, что крушение предприятия мелкого бизнеса тем вероятнее, чем больше на его «бизнес-поляне» крупных конкурентов: **«большие пожирают маленьких», «бизнес укрупняется».** Таким образом, **бенефициарами гибели «крошек» от бизнеса стали крупные бизнесы**, монополизирующие свою сферу деятельности.

Самара,
бухучет

«Крошки» [очень малый бизнес] умерли, остальные стали больше заказывать работы, в итоге — в плюсе. Участвовали в оформлении запросов на господошь от пострадавших отраслей.

Алтайский край,
грузоперевозки

И даже фруктовики, которые раньше спокойно возили машинку только себе, — сейчас таких вообще нет. Это уже прямо единицы остались. Бизнес укрупняется.

Краснодар,
строительство

Большие аптечные сети выживают малышей вот этих вот мелких, ну и все на этом. То есть все это выходит в большие сети.

Москва,
производство
полимерных
изделий

Большинство компаний сократились, я уверен. Многие закрылись, а это, я бы сказал, в моем сегменте, на меня повлияло положительно, потому что у меня стало меньше конкурентов, я смог выжить, и просто мы сейчас, оставшиеся игроки, забираем то, что освободилось.

По мнению экспертов-предпринимателей, в случае, **когда сохранение бизнеса требует неоправданных временных и финансовых затрат**, его рационально закрыть. **«Лучше ужасный конец, чем ужас без конца»**, — считают КЭПы.

Волгоград,
салон красоты

Нужно все грамотно взвешивать, нужно понимать: либо ты сейчас закрываешься с более маленькими финансовыми потерями, либо ты как-то дальше барахтаешься, не знаю, берешь кредиты — не кредиты — и пытаешься, не понимая, что ты делаешь, идти дальше, но в итоге это все равно будет утопия, это будет закрытие, и ты просто понесешь более ощутимые финансовые потери...

КЭПы убеждены, что **для мелкого бизнеса, торгующего в розницу, сегодня выходом из ситуации становится не оптимизация — «там оптимизировать уже нечего», — а смена клиента, ценовой ниши: нужно ориентироваться на состоятельного покупателя**, готового платить за эксклюзивный товар, например, продавать фермерские продукты или изделия ручной работы высокого качества. Тогда клиент с деньгами придет к малому предпринимателю. Возможным вариантом, по мнению информантов, **является смена «бедного» региона деятельности на «богатый»**, где у людей больше денег, то есть **«не ждать, когда клиенты придут к тебе, а прийти к клиенту самому»**. И такие прецеденты, по словам КЭПов, уже есть.

Барнаул,
туризм

Ребята закрываются. У меня есть знакомые, которые переехали в Краснодарский край, и мужчина, который здесь зарабатывал 35 тысяч рублей, от восьми до восьми, от звонка до звонка он работал, вот он получил первую зарплату 146 тысяч. Для него это просто — для его семьи — это... радостное событие! Тут маленькое дельце было у них семейное. Получается сейчас, что там у них доход просто в разы увеличился. Они заниматься стали другим делом — там какие-то теплицы они продают, что-то такое, совсем

не то. А здесь была сфера услуг, совсем другая. Да, переезжают в другие регионы. Обнищание тотальное региона, поэтому здесь сейчас очень сложно всем развиваться, и поддержки никакой.

Реакция бизнеса на изменение покупательского поведения людей среднего достатка

У бедной категории населения, которая в своем покупательском поведении следует принципу **«самое дешевое из самого необходимого»**, нет места разнообразию подходов к расходам — покупательная способность этих людей одинаково низка. Есть еще одна категория — не богатых, но и не бедных потребителей, чьи доходы не ограничивали их расходы только товарами первой необходимости, но при этом не позволяли вернуться к допандемическим покупательским привычкам. Эта группа неоднородна, кто-то потерял больше, кто-то меньше. КЭПы считают, что в зависимости от степени обеднения эти категории населения демонстрируют разные паттерны потребительского поведения, тем не менее **общий для них принцип — разумная экономия, основанная на пересмотре приоритетов и отказе от лишнего.**

Конечно, «лишнее» — понятие субъективное, и приоритеты каждый расставляет, исходя из собственных представлений. Но эксперты-предприниматели убеждены: **«люди научились считать деньги»**, поняли, что не надо тратить на то, без чего можно обойтись.

**Ставрополь,
розничная
торговля,
стоматология,
туризм**

Люди научились не просто экономить, а люди поняли, что без чего-то очень просто можно обойтись. То, что раньше люди брали, считали это нормой, а сейчас, когда в период пандемии они просто не могли это делать, в результате этого они поняли, что без этого легко можно обойтись, и это совсем даже неплохо.

**Пермь,
мелкооптовая
торговля**

Перераспределять ценности какие-то, переоценить ценности и распределять по-другому собственно свои ресурсы и ресурсы другие. Предметы первой необходимости — понятно, они остались, но вот отчего пострадали и сумочки, и все... но вроде как у тебя есть две, а третья в данном случае, понимаешь, [не нужна].

КЭПы отмечают, что вслед за тенденцией прагматичного подхода к тратам, проявившейся у населения, **и сами предприниматели стали рациональнее** и в результате выиграли.

Воронеж,
репутационное
агентство

И мы жили просто не по средствам. То есть после этого я тоже, у нас тоже есть определенный бизнес-клуб, мы там обсудили эту проблему. **Мне сказали сделать бизнес-модель, финансовую модель организации.** Я сделал. То есть я теперь понимаю там плюсы, минусы, что я могу позволить, что не могу позволить. То есть **до пандемии я деньги не считал, получается, после пандемии начал.** Но их стало больше.

Надо отметить, что КЭПы вообще часто ставят себя на место своих покупателей, понимают причины их поведения, находят со своими клиентами гораздо больше общего, чем различий, и **отдают себе отчет в зависимости своего бизнеса от потребностей и возможностей покупателей.**

Волгоград,
сервисный центр
по ремонту
оргтехники

Не только малый бизнес и не только средний бизнес, но и крупный бизнес — все получили одно: это, так сказать, уменьшение платежеспособности клиентов. Как бы то ни было, все равно половина страны трудится, не все на бюджете сидят, на окладах и так далее, поэтому половина людей потеряли свои деньги, и все это в принципе закольцовано. То есть **если человек не придет ко мне отремонтировать смартфон,** а положит его куда-нибудь на полку, **то значит и я не пойду куда-то, допустим, в частности, менять масло в автомобиле, а полезу сам в яму,** как сегодня, я сам менял масло, у меня руки до сих пор разъезжены.

КЭПы фиксируют **перетекание клиентов из привычных и прежде доступных им предприятий в сфере услуг к другим, менее дорогим. При этом происходит потеря в качестве сервиса.** Люди не сразу обращаются к самым дешевым вариантам — клиенты сервисов «спускаются по ступенькам» постепенно, вслед за изменением своих материальных возможностей. Люди вынужденно снизили планку.

Пермь,
оптовая
торговля

Произошло перетекание людей из сегмента в сегмент — до 2015-го, до 2014 года и тем более после первого кризиса люди ездили к официальным дилерам. Да, говорят клиенты, нам не жалко денег, потому что для нас это не проблема, то [теперь] постепенно-постепенно люди решают: да нет, у официального дилера дороговато, я, наверное, пойду в сервис попроще. Те, кто был в сервисе попроще: я, наверное, пойду в гараж к дяде Ване. Кто был у дяди Вани: я, наверное, возьму куплю сам себе фильтр, масло сам себе поменяю.

Особенно остро это перетекание ощутили на себе владельцы предприятий индустрии красоты. Прежде всего, отмечают информанты, заметно **сократился средний чек, уменьшился поток клиентов.** В стремлении сэкономить люди обращаются в салоны с более низкими расценками, идут к работающим на дому

знакомым мастерам либо вовсе переходят на самообслуживание: маникюр, педикюр, окраска волос — **«все сама»**.

Тула,
салон красоты

Изменилось потребительское поведение: во-первых, снизилась посещаемость, где-то средний чек упал процентов на 15, клиенты стали ходить гораздо реже. Многие красятся дома, делают маникюр у соседки. Вот в этом плане, как сказать, даже если сравнивать нас с ресторанами, нам меньше повезло, что у людей есть возможность что-то сделать себе дома на голове, даже эти ногти накрасить. **Сейчас снизился доход у населения, и они выбирают: идти к кому-то на дом или делать что-то самостоятельно.**

Эксперты-предприниматели на своем примере объясняли механизм смены паттерна потребительского поведения: услуги стали дороже, но качеством жертвовать не хотелось, поэтому они стали **реже пользоваться этими услугами**.

Волгоград,
аудиторская
компания

Если раньше я считала, что вполне могу позволить себе пойти за 5–6 тысяч в хороший, качественный салон — с квалифицированными мастерами, с хорошими, качественными материалами и препаратами, которые они используют в своей работе, и для меня эта сумма была приемлема, и могла я себе ее позволить раз в месяц, — на сегодняшний день лично я начинаю задумываться. Во-первых, за 5 тысяч нормального парикмахера, который работает на хороших материалах, красках как минимум, практически я уже найти не могу, я ухожу тысяч в 8. То есть **на сегодняшний день я не могу себе позволить ходить в парикмахерскую раз в месяц, платя за это 8 тысяч. Я, как говорится, растягиваю период ожидания.**

Участники КЭП-сессий отмечают, что **стремление клиентов сэкономить на стоимости услуг приводит к расширению самозанятости и появлению «теневых» сервисов**: бывшие сотрудники уходят из малого бизнеса в самозанятые или работают на дому вообще без оформления статуса. Малому бизнесу трудно конкурировать с самозанятыми, у которых есть возможность предлагать клиентам щадящие расценки фактически на те же услуги, причем зачастую без потери качества.

Тула,
салон красоты

И самое обидное, что конкурируем мы не между собой — салоны. Нам приходится конкурировать... сейчас появился такой класс, который активно очень развивается, — самозанятые. Вот эти товарищи самозанятые, ничего не хочу сказать про них плохого, может быть, они отличные мастера, они делают, например, то же самое, уходят из салона, делают что-то на дому, или объединяются, или арендуют какие-то кабинеты. И нам приходится с ними конкурировать по ценам.

Владивосток,
салон красоты

Я наблюдаю уход в тень, очень многие салоны. Не то что домашние мастера, на которых наше государство закрывает глаза. Здесь нечестная ситуация на нашем рынке, их не трогают, а нас — по любому поводу. Салоны стали уходить в тень..

Снижение доходов и инфляция заставили некоторых потребителей **вместо покупки новых товаров чаще обращаться к услугам ремонта**. В частности, в отсутствие необходимых средств на такие крупные приобретения, как новый автомобиль, возник повышенный спрос на услуги авторемонтных мастерских.

Красноярск,
аудиторские
услуги

Ремонт автомобилей очень сильно вырос, потому что люди не стали покупать новые, стали ремонтировать то, что есть.

Стоимость новых автомобилей выросла непомерно, и автовладельцы не столько экономят на покупке нового, сколько просто не в состоянии позволить себе такую покупку. Эксперты-предприниматели полагают, что этот тренд окажется устойчивым и будет сохраняться продолжительное время. Люди будут «донашивать» старое, латая и перелатывая, будь то автомобиль, дорогая техника или что-то другое, на замену чего у них не будет средств. Этот тренд, по мнению информантов, позволит реализовать себя высококвалифицированным специалистам в сфере ремонтного сервиса.

Но не только стремление сэкономить, по мнению КЭПов, влияет на потребительское поведение — **пандемия изменила образ жизни людей**. Удаленная работа, преимущественно среди «белых воротничков», до сих пор довольно широко распространена. **Часть удаленщиков уже не видят смысла в каких-то расходах**, которые раньше казались необходимыми. Например, менее актуальным стало посещение салонов красоты: зачем тратиться на внешний вид, если ты сидишь дома? По наблюдениям участников КЭП-сессий, люди «упростились».

Владивосток,
салон красоты

А еще что я заметила — изменился паттерн потребительского поведения у людей. Люди за время пандемии привыкли сидеть дома, и они упростились уже. Не только потому, что люди имеют меньше денег, — они просто отвыкли ходить. Это касается и моего бизнеса, **люди упрощаются, потому что им не надо быть красивыми, им не нужно ходить на работу**. Завязывают гульки и хвостики, ходят без маникюра, без педикюра, потому что они сидят дома. Знаете, это такая глобальная тенденция, как в домино: падают одна фишка за другой.

Но есть и плюсы для малого бизнеса в том, что люди стали больше времени проводить дома: **в условиях изменившегося образа жизни они стараются обеспечить себе домашний комфорт**. Мелкий и не очень мелкий ремонт жилья,

приобретение товаров для работы в домашних условиях — все, что откладывалось как неприоритетное, за последние полтора года актуализировалось, и малый бизнес, занимающийся продажами соответствующих товаров или предоставлением востребованных удаленщиками услуг, занялся удовлетворением этих потребностей.

Воронеж,
изготовление
и установка окон

Находясь дома, человеку хочется быть в комфортных условиях. Поэтому пошел скачок востребованности наших товаров.

О стратегии вложения накоплений

КЭПы выделяют еще одну группу потребителей — не столько материально пострадавших за последние годы, сколько озабоченных **сохранением накопленного**. Эти люди, по мнению участников КЭП-сессий, не уверены в стабильности экономической ситуации в стране, а потому опасаются, что деньги, лежащие на счетах, могут быть «съедены» растущей инфляцией. **Принцип их потребительского поведения — вложить, чтобы сохранить.**

По мнению некоторых экспертов-предпринимателей, стремление не потерять нажитое свойственно людям старшего поколения, помнящим последствия инфляции 1990-х годов. Их жизненный опыт диктует необходимость «подстелить соломку», **избежать обесценивания средств.**

Тула,
организация
и проведение
обучающих
мероприятий

Понимаете, что большинство наших людей, которое сейчас платежеспособно, они прекрасно помнят 1990-е, 2000-е, они знают, что неизвестно, насколько вот эти вот «плохие времена», так их назовем. И очень многие просто — если даже у них есть деньги, — они их откладывают и стараются совершенно по-другому их распределять. <...> А вдруг будет хуже, и что? Я сейчас потрачу эти деньги, а будет еще хуже, что мне делать дальше? И сейчас вот, если есть какие-то сбережения, то их либо стараются вложить во что-то, приобрести что-то такое большое, либо вообще как-то вот немножечко подоставить.

Другие участники КЭП-сессий считают, что людям, независимо от возраста и прошлого опыта, свойственно **реагировать на дефицит и стремиться приобрести заветный товар даже ценой переплаты.**

Волгоград,
салон красоты

Стоят заводы автопрома, соответственно, заводы стали выпускать гораздо меньше автомобилей, и, соответственно, цена на них поднялась. Но они говорят: «Вы не поверите, стоят очереди за автомобилями». И даже все желающие не могут их приобрести. Это о чем говорит? Есть спрос, есть предложение. То есть, наверное, не у всех все так плохо, я вот уже так думаю. **И они не упадут, автомобили, в цене просто потому, что даже по той цене, по которой сейчас автомобили предлагают, на них есть свой покупатель.**

Волгоград,
аудиторская
компания

У меня клиентка хотела купить себе автомобиль, уложившись с 5 до 6 миллионов, не могла найти себе машину, и не потому, что не могла, а потому, что машин в салоне не было. На мой вопрос: «Зачем тебе сейчас эта машина за 5 миллионов?» она говорит: «Ты понимаешь, два года назад этот автомобиль стоил три, и я думала: а покупать его мне или нет. Сейчас я понимаю, что мои пять, это, как говорится, **я должна урвать, пока у меня есть на это возможность, потому что я не знаю, что будет завтра.**»

По мнению КЭПов, стремление сохранить накопленное свойственно не только очевидно состоятельным людям, но и тем, чьи сбережения относительно невелики, — кто-то готов последнее вложить в приобретение отечественного автомобиля, а кого-то устроит лишь престижная иномарка. Категория населения, стремящаяся вложить накопления, чтобы их сохранить, конечно, неоднородна — и хотя все они не бедны, но не все из них богаты. Как бы то ни было, людьми движет **желание приобрести необходимое по нынешней, пусть и непомерно высокой цене, так как завтра она может оказаться еще выше.**

Волгоград,
аудиторская
компания

У меня, опять же, среди клиентов разные... люди разной финансовой обеспеченности. Есть кто считает, что Lada Vesta — это предел мечтаний, есть кто считает, что Mercedes или Audi и других вариантов в жизни не существует. Так вот, почему последнее время стоят очереди на автомобили? За последние месяцев 8 или 9 резко пошел скачок цен. У нас российский человек как устроен? У нас у всех есть в кубышке какие-то сохранения, ну, сбережения, назовем, у кого-то больше, у кого-то меньше. С учетом гипердинамической инфляции и такого же гипердинамического падения уровня доходов у населения — население пытается свои вот эти коврижки сбереженные хоть вот что-то, да вложить.

Ажиотажный спрос КЭПы отмечают не только в сфере автомобильных продаж, но и **в строительстве загородной недвижимости.** По мнению участников сессий, спрос на загородные дома обусловлен не только желанием сохранить накопленное,

но и стремлением работать вне офиса, обустроившись на природе. Однако, как считают некоторые из КЭПов, этот строительный бум уже сходит на нет — все, кто хотел и мог, уже построили себе домики, и рынок насытился, а у остальных средств на это нет.

**Саратов,
промышленное
строительство,
производство
строительных
материалов**

Но строительный бум был, мы это на себе чувствовали. Был не просто отложенный спрос, был прямо, скажем так, какой-то ажиотажный спрос, какое-то время он шел. Все касается прошлого года. В этом году рынок насытился до января-февраля, и теперь мы чувствуем себя гораздо хуже, чем до пандемии.

Помимо роста интереса к загородной недвижимости, КЭПы перечисляли еще несколько факторов, повлиявших на **рост спроса на строительные материалы и услуги фирм, занимающихся строительством и ремонтом**: стремление повысить домашний комфорт; невозможность тратить деньги в поездках из-за карантина, во время которого не только прекратились путешествия за рубеж, но и затруднились передвижения по стране; существенное снижение поставок импортной продукции, что привело к всплеску интереса к строительным материалам отечественного производства.

**Воронеж,
стройматериалы
и услуги
по ремонту**

И тем самым все покупатели остались на нашем внутреннем рынке. Поэтому вот на тот период был всплеск, но в целом я соглашусь, например, с тем, что в целом покупательная способность населения падает.

Некоторые эксперты-предприниматели считают этот всплеск временным, спровоцированным карантином и предполагают, что строительная индустрия вряд ли останется перспективным бизнесом для малых предпринимателей.

Надо отметить: не все участники КЭП-сессий разделяют скепсис относительно бесперспективности сферы строительства для малого бизнеса, напротив — часть информантов уверена, что **«люди всегда будут строить, что бы ни случилось, а жилье будет нуждаться в ремонте»**. Строительство собственного жилья, по мнению КЭПов, является традиционным и эффективным вложением сбережений. И сегодня в некоторых регионах остро ощущается нехватка относительно недорогого загородного жилья.

**Самара,
строительство**

Это строительство загородных домов. Покупается земля, соответственно, и на ней строятся небольшие домики площадью 98–120 квадратных метров. Если в 2018–2019 году люди мало рассматривали такие предложения и как-то с неохотой покупали, то вот в эпоху пандемии, когда многие направления закрылись, когда люди опасаются ездить за границу, из-за того, что боятся заболеть, что

им вовремя не будет оказана своевременная медицинская помощь, вот эти дома — они начали пользоваться у нас очень большим спросом, и мы даже не успеваем строить порой.

Белгород
строительство,
медицина,
сельхоз-
производство

Количество заказов только увеличивается, несмотря на колоссальный рост цены металла, наши стеллажные конструкции — это все металлы, это все удорожание. Все равно компании покупают, все равно компании строят, вкладывают колоссальные деньги, половина следующего года уже расписана заказами, все движется.

Вне зависимости от позиции, занимаемой КЭПами по поводу целесообразности для малого бизнеса и в дальнейшем активно заниматься строительством и ремонтом, они единодушны в том, что предприниматели, открывшие в последние год-полтора строительный бизнес, продемонстрировали ту самую гибкость, способность почувствовать тренд в потребительском поведении, и их выигрыш заслужен.

Бизнес: стратегии выживания

Оптимизация затрат

Одной из частых реакций малого бизнеса на изменение потребительского поведения клиентов, по словам КЭПов, стала **оптимизация затрат**. Владельцы малого бизнеса стараются **подстроиться под клиентов, предлагая «китайские аналоги» привычных товаров или «упрощая» ассортимент**.

Волгоград,
аудиторская
компания

Дабы в принципе вообще не терять свои сферы продаж, многие у меня из клиентов переходят на китайские аналоги, при этом понимая, что да, мы теряем на качестве, но так как люди привыкли покупать, допустим, какой-то определенный товар или услуги в определенном ценовом сегменте, в определенной ценовой категории, а при нынешнем раскладе мировой экономики мы никак туда не укладываемся, многие обратили свой взгляд, как говорится, на Восток, и весьма успешно. Вот у меня есть **ряд клиентов, которые заключили ряд договоров с Китаем и благополучно с заводами китайскими начали работать. Они говорят: «У нас только такой выход, для того чтобы выжить».**

Владивосток,
салон красоты

Очень большое **упрощение ассортиментов** как у торговых организаций, так и у сервисных организаций, то есть только базовые

вещи. Мы не говорим ни о развитии, мы очень-очень сильно барахтаемся, чтобы не упасть совсем в пропасть.

Конечно, полагают участники КЭП-сессий, **это вынужденный и бесперспективный путь** — он ведет только к сохранению бизнеса на какое-то время, его консервации, а спасти предприятие, утверждают эксперты-предприниматели, можно, лишь развивая бизнес, двигаясь вперед.

Какие-то владельцы малого бизнеса **«пустились во все тяжкие», игнорируя предписания властей по ограничению деятельности**. КЭПы не пропагандировали такой способ сохранения бизнеса, но с пониманием отнеслись к применявшим его коллегам, так как уверены: многие административные действия по борьбе с ковидом были не только избыточны, но и губительны для малого бизнеса. Малый бизнес, полагают участники КЭП-сессий, в стремлении сохраниться вынужден был идти на нарушения. А его клиенты согласились с новыми правилами игры и получили необходимые им товары или услуги по приемлемой стоимости. В выигрыше оказались и продавец, и покупатель — но не государство.

**Казань,
детский клуб**

Тоже одна знакомая открыла развивашку как раз в 2020 году, летом, когда все, наоборот, были закрыты. И прекрасно набрала народу, и прекрасно, на самом деле, раскрутилась. То есть тут уже какое-то личное такое, видимо, отношение должно быть, смелость и так далее. Потому что на самом деле **все соблюдать — и не выжить**, по сути.

**Краснодар,
строительство**

В общем-то, мы все в одном государстве живем, у всех эти проблемы, что в первую волну было сложно сориентироваться, как вообще с этим бороться и что с этим делать. Но потом поняли, что просто нужно быть, может быть, хитрее, может быть, умнее. Ну, в общем, **несильно, так скажем, быть абсолютно законопослушным, прям на 100%, потому что иначе люди с голоду помрут просто**.

