ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«МОСКОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ИНСТИТУТ
МЕЖДУНАРОДНЫХ ОТНОШЕНИЙ (УНИВЕРСИТЕТ)
МИНИСТЕРСТВА ИНОСТРАННЫХ ДЕЛ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»

На правах рукописи

ТИХОНОВА Майя Александровна

РАЗВИТИЕ МОДЕЛЕЙ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ МАЛЫМ БИЗНЕСОМ В УСЛОВИЯХ ПОСЛЕДСТВИЙ ПАНДЕМИИ

Специальность 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством
(менеджмент)

Диссертация на соискание ученой степени
кандидата экономических наук

Научный руководитель:
кандидат юридических наук
Саркисян Жаклин Меружановна

Москва - 2020

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ 3

ГЛАВА 1. ИССЛЕДОВАНИЕ ДИНАМИКИ РАЗВИТИЯ МАЛОГО БИЗНЕСА В УСЛОВИЯХ НЕСТАБИЛЬНОЙ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ СИТУАЦИИ 13

1.1. Исследование факторов экономической неопределенности на современном этапе и оценка их влияния на малый бизнес 13

1.2. Исследование зарубежного опыта антикризисного поведения малого бизнеса 41

1.3. Сравнительный анализ методов диагностики предкризисного и кризисного состояний малого бизнеса 58

ГЛАВА 2. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ МЕТОДОЛОГИЧЕСКОГО ИНСТРУМЕНТАРИЯ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ МАЛЫМ БИЗНЕСОМ 69

2.1. Развитие системного подхода к переключению бизнес-моделей малого бизнеса в период пандемии 69

2.2. Матричный подход к диагностике состояния малого бизнеса с целью обоснования потребности в антикризисном управлении 81

2.3. Сценарные технологии реализации антикризисного управления в малом бизнесе в условиях последствий пандемии 98

ГЛАВА 3. РЕАЛИЗАЦИЯ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ В РАЗЛИЧНЫХ УСЛОВИЯХ ПОСЛЕДСТВИЙ ПАНДЕМИИ КАК ШОКОВОГО И ПОВТОРНО-ШОКОВОГО ВОЗДЕЙСТВИЯ НА МАЛЫЙ БИЗНЕС 112

3.1. Улучшение делового климата и индикаторов государственных программ как обеспечение антикризисности внешней среды малого бизнеса 112

3.2. Имплементация цифровых и когнитивных технологий в модели антикризисного управления 125

3.3. Индивидуализация подходов к формированию системно-динамического сценария обеспечения выживания и развития малого бизнеса 141

ЗАКЛЮЧЕНИЕ 156

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ 163

ПРИЛОЖЕНИЕ 189

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования

Малый бизнес является одним из важных сегментов развития экономики любого государства, однако именно он подвержен наиболее сильному воздействию со стороны факторов внешней среды под влиянием нестабильных экономических ситуаций текущего времени (взаимозависимость всех секторов экономики, геополитические противоречия, рост цен на используемые материалы и ресурсы, необходимость технологических изменений в товаре или технологии производства, рыночная ценовая и неценовая конкуренция, потребность в текущем и долгосрочном финансировании и т.д.) и уязвим перед непрогнозируемыми событиями не только в экономике, но и практических во всех сферах жизнедеятельности, как это наиболее драматично проявилось в текущей ситуации распространения пандемии. Несмотря на глобальные усилия по борьбе с вирусом, он продолжает массово распространяться, что расширило его восприятие от медицинского кризиса до бизнес-кризиса.

Кризисы характерны для всех стадий развития организаций и могут активизироваться в сложных и неопределенных ситуациях, однако нарастание проблем, вплоть до преждевременного закрытия малого бизнеса, подтвердили отсутствие адекватных стратегий антикризисного управления, ведь, как правило, малые предприятия сильно зависят от своих покупателей, поставщиков, сотрудников в единой цепочке создания новой стоимости – поэтому в условиях временной приостановки бизнес-процессов, включая сбои в логистике, малый бизнес сталкивается со значительными локальными кризисами.

Влияние экономической неопределенности на малый бизнес более существенно, чем на корпоративный бизнес. Обоснованием этого утверждения служит тот факт, что деятельность малого бизнеса

ориентирована на оперативное реагирование на рыночные факторы, что, с одной стороны, приводит к большей чувствительности к тенденциям рынка, но, с другой стороны, формирует долгосрочные угрозы бизнесу, не обладающему защитным потенциалом от быстрых изменений, приводящих к его гибели.

Одновременно с этим, малый бизнес вынужден также адаптироваться под условия развития цифровой среды бизнеса, осуществляя цифровую трансформацию, ведь успешные решения отдельных компаний позволили определить цифровые преобразования как ключевой тренд современности. Но эффекты реализации цифровых решений оказывают не только положительное влияние на развитие многих сторон деятельности общества, но могут и приводить к угрозам выживанию и развитию различных бизнесов, пытающихся монетизировать цифровые преимущества. Цифровые решения могут оказаться губительными для малых предприятий в силу воздействия новых, неучтенных факторов. Поэтому существенно важно установить влияние цифровых преобразований на условия ведения бизнеса, и дать оценку возможности возникновения кризисной ситуации в деятельности малых предприятий из-за трансформационных преобразований с учетом угроз внешней среды.

В связи с этим существует объективная необходимость в формировании и совершенствования методов и механизмов антикризисного управления малым бизнесом, включая противодействие кризисным явлениям и оценку результативности их применения на разных стадиях развития организаций, включая объективную необходимость реализации цифровых решений в современном бизнесе, с учетом актуальности решения задач выживаемости в условиях преодоления экономических последствий пандемии.

Степень разработанности проблемы

Исследованию экономических кризисов, неопределенности и рисков и разработке методов противодействия посвящены множество работ отечественных и зарубежных авторов, среди которых: фундаментальные труды К. Маркса, Дж.А. Гобсона, Дж.М. Кейнса, Ф.А. Хайека, Н.Д. Кондратьева, Й. Шумпетера, Х. Мински, Дж. Акерлофа, Ф.Х. Найта, С.Ю. Глазьева, Г.Б. Клейнера, В.А, Мау. Я.И. Кузьминова, А.В. Бузгалина, Р.С. Гринберга, Е.М. Бухвальда и др., посвященные исследованию механизмов развития кризисов в мировой экономике.

Среди ученых, исследующих антикризисное управление в малом бизнесе, включая противодействие кризисам, решение задач недостатка финансирования, учет факторов институциональной среды, следует выделить: А.З. Бобылева, А.В. Лукьянова, О.А. Львова, Т. Беляева, А.А. Бжассо, О.А. Котлярова, О.Ю. Патласов, О.В. Сергиенко, Г. Широкова, Е. Гаффорова, С. Кругликов, А. Д'Амато, К. Бурлетидис, В. Вермоесен, А. Звикарамба, М. Делофф, Ю. Лаверен, Й. Триантафиллопулос, С. Морриш, Р. Джонс, Ф. Эггерс, С. Краус, С. Петцольд, В. Барбат, Ф. Понц, Р. Полл, Н. Капицинис, М. Коулинг, М. Корацца, С. Финари и Р. Гуццо, Р. Вестерлинд, Ш. Торстенсонн, М. Мейтуа, А. Диас, Е. Мануэль, Т. Моццаролл, Л. Лекмат, С. Коста, Л. Лауреано, Р. Лауреано, М. Лоулесс, П. Проенца, В. Симон-Мойя, Л. Ревельто-Табоада и Д. Рибейро-Сориано, Х. Ле Нгуен, С. Кок, С. Зубайр, Р. Кабир, К. Хуанг, Дж. Челлия, М. Коулинг, В. Лью и Н. Чанг, Дж. Варго, Ю. Севилья, Н. Ямори. Также следует заметить, что в англоязычной литературе используется понятие «кризисный менеджмент», и именно как изучение управления организацией, находящейся в кризисе разного типа, рассматривается в работах М. Альпаслан, Л. Дольц, Х. Этермаэ, С. Жакстиенс, М. Иборра, С. Сахин, С. Улубейли, А. Казаза, М. Макусова, Б. Мариц, В. Медакович, Р. Мейсте, К. Пирсон, А. Митрофф, В. Сафьон, В. Васичкова.

Развитие в иностранной литературе получили исследование по оценке влияния пандемии на малый бизнес (Н. Донту, Густавсон, Д. Гердеман, С. Зенкер, Дж. Карневейл, И. Хатак, Ф. Кок, Б. Ларсон, М. Рапаччини, Т. Риттер, К. Педерсен, П. Сассер, Т. Тайсон, А.Тарки, Х. Хи, Л. Харрис, Дж. Щет, Ф. Эггерс и др., среди российских ученых, исследующих вопросы состояния бизнеса в кризисный период и период панждемии (О. Агеева, В.В. Громов, Н.А, Жданкин, Н.С. Милоголов, А.Д. Левашенко, А.А. Коваль, С.П. Земцов, Ю.В. Царева, Г.Н. Франовская Г.Н., А.Ю. Долматович и др.), а также оценивающих последствия всеобщей цифровизации на развитие антикризисного управления (рассматривается в трудах Н.В. Алтуфьевой, Е.П. Кочеткова, А.Н. Ряховской, С.Е. Кован и др.).

Однако, несмотря на большое количество теоретических и практических исследований, проведенных российскими и зарубежными учеными, проблема разработки эффективных технологий и моделей антикризисного управления по-прежнему остается одной из самых существенных в силу появления факторов неопределенности нового качества и влияния на деятельность организаций, включая синтез технологических, геополитических, экономических, социальных и др. составляющих элементов внешней среды, что подтверждает актуальность работы и определяет ее цель и задачи.

В качестве теоретической базы данного исследования автор опирался на труды отечественных и зарубежных ученых в области менеджмента, антикризисного управления, планирования и прогнозирования, конкурентного анализа, диагностики состояния экономических систем, теории жизненного цикла организации.

В качестве **методологической основы** исследования использованы фундаментальные концепции, представленные в трудах классиков экономической теории и публикациях современных ученых по проблемам антикризисного управления. Разработка моделей и системно-динамических

технологий антикризисного управления осуществляется с приоритетом системного, причинно-следственного, процессного сценарного подходов, формализации, методов статистического и экономического анализа, моделирования, экспертных оценок, методов диагностики банкротства, прогнозирования и др.

Информационная и статистическая база исследования. В работе использованы статистические и аналитические данные Росстат, Всемирного банка, Международного валютного фонда (обновляемый с учетом инициатив 193 стран раздел официального сайта, посвященный мерам государственной поддержки бизнеса), ОЭСР, РБК, Центра анализа и развития малого и среднего бизнеса Московского кредитного банка, Аналитического центра НАФИ, Росконгресса, PwC и др.

Цель диссертационного исследования – развитие методологического инструментария антикризисного управления организациями, функционирующими в нестабильных экономических условиях внешней среды, на различных стадиях развития и на основе использования системно-динамических технологий.

Указанная цель диктует следующие задачи:

- систематизировать факторы экономической неопределенности в функционировании малого бизнеса и выявить роль антикризисного управления в повышении стабильности экономических результатов их деятельности;

- проанализировать зарубежный опыт антикризисного управления в повышении стабильности экономических результатов малого бизнеса;

- предложить системную концепцию антикризисного управления малым бизнесом в нестабильной экономической ситуации;

- разработать матричный подход к диагностике состояния малого бизнеса с целью обоснования потребности в антикризисном управлении;

- обосновать применение сценарных технологий реализации антикризисного управления в малом бизнесе в условиях последствий пандемии;

- разработать индикаторы оценки результативности государственных программ как обеспечение антикризисности внешней среды малого бизнеса;

- предложить параметры формирования системно-динамического сценария обеспечения выживания и развития малого бизнеса, включая внедрение цифровых решений в деятельности.

Объектом исследования являются организации различных форм собственности и видов экономической деятельности, функционирующие в условиях давления факторов экономической неопределенности.

Предметом исследования является организационно-управленческие и экономические отношения, возникающие при реализации процедур и моделей антикризисного управления и адаптации организаций к флуктуациям внешней среды.

Научная новизна диссертационного исследования заключается в развитии методологического инструментария антикризисного управления малым бизнесом, позволяющего интегрировать системный подход к процессам антикризисного управления малым бизнесом, включая использование матричного подхода к диагностике состояния малого бизнеса с целью обоснования сценария антикризисного управления малым бизнесом в условиях последствий пандемии как шокового и повторно-шокового воздействия, а также необходимости реализации цифровых трансформаций.

Положения, выносимые на защиту:

- определены факторы–угрозы малому бизнесу в условиях последствия пандемии, выбор которых отличается комплексным видением внешней среды малого бизнеса, а не только учетом проявлений пандемического характера, позволяющим установить синергетические последствия динамики внешней экономической среды (включая собственно пандемические факторы,

факторы государственного регулирования и поддержки, факторы нестабильности самого малого бизнеса, факторы внедрения новых бизнес моделей, факторы цифровой трансформации, факторы изменения моделей потребления и др.);

- установлено, что диагностика, особенно в рамках цифровой трансформации малого бизнеса, потенциально может давать ошибочные результаты из-за искажений в финансовой отчетности, прежде всего, в части затрат на привлечение и удержание одного клиента, что подтверждает вывод о недостаточности приемов финансовой диагностики для определения предкризисного состояния малого бизнеса и требует дополнения качественными индикаторами внешней среды;

- развито использование системного подхода в антикризисном управлении малым бизнесом, отличающееся введением в системную модель «переключателя бизнес-моделей» в кризисных сценариях, что обеспечивает единство рассмотрения малого предпринимательства в совокупности с внешней средой и принципиально отличает данный подход от положений классического антикризисного менеджмента, не учитывающего особенности небольших предприятий;

- адаптирован матричный подход, основанный на выделении кризисных свойств бизнес моделей малых предприятий (дивергентных; устойчивых; адаптивных; временно ограниченных; внешне поддерживаемые; истинное банкротство) и формировании четырех базовых сценариев путем построения сценарного креста в разрезе учета двух неопределенностей: 1) как долго продлится пандемия? 2) будут ли институционализированы изменения в моделях бизнеса и поведении государств?, что обеспечивает выбор действий предпринимателя в рамках антикризисного воздействия.

- обоснована индивидуализация сценариев антикризисного управления, включающая учет неоднородности бизнеса (в том числе и качества управления), выделяющая три типа малых предприятий: а) с низкой долговой

нагрузкой и сохранением спроса; б) бизнеса со стабильным спросом, но трудностями обслуживания накопленных долгов; в) бизнеса с сокращением спроса и позволяющая скорректировать противоречивость государственного и рыночного подходов к регулированию кризисов.

Теоретическая значимость работы. Теоретическая значимость исследования заключается в разработке методических подходов к антикризисному управлению малым бизнесом в условиях преодоления последствий шокового воздействия непрогнозируемых ситуаций, включая пандемию.

Практическая значимость работы определена применением разработанных подходов к антикризисному управлению малым бизнесом с целью повышению его адаптации и выживаемости в период пандемии и в период преодоления ее последствий. Полученные самостоятельные научные результаты обобщают, конкретизируют и дополняют положения антикризисного управления в части разработки технологий и моделей антикризисного управления, направленных на вывод предприятия малого бизнеса из кризисной ситуации или поддержание устойчивого состояния в условиях проявлений экономической неопределенности. Предложенные методические положения и рекомендации по антикризисному управлению малым бизнесом могут служить эффективным инструментарием для подготовки и реализации обоснованных управленческих решений, а также использоваться в качестве методических рекомендаций отраслевыми министерствами и объединениями предпринимателей. Материалы диссертации могут быть использованы при преподавании таких дисциплин, как «Менеджмент», «Антикризисный менеджмент», «Управление малым бизнесом», «Управление рисками и др.

Апробация результатов исследования Основополагающие выводы автора объединены в докладах на международных научно-практических конференциях: «Управление инновационными и

инвестиционными процессами и изменениями в условиях цифровой экономики» (Санкт-Петербургский государственный экономически университет, 2020 г.), «Цифровая экономика: создание информационного общества, формирование и усиление роли России на мировой арене» (Институт проблем рынка РАН, 2020 г.).

По теме диссертационного исследования опубликованы научные работы общим объемом 5,6 печатных листов, в том числе 2 статьи (главы в научных монографиях) в изданиях, индексированных в базах данных Scopus/Web of Science, и 4 статьи в ведущих рецензируемых научных журналах из перечня ВАК. Структура диссертационной работы сформирована в соответствии с поставленными задачами.

Диссертация включает: введение, три главы основной части, заключение, список использованных источников, приложение. Основной текст диссертационной работы изложен на 185 страницах, включает в себя 8 таблиц и 24 рисунка. Список использованных источников содержит 235 наименований.

Список публикаций автора

Статьи в журналах и других изданиях, индексированных в международных базах данных:

Tikhonova M., Sarkisyan Zh. Managing for the Future: Crisis Management under Post-Industrial Modernization (Chapter 3). In: Post-Industrial Society: The Choice between Innovation and Tradition. Palgrave Macmillan, 2021. DOI: 10.1007/978-3-030-59739-9_3.

Tikhonova M., Sarkisyan Zh. Individualization of Approaches in Scenarios of Survival and Development for Companies in the Digital Environment (Chapter 8). In: Technology and Business Strategy: Digital Uncertainty and Digital Solutions. Palgrave Macmillan, 2021. DOI: 10.1007/978-3-030-63973-0_8.

Статьи в журналах, входящих в перечень ВАК:

Тихонова М.А. Антикризисный выбор малого бизнеса / М.А. Тихонова // Сегодня и завтра российской экономики. – 2020. – № 99-100. – 0,7 п.л.

Тихонова М.А. Использование матричного подхода в антикризисном управлении малым бизнесом в период пандемии / М.А. Тихонова // Научное обозрение. Серия 1. Экономика и право. – 2020. – № 4. – 0,7 п.л.