Падение доходов бизнесов, работающих в сегменте b2c, закономерно отразилось на их партнерах из сегмента b2b. У одних из-за роста цен не было возможности предоставлять услуги по прежним расценкам, а другие были не в состоянии платить по новым. В результате клиенты уходили.

**Волгоград,
сервисный
центр по ремонту
оргтехники**

Мы вынуждены были повысить расценки. Некоторые организации сказали, что: «Ну, у нас нет такой возможности. Так что либо продолжайте работу далее по старым ценам, либо мы расторгаем договор». **Мы с 70% брендов расторгли договор**, потому что это просто... эта работа — она чуть ли не в минус нас вводила.

Важным фактором, влияющим на ситуацию, по мнению КЭПов, стал **дефицит некоторых материалов из-за закрытия границ во время карантина**, приведший в свою очередь к разрыву логистических цепочек. В отсутствие на отечественном рынке необходимых комплектующих клиенты бизнесов, работающих в сегменте b2b, скупали неликвидный прежде товар. Склады многих предприятий опустели буквально в считанные недели.

**Йошкар-Ола,
изготовление
штор**

Например, те же самые шкафы для коммуникации — стоят вроде как недорого, десятки тысяч, хорошие. И у них просто новых не было, потому что это тоже импорт, наши их не делают: стали нет, металл нет. И они 200–300 шкафов, которые у них валялись там лет пять, просто продали за две недели.

Гибкость и клиентоориентированность

Участники КЭП-сессий полагают, что одним из важнейших способов выживания в условиях смены потребительских паттернов стала **гибкость бизнеса**, его способность быстро реагировать на запросы клиентов, подстраиваться под ситуацию, чувствовать тренды. Бизнесы, проявившие гибкость, остались «на плаву», не сумевшие — «за бортом».

**Волгоград,
салон красоты**

Не только малый, но и крупный время заставляет реально быть гибкими. То есть вот эта гибкость: либо ты успеваешь прогнуться под те обстоятельства, которые происходят, и тогда, возможно, ты удерживаешься на плаву с тем же финансовым доходом, либо не успеваешь, либо не хочешь, тогда тебя выбрасывает за борт.

**Волгоград,
салон красоты**

Wildberries — он раньше был интернет-магазином. Что у них произошло в пандемию? **Они перестроили вообще полностью подход, они сделали из себя торговую площадку.** То есть они перестали быть интернет-магазином, они сделали из себя торговую площадку, пустили любого предпринимателя туда. При этом они предлагают очень неплохие на самом деле условия.

КЭПы отмечают, что в условиях возросшей конкуренции, когда спрос на рынке ниже предложения, важным фактором удержания покупателя оказалась **клиентоориентированность**. Конечно, массовый покупатель сегодня руководствуется принципом «не переплатить», он научился покупать в онлайн-магазинах, он привык к доставке всего и вся, ему предлагается широкий ассортимент товаров и услуг, но при прочих равных **«человеку хочется за свои деньги получить максимум удовольствия»**.

Йошкар-Ола,
рекламное
агентство

Сейчас такое время, когда хлеб идет за пузом, то есть не человек идет в магазин за хлебом, уже хлеб готов стучаться к тебе в дверь — купи меня, вот 50 разных видов.

Волгоград,
салон красоты

Бизнес стал более клиентоориентирован. То есть если раньше — я утрированно сейчас скажу — клиент пришел, ему сказали: «Блин, мы это не оказываем. Пойдите сходите к соседу», — то сейчас начинаются танцы с бубнами возле каждого клиента, потому что это нужно делать.

Гарантии высокого качества и новые направления бизнеса для (относительно) состоятельных покупателей

Такие перечисленные выше способы бизнеса адаптироваться к ситуации и остаться «на плаву», как оптимизация, гибкость, игнорирование запретов, клиентоориентированность использовались предпринимателями и прежде, хотя масштабы их применения были не столь заметны. Но, по мнению КЭПов, сегодня наиболее эффективным способом сохранить свое предприятие является **переориентация на более платежеспособный сегмент населения или на работу с устойчивым бизнесом.**

Пермь,
производство
галантерейной
продукции

Вот у нас сейчас разработано в премиальном сегменте, ну, условно говоря, туда уже пошли, потому что по совсем экономсегменту с Китаем бороться бесполезно, что касается тиражных, дешевых вещей в масс-маркете — они непобедимы. В среднем сегменте — средний покупатель — он тоже изменился, он либо опустился, либо поднялся. В поднывшемся мы пока еще не работали, вот пока приготавились, собираемся.

Краснодар,
автоматизация
бухгалтерского
и управленческого
учета

Нет, спектр услуг остался прежним, но мы сместились в сторону другого сегмента рынка. По большей части мы сейчас перешли на работу с производствами — они более стабильны, и в их сфере все более-менее нормально. Да, вроде бы их это тоже коснулось, ну, коснулось всех, уровень дохода населения в целом упал, но производства более-менее держатся, особенно продовольственная сфера.

Выход на нового, более богатого клиента сопряжен с неизбежной перестройкой бизнеса, главным элементом которой, по мнению КЭПов, должно стать **повышение качества товара или услуги**. Платежеспособный покупатель, в отличие от покупателя, ориентирующегося на цену, ориентирован на качество.

Краснодар,
строительство

У нас изменился контингент клиентов, так скажем. Мы ушли с рынка дешевой работы, потому что рабочая сила дорожает, материал дорожает, то есть вот этот класс, который был совсем дешевый, он не тянет. **Остался средний и высший класс, то есть уровень работы востребован высокого качества, соответственно, он и стоит по-другому.** <...> Пришлось повысить качество, так скажем, услуги, ну так, на порядок. Как бы оно и до этого было не низкое, но сейчас перейти, допустим, на услугу VIP-класса, потому что персонал стоит дорого, а дорогая работа, она, соответственно, тянет за собой и качество.

По мнению КЭПов, еще один принцип, определяющий потребительское поведение небедных людей, — это стремление не откладывать жизнь на завтра, **максимально сохранить прежнее качество жизни**, то есть тратить свободные деньги на привычные удовольствия. Для одних это путешествия, для других — хорошая еда в дорогом ресторане, для третьих — отдых на море, для четвертых — что-то другое, к чему привыкли, что является важной составляющей их жизни.

Пандемия закрыла границы, лишив возможности многих людей с высокой покупательной способностью удовлетворять привычные запросы, поездки за рубеж на время стали практически невозможны, туристическая индустрия пережила тяжелейший кризис. Однако те агентства, которые, проявив гибкость, переориентировались на внутренний туризм, оказались в выигрыше.

Владивосток,
оформление
праздничных
мероприятий

Часть бизнеса просто переориентировалась: с теми же закрытыми границами — тот же туризм. Конечно, часть закрылась, а часть, **кто сумел переориентироваться на внутренний рынок**, по отзывам я знаю, что **у них, наоборот, были рекордные выручки в этом году, в этом сезоне туристическом.**

КЭПы убеждены, что **люди, готовые платить деньги за сохранение прежнего, допандемического качества жизни, будут отдавать предпочтение только достойному сервису и качественным товарам. Это** тот клиент, для которого качество является определяющим, и, если бизнес не в состоянии такое качество обеспечить, он теряет этого клиента.

Воронеж,
репутационное
агентство

Я захожу в плохой ресторан — там один столик или все пусто. Я захожу в хороший ресторан — он полный даже с QR-кодами.

Воронеж,
репутационное
агентство

В прошлом году нельзя было... попасть в Крым в «Мрию» (Mrija Resort & SPA — Прим. ред.). Короче, там все эти номера по 2–3 миллиона за 10 дней были зарезервированы, вообще не купишь. В низком ценовом сегменте там прямо ухудшение большое произошло.

Москва,
бутик мужской
одежды

Люди не могут поехать за границу, где они раньше покупали себе одежду, например в Милан. Теперь покупают у нас. Зимняя коллекция в этом сезоне продана на 94%, такого никогда не было.

Чаще, считают КЭПы, это очень состоятельные клиенты, приобретающие услуги и товары люксового уровня. Но не только богатые готовы платить за качество. И в группах с меньшим уровнем достатка находятся потребители, готовые покупать то, что доставляет им удовольствие, даже экономя на чем-то другом. Они умеют считать деньги и распоряжаться ими, настаивая на адекватном сервисе. Повторимся: КЭПы убеждены, что для тех клиентов, кто готов платить за удовольствие, важнейшим критерием при выборе товара или услуги является ее качество. Поэтому, **«заходя на эту поляну, бизнес должен быть готов к самым высоким стандартам».**

Какие бизнесы избежали необходимости меняться

Несмотря на то, что многим бизнесам в процессе подстраивания под изменение потребительского поведения пришлось существенно меняться или даже закрыться, есть и такие, которые не были подвержены влиянию перемен в потребительском поведении своих клиентов.

Меньше других, убеждены участники КЭП-сессий, испытали на себе влияние изменения потребительского поведения те предприятия малого бизнеса, успех которых не зависит напрямую от платежеспособности населения. И прежде всего это **бизнесы, работающие по заказам федеральных, бюджетных структур.**

Белгород,
инжиниринг

Мы на себе влияния пандемии не ощутили. У нас основная часть заказчиков — это федеральные заказчики. За год мы увеличились на 10%.

Казань,
интернет-торговля

Наверное, только b2g бизнес, который связан с этими, с федералами, они не просели, наверное. А остальные все просели, серьезно.

Краснодар,
услуги бухучета

Мы понимаем, что потихонечку, наверное, нас все-таки задавят. И мы, например, сделали вывод, что безопаснее всего работать в какой-то госструктуре. Не знаю... не хотелось бы.

Крупный бизнес, в том числе «производственники», считают информанты, в большинстве своем также не испытал на себе влияния снижения покупательной

способности населения, и в результате — **малый бизнес, работающий в партнерстве с крупным, избежал** проблем.

**Москва,
проектирование
инженерных
систем**

Производственники показали плюс. Причем от неуверенного плюса до кратного. Один из моих давних-давних партнеров в Северо-Западном федеральном округе умудрился показать аж трехкратный прирост. Человеку повезло, ниша высвободилась полностью, и ему пришлось подбирать всех: и дешевых специалистов, и относительно дешевые площади при очень хорошем рынке продаж.

**Саратов,
маркетинговое
агентство**

Агентства уходят в более крупный, средний и крупный бизнес, работают с более большими бюджетами, и так будет дальше продолжаться.

Если говорить о сферах деятельности малого бизнеса, благополучно переживших полтора пандемических года, то это в первую очередь **бизнесы, связанные с IT**. Эти малые предприятия тоже, как правило, работают не на конечного потребителя, а на крупных заказчиков.

Что касается бизнесов, напрямую работающих с населением, то, по мнению КЭПов, в пандемию хорошо чувствовали себя те из них, **кто обслуживал основные потребности людей**: аптеки, медицинские клиники, сервисы доставки, интернет-магазины. Пандемия не только не создала проблемы для предприятий этих сфер деятельности — напротив, она фактически явилась триггером роста их благополучия.

**Саратов,
магазин дверей**

Но при этом есть сферы бизнеса, которые не пострадали, а бенефициарами всего этого выступили. Это по-любому **аптеки**, как минимум, **сервисы доставки, все, что касается онлайн**. У них, конечно, рост, я думаю, там фантастический за эти 1,5–2 года.

**Барнаул,
парк развлечений**

Потому что в некоторых сферах, наоборот, бизнес стал развиваться, то есть те **интернет-магазины**, которые работали до пандемии, у них выручки тоже увеличились в разы. Также, я смотрю, открываются **доставки**, они востребованы, тот же «Самокат» работает.

**Ульяновск,
рекламное
агентство**

Востребованность моих услуг — она даже возросла, потому что появилось очень много бизнесов, которые перешли в онлайн.

**Белгород,
строительство,
медицина,
сельхоз-
производство**

Спрос на **высокотехнологические обследования, да еще на рентгенологию, КТ, МРТ**, — он выше, чем предложение. Это так. Клиника на сегодняшний день работает в три смены, делаем обследования ночью и днем, всегда, когда это нужно, когда это удобно, и это в потоке.

Вместо заключения

КЭПы уверены: **будущее малого бизнеса, его благополучие, напрямую зависит от благополучия населения.** Сегодня, говорят участники КЭП-сессий, потребители товаров и услуг разделились на два лагеря: богатых, их меньшинство, и бедных, их большинство. У обедневших не хватит денег, чтобы малый бизнес смог развиваться, а богатых на всех не хватит. А ниша сотрудничества с крупным бизнесом или государственными структурами и не так уж велика, и занята, да и не всем туда хочется.

Новосибирск,
производство
стеклянных
конструкций

Для того чтобы мы развивались, и общество должно развиваться. **В процветающем обществе любой бизнес будет процветать, поэтому мы напрямую зависим от состояния общества,** прямо вообще напрямую. Ладно, если есть какие-то сферы, которые там, допустим, те же IT или работающие с крупными предприятиями по госзаказам, — им, как бы, наплевать, как себя люди чувствуют. Они могут быть на госзаказах, военную технику делают, и делают десятки лет, и будут делать, там эти танки выпускать или автоматы. Им без разницы, что творится вообще в обществе. Но **малые предприятия, которые работают с людьми, они напрямую от людей зависят.**

Уроки пандемии

РАЗДЕЛ 3

Предисловие к разделу

3.1

Уроки пандемии:
конструктивные и деструктивные

3.2

Антихрупкий подход
к ведению бизнеса:
как развивать компанию
в условиях кризиса

3.3

Нейропластичность бизнеса:
как малые предприятия учатся работать
в нестабильной среде

Дарья Шмидт,

научный редактор раздела,
независимый аналитик
(Москва)

Непростой марш-бросок сквозь тернии пандемической реальности удался далеко не всем предпринимателям. Многие сошли с дистанции, а те, кто дошел до контрольной точки (пока еще не финиша), постарались отрефлексировать, как, за счет чего им удалось это сделать. Каждый из наших КЭПов, вне зависимости от возраста и опыта ведения бизнеса, в пандемию снова почувствовал себя **учеником**.

Только вот **школа оказалась непривычной**. В ней были уроки, домашние задания и экзамены, но учителей или тренеров приходилось искать самим. В этой школе не было дневников, и об успешности экзаменов КЭП узнавал, только добравшись до следующей контрольной точки на дистанции.

В попытке зафиксировать накопленный опыт каждый предприниматель создал для себя памятку (зачастую виртуальную) по преодолению дистанции, и в ходе КЭП-сессий наши модераторы попросили информантов облечь эти памятки в словесную форму. Размышления КЭПов авторы Доклада структурировали и представили в данном разделе, который является своего рода методичкой, в буквальном смысле выстраданным опытом многих владельцев бизнеса.

Несмотря на то что наши информанты представляли разные сферы бизнеса и разные регионы (всего — 23 региона), их «школьная» программа во многом совпала. Авторы этого раздела поставили перед собой задачу не только перечислить или классифицировать пройденные уроки, но и понять, по какой методике происходило обучение, какие подходы применялись в этой необычной школе и с какими навыками предприниматели окончили очередной класс.

Нелли Романович сформулировала так называемый **чек-лист главных бизнес-уроков пандемии** и сделала выводы о том, **к каким последствиям для российской экономики и российского общества** в целом может привести стремление предпринимателей использовать выученный материал на практике (см. главу ► **«Уроки пандемии: конструктивные и деструктивные»**).

Елена Петренко, Юлия Кот и Екатерина Никифорова считают, что обучение в школе пандемии проводилось с использованием антихрупкого подхода («это не про эластичность, гибкость или неуязвимость, а про тренируемость или закаляемость»). В главе ► **«Антихрупкий подход к ведению бизнеса: как развивать компанию в условиях кризиса»** авторы перечисляют **приемы, с помощью которых предпринимателям удалось адаптировать бизнес к работе в условиях**

неопределенности, а также выделяют **ключевые черты самих «учеников», которые и позволили им освоить навыки выживания.**

Юлия Османова в главе ► **«Нейропластичность бизнеса: как малые предприятия учатся работать в нестабильной среде»**, последовательно сравнивая бизнес-процессы с особенностями мозговой деятельности, делает выводы о том, **как именно в переломные моменты происходит самообучение бизнес-команд.** Автор анализирует принципы работы с информацией в условиях бурного роста ее объема и быстрого устаревания, а также объясняет, почему для бизнеса, как и для мозга, важно ошибаться и **как выжать из ошибок максимум пользы.**

Нелли Романович,
ИОМ «Квалитас»
(Воронеж)

3.1 Уроки пандемии: конструктивные и деструктивные

«В мире нет ничего более могущественного, чем идея, время которой пришло», — отмечал Виктор Гюго, французский писатель и поэт. Похоже, пришло время новых идей, которые повернут ось если не земного шара, то, по крайней мере, российского бизнеса.

Известно, что мудрость рождается из опыта, а опыт — из совершенных ошибок. Российские предприниматели, «набив шишки» за два года пандемии, сделали для себя выводы, вынесли определенные уроки, которым они намерены следовать в своей дальнейшей деятельности. Эти уроки — или, шире, тенденции и стратегии — мы разделили на две группы: конструктивные и деструктивные. Причем такими они являются не только для конкретного предприятия, но и для бизнес-сектора в целом, для экономики страны.

Пример **конструктивной стратегии** — засучив рукава приняться за работу, сохраняя оптимистический взгляд на будущее, желание трудиться и развиваться, исправлять допущенные ошибки (если они были). Пример **деструктивной стратегии** — уход от налогов, «в тень», разрыв «пуповины» с государством.

Пока неизвестно, какие из стратегий возобладают, стоит держать в уме их все, чтобы иметь представление о перспективах развития российского бизнеса. Многие из уроков уже описаны в других главах; здесь мы перечислим их в виде чек-листа (памятки) с небольшими комментариями.

Конструктивные уроки

1. Подушка безопасности

Все информанты согласны с тем, что свободные деньги (как их ни назови — «подушкой безопасности» или «резервным портфелем») предприятию всегда нужны; расходились лишь суммы или время, на которое сумма рассчитана: от ста тысяч рублей до полумиллиона и от двух месяцев до полугода.

Воронеж,
изготовление
и установка окон

На будущее я решил, что обязательно нужно иметь хоть небольшой, но стабилизационный фондик в виде каких-нибудь небольших отложенных денежек на счету. Не выпучив глаза тратить — «о, у меня появились денежки!», нет: пусть эта **соточка лишняя** полежит — на какую-нибудь аренду, на какой-нибудь крайний случай.

Можно не сомневаться, что российские предприниматели, освоив урок о необходимости подушки безопасности, приложат максимум усилий к ее созданию. Это означает, что часть денег будет изыматься из оборота и откладываться в «кубышки» либо обращаться в валюту, что не является благом для отечественной экономики. Другой вариант — акции, инвестиции, приносящие проценты, — выглядит более благоприятным с точки зрения экономической ситуации. **Российские власти могли бы предложить такие варианты поддержки бизнеса, которые позволят предпринимателям чувствовать себя увереннее в завтрашнем дне без ущерба для экономики страны.**

2. Отказ от кредитов

Пандемия отрезвила многих предпринимателей, которые стали отказываться не только от кредитов, но и от убеждения в том, что без заемных средств невозможно построить успешный бизнес. Отметим, что стремление избегать кредитов не зависит от сферы бизнеса.

Барнаул,
розничная
торговля

Кредиты — **однозначно зло, потому что в условиях неопределенности они могут погубить бизнес.**

Воронеж,
репутационное
агентство

Мы не пользуемся кредитами. Поэтому вкладываем в развитие бизнеса то, что зарабатываем. **В принципе, такая стратегия у нас была с самого начала.** У нас достаточно своих ресурсов, если масштабироваться.

Массовый отказ от кредитов — это пока только наметившаяся тенденция в бизнес-среде. Как она будет развиваться, покажет время.

3. Онлайн-технологии

Пандемия показала, что **переход на онлайн-технологии неизбежен**, что онлайн — это наше будущее, причем уже самое близкое. Нельзя сказать, что все предприниматели такому будущему рады, — скорее, они принимают его как неотвратимость, понимая, что рано или поздно этот шаг из «зоны комфорта» сделать придется.

Барнаул,
розничная
торговля

Просто страшно, на самом деле, начинать, **страшно выходить из зоны комфорта**, страшно на тот же «Вайлдберриз» заходить. Мы катимся уже по колее, и примерно нам комфортно и хорошо, а тут **все по-новому**. Опять же, риски. **Но никуда без этого**.

Правда, у некоторых предпринимателей возникало сомнение, возможен ли в принципе перевод их бизнеса в сферу онлайн. К примеру, организация праздников: будет ли, скажем, поздравление от Деда Мороза с экрана компьютера восприниматься так же, как вживую — рядом с новогодней елкой, которую ребенок старательно наряжал? Да и вообще — можно ли перевести офлайн-бизнес в онлайн, не изменив самого бизнеса при этом?

Владивосток,
настройка
оргтехники

Я бы так сказал, что на самом деле это **немножечко от лукавого** — что бизнес можно перевести в онлайн. Я так думаю, что **невозможно, на самом деле, перевести существующий офлайн-бизнес в онлайн-режим работы, потому что это совершенно другие бизнес-процессы**. Поэтому тут можно, скорее, констатировать смерть офлайн-бизнеса и начало нового онлайн-бизнеса. Даже если у тебя тот же самый продукт по итогу продается.

Таким образом, малый бизнес видоизменяется, и если еще не полностью переходит на онлайн-технологии, то хотя бы частично ими вооружается. И в итоге становится... новым видом бизнеса. **Король умер, да здравствует король?!**

4. Новые знания («знание — сила»)

Третий важнейший урок — это потребность **постоянно обновлять имеющиеся знания** (всегда быть в курсе актуальной информации, быть интеллектуально мобильным, отслеживать возникающие тренды, без усталости учиться всему новому).

Краснодар,
автоматизация
бухгалтерского
и управленческого
учета

Нужно постоянно что-то изучать новое. Я не могу, допустим, в своей сфере со своим багажом знаний десятилетним что-то делать. Мне нужно постоянно что-то изучать новое.

На самом деле, респонденты учились и до пандемии, но в более спокойном режиме, а во время локдауна некоторым **«пришлось обморочно обучаться путем каких-то онлайн-школ»** (как выразилась одна из предпринимательниц).

У сегодняшних предпринимателей есть выбор: либо учиться самостоятельно, либо приглашать консультантов, специалистов, обладающих необходимыми знаниями, поэтому **услуги тренеров и IT-консультантов будут весьма востребованы в ближайшие годы.**

5. Постоянное развитие

Бизнес, как велосипед, должен двигаться вперед, иначе упадет, но в период пандемии это правило актуализировалось в квадрате. Во время кризисных явлений необходимо не просто двигаться вперед, а совершать рывок.

Москва,
организация
мероприятий

Бизнес — это постоянное развитие. Как только ты успокаиваешься и перестаешь развиваться — все. Ты перестаешь быть готовым к кризисным ситуациям, **перестаешь быть способным реагировать на любые кризисные ситуации, становишься ближе к провалу.**

Прогнозы предпринимателей весьма оптимистичны: **«будет движение вперед, потому что жива сила предпринимательского духа».** Пандемия дала возможность прокачать свои компетенции, проанализировать ошибки, повысить эффективность работы. Прежних знаний, опыта и навыков оказалось недостаточно, чтобы выжить в условиях ужесточившейся конкуренции, поэтому пандемия волей-неволей стала катализатором саморазвития — и для предприятий, и для самих предпринимателей.

По мнению КЭПов, надо **«заниматься тем, что тебе действительно интересно, не бояться заниматься своими хобби, превращать их тоже в какой-то бизнес».** Урок таков: необходимо развивать себя параллельно со своим бизнесом, исправляя ошибки и впитывая все новое.

6. Быстрота реагирования

Быстрое реагирование на сменяющие друг друга, как в калейдоскопе, события — еще один урок выживания в период кризиса. Навыки быстрого принятия решений, зачастую рискованных, — от мягкой адаптации к новым условиям (soft skills) до жесткой смены направления бизнеса (hard skills) — это то, что может помочь выжить предпринимателю. Сегодня для бизнеса не будет правильным решением зафиксироваться в одной нише («там мой отец работал, я там работаю, мои дети будут там работать») или в одной тактике («так работали предки, у них получалось — получится»)

и у меня»). Увы, нет: быстрота реакции на возникающие вызовы имеет определяющее значение.

Тула,
салон красоты

Не ждать — главный урок. Например, у меня есть много знакомых, у кого небольшие магазины. Они говорят: «Вот почему раньше не сделали приложение, чтобы была доставка? **Вот время упущено, сейчас это стоит дорого**».

Сожаление об упущенном времени — наверное, самое горькое сожаление на свете. Бизнес-реальность меняется быстро, поэтому если привычные методы не работают, то и **«не стоит пинать дохлую лошадь»**. Предприниматели советуют быстро протестировать новые ниши, новые сферы, минимально жизнеспособный продукт: **«Взяли, попробовали — на немножко денег, не получилось — ну, черт с ним, пристрелили!»** А если опыт оказался удачным, то можно масштабировать навыки и бизнес. И заранее смириться с тем, что что-то может не получиться.

Некоторые предприниматели считают, что нужно не только оперативно реагировать на меняющуюся ситуацию, но и работать на опережение, принимать превентивные меры — меняться даже быстрее, чем обстановка вокруг.

Владивосток,
настройка
оргтехники

Вот в этот багаж надо сложить **способность видеть на два шага вперед**, как у шахматистов, и способность **быстро принимать решения**, меняться. И силу воли к этому.

Это напоминает совет Черной Королевы Алисе из сказки Льюиса Кэрролла: **«Нужно бежать со всех ног, чтобы только оставаться на месте, а чтобы куда-то попасть, надо бежать как минимум вдвое быстрее!»** Как это сделать? Отслеживать инновации на американском и на европейском рынке, которые «доползают» до России примерно за год. Этот год рассматривать как запас для своего конкурентного преимущества. Или же «включить» собственную интуицию, помноженную на опыт.

7. Диверсификация бизнеса

Диверсификация бизнеса — шанс выжить в любой кризисный период. Но начало любого бизнеса требует удвоенной энергии от предпринимателя. Если же ее не хватает — в силу возраста или, скажем, болезни бизнесмена, то выход может быть в организации пассивного дохода.

Ульяновск,
сыроварня

Необходимо все-таки заниматься не чем-то одним, а еще **что-то дополнительно иметь** или **как-то дополнительно работать...** Если вдруг форс-мажорные обстоятельства, чтобы хотя бы не залечь на дно со своим делом, с одним.

Однако и диверсификация бизнеса, и пассивный доход несут в себе определенные риски. При диверсификации есть опасность понизить уровень профессионализма, превратиться в профанов, знающих поверхностно несколько видов деятельности, но ни одну из них — глубоко. Но **если речь идет именно о выживании бизнеса и бизнесмена, то диверсификация такую возможность дает.**

8. Оптимизация бизнеса

Снижение доходов во время пандемии, нестабильность и неопределенность заставили предпринимателей заняться оптимизацией бизнеса. Сокращению подверглись не только финансовые расходы, но также время и виды работ. Как сказал (и сделал) один из КЭПов, если 20% клиентов дают 80% прибыли, есть повод убрать 80% ненужной работы.

Казань,
розничная
торговля

Необходимо оптимизировать бизнес, то есть **повышать маржинальность, убирать лишние расходы, убирать лишние сотрудников**. То есть абсолютно. Тут надо четко. Иначе можно пролететь и потерять все на свете.

Перевод сотрудников на удаленную работу — весьма неоднозначное достижение пандемии. Несмотря на очевидные плюсы (экономия арендной платы, сокращение затрат на корпоративные обеды, уборку помещения и т. п.), есть и минусы: производительность домашней работы, по мнению некоторых предпринимателей, невысока.

Оптимизация бизнеса всегда имела место у рачительных предпринимателей, но пандемия придала этому процессу космическую скорость. Те, кто успел оптимизировать свой бизнес (подобно тому, как дерево осенью сбрасывает листву, чтобы выжить зимой), остались на плаву, прочие — за бортом.

9. Гибкость или твердость?

Гибкость бизнеса — это готовность перестроится под изменяющиеся обстоятельства, что в период пандемии оказалось востребованным в наивысшей степени. Однако информанты отмечали, что по мере взросления предпринимателя и роста его бизнеса гибкость перестает быть безусловной. В определенный момент появляется не просто желание приспособливаться к изменениям внешней среды, но потребность влиять на саму эту среду.

Волгоград,
ремонт
оргтехники

Наверное, просто **в каком-то возрасте уже не хочется гнуться, надоело**. Почему Макаревич спел песню... «лучше мир прогнется под нас»? Наверное, ему тоже надоело уже. Это как бы внутреннее

состояние возраста. Уже не хочется выполнять эти правила, уже видишь в них неразумность какую-то или противоречие.

Есть несколько способов адаптировать внешнюю среду «под себя». Один из них — кооперироваться и влиять на тех, кто принимает важные для бизнеса решения. Некоторые предприниматели обсуждали такие перспективы. Да и само участие информантов в нашем исследовании — это следствие желания **переформатировать внешнюю среду в попытке донести свое мнение до власти**.

Другой способ изменить мир с помощью бизнеса — **создать супервостребованную услугу или товар**, от которого невозможно отказаться. И тогда «мир прогнется под вас».

10. Клиентоориентированность

Казалось бы, бизнес априори должен быть клиентоориентированным — иначе он не может существовать. Но в условиях большого предприятия появляется существенный разрыв между владельцем бизнеса и непосредственным клиентом, которого обслуживают наемные работники. В качестве примера вспомним советский государственный «бизнес», который в условиях монополизированной экономики все-таки работал, несмотря на отсутствие клиентоориентированности.

Обострение конкуренции в период пандемии побудило предпринимателей вспомнить о клиентах. Как считают КЭПы, сейчас **«покупатель идет на продавца, как рыба идет на живца»**, и в розничной торговле важен не только товар, но и обслуживание покупки.

Ульяновск,
сыроварня

Развитие и **клиентоориентированность** все-таки... Приходится расширяться и искать свою целевую аудиторию, своих покупателей потенциальных, реальных и вообще.

Клиентоориентированность — в некоторой степени вынужденный образ мышления и ведения бизнеса, но предприниматели приветствуют его появление («я не говорю, что это в нагрузку, это — в удовольствие») и считают определенным прорывом, изменением бизнеса к лучшему.

11. Подготовка рабочих кадров

Проблема рабочих кадров сравнительно легко решалась только в 1990-е годы прошлого века, когда в результате закрытия многих предприятий на рынке труда оказалось немало людей самых разных профессий и квалификации. Все последующие годы

проблема только усугублялась (несмотря на досужие разговоры о том, что найти работу трудно) и в период пандемии еще более обострилась, поскольку оптимизация бизнеса предполагает работников определенной квалификации с необходимым и достаточным уровнем зарплаты.

Эксперты-предприниматели поделились двумя способами решения кадровой проблемы: готовить кадры самим или взаимодействовать со специальными учебными заведениями (техникумами), готовящими специалистов, которые **«умеют что-то делать руками»**.

**Белгород,
инжиниринг**

Мы пришли к тому, что мы сейчас **создаем некую школу, базу, ищем контакты для взаимодействия с техникумами**, потому что последние 10–15 лет обучение рабочим специальностям у нас в стране ушло куда-то не то что на второй, а на пятисотый план. И у нас кого ни спроси — все люди выходят с высшим образованием, то есть руками работать практически некому. Соответственно, у нас сейчас **идет подготовка школы для переподготовки кадров, действующих специалистов, и прорабатываем с техникумами вопрос ведения групп, чтобы кадры готовить себе целевые**, которые будут понимать, куда они приходят. Не шабашники, которых мы дергаем на зиму и отдаем на лето, а люди, которые именно к нам приходят.

В каждом предприятии есть работники с высокой квалификацией, которым есть чему научить новичков, но удаленная работа затрудняет обмен опытом между сотрудниками и непосредственную передачу знаний. Поэтому наши информанты перед отправкой своих сотрудников на удаленку устраивали «самостийную» учебу непосредственно на рабочем месте, помня о том, что **спасение утопающих — дело рук самих утопающих**.

12. Помощь и поддержка от государства

Государственная поддержка для многих предпринимателей неочевидна. Тем важнее свидетельства информантов из разных городов и сфер деятельности, которые эту поддержку получили.

**Ульяновск,
сельхозпереработка**

На самом деле помощи много. Совершенно недавно узнал, что ИП может получать больничные от государства, но при этом он должен заплатить до конца года четыре с половиной тысячи. В следующем году ты можешь 60 дней болеть без проблем, тебе будет государство выплачивать 420 рублей в день, их можно реально

получить. У нас нет осведомленности, нас не учат, нам никто не рассказывает.

Помимо непосредственно финансовой помощи (субсидий, налоговых послаблений и т. п.), существует и такой вариант поддержки, как гранты. Один из информантов назвал получение грантов «новой модой» в бизнес-среде. Очевидно, эта тенденция также свидетельствует о гибкости предпринимателей, их стремлении пробовать себя в новых сферах, искать дополнительный источник дохода.

Саратов,
веб-маркетинг

Из моих знакомых предпринимателей большое количество ушли в получение грантов. Это какая-то новая мода. Либо сами открывают НКО, либо присасываются к какому-то НКО. Но эта грантовая тема в последний год на очень большом и сильном подъеме. В принципе, новый рынок появился. И многие предприниматели прям влезают в тему — а как открыть НКО, как им управлять, как бухгалтерию вести, а давайте попробуем.

Урок пандемии — **искать помощи, если она нужна.** Просить помощи у государства можно, и нужно учиться это делать. Просящему дают, а ищущий находит.

Деструктивные уроки

1. Уход от налогов («в тень»)

Уход от налогов в России не является социально осуждаемым поступком, поэтому предприниматели из разных городов и бизнес-сфер не стеснялись рассуждать о такой стратегии. Любая ситуация неопределенности заставляет бизнесменов **«закрывать от внешнего мира»**, и в первую очередь — от власти. И пандемия стала катализатором намерения уйти в серую зону, потому что **«иначе умрешь с голоду»**.

Воронеж,
торговля
строительными
материалами

Вижу перспективы многих бизнесов — это уход все-таки на «серый» рынок, не на «белый»... Будет очень много работы именно на «сером» рынке.

Эксперты-предприниматели считают, что строительный бизнес и сельхозпроизводство помечены «серой меткой», то есть представляют работникам большие возможности по уходу от налогов. В то же время медицина чаще всего работает по «белым» схемам. И не столько потому, что **«там жизнь и здоровье людей»**, сколько потому, что в медицине **«вбелую работать дешевле»**.

Уход на́ дом, «в гаражи» — тенденция микробизнеса. Малый и средний бизнес согласен выйти «из тени» только в том случае, если это будет ему финансово выгодно, или же если больше не останется возможности оставаться «в тени».

2. Снижение социальной активности бизнеса

Многим предпринимателям, озабоченным судьбой собственного бизнеса, в пандемию стало не до общих социальных проблем и благотворительности. У «выживших» бизнесменов не хватает на это ни времени, ни сил, ни средств, несмотря на то что до пандемии у них были большие планы, связанные как с развитием бизнеса, так и с социальной активностью.

Владивосток,
исследовательское
агентство

До пандемии бизнес малый старался работать на благо региона, а после пандемии, поскольку государство не поддержало никак, я смотрю — раз — поуходили в тень, и все. И налогов не платят, и ни в каких акциях не участвуют. И то, что раньше делали предприниматели бесплатно для государства, сейчас не особо-то кто-то что-то хочет делать.

Прекращение социальной активности зачастую связано с некоторой обидой на государство, с претензиями к нему. Предприниматели не видят в государстве ни союзника, ни помощника. Поэтому те информанты, которые до пандемии занимались социальными проектами, надеясь на одобрение и поддержку государства, оставили эту затею.

3. Сокращение ассортимента

Кризисная ситуация направляет основное внимание бизнесмена на получение прибыли и порой разрушает креативный подход к собственному бизнесу, если тот не сулит большой выручки. В частности, это проявляется в сокращении ассортимента товаров.

Ставрополь,
розничная
торговля
продуктами
питания

Я просто сократила ассортимент, честно говоря. Раньше у меня было 20 сортов пива, сейчас у меня осталось их 8, и выручка осталась на том же уровне. Конечно, за счет того, что цены выросли. Но просто я понимаю: раньше человек заходил и, грубо говоря, в носу ковырял — взять ему сегодня такое или такое? А сегодня он выбирает из того, что есть, просто-напросто.

Сокращение ассортимента произошло не только на товарном рынке: уменьшился предлагаемый набор мелких услуг, которые занимают время, но не приносят существенной прибыли.

Некоторые предприниматели сокращают ассортимент продукции и услуг, лишая потребителей выбора. При этом за счет сокращения времени работы и повышения цен доход бизнесменов не уменьшается. Любой кризис — и пандемия не исключение — обесцвечивает рынок, уничтожает его разнообразие.

4. Постоянный стресс

Несмотря на то, что почти каждый второй предприниматель сказал фразу, ставшую уже банальной: **«То, что нас не убивает, делает нас сильнее»**, — все же выживание в состоянии постоянного стресса является негативным уроком для бизнесменов. Стресс для одних является толчком к развитию, для других — тормозом.

Краснодар,
исследовательское
агентство

Наверное, **именно стрессовость** я бы прям даже выделил, потому что **она как-то стимулирует**. Я просто себя поймал на мысли буквально пару месяцев назад, что это уже хроническое состояние, можно просто расслабиться, мы будем жить так дальше.

Канадский физиолог Ганс Селье⁷ (автор концепции стресса и самого термина «стресс») выделял три стадии стресса. Первая — стадия тревоги, она характерна для кратковременного стресса. Вторая стадия — резистентности (сопротивления): в этот период происходит сбалансированное расходование адаптационных резервов на фоне адекватного внешним условиям напряжения функциональных систем. Человек считает, что адаптировался к стрессу, поскольку исчезла тревога, на самом же деле он теряет жизненную энергию. На третьей стадии наступает истощение, которое может привести к заболеванию и смерти. Поэтому **жизнь в состоянии постоянного стресса является деструктивным уроком**, несмотря на браваду некоторых предпринимателей.

5. Невозможность долгосрочного планирования

В ситуации неопределенности горизонт стратегического планирования сокращается до ближайшего года (а порой даже до нескольких месяцев), тогда как до пандемии годовая деятельность определялась выбранной тактикой, а не стратегией. При этом предприниматели понимают, что любые их планы могут быть еще неоднократно скорректированы новыми событиями.

⁷ Селье Г. Очерки об адапционном синдроме // Селье Г. М.: Медгиз, 1960

Барнаул,
розничная
торговля

Самый непонятный для меня фактор — это фактор неопределенности. Я больше 10 лет планирую исходя из прошлого года, закладываю какой-то вариант «а», вариант «б», вариант «с». А здесь невозможно, потому что ты не знаешь, когда случится локдаун, или ограничения, или что-то еще, и фактор неопределенности — он очень неприятен.

Пандемия грубо вмешалась в бизнес-практики и разрушила полезные навыки стратегического планирования. «Жить одним днем» становится нормой, и для бизнеса это — безусловно деструктивная стратегия.

6. Ужесточение конкуренции («человек человеку волк»)

Ускорив уход бизнеса в онлайн, пандемия нивелировала фактор географического расположения предприятия и переместила конкуренцию с регионального уровня на общероссийский. Предприниматели, которые раньше были партнерами, теперь стали конкурентами.

Компании же, продолжающие работать офлайн, столкнулись с ужесточением конкуренции в своем регионе. Сегодня предприниматели, по отзывам информантов, соглашаются даже на малорентабельные заказы, за которые до пандемии братья бы не стали.

Челябинск,
системы
отопления

Конкуренция бешено выросла. Там крошки кидают на стол, и кто быстрее эти крошки схватит, урвет их, непонятно даже, для чего эти крошки нужны.

Борьба за выживание и потеря части дохода во время пандемии ужесточила конкурентную борьбу между предпринимателями, усилила в бизнес-среде враждебность в отношении конкурентов.

7. Эмоциональное разобщение команды

Многие предприниматели обнаружили, что руководить сотрудниками на удаленке на порядок труднее, чем в офисе. Привычные методы не работают, а новые еще не найдены. Психологам давно известно, что в личном контакте проблему решить легче, чем по телефону или в переписке, однако сегодня сотрудники часами переписываются в чатах социальных сетей.

Сплоченная команда, формировавшаяся годами, может за считанные месяцы превратиться в совокупность отдельных работников, у каждого из которых свои интересы. И тогда владелец бизнеса понимает, что он — «один в поле».

Калининград,
исследовательское
агентство

Перестали быть в коллективе, и коллектив распадается.

Белгород,
строительство,
медицина,
сельхозпроиз-
водство

Люди трансформируются в интровертов, и трансформируются очень быстро. Большие мероприятия их выводят в состояние стресса, они от них бегут, прячутся.

Уходят в прошлое привычные формы сближения заказчика и подрядчика — ресторан, баня, дружеские посиделки, которые когда-то были залогом взаимопонимания, подписания договоров и решения возникающих проблем.

Это деструктивное последствие пандемии противоречит самой природе человека, но, похоже, живое общение все больше становится роскошью. Люди превращаются в интровертов. Онлайн-общение препятствует и управлению предприятием, и формированию надежной команды.

8. Внутреннее ожесточение и атомизация владельцев бизнеса

Стрессовая ситуация, вынужденный простой, неопределенность, распад команды, одиночество перед возникшими проблемами — все это повлияло на самих владельцев бизнеса, ожесточило их сердца, им стало сложнее идти на эмоциональное сближение с сотрудниками. Многие как заклинание повторяли: **«пандемия научила надеяться только на себя»**.

Владивосток,
исследовательское
агентство

Я перестала с трепетом относиться к коллегам-сотрудникам и перестала авансом делать что-то хорошее для них. У меня впечатление такое было, что у меня до этого были розовые очки, а сейчас я эти очки сняла, потому что каждый сам себе волк. И вот для меня вот это вот большой урок стал, что не стоит рассчитывать на кого-то. Надо рассчитывать только на себя: сам выплывешь ли, выкрутишься, сам справишься ли.

Санкт-Петербург,
детский отдых
и оздоровление

Мы надеемся только на себя. Никто вам не поможет. Малый и средний бизнес, микробизнес в России никому не нужен, он барахтается сам по себе.

Некоторым даже понравилось новое состояние и новый взгляд на мир, они по-новому увидели не только коллег, но и федеральных заказчиков: **«те вообще волки, которые смотрят в свой лес»**. Новое мировоззрение дало **«некую легкость»**, **чувство, что «стали развязаны руки: хочу — делаю, хочу — не делаю»**. Однако не исключено, что эти предприниматели оказались в опасном положении и легкость — лишь признак того, что дорога пошла вовсе не в гору.

Ожесточение сердца — это реакция на ожесточение мира по отношению к человеку. Это деструктивная перемена, поскольку она, прежде всего, разрушает самого человека.

А вообще, хорошо это или плохо — рассчитывать на себя? С одной стороны, советский человек был приучен надеяться на государство. И постсоветские предприниматели оказались, по сути, первыми, кто добровольно взял ответственность на себя, возложив основные надежды на свои собственные силы, умение, смекалку и удачу. В этом смысле надежда на себя, сопрягаемая с ответственностью, — положительное качество. С другой стороны, вывод звучит горьким упреком в адрес государства, которое в пандемию **«бросило предпринимателей в беде»**, отобрав возможность заработать кусок хлеба.

Однако есть и предприниматели, которые получили помощь от государства, поэтому говорить о том, что малый бизнес **«в России никому не нужен»**, было бы не вполне обоснованно. Надеющиеся только на себя предприниматели обвиняют государство в отсутствии поддержки, однако сами не собираются просить у него помощи, потому что не верят в нее или даже боятся ее получить.

В таком формате «надежда только на себя» оборачивается деструктивным уроком пандемии. Она разделяет бизнес и власть, разрушает солидарность в социуме и оставляет предпринимателя один на один со своими проблемами, ворохом подозрений, обид и недоверия.

9. Удаленка разрушает предприятия

Удаленка, изъав сотрудника из офиса во время кризиса, далеко не всегда возвращает его потом обратно. Большие арендованные площади, пустовавшие во время пандемии, было нерентабельно оплачивать, поэтому предприниматели от них отказывались. Возвращались уже в малые офисы, дробя коллективы, порой сокращая штаты. Части сотрудников было просто некуда возвращаться, поэтому они уходили «в гаражи», начинали работать самостоятельно на дому, далеко не всегда оформляя это официально.

Челябинск,
системы
отопления

Чувствуется, что фирмы... чтобы легче выживать, начинают распалдаться на мелкие. Чтобы ему проще выжить, он начинает сокращать свои штаты, уменьшаться, площади уменьшать, людей уменьшать.

Не зря говорят, что один ум хорошо, а два лучше. Вместе и думается легче, и решения принимаются быстрее. **Удаленка деструктивно влияет на предприятия: раздробляет их, провоцирует уход в теневую сферу и снижает эффективность работы.**

10. Проблема кадров

Многие работники, почувствовав вкус к удаленке, сами не захотели возвращаться в офисы, пытаясь найти для себя дистанционный формат трудовой деятельности. Несмотря на то что на рынке появилось немало рабочих рук вследствие сокращения штатов на предприятиях, владельцы бизнеса жалуются, что хороших специалистов трудно найти.

Челябинск,
системы
отопления

Сейчас мы ощутили на себе голод кадровый. Найти хороших специалистов — очень большая проблема. Мы связаны с инженерными коммуникациями. Много менеджеров, еще, может быть, куча на рынке специалистов, которые ищут работу, но именно технического хорошего сварщика, хорошего проектировщика не можем найти, нет их. Мы, допустим, размещаем объявление, да, если мы предложим зарплату 200 тысяч — может, сразу люди клюнут, но мы исходим из реальности, предлагаем 30–35 тысяч. Вообще никто не идет на такие зарплаты.

Пандемия снизила и покупательскую способность населения, и средний чек бизнесменов, что не позволяет им поднимать уровень предлагаемых зарплат, поэтому кадровый голод сегодня ощущается особенно остро. Один из информантов даже отметил, что в грузчики сегодня идут женщины, которым нужно кормить свои семьи: они согласны на те 30 тысяч рублей, от которых отказываются мужчины.

Обострение кадровой проблемы в качестве постпандемийного синдрома вызвано отчасти снижением дохода предпринимателей, отчасти — нежеланием некоторых сотрудников возвращаться в офис после удаленки.