Тихонова М.А. Антикризисные сценарные технологии управления малым бизнесом в период пандемии / Ж.М. Саркисян, М.А. Тихонова // Научное обозрение. Серия 1. Экономика и право. – 2020. – № 5. – 0,6 п.л.

Тихонова М.А. Влияние факторов экономической неопределенности на функционирование малого бизнеса / Ж.М. Саркисян, М.А. Тихонова // Научное обозрение. Серия 1. Экономика и право. – 2020. – № 6. – 1,2 п.л.

Статьи в иных изданиях:

Тихонова М.А., Саркисян Ж.М. Антикризисные сценарии адаптации бизнеса к условиям цифровой экономики / Управление инновационными и инвестиционными процессами и изменениями в условиях цифровой экономики: Сборник научных трудов III Международной научно-практической конференции «Управление инновационными и инвестиционными процессами и изменениями в условиях цифровой экономики», г. Санкт-Петербург, 27-28.10.2020 г. СПб.: СПбГЭУ, 2020.

Тихонова М.А., Саркисян Ж.М. Реактивный поход к антикризисному управлению компаниями на этапе цифровой трансформации / Цифровая экономика: создание информационного общества, формирование и усиление роли России на мировой арене: Сборник материалов МНПК. М.: ИПР РАН, 2020.

ГЛАВА 1. ИССЛЕДОВАНИЕ ДИНАМИКИ РАЗВИТИЯ МАЛОГО БИЗНЕСА В УСЛОВИЯХ НЕСТАБИЛЬНОЙ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ СИТУАЦИИ

1.1. Исследование факторов экономической неопределенности на современном этапе и оценка их влияния на малый бизнес

Рыночная система, основанная на частной собственности на средства производства и исключительной роли инвестиций в такие активы, обладает свойством фундаментальной неопределенности[1]. Фундаментальная неопределенность отличается от риска тем, что ее нельзя описать при помощи вероятностных распределений и, следовательно, измерить уровень будущих угроз. Понимание неопределенности лежит в основе базовых подходов к исследованию многих кризисных явлений.

В 2020 году весь мир столкнулся с новым глобальным кризисом и, соответственно, все более и более возрастающей экономической и общественной неопределенностью. Степень неопределенности настолько высока, что, например, невозможно оценить вероятность третьей волны пандемии. И этот кризис сопровождается не только глобальным характером потерь, но и огромными затратами с ограниченными источниками возмещения и до сих пор неясной продолжительностью.

Такой кризис, вероятно, является самым беспрецедентным событием, по оценкам[2], за последние 100 лет, трансформирующим нашу жизнь. Пандемия коронавируса, известного как COVID-19, быстро распространилась по всему миру, что привело к мировой экономической рецессии и спаду. Несмотря на глобальные усилия по борьбе с вирусом, он

---

[1] Мински Х. Стабилизируя нестабильную экономику. М.;СПб: Изд-во Института Гайдара, Факультет свободных искусств и наук СПбГУ, 2017.

[2] Adžić S., Al-Mansour J. Business analysis in the times of COVID-19: Empirical testing of the contemporary academic findings // Management Science Letters, 2021, vol. 11, p. 1-10.

продолжает массово распространяться, что расширило его восприятие от медицинского кризиса до бизнес-кризиса.

В огромной степени влияние кризиса ощутил малый бизнес[3], как наиболее значимый представитель сектора малых и средних предприятий (МСП): по оценкам, 96% от общего числа субъектов МСП представляют микрофирмы[4] с долей в обороте сектора в 37% и долей занятости в 29%, при этом малые фирмы обеспечивают оборот в 63% и занятость на уровне 49%. Однако эти данные не следует считать достоверными, поскольку в России значительная часть занятых, которая могла бы относиться к предпринимательскому сектору, находится в тени: по данным Росстата, в 2019 г. доля занятых в неформальном секторе (работающих неофициально) составляла 21,3% всех занятых, причем их численность продолжает расти (с 14,3 млн. человек в 2017 г. до 15,25 млн. в 2019 г. – фактически в неформальном секторе работает каждый пятый россиянин)[5]. В первую волну COVID-19 сильнее всего пострадал именно малый бизнес вследствие введения режима самоизоляции и карантина, испытав резкое падение спроса, поэтому сфера МСП относится к наиболее пострадавшим от пандемии.

Объявление в Российской Федерации нерабочих дней с сохранением за работниками заработной платы, что фактически остановило деятельность большинства компаний малого бизнеса, однако не сняло необходимости в полной мере обеспечить выплату заработной платы. Все бизнесы, которые не успели перейти на онлайн-формат предоставления товаров и услуг (или те, чья бизнес-модель подразумевает вообще исключительно персональное предоставление услуг), оказались под риском банкротства. В некоторых организациях, например, в турагентствах, после введения

[3] Общество и пандемия: опыт и уроки борьбы с COVID-19 в России / Под ред.: В. Мау, Г. Идрисов, Я. Кузьминов, А. Радыгин, В. Садовничий, С. Синельников-Мурылев. М., 2020.

[4] Бухвальд Е.М. Переживет ли малый бизнес россии шок 2020 года? // Экономика, предпринимательство и право, 2020, том 10, №5, с. 1319-1336. DOI: 10.18334/epp.10.5.110134.

[5] РБК. Росстат сообщил об увеличении неформальной занятости в России. URL: https://www.rbc.ru/economics/05/09/2019/5d6e74fb9a794709eeba4f8c.

противоэпидемиологических ограничений выручка снизилась на 90%. По подсчетам экспертов, один будний день простоя кофейни в центре г. Москвы обходился бизнесу в 100-150 тыс. руб. дохода, магазину одежды – от 40 до 100 тыс. руб., торговому центру – от 60 до 80 млн. руб.[6].

Наиболее пострадавшей сферой бизнеса является сфера услуг – однако несмотря на существенное падение выручки в 1 квартале 2020 г., далее в отдельных секторах сферы услуги было отмечено восстановление и даже рост доходов. Так, по оценкам Центра анализа и развития малого и среднего бизнеса Московского кредитного банка (МКБ)[7], строители из сегмента МСП нарастили выручку более чем в 1,5 раза с начала года, среднестатистическая оптовая торговля – на 19%, но фирмы, осуществляющие розничную торговлю на конец 3-го квартала 2020 г. зафиксировали падение доходов на 27%. При этом по оценкам платформы «Mail.ru для бизнеса», к 10.07.2020 г. 1/3 компаний среднего и малого бизнеса не получили оплату за свои услуги от клиентов в период пандемии[8].

По данным Федеральной налоговой службы[9], на 01.07.2020 г. прекратили свою деятельность 305,6 тыс. индивидуальных предпринимателей и 208 тыс. юридических лиц (коммерческих организаций) (были зарегистрированы 287,4 тыс. и 100,2 тыс. соответственно). Таким образом, за 1-е полугодие 2020 г. в России на 18,2 тыс. уменьшилось число индивидуальных предпринимателей и на 107,8 тыс. – число коммерческих организаций. На 10.05.2020 г. число малых предприятий сократилось на 10,1% (в годовом выражении), средних – на 8,5%, что означает потерю около

---

[6] РКБ. Во сколько бизнесу обходится день простоя из-за коронавируса. URL: https://www.rbc.ru/economics/16/04/2020/5e9734f59a79476b02ac352b.

[7] МКБ проанализировал влияние пандемии на малый бизнес. URL: https://mkb.ru/news/38341.

[8] Влияние коронавируса COVID-19 на экономику России. TAdviser. URL: https://www.tadviser.ru/index.php/Статья:Влияние_коронавируса_COVID-19_на_экономику_России#.D0.A2.

[9] ФНС России. Статистика по государственной регистрации ЮЛ и ИП в целом по Российской Федерации. URL: https://www.nalog.ru/rn77/related_activities/statistics_and_analytics/regstats/.

300 тыс. рабочих мест в малом бизнесе и 100 тыс. в среднем[10].

Более 80% малых и средних предприятий оптимизировали затраты в связи с сокращением выручки, при этом 28% сократили заработные платы, 21% сократили штат сотрудников, 22% перевели сотрудников в неоплачиваемый отпуск. Лишь за март 2020 г. численность занятых в МСП уменьшилась примерно на 18 тыс. человек[11].

При этом пандемия позволила существенно изменить бизнес-процессы в малом бизнесе. Так, произошел рост электронной электронной коммерции – с января по апрель 2020 года объем этого рынка увеличился на 27% (для сравнения, рост за весь 2019 год составил 16%). Аналитики также ожидают, что объем рынка электронной коммерции вырастет на 169% за счет тех покупателей, которые на ноябрь 2020 года не делают покупок онлайн или делают их редко[12]. По данным компании Accenture[13], к ноябрю 2020 года 54% покупателей используют бесконтактную оплату (87% будут делать это в ближайшем будущем), 54% заказывают товары через приложения (84% в будущем), 47% пользуется доставкой на дом (82% в будущем), 44% покупают через социальные сети (80% в будущем) – это также существенно влияет на то, как малый бизнес будет приспосабливаться к новым экономическим реалиям.

Еще одной особенностью стало то, что государства и местные органы власти (и, конечно, системы здравоохранения) столкнулись с пандемическим кризисом недостаточно подготовленными, зачастую не имея ресурсов и времени на подготовку. Трудно найти учреждения или организации, которые

---

[10] Общество и пандемия: опыт и уроки борьбы с COVID-19 в России / Под ред.: В. Мау, Г. Идрисов, Я. Кузьминов, А. Радыгин, В. Садовничий, С. Синельников-Мурылев. М., 2020.
[11] Единый реестр субъектов МСП. URL: https://rmsp.nalog.ru/.
[12] Accenture оценила, как коронавирус изменил ритейл. TAdviser. . URL: https://www.tadviser.ru/index.php/Статья:Влияние_коронавируса_COVID-19_на_экономику_стран_мира.
[13] Accenture оценила, как коронавирус изменил ритейл. TAdviser. . URL: https://www.tadviser.ru/index.php/Статья:Влияние_коронавируса_COVID-19_на_экономику_стран_мира.

не пострадали бы во время пандемии. В целом предложенный в России антикризисный пакет включал меры по нескольким направлениям: снижение административной нагрузки (в части проверок предприятий), меры налогового стимулирования, финансовые меры поддержки, государственные закупки, меры имущественной поддержки (Приложение 1). Несмотря на несопоставимость по абсолютным объемам финансовой поддержки с развитыми странами, тем не менее на данные цели было направлено 4% от ВВП (табл. 1.1, рис. 1.1).

Таблица 1.1. Объемы бюджетной поддержки в период пандемии.

Направления	млрд. руб.	% от ВВП
Меры в области здравоохранения и санитарно-эпидемиологические меры	246,8	0,3
Население	665,9	0,7
Включая самозанятых граждан	9,6	0,01
Крупные компании, МСП, индивидуальные предприниматели и некоммерческие организации	2 590,0	2,7
Регионы РФ	373,0	0,4
Всего	3 876,0	4,0

Источник: Банк России. Обзор финансовой стабильности. IV квартал 2019 – I квартал 2020 г. URL: http://cbr.ru/Collection/Collection/File/27911/OFS_20-01.pdf.

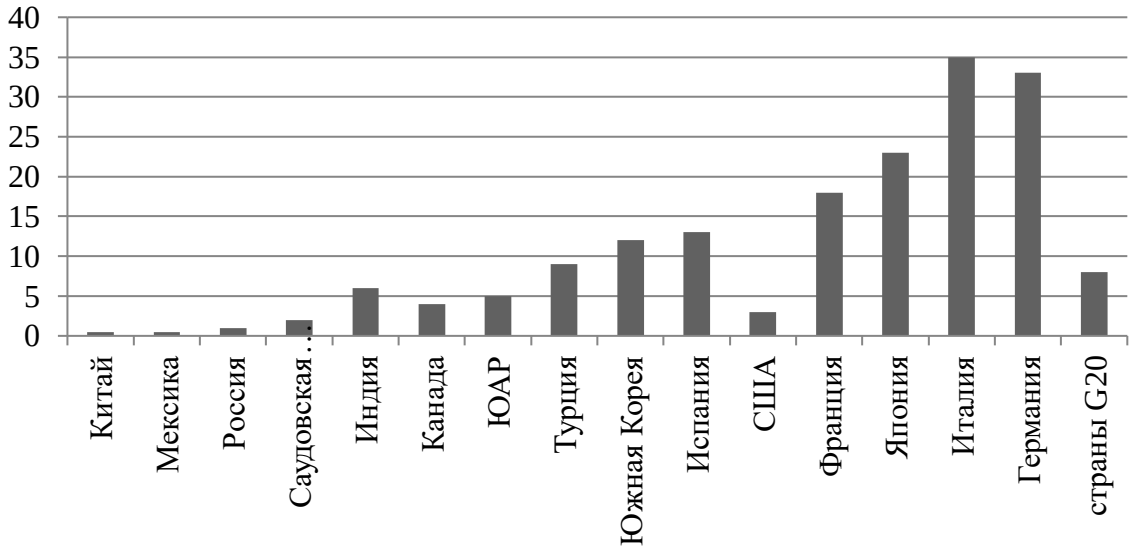


Рис. 1.1. Антикризисные меры в виде кредитов, участие в капитале и гарантии, % от ВВП по странам

Источник: составлено автором на основе данных: Банк России. Обзор финансовой стабильности. IV квартал 2019 – I квартал 2020 г. URL:

http://cbr.ru/Collection/Collection/File/27911/OFS_20-01.pdf.

Беспрецедентность текущей ситуации в том, что COVID-19 не соблюдает никаких границ. В 1-ом квартале 2020 г. уровень активности снизился во всех крупных экономиках, включая Китай, США и Японию, страны ЕС, пока они страны с различной степенью успешности пытались справиться с пандемией. В целом, согласно оценкам Всемирного банка, в 1-ом квартале 2020 г. мировой ВВП снизился существеннее, чем в период глобального финансового кризиса, - на 11,2% по отношению к 4-тому кварталу 2019 г., а по итогам всего 2020 года ожидается сокращение на 5,2%[14] (табл. 1.2).

Таблица 1.2. Динамика годового ВВП по странам, %.

	Факт			Прогноз		Скорректированный прогноз	
	2017	2018	2019	2020	2021	2020	2021
Мировой ВВП, в среднем	3,3	3,0	2,4	-5,2	4,2	-7,7	1,6
Развитые страны:	2,5	2,1	1,6	-7,0	3,9	-8,4	2,4
США	2,4	2,9	2,3	-6,1	4,0	-7,9	2,3
ЕС	2,5	1,9	1,2	-9,1	4,5	-10,1	3,2
Япония	2,2	0,3	0,7	-6,1	2,5	-6,8	1,9
Развивающиеся страны	4,5	4,3	3,5	-2,5	4,6	-6,6	0,3
Китай	6,8	6,6	6,1	1,0	6,9	-4,9	1,1
Россия	1,8	2,5	1,3	-6,0	2,7	-7,6	0,9
Турция	7,5	2,8	0,9	-3,8	5,0	-6,8	1,0
Польша	4,9	5,3	4,1	-4,2	2,8	-7,8	-0,5
Бразилия	1,3	1,3	1,1	-8,0	2,2	-10,0	-0,3
Мексика	2,1	2,2	-0,3	-7,5	3,0	-8,7	1,2
Саудовская Аравия	-0,7	2,4	0,3	-3,8	2,5	-5,7	0,3
Египет	4,2	5,3	5,6	3,0	2,1	-2,8	-3,9
Индия	7,0	6,1	4,2	-3,2	3,1	-9,0	-3,0
Южная Африка	1,4	0,8	0,2	-7,1	2,9	-8,0	1,6

Источник: составлено автором на основе данных:

[14] Доклад об экономике России № 43. Россия: рецессия и рост во время пандемии. Всемирный банк. URL: http://pubdocs.worldbank.org/en/483351593984893149/RUS-RER43-July5.pdf.

The World Bank. Pandemic, Recession: The Global Economy in Crisis. URL: https://www.worldbank.org/en/publication/global-economic-prospects#a.

По оценкам Международного валютного фонда, падение мирового ВВП в 2020 г. составит 3% и станет самым значительным со времени Великой депрессии[15]. Согласно базовому апрельскому прогнозу Банка России, сокращение ВВП России в 2020 г. составит 4-6%[16]. По прогнозам ОЭСР, к концу 2021 г., суммарный ущерб для мировой экономики от пандемии коронавируса достигнет порядка 7 трлн долларов – и это сопоставимо с суммарным годовым бюджетом двух стран – мировых лидеров: США (4,1 трлн.) и Китая (3,2 трлн.)[17]. Более значительное падение ВВП было зафиксировано в период 2-го квартала 2020 г. - ВВП США рухнул на 32,9%, Евросоюза – на 14,4%, в Великобритании – на 21,7%.

Таблица 1.3. Макроэкономические индикаторы стран.

Страна	Индекс деловой активности				Безработица, %	
	в промышленности		в сфере услуг		2019	2020 (прогноз)
	янв. 2020	апр. 2020	янв. 2020	апр. 2020		
США	51,9	36,1	53,4	26,7	3,7	10,4
Великобритания	50,0	32,6	53,9	13,4	3,8	4,8
ЕС	47,9	33,4	52,5	12,0	6,3	8,3
Германия	45,3	34,5	54,2	16,2	3,2	3,9
Франция	51,1	31,5	51,0	10,2	8,5	10,4
Япония	48,8	41,9	51,0	21,5	2,4	3,0
Китай	51,1	49,9	51,8	44,4	5,1	5,3
Россия	47,9	31,3	54,1	12,2	4,6	6,1
Мир, в среднем	50,3	39,8	52,6	24,0	-	-

Источник: составлено автором на основе данных:
Банк России. Обзор финансовой стабильности. IV квартал 2019 – I квартал 2020 г. URL: http://cbr.ru/Collection/Collection/File/27911/OFS_20-01.pdf;
Jones L., Palumbo D., Brown D. Coronavirus: A visual guide to the economic impact. BBC News, 29 June 2020. URL: https://www.bbc.com/news/business-51706225;
Безработица в России в мае выросла до максимума за 8 лет. Интерфакс. URL: https://www.interfax.ru/business/713965.

[15] Банк России. Обзор финансовой стабильности. IV квартал 2019 – I квартал 2020 г. URL: http://cbr.ru/Collection/Collection/File/27911/OFS_20-01.pdf.
[16] Банк России. Апрель 2020 г. Доклад о денежно-кредитной политике. URL: https://cbr.ru/Collection/Collection/File/27862/2020_02_ddcp.pdf.
[17] РИА Новости. Минус семь триллионов: коронавирус опустошил мировую экономику. URL: https://ria.ru/20200921/tsena-pandemii-1577459576.html.

Также следует отметить и существенное падение индексов деловой активности, которое происходило с разной скоростью и амплитудой в странах мира (табл. 1.3), что закономерно отражается в росте прогнозных оценок по безработице, которые могут стать беспрецедентными для ряда стран. Например, в США только в 2018 г. вернувшаяся на предкризисные позиции с 2009 г. безработица возможно повысится в 3 раза до 10,4%, а самый небольшой рост безработицы ожидается в Японии при достаточно большом снижении деловой активности в сфере услуг.

Как отмечается в статистическом обзоре ОЭСР[18], доля МСП наиболее высока как раз в тех отраслях экономики, которые в целом столкнулись с более серьезными экономическими проблемами в текущих условиях (фактически, это примерно 40% от общего количества рабочих мест в государствах ОЭСР, причем в среднем 75% из них относятся на долю малых и средних предприятий[19] (рис. 1.2)) – это автомобилестроение, строительство, оптовая и розничная торговля, авиаперевозки, гостиничный бизнес, общественное питание, недвижимость и потребительские услуги. Именно в розничной торговле наблюдались беспрецедентные минимумы, поскольку покупатели оставались дома в попытке остановить распространение Covid-19 – снижение покупок значительно отразилось на функционировании малого бизнеса. По странам это снижение составило: Китай 32%, Япония 37%, Германия 49%, Франция 50%, США 52%, Италия 54%, Канада 72%, Великобритания 78%, Мексика 80%[20]. Все вышеобозначенные сектора захлестнула волна банкротств. И, если спрос не восстановится, то неизбежна новая. Следствием будет массовая потеря

[18] OECD. Statistical Insights: Small, Medium and Vulnerable. URL: http://www.oecd.org/sdd/business-stats/statistical-insights-small-medium-and-vulnerable.htm

[19] Поддержка МСП в контексте COVID-19. Дайджест. Департамент международного и регионального сотрудничества СП РФ. URL: https://ach.gov.ru/upload/pdf/Covid-19-SME.pdf

[20] Jones L., Palumbo D., Brown D. Coronavirus: A visual guide to the economic impact. BBC News, 29 June 2020. URL: https://www.bbc.com/news/business-51706225.

рабочих мест, рост бедности и неравенства. Безусловно, в зоне наибольшего риска находятся страны с формирующейся рыночной экономикой.

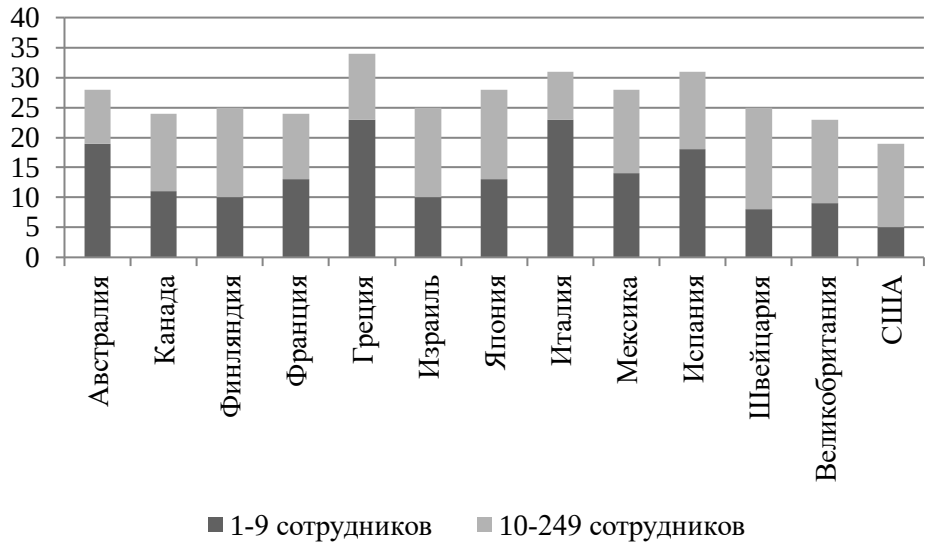


Рис. 1.2. Преобладание МСП в наиболее пострадавших отраслях в странах ОЭСР, % занятости в зависимости от размера компании.

Источник: составлено автором на основе данных:
OECD. Statistical Insights: Small, Medium and Vulnerable. URL: http://www.oecd.org/sdd/business-stats/statistical-insights-small-medium-and-vulnerable.htm

Следуя классическому определению кризиса, несомненно, для большинства малых предприятий, пандемический кризис как ограничил многие возможности для малого бизнеса, так и создал (и создает новые). Наиболее сложной проблемой оказались цепочки поставок. Как правило, малые предприятия сильно зависят от своих покупателей, поставщиков, сотрудников в единой цепочке создания новой стоимости. Изменения в любом месте цепочки создания стоимости практически мгновенно влияют с небольшими вариациями почти на каждого участника.

Кроме того, следует отметить, что значимый регулятор устойчивости крупного бизнеса, такой как запасы, в меньшей степени используется для небольших предприятий, поэтому если в цепочке ценности возникает проблема, это ощущают все участники, но более всех те, кто ограничен возможностями создания дополнительных запасов.

Например, закрытие национальных границ (а это международные поставки и продажи), привело и приводит к сбоям в логистике, и после истощения запасов, поставило под угрозу почти всех других участников. Несмотря на многие преимущества малого бизнеса, кризис COVID-19 показал, что всем участникам необходимо будет разработать альтернативные планы действий в чрезвычайных ситуациях на случай сбоев[21], что во многом уменьшит возможности малых предприятий, сокращая потенциал их стратегий развития и восстановления.

Мир переживает кризис огромных масштабов, к которому он не был готов, и, даже по прошествии почти года, нет предложений эффективных стратегий восстановления (преодоления) локальных, отдельных кризисов, вызванных пандемией COVID-19, что подтверждает вывод о том, что надо рассматривать именно неопределенность, а не риски при исследовании кризисного поведения малого бизнеса. Казалось бы, быстрое восстановление после первой волны оказывается растраченным во вторую волну, при этом эпидемиологи ждут и третьей волны. Неизбежный урок прошедшего полугодия состоит в том, что даже самые подготовленные институты, по мнению Х. Этермада, почти приблизились к катастрофе[22].

Р. Хаас отмечает, что «после пандемии мир окажется в мире большей, а не меньшей турбулентности»[23]. По его мнению, что действительно отличает текущую историческую эпоху принципиально от любой другой в современной истории, так это важность глобальных проблем: климата, терроризма, инфекционных заболеваний, нерегулируемого киберпространства, распространения, торговли, инвестиций, усиленных пандемическими последствиями. Это тесно переплетенная совокупность

---

[21] Etermad H. Managing uncertain consequences of a global crisis: SMEs encountering adversities, losses, and new opportunities // Journal of International Entrepreneurship, 2020, vol. 18, pp. 125-144.

[22] Etermad H. Managing uncertain consequences of a global crisis: SMEs encountering adversities, losses, and new opportunities // Journal of International Entrepreneurship, 2020, vol. 18, pp. 125-144.

[23] Haas R. The world: brief introduction. NY: Penguin Press, 2020.

проблем, прежде всего, отражается на двух наиболее ярких решениях уходящей эпохи, в полной мере использованных малым предпринимательством: цепочках поставок и глобальных стандартах[24].

До кризиса эффективность и затраты были ключевыми критериями при выборе цепочек поставок, что приводило к единственному поставщику и небольшому количеству запасов. Как оказалось, при пандемии именно этот выбор оказался наиболее существенной причиной кризисного состоянии многих видов бизнеса, и критерий эффективности оказался причиной неустойчивости в более ответственный период. При этом 100% зависимость от единственного иностранного поставщика стала трансформироваться в необходимость диверсификации поставок, что приведет к росту запасов, и что также может оказаться причиной неустойчивого состояния малой фирмы. Дополнительные запасы требуют поиска дополнительных источников финансирования, что, в свою очередь, сократит финансовые результаты или ограничит направления их использования.

Такой пример взаимосвязанности показателей внешней среды и угроз малому бизнесу демонстрирует, что для адаптации моделей антикризисного поведения необходимо формировать целостное видение ситуации, а не отдельные частные решения.

Указанная ситуация приводит к тому, что для преодоления неопределенности нет возможности сделать единственный оптимальный выбор, и многовариантность стратегий с возможностью наименее затратного переключения становится необходимостью.

Практически не представляется возможным выделить в прошлом глобальные кризисные проблемы, которые затрагивали почти все организации[25], поэтому и небольшие фирмы оказались неподготовленными и

---

[24] Haas R. The world: brief introduction. NY: Penguin Press, 2020.

[25] Etermad H. Managing uncertain consequences of a global crisis: SMEs encountering adversities, losses, and new opportunities // Journal of International Entrepreneurship, 2020, vol. 18, pp. 125-144.

столкнулись с высоким уровнем дискомфорта и неопределенности в своей текущей работе.

Кроме того, когда малый бизнес находится на ранних стадиях своего жизненного цикла, дефицит опыта ограничивает их выбор, а отсутствие доступа к ресурсам не позволяет выбрать эффективную стратегию. Этот выбор ограничен также тем, что малый бизнес вынужден в своих решениях ориентироваться на внешний выбор (рекомендованный опыт других исследователей и консультантов), что, в соответствии с нашими выводами о необходимости индивидуализации (что будет рассмотрено в главе 3 диссертации), ведет также к появлению дополнительных факторов-угроз, каждый из которых сам по себе может подтолкнуть небольшие предприятия к гибели из-за последующего дефицита, операционных сбоев, кассовых разрывов, закрытия и банкротства.

Основным способом выживания в разгар кризиса COVID-19 стала технологическая адаптация (прежде всего, онлайн решения), позволившая объединить интересы всех участников бизнес-моделей (клиентов, поставщиков, работников, инвесторов), что далее будет подтверждено результатами опроса, продемонстрировавшего разрыв между малым бизнесом, сохранившим традиционные стратегии, и малым бизнесом, выбравшим цифровую трансформацию или взаимодействие с цифровым бизнесом (например, рестораны, начавшие сотрудничество с логистическими компаниями по услугам доставки). Невозможность ряда малых предприятий выполнять свои функции привела к обострению конкурентной борьбы и еще большему усилению влияния кризиса, так как даже в тех сегментах, которые пострадали практически полностью, находились удачные решения, и малые предприятия, используя свои динамические возможности, быстро реализовали их через собственные платформы или экосистемные решения (Яндекс, Alibaba, Amazon, Сбер и т.д). Несмотря на успех отдельных компаний, еще раз отметим, что их успешное развитие усилило общую

степень угроз для малого и среднего бизнеса, формируя стратегии выживания путем вытеснения конкурентов. Аналогичная ситуация возникает при переориентации на внутренние рынки (как поставщиков, так и потребителей) из-за доминирования отдельных участников на внутренних сегментах рынков и/или их оппортунистического поведения.

Среди таких непрогнозируемых международных факторов следует отметить вынужденные быстрые изменения в поведении потребителей и национальных предпочтениях в странах-экспортерах (граничащие с неявной дискриминационной практикой), ухудшение дипломатических отношений, рост числа международных споров, нормативные ограничения и множество других причин, подвергающих фирмы непредвиденным рискам и неопределенностям, которых не было на протяжении десятилетий.

Несомненно, влияние экономической неопределенности на малый бизнес более существенно, чем на корпоративный бизнес. Обоснованием этого утверждения служит тот факт, что деятельность малого бизнеса ориентирована на оперативное реагирование на рыночные факторы, что с одной стороны приводит к большей чувствительности к тенденциям рынка, но с другой стороны, формирует долгосрочные угрозы бизнесу, не обладающему защитным потенциалом от быстрых изменений, приводящие к его гибели.

В текущее время можно выделить следующие группы факторов, создающих неопределенность для малого бизнеса:

- пандемические факторы;
- факторы шокового изменения цен на нефть;
- адресное государственное регулирование и поддержка;
- цифровая трансформация, включая экосистемное поглощение;
- изменение моделей потребления товаров и услуг, создаваемых малым бизнесом.

До исследования факторов необходимо систематизировать

неопределенности[26].

Изучая возможности антикризисных стратегий, несомненно, не следует исключать из рассмотрения концепции риска и способы смягчения или преодоления действующих или ожидаемых кризисных проблем, с которыми сталкиваются небольшие компании, независимо от их конкретного времени и ситуации.

Но факторы, увеличивающие или уменьшающие уровень опыта решения «неожиданных» проблем, способствующие возникновению неопределенностей, обладают большим приоритетом при исследовании именно в периоды всеобщего кризиса. Например, «удаленная работа», «дистанционная работа» или «работа из дома», собственно относящаяся к организации рабочего места, до начала пандемии были более футуристическими понятиями, касающимися деятельности фрилансеров, чем применимыми к конкретным организациям. Массовое внедрение таких категорий в обыденную жизнь не могло быть описано какой-либо вероятностью всего год назад. Именно поэтому мы остаемся на той позиции, что если риски могут быть измерены, а наступившие события привели к локальному кризису малого предприятия, то в этом случае причиной банкротства является обычная ошибка управления.

Обсуждение же неопределенностей, возникающих в процессе нарастания кризисных явлений находится в интервале от неопределенностей Дж. Акерлофа[27] до неопределенностей Ф.Х. Найта[28], и в основе обоих представлений мы можем констатировать отсутствие объективной или надежной информации и знаний. Ф.Х. Найт провел четкое разделение между страхуемыми рисками и нестрахуемой неопределенностью, делая упор на

---

[26] Etermad H. Managing uncertain consequences of a global crisis: SMEs encountering adversities, losses, and new opportunities // Journal of International Entrepreneurship, 2020, vol. 18, pp. 125-144.

[27] Акерлоф Дж., Шиллер Р. Spiritus Animalis: или Как человеческая психология управляет экономикой и почему это важно для мирового капитализма. М.: ООО «Юнайтед Пресс», 2010. 273 с

[28] Найт Ф.Х. Риск, неопределенность и прибыль. М.: Дело, 2003. 360 с.

возрастание неопределенности при техническом прогрессе. Если неопределенности Ф.Х. Найта относятся к долгосрочному периоду, то неопределенности Дж. Акерлофа относится к относительно более короткому периоду. Оба эти подхода дополняются работами О. Уильямсона[29] по оппортунистическому поведению, когда одна сторона действует оппортунистически, чтобы максимизировать личный интерес за счет другой, в то время как другая сторона неспособна получить необходимую объективную информацию для формирования необходимых знаний для принятия разумного решения.

В период кризиса COVID-19 (как и первой волны, так и текущей второй) оба вышеупомянутых явления (асимметрия и оппортунистическое поведение) были четко наблюдаемы и способствовали созданию вспомогательных кризисов разной степени - относительно более крупных для небольших предприятий и более мелких для более крупных компаний, некоторые из них которых были чрезмерно усилены из-за отсутствия объективной информации и оппортунистического поведения в то время. Следует отметить, что для первой волны оказались более применимы неопределенности Дж. Акерлофа (в пик первой волны, краткосрочность сжалась до недель), то для второй волны все таки надо говорить о неопределенности Ф.Х. Найта и оппортунизме ряда участников рынка. Основной ошибкой малого бизнеса при переходе с первой волны на вторую, оказался отказ институализировать успешные практики в долгосрочной перспективе.

Основная ошибка «выживших» в первой волне заключается в том, что малый бизнес не учел непредвиденные обстоятельства и сохранил прежнюю бизнес-модель, лишь дополненную новым инструментарием. Малый бизнес регулировал ситуацию поставками, заказывая ровно столько, сколько ему

---

[29] Уильямсон О. Экономические институты капитализма: Фирмы, рынки, «отношенческая» контрактация. СПб.: Лениздат; CEV Press, 1996. 702 с.

необходимо, чтобы минимизировать краткосрочные затраты на хранение запасов, с одной стороны, и не оказаться с излишними запасами, с другой.

Общие, более долгосрочные затраты на избыточный заказ в рамках прежней бизнес-модели (действовавшей до кризиса) можно рассматривать как страховую премию во избежание нехватки поставок или дефицита запасов, но издержки таких стратегий становятся намного выше, когда, например, потенциальный покупатель переключается на другие доступные бренды или возникают неопределенные и неблагоприятные внешние условия, включая искусственно созданный дефицит.

Как правило, руководство небольших компаний с ограниченными ресурсами стремится обеспечить эффективность своих ресурсов, включая поставки, и сохранить денежные потоки, чтобы избежать краткосрочной неопределенности неплатежеспособности, делая выбор в пользу теории Дж. Акерлофа.