Пандемия обозначила для предпринимателей качественно новый этап. В кризисы, бывшие ранее, после обострения ситуация более-менее восстанавливалась, жизнь возвращалась в прежнее русло. Сейчас же предприниматели понимают, что **наступило время новых решений и выбора новой стратегии** — на основе уроков, извлеченных из пандемийного кризиса.

Мы выделили здесь 12 конструктивных и 10 деструктивных уроков, о которых наиболее часто говорили предприниматели, участвовавшие в исследовании. **Грань между положительными и отрицательными уроками достаточно зыбкая**, но она есть. Например, оптимизация бизнеса (сокращение лишних расходов) в основе своей — положительное явление, в то время как сокращение ассортимента товаров и услуг в ущерб интересам потребителей — отрицательное.

В последствиях любого кризиса есть и плюсы, и минусы. Одни и те же события трансформируют сознание людей различным образом: одних кризис делает сильнее, других — ослабляет и озлобляет. Каждый уверен в своих выводах и будет им следовать. В результате меняется не только структура бизнеса, но и принципы бытия в целом.

Пока неизвестно, какие тенденции станут преобладающими — конструктивные или деструктивные. Садовники знают, что полезным растениям нужно помогать расти и заботиться о них, тогда как сорняки растут сами и в уходе не нуждаются. **Чтобы сфера малого бизнеса не стала походять на заброшенный сад, необходимо всячески поддерживать конструктивные ростки и, по возможности, сдерживать развитие деструктивных.**

3.2 Антихрупкий подход к ведению бизнеса: как развивать компанию в условиях кризиса

Елена Петренко,
Юлия Кот,
Екатерина Никифорова,
ФОМ (Москва)

Герои нашего исследования по-разному адаптировались к условиям пандемии, кому-то было сложнее, кому-то проще. Но есть и те, кто в условиях стресса нашел новые пути для развития, стал сильнее. И причина успеха далеко не всегда кроется в сфере деятельности бизнеса или эмоциональном настрое самого предпринимателя. В этой главе мы собрали рекомендации от предпринимателей, как адаптировать бизнес к работе в условиях постоянной турбулентности.

Челябинск,
мини-типография

Главный урок — это нестабильность, если до этого для меня это было просто слово, то сейчас я ощутил это как никогда. **В любой момент может вылететь «черный лебедь»** так называемый, который обрушит экономику на сколько-то процентов.

Как показывает опыт двух лет пандемии, развиваться удастся тем бизнесам, которые готовы подстраиваться под изменения внешней среды. Для идентификации этой группы воспользуемся метафорой «антихрупкость» Нассима Николаса Талеба. В своей книге «Антихрупкость. Как извлечь выгоду из хаоса» он раскрывает этот термин как способность организма или структуры извлекать выгоду из неудач, совершенствоваться под воздействием стрессов. Антихрупкость — это не про гибкость или неуязвимость, а про натренированность и закалку. Если гибкое

противостоит встряске и остается прежним, то антихрупкое, пройдя сквозь испытания, становится лучше прежнего⁸.

Саратов,
маркетинговое
агентство

Вследствие пандемии понимание хрупкости и неустойчивости — это новая норма. Нет ничего устойчивого, на что ты можешь опереться. **Что сейчас кажется твердым, завтра уже может рухнуть абсолютно быстро**, причем по разным причинам: экономическим, политическим. И надо быть к этому готовым.

В этой главе мы будем использовать понятие «антихрупкость», чтобы проиллюстрировать свойства компаний, которые проявили себя как системы, извлекающие выгоду из хаоса пандемической реальности.

Нассим Николас Талеб — американский эссеист, писатель, статистик, бывший трейдер и риск-менеджер. Доктор философии (университет Париж-Дофин). Основная сфера его научных интересов — изучение влияния случайных и непредсказуемых событий на мировую экономику и биржевую торговлю, а также механизмы торговли производными финансовыми инструментами. Автор экономических бестселлеров «Черный лебедь» (2007 год), «Антихрупкость. Как извлечь выгоду из хаоса» (2012 год), «Рискуя собственной шкурой. Скрытая асимметрия повседневной жизни» (2018 год).

Преимущества антихрупкого подхода

Предприниматели часто работают в нестабильных условиях, и пандемический кризис — лишь очередное испытание. Бизнес-консультант Ицхак Адизес отмечает, что если компания не боится ошибок, готова меняться и способна успешно решать проблемы, то кризис идет ей на пользу⁹. Преодолевая трудности, она накапливает багаж новых знаний, навыков и практик.

Владивосток,
IT-аутсорсинг

Трудности нас закаляют. Обычно говорят, что конкуренция — двигатель прогресса, а сейчас получается, что за счет этой ситуации тот

⁸ Талеб Н.Н. Антихрупкость. Как извлечь выгоду из хаоса. М.: Колибри, Азбука-Аттикус, 2014.

⁹ Управление в условиях кризиса: Как выжить и стать сильнее / Ицхак Калдерон Адизес; Пер. с англ. М.: Альпина Паблишер, 2021. (Серия «Методология Адизеса»).

бизнес, который выживет, станет просто на голову выше, сильнее и устойчивее. И через какое-то время многие поймут, что благодаря этой ситуации они стали лучше.

Чтобы не сломаться под давлением неопределенности, бизнесам важно даже в кризисные периоды видеть новые возможности. В пандемию главным решением антихрупких компаний было не останавливать работу, действовать. Необходимо было направлять энергию в новое русло, а не ждать, когда все вернется на круги своя.

**Волгоград,
салон красоты**

Пандемия — это явление временное, но возврата не будет, и на сегодняшний день в малом бизнесе каждый для себя должен какое-то решение принять. Ты каким-то образом **перестраиваешься и идешь дальше**, но ни в коем случае на этом крючке болтаться смысла нет. На самом деле перестройка в бизнесе шла всегда, просто гораздо медленнее, а сейчас приходится практически на ходу что-то придумывать и вот эту гибкость проявлять. И тот, у кого это получается, тот и выскакивает дальше, а остальных — за борт.

По мнению, по крайней мере, части предпринимателей, предыдущие кризисы происходили в «двумерном пространстве»: их можно было отразить на графике как зависимость экономического положения компании от времени. Кризисы начинались и заканчивались, но суть работы компаний не менялась. (Подробнее о восприятии кризиса предпринимателями читайте в главе ► **«Эволюция представлений предпринимателей о пандемии»**.) Сейчас же появляется третий фактор, который важно учитывать: происходят **кардинальные трансформации в обществе**, в том числе претерпевают изменения социальные отношения. Это заставляет предпринимателей искать для работы новые сегменты рынка, адаптировать товары и услуги под меняющиеся потребительские предпочтения. (Подробнее об этом читайте в главе ► **«Как изменение потребительского поведения повлияло на малый бизнес»**.)

**Пермь,
производство
галантерей-
ных товаров**

Сильнейший урок и главный вывод, который я для себя сделал, — что мы действительно вступаем в **качественно новую полосу жизни**. Все кризисы, которые были до этого, они обострялись — отпускали, обострялись — отпускали. Она шла там в двумерном пространстве. Сейчас **появляется третье измерение**, и у меня ощущение, что нас несет куда-то вообще вбок. То есть предыдущие алгоритмы, цифровые данные — лишь показатели того, что жизнь эта меняется.

Стремление развивать бизнес и делать его сильнее присуще каждому предпринимателю. При этом адаптироваться к кризисной ситуации означает приспособливаться к тому, что уже случилось. Однако если изменения во внешней среде стремительны

и непредсказуемы, с адаптацией можно опоздать. Поэтому стоит всегда быть готовым к инновациям.

Москва,
производство
полимерных
изделий

Адаптивность — это хорошо, но адаптивность — это, скажем так, уже ответ на какой-то вызов. А я посоветовал бы не думать о том, что сейчас что-то произойдет и мы как-то придумаем. Нужно все время развиваться, двигаться, искать новые пути, **чтобы не вы догнали меняющийся мир, а вы немного впереди этого мира бежали.** Чтобы мир вас догонял.

Подход к ведению бизнеса, основанный на развитии свойств антихрупкости, позволяет компаниям быть менее уязвимыми. **Ориентация на уменьшение хрупкости — не возможность, а требование для всех, кто хочет сохранить свой бизнес.**

Самара,
ломбардная
деятельность,
юридическая
фирма, прокат
автомобилей,
строительство
загородных домов

Пандемия дает нам возможность стать лучше, прокачать свои компетенции, знания, потому что мы погрузились в очень жесткую конкурентную среду. В плане именно саморазвития, развития своей организации тут есть безусловный плюс.

Ключевые свойства антихрупкого бизнеса

У каждого руководителя выработан собственный подход к ведению бизнеса. Однако можно выделить несколько общих черт, которые характеризуют антихрупкие компании из разных сфер деятельности.

Первая черта — это **инновативность бизнеса**. За время пандемии компании освоили принципиально новые направления деятельности: кто-то внедрил онлайн-инструменты, кто-то освоил новые навыки и направления работы.

Барнаул,
сфера услуг

Если что-то не получается в своем бизнесе, то люди начинают **искать другие варианты**, придумывать какие-то новые идеи, воплощать их. Пытаются открывать онлайн, у кого-то получается. Либо то, что сейчас наиболее востребовано, например, открывают заводы по производству одноразовых перчаток. Потому что в некоторых сферах, наоборот, бизнес стал развиваться.

К примеру, руководитель туристической компании из Красноярска запустил новое направление эксклюзивного туризма — экологическую рыбалку, которая обрела

популярность среди россиян в условиях закрытых границ. Теперь компания планирует привлекать иностранных туристов для отдыха в Красноярском крае.

**Красноярск,
туристическая
компания**

Для нашей компании ситуация пандемии обернулась, как и любой кризис, **мозговым штурмом**: что делать дальше, как жить дальше и как не быть подвластными таким вещам в будущем. И в этом году попробовали делать эксклюзивный туризм, связанный с экологической рыбалкой. Летом 2021 года мы очень хорошо отработали на севере Красноярского края, возили команды из Москвы, из Центральной России на экологическую рыбалку. Пандемия, с одной стороны, нас подкосила, с другой стороны, дала виток развития нового направления.

21% предпринимателей — участников Панели Малого Бизнеса ФОМа — говорили **1** о пользе от пандемии. Один из главных полезных эффектов — внедрение в работу интернет-технологий (5%).

Следует отметить, что некоторые инновации (к которым, например, относится удаленка) планировались в рамках развития бизнесов еще до начала пандемии. Пандемия поспособствовала более быстрой реализации этих планов. Так, руководитель исследовательского агентства из Волгограда отмечает, что его компания давно пыталась развивать удаленный формат работы, но лишь весной 2020 года пришлось действовать решительно: за три дня все операторы были оснащены компьютерами с настроенным доступом для работы из дома. А исследовательская компания из Тюмени частично начала переход в онлайн еще до пандемии.

**Тюмень,
исследования
рынка**

Это стечение обстоятельств, дело в том, что мы начали переходить на удаленку в конце 2019 года. Единственное — мы не были, безусловно, готовы к тому, что надо делать так быстро. Но **у нас уже были определенные навыки**, и удаленный формат отношений не был для нас чем-то новым.

Еще одна черта — **умение извлекать уроки и не бояться ошибок** и стрессовых ситуаций.

Коллектив антихрупкой компании постоянно пробует что-то новое, принимает на себя риски и, невзирая на ошибки и промахи, двигается дальше. Компаниям важно не просто справиться с неопределенностью, не просто пережить ее, а чему-то научиться, извлечь из ситуации полезные уроки. В кризисное время нужно **экспериментировать**, потому что никогда не знаешь, что «выстрелит».

**Владивосток,
салон красоты**

Нужно продолжать делать то, что делаешь, **улучшать дисциплину, параметры сервиса, модернизировать бизнес-процессы, учить**

людей, коммуницировать с внешним миром. Я уверена, что каждый владелец малого бизнеса в это время задумывался о диверсификации бизнеса. И пускай не все, но часть этих новых проектов сработает и поможет в целом улучшить экономическую ситуацию.

В период пандемии многие представители бизнес-сообщества стали более отзывчивыми и сплоченными. **Умение выстраивать коллаборации, партнерские проекты** — еще одна черта антихрупкого бизнеса. Перед общим вызовом бизнесы готовы развивать и укреплять сотрудничество. Находясь внутри сообщества и ощущая причастность к общему делу, руководителям компаний легче бороться. Там всегда можно найти единомышленников, попробовать снизить издержки, при помощи совета или нужного контакта выйти на новых клиентов. Причем это могут быть как внутриотраслевые партнерства, так и объединения компаний из разных сфер.

Казань,
детский клуб,
частный
детский сад

Для меня ценной была всю пандемию **поддержка профессионального сообщества.** То есть сообщая отслеживать какие-то тенденции, узнавать, кто как выкручивается, новости и т. д. У меня мама состоит в Ассоциации гостиниц, например, — они постоянно какие-то шаги предпринимают, письма пишут. И я думаю, что это имеет какую-то силу. Все-таки ассоциации такие — **их еще могут услышать и прислушаться** к ним, в отличие от одиночек, которые совсем мало значат для государства. У кого-то есть какие-то связи, у кого-то есть информация, и это в каких-то моментах может упростить жизнь.

Большинство руководителей бизнесов понимают, что находятся в одной лодке и поодиночке выплыть будет гораздо сложнее. Поэтому они обмениваются опытом и помогают друг другу.

Краснодар,
оптовая торговля,
услуги бухучета

Малый бизнес друг другу помогает. Мои клиенты, кто розничники, в прошлом году они же не работали долго, им снизили аренду, мы бесплатно два месяца работали, они в свою очередь нам чем-то помогли. Ну, практически пошел бартер. Это даже не 1990-е годы, какой-то атавизм прям. Но приятно было осознавать то, что была какая-то поддержка, было понимание, люди спокойнее относятся к каким-то моментам.

Ульяновск,
сельское хозяйство,
закупка и переработка молока

Я очень тяжело провел весь ноябрь, **болел, пришлось просить конкурентов забирать мое молоко.** Мы общаемся, помогаем друг друга даже, без помощи никак.

Одним из залогов устойчивости компании в кризис является **развитая корпоративная культура.** Если отношения в коллективе выстраиваются на основе принципов самоуправления, взаимной поддержки и общих ценностей, то в сложных ситуациях

вся команда сплачивается и пытается найти решение проблем. В бизнесе такую стратегию принято называть подходом «бирюзовых организаций»¹⁰. А если руководитель не делегирует обязанности, не культивирует в коллективе общие ценности, ситуация в компании становится хрупкой: как только он выходит из строя — вся компания выходит из строя.

**Красноярск,
рекламное
агентство**

Как команда корабля — помогает пережить любой кризис хороший дружный коллектив. На этом, видимо, и будем стоять.

**Владивосток,
салон красоты**

Люди — это ценный ресурс. Сейчас поиск лояльного, грамотного, ответственного сотрудника — это отдельное мероприятие. А что такое малый бизнес? В основном это сервис, а сервис без людей — это уже не бизнес.

Уроки антихрупкости: как адаптировать бизнес к работе в условиях неопределенности

Антихрупкость предполагает процесс постоянного совершенствования. Вот несколько советов от предпринимателей, как этого достичь.

- 1. Оптимизировать рабочие процессы.** Кризисное время заставляет концентрироваться на самом важном, направлять силы в нужное русло. А задача руководителя — вовремя обнаружить неэффективную работу и перестроить процесс. Так, владелец репутационного агентства из Воронежа рассказывает, что благодаря пандемии команда начала работать над улучшением качества менеджмента и совершенствования услуги, чтобы масштабироваться в другие регионы.

**Воронеж,
репутационное
агентство**

У меня достаточно большие изменения произошли именно с точки зрения профессионализма, ведения бизнеса. Когда наступила пандемия, я осознал, что в компании неэффективное **управление процессами**, то есть слабый менеджмент, отсутствие финансовой модели. Сейчас все более системно: бизнес-процессы, CRM, контроль более качественный.

¹⁰ Открывая организации будущего / Фредерик Лалу; пер. с англ. В. Кулябиной; [науч. ред. Е. Голуб]. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2016.

Калининград,
исследовательское
агентство

Я много разговариваю с предпринимателями — как ни странно, **выросла производительность труда**. Меньшими людьми стали делать больше. Кто-то осваивает новые компетенции, кто-то берет за других какие-то работы, то есть работать приходится больше, чтобы сохранить хотя бы тот уровень, который есть.

Для того чтобы система стала антихрупкой, ее хрупкие части должны погибнуть. Предприниматели не боятся закрывать нерентабельные направления бизнеса и расставаться с сотрудниками, которые не справились с резкими изменениями образа жизни и работы. Важно не тратить время впустую, остановить потерявшие актуальность проекты и переключиться на новые.

Так, в период пандемии владелец кафе из Казани параллельно начал заниматься интернет-торговлей, поскольку даже запуск доставки не помог заведению вернуться к прежним показателям. Когда выручка от интернет-продаж на маркетплейсах сравнялась с выручкой кафе, владелец бизнеса принял решение о его продаже и полном переходе на электронную торговлю.

- 2. Поддерживать и обучать сотрудников.** Для многих руководителей трудные времена стали поводом к рефлексии относительно ответственности за свою команду и дело. В пандемию управленцы озаботились состоянием здоровья сотрудников и их финансовым положением. Подробнее про поддержку работников читайте в главе **► «Влияние пандемии на рынок труда и взаимоотношения предпринимателей с сотрудниками».**

Казань,
исследовательское
агентство

Надо понять, что ты ответственен не только за себя и там за одного человека, а что у тебя работает еще **80 человек, которых ты каким-то образом должен прокормить**. У нас был какой-то маленький запас денег, и мы несколько проектов в том же кол-центре запускали просто за свой счет.

Волгоград,
исследовательское
агентство

У нас многие болели в больницах — мы помогали им. Когда прошлым летом это все только всерьез начиналось, **мы купили кислородный концентратор, и когда у нас кто-то заболел, я этот концентратор возил от одного к другому**, кому нужнее. И сотрудники коммуницируют в общих чатах, то есть вся информация о том, что происходит, доступна всем, и каждый понимает, что, если со мной что-нибудь случится, меня тоже не бросят.

Предприниматели отмечают, что в пандемию хорошая, сплоченная команда была особенно важна для успешной работы бизнеса. В кризис чрезвычайно ценно внимательное отношение работодателя к своим сотрудникам: инвестиции в обучение и развитие членов команды помогают поддерживать их вовлеченность и лояльность.

Самара,
бухгалтерский
учет

Процент выгорания в нашей профессии очень высокий.

И я давным-давно задумалась над этим вопросом, и сама выгорала неоднократно, поэтому стараюсь, чтобы мои сотрудники не испытывали такого дискомфорта. Благо дело, что сейчас ресурсов для обучения много, и не очень дорогостоящих. Подкидываю своим сотрудникам идеи, как-то мотивирую на обучение.

Тула,
организация
и проведение
обучающих
мероприятий

Я думаю, что настоящие предприниматели могли сделать только один вывод — то, что нужно вкладывать деньги в свое обучение, в какой-то рост и обучение своего персонала.

Важное значение в развитии внутренних коммуникаций имеют **командные мероприятия**. Они эмоционально сближают людей, повышают их мотивацию, что особенно важно в кризис. Одной из составляющих корпоративной культуры также является нерабочее взаимодействие, которое способствует сплочению коллектива, поддерживает вовлеченность, обеспечивает чувство причастности к общему делу.

Краснодар,
грузоперевозки

Можно сказать, что первый постулат бизнеса — это общность людей. Не зря проводятся разные тренинги. Вот даже на Новый год корпоративы отменяли, чтобы люди не встречались. Происходит разобщение людей. То есть такой урок, что нужно уделить особое внимание социальному общению.

Тула,
проведение
досуговых
мероприятий

Сейчас компании стремятся сплотить коллектив. Мы часто организуем различные тимбилдинги, командообразующие мероприятия.

3. Нарращивать финансовые ресурсы и избегать кредитов. Пандемия актуализировала тему грамотного распределения денежных средств. Чтобы стать антихрупкими, компаниям необходимо накапливать ресурсы и бережно к ним относиться. Каждый бизнес должен иметь финансовый запас прочности, так называемую подушку безопасности, которая в кризис позволит ему удерживаться на плаву хотя бы первое время.

Волгоград,
аудиторская
компания

Бизнес стал понимать, что нужна какая-то подушка безопасности, у меня всегда было такое правило — на 3–4 месяца. Конечно, когда мы в апреле 2020 года уходили в пандемию, никто и не думал, на сколько это все затянется. Бизнес стал более экономически эффективным, с точки зрения планирования. Многие представители малого бизнеса жили одним днем, сегодняшним. А сейчас стали задумываться на месяц, а то и полгода вперед, планируя

свои расходы в соответствии с возможными доходами и получаемыми ими убытками.

Некоторые предприниматели отмечают, что в пандемию изменили подход к ведению финансов и теперь работают по предоплате. Кроме того, несколько участников дискуссий сходятся во мнении, что необходимо избегать больших кредитов, поскольку в непрогнозируемых ситуациях есть риск потерять текущие активы.

Санкт-Петербург, ремесленничество Мои основные потери были связаны с тем, что многие заказчики со мной просто не рассчитались и даже не смогли забрать свои заказы. Поэтому я перекроил подход: **теперь я работаю с людьми по предоплате** и стараюсь, чтобы предоплата перекрывала все мои расходы, как минимум.

Владивосток, салон красоты Как бывший кредитный эксперт я всегда буду ратовать за кредиты, но данная неожиданная ситуация показала, что, **если у тебя нет активов, чем перекрыть, то ты ставишь под риск свои текущие активы.**

4. Еще один вывод предпринимателей — нужно **диверсифицировать бизнес**. В кризис для многих компаний жизненно важным оказалось наличие нескольких направлений деятельности. Это дало возможность сфокусироваться на меньше пострадавших направлениях и частично компенсировать потери. Когда система состоит из нескольких частей, она более устойчива и легче адаптируется к изменениям. У диверсифицированных бизнесов больше шансов не оказаться в безвыходном положении.

Челябинск, светодиодное освещение, студия дизайна По-хорошему, у предпринимателя **должно быть несколько направлений бизнеса**, и не в одной отрасли, чтобы один бизнес мог в худшие времена как-то перекрывать другой. Тогда более стабильное будет предпринимательство, так как у человека будут деньги при таких масштабных потрясениях извне.

Санкт-Петербург, ремесленничество Параллельные виды деятельности надо заводить, чтобы не получилось так, что ты ввалил все деньги, силы в одно направление, а государство в силу изменений законодательства либо введения каких-то ограничительных мер тебе табуирует их, и ты сел. И **все свои вложения ты проешь, пока из этой ситуации выкручиваешься.**

Челябинск, мини-типография Как нас в институте учили, цель любой предпринимательской деятельности — извлечение прибыли. Как извлекать — там есть несколько способов. Я выбрал два: я диверсифицировал производство свое,

добавил несколько новых видов услуг. Второе — то, что я более внимательно стал относиться к затратам. Уменьшил тоже разными способами, заменой поставщиков, заменой видов сырья, расходных материалов и прочее. **Для меня два урока: не класть яйца в одну корзину и снижение затрат.**

Одним из вариантов диверсификации является **региональное масштабирование бизнеса**. В разных регионах России ограничения, вводимые из-за пандемии, различаются по направлениям, масштабам и срокам. Осуществляя деятельность в разных регионах, предприниматели находят возможности перераспределять ресурсы так, чтобы продолжать работу в тех регионах, где ограничения слабее.