Рассмотрим всю совокупность неопределенностей, влияющих на малый бизнес в текущей пандемии:

- доступность ресурсов (включая антиглобалистические настроения и действия);

- краткосрочные потребности и сроки (включая неопределенность завершения пандемии или установления новой реальности);

- накопленный опыт (или его отсутствие при формировании новой реальности);

- модели конкуренции (включая доминирование технологических лидеров);

- связь и цифровизация (качество связи и переход цифровой среде).

1. Доступность ресурсов.

Не требует дискуссии вопрос о том, что уровень ресурсов, востребованный в данный момент, оказывает важную роль в уменьшении возникших неопределенностей. Например, несмотря на позитивное

реагирование рынков о разработке той или иной вакцины от коронавируса, регулирующим ресурсом оказывается не столько сам факт разработки вакцины, сколько наличие мощностей, на которых можно произвести данную вакцину. Но остается до сих пор полной неопределенностью, останется ли сезонная потребность в данной вакцине, или коронавирус будет пережит, и массовой потребности в повторной вакцинации не будет. Тем не менее, наращивание ресурсов или возможностей по их привлечению оказывается существенной неопределенностью для малого бизнеса (например, продолжать платить аренду с целью сохранения перспективной точки продаж или отказаться от ненужных затрат).

Но часто в процессы доступности ограниченных ресурсов и минимизации фиксированных затрат вмешивается оппортунистическое поведение участников, пытающих получить дополнительный доход. В этом случае, постоянное присутствие таких угроз усиливает влияние кризисных факторов, создавая «мифическую» потребность в тех или иных ресурсах.

2. Краткосрочные потребности и запасы.

Отдельные оперативные решения могут быть обоснованы на основе потребностей, несмотря на общую неопределенность будущего. Тем не менее, наибольшую угрозу имеет попытка заработать на неопределенности при переносе покрытия потребностей на будущее время (что возможно при анализе рисков, но не реализуемо при неопределенности). Отсрочка приобретения в надежде на меньшие затраты, или отсрочка продаж в надежде на более высокие цены, не имеет сколь-нибудь достоверного обоснования, а является скорее случайной. Фактические издержки неопределенностей и действительные цены могут быть оценены только по факту. Поэтому в период кризиса необоснованные действия только усилят кассовый разрыв и приведут к большей вероятности банкротства.

Точно также долгосрочные затраты могут минимизировать краткосрочные затраты для потребителей (например, при покупке сервисного

контракта на длительный период), но неопределенность может привести к тому, что данный контракт окажется не востребован.

Соответственно, интенсивность кризиса и текущие совокупные издержки могут вынудить завысить цены с целью покрытия текущих издержек, что не означает реальность их приобретения контрагентами. Завышение цен оказывается одним из признаков кризисной ситуации, и объективное экономическое поведение должно вести к отказу от совершения сделок по таким ценам, а не к попытке снизить риски будущего путем приобретения по таким ценам.

3. Прошлый опыт и этапы жизненного цикла фирмы.

Отсутствие исторического опыта приведет к двум неопределенностям. В текущем измерении отсутствие выработанных и проверенных правил поведения не позволяет выработать дальновидную перспективу, позволяющую избежать неопределенностей. Но накопленный опыт в течении текущего кризиса приведет к тому, что во многие решения будут закладываться последствия кризиса и наиболее яркие его факторы. Например, готовность организации к переходу на удаленную работу своих работников будет поддерживаться достаточно длительное время, если не будет институализировано в целом. Аналогично претерпят изменения прежние решения в области финансирования, кредитования и т.д.

4. Конкуренция.

В соответствии с известными теориями, монополист может контролировать поставки и создавать искусственный дефицит, чтобы повысить цены. В случае бедствия и кризисов потребители могут согласиться на повышение цен, чтобы получить приоритетный доступ к необходимым продуктам и услугам. С другой стороны, в условиях совершенной конкуренции многие поставщики используют цены, чтобы стимулировать спрос, а цены остаются относительно конкурентоспособными из-за высокой эластичности спроса.

На практике поставщики считают, что обладают определенными монополистическими полномочиями по манипулированию ценами (например, из-за бренда, местоположения или качества продукции), в то время как им необходимо конкурировать в почти гиперконкурентном состоянии[30] с другими конкурентами, предлагающими аналогичные предложения.

Знание структуры рынка, как это указывают Ф. Вельтер и Д. Смолбоун[31], особенно важно для малого бизнеса. Но, в целом следует сделать вывод, что конкуренция усиливает последствия кризиса в момент проявления негативных событий, и в тоже время обеспечивает необходимое равновесие в посткризисный период.

5. Состояние связи и информации.

Роль информации и качественной связи существенна, и это оказывает влияние на текущую оценку неопределенности. Более того, почти все новые достижения в области управления и производства, включая аддитивные технологии, в значительной степени зависят от информации[32]. Тем не менее, скорость интернета, его доступность и наличие достоверных источников информации, в том числе и о собственных потребителях, становится средством, в какой-то мере снижающим неопределенность с точки зрения возможности быстрого реагирования (реактивного антикризисного управления), и потому практически бесполезны попытки проактивного управления при наличии неопределенностей.

Определив неопределенности, мы сформировали перечень факторов,

---

[30] Chen M.R., Lin H.C., Michel J.G. Navigating hypercompetitive environment: the role of action aggressiveness and TMT integration // Strategic Management Journal, 2010, vol. 31, pp. 1410-1430.

[31] Welter F., Smallbone D. Institutional perspectives on entrepreneurial behavior in challenging environments // Journal of Small Business Management, 2011, vol. 49, pp. 107-125A.

[32] Hannibal M. The influence of additive manufacturing on early internationalization: considerations into potential avenues of IE research // Journal of International Entrepreneurship, 2020. URL: https://www.springerprofessional.de/the-influence-of-additive-manufacturing-on-early-internationaliz/17665406.

которые, по мнению исследователей, влияют или должны повлиять на поведение малого бизнеса. Часть из них уже перечислена выше (срыв поставок, разрушение цепей поставок, накопление запасов, дефицит финансовых ресурсов и т.д.). Часть будет обоснована ниже. Всего нами было отобрано 30 вопросов, соответствующих описанию того или иного фактора.

В сформированной анкете из 30 вопросов и 60 вариантов ответов, в которых указывалась просьба проранжировать факторы, оценить значимость того или иного фактора, а также указать тренд, который соответствует динамике этого фактора. Например, на вопрос «влияет ли изменение доходов на состояние малого предприятия в 2020 году», были получены ответы, как утверждающие, что влияет на снижение доходов, так и указывающие, что влияет на рост доходов. Более того в ряде ответов отмечалось, что возросла доля гарантированного дохода в среднесрочной перспективе, но таких ответов было менее одного процента, и они не отражены в итоговой таблице.

Далее представлено обоснование некоторых факторов, включенных в анкету и отраженных в исследованиях ряда авторов.

По мнению авторского коллектива во главе с М. Рапаччини[33], а также С.П. Земцова и Ю.В. Царевой Ю.В.[34], негативное влияние на бизнес, связанный с продуктами и услугами оказывают локдауны (запрет на работу) и поставки. Стабилизация сети цепочек поставок, по мнению Д. Гердемана[35], как уже обсуждалось выше, становится ключевым фактором восстановления бизнеса после кризиса. Это также отмечается и в отчете РБК «Исследование

---

[33] Rapaccini M., Saccani N., Kowalkowski C., Paiola M., Adrodegari F. Navigating disruptive crises through service-led growth: The impact of COVID-19 on Italian manufacturing firms // Industrial Marketing Management, 2020, vol. 88, pp. 225-237.

[34] Земцов С.П., Царева Ю.В. Тенденции развития сектора малых и средних предприятий в условиях пандемии и кризиса // Экономическое развитие России, 2020, том 27, №5, с. 71-82.

[35] Gerdeman D. How the Coronavirus Is Already Rewriting the Future of Business // HBS Working Knowledge, 2020. URL: http://hbswk.hbs.edu/item/how-the-coronavirus-is-already-rewriting-the-future-of-business.

влияния пандемии COVID-19 на российский бизнес»[36], когда необходимость перестройки бизнес-процессов в сфере закупок выделили 37% респондентов, логистики – 20% и цепей поставок – 16%.

Немаловажным фактором является ликвидация компаний, причем, как отмечается в работе Дж. Щета[37], не с точки зрения самой компании, а с точки зрения нарушения единой цепи поставщиков и отказа от выполнения долговых обязательств, в том числе и по кредиторской задолженности. Когда внешний кризис ставит под угрозу рынки, нехватка финансовых ресурсов только усугубит ситуацию. Эта позиция Ф. Эггерса[38] также подтверждается результатами исследования российских предпринимателей, проведенного Аналитическим центром НАФИ, 85% из которых указывают негативное влияние пандемии на финансовые показатели их организации, причем в компаниях с численностью до 100 человек негативные последствия особенно ощутимы (89% респондентов)[39].

Определенные разногласия вызывает оценка увольнений в период кризиса - так, Н. Донту и А. Густафссон[40] утверждают, что люди теряют работу со скоростью, которую мы не наблюдали со времен Великой депрессии 1930-х годов; А. Тарки и др.[41] утверждают, что кризис COVID-19 не должен приводить к увольнениям. В то же время сопутствующие риски

---

[36] РБК. Исследование влияния пандемии COVID-19 на российский бизнес. URL: https://sapmybiz.rbc.ru/RBK_Issledovanie_vliyaniya_pandemii_COVID_19_na_rossiyskiy_biznes.pdf.

[37] Sheth J. Business of business is more than business: Managing during the Covid crisis // Industrial Marketing Management, 2020, vol. 88, pp. 261-264.

[38] Eggers F. Masters of disasters? Challenges and opportunities for SMEs in times of crisis // Journal of Business Research, 2020, vol. 116, pp. 199-208.

[39] Влияние эпидемии коронавируса на бизнес и потребность в господдержке Российский бизнес и коронавирус. Часть 1. Аналитический центр НАФИ. URL: https://nafi.ru/projects/predprinimatelstvo/rossiyskiy-biznes-i-koronavirus-chast-1-predprinimateli-o-vliyanii-epidemii-na-ikh-biznes-i-o-potreb/.

[40] Donthu N., Gustafsson A. Effects of COVID-19 on business and research // Journal of Business Research, 2020, vol. 117, pp. 284-289.

[41] Tarki A., Levy P., Weiss J. The Coronavirus Crisis Doesn’t Have to Lead to Layoffs. In Coronavirus and Business: The Insights You Need from Harvard Business Review // Harvard Business Review, 2020. URL: https://www.harvardbusiness.org/wp-content/uploads/2020/03/HBR_The_Coronavirus_Doesnt_Have_to_Lead_to_Layoffs.pdf.

разорения чрезвычайно актуальны – так, по мнению О. Агеевой, в России ожидается разорение не менее 3 млн. предпринимателей[42]. Поэтому, по мнению П. Сассер и Т. Тайсон[43], компании должны усилить меры защиты своих работников, стабилизируя доход. При этом также важны и меры поддержки со стороны государства (В.В. Громов, Н.С. Милоголов[44], А.Д. Левашенко, А.А. Коваль[45]).

Традиционно исследователи инноваций утверждают, что именно инновационные решения будут наиболее востребованы (С. Зенкер, Ф. Кок[46]) и Х. Хи и Л. Харрис[47] в посткризисной экономике. Однако, за рамками обсуждения остаются вопросы, связанные с финансированием таких решений при общем дефиците платежей и низкой дисциплине исполнения обязательств. Т. Риттер и К. Педерсен[48] считают важной роль кризиса COVID-19 в стимулировании инноваций.

Существенно усложнилось и управление человеческими ресурсами и подбор кадров. Активная кадровая политика, по мнению Н.А. Жданкина[49], может существенно повлиять на ситуацию и не только снизить негативные последствия пандемии, но и направить предприятие к развитию.

---

[42] Агеева О. ТПП предупредила о риске разорения 3 млн предпринимателей из-за вируса. РБК. URL: https://www.rbc.ru/economics/21/03/2020/5e7490569a7947467949c77d.

[43] Susser P., Tyson T. What Are Companies' Legal Obligations Around Coronavirus? In Coronavirus and Business:The Insights You Need from Harvard Business Review // Harvard Business Review, 2020. URL: https://hbr.org/2020/03/what-are-companies-legal-obligations-around-coronavirus.

[44] Громов В.В., Милоголов Н.С. Рекомендации по дополнению мер поддержки малого и среднего бизнеса в условиях пандемии в части снижения налоговой нагрузки на труд (по уплате страховых взносов) // Экономические развитие России 2020, том 27, №5, с. 83-89.

[45] Левашенко А.Д., Коваль А.А. Меры финансовой и нефинансовой поддержки МСП в условиях ситуации с COVID-19 // Экономические развитие России 2020, том 27, №5, с. 66-70.

[46] Zenker S., Kock F. The coronavirus pandemic – A critical discussion of a tourism research agenda // Tourism Management, 2020, vol. 81, pp. 104-164.

[47] He H., Harris L. The impact of Covid-19 pandemic on corporate social responsibility and marketing philosophy // Journal of Business Research, 2020, vol. 116, pp. 176-182. DOI: 10.1016/j.jbusres.2020.05.030.

[48] Ritter T., Pedersen C.L. Analyzing the impact of the coronavirus crisis on business models // Industrial Marketing Management, 2020, vol. 88, pp. 214-224.

[49] Жданкин Н.А. Как предприятию выжить в условиях пандемии // Менеджмент сегодня, 2020, №3, с. 170-179.

Трудности, связанные с работой на дому, которые были выявлены Дж. Карневейлом и И. Хатаком[50], включали, во-первых, несоответствие человека и среды, когда человек не подходит для работы в домашней среде, во-вторых, конфликт между работой и семьей и, в-третьих, уязвимость сегмента современной структуры семьи, например, бездетных и одиноких работников.

Дистанционная работа изменила подходы к организации труда во многих организациях (Д. Мустаджаб и др.[51]). При этом многие организации сделали выбор в пользу защиты работников (Дж. Левин-Шерц и Д. Аллен[52]).

Радикальным образом изменились коммуникации. Приемы и методы общения, наработанные за многие десятилетия, были резко изменены, и взгляд в будущее показывает, перспективность коммуникаций на основе информационно-коммуникационных технологий использования Интернет и социальных сетей, а также веб-технологий (Н. Донту и А. Густавсион[53], Д. Гердеман[54], Б. Ларсон и др.[55]).

Технологии электронной коммерции могут играть все более важную

---

[50] Carnevale J.B., Hatak I. Employee adjustment and well-being in the era of COVID-19: Implications for human resource management // Journal of Business Research, 2020, vol. 116, pp. 183-187.

[51] Mustajab D., Bauw A., Rasyid A., Irawan A., Akbar M.A., Hamid M.A. Working From Home Phenomenon As an Effort to Prevent COVID-19 Attacks and Its Impacts on Work Productivity // TIJAB (The International Journal of Applied Business), 2020, vol. 4, no. 1, pp. 13-21.

[52] Levin-Scherz J., Allen D. 8 Questions Employers Should Ask About Coronavirus. In Coronavirus and Business: The Insights You Need from Harvard Business Review // Harvard Business Review, 2020. URL: https://hbr.org/2020/03/8-questions-employers-should-ask-about-coronavirus.

[53] Donthu N., Gustafsson A. Effects of COVID-19 on business and research // Journal of Business Research, 2020, vol. 117, pp. 284-289.

[54] Gerdeman D. How the Coronavirus Is Already Rewriting the Future of Business // HBS Working Knowledge, 2020. URL: http://hbswk.hbs.edu/item/how-the-coronavirus-is-already-rewriting-the-future-of-business.

[55] Larson B.Z., Vroman S.R., Makarius E.E. A Guide to Managing Your (Newly) Remote Workers. In Coronavirus and Business: The Insights You Need from Harvard Business Review // Harvard Business Review, 2020. URL: https://hbr.org/2020/03/a-guide-to-managing-your-newly-remote-workers.

роль в преобразовании традиционных отраслей (Д. Линь и др.[56]), что требует модернизации IT-технологий (это отмечает в своих публикациях Дж. Щет[57]).

Государственная поддержка во всем мире направлена на сохранение положительно баланса платежей (А. Кукерц и др.[58]), сохраняя занятость за счет финансовой помощи (Г.Н, Франовская Г.Н., А.Ю. Долматович[59]).

О новых деловых возможностях говорят С. Ненонен и К. Сторбака[60], продолжая известную концепцию, что кризис рождает не только проблемы, но и возможности. Это подтверждается также и исследованием РБК, что пандемия имеет также и положительные результаты, включая направленность на перестройку организации бизнеса в сторону цифровизации (рис. 1.3).

[56] Lin J., Li L., Luo X. (Robert), Benitez J. How do agribusinesses thrive through complexity? The pivotal role of e-commerce capability and business agility // Decision Support Systems, 2020, No. 113342.

[57] Sheth J. Business of business is more than business: Managing during the Covid crisis // Industrial Marketing Management, 2020, vol. 88, pp. 261-264.

[58] Kuckertz A., Brändle L., Gaudig A., Hinderer S., Morales Reyes C.A., Prochotta A., Steinbrink K.M., Berger E.S.C. Startups in times of crisis – A rapid response to the COVID-19 pandemic // Journal of Business Venturing Insights, 2020, vol. 13, No. e00169.

[59] Франовская Г.Н., Долматович А.Ю. Антикризисная поддержка малого и среднего бизнеса в период пандемии коронавируса и в перспективе // Современная экономика: проблемы и решения, 2020, №7 (август), с. 178-86. DOI: 10.17308/meps.2020.7/2405.

[60] Nenonen S., Storbacka K. Don’t adapt, shape! Use the crisis to shape your minimum viable system – And the wider market // Industrial Marketing Management, 2020, vol. 88, pp. 265-271.



Рис. 1.3. Результаты ответа на вопрос о положительных последствиях пандемии для бизнеса компании, % опрошенных.