**Йошкар-Ола,
внедрение
и сопровождение
онлайн-касс**

Самое важное: чтобы иметь подушку безопасности, надо здраво понимать, что ты должен масштабировать свой бизнес. Это значит расширять свою сферу. Что мы вынесли из ситуации с пандемией? **Мы пошли в другой регион, и мы там выиграли.** Мы потеряли здесь, но приобрели в чем-то другом, в другом регионе, мы масштабировались.

Выход на новые рынки помог некоторым компаниям не только сократить потери, но и улучшить свои показатели. Однако при расширении бизнеса владельцам компаний стоит тщательнее оценивать свои ресурсы и прорабатывать тактику с учетом запросов рынка и действий конкурентов. Расширение бизнеса в условиях неопределенности может нести риски и усложнять адаптацию процессов к пандемийным реалиям. По мнению одного из информантов, верная стратегия для владельцев бизнеса — **формирование пассивного дохода**, который не будет зависеть от внешних обстоятельств.

**Владивосток,
IT-аутсорсинг**

Диверсификация — это вариант, но всего не переделаешь, тебя одного на все не хватит. И тут, наверное, более верная стратегия именно для предпринимателя — задуматься о пассивном доходе, который будет приходить вне зависимости от того, что происходит в его основном бизнесе, чтобы **помогать ему и его семье выживать.**

5. Применять многовариантное планирование. С началом пандемии прежний подход к планированию перестал работать и потребовал модернизации. Проработка различных сценариев развития событий помогла многим руководителям справиться с неопределенностью и продумать дальнейшие шаги. Важно иметь план действий на случай развития в том числе негативных сценариев.

**Алтайский край,
управленческий
консалтинг**

Если у предпринимателя стрессоустойчивость от природы не заложена либо не прокачана, то в этом новом мире, который у нас

наступил, когда надо планировать, ты понимаешь, что все твои планы могут завтра на 180 градусов повернуться. **Ставить цели, которые будут жестко привязаны к условиям одного или двух вариантов, — это практически погибель.** То есть надо 4–5 вариантов достижения одной и той же цели изначально закладывать.

Владивосток,
оформление
праздничных
мероприятий

Самое главное, наверное, — должен быть расчет, когда **просчитываются разные варианты в бизнесе, оптимистичные и пессимистичные.** Многие этот вариант развития не просчитывали. Теперь все уже понимают, что нужно просчитывать на будущее с негативным вариантом.

Многовариантное планирование и быстрое принятие решений постоянно упоминаются в качестве условий, необходимых для успешного ведения бизнеса в кризисный период. Причем **быстрота принятия решений в данном случае должна сочетаться с продуманностью, что** требует постоянной оценки ситуации.

Тюмень,
исследовательское
агентство

Не надо быть торопыгой, но нужно своевременно, быстро и четко принимать решения. А чтобы их принять, нужно долго думать, на самом деле. То есть думать надо постоянно. Как там? Думай медленно, решай быстро... Деньги, кадры и быстрое принятие решений, то есть уметь ориентироваться в той ситуации, которая есть.

- 6. Вкладывать средства в онлайн-технологии.** Для развития компании предпринимателю важно уметь предугадывать, какие технологии будут востребованы в будущем, и двигаться в этом направлении, улучшая бизнес-процессы и внедряя инновации. По мнению предпринимателей, выход в онлайн, который сопровождается как созданием новых продуктов, так и развитием онлайн-каналов коммуникации с потребителями, имеет ряд преимуществ. Например, развитие онлайн-сегмента позволяет увеличить клиентскую базу путем расширения географии работы. О других особенностях онлайн-деятельности читайте в главе ► **«Влияние пандемии на рынок труда и взаимоотношения предпринимателей с сотрудниками».**

Владивосток,
IT-аутсорсинг

Мы планируем начать активно развивать компьютерную помощь удаленно. Для этого нужны определенные **инвестиции и в программный продукт,** который позволяет это осуществлять, и в обучение сотрудников. Это расширит нашу клиентскую базу, мы сможем работать не только во Владивостоке и окрестностях, а в своем часовом поясе плюс минус два часа.

Свойства антихрупкости (инновативность, ресурсность в плане финансов и команды) уже были присущи участникам интервью и до пандемии. И в то же время кризисная ситуация помогла проявиться этим свойствам более ярко и позволила зафиксировать их в качестве **нового знания** самим предпринимателям. Достаточно существенное, по замечанию Нассима Талеба, свойство антихрупкого бизнеса состоит именно в умении отрефлексировать свою антихрупкость в момент кризисной, стрессовой ситуации.

Краснодар,
исследования
конъюнктуры
рынка

Благодаря пандемии мы научились жить в состоянии **стабильного стресса**. Опять же пандемия и страх того, что завтра вдруг может быть как-то не так, как раньше, стимулировала активнее работать. Уже это как стресс и не ощущается, в принципе. А до этого прям напряжение витало.

Предпринимателям следует рассматривать любой кризис как курс обучения, и главная задача — извлечь из него пользу. При этом первый шаг на пути к успешному развитию бизнеса в условиях кризиса — желание и готовность меняться.

Юлия Османова,
ФОМ (Москва)

3.3 Нейропластичность бизнеса: как малые предприятия учатся работать в нестабильной среде

Малый бизнес — один из наиболее адаптивных секторов экономики. Он представлен в самых разных отраслях и ценовых сегментах, действует в рамках правил разных региональных культур и субкультур, способен довольно быстро переориентироваться и восстанавливаться. Эти адаптационные ресурсы мы, воспользовавшись терминологией Нассима Талеба, назвали антихрупкостью. О том, в чем именно она проявилась в период пандемии, мы рассказываем в главе «Антихрупкий подход к ведению бизнеса: как развивать компанию в условиях кризиса». В настоящей же главе мы сместим акцент с того, что бизнес делал для выживания в нестабильной и недружелюбной внешней среде, на то, как он учился в этой среде работать.

Главные свойства новой реальности

Сначала обозначим ключевые свойства новой бизнес-среды и всей пандемической реальности. Лаконичнее всего их можно представить через популярную концепцию **BANI-мира**¹¹.

¹¹ BANI — это акроним для описания новой реальности, ее механизмов и условий существования. Его предложил за несколько лет до начала пандемии американский футуролог Джамаис Кашио **2**.

- **Brittle (хрупкий).** Некоторые вещи, в том числе глобальные жизненно важные системы, внешне могут казаться очень надежными, но, по сути, таковыми не являются. Они не выходят из строя медленно, а ломаются в один миг. Это означает, что мы подвержены любым катастрофам в любое время.
- **Anxious (тревожный).** Беспокойство и тревога — симптомы одного из самых распространенных и уже хронических «заболеваний» XXI века. Любой выбор кажется сегодня потенциально катастрофическим. Отсюда — пассивность, тормозящая принятие важных решений. Зависимость от информации повышает уровень тревоги: люди боятся остаться в стороне от происходящего, принять фейк за правду; и наоборот: возникла потребность быть в курсе событий в соцсетях в режиме реального времени в течение всего дня.
- **Nonlinear (нелинейный).** На «торжество» нелинейности в новой реальности указывает разъединение и диспропорция между причиной и следствием. Результаты предпринятых или не предпринятых действий оказываются в итоге несбалансированными. Небольшие перемены могут привести к серьезным последствиям, а огромные усилия — к ничтожным результатам. Растет разница между масштабом, в котором вещи происходят, и масштабом, в котором мы их воспринимаем.
- **Incomprehensible (непостижимый).** За непостижимостью скрывается конечное состояние «информационной перегрузки». Дополнительная информация больше не является гарантией лучшего понимания. Людям стало проще находить ответы на свои вопросы, но далеко не все вопросы имеют смысл. Непостижимость присуща активно развивающимся системам искусственного интеллекта: не только пользователям, но даже создателям этих систем становится трудно понять, как они принимают решения.

Далее введем аналогию: подобно тому, как биологическая особь действует в недружелюбной перманентно изменчивой окружающей природной среде, предпринимательская фирма действует в нестабильной рыночной BANI-среде. И в рамках этой аналогии проведем вторую аналогию — между свойствами мозга такой особи и свойствами управляющей бизнесом команды (или личности). Главным свойством мозга нейрофизиологи считают **нейропластичность**. Мозг человека¹² с развитой нейропластичностью действует, как талантливый менеджер.

¹² Далее будем проводить аналогию между человеческим мозгом и управленческим центром предпринимательской фирмы.

Нейропластичность — свойство мозга, благодаря которому свойства нейронов и нейронные сети могут изменяться под воздействием нового опыта, в том числе — восстанавливать (как анатомически, так и функционально) утраченные в результате повреждения или создавать новые синаптические связи в ответ на многообразие окружающей среды. Термин предложен польским нейрофизиологом, учеником академика Павлова Ежи Конорским.

Нейропластичность — зонтичное понятие, включающее в себя множество процессов, происходящих на различных уровнях нервной системы. Это фундамент нашей способности:

- учиться и меняться в течение всей жизни;
- адаптироваться к новым вызовам и менять положение дел к лучшему;
- восстанавливаться после травм;
- уменьшать негативные последствия структурных изменений среды;
- использовать опыт ошибок как ресурс;
- реструктурировать сети нейронных связей;
- удалять ненужные нейронные связи.

Механизмы нейропластичности

А. Синаптическая пластичность — установление серии связей между синапсами (контактными окончаниями) клеток в результате обучения или приобретения нового опыта, а также «запоминание» рисунка этих контактов для определенного события или процесса.

Наиболее интенсивно синаптическая пластичность проявляется в детском и подростковом возрасте — именно этим объясняется способность обучаться в пассивном режиме, не особо внимательно слушая учителя и «пиная балду». Простимулировать обучение и усвоение можно через механизмы любопытства и удовольствия, а страх и скука, напротив, являются главными врагами эффективного обучения. Здесь мы можем провести аналогию со школой пандемической реальности: в первый год шока обучения, по сути, не происходило (это видно по материалам Доклада 2020 года «Краш-тест малого бизнеса» ³). С наступлением новой реальности все стали «подростками», и лишь спустя время определились наиболее успешные ученики (некоторые из них стали нашими КЭПами).

Волгоград,
салон красоты

Пандемия — явление временное, но обратно ничего не вернется. Каждый для себя должен решение принять: если бизнес еле держится на плаву, то он либо перестраивается и идет дальше, либо... на крючке болтаться смысла нет. **Перестройка в бизнесе шла всегда, но гораздо медленнее**, а сейчас приходится практически на ходу что-то придумывать и гибкость проявлять. У кого получается, тот и выскакивает дальше, а остальных — просто за борт, к сожалению.

Во взрослом возрасте нейропластичность не снижается, но для ее активации требуются не просто усилия, а еще и особое состояние — **состояние концентрации, сосредоточения на определенной задаче** или особая **склонность к неофилии**.

Самара,
ветеринарные
услуги

Люди, которые сейчас **пошли учиться на МВА** (я уже второй год учусь), — это люди в активной позиции. Мы не будем сидеть и ждать, мы будем что-то делать. Поэтому бизнесы не рухнули, а в чем-то приумножились, где-то потеряли, [а где-то приобрели].

Краснодар,
автоматизация
бухгалтерского
и управленческого
учета

Моя коллега сейчас обучается ИС-программированию. Так как мы много пользуемся услугами, это сократит наши расходы, и еще она сможет сама зарабатывать **дополнительный хлеб**. Я тоже ищу какие-то возможности.

Обучение ведению бизнеса — это не только процесс освоения новых профессиональных компетенций, но и преодоление вновь возникших трудностей, препятствий. Когда человек сталкивается с задачей, которую раньше решать не приходилось, мозг активирует скрытые ресурсы. И помогают ему в получении новых знаний не только онлайн-курсы или книги, но и новые вызовы (например, связанные с изменениями законодательства).

Волгоград,
аудит

Очень много выпускается постановлений, которые сами наши власти порой не знают, как реализовать. По другую сторону данного забора стоит малый бизнес, **80% людей в котором экономически неграмотные**. Ну, куда деваться, не у всех соответствующее образование.

Для усиления нейропластичности через обучение должно выполняться **три важных условия**.

- 1. Новизна задачи или совершаемых действий** — в противном случае обучения не происходит. Любая нетривиальная задача стимулирует контуры вознаграждения в мозге, и человек перестает довольствоваться заданными обстоятельствами, начинает искать новое, неизвестное.

В бизнесе это свойство особенно важно для предпринимателей и команд, которые полагаются на свою высокую квалификацию и делают работу почти автоматически. В мире, где «вчерашние заслуги не считаются», это не только потеря пластичности, но и опасный путь для бизнеса.

**Йошкар-Ола,
производственное
предприятие**

Единственное, чем нам помог 2020 год, — так как **специалисты** не могли никуда выезжать (даже по России), все сидели у меня **дружно и делали новые разработки**. Мы столько нововведений сделали в приборах, вообще полностью модернизацию производства провели, и даже фильмы записывали!

**Краснодар,
оптовая торговля
сельхозоборудова-
нием, услуги
бухучета**

Спрос на наши услуги будет всегда, но мы пришли к неутешительному выводу, что 30 лет стажа, 100 лет обучения не знаю чему, **большой опыт и багаж знаний — он никому не нужен сейчас**.

2. Для физиологических изменений мозга необходимо, чтобы **следствием обучения были перемены в поведении**. Новые знания должны быть нужными и полезными (для выживания или повышения успешности).

**Йошкар-Ола,
производственное
предприятие**

Металла хорошего так и не появилось, поэтому мы опять переработали все наши электронные узлы на фоне новых электросхем, которые сейчас появились, и дефицита. Еще мне пришлось взять три дополнительных сотрудника, которые занимаются только зачисткой после резки некачественного металла.

3. Но еще для обучения **очень важно ошибаться**. С точки зрения работы мозга, если мы легко решаем проблему или поставленную задачу, обучения не происходит. Необходимо браться за сложные задачи, при попытке решить которые неизбежны ошибки. Если мы легко справились, значит, задействовали уже имеющиеся механизмы и ожидаем, что события будут развиваться по понятным сценариям. Наши ошибки подобны сигналу, что мы чего-то важного не знаем о внешней среде и можем оказаться в опасности или упустить возможность (не извлечь выгоду).

**Саратов,
веб-маркетинг**

Сейчас вошло в разряд нормы то, что мы должны уметь адаптироваться, быстро **меняться и обучаться новым навыкам**. Это не страшно, не больно, но нужно к этому привыкнуть. И мириться с тем, что, может, что-то не удастся. Тут не получилось, тут не получилось. Главное — чтобы ты не был при этом хирургом. Или сапером.

В этой связи очень **важно наше отношение к ошибкам**. Для иллюстрации воспользуемся примером из книги Мэтью Сайеда «Принцип “черного ящика”». Как снизить риск неудач и непоправимых ошибок».

В 1912 году в армии США было всего 14 пилотов, и в течение года восемь из них погибли в авариях (смертность 57,14%). Век спустя, в 2013 году, из 3 млрд людей, которые воспользовались услугами пассажирского авиасообщения, погибли 210 человек (смертность 0,000007%). В том же 2013-м из-за ошибок в диагностике, назначении и введении лекарств, при операциях, послеоперационном уходе и проведении манипуляций погибли более 400 тысяч человек. Это эквивалентно ежедневным катастрофам двух больших аэробусов.

Мэтью Сайед — британский журналист, лектор TED, в прошлом — первая ракетка Великобритании в настольном теннисе, участник Олимпийских игр.

Работа в авиации и здравоохранении — это сферы, близкие с точки зрения уровня повседневного риска и ответственности за жизни людей. Почему же результаты так разительно отличаются? Автор приходит к выводу, что причина — в разном подходе к ошибкам. В авиации неудачи воспринимаются как неизбежная часть работы, оперативно анализируются их причины и меняются подходы. В медицине ситуация противоположная: ошибки сложно доказать, их часто пытаются скрыть, вместо того чтобы направить усилия на выработку механизма их недопущения в будущем.

Предприниматели же всегда следовали правилу «глаза боятся, а руки делают», и риск — неотъемлемый атрибут повседневной деятельности малого бизнеса. Но нас больше интересует вопрос: **что нового принесла пандемическая реальность в сферу риска и анализа ошибок?**

- Потерялась связь между причиной и следствием, поэтому не всегда можно выделить момент или конкретный источник ошибки.
- В новой реальности все получают опыт одновременно, правда, с разным результатом — сегодня каждый «сам себе гуру» бизнеса.
- То, что сегодня явилось ошибкой, завтра может оказаться правильным ходом.
- Смещается фокус анализа на причину ошибки: «не смотри, где упал, — смотри, где поскользнулся».

Йошкар-Ола, внедрение и сопровождение онлайн-касс

Слова Царя Соломона: правильно принятые решения приходят из опыта, **а опыт приходит из неправильно принятых решений**. Никто тебя не научит ничему. У нас могут научить за твои же деньги только правильно платить налоги и договариваться с кем-то — вот все. Остальному — только наши кризисы и наш личный опыт, вот эти все пандемии.

Йошкар-Ола, изготовление штор

Все генералы учатся, готовятся к прошедшей войне. И я не хочу повторять их ошибку — нет смысла готовиться к прошедшей проблеме, есть смысл ее учесть и просто иметь в виду.

Ошибка — теперь показатель того, что предприниматель находится во взаимодействии со средой, способен улавливать ее сигналы (угроза или выгода?) и схватывать контекст. Те, кто не совершает ошибок, по сути, теряют ценный ресурс для расширения пространства своего опыта.

В. Нейрогенез — процесс рождения и размножения **новых нейронов** в мозге в целях компенсации утраченных в результате повреждения или негативного воздействия (например инсульта или травмы). В отличие от первого механизма, где пластичность достигается за счет **улучшения коммуникаций** в синапсе между **существующими** нейронами, под **нейрогенезом** понимается **образование новых нервных клеток** (процесс, который долгое время считался невозможным).

В BANI-мире постоянно возникает много новых (свободных) ниш, и многие работающие сегодня бизнес-модели быстро себя изживают. **Понятный и длинный цикл жизни бизнеса или продукта остался в прошлой реальности.** Предприятия, работавшие в условиях длинных бизнес-процессов, столкнулись с необходимостью создавать и налаживать новые взамен переставших работать. Это общий тренд, не обусловленный пандемией, но, как и многие другие, усилившийся под ее влиянием.

Казань, интернет-торговля

У меня были сильные подозрения, что это [вторая волна пандемии] не последняя волна, и параллельно мы начали **выходить на маркетплейсы с наклейками и стикерами.** Но маркетплейсы — интересная история, новая. Там все спорно довольно, очень много подводных камней. Статистика говорит, что больше чем у половины продавцов на маркетплейсах вообще нет продаж.

Малый бизнес порой становится источником чего-то нового, на первый взгляд, невозможного (под стать требованиям BANI-реальности). Достаточно посмотреть на идеи известных стартапов, начинавшихся как малый бизнес, когда их основатели действовали нелинейно, идя наперекор принятым в бизнес-сообществе конвенциям и установкам. Следует, правда, отметить, что большинство идей в малом бизнесе — это что-то уже изобретенное; или решение, которое кажется предпринимателю уникальным, в этот же самый момент приходит в голову тысячам других предпринимателей по всей стране или даже по всему миру. Впрочем, это не отменяет того, что для каждого конкретного предпринимателя его решение субъективно предстает как инновационное.

Владивосток, настройка оргтехники

Мы планируем в связи с изменившимися обстоятельствами начать **развивать компьютерную помощь средствами удаленного доступа.** Если взять все компьютерные проблемы, то 70% исправляются таким образом, что присутствие инженера непосредственно за клавиатурой не требуется.

С. Синаптическая отсечка: нервные пути, которые используются нечасто, слабеют и в конечном итоге отмирают, а те, которые задействованы постоянно, укрепляются. Что-то подобное наблюдается в бизнесе: он обладает способностью отслеживать изжившие себя модели и схемы принятия решений, направления и отказываться от них.

Самара,
ломбард,
юридические
услуги, прокат
автомобилей,
строительство
коттеджей

Направление, связанное со сдачей автомобилей специально для таксистов, **решили просто свернуть**. Это связано с ростом цен на запасные части, на автомобили и рискованностью этого направления, потому что автомобили, на которых ездят таксисты, чаще попадают в ДТП.

Д. Функционально-компенсационная пластичность — способность мозга перемещать функции из поврежденной после травмы области в другие, неповрежденные. В этом случае существующие нейронные пути, которые неактивны или использовались в других целях, берут на себя функции, утраченные из-за травмы. Когда в результате процессов старения у людей снижается синаптическая пластичность, мозг компенсирует это, чаще задействуя нервные пути областей в обоих полушариях (что обычно характерно для молодых людей).

В сфере бизнеса аналогичное свойство хорошо иллюстрируется на примере больших корпораций. Toyota начинала свое развитие с производства ткацких станков (в значке бренда — и сейчас символ швейной иглы), и разработка производственного оборудования — до сих пор один из драйверов компании. А весь спектр Philips, от лампочки и бытовой техники до медицинской аппаратуры, невозможен без важнейшей опоры в виде исследовательского направления в области оптики. Это стержни, дающие возможность в самые разные времена переориентироваться с одного направления на другое, не теряя устойчивости. В бизнесе часто говорят о необходимости диверсификации в условиях неопределенности и описывают это поговоркой «не класть яйца в одну корзину».

Однако риски корпораций, сопровождающие открытие нового направления деятельности, несопоставимы с их масштабами в малом бизнесе. Ресурсы последнего весьма ограничены и завязаны на квалификацию и компетенции самого предпринимателя, его команды. Не у каждого есть возможность нанять высококвалифицированных специалистов или менеджеров. Как выразился один из экспертов-предпринимателей, **«диверсификация — это вариант, но всего не переделаешь, тебя одного на все не хватит»**. Поэтому делаем важный акцент: **сама по себе диверсификация без наличия стержня в виде компетенций не работает!**

Йошкар-Ола,
внедрение
и сопровождение
онлайн-касс

Будь то ИП, ООО — всегда **есть один стержень**. Тот, кто это организовал, и он же финансист, он же и духовник.

Йошкар-Ола,
рекламное
агентство

Нужно находить дополнительные источники доходов — ручейки. И не забывать все это уметь контролировать: поставить персонал, обучить, чтобы они были взаимозаменяемы, эффективность высчитать, чтобы работали не ради работы.

Как механизмы нейропластичности проявляют себя в пандемию

Первый год пандемии научил малый бизнес спасаться, реанимироваться, помог освоить «практику тушения пожаров», «ручное управление» и т. д. Второй год показал, что волны сменяют одна другую, а пауз между ними не хватает даже на то, чтобы справиться с последствиями предыдущей. Просто «затянуть пояса» и дотянуть до фазы стабильности не получится. **Процесс взаимодействия с изменениями становится, по сути, бесконечным.** Справившись с одним типом кризиса, можно тут же столкнуться с новым, а зачастую их влияние будет одновременным.

Казань,
розничная
торговля

Выводы серьезные достаточно, которые меняют бизнес абсолютно. Я 20 лет работал по одной схеме, но сейчас все поменялось. Сегодня возможно любое развитие событий. Вплоть до полной остановки бизнеса, и неизвестно на какой срок.