Источник: РБК. Исследование влияния пандемии COVID-19 на российский бизнес. Рис. 16. URL: https://sapmybiz.rbc.ru/RBK_Issledovanie_vliyaniya_pandemii_COVID_19_na_rossiyskiy_biznes.pdf.

Также, по мнению П. Санкуртаран и М. Беверланда[61], текущий кризис предъявляет высокие требования и к управлению вызывая потребность в эффективном лидерстве.

Эти и другие факторы были отражены в анкетах, с целью уточнения фактической картины происходящих изменений.

Мы разослали по электронной почте 150 анкет малым предприятиям из различных сфер деятельности. Было получено 86 ответов. Результаты показаны в табл. 1.4.

Таблица 1.4. Результаты анкетирования малых предприятий (первая волна).

[61] Cankurtaran P., Beverland M. B. Using design thinking to respond to crises: B2B lessons from the 2020 COVID-19 pandemic // Industrial Marketing Management, 2020, vol. 88, pp. 255-260.

№ п/п	Фактор	Направление изменений	Вес, %
4F	Организация рабочего места	Дистанционно	23,3
17F	Платежеспособность потребителей	Снижение	14,1
3F	Производительность труда	Снижение	12,7
1F	Высокоскоростной интернет	Недостаточная скорость	9,4
2F	Современные технологии	Новой опыт использования	6,9
24F	Управление	Снижение эффективности	5,4
7F	Финансовые ресурсы	Дефицит	4,9
13F	Увольнения	Рост	4,1
9F	Расходы	Сокращение/рост	3,9
19F	Технологический процесс	Нестабильность	2,6
29F	Операции	Не исполнение/качество	2,1
12F	Поставки	Сроки/отказ	1,9
8F	Доход	Снижение/рост	1,5
16F	Коммуникации	Рост	1,3
5F	Новые стратегии	Рост	1,3
30F	Новые возможности	Рост	1,2
10F	Цифровые инновации	Рост	1,1

Источник: разработано, обработано и рассчитано автором на основе анкетирования 86 малых предприятий.

Вторая волна предоставила еще одну возможность для анкетирования и выделения наиболее значимых факторов и на рисунке 1.4 (на той же выборке предприятий, но уже было получено 94 ответа) показано изменение влияния факторов для малых фирм, не менявших свои бизнес-модели ко второй волне, и фирм, осуществивших цифровую трансформацию (рис 1.5). Как видно из рис. 1.5 цифровая трансформация существенно выделила значимость цифровых решений, а для традиционных бизнес-моделей характерно появление государственной поддержки, как ключевого ожидания (следует отметить, что в первом весеннем опросе такой фактор не превысил 1%-ный порог), что свидетельствует росте доверия малого бизнеса государственным решениям.

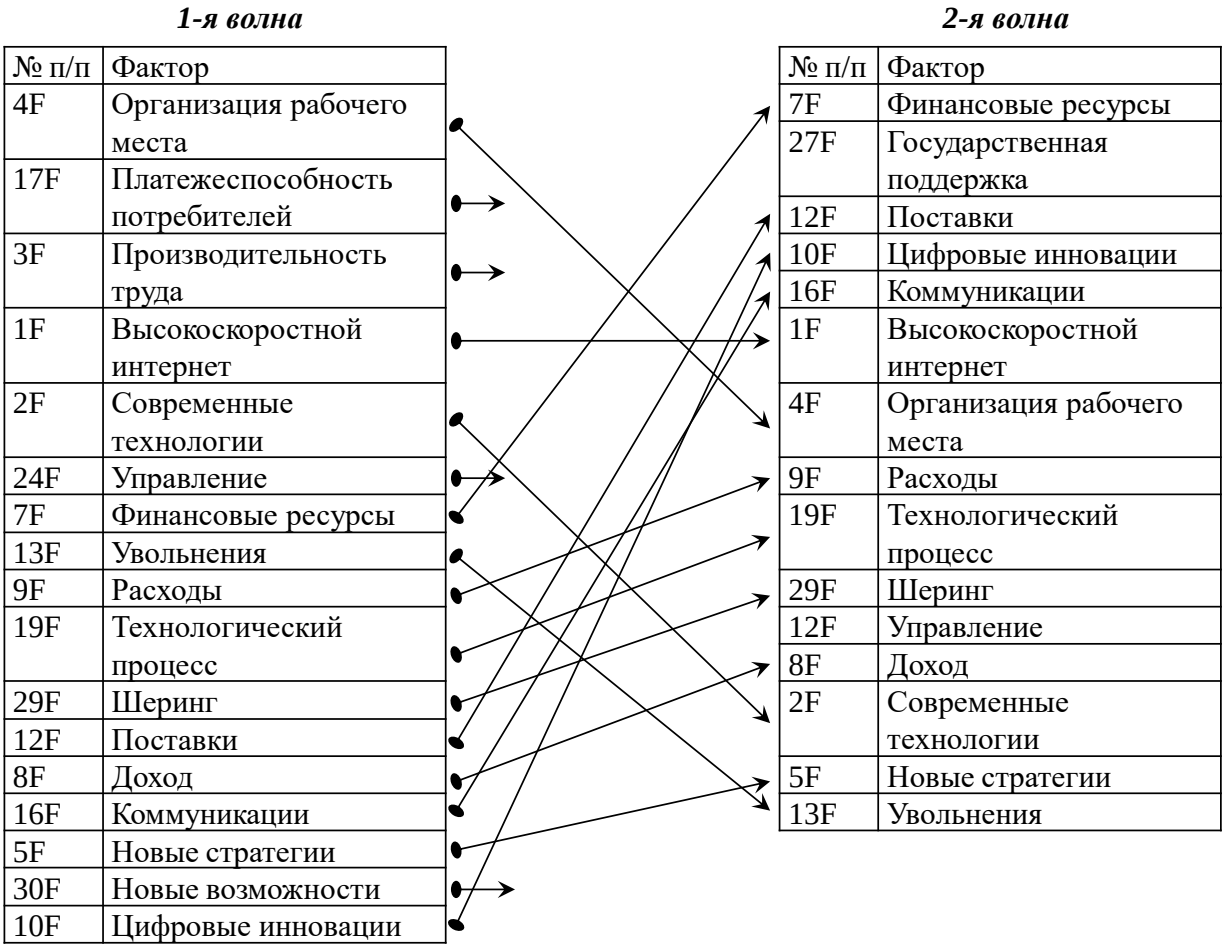


Рис. 1.4. Изменение влияния факторов (вторая волна).

Источник: разработано, обработано и рассчитано автором на основе анкетирования 94 малых предприятий.

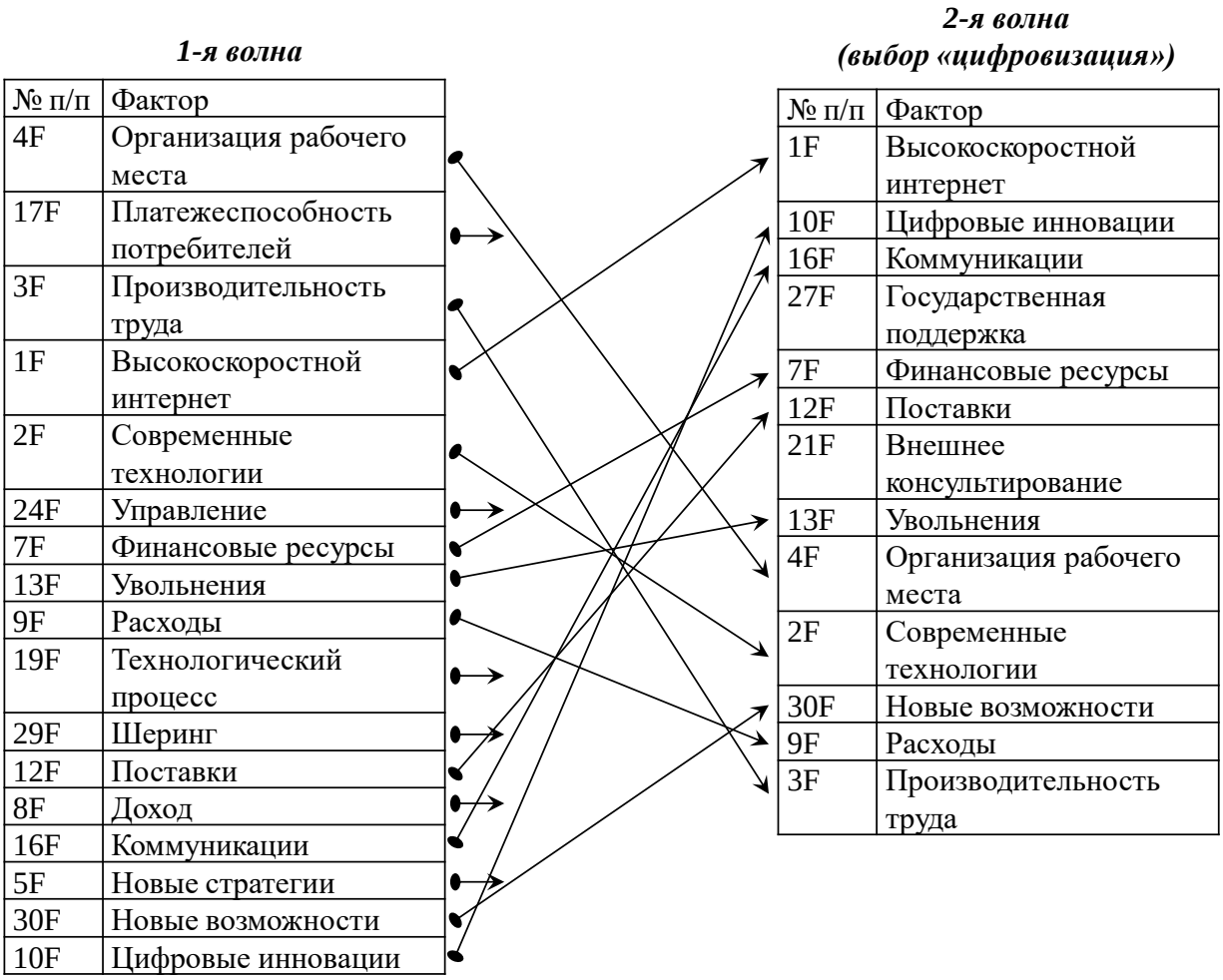


Рис. 1.5. Изменение влияния факторов (вторая волна) для фирм, осуществивших цифровую трансформацию.

Источник: разработано, обработано и рассчитано автором на основе анкетирования 94 малых предприятий.

Кроме того, анализ цифрового выбора показал больший оптимизм, в том числе в выборе составляющей роста (доход, новые возможности и т.д.).

Указанный набор факторов показал, что доля финансовой составляющей достаточно низка, основной выбор факторов сконцентрирован вокруг информационных технологий и поставок, что отмечалось и в теоретическом обзоре. Отдельно следует отметить, что изменение цифровых сервисов государства и органов исполнительной власти не оказало существенного влияния среди участников анкетирования. Это может быть связано с тем, что происходящие изменения связаны с деятельностью

предприятий и изменения кажутся участникам анкетирования логичными и естественными.

Итоговый анализ позволяет сделать вывод, что в число модифицирумых антикризисных направлений должны войти направления, связанные с трансформацией делового климата и цифровизацией, что и будет отражено в последующем в диссертации.

1.2. Исследование зарубежного опыта антикризисного поведения малого бизнеса

Для зарубежных исследований характерно использование термина «кризисное управление», к отдельной стадии которого относятся и мероприятия, связанные с российским понятием «антикризисное управление».

Более широкое понятие «кризисное управление» для бизнеса следует понимать как процесс, меняющий деятельность компании на основе диагностики потенциальных проблем (К. Пирсон, А. Митрофф[62]; М. Альпаслан[63]; С. Сахин, С. Улубейли, А. Казаза[64]). Такое определение включает в себя ключевой элемент – потенциальные проблемы, метод их определения – диагностику, и метод их решения – изменение деятельности компании, а современных терминах – изменение деятельности бизнес модели.

Кризисный менеджмент малого бизнеса имеет и дополнительные особенности. Владельцы и менеджеры малых организаций имеют отличное от корпоративного представление о кризисах и управлении ими,

---

[62] Pearson C.M., Mitroff I.I. From Crisis Prone to Crisis Prepared: A Framework for Crisis Management // The Executive, 1993, vol. 7, no. 1, pp. 48-59. DOI: 10.5465/ame.1993.9409142058.

[63] Mitroff I.I., Alpaslan M.C. Preparing for Evil // Harvard Business Review, 2003, vol. 81, no. 4, pp. 109-115.

[64] Sahin S., Ulubeyli S., Kazaza A. Innovative Crisis Management in Construction: Approaches and the Process // Procedia, Social and Behavioral Sciences, 2015, no. 195, pp. 2298-2305.

возможностях их развития, цикличности и т.п.. Они скептически относятся к формированию готовности к кризису и управлению им. Достаточно часто, по их мнению, единственное "решение" – по мнению М. Микусовой, это уволить сотрудников и ждать[65].

Мы согласны с утверждением, что малые предприятия несут «ответственность» за небольшой размер[66]. Это означает, что чем меньше предприятие, тем меньше запас ресурсов, что приводит к более высокой чувствительности к внешним событиям и внутренним проблемам. Прежде всего, в условиях пандемии малый бизнес более остро ощутил влияние кризиса, сокращение возможности нового финансирования, сокращения спроса из-за падения покупательной способности, банкротства контрагентов и т.д.

По нашему мнению, учитывая анализ факторов, влияющих на малый бизнес, определение антикризисного управления для малого бизнеса должно быть дополнено указанием на внешнюю среду, так как малый бизнес, не имеет возможности сформировать собственный антикризисный потенциал, потенциал устойчивости и во многом зависит от окружающей среды. Такой вывод сделан именно в связи особенностями малого бизнеса, оптимизирующего процессы закупок, ищущего возможности финансирования за счет заказчика, предпочитающего исключать любые обременения, связывающие его денежный поток. Поэтому мы добавляем институциональную среду в данное определение, уточняя при этом, что процесс изменения деятельности носит стратегический, а не оперативный характер.

Несомненно, антикризисное управление – это процесс, посредством которого организация имеет дело с разрушительным событием, которое

---

[65] Mikusova M. Do small organizations have an effort to survive? Survey from small Czech organizations // Economic Research, 2013, vol. 26, no. 4, pp. 59-76.

[66] Freeman J., Carroll G.R., Hannan M.T. The Liability of Newness: Age Dependence in Organizational Death Rates // American Sociological Review, 1983, vol. 48, no. 5, pp. 692-710.

угрожает нанести вред самой организации или ее взаимодействию с внешней средой. Также следует отметить, что кризисное управление – это не одна деятельность, а несколько, систематизированных в рамках стратегического видения – от предвидения кризиса, реагирования до восстановления[67].

Под антикризисным управлением для малого бизнеса в данном исследовании следует понимать стратегический процесс, меняющий деятельность малого бизнеса на основе диагностики потенциальных проблем и учитывающий особенности институционального окружения до кризиса, во время кризиса и по завершении кризиса.

Следует отметить еще один факт. Достаточно часто в литературных источниках при употреблении слова кризис подразумевается двойное понимание: это может быть глобальный кризис, который затрагивает все стороны экономического развития, и это может быть частный локальный кризис, который касается конкретной организации. Если для крупных компаний эти разных значения могут рассматриваться самостоятельно, то для малого бизнеса достаточно часто совпадают: общий кризис и локальный кризис, и далее мы рассматриваем те проявления общего кризиса, который создал (или может создать) проблемы для малого бизнеса.

Представленное определение позволяет сформировать последовательность действий по формированию мероприятий кризисного управления:

- получение информации о бизнесе и его окружающей среде (мониторинг);

- проведение диагностики бизнеса, как финансового, так и нефинансового характера;

[67] Benaben F. A formal framework for crisis management describing information flows and functional structure // Procedia Engineering, 2016, vol. 159, pp. 353-356.

- систематизация проблем, угрожающих развитию бизнеса с уточнением источника проблем: сам бизнес, цепочка создания стоимости или изменении условий внешней среды, включая институциональное окружение;

- организация стратегического процесса изменений;

- детализация стратегического процесса до уровня конкретных мероприятий;

- выработка управленческих решений владельцем малого бизнеса по трансформации деятельности;

- оценка результативности, предполагающая проведение новой диагностики и сравнения целевых показателей первичной и итоговой диагностики;

- накопление опыта и использования полученного эмпирического опыта для прогнозирования возможных кризисных ситуаций.



Рис. 1.6. Система и последовательность действий по формированию мероприятий кризисного управления.

Источник: уточнено автором на основе: Mikusova M., Horvathova P. Prepared for a crisis? Basic elements of crisis management in an organisation // Economic Research, 2019, vol. 32, no. 1, pp. 1844-1868.

Постоянно обновляемые данные свидетельствуют о том, что в мире не произошло одновекторного воздействия на малый бизнес. Также и проведенный в ходе данного исследования опрос показал (параграф 1.1), что сектор малых предприятий не оказался однородным по восприятию кризиса, и имеются малые предприятия, которые прекратили свою деятельность, имеются малые предприятия, нашедшие различные способы стратегического удержания устойчивости, и имеются малые предприятии в рамках кризиса, начавшие радикальную трансформацию своей деятельности.

Соответственно, оправданы логические вопросы, требующие ответов:

- почему так сильно кризис повлиял на малый бизнес?

- были ли стратегии, которые могли бы уменьшить, если не свести к минимуму, негативное воздействие кризиса?

- могли ли (или должны были) малые предприятия подготовить проактивные стратегии, чтобы избежать разрушительного воздействия кризиса;

- каковы выводы, которые должны изменить деятельность малого бизнеса, чтобы его устойчивость в будущем оказалась на более высоком уровне.

По выражению Ф. Эггерса, «страдающая» экономика в значительной степени означает «страдания» малого бизнеса[68], поэтому в исследовании этой проблемы мы не только должны выявить специфичные черты любого кризиса, но и стремиться учитывать уже сложившиеся связи малого бизнеса с потребителями его продуктов и услуг, с государством и, что, несомненно, важно, крупными компаниями. Также мы считаем целесообразным также сопоставить те выводы, которые были сделаны о существовании малых

[68] Eggers F. Masters of disasters? Challenges and opportunities for SMEs in times of crisis // Journal of Business Research, 2020, vol. 116, pp. 199-208 .

предприятий во время кризиса 2007-2009 гг. с новейшими проявлениями в 2020 г.

Такое видение кризисного управления дает возможность нам рассмотреть доступный зарубежный опыт кризисного менеджмента в малом бизнеса по трем ключевым направлениям с учетом текущей пандемической истории:

- стратегический процесс;
- финансирование;
- институциональная среда.

Стратегический процесс.

Отмечая существенность того, стратегический процесс основан именно на сопоставлении преимуществ малого бизнеса и имеющейся возможности на рынке, ряд исследователей утверждает, малые предприятия, основанные на рыночных возможностях, имеют больше шансов на выживание во время кризиса, чем те, которые были созданы по иным причинам[69].

Опыт рыночного выживания (и формирования рыночной стратегии) оказывается востребован и при появлении проблем. Так, на опыт кризиса в Румынии Л. Аншель и др. [70] подтверждают эту мысль, отмечая, что ключевыми направлениями для выживания являются рыночные: изменение маркетинговых целей, смещение внимания клиентов с качества и технологий на цену, адаптация комплекса маркетинга к текущей конкурентной среде. Роль рыночных решений отмечают на примере Греции К. Бурлетидис и Й. Триантафиллопулос[71], говоря о том, что малый бизнес разрабатывают

---

[69] Simón-Moya V., Revuelto-Taboada L., Ribeiro-Soriano D. Influence of economic crisis on new SME survival: Reality or fiction? // Entrepreneurship & Regional Development, 2016, vol. 28, no. 1-2, pp. 157-176.

[70] Anghel L.-D., Constantinescu M., Caescu Ş.C. Innovation within the Strategic Marketing Management of Industrial Smes as a Response to the Economic Crisis // Transformations in Business & Economics, 2013, vol. 12, no. 1, pp. 412-428.

[71] Bourletidis K., Triantafyllopoulos Y. SMEs survival in time of crisis: Strategies,tactics and commercial success stories // Procedia-Social and Behavioral Sciences, 2014, vol. 148, pp. 639-644.

альтернативные маркетинговые стратегии, новаторские тактики и новые концепции, чтобы выжить. Рассматривая стадию восстановления, С. Морриш и Р. Джонс[72] утверждают, что важна предпринимательская инициатива в части поиска возможностей, организацию ресурсов, создание ценности для клиентов. Иными словами, деятельность предпринимателя принципиально ничем не отличается от действий до кризиса, лишь учитывает изменение внешней среды.

Сочетание предпринимательской инициативы и ориентации на клиента особенно ценно во время кризиса, по мнению Ф. Эггерс и С. Краус[73], поскольку нестабильная рыночная среда и ограниченная доступность финансовых ресурсов способствуют новым решениям в маркетинге. Но такой выбор требует определенного количества ресурсов, что является проблемой в кризис. Поэтому ориентация на клиента опасна в тех отраслях, которые терпят общий кризис (например, туризм во время пандемии) и бесполезна в тех отраслях, которые испытывают бум (например, доставка продуктов во время той же пандемии).

Сопоставляя различные антикризисные стратегии, М. Чоппи и др.[74] утверждают, что важна способность малого бизнеса реагировать на кризис с помощью проактивных стратегий. С. Петцольд и др.[75] говорят о том, что малый бизнес, столкнувшись с экономическим спадом, использует как проактивный, так и реактивный подходы, но при этом подчеркивают важность модераторного эффекта в реактивном подходе действий

---

[72] Morrish S.C., Jones R. Post-disaster business recovery: An entrepreneurial marketing perspective // Journal of Business Research, 2020, vol. 113, pp. 83-92.

[73] Eggers F., Kraus S. Growing young SMEs in hard economic times: The impact of entrepreneurial and customer orientations – a qualitative study from Silicon Valley // Journal of Small Business & Entrepreneurship, 2011, vol. 24, no. 1, pp. 99-111

[74] Cioppi M., Musso F., Pencarelli T., Savelli E. Economic Crisis and SMEs' Behavior: An Analysis on the Furniture Sector in Italy // International Journal of Economic Behavior, 2014, vol. 4, no. 1, pp. 115-126.

[75] Petzold S., Barbat V., Pons, F., Zins M. Impact of responsive and proactive market orientation on SME performance: The moderating role of economic crisis perception // Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration, 2019, vol. 36, no. 4, pp. 459-472.

менеджеров. При этом, например, Р. Полл[76], классифицируя устойчивые и менее устойчивые малые предприятия, свидетельствует, что устойчивые фирмы показали лучшее краткосрочное управление кризисами за счет большей операционной гибкости, в то время как менее устойчивые компании не обладали и стратегической готовностью. Устойчивые фирмы продемонстрировали более долгосрочные стратегии через планирование непрерывности бизнеса и стратегии роста за счет проникновения на рынок, диверсификации и трансформационных инициатив. Позднее Р. Полл, Р. Вестерлинд и Ш. Торстенсонн[77] установили, что рамки кризисного стратегического планирования для МСП разрабатываются путем выявления нестабильности в окружающей среде, развития лидерства и анализа цифровых возможностей, что в полной мере соответствует нашему видению направлений обновления моделей антикризисного управления. М. Мейтуа[78] показал, что проактивное поведение положительно влияет на показатели малого бизнеса в условиях финансового кризиса за счет креативности и инноваций.

Обсуждая ценность эмпирического накопленного опыта, М. Коулинг, В. Лью и Н. Чанг[79], говорят о том, что опыт не оказал существенного влияния на результаты малого бизнеса. Серьезность кризиса означала, что предыдущий опыт предпринимательства не имел особой ценности в этой уникальной и неопределенной среде.

---

[76] Pal R., Andersson R., Torstensson H. Organisational resilience through crisis strategic planning: A study of Swedish textile SMEs in financial crises of 2007-2011 // International Journal of Decision Sciences, Risk and Management, 2012, vol. 4, no. 3-4, pp. 314-341.

[77] Pal R., Westerlind R., Torstensson H. Exploring the resilience development process by implementing the crisis strategic planning framework: A Swedish textile SME perspective // International Journal of Decision Sciences, Risk and Management, 2013, vol. 5, no. 1, pp. 1-34.

[78] Meutia M., Ismail T., Ummi N. Leadership issue and SME performance during crisis // International Journal of Civil Engineering and Technology, 2018, vol. 9, no. 4, pp. 424-435.

[79] Cowling M., Liu W., Zhang N. Did firm age, experience, and access to finance count? SME performance after the global financial crisis // Journal of Evolutionary Economics, 2018, vol. 28, no. 1, pp. 77-100.

Многие авторы считают, что умения выживать в рыночной среде недостаточно, и оно должно быть дополнено умением планировать. Так, Дж. Варго и Ю. Севилья[80] утверждают, что чтобы быть устойчивыми во время кризисов, малому бизнесу необходимо преодолевать ряд очевидных противоречий, которые сопоставляют эффективное планирование с приспособляемостью к изменяющимся обстоятельствам (это касается, например, ситуации наличия лидеров, способных внушать людям чувство надежды и понимания планируемого будущего; обладания организационной культурой, которая ценит дисциплинированное планирование при одновременном стимулировании инноваций, тщательном планировании и принятии решения, эффективно структурированного и в то же время учитывающего возможные риски; наличие команды, способной распознавать закономерности и интегрировать информацию, разобраться в хаотической ситуации, но при этом следить за малозаметными изменениями по мере развития ситуации).

Достаточно ясно прослеживается стратегическая рекомендация сокращения рисков отдельных видов деятельности во время кризиса (что, по нашему мнению, не всегда оправдано). По мнению Т. Беляевой, Г. Широковой, Е. Гаффоровой[81], работая во время экономического кризиса, малые фирмы могут ограничивать свои стратегические возможности и направлять ресурсы на менее рискованные виды деятельности, а не на ресурсоемкие стратегические действия.

На ценность партнерских отношений указывают А. Диас, Е. Мануэль и др.[82], отмечая, что во время кризиса предпринимательство, инновационный

---

[80] Vargo J., Seville E. Crisis strategic planning for SMEs: Finding the silver lining // International Journal of Production Research, 2011, vol. 49, no. 18, pp. 5619-5635.

[81] Beliaeva T., Shirokova G., Wales W., Gafforova E. Benefiting from economic crisis? Strategic orientation effects, trade-offs, and configurations with resource availability on SME performance // International Entrepreneurship and Management Journal, 2018, vol. 16, pp. 165-194.

[82] Dias Á., Manuel E.C., Dutschke G., Pereira L. F., Pereira L., Dias Á., Dutschke G. Economic crisis effects on SME dynamic capabilities // International Journal of Learning and Change, 2020. DOI: 10.1504/IJLC.2021.10025017.

потенциал, накопление знаний и партнерские отношения влияют на способность создавать новые продукты. До кризиса на эту способность влияли только предпринимательство и накопление знаний.

Л. Лекмат и Дж. Челлия[83] отмечают важность диагностики проблем как в финансовых, так и в нефинансовых аспектах, показывая, что нефинансовые показатели значимо влияют на финансовые результаты.

Однако подлежит сомнению рекомендация Й. Эдвардссон и У. Тейтсдоттир[84] о расширении аутсорсинга почти во всех сферах деятельности, таких как управление человеческими ресурсами, IT и периферийные задачи, обосновывая это сокращением затрат. Во время пандемии аутсорсинговые отношения подверглись конструктивной критике, так как именно нарушение цепочек создания ценности стало причиной проблем всех участников. Поэтому, несмотря на важность сокращения затрат, не следует в современных условиях придавать большое значение аутсорсингу.

Неожиданный вывод делают В. Симон-Мойя, Л. Ревельто-Табоада и Д. Рибейро-Сориано[85], полагая, что новые фирмы имеют больше шансов выжить в периоды кризиса, чем в периоды роста. С этой точки зрения возможно обоснование тех практических решений, что вместо поддержания существующей фирмы более эффективно создание новой. Поэтому при учете стратегий малого бизнеса их следует рассматривать относительно владельца, а не относительно создаваемых, трансформируемых и ликвидируемых организационно-правовых форм. Это подтверждают и Х. Ле

---

[83] Lekmat L., Chelliah J. Surviving the next economic crisis: Corporate entrepreneurship strategies of Thai Automotive SMEs // Journal of International Management Studies, 2011, vol. 6, no. 3, pp. 18-35.

[84] Edvardsson I.R., Teitsdóttir U.D. Outsourcing and financial crisis: Evidence from Icelandic service SMEs // Employee Relations, 2015, vol. 37(1), pp. 30-47.

[85] Simón-Moya V., Revuelto-Taboada L., Ribeiro-Soriano D. Influence of economic crisis on new SME survival: Reality or fiction? // Entrepreneurship & Regional Development, 2016, vol. 28, no. 1-2, pp. 157-176.

Нгуен и С. Кок[86] - чтобы выжить в неспокойных условиях, малые предприятия должны быстро менять бизнес и вовлекаться в новые предприятия, быть гибкими и делать новаторские шаги.

Следует особо отметить, что финансы связаны с наиболее очевидным последствием кризиса: недостатком финансирования, обычно вызванным более низкими доходами и /или более жесткой инвестиционной политикой. Большинство проблем малых предприятий фиксируются именно с момента появления кассовых разрывов, что, несомненно, ставит роль финансирования в число приоритетных направлений антикризисного управления.

Обычно исследователи обращают внимание на финансовые показатели МСП, и их различия для разных фирм, долговое финансирование, торговое кредитование, государственными программами поддержки.

Эффекты программ государственной поддержки финансирования МСП различаются в обычное время и во время экономического кризиса[87]. В стабильные периоды эти программы влияют на рост активов, продаж и соотношение продаж к активам, а во время рецессии эффекты распространяются на рост занятости и соотношение продаж к сотрудникам. Например, Н. Ямори[88] отмечает, что система кредитных гарантий в Японии оказалась эффективной в защите экономики от краха.

Управление оборотным капиталом (то есть управление оборотными активами и текущими обязательствами[89]) обычно фокусируется на краткосрочном финансовом положении предприятия[90] и является ключевым

---

[86] Le Nguyen H., Kock S. Managing SMEs' survival from financial crisis in a transition economy: A Chaos Theory approach // Journal of General Management, 2011, vol. 37(1), pp. 31-45.

[87] Briozzo A., Cardone-Riportella C. Spanish SMEs’ subsidized and guaranteed credit during economic crisis: A regional perspective // Regional Studies, 2016, vol. 50, no. 3, pp. 496-512.

[88] Yamori N. Japanese SMEs and the credit guarantee system after the global financial crisis // Cogent Economics & Finance, 2015, vol. 3(1), pp. 1-18.

[89] Cowling M., Brown R., Rocha A. 'Did you save some cash for a rainy COVID-19 day? The crisis and SMEs' // International Small Business Journal, 2020. DOI: 10.1177/0266242620945102.

[90] Arnold G. Corporate financial management. (5th ed). Harlow: Pearson, 2013.

направлением внутреннего финансового менеджмента фирмы. Это было определено Т. Моццаролом как «одна из наиболее важных проблем, стоящих перед малыми и средними предприятиями»[91].

Финансовый кризис меняет, по мнению А. Д'Амато[92], структуру капитала. По сравнению с докризисным периодом, рентабельность, волатильность прибыли и ликвидность являются основными факторами общих долговых обязательств во время и после кризиса. В следующей работе он отмечает, что шоки кредитного предложения отрицательно повлияли на долговую нагрузку малого бизнеса[93]. В результате доступность финансирования на основе формирования краткосрочной задолженности оказалась более чувствительна к условиям кредитования, чем доступность долгосрочного финансирования. С. Коста, Л. Лауреано, Р. Лауреано[94] также выявляют тенденцию к увеличению среднего срока погашения долга во время кризиса. Более мелкие фирмы, как правило, используют заемные средства с более короткими сроками погашения. Фирмы, пострадавшие от более высоких налоговых ставок, имеют более длительные сроки погашения долга. В тоже время М. Лоулесс и др.[95] говорят о том, что рост долгового бремени оказывает существенное негативное влияние на все показатели эффективности компаний, в частности на инвестиции, занятость и индикаторы финансового кризиса. Последствия наиболее заметны для секторов и предприятий, которые больше всего зависят от внутреннего спроса, который резко сокращается во время кризиса. Указанный эффект

---

[91] Mazzarol T. Research review: a review of the latest research in the field of small business and entrepreneurship // Small Enterprise Research, 2014, vol. 21, no.1, pp. 2-13.

[92] D'Amato A. How did the global financial crisis impact the determinants of SMEs' capital structure? // International Journal of Globalisation and Small Business, 2019, vol. 10(3), pp. 210-232.

[93] D'Amato A. Capital structure, debt maturity, and financial crisis: Empirical evidence from SMEs // Small Business Economics, 2020, vol. 55, no. 1, pp. 1-23.

[94] Costa S., Laureano L.M., Laureano R.M. The debt maturity of Portuguese SMEs: The aftermath of the 2008 financial crisis // Procedia-Social and Behavioral Sciences, 2014, vol. 150, pp. 172-181.

[95] Lawless M., O'Connell B., O'Toole C. SME recovery following a financial crisis: Does debt overhang matter? // Journal of Financial Stability, 2015, vol. 19, pp. 45-59.

также наиболее ощутим для предприятий, которые до кризиса находились в середине жизненного цикла. В то же время в исследованиях коллектива авторов под руководством П. Проенца[96] утверждается, что ликвидность, структура активов и прибыльность являются наиболее важными детерминантами, объясняющими структуру капитала малого бизнеса, демонстрирует тенденцию к снижению уровня долговой нагрузки компаний во время финансового кризиса. Данный вывод скорее может быть отнесен к теоретическим рекомендациям и целям, мало осуществимым на практике. В. Вермоесен, М. Делофф, Ю. Лаверен[97] выделяют существенные различия в структуре сроков погашения долгосрочной задолженности. Фирмы, у которых в начале кризиса большая часть долгосрочного долга была погашена в течение следующего года, в частности испытали значительно большее падение инвестиций в 2009 г. Этот эффект обусловлен фирмами, которые, как ожидается, с большей вероятностью столкнутся с финансовыми ограничениями.

Для оценки ранних сигналов проблем малого кризиса М. Корацца, С. Финари и Р. Гуццо[98] предлагают использовать многокритериальный анализ решений (MCDA), что позволяет учитывать одновременно разные факторы, влияющие на уровень платежеспособности компаний

Особое место занимает проблема инвестирования во время кризиса. Так, С. Зубайр, Р. Кабир и К. Хуанг[99] отмечают, что инвестиции частных малых предприятий значительно сократились как во время финансового

---

[96] Proença P., Laureano R.M., Laureano L.M. Determinants of capital structure and the 2008 financial crisis: Evidence from Portuguese SMEs // Procedia-Social and Behavioral Sciences, 2014, vol. 150(1), pp. 182-191.

[97] Vermoese V., Deloof M., Laveren E. Long-term debt maturity and financing constraints of SMEs during the global financial crisis // Small Business Economics, 2013, vol. 41, no. 2, pp. 433-448.