Происходит осознание реальности и выработка способов эффективной работы. Проявлением этих процессов в обществе стал запрос о способах сохранения не только физического, но и ментального здоровья в условиях постоянных перемен. В бизнесе процесс осознания новой реальности привел к изменению основного вопроса: **с как выжить и спасти свое дело на как сохранять ресурсы для создания и поддержки благополучия и эффективности своего бизнеса и даже как в таких условиях не только выжить, но и преуспеть.**

Если мы снова обратимся к наукам об устройстве мозга, то обнаружим, что на подобные вопросы уже имеются ответы.

Во-первых, **постоянно меняться — наше естественное состояние.**

Волгоград,
салон красоты

Есть такая поговорка: человек — как цветок, цветок, когда пересаживаешь, сначала болеет, а потом адаптируется. Да, болезненно, но ничего не сделаешь, только адаптироваться и идти дальше. Но, возможно, через 25 лет, если все выживем, мы оглянемся: «А может,

вообще все ништяк?» Изменения — да, стремительные, да, быстрые, да, болезненные, но они только во благо были.

Москва,
инжиниринг

Мне не нравится сам термин «трансформация бизнеса». **Бизнес — это не какая-то статичная штука, что мы сели, придумали, и так будет работать. Успешный бизнес есть трансформация постоянная.**

Во-вторых, **мы никогда не изменяемся полностью**, есть то, что остается неизменным или постоянным долгое время. Это называется **свойством ограниченности нейропластичности**. Например, наш мозг не научается каждый день заново распознавать сигналы наших органов чувств, мы помним то, что мы знаем о себе и своих близких, и можем использовать ранее усвоенные знания и опыт.

Йошкар-Ола,
производственное
предприятие

Я всех сотрудников предупредила: ребята, семидневная рабочая неделя вас ждет в 2022 году, мы оплатим. Работаем, зарабатываем, пока границы открытые, в регионы можно ездить, металл привозят. Пока есть возможность — на максималках работаем, а потом посмотрим. **Если выживем — и дальше так будем работать, если тяжело — может, немножко сбавим обороты.**

Изменения, происходящие в мозге человека после обучения, тренировок и упражнений по развитию нейропластичности, находят отражение на постоянно обновляющейся карте нейронных связей — **коннектоме**. Коннектом человека формируется как его генами, так и приобретаемым опытом.

По аналогии можно выделить **бизнес-коннектом**, под которым мы будем понимать **пространство возможных действий предпринимателя, на которое распространяется его влияние**. В новой реальности уже имевшийся бизнес-коннектом явно будет преобразован согласно механизмам нейропластичности: какие-то части этого пространства возможных действий останутся и получают апгрейд, обростут сетью страховочных направлений, некоторые отомрут и, конечно, появится множество новых.

Бизнес-коннектом складывается из нескольких составляющих, а именно из того, каким образом предприниматель:

- работает с **информацией**;
- определяет, «схватывает» **контекст**;
- взаимодействует со **средой**.

А. Информация. Переосмысливается подход к пониманию того, какая информация является ценной. Важный для малого бизнеса ресурс — **новая идея** — **сегодня быстро обесценивается, если не сопровождается действиями по реализации.**

Набравший силу еще до пандемии Data-Driven-подход и сегодня выглядит перспективным. **Но одновременно с невероятными темпами роста массивов данных не происходит соответствующего роста возможностей для их обработки, извлечения из них пользы.**

Под влиянием пандемии меняются требования к объему и скорости получения информации для принятия решения. **Данные о рынке могут устареть уже в процессе их сбора, а** «угроза или возможности» могут находиться вне исследуемых порядков. Работа с данными предполагает наличие больших ресурсов для их сбора и высоких компетенций работы с ними. Какое количество ресурсов направить на сбор и обработку информации — решать придется каждому предпринимателю самостоятельно.

Стратега отличает умение извлекать из растущей сложности растущую простоту — мир в большей степени принадлежит не тем, кто владеет информацией, а тем, кто обладает лучшими возможностями ее понять. Это про умение вглядываться, вслушиваться и замечать. Ясность для себя и сотрудников — это прочищенные линзы, которые дают основание и платформу для действий.

Вилли Питерсен. «Стратегия как обучение. Новый взгляд на процесс создания ценности и борьбы за конкурентное преимущество».

Растет роль не только инсайдерской информации, но и сведений, просто вовремя полученных в результате целенаправленного активного обмена.

Москва, инжиниринг

Есть официальный канал информации, а есть те, через которые ее можно получить значительно раньше: неделя, две, месяц. **Личные каналы, давние бизнес-партнерства**, общение не только с коллегами, но и с другими участниками бизнеса.

Потребитель начинает обретать все большую субъектность. Соответственно, актуальная и точная информация все чаще будет рождаться не из исследования потребительского поведения, а из **направленной коммуникации с потребителем как полноправным субъектом.**

Нейропластичность может нам помочь и здесь. Выше мы упоминали о том, что нейропластичность мозга тренируется, когда требуются усилия для понимания чего-либо. Это в большой степени относится к непривычной или сложной для нас коммуникации, погружению в незнакомую культурную среду, изучению новых культурных кодов, общению с представителями других поколений. **Преодоление барьера непонимания** не только обогащает полученной информацией, но также образует новые нейронные связи и расширяет карту коннектома.

Ульяновск,
сыроварня

Если раньше у нас было производство сыров девяти видов, то сейчас уже смотришь — ага, вот это спрашивали. И уже этому учишься, **чтобы охватить больше покупателей**, продать, допустим, моцареллу. Мы ее не делали, а теперь делаем, потому что спрашивали.

В. Контекст. Возрастает роль умения не только работать с информацией самого разного рода, но и **быстро схватывать контекст**. И не просто схватывать, а еще и быть **активным создателем контекста в рамках зоны своего влияния**.

Йошкар-Ола,
производственное
предприятие

Промышленность у нас удивительно развита, и мы их всех пытаемся вытащить на экспорт за собой. Сейчас мы пять предприятий в Дубай возили на выставку. Просто взяли с собой: ребят, поехали, давайте продавать, экспортировать. Если открыть магазин «Made in Марий Эл», даже местные не поверят, что это все производится в республике.

Критически важно в новых условиях транслировать информацию о своем бизнесе, и здесь предприниматели сталкиваются с нехваткой компетенций и пониманием, как именно функционирует информационная система.

Саратов,
веб-маркетинг

Недобросовестные подрядчики говорят: вам нужно **SEO-продвижение**, это будет стоить 50 тысяч рублей. Оно предпринимателю на самом деле не нужно. Люди платят деньги — результата нет. Идут к третьему подрядчику, к четвертому. В конце концов говорят: ваш диджитал не работает, все плохо, мы будем по старинке.

Ульяновск,
веб-маркетинг

Сейчас начали предприниматели ко мне обращаться: хотят сами пройти обучение. Продвигать аккаунт в «Инстаграме» — это от 20 до 50 тысяч, и даже 100. И не все могут такую сумму выложить. И дело не в пандемии, а в том, что вообще бизнес пошел в онлайн.

С. Среда. На компетенции, способности, поведение и развитие человека огромное влияние оказывает среда, в том числе те, кто находится с ним в постоянном и близком взаимодействии: семья, окружение, учителя, наставники, влиятельные и значимые для человека люди. Среда помогает очертить, поддерживать и расширять зону контроля в ситуации кризиса, может давать конструктивную обратную связь. Человек очень сильно ориентирован на социум, и, если его окружение не оказывает поддержки, действовать в VANI-мире очень сложно. За высказываниями предпринимателей о трудностях планирования в условиях неопределенности и непредсказуемости стоит ощущение, что **границы зоны контроля, определенные опытным путем, утрачены**.

Предприниматели довольно четко различают макро- и микросреду и понимают способы взаимодействия с ними. Пандемия внесла здесь серьезные изменения. Взаимодействие с **макросредой** часто описывалось в логике, схожей с механизмом **функционально-компенсационной пластичности**, а действиям в **микросреде** близка логика **нейрогенеза**.

Государство всегда было мощным агентом влияния на макросреду, в которой развивается малый бизнес, а в условиях пандемии превратилось в субъект, с которым нужно взаимодействовать часто и близко. В новой реальности многие паттерны такого взаимодействия оказались по-прежнему актуальны: играть по правилам или уметь их обходить, способность быть незаметным, не рассчитывать на заботу о благополучии малого бизнеса или уметь просить о помощи.

Будучи в большинстве своем людьми прагматичными, предприниматели склонны не только видеть выгоды государственной поддержки, но и просчитывать, чем за нее придется заплатить. Например, демонстрация лояльности — тоже навык, освоить который, возможно, будет необходимо в условиях сменяющихся одна другую волн пандемии.

Саратов,
промышленное
строительство,
производство
строительных
материалов

Интересная мысль про дотационность малого бизнеса: вы получите поддержку, если будете себя правильно вести, правильно голосовать. Получается, государство готово взять на себя заботу о нас, не нужен ему наш бизнес — оно готово содержать нас и наши семьи на условии принятия ряда правил. Сейчас начну думать, готов я или не готов.

С точки зрения **влияния на микросреду**, предприниматели всегда создавали пространство, обозначаемое как **я и те, кто меня окружает**, где можно безопасно обмениваться информацией, задавать вопросы, обсуждать общие проблемы, решать схожие задачи, «закрывать» потребность в самоидентификации.

Саратов,
промышленное
строительство,
производство
строительных
материалов

Мой собственный вывод и личное убеждение — **мы этим занимаемся для себя**. **Мы** граждане своей страны, но **мы** не масса и отличаемся от массы, выделяемся, но **мы** и не чиновники, **мы** сами зарабатываем свой хлеб и, надеюсь, сами определяем свою судьбу. **Мы** третий род.

В свете того, как сам предприниматель работает с информацией, можно говорить о симптоме нового мира, называемого FOMO (fear of missing out) — боязни что-то не успеть, выпасть, устареть, признаться в незнании, в том числе перед своими сотрудниками. В малом бизнесе еще одним компонентом этого страха стало **изменение содержания ответственности** перед сотрудниками, клиентами и контрагентами (например, по вопросам вакцинации, качества продукта в условиях

недоступности материалов, соблюдения сроков сделки). Перед бизнесменами постоянно встают вопросы: как организовать не только рабочие и производственные процессы, но и донести информацию до команды и выстроить коммуникации внутри компании.

**Краснодар,
грузоперевозки**

Можно сказать, что первый постулат бизнеса, любой корпорации или какого-то объединения, какого-то предприятия — это должна быть общность людей.

Интересно, что понимание **подушки безопасности** также подверглось изменению. Теперь в него стали включать **не только запас денежных средств**, но и нематериальные компоненты: законтрактованные обязательства с надежными контрагентами, а также ресурсы своей команды.

**Йошкар-Ола,
производственное
предприятие**

Мы провели обучение за 2021 год и будем продолжать в 2022-м — всех сотрудников обучили взаимозаменяемости. Мы подготовили кадры к состоянию максимального стресса, который может наступить в любую секунду.

Предпринимателям приходится решать, на что делать ставку: поставив во главу угла работу, можно успешно выполнить несколько проектов, но потерять специалиста. Ориентируясь на специалиста, сохраняя ценный кадр, — сделать долгосрочную инвестицию в успешную работу своей компании.

С точки зрения нейробиологии, люди разные, потому что разными являются наши коннектомы и геномы. Но если геном неизменен, то карту связей мы формируем своими действиями. Предпринимательство демонстрирует очень схожие черты: каждое дело и предприятие малого бизнеса уникально, и именно отсюда — рекомендация искать свою «фишку» и выстраивать аутентичность.

Работа с информацией, влияние на подвластную часть контекста и среду становятся ключевыми компетенциями в пандемической реальности, так как помогают определить свою позицию, местонахождение на кривой постоянных изменений.

Заключение

Роман Бумагин,
Наталья Гашенина,
ФОМ (Москва)

Уроки пандемии для новой турбоРеальности

Когда в начале 2020 года пандемия COVID-19 обрушила на человечество свой первый удар и была встречена беспрецедентным тотальным всепланетарным локдауном, социальные мыслители со всего мира, дисциплинированно засевшие по домам, заговорили о том, что человеческое **общество ждут фундаментальные и необратимые перемены**. Взяв на вооружение гераклитово «все течет, все меняется», социальные исследователи — философы, экономисты, социологи — постулировали: «Мир никогда больше не будет прежним, он уже не вернется к допандемическому состоянию — **жить придется с пандемией**». ФОМ в этой связи развернул **масштабный проект коронаФОМ 1** — комплексную исследовательскую программу по изучению новой пандемической реальности, панРеальности.

Среди прочего мы обратили тогда свой взор на **малый бизнес**, который, по расхожему мнению, стал «главной социальной жертвой пандемии». Ориентированные в большинстве своем на обслуживание человеческой повседневности малые предприятия сильно пострадали от ее (повседневности) многомесячной остановки. Но уже наше первое совместное с Партнерами межрегиональное исследование весны — лета 2020 года «Краш-тест малого бизнеса» 2, предоставившее богатый материал о вызванных пандемией изменениях в малом бизнесе, показало, что с тезисом «мир никогда не будет прежним» не все так просто.

Тогда мы обнаружили, в частности, что **предприниматели совсем не учитывают в своих кратко- и среднесрочных прогнозах фактор гигиенической настроженности** своих потребителей. В самый разгар локдауна капитаны малого бизнеса не выражали опасений по поводу того, что после снятия ограничений люди не пойдут к ним в рестораны, салоны красоты, стоматологические кабинеты, частные детские сады и другие места, предполагающие тесный контакт потребителя с персоналом, оборудованием и т. п. Гораздо больше предприниматели **были озабочены падением покупательной способности населения**. То есть главным риском они признавали наступление далеко не уникального в истории рыночной экономики и абсолютно внепандемического события. Дальнейшее развитие ситуации показало, что **прогнозы предпринимателей были верными**. Как только закончился первый локдаун, потребители продемонстрировали ажиотажный (отложенный) спрос на все эти услуги.

Этот локальный пример говорит о том, что **предшествующая панРеальности социальная реальность не была перечеркнута в одночасье**. Говоря языком социологии, существовавшая к началу 2020 года институциональная матрица — вся совокупность социальных институтов, законов, правил, обычаев, стереотипов, образов — не была разрушена до основания пандемическим ударом. Не исчез, к примеру, институт брака и свадебный церемониал, институт среднего образования и практика школьных выпускных, институт армии. Даже институт преступности сохранился. (Лишь на пару недель криминальные элементы согласились на предложенное полицией в начале первого локдауна «водяное перемирие», а потом все вернулось на круги своя.) **Институциональная матрица продемонстрировала устойчивость**. Так что же изменилось? Что в свете этого следует называть панРеальностью?

Экономисты приводят здесь в пример такую привычную и само собой разумеющуюся для современных людей вещь, как **налог на доходы физических лиц**, и напоминают, что впервые этот налог был введен в годы Первой мировой войны как **временная мера** для пополнения бюджетов воюющих держав. Потом его неоднократно обещали отменить, постоянно перенося сроки. В конце концов сроки переносить перестали, а **налог так и остался, прижился**. Произошло изменение и дополнение институциональной матрицы. И так с каждым следующим новшеством, будь то техническое изобретение или законодательная новелла. Оно интегрируется в актуальную матрицу институтов, меняя ее, но не разрушая.

Именно **на поиске отдельных** — масштабных или совсем точечных — **изменений было сосредоточено настоящее исследование**. Чтобы более полно и многоаспектно зафиксировать эти изменения, мы сопроводили описание самих изменений двумя важными для их понимания ключами.

Первый ключ — осознание и переживание экспертами-предпринимателями текущего момента как **момента внутри пришедшей надолго, если не навсегда,**

эпохи пандемии. (Неважно, насколько верным было это представление о незыблемости новой пандемической реальности, — главное, насколько оно было реальным для социальных деятелей.) Этот момент принципиально важен для понимания самих изменений, так как **он четко указывает на ту позицию, в которой находится наблюдатель, описывающий изменения.** Одно дело, когда он находится во временной точке «первый удар стихии», как в нашем первом исследовании, а совсем другое — когда прошло полтора года и наблюдатель описывает изменения для выжившего бизнеса, так или иначе адаптировавшегося к веренице повторяющихся ударов.

Второй ключ — перечисление **вынесенных из пандемии уроков**, рецептов успешного преодоления трудностей. Этот взгляд на проблему изменений позволяет выделить те из них, которые имеют значение для будущих аналогичных кризисов. Те, которые могут быть переведены в правило «если А, то В».

Созданная пандемией ситуация тотальной остановки повседневности вступала в противоречие с самой природой малого бизнеса. Она требовала от него остановки, а он остановиться не мог. Вопрос состоял в том, **возникли ли в свете этой необходимости работать, когда работать нельзя, новые формы деловой жизни?** Учитывая, что локдауны оказались рецидивирующими, вероятность, что бизнес вырабатывает такие формы, была высокой. Итак, что же изменила пандемия в жизни малого бизнеса?

Ожидаемо **главным изменением**, которое фиксируется с высоты двух пандемических лет, оказался **перевод в онлайн** продаж и сотрудников со всеми сопутствующими трудностями и новыми правилами поведения. Для этого в предыдущие десятилетия была создана вся необходимая технологическая инфраструктура. Но коснулось это далеко не всех бизнесов — где-то сама коммерческая сущность продукта предполагает очный визит потребителя. Примечательно, что устояли не только жизненно важные бизнесы, где такой визит и тесный контакт с потребителем неизбежен (парикмахерская, стоматология, детский сад), но и бизнесы, где он факультативен. Самый яркий пример здесь — ресторан. В условиях тотальной биологической зараженности, казалось бы, людям лучше оставаться дома, а если и иметь дело с ресторанами, то дистанционно, и подвергать основательной термической обработке заказываемые там готовые блюда или полуфабрикаты. Однако социальное (формировавшийся тысячелетиями институт еды вне дома в приятной компании) оказалось сильнее биологического (страха за свое здоровье и жизнь).

Кто не смог перевести продажи или персонал в онлайн, тот либо получил статус критически важного предприятия и работал, либо закрылся, либо занялся другим бизнесом, либо просто продержался до того момента, когда вновь стало возможно вести офлайн-деятельность в объемах, позволяющих бизнесу существовать. Отсюда разговоры о непоколебимом духе предпринимательства (для тех, кто,

потеряв бизнес из-за пандемии, запустил новый) и реплики о важности так называемой финансовой подушки безопасности (для тех, кто смог продержаться).

При строгом рассмотрении перечень того, что останется с нами навсегда, состоит из одного пункта: «онлайн». Больше онлайн-торговли, онлайн-образования, онлайн-бизнес-контактов, больше сотрудников на удаленке. Последнее, в свою очередь, вызовет глубинные сдвиги в глобальных рынках руда, недвижимости (вырастет спрос на недвижимость на морских побережьях), возникнут новые форматы общения людей в повседневности (сотрудники IT-компаний, живущие и работающие в одном бунгало на берегу моря, — кто они друг другу?). Институциональная матрица изменится навсегда. И в этом, пожалуй, будет главный вклад пандемии в развитие человеческой цивилизации. В этом смысле она с нами навсегда. Жить придется с пандемией.

Итоги настоящего исследования подводились в январе — марте 2022 года. Так получилось, что за пандемическим кризисом в общественной жизни и малом бизнесе **сразу же последовал новый кризис**, связанный с геополитическими трендами России и коллективного Запада и изменением сложившегося после краха СССР миропорядка. Такая **смена повестки дня в одночасье завершила саму пандемию** (по крайней мере, в России), а также обесценила все предшествующие рассуждения о фундаментальности ее последствий. Отсюда, возможно, у нас вышел такой излишне строгий гамбургский счет.

Но эта близость двух кризисов — не успел закончиться один, как начался второй — делает более ценной те части настоящего Доклада (раздел 1 и раздел 3), в которых акцент сделан не на том, **что изменили предприниматели в своем бизнесе**, а на том, **как именно происходили эти изменения**.

В этом смысле пандемический кризис может рассматриваться как своего рода **репетиция нового санкционного кризиса**. Опытные предприниматели сталкиваются не с первым кризисом в своей жизни и привыкли находить выход, «выплывать» из сложных ситуаций. Какие из полученных в пандемию навыков малому бизнесу придется и удастся использовать в новых условиях — покажет время. **У обоих кризисов есть общие черты**, вызванные ими проблемы. В первую очередь — разрыв логистических цепочек. В пандемический кризис — из-за эпидемиологических ограничений на перемещение товаров, в санкционный — из-за запрета на поставки из стран Запада и ухода с российского рынка множества значимых предприятий. Сходным является и опыт закрытия границ для перемещения людей, в том числе и в деловых целях, и необходимость использования онлайн-инструментов для проведения переговоров, бизнес-конференций, форумов.

Сам настрой предпринимателей на то, что неблагоприятные условия внешней среды будут длиться бесконечно долго, и готовность работать в них, меняться,

развиваться представляет особый исследовательский интерес и **особую практическую ценность**. Обычно к моменту наступления нового кризиса уроки старого успевают забыться. Если угроза перестает восприниматься как непосредственная, тонус постепенно теряется. (Это видно хотя бы по тому, как правоохранительная система реагирует на теракты. Некоторое время все находятся в состоянии повышенной бдительности, но потом неизбежно расслабляются.) А здесь такой нон-стоп.

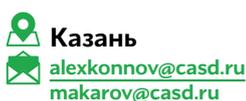
Это временное соседство двух экономических катастроф позволяет рассчитывать на то, что **уроки, вынесенные малым бизнесом из пандемического кризиса, еще свежи в памяти**, тонус и готовность действовать в неблагоприятной внешней среде сохраняются. В конечном счете именно эти факторы обуславливают способность нашего общества и бизнеса как важной его части выстоять и перейти от выживания к развитию в условиях санкционного давления и новой — турбулентной — реальности, турбоРеальности.

Участники проекта



Центр аналитических исследований и разработок

Лучшим директором по цифровому развитию для бизнеса оказалась пандемия. Цифровизация поневоле — с началом пандемии переход в онлайн для многих компаний оказался вынужденным. Кто-то считал это баловством, кто-то увидел, что на этом можно заработать. Нет ничего более постоянного, чем временное. Спустя полтора года предприниматели осознали, что многие изменения останутся с нами надолго. Не учитывать их — стрелять в ногу собственному бизнесу, нужно учиться плавать в новой воде.



Алексей Коннов,
генеральный директор, к. соц. н.



Александр Макаров,
модератор, аналитик, к. соц. н.



Центр социологических и маркетинговых исследований «Контекст»

Теряются коллективы, распадаются команды — это ужасно ценный ресурс... Сейчас поиск лояльного, грамотного и ответственного сотрудника — это отдельное мероприятие. А что такое малый бизнес? В основном это сервис. А сервис без людей — это уже не бизнес. То есть бизнесы разрушаются и по внешним причинам, и по вот таким внутренним причинам.



Наталья Галашова,
генеральный директор, к. ист. н.

ИП Шмидт, независимый исследователь

Многие КЭПы отмечают рост значимости категории **уважение**, что является своего рода противовесом современным тенденциям атомизации и роботизации. «Выжившие» предприниматели — это те, кто видит в сотрудниках, клиентах, контрагентах прежде всего людей с их индивидуальными потребностями. Соответственно, и к себе эти предприниматели требуют уважительного отношения со стороны государства и крупных заказчиков, которым проще и удобнее взаимодействовать с малым и средним бизнесом по единым обезличенным алгоритмам.



Дарья
Шмидт,
независимый
исследователь



Исследовательская компания «Маркис»

Если предприниматели в нашем регионе выживут и продолжат вести бизнес, то у них можно будет брать мастер-класс! Конечно же, пандемия наложила свой отпечаток на всю Россию, но в нашем регионе ситуация усугубилась из-за ухода губернатора, который почти 27 лет руководил областью. Пока область обрела нового главу, сменилось трое вр.и.о. и прошел год пандемии.



Екатерина
Марочкина,
руководитель



Агентство маркетинговых коммуникаций «Регион-СК»

Самая запоминающаяся фраза: **«Рассчитывать можно только на себя! Все государственные инстанции ни в какой помощи не заинтересованы, скорее наоборот: найти к чему зацепиться и оштрафовать».**



**Оксана
Кузьмина,**
директор



Евро-Азиатский центр социальных исследований

Участниками исследования стали руководители бизнесов, сохранившихся в условиях переживания обществом пандемии коронавируса. Удерживая свои бизнесы «на плаву», предприниматели размышляют о возрастающей сложности задач, возникших за это время: **«Если сказать про кризисы предыдущие: первый — мы думали, где взять денег, второй — где взять товар, третий — где этот товар продавать, то сейчас надо думать, и где взять денег, и где товар взять, и где его продавать, и каким образом искать новые сегменты либо изменять сегменты, в которых работаем».**



**Сергей
Стаценко,**
генеральный
директор

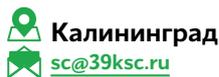


**Елена
Березина,**
модератор,
аналитик



Калининградский социологический центр

У меня впечатление, что большинство мелких предпринимателей считают, что правительство живет по принципу черт с ними, когда Бог с нами. Предприниматели не скупались на яркие высказывания: «**Непродуманность ковидных ограничений правительства с лихвой компенсировалась чиновничьей дурью и инициативой на местах**» и «**Отмена вмененки для нас было как в песне Высоцкого “Разве ж знать они могли про то, что азиаты. Порешили в ту же ночь вдарить по цветам!” Вот и вдарили по нам**».



Сергей
Цыплёнков,
директор



Исследовательская компания «Ника»

Нам удалось собрать огромное количество информации о наших предпринимателях, увидеть разнообразие взглядов, отношения к ситуации, вариантов решения проблем. Но одна фраза нашего КЭПа засела у меня в голове: «**Нужно быть хитрее**». И это не про изворотливость и хитрость, а про способность даже в такой ситуации сменить позицию из подчиненной в позицию ведущего, когда на следующий вызов у предпринимателя уже будет припасен запасной вариант действий.



Татьяна
Костенко,
генеральный
директор



Институт общественного мнения «Квалитас»

Выжимка из реплик предпринимателей, не оставивших меня равнодушной: **«Времена поменялись кардинально: если раньше, образно говоря, предприниматель втыкал в землю палку, и она начинала расти и цвести, то сегодня надо усилий прикладывать в пять раз больше... Зато тот бизнес, который выживет, — он станет просто на голову выше, в два раза сильнее и в три раза устойчивее. А выигрют от этого обычные люди, потому что товары и услуги станут лучше».**



Нелли Романович,
генеральный директор, д. соц. н.



АСМИ

Предприниматели научились считать деньги, оптимизировать процессы, развивать новые направления. Бизнес оперативно сориентировался в тяжелых условиях и даже начал находить положительные моменты: онлайн-продажи, доставка и другие. Полтора года пандемии показали все слабые стороны. Не сумевшие быстро принять важные, где-то сложные решения просто закрылись. Закон джунглей — выживает сильнейший.



Александр Саночкин,
генеральный директор



Евгения Ерёмкина
модератор



Исследовательский центр «СоциоМаркет»

Мне кажется весьма точной следующая характеристика положения дел в малом бизнесе, которую дал один из участников КЭП-сессий: **«Малое предпринимательство в России — это чисто инициатива, личная инициатива. Если ты идешь в бизнес и настраиваешься на то, что ты будешь малым бизнесом, ты формально держишь ствол у своего виска. У тебя нет перспектив, в России нет перспектив малого бизнеса, пандемия как кризис показала это еще больше. Но мы все переживем. Работать все равно надо будет кому-то, строить надо будет кому-то, служить надо будет кому-то. Мы все адаптируемся, мы люди, человеки. Главное — понимать, куда мы идем и зачем.»**



Лада
Резник,
директор



Фонд «Общественное мнение — Татарстан»

Второй год существования в условиях пандемии привел предпринимателей к следующим выводам. Во-первых, способность адаптироваться приоритетна: **«Мы научились жить в состоянии стабильного стресса»**. Во-вторых, появились новые стимулы для развития: **«Что нас не убивает, то делает нас сильнее»**. Кроме того, произошло отдаление малого бизнеса от государства, утрата доверия последнему, еще раз укрепившее убеждение, что рассчитывать нужно только на себя: **«В пандемию бизнесмены разделились на слабаков и тех, кто рискнул выжить, несмотря ни на что...»**



Александр
Киселев,
генеральный
директор



Елена
Бондаренко,
модератор,
интервьюер,
аналитик





Маркетингово-исследовательская группа «Маркис»

Новый анекдот про лягушку. Лягушки попали в молоко, одна не барахталась и умерла, а другая барахталась долго и умерла уставшей. Есть третья категория — это люди, которые барахтаются, и еще пока не известно, что с ними будет, напр имер я. И четвертая категория — которые не барахтаются, а плавают, и я вижу, как затухает бизнес, обороты падают. Я пока конец не наблюдаю этих предпринимателей, но близость к концу наблюдаю. Но мы барахтаемся.



Ольга
Скворцова,
заместитель
директора



Информационно-маркетинговый центр «Статус»

Мне понравились простые, но очень верные слова участника, который сформулировал Кодекс настоящего предпринимателя: **«Всегда надо быть готовым к “черному лебедю”, который рушит все планы. Государство ничего никому не должно, в первую очередь, мне и моему бизнесу — это надо принять и не рассматривать иные варианты, это делает несчастным... Поскольку есть желание двигаться дальше и простое любопытство — хотя бы заглянуть, чем это все закончится, значит, будем двигаться и будем развиваться, а куда — подправят».**



Светлана
Фёдорова,
генеральный
директор

Исследовательская компания «Общественное мнение — Красноярск»

Предприниматели меня снова удивили своей гиперспособностью к адаптации. Прошел всего год с небольшим, а они уже оставили этот этап далеко в прошлом. Перед ними стоят новые вызовы, и малый бизнес сейчас реагирует именно на них. Коронакризис оказался в итоге просто большим кризисом, хоть и с необычными особенностями. Выводы сделаны, можно идти дальше.



Ирина Муратова,
генеральный директор



Исследовательская компания «КомСар»

Участники проекта, модераторы и аналитики КЭП-сессий в большинстве своем — такие же предприниматели, как и их респонденты. Поэтому озвученные мысли, идеи, выводы нам весьма близки. У предпринимателей, и так остро ощущающих на себе любые изменения, в пандемию изменилось мироощущение: практически полностью ушла уверенность, что кажущееся сейчас твердым завтра будет таким же. Нужно быть готовым, что это твердое завтра может быстро рухнуть по самым разным причинам: экономическим, политическим. Неустойчивость и хрупкость — новая норма мира.



Анна Благодарова,
генеральный директор



Южный исследовательский центр

Было ощущение, что участники сессий живут в пространстве, в котором нет осей координат или они так быстро меняются, что вынуждают предпринимателей, как Алису, очень быстро бежать, чтобы хотя бы оставаться на месте. И что в такой ситуации надо делать? Творить! Именно на творчестве предпринимателей остается печать жизненного опыта. Другое дело, что эта печать порою весьма чувствительна, как шрам на теле (но говорят, что шрамирование, как и тату, в эпоху пост-модернизма опять в моде).

Помните «Балладу о гвоздях» Тихонова? Строки, написанные о моряках в далеком 1919-м, в наши дни можно повторить, имея в виду предпринимателей: «Гвозди б делать из этих людей: крепче б не было в мире гвоздей».



Василий Токарев,
генеральный директор,
к. тех. н., доцент



Надежда Дулина,
модератор,
аналитик, д. соц. н., профессор



Центр маркетинговых исследований «ИнфоСкан»

Казалось, беседа будет о пандемии, ее влиянии и последствиях. Но наши предприниматели за год успели адаптироваться и даже отмечают некоторое положительное ее влияние. Беседа же получилась скорее об отношениях малого бизнеса с федеральными органами власти. И рефлексия предпринимателей неутешительна: ощущение ненужности малого бизнеса, сознательного желания устранить его как класс в обществе. Как сказал один из участников, **«взрослый человек из всех ситуаций находит выход. Я надеюсь, что и из этой мы выход найдем. Либо благодаря нашим властям, либо вопреки».**



Анжела Смелова,
директор



Поволжский центр социальных исследований «Перспектива»

Меня очень порадовала динамика самочувствия, зафиксированная предпринимателем, участвующим в обеих сессиях (май 2020-го и декабрь 2021-го). Поразила также готовность респондентов учиться друг у друга и обмениваться опытом преодоления трудностей. **«Я хочу отметить, что эта сессия более позитивная. Люди адаптировались. Если в прошлый раз плакали все, и я в том числе, то сейчас люди выискивают какие-то возможности».**

И еще вывод: **«Развиваться нужно всегда. Потому что те, кто потерял, перенаправили свою энергию и начали заниматься чем-то еще. Не стоять на месте!»**



**Сергей
Ислюков,**
генеральный
директор



**Ирина
Скрипичникова,**
модератор,
аналитик,
канд. психол. наук



Маркетинговое агентство «Exact Poll»

Респонденты нашей группы, да и все сегодняшние российские предприниматели — особенные люди. Пройдя через невообразимые препоны и препятствия, проверки, ограничения, закручивание гаек, они придумали, как из любимого дела или того, что умеют делать лучше других, организовать **свое** предприятие. Ремесленникам, педагогам, инструкторам, рестораторам — всем-всем наша бесконечная благодарность и безграничное восхищение терпением, мудростью, упорством, предприимчивостью и трудолюбием.



**Ольга
Изосимова,**
руководитель,
к. пед. н.



Лаборатория маркетинговых исследований «Marketing Lab»

Каждый опыт со временем становится положительным. Пандемия являлась стимулом и толчком для того, чтобы переформатировать свое сознание и отношение к тому делу, которым занимаешься. Это был один из инструментов жесткой принудительной внутренней мотивации.



Андрей Широких,
генеральный директор



Марина Осадчая,
модератор,
аналитик



Агентство «Коммерческие консультации и исследования»

Мне близка мысль одного из участников, что государству неинтересен малый бизнес, поскольку он «низовой» и восстановится самостоятельно при минимальных усилиях по его поддержке. Этот бизнес создается людьми, по свойствам характера не способными жить как-то по-другому, и они будут изо всех сил стараться остаться в бизнесе, вернуться к предпринимательской деятельности. Если какая-то часть из них не справляется с ситуацией, ей на смену придут другие. Малый и микробизнес — это динамично ротируемое сообщество.



Татьяна Немтинова,
директор



МОНИТОРИНГ
дальневосточный
маркетинговый центр

Дальневосточный маркетинговый центр «Мониторинг»

Меня впечатлило одно обстоятельство: для одного из респондентов время интервью приходилось на 3 часа ночи — он был в отъезде, но он все же принял участие! На момент рекрута я думала, что предприниматель, скорее всего, откажется, и было жалко терять думающего и интересного собеседника. Но респондент согласился, посчитав, что беседа и книга принесут пользу, помогут запечатлеть события того времени.



Владивосток

a_bulgakova@mail.ru



**Анна
Булгакова,**
директор



**ФОНД СОЦИАЛЬНЫХ
ИССЛЕДОВАНИЙ**

Фонд социальных исследований

Участники обсуждения относили себя к выжившим игрокам рынка. Их самооценка была очень высокой именно потому, что им удалось справиться с возникшими проблемами. В беседе они часто ссылались на ряд противоположных случаев, когда предприниматели уходили с рынка. По этой причине свои действия наши респонденты оценивали как своевременные и правильные. Они были спокойны и уверены в себе. Возможно, те, у кого дела были не столь успешными, имели другой взгляд на рынок и другое эмоциональное состояние.



Самара

zvb@socio-fond.com



**Владимир
Звоновский,**
директор,
д. соц. н.



ФОМ

Главным решением антихрупких компаний было не останавливать работу, действовать: «Главный урок — это нестабильность. Если до этого для меня это было просто слово, то сейчас я ощутил это как никогда. В любой момент может вылететь “черный лебедь” и обрушить экономику на сколько-то процентов». Важно остановить неактуальные проекты, вовремя переключиться: «Не стоит пинать дохлую лошадь. Вовремя уходить и вовремя обучаться новому. Смена ниши, смена сферы, быстрые тесты, попробовали на немножко денег, не получилось — пристрелил. Получилось — можем масштабировать дальше».



**Александр
Ослон**,
президент ФОМ,
руководитель
проекта, к. тех. н.



**Елена
Петренко**,
директор
по науке ФОМ,
аналитик,
к. филос. н.



Команда ФОМ

oslon@fom.ru	Александр Ослон , руководитель проекта, аналитик, к. тех. н.
vasileval@fom.ru	Лейла Васильева , модератор, аналитик, координатор проекта
bumagin@fom.ru	Роман Бумагин , научный редактор, аналитик, координатор проекта, к. соц. н.
gashenina@fom.ru	Наталья Гашенина , научный редактор, аналитик, координатор группы аналитиков, к. экон. н.
dariashmidt@mail.ru	Дарья Шмидт , научный редактор, координатор группы аналитиков
petrenko@fom.ru	Елена Петренко , аналитик, к. филос. н.
kot@fom.ru	Юлия Кот , аналитик
nikiforova@fom.ru	Екатерина Никифорова , аналитик
osmanova@fom.ru	Юлия Османова , аналитик
samkovich@fom.ru	Елена Самкович , ассистент модератора, координатор работ по сбору данных
efimova@fom.ru	Ольга Ефимова , координатор работ по сбору данных
egorova@fom.ru	Анастасия Егорова , координатор работ по сбору и анализу данных
korolkova@fom.ru	Светлана Королькова , редактор
kanevskaya@fom.ru	Мария Каневская , редактор
a.paramonov@inbox.ru	Антон Парамонов , корректор
viyra@fom.ru	Ольга Вийра , дизайнер
lar-bb@yandex.ru	Лариса Генза , верстка
sedykh@fom.ru	Екатерина Седых , координатор
bolonina@fom.ru	Евгения Болонина , координатор
shein@fom.ru	Дмитрий Шеин , IT-поддержка

Приложения

Эмпирическая база исследования

Как отмечалось во ► **Введении**, поиск ответов на Ключевые Вопросы Доклада осуществлялся с помощью комплексного социологического исследования, состоящего из двух этапов.

В ходе первого – количественного — этапа (Предварительный опрос предпринимателей) из репрезентативной Панели Малого Бизнеса ФОМ (ПМБ) были отобраны и опрошены методом полужформализованного телефонного интервью 150 предпринимателей. Опрос проводился высококвалифицированными интервьюерами, многие из которых сами имеют предпринимательский опыт. Итогом первого этапа исследования стали списки наиболее частотных ответов Коммуникабельных Экспертов-Предпринимателей (КЭПов) на Ключевые Вопросы.

Эти списки были предложены для изучения и оценки КЭПам из 23 российских регионов, от Владивостока до Калининграда, и выступили отправной точкой и основным предметом обсуждения в ходе особых круглых столов — КЭП-сессий, проводившихся онлайн по Zoom. Серия КЭП-сессий стала вторым этапом исследования. Отбор КЭПов проводился с использованием специальной оценочной методики (КЭП-тест) в ходе Предварительного Опроса Предпринимателей. При необходимости организаторы КЭП-сессий в каждом регионе проводили добор КЭПов, используя метод «снежного кома». Организаторами и модераторами КЭП-сессий выступали опытные исследователи — руководители или ведущие специалисты исследовательских компаний — Партеров ФОМа по Консорциуму Исследовательских Компаний (КИК), реализующему совместную программу по изучению малого бизнеса. Итогом этого этапа исследования стали аудио- и видеозаписи дискуссий, переведенные в формат стенограмм (транскриптов). Именно зафиксированные в ходе КЭП-сессий рассуждения и суждения экспертов-предпринимателей об изменениях, принесенных пандемией в окружающую рыночную и социальную среду, в бизнес самих экспертов-предпринимателей, а также об уроках, преподнесенных пандемией, и стали основой для настоящего Доклада.

Ниже в приложениях 1 и 2 представлены подробные описания обоих исследований и полученных с их помощью данных.

Приложение 1

Предварительный Опрос Предпринимателей

Объект исследования. Респондентами Предварительного Опроса Предпринимателей выступили 150 предпринимателей из числа участников репрезентативной Панели Малого Бизнеса ФОМа. Способ отбора единиц исследования — случайная генерация телефонных номеров (random digit dialing). Тип выборки — простая случайная выборка номеров мобильных телефонов участников ПМБ.

Метод исследования. Полуформализованное стандартизированное телефонное интервью.

Даты проведения опроса. Предварительный опрос предпринимателей проводился в разгар третьей волны эпидемии COVID-19 в России, во второй половине сентября 2021 года. К этому моменту малый бизнес имел дело с пандемическими эффектами уже около полутора лет и в целом сформировал способы реагирования как на самую эпидемическую угрозу, так и на принимаемые для ее купирования административные меры.

Корпус высококвалифицированных интервьюеров с опытом ведения бизнеса. На стадии пилотажа анкеты обнаружилось, что для опроса предпринимателей обычные интервьюеры оказались не пригодны. Это связано с тем, что беседа с руководителями бизнеса сильно отличается от классических массовых стандартизированных телефонных интервью, реализуемых по традиционной схеме «субъект — объект». В обычных интервью присутствуют два участника со строго заданными ролями: интервьюер (субъект интервью), использующий анкету с четкими формулировками, от которых нельзя отклоняться, и респондент (объект интервью), который должен лаконично отвечать на предлагаемые ему вопросы, в крайнем случае выбирая опцию «затрудняюсь ответить».

Совсем другие механизмы действует в беседе, целью которой является вывести собеседника на вдумчивые развернутые свободные ответы, а заодно выяснить, является ли он общительным и социально-компетентным человеком. В этом случае

формализованный разговор по заранее утвержденному вопроснику с не отклоняющимся от него ни на шаг интервьюером оказывается для респондента слишком тесным и не располагающим к рассуждениям. (Здесь уместна аналогия с прокрустовым ложем.)

Место обычных профессиональных интервьюеров в Предварительном Опросе Предпринимателей заняли самые опытные и зрелые в плане ведения переговоров и бизнес-коммуникаций сотрудники звонковых опросных центров. Подчас это были сами руководители исследовательских организаций — участников Консорциума Исследовательских Компаний. Будучи обладателями солидного опыта по управлению собственным исследовательским бизнесом, эти люди выступили комфортными собеседниками для предпринимателей и смогли наладить с ними контакт. Также бизнес-опыт помог интервьюерам в вынесении экспертной оценки, является их собеседник КЭПом или нет.

Процедура анализа данных и результаты предварительного опроса. Результатом продолжительных и осмысленных бесед с предпринимателями стали аудиозаписи. Большинство вопросов в анкете были открытыми. В силу особого характера бесед, а именно того, что они протекали на равных и респонденты не ограничивались во времени на ответ, эти аудиозаписи получились достаточно объемными. Аудиозаписи были переведены в формат объемных стенограмм, далее группа аналитиков ФОМа провела категоризацию ответов предпринимателей, обобщение тезисов предпринимателей и закодировала эти тезисы для последующей статистической обработки.

Как отмечалось выше, итогом этой аналитической работы стали списки наиболее частотных ответов предпринимателей на три Ключевых Вопросы Доклада. Именно эти списки были впоследствии представлены группе КЭПов для изучения и обсуждения в ходе КЭП-сессий.

Порядок вопросов и наиболее частых ответов на них, представленных на суд экспертов-предпринимателей, был изменен. Вопросы №№ 1 и 2 о вызванных пандемией изменениях в мире и бизнесе были поменяны местами. На первый план в последующем общении с КЭПами в рамках КЭП-сессий был выведен вопрос об изменениях в бизнесе. Изменения в мире были представлены в виде контекста, в котором существует бизнес, и обсуждались во вторую очередь. Наконец, к трем Ключевым Вопросам был добавлен четвертый вопрос — снова об изменениях в бизнесе, но, на этот раз в региональном срезе.

Таким образом, полученные в ходе Предварительного Опроса Предпринимателей списки являются стыкующим звеном между первым и вторым этапами комплексного социологического исследования.

ВОПРОС 1.

Большинство малых предприятий старались адаптироваться, чтобы выжить, удержаться на плаву. **Скажите, пожалуйста, какие изменения в малом бизнесе вообще за последние полтора года Вам кажутся наиболее существенными, важными, значительными?**

Самый распространенный ответ на этот вопрос — малый бизнес закрывается.

Еще два варианта ответа встречались часто:

- переход на онлайн;
- оптимизация в бизнесе — экономия (сокращение штата, зарплаты, объемов работы и т. п.).

ВОПРОС 2.

Какие из обстоятельств, причин, заставивших малый бизнес меняться, Вы считаете самыми значительными, существенными?

Самые частые ответы на этот вопрос:

- снижение платежеспособного спроса;
- рост цен у поставщиков (в т. ч. за счет глобальной инфляции и девальвации рубля);
- в силу первых двух факторов — падение рентабельности;
- рост административной нагрузки (и затрат на бухгалтеров и юристов).

В числе других ответов на этот вопрос назывались:

- консолидация рынков, рост конкуренции среди мелких игроков, необходимость искать свою нишу (кто не найдет, уйдет с рынка);
- изменение (обеднение) ассортимента;
- разрыв логистических цепочек (дефицит, увеличение сроков поставки).

ВОПРОС 3.

Как Вы думаете, чему научился за период пандемии малый бизнес в целом, какие уроки, выводы вынес из этой истории?

Наиболее популярные ответы (бизнес научился тому, что):

- нужна подушка безопасности на случаи форс-мажора;
- следует надеяться только на свои силы;
- важно развивать гибкость;
- требуется повышение эффективности;

- изменились отношения с контрагентами: поставщиками, арендодателями и др.;
- неблагоприятный климат для развития малого бизнеса усиливает негативные эффекты пандемии: а) это мировой тренд, б) это особенность России;
- возможно, придется уходить в теневой сектор: а) это одна из стратегий выживания, б) это следствие усиления государственных мер по «выжиманию из тени»;
- вырос уровень неопределенности (невозможности планировать и просчитывать риски);
- пандемия — проходящее явление, а влияние государства на условия развития — постоянное и не менее пагубное;
- нужно с осторожностью относиться к кредитам, лучше их не брать;
- необходимо осваивать онлайн-формат работы;
- меры государственной поддержки оцениваются предпринимателями по-разному: а) как пустые декларации, б) как неадекватные, недостаточные (с учетом введенных ограничений), в) позитивно (у тех, кто смог ими воспользоваться).