[98] Corazza M., Funari S., Gusso R. Creditworthiness evaluation of Italian SMEs at the beginning of the 2007–2008 crisis: An MCDA approach // The North American Journal of Economics and Finance, 2016, vol. 38, pp. 1-26.

[99] Zubair S., Kabir R., Huang X. Does the financial crisis change the effect of financing on investment? Evidence from private SMEs // Journal of Business Research, 2020, vol. 110, pp. 456-463.

кризиса, так и после него. В период кризиса инвестиции становятся более зависимыми от внешнего финансирования, так как внутренне финансирование в большей мере используется для обеспечения устойчивости бизнеса. Однако влияние каждого из источников финансирования на инвестиции компаний в посткризисный период не различается.

Интересны выводы Р. Браун и Н. Ли[100] о том, что подавляющее большинство быстрорастущих малых предприятий более полагаются на долговое, а не на долевое финансирование – поэтому во время кризиса такие предприятия окажутся менее устойчивыми. К. Буссоли и Ф. Марино[101] отмечают, что проблемные и более слабые малые организации менее способны сопоставить дебиторскую задолженность с кредиторской задолженностью, и во время кризиса гипотеза замещения одной задолженности другой остается гипотезой, а не реальной возможностью сокращения обязательств. Однако М. Коулинг[102] обнаруживает противоречие в том, что банки, отдавая предпочтения более старым фирмам, в тоже время отказывали фирмам с историей просрочек по платежам и высоким рейтингом риска, которые отсутствовали у вновь созданных фирм. При этом нельзя не отметить, что финансовый кризис, прибыльность, размер фирмы и отраслевая принадлежность, по разному, влияют на структуру долговых обязательств[103], особенно на различных стадиях кризисного управления[104].

Таким образом, финансовая составляющая деятельности малых предприятий в момент кризиса показывает, что они в большей степени

---

[100] Brown R., Lee N. Strapped for cash? Funding for UK high growth SMEs since the global financial crisis // Journal of Business Research, 2019, vol. 99, pp. 37-45.
[101] Bussoli C., Marino F. Trade credit in times of crisis: Evidence from European SMEs // Journal of Small Business and Enterprise Development, 2018, vol. 25(2), pp. 277-293.
[102] Cowling M., Liu W., Zhang N. Access to bank finance for UK SMEs in the wake of the recent financial crisis // International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research, 2016, vol. 22(6), pp. 903-932.
[103] Yazdanfar D., Öhman P., Homayoun S. Financial crisis and SME capital structure: Swedish empirical evidence // Journal of Economic Studies, 2019, vol. 46, no. 4, pp. 925-941.
[104] Degryse H., Matthews K., Zhao T. SMEs and access to bank credit: Evidence on the regional propagation of the financial crisis in the UK // Journal of Financial Stability, 2018, vol. 38, pp. 53-70.

зависят от финансирования, чем от собственной эффективности деятельности, что позволяет сделать вывод о том, что государственные программы поддержки малого бизнеса, обеспечивающие занятость его работников становятся наиболее существенным элементом кризисного менеджмента.

Таблица 1.5. Антикризисные пакеты стран для поддержки бизнеса, 1 квартал 2020 г.

Страна	Объем финансирования	Доступ МСП к кредитам на особых условиях	Льготы по арендным платежам	Льготы по налогам	Особые меры для МСП	Субсиди-рование зарплат
Великобритания	16,7 % ВВП	+		+	+	+
Германия	23,0% ВВП	+		+	+	+
Испания	16% ВВП	+		+	+	+
Италия	20% ВВП	+		+	+	+
Китай	2,5% ВВП					+
Нидерланды	1-3% ВВП	+	+	+	+	+
США	12,7% ВВП	+		+	+	
Финляндия	30% ВВП		+		+	
Франция	14% ВВП		+		+	+
Южная Корея	5% ВВП	+	+		+	+
Япония	20,8% ВВП	+		+	+	
Казахстан	3,5% ВВП	+		+	+	+
Россия	1,0% ВВП		+	+	+	+

Источник: составлено автором на основе данных:
Обзор международной практики поддержки экономики и населения в условиях борьбы с пандемией коронавируса в Армении, Великобритании, Германии, Дании, Испании, Италии, Казахстане, Китае, Нидерландах, США, Финляндии, Франции, Швеции, Южной Корее, Японии / Под ред. О.В. Синявской. Институт социальной политики ВШЭ. М.: НИУ ВШЭ, 2020;
Jennen B., Delfs A. Germany Mulls Stimulus Package to Boost Post-Virus Economy. Bloomberg. URL: https://www.bloomberg.com/news/articles/2020-03-24/germany-mulls-stimulus-package-to-boost-post-virus-economy.
Juergensen J., Guimón J., Narula R. European SMEs amidst the COVID-19 crisis: assessing impact and policy responses // Journal of Industrial and Business Economics, 2020, vol. 47, pp. 499-510. DOI: 10.1007/s40812-020-00169-4;
Ломская Т. Пандемия со скидкой: Россия выделила на помощь населению и бизнесу в 70 раз меньше Германии. Forbes. URL: https://www.forbes.ru/biznes/396629-pandemiya-so-skidkoy-rossiya-vydelila-na-pomoshch-naseleniyu-i-biznesu-v-70-raz-menshe?fbclid=IwAR26a47oNVdJwCwSwGi5NhtD7AFEB3VsH0UTbYuAAGunMPBeyu5shk

vlP2k

Важность институциональной среды для выживания малого бизнеса в момент возникновения проблем постоянно привлекает внимание исследователей. При этом возможны два взгляда: взгляд на малый бизнес с макроэкономической точки зрения и, что, более присуще антикризисному управлению, - оценка «полезности» внешнего окружения для малого бизнеса.

Одним из способов защиты от кризиса для малого бизнеса стала смена юрисдикции, что рассмотрено Н. Капицинисом[105], когда в Греции предприниматели воспринимали переезд фирмы как необходимость, в то время как, вопреки существующей литературе, стоимость рабочей силы, по-видимому, не оказала существенного влияния на уход фирмы из Греции. Спрос и доступ к внешнему финансированию стали основными факторами. Продолжая это исследование, Н. Капицинис доказал разделение между предпринимателями стремящимися к росту бизнеса и повышению конкурентоспособности и предпринимателями, которые владеют малыми непродуктивными предприятиями и прилагают усилия для поддержания бизнеса[106], не стремясь к повышению качества. А. Сетаявян[107] на примере другого кризиса показал, что финансовые учреждения, местная власть и малый бизнес взаимосвязаны в модели управления рисками, но восприятие риска малым бизнесом очень низкое, равно как и ответственность перед местным самоуправлением. А. Звикарамба и С. Кругликов[108] отмечают, что, несмотря на свою уязвимость, сегодня малый бизнес играет более активную

[105] Kapitsinis N. Firm relocation in times of economic crisis: Evidence from Greek small and medium enterprises' movement to Bulgaria, 2007–2014 // European Planning Studies, 2017, vol. 25, no. 4, pp. 703-725.
[106] Kapitsinis N. The impact of economic crisis on firm relocation: Greek SME movement to Bulgaria and its effects on business performance // GeoJournal, 2019, vol. 84, no. 2, pp. 321-343.
[107] Setyawan A.A., Isa M., Wajdi F., Syamsudin S. Disaster as business Risk in SME: An exploratory study // International Journal of Research in Business and Social Science, 2017, vol. 6(6), pp. 52-63.
[108] Zvikaramba A., Kruglikov S.V., Zimucha T., Chinakidzwa M. Disaster response supply chain in a city: The role of SMEs // International Journal of Supply Chain and Operations Resilience, 2020, vol. 4, no. 1, pp. 85-101.

вспомогательную роль в восстановлении, чем раньше для обеспечения непрерывности бизнеса и быстрого возврата к нормальной работе.

Однако, Дж. Тер Венгель и Ю. Родригес[109] отмечают обратную ситуацию – по их мнению, программы защиты малого бизнеса, ориентированные на размер бизнеса (включая резервирование заказов для малых предприятий) искажают стратегические возможности малого бизнеса.

А. Баррон[110] показывает, что политические инициативы стран напрямую зависят не от состояния малого бизнеса, а от степени, в которой сами страны пострадали от рецессии. Руководители малого бизнеса считали более важным, несмотря на международный характер кризиса, отслеживать политические реакции в национальных, а не наднациональных политических условиях. При этом, по мнению С. Патхак и М. Ахмад[111], отсутствие межведомственного взаимодействия, неправильное управление доступными ресурсами и отсутствие прозрачности в планах действий правительства не отменяют веру малого бизнеса в то, что государство будет оказывать максимальную поддержку этому сегменту.

Несомненно, улучшение делового климата оказывается наиболее существенной помощью для решения проблем во время кризиса, усиливая рыночные факторы, но малый бизнес стремится находить единое решение в стратегии, финансировании и институциональной среде, предпочитая получать поддержку как можно дольше получать поддержку в трудные времена.

---

[109] Ter Wengel J., Rodriguez E. SME export performance in Indonesia after the crisis // Small Business Economics, 2006, vol. 26, no. 1, pp. 25-37.

[110] Barron A., Hultén, P., Hudson S. The financial crisis and the gathering of political intelligence: A cross-country comparison of SMEs in France, Sweden and the UK // International Small Business Journal, 2012, vol. 30, no. 4, pp. 345-366.

[111] Pathak S., Ahmad M. Role of government in flood disaster recovery for SMEs in Pathumthani province // Thailand. Natural Hazards, 2018, vol. 93(2), pp. 957-966.

1.3. Сравнительный анализ методов диагностики предкризисного и кризисного состояний малого бизнеса

Управление малым бизнесом в период кризиса (как было показано в параграфе 1.1.) возможно только на основе диагностики потенциальных проблем. Чем точнее будет диагностика, тем выше шансы того, что предприниматель от фиксации убытков сможет перейти к активным действиям.

Традиционно диагностика проблем (часто называемая диагностика банкротства[112] или диагностика риска банкротства[113]) базируется на определенной информационной базе и методах проведения. Также существуют два подхода - детальное или углубленное исследование, или предварительная оценка, своего рода экспресс-анализ. Кроме того, диагностика позволяет выбрать не только количественные, но и качественные методы. Достоинством качественной оценки является возможность учета нефинансовых показателей.

С учетом выделения нами (параграф 1.2.) трех крупных блоков, влияющих на развитие кризиса, на рис. 1.7 представлена последовательность выполнения диагностических процедур.

Устранение проблем, приведших к кризисной ситуации, во многом зависит от эффективности диагностики кризиса. В этом смысле диагностика кризиса, концептуализация и анализ этого приема остаются весьма актуальной как в социальной, экономической, так и в управленческой сферах[114].

---

[112] Патласов О.Ю., Сергиенко О.В. Антикризисное управление. Финансовое моделирование и диагностика банкротства коммерческой организации. М.: Книжный мир, 2009. 512 с.

[113] Бжассо А.А., Котлярова О.А. Диагностика риска банкротства как основа экономической безопасности предприятия в современных условиях //Экономика и бизнес. Теория и практика, 2020, том 2-1(60), с. 153-156. DOI: 10.24411/2411-0450-2020-10108.

[114] Meiste R., Jakstiene S. Crisis Diagnosis in Anti-Crisis Management Process in a Company // Oeconomia Copernicana, 2015, vol. 6(4), pp. 49-58.

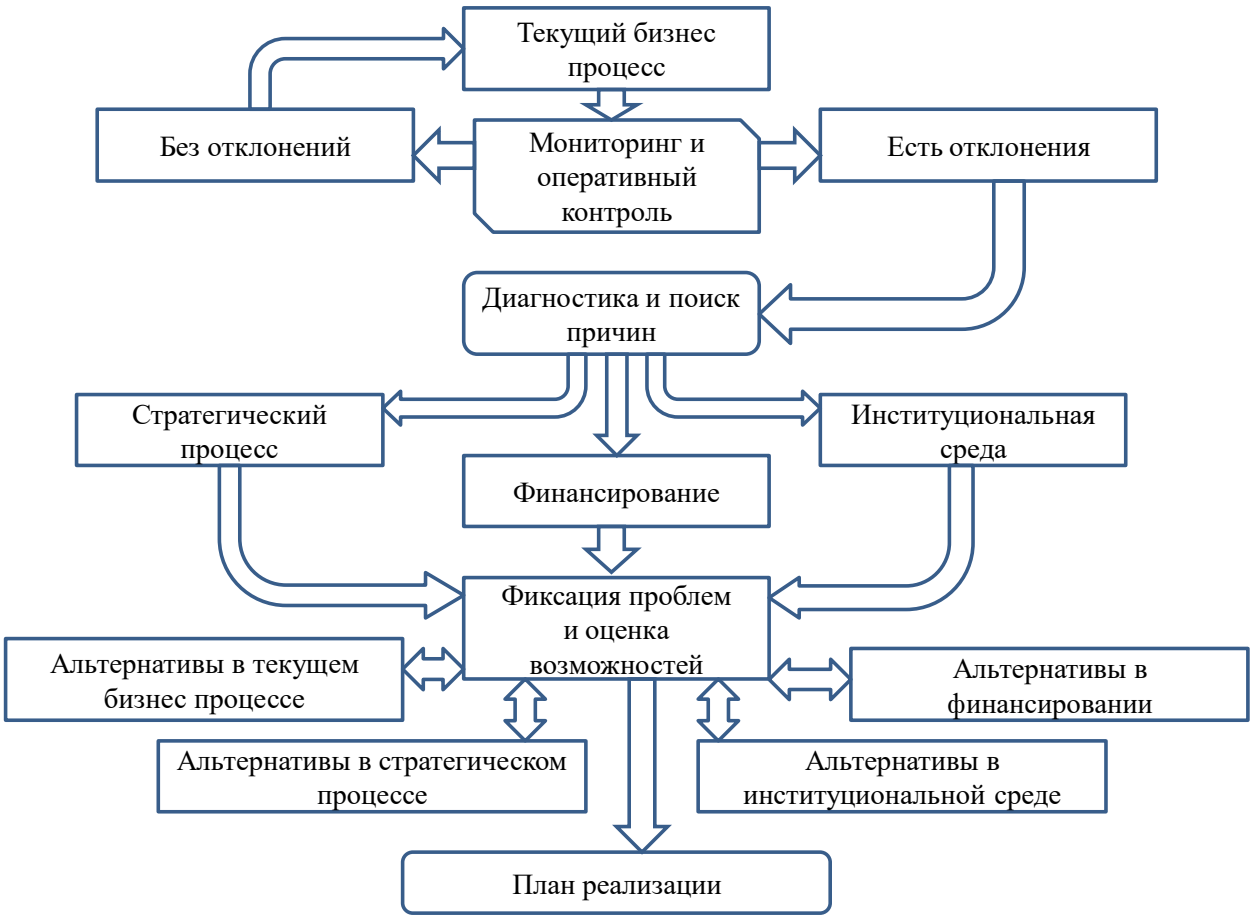


Рис. 1.7. Последовательность проведения диагностических процедур.

Источник: разработано автором.

Диагностика малого бизнеса должна включать в себя комплекс мероприятий, отличный от известных в антикризисном управлении:

- анализ динамики денежных потоков как основного источника денежных ресурсов, их рост или снижение является интегральным критерием, используемым в понимании проблем финансирования;

- анализ индивидуальных особенностей бизнеса с целью определения устойчивости к кризисным ситуациям (способности привлечению необходимых ресурсов и возможностей и компетенций по их эффективному использованию), чаще всего отражающихся в стратегическом видении предпринимателей;

- анализ институциональной среды и возможностей малого бизнеса, включая анализ различных программ поддержки;

- анализ готовности к преобразованиям в собственных бизнес-процессах (включая коммуникационные, цифровые) и готовности к цифровым преобразованиям среды и цифровым и коммуникационным преобразованиям потребителя.

Общее видение факторов, которые могли бы быть учтены при диагностике показаны на рис. 1.8.



Рис. 1.8. Факторы, требующие учета при диагностике.

Источник: систематизировано автором

Готовность к цифровым преобразованиям стала отличительным признаком кризисной ситуации, возникшей во время кризиса COVID-19, так как все остальные приемы относились к отраслевой диверсификации, продуктовой диверсификации и т.д., что требует более значительного времени, чем позволяют рамки пандемийного кризиса.

Кроме того, остается открытым вопрос о том, что, если мгновенно исчезает кризис, то требуется ли специальный план восстановления малого бизнеса. По нашему мнению план восстановления потребуется в любом случае, и соответственно, антикризисная деятельность на многих предприятия только начнется с началом восстановления всей экономики

В научной литературе существует несколько различных интерпретаций диагностики. Это прямое видение - идентификация проблемы (Дж. Дарлинг, Т. Каш[115]), косвенное - идентификация последствий проблемы (Р.Смит[116]), информация о существовании - идентификация некоторых сигналов (Дж. Гуларт, Н. Келле[117]). Кризисная диагностика появилась как исследовательская задача с 1932 г., когда Р. Фицпатрик проанализировал и сравнил 20 действующих компаний с 20 несостоявшимися[118].

Несомненно, большую роль в диагностике играет финансовая диагностика, которая позволяет сделать выводы о предстоящем финансовом крахе, что подтверждается той логикой, что бизнес существует до тех пор, пока имеются денежные ресурсы для осуществления деятельности. При этом именно финансовая диагностика подвергается наибольшей критике [119] в силу наибольшей распространенности и неоднозначности выводов. Дело в том,

---

[115] Darling J.R., Kash T. Crisis Management: Prevention, Diagnosis and Intervention // Leadership & Organization Development Journal, 1998, vol. 19, no. 4, pp. 179-186.
[116] Smith R. Analysis of Earth-Moving Using Discrete-Event Simulation // Journal of Construction Engineering and Management, 1995, vol. 121(4), pp. 388-396.
[117] Gouillart J., Kelle N. Business Transformation. Gemini Consulting. Wien: Uberreuter, 1995.
[118] Murphy P. Chaos Theory As A Model For Managing Issues And Crises // Public Relations Review, 1996, vol. 22(2), pp. 95-113.
[119] Бобылева А.З., Львова О.А. Финансово-экономический инструментарий выявления признаков объективного банкротства // Актуальные проблемы экономики и права, 2020, том 14, № 1, с. 22-39.