ВОПРОС 4.

В разных регионах России пандемия могла по-разному повлиять на малый бизнес. Как отразились эти полтора года на малом бизнесе в вашем регионе?

И снова лидером здесь становится ответ — малый бизнес закрывается.

В числе других популярных ответов:

- особенно пострадал бизнес в сфере услуг;
- бизнес пострадал из-за антиковидных ограничений;
- выросли цены у поставщиков;
- не работают программы господдержки;
- влияние пандемии оказалось меньшим, чем вред от действий местных властей;
- укрупнение бизнеса, выживают более крупные игроки;
- перестраивание бизнеса, поиск новых решений;
- из-за неопределенности трудно планировать.

Приложение 2

Серия КЭП-сессий

Статус участников исследования и специфика метода. По формату КЭП-сессия представляет собой разновидность онлайн фокус-группы. Здесь, как и в обычной фокус-группе, есть модератор и от двух до пяти участников исследования. Особенность КЭП-сессии состоит в особом контингенте участников и особом отношении к ним со стороны модератора.

Особый контингент. Обычно при описании респондентов или информантов социологических исследований используется понятие «объект исследования». В случае с КЭП-сессиями этот термин неприменим, поскольку здесь эксперты-предприниматели вместе с исследователями выступают со-творцами результирующего знания. Равным образом к КЭП-сессиям неприменим используемый иногда в определении фокус-группы термин «групповое интервью», так как интервью предполагает известную асимметрию в статусах участников. В этом смысле КЭП-сессии правильно называть беседами, а всех их участников, включая модератора, — собеседниками.

В самом наименовании КЭП содержатся отсылки к тем качествам этого типа предпринимателей, которые делают их сотрудничество с исследователями плодотворным. С одной стороны, КЭПы являются действующими малыми предпринимателями, а, значит, знают, **что** сегодня имеет реальное значение для бизнеса, являются практиками, а не теоретиками. С другой стороны, они действительно своего рода эксперты: смотрят на мир шире, чем обычные предприниматели, интересуются состоянием дел не только в своем собственном бизнесе и своей отрасли, а в целом в регионе, стране и даже мире. Эти люди имеют склонность к обработке и обобщению получаемой информации. Хотя они не являются экспертами в классическом смысле этого слова (не сидят в библиотеках, не всегда знают точные цифры, не выступают с лекциями и мастер-классами, зарабатывая на экспертизе), они имеют представление о принципиальном устройстве своих отраслей, а также о специфике ведения бизнеса в своем регионе или макрорегионе (Черноземье, Западная Сибирь и т. п.). Наконец, эти люди коммуникабельны, то есть открыты для общения с исследователями и коллегами КЭПами, готовы к обсуждению тему предпринимательства и обмену знаниями.

Отношение модератора к участникам исследования. Несмотря на то, что сами предприниматели в целом одобрительно восприняли аббревиатуру КЭП, акцентируя ее связь с капитаном корабля, попавшего в шторм¹³, сами они скептически отнеслись к заключенному в ней слову «эксперт». Они не считают экспертность частью своего «я» («Ну какой из меня эксперт!»).

В то же время в моменте, внутри ситуации взаимодействия на КЭП-сессии само обращение модератора к участникам исследования как к экспертам помещало предпринимателей в особую позицию. Заняв ее, люди начинали проводить более тщательную селекцию того, что заслуживает быть сказанным, в результате чего их суждения действительно приближались к экспертным — как по содержанию, так и по форме. Выстроенные в цепочки, суждения превращались в рассуждения. Зачастую участники КЭП-сессий использовали языковые конструкции, характерные для научного стиля. Фактически в фундамент КЭП-сессии положен принцип, сформулированный французским социологом Луи Альтюссером: «идентичность возникает из идентификации».

Пакет материалов для КЭПов. Важную роль в формировании экспертной позиции играл рассылавшийся участникам за неделю до сессии пакет материалов (КЭП-пакет), который состоял из:

- информационного письма, включающего ссылку на сайт проекта СМБиз, где размещены статьи, посвященные малому бизнесу, а также ссылки на Доклад-2020 «Краш-тест малого бизнеса»¹ и статьи о ранее проведенных исследованиях в СМИ;
- результаты Предварительного Опроса Предпринимателей;
- программу сессии с перечнем тем для обсуждения и таймингом.

Модераторы с особой квалификацией — фасилитаторы. Для таких особых участников исследования, как КЭПы, требуется модератор с особой квалификацией, способный выступить достойным собеседником. Главное требование к модератору — наличие не только исследовательских компетенций, но и соответствующего жизненного опыта, связанного с управлением либо консультированием бизнеса. Фактически речь идет не о модераторе, а о фасилитаторе — человеке, обеспечивающем гладкость коммуникации. В проведенной серии КЭП-сессий модераторами стали сами руководители (в подавляющем большинстве случаев) или другие квалифицированные ведущие сотрудники исследовательских компаний — участников КИК. Это помогло создать необходимую атмосферу сессий, обеспечить определенный уровень групповой динамики. Когда исследователем-фасилитатором является руководитель бизнеса, общение с респондентами — представителями малого бизнеса ведется на равных и в итоге оказывается более доверительным и содержательным.

¹³ Распространенная в мире бизнеса аналогия: предприятие представляется судном, а рыночная среда — беспокойным океаном.

География и сроки проведения исследования. Изначально в архитектуру исследования был заложен такой географический охват: серию КЭП-сессий проводит 21 исследовательская компания из 20 регионов во всех федеральных округах. Уже по ходу реализации проекта руководители исследовательских компаний, занимавшиеся организацией и модерированием КЭП-сессий, выразили желание поучаствовать в КЭП-сессиях в качестве экспертов-предпринимателей.

Было принято решение провести две дополнительные КЭП-сессии, в которых приняли участие КЭПы-исследователи из 9 регионов (к 20 изначальным регионам добавились еще 3). Возглавляемые этими КЭПами компании состоят в двух представительных объединениях российских исследовательских организаций: Ассоциации «Группа 7/89» ² и межрегиональной сети Полстеры.рф ³. Для модерирования КЭП-сессий с участием предпринимателей из исследовательской индустрии была приглашена независимая исследовательница из Москвы, специалист по качественным методам **Дарья Шмидт**.

Таким образом общее количество КЭП-сессий возросло до 23-х, и общее число охваченных исследованием регионов — также до 23-х. В следующей таблице представлен список регионов — участников исследования и число предпринимателей в каждом из них; курсивом выделены те регионы, где КЭПами выступили сами руководители исследовательских компаний (*см. табл. 1*).

Второй этап комплексного социологического исследования проходил с 3 ноября по 24 декабря 2021 года. К моменту его начала третья волна эпидемии COVID-19 в России миновала пик и уверенно шла на спад. Большинство долговременных ограничений еще действовали, локальные наиболее строгие ограничения отменялись. Пандемия представлялась руководителям малого бизнеса данностью, уже даже-не-новой естественной средой. Рассуждения о пандемии, вызванных ею изменениях и ее уроках были рассуждениями о хорошо знакомом участникам исследования, понятном, само-собой-разумеющемся предмете. В своем методическом отчете модератор сессий с КЭПами-исследователями Дарья Шмидт так охарактеризовала психологическое состояние участников: «Острота вопроса спала, страхи рутинизировались. Произошла адаптация. Страхи стали привычными, но произошла их структурная трансформация». Дарья иллюстрирует этот тезис следующими афоризмами, прозвучавшими на сессиях: **«школа избавления от страхов», «перманентный расслабленный стресс»** — так предприниматели характеризовали пандемию.

Таблица 1
География второго этапа комплексного социологического исследования

№ п/п	Субъект Российской Федерации	Число КЭПов
1	Алтайский край	5
2	Белгородская область	3
3	Волгоградская область	3 + 1 ¹⁴
4	Воронежская область	4
5	Калининградская область	1
6	Краснодарский край	4 + 1
7	Красноярский край	3 + 1
8	Москва	3
9	Московская область	4
10	Новосибирская область	3
11	Пермский край	3
12	Приморский край	3 + 1
13	Республика Марий Эл	4
14	Республика Татарстан	3 + 1
15	Самарская область	3
16	Санкт-Петербург	3
17	Саратовская область	2
18	Ставропольский край	3
19	Тульская область	3
20	Тюменская область	1
21	Ульяновская область	4
22	Челябинская область	3 + 1
23	Чувашская Республика	1

Процедура отбора КЭПов. Отбор КЭПов проводился в ходе интервью с участниками Предварительного Опроса Предпринимателей, этот процесс предполагал несколько этапов фильтрации.

Этап 1. КЭП-тест. Комбинация нескольких вопросов анкеты предварительного опроса представляла собой небольшой тест (КЭП-тест). В действительности каждый вопрос КЭП-теста являлся фильтрующим, отсеивающим. С теми, кто отвечал на каждый такой вопрос ненадлежащим образом, интервьюеры прощались, интервью завершалось.

¹⁴ Распространенная Здесь и ниже первая цифра означает число КЭПов из определенного региона, приглашенных на КЭП-сессию в ходе Предварительного Опроса Предпринимателей или в ходе последующего добора, а вторая – число КЭПов-исследователей из этого же региона.

Фильтр 1. Вопрос *«Повлияла ли пандемия на условия работы малого бизнеса?»*. Ответившие на этот вопрос отрицательно отсеивались.

Фильтр 2. Вопрос *«Если бы у Вас появилась возможность поучаствовать вместе с другими предпринимателями в обсуждении того, что происходит с малым бизнесом во время пандемии, Вы бы согласились?»*. Ответившие на этот вопрос отрицательно отсеивались.

Фильтр 3. Отсеивались те, кто ни на один из трех приведенных ниже вопросов не дал положительного ответа.

- *«Приходится ли Вам задумываться о проблемах и будущем предпринимательства в стране?»*
- *«Вы когда-нибудь обсуждаете эти проблемы со своими друзьями, близкими?»*
- *«Сейчас в интернете существует множество ресурсов, где можно найти информацию о малом бизнесе и для малого бизнеса. Вы читаете, просматриваете какие-нибудь из них?»*

Этап 2. Оценка со стороны. Успешное прохождение этого теста являлось необходимым, но не достаточным условием для отнесения предпринимателя к числу КЭПов. С предпринимателями, прошедшими КЭП-тест, проводилось полное интервью в рамках Предварительного Опроса Предпринимателей, а по его завершении, основываясь на том, как человек проявил себя в разговоре и насколько содержательными (экспертными) были его суждения, интервьюер проставлял собственную оценку, является собеседник КЭПом или нет.

Фильтр 4. Если на вопрос *«Какая позиция определяет Ваше впечатление от информанта?»* интервьюер отмечал позицию «информант не производит впечатление КЭПа», респондент отсеивался.

Если интервьюер, оценивая информанта, затруднялся однозначно рекомендовать его в качестве КЭПа, интервью еще раз прослушивалось или просматривалась расшифровка ответов на открытые вопросы. После прослушивания/просмотра информант либо утверждался в статусе потенциального КЭПа, либо отсеивался.

Фильтр 5. Беседа с модератором. Перед проведением КЭП-сессии с каждым из предпринимателей, обладающих статусом «потенциальный КЭП», модератор заблаговременно проводил беседу. Во время этой беседы выяснялось согласие потенциального КЭПа на участие в сессии, а также определялся окончательный статус предпринимателя — «КЭП или не КЭП». Если потенциальный КЭП менял статус на подтвержденный КЭП, ему сообщали о предстоящей сессии и передавали пакет материалов для изучения.

Добор КЭПов. Если по результатам Предварительного Опроса Предпринимателей в том или ином регионе не набиралось необходимого количества потенциальных КЭПов, они рекрутировались методом «снежного кома». При рекруте потенциальные КЭПы так же должны были пройти процесс «фильтрации», то есть ответить на приведенные выше вопросы-фильтры, получить соответствующую оценку интервьюера и пройти финальное собеседование с модератором.

Организационно-технические аспекты КЭП-сессии. Накануне проведения КЭП-сессии с каждым ее участником связывался технический специалист, проводил соответствующее тестирование и инструктировал КЭПа. На протяжении всей сессии технический специалист осуществлял необходимое для успешной работы сопровождение.

КЭП-сессии проводились в формате онлайн. Участниками каждой сессии были от 2 до 5 КЭПов (оптимальное число — 3), проживающих в одном регионе. Продолжительность каждой сессии составила 1,5–2 часа.

В ходе обсуждения КЭПы не только выражали свою позицию, но аргументировали ее, вступали в дискуссию с другими участниками сессии. В завершении каждой темы подводился итог обсуждения и выделялось главное.

Задачи модератора в ходе КЭП-сессии: настроить участников на формат экспертного обсуждения, способствовать возникновению групповой динамики, следить за равной возможностью каждого участника высказывать свое мнение, отслеживать соблюдение регламента сессии.

Модераторы — о специфике метода КЭП-сессий. По завершении полевой части второго этапа комплексного исследования были подведены методические итоги пилотного применения метода КЭП-сессий. Команда ФОМа опросила модераторов сессий о впечатлениях от использования новой техники. В фокусе внимания были два методических вопроса.

- «Были ли ощущения, что эта КЭП-сессия в методическом плане идет не так, как обычная ФГ? Если да, то в чем эти отличия?»
- «Если развивать этот метод, то на что Вы рекомендовали бы обратить внимание?»

Формальное сходство фокус-групп и КЭП-сессий вызвало в межрегиональной исследовательской группе дискуссию о том, можно ли считать последние особым методом. Обозначим основные позиции исследователей. Их ответы на два вопроса (о различиях методов и о направлениях развития и доработки метода КЭП-сессий) оказались тесно переплетены.

1. Отличие КЭП-сессий от фокус-групп

- Первое отличие — в объеме гайда. В гайде КЭП-сессии существенно меньше вопросов, чем в гайде фокус-группового исследования. Вопросы не детализированы. Фактически это не вопросы, а просто темы (тематические блоки), подлежащие обсуждению. При этом компактный гайд не означает более компактную по времени сессию — неизвестно, как она будет развиваться. Благодаря такой не насыщенной реальным содержанием и конкретными вопросами архитектуре методика КЭП-сессий позволяет получить информацию, которую исследователи не закладывали в гайд на стадии формирования гипотез.

По словам части модераторов, «прелесть данной методики» заключается как раз в отсутствии вопросов. Другие коллеги напротив испытывали дискомфорт от недетализированности гайда.

- Участники исследования приходят на сессию подготовленными. Экспертный статус обязывает КЭПов отвечать обоснованно и по существу. Будучи людьми внутренне более дисциплинированными, чем обычные информанты фокус-групп, предприниматели перед сессией в большинстве своем тщательно изучали материалы.
- Часть коллег отмечают, что такая основательная подготовленность к сессии, напротив, мешает интенсивному обсуждению, поскольку все тезисы продуманы заранее, нет спонтанности. У модераторов возникло ощущение, что пребывание в статусе эксперта накладывает некоторую дополнительную ответственность на респондентов: они были сдержаннее в оценках и не столь эмоциональны, как предприниматели — участники исследования «Краш-тест малого бизнеса» весны — лета 2020 года. Предложение опираться на результаты Предварительного Опроса Предпринимателей не способствовало появлению каких-то дополнительных реакций или рефлексии. Наоборот, повлекло за собой «осторожничанье» (возможно, подспудную боязнь быть «не в тренде», сильно выделяться).

Коллеги также отмечали, что нынешняя КЭП-сессия была обстоятельнее, тяжеловеснее, по сравнению с исследованием 2020 года. Возможно, фасилитаторы сами задали такой тон и темп, наделив «бизнес-капитанов» чувством ответственности, повысив их ранг, апеллируя к экспертности.

- В КЭП-сессии по сравнению с фокус-группой меньше участников и, как следствие, становятся возможны более продолжительные, обстоятельные, аргументированные реплики. Это дает модератору возможность взаимодействовать с участниками спокойно и неспешно.

- По мнению части модераторов, небольшое количество участников обеспечивало более интенсивную групповую динамику — взаимодействие между людьми, адресованные друг к другу вопросы-ответы; модератор «как бы отходит в тень». Другие же коллеги, напротив, докладывают о более низкой групповой динамике по сравнению с поощряющей спонтанность реплик фокус-группой.
- Говоря о процедуре КЭП-сессии, некоторые коллеги отмечают, что в первой части сессии у КЭПов есть возможность выплеснуть эмоции, озвучить разрозненные мысли, высказаться о наболевшем. Во второй — перейти в более сдержанный, академический формат.
- Как отмечалось выше, квазинаучная манера речи КЭПов задается их статусом и отношением к ним модератора. В какой-то момент, уловив стандарт обсуждения, информанты начинают выражаться лаконичнее, высказывания становятся лучше структурированными.
- Другое следствие особого статуса КЭПов — в их мотивации (в отличие от мотивации участников фокус-групп) отсутствует материальная денежная составляющая. В данном случае мотивами выступили потребности более высокого уровня: участие в исследовании, по итогам которого будет издана книга, возможность повлиять на ситуацию и др.
- Продолжая рассуждать о проявившемся в ходе сессий экспертном статусе КЭПов, модераторы обращают внимание на следующее различие. Классические эксперты — участники фокус-групп (например, врачи) все окончили учебные заведения одного типа, их знания и компетенции в известной мере стандартизированы. Эксперты-предприниматели же нигде не учились вести бизнес, их университет — сама жизнь. И тем не менее их оценки местами обнаруживают удивительную однородность.
- И этот обмен мнениями и опытом, возможность сверить свою картину мира с картиной таких же предпринимателей, незнакомых (большой частью) людей, оказался для КЭПов очень ценным. В конце сессий они благодарили друг друга за интересную беседу, активно обменивались контактами, добавляли друг друга в друзья в соцсетях. Это картина, которую с трудом можно вообразить себе на фокус-группах. Кроме того, в этом месте участники КЭП-сессий высказывались за свое включение в группу в WhatsApp, обозначали готовность вступить в КЭП-клуб как потенциальное объединение предпринимателей — участников исследований.

- Близость статусов модератора и КЭПов иногда приводила к тому, что у модератора появлялось желание включиться в диалог в качестве участника, и ему приходилось прилагать дополнительные усилия, чтобы от этого удержаться.
- Равным образом и КЭПы иногда брали на себя функцию модератора и сами дирижировали дискуссией.
- От КЭПов требовались более абстрактные, более обобщенные суждения, чем от участников простых фокус-групп. В результате значительная часть суждений оказалась в определенной степени банальностью — тем, что французская школа анализа дискурса называет всегда-уже-сказанным. («Конкретики было мало, было много обобщенностей, то, что мы и так все знаем. Не было того, что было год назад, когда предприниматели вживую пытались рассуждать, пытались осознать, что происходит сейчас. Складывалось впечатление вторичности получаемой информации».)

Этому способствовало и то, что по мнению некоторых модераторов, гайд исследования сбивал естественный путь разговора. Обычно люди всегда с интересом говорят в первую очередь о себе, о собственном бизнесе. А гайд КЭП-сессий предполагал, что предприниматели должны вначале охарактеризовать общую ситуацию, а уже потом говорить о собственном бизнесе. Это, по мнению модераторов, сбивало людей и лишало их вдохновения, делало процесс обсуждения формальным, не слишком живым.

В качестве еще одной возможной причины того, почему суждения КЭПов подчас оказывались скучными, не содержащими новизны, модераторы видят некоторую деактуализацию темы ковида к концу 2021 года. («Предприниматели «уже пережили пандемию и локдаун; для них это просто очередной отчетный период, давно обсужденный и обмусоленный»; «Было ощущение, что те вопросы, которые мы им задавали, далеко в прошлом. Как будто сейчас у участников на повестке дня что-то совсем другое».)

- Наконец, следует отметить, что у ряда коллег в силу описанных выше причин (меньше участников, больше монологов, квазинаучный строгий стиль) групповая динамика в КЭП сессиях оказалась сниженной. Отталкиваясь от этого опыта, модераторы высказывают аргументированный скептицизм: КЭП-сессия — та же фокус-группа, только с более низкой, местами отсутствующей динамикой. В связи с этим они предлагают фактически демонтировать основные «несущие элементы» нового метода и вернуться к конструкции фокус-группы. По мнению этих коллег, следует отказаться от: а) ознакомления с результатами предшествующего исследования (других исследований) и присланного накануне плана беседы;

б) вернуть детализацию в гайд с целью повышения спонтанности ответов и улучшения групповой динамики; в) возможно, увеличить число участников до 5 человек.

2. Рекомендации по развитию метода КЭП-сессий

- КЭП-сессии следует проводить офлайн, вживую. Соприсутствие участников в едином виртуальном пространстве в виде окошек на экране монитора, ожидание своей очереди высказаться и др. снижают качество общения.
- Необходимо более тщательно прорабатывать вопросы (точнее, тематические блоки) гайда — так, чтобы они служили более сильным стимулом к развернутым рассуждениям (не ответам, а именно рассуждениям!) респондентов.
- Коммуникабельность — не менее важное качество, чем экспертность. В стандартной фокус-группе, даже если респондент молчалив, мы задаем ему вопросы по теме, и он отвечает — пусть сухо, сжато, но так или иначе мы получаем информацию. В данной методике вопросов (стимулов) нет, единственное, что может спросить модератор: «А что вы думаете по этому вопросу?» И если респондент молчалив, то группу можно считать провальной. Это выдвигает повышенные требования к той части КЭП-теста, в которой измеряется коммуникабельность, возможно, ее следует усилить специальным психометрическим тестом.
- Процедура КЭП-сессии в ее нынешней редакции представляет собой микс из длинной стартовой истории и последующей дискуссии. Первый компонент представляется модераторам чрезмерно длинным, что снижает качество дискуссии, которая (в ряде случаев) скорее не состоялась, чем состоялась: каждый поговорил о своем и этим счел свою миссию выполненной. Если оптимизировать длину и/или содержание первой части, то вторая станет только лучше.
- В ходе КЭП-сессий можно снабжать участников дополнительными короткими материалами для ознакомления (статистической, социологической, отраслевой информацией), то есть давать им пищу для размышлений и рассуждений.
- Апробация методики показала, что группа не должна быть большой. Размер в три–пять участников следует признать оптимальным.
- Если говорить об использовании КЭП-сессии для бесед с исследователями, то этот метод лучше применять для генерации идей, а не рефлексии

по поводу ситуации в бизнесе информанта. Также метод больше подходит для интерпретации сведений, полученных из других источников.

КЭП-сессии — рабочий инструмент КИК по изучению региональной специфики малого бизнеса. В ходе комплексного социологического исследования уроков пандемии для малого бизнеса межрегиональный Консорциум Исследовательских Компаний освоил перспективный метод изучения малого предпринимательства посредством КЭП-сессий и получил богатый опыт.

1. Разработана процедура отбора КЭПов из Панели Малого Бизнеса, а также добора из других баз, включая личные контакты организаторов КЭП-сессий.
2. Апробирован КЭП-тест.
3. Сформирована межрегиональная команда высококвалифицированных модераторов, обладающих уникальными компетенциями для исследовательского взаимодействия с предпринимателями (наличием собственного опыта ведения/консультирования бизнеса, пониманием предметной области и др.).
4. Разработана сама процедура КЭП-сессии, определены ее сильные стороны, инвентаризованы недостатки и ограничения метода, что позволит в будущем использовать эту исследовательскую технику более эффективно.