что разные финансовые модели позволяют сделать разные выводы. Соответственно, такие модели носят либо рекомендательный характер, либо ради единства выводов одна модель законодательно определяется как официальная.

Обобщая исследования, отемтим, что в настоящее время известны и активно используются три модели финансовой оценки:

1) оценка платежеспособности, которая дает ответ на вопрос о возможности погашения требований в момент их поступления. Это оценка может быть проведена как на основе данных бухгалтерской отчетности (при расчете соответствующих показателей), так и на основе прогнозирования денежных потоков. Однако точное прогнозирование денежных потоков возможно на короткий промежуток времени, а в период общего кризиса, а не локально для конкретного бизнеса, может быть затруднено в силу неопределенностей, которые в отличие от риска невозможно оценить. Например, в текущем кризисе нет возможности оценки даты окончания пандемии, равно как и возможности третьей волны. Кроме того в этой модели критически важным признается определение ликвидационной стоимости, что в момент пандемии может быть ошибочным, так как в настоящее время происходит завышение стоимости многих активов, что, с одной стороны, (в расчетный момент) может показать высокую обеспеченность долговых обязательств, а, с другой стороны, (в момент продажи) показать невозможность продажи по завышенной цене;

2) оценка покрытия долговых обязательств стоимостью активов. Если предыдущая модель оценивает суммарно денежные потоки и ликвидационную стоимость, то эта модель оценивает рыночную стоимость балансовых активов и сравнивает ее с величиной долговых обязательств. Эта модель получает наибольшую поддержку на законодательном уровне в силу ее прозрачности и измеримости (без необходимости подтверждения будущих доходов, которые могут быть определены экспертно или расчетно);

3) оценка достаточности капитала, которая уточняет отдельные аспекты результатов, полученных в предыдущих двух моделях.

В данной работе предлагается гибридная модель финансового анализа, состоящая из статических и трендовых моделей анализа (например, финансовая структура, кредитное положение, операционное положение, прибыльность и краткосрочный кредит).

Поэтому мы делаем вывод о том, что оценка финансового состояния компании, основанная на сложившихся пропорциях бухгалтерского баланса, не может отразить все особенности роста компании. В этом случае целесообразно использовать а) гибридную модель, или б) дополнять диагностику нефинансовыми факторами.

Идея гибридной модели финансового анализа для прогнозирования будущих проблем бизнеса является одним из основных базовых подходов к оценке предпринимательских рисков и/или неопределенностей[120]. Разработка моделей финансового анализа для прогнозирования проблем бизнеса может рассматриваться как "система раннего предупреждения", которая оказывается очень полезной для владельцев и менеджеров.

Финансовые коэффициенты являются важными инструментами для прогнозирования проблем бизнеса, и они обычно используются для разработки моделей или классификаторов. Финансовый анализ включает в себя финансовые показатели и статистическое прогнозирование, которые позволяют измерять текущее финансовое состояние операционных подразделений и последовательно прогнозировать тенденции их будущего финансового состояния. Процесс разработки финансовых показателей обеспечивает основу для сбора и анализа информации о фирме на регулярной основе – это в своих исследованиях

[120] Shi-Ming H., Chih-Fong T., David C.Y., Yin-Lin C. A hybrid financial analysis model for business failure prediction//Expert Systems with Applications, 2008, №35, c. 1034-1040.

отмечают А.Дамодаран[121], Л. Малфорд и Ю. Комискей [122], С. Пенман[123].

Для статической модели финансового анализа ее основная характеристика направлена на некоторые значимые финансовые коэффициенты и описывает взаимосвязь между этими значимыми финансовыми коэффициентами и ожидаемыми ими результатами. С другой стороны, трендовые (динамические) модели финансового анализа сосредоточены на отслеживании до одной или нескольких характерных отметок, возможно, значения, коэффициенты или любые другие. Каждая из этих двух моделей анализа имеет свои собственные отличительные характеристики и, безусловно, некоторые унаследованные ограничения. Считается, что если бы сильные и слабые стороны этих двух вышеупомянутых моделей можно было объединить, то можно было бы получить более точный анализ[124].

Опираясь на это вывод, считаем, что гибридная модель будет востребована на стадии кризиса, когда требуется более оперативное принятие решения. Нет необходимости использовать гибридную модель в докризисном состоянии, так как в силу противоречивости она может заставить отказаться от предпринимательской стратегии и тем самым ухудшить будущие результаты. На стадии восстановления гибридная модель будет также показывать худшие результаты, так как ее базис будет включать «плохие периоды», и, следовательно, она может нивелировать прогресс.

При наличии негативной динамики финансовых показателей далее должен быть осуществлен комплексный финансовый анализ, поскольку ни диагностика, ни экспресс-анализ не даст точного понимания

---

[121] Damodaran A. Investment valuation: Tools and techniques for determining the value of any asset (2nd ed.). Addison Wiley, 2002.

[122] Mulford C.W., Comiskey E.E. The financial numbers game: Detecting creative accounting practices. Addison Wiley, 2002.

[123] Penman S. Financial statement analysis and security valuation (2nd ed.). McGraw-Hill, 2003.

[124] Shi-Ming H., Chih-Fong T., David C.Y., Yin-Lin C. A hybrid financial analysis model for business failure prediction//Expert Systems with Applications, 2008, №35, с. 1034-1040.

тенденций и причин выявленных отрицательных тенденций, а также не позволит установить причинно-следственные связи между показателями, включая учет и нефинансовых показателей. Поэтому к трем изложенным подходам целесообразно добавить третий – учет нефинансовых факторов, который можно вести, исходя из факторов, представленных в табл. 1.6.

Таблица 1.6. Нефинансовые факторы, способствующие развитию кризиса малого предприятия.

Факторы		Характеристика и воздействие
Внешняя среда	Рынок	изменение емкости и размеров рынка, поведение конкурентов, изменение рыночного спроса и платежеспособности покупателей
	Государственное регулирование	лицензирование отдельных видов деятельности, квоты и ограничения, сертификация
	Мезоэкономика	социально-экономический уровень развития региона, инвестиционный климат, экология
	Макроэкономика	уровень инфляции, валютный курс, структура импорта продукции, материалов и оборудования
	Поставки	ценообразование поставщиков, зависимость от импорта, условия оплаты от поставщика, дефицит сырья, недобросовестность поставщика, превышение сроков погашения кредиторской задолженности
	Маркетинг/ Продажи	дефекты в ассортиментной политике и продвижении продукции, снижение качества продукции, безнадежная дебиторская задолженность
Имущество / Активы фирмы	Недвижимое имущество/ Внеоборотные активы	вывод/продажа имущества, наличие неиспользуемого имущества, увеличение сроков незавершенного строительства, выход из строя оборудования, неустановленное оборудование, отсутствие необходимой инфраструктуры или доступа к ней, отношения с арендодателями
	Оборотные активы	дефицит запасов, увеличение цен на энергоносители, отношения с поставщиками сырья и комплектующих, излишки материалов, затраты на хранение сырья
Персонал		неоптимизированная структура по численности и квалификации, дефицит кадров, завышенные расходы на административный персонал.
Бизнес-процессы		проблемы в построении вертикали принятия решений, отсутствие финансового планирования, несбалансированность производства и продаж, регламенты работы бэк-офиса, отсутствие решений по цифровизации деятельности

Источник: составлено автором на основе:
Бобылева А.З., Львова О.А. Финансово-экономический инструментарий выявления признаков объективного банкротства // Актуальные проблемы экономики и права, 2020, том 14, № 1, с. 22-39.

Рассматривая факторы подлежащие диагностике, мы отмечаем, что внутренние факторы, уже оценены финансовой моделью. И мы стремимся очистить рассмотрение от тех факторов, которые и до кризиса вели к проблемам. Понимая, что на практике такая ситуация представляется почти невозможной, тем не менее, мы попытаемся реализовать этот подход в рамках диагностики.

Ряд исследователей определяет различные стадии кризиса для предприятий. Так, А. МакКензи[125] и С. Финк[126] определяют четыре стадии развития кризиса: зарождение, острая фаза, стабилизация и восстановление. Зарождение кризиса связано с тем, что диагностика позволяет определить признаки кризиса (симптоматику) до его вступления в острую фазу. Для текущего пандемического кризиса, например, фаза зарождения для конкретного малого бизнеса включает в себя время ожидания начала локдауна, которое мгновенно приводит к острой фазе. Следует обратить внимание, что для текущего кризиса роль нефинансовой диагностики существенно превышает значение финансовой, что и отражено на рис. 1.9.

В этой фазе кризиса, проведя превентивную диагностику показателей деятельности бизнеса, можно подготовить план антикризисных действий. Поэтому на данном этапе актуально проведение диагностики кризисной ситуации.

На этапе острого кризиса отсутствуют возможности восстановить все потери, а объем убытка определяет возможности управления кризисом – поэтому на этой стадии велика вероятность разрушения структуры компании. Именно поэтому на этой стадии требуется оперативное управление на основе текущей информации и с учетом факторов изменений во внешней среды. Адекватная реакция и строго спланированные действия позволяют смягчить ее последствия и избежать банкротства.

---

[125] MacKenze A. Dealing With Disaster. Asian Business, 1994.
[126] Fink S. Decision Making in Crisis: The Piper Alpha Disaster. In: Managing Crisis: Threats, Dilemmas, Opportunities. Charles C. Thomas Publisher, 2002.



Рис. 1.9. Итоговая матрица применения различных моделей диагностики для малого бизнеса в разные периоды кризиса.

Источник: разработано автором.

Восстановление является конечной целью антикризисного управления. Когда компания сталкивается с кризисом, ее план управления должен быть составлен на основе наилучших оценок сценария принятия решения. На этом этапе наилучшие показатели разрешения сценария рассчитываются по расчетной траектории. Как только кризис преодолен, начинается рост

компании, стабилизируется ее деятельность и можно достичь запланированных результатов

Проанализировав характеристики кризиса, можно утверждать, что модель наблюдения за кризисной ситуацией необходимо применять в любой компании. Диагностика кризиса может помочь предвидеть, какую стратегию применять: оборонительную или наступательную. Таким образом, в системе диагностики указаны три основных требования: новизна признания кризисного явления; достоверность полученных результатов; диагностика непрерывности процесса.

ГЛАВА 2. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ МЕТОДОЛОГИЧЕСКОГО ИНСТРУМЕНТАРИЯ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ МАЛЫМ БИЗНЕСОМ

2.1. Развитие системного подхода к переключению бизнес-моделей малого бизнеса в период пандемии

Мир вряд ли сможет выйти из кризиса COVID-19 прежним. Последствия этого кризиса, вероятно, не будут иметь ничего общего с тем, что мир видел до сих пор, учитывая силу и скорость, с которыми коронавирус распространился повсеместно. В этих условиях бизнес, прежде всего, малый бизнес должен рассмотреть возможные формы прогнозирования последствий экономического воздействия пандемии.

Первые последствия пандемии были связаны с резким падением, как совокупного спроса, так и предложения. Повсеместное закрытие предприятий в целях борьбы с пандемией привело к снижению совокупного предложения, в то время как сокращение потребления и инвестиций привело к снижению спроса. Поиск форм прогнозирования опирается на выбор модели и подхода в целом, которые позволят прогнозировать последствия пандемии для малого бизнеса. Общая проблема малого бизнеса заключается в том, что некоторые владельцы малого бизнеса рискуют прекратить деятельность из-за неспособности подготовиться к кризису. Частные проблемы заключаются в том, что целому ряду предпринимателей не хватает адекватных стратегий кризисного управления, чтобы пережить неожиданные ограничения в деятельности.

Традиционно, все институты, связанные с поддержкой предпринимательства, фокусировались на предотвращении кризисов, а не на предоставлении стратегий реагирования на кризисы. Повышение

осведомленности владельцев небольших компаний об экономических рисках, связанных с отсутствием стратегий антикризисного управления, является отправной точкой для улучшения практики ведения бизнеса.

Согласимся с тем, что неопределенность сохраняется продолжительное время, и полное воздействие пандемии на бизнес будет определено окончательно только после его завершения[127].

Поэтому первый вывод, который сегодня не востребован – это требование изучения динамики в исследованиях последствий пандемии для малого бизнеса: каждое новое продвижение кризиса должно сопровождаться активными исследованиями экономической динамики, а полученные выводы должны сопровождаться достаточно частными пересмотрами и корректировками вследствие полученных результатов.

Так, Дж. Смит и Ч. Юинг[128] выступили против теорий кризисного управления и вмешательства, сославшись на ограничения, неокончательность и неспособность тщательно тестировать модели во время локальных кризисов в качестве причин для их завершения. Тем не менее, множество последующих работ рассматривает эти вопросы, и мы считаем, что именно роль системного подхода достаточна велика в том, понимать возможные исходы неопределенности.

Интуитивно очевидно, что кризис не только заставляет многие организации бороться за выживание, но и искать альтернативные стратегические пути. Хотя, с одной стороны, пандемия поставила перед малыми предприятиями огромные проблемы, с другой стороны, она также потребовала поиска нового, предоставив бизнесу возможность определить новые модели, которые позволят им пережить кризис. В целом системная модель антикризисного управления включает модель управления кризисами, планирование кризисного управления, планирование на случай

---

[127] Seetharaman P. Business models shifts: Impact of Covid-19 // International Journal of Information Management, 2020, vol. 54, no. 102173.

[128] Wilson D. Small Business Crisis Management Strategies. Walden University, 2016. 114 p.

непредвиденных обстоятельств и планирование непрерывности бизнеса (Б. Браун[129]; Дж. Спиллан и М. Хуг[130]), что повышает выживаемость малых предприятий.

В связи с вышесказанным, мы выдвигаем гипотезу о том, что бизнесу необходимо в рамках системных взглядов сформировать возможность к переключению бизнес-моделей в рамках одного предприятия (или группы) без ликвидации (в любой форме).

Такой «переключатель», по нашему мнению, можно обосновать только в рамках системного подхода, обеспечивающего устойчивое развитие в период кризиса. В рамках идеи внедрения «переключения» следует рассмотреть две возможности, основанные на разных теоретических фундаментах:

- теория антикризисного управления,

- теория кризисного вмешательства[131].

Кризис – это неожиданное событие, которое, по мнению Р. Доэрна, вызывает стресс, требует вмешательства и требует надлежащего планирования для обеспечения выживания и устойчивости в бизнесе[132]. Следует обратить внимание, что только ухудшение экономических условий заставляет владельцев малого бизнеса разрабатывать стратегии устойчивого развития, чтобы справиться с ситуацией, пока экономика не начнет снова расти[133].

Можно выделить следующие этапы, рекомендуемые теорией

---

[129] Braun B. Preparedness, crisis management and policy change: The Euro area at the critical juncture of 2008-2013 // The British Journal of Politics & International Relations, 2015, vol. 17, pp. 419-441.

[130] Spillan J., Hough M. Crisis planning in small business: Importance, impetus, and indifference // European Management Journal, 2003, vol. 21, pp. 398-407. DOI: 10.1016/S0263-2373(03)00046-X.

[131] Wilson D. Small Business Crisis Management Strategies. Walden University, 2016. 114 p.

[132] Doern R. The experiences of small businesses during the London 2011 riots // International Small Business Journal. 2016, vol. 34, no. 3, pp. 276-302.

[133] Baily M.N., Bosworth B.P. US manufacturing: Understanding its past and its potential future // The Journal of Economic Perspectives, 2014, vol. 28(1), pp. 3-26.

антикризисного управления:

- модель антикризисного управления,
- планирование антикризисного управления,
- планирование на случай непредвиденных обстоятельств,
- планирование непрерывности бизнеса.

Модель антикризисного управления включает в себя предотвращение кризисов, смягчение их последствий и восстановление.

Теория кризисного вмешательства включает три модели, помогающие максимизировать психическую стабильность во время кризиса:

- компенсация,
- стресс-ориентированная модель,
- системно-ориентированная модель.

Модель, ориентированная на систему, может помочь выявить социальные факторы для прогнозирования реакции людей. Предприниматели могут использовать модели компенсации, стресс-ориентирования и системно-ориентированные модели, чтобы установить различимое начало кризиса, выяснить, является ли кризис ситуативным или развивающим, понять восприятие вовлеченных людей, минимизировать будущие уязвимости и определить временные рамки для реагирования.

Такое изучение должно учитывать внутренние факторы: границы бизнеса, коммуникации, процессы, цели и ценности, которые меняются и во время кризиса.

Существенные возможности роль в подобных решениях также представляет системно-динамический подход, предложенный Д. Форрестором[134], но он не в полной мере применим в текущей пандемии. Это связано с тем, что, несмотря на возможность учета динамики развития бизнес-структур в рамках их жизненного цикла, в период кризиса, вызванного неэкономическими причинами, имитационное и агентское

[134] Форрестер Д. Индустриальная динамика. М.: Прогресс, 1971.

моделирование оказывается недостаточно достоверным из-за отсутствия необходимой базы (накопленного опыта, что нами отмечено в первой главе диссертации). Наиболее ярким примером является факт второй волны, который ни одна система моделирования во время первой волны не смогла предсказать, да еще и в масштабах, в разы превышающих первую волну. Единственным обоснованием второй волны были ссылки на исторический опыт почти столетней давности.

Более того ряд исследователей отвергает позиции, что пандемический кризис носит истинный экономический характер и отводит ему роль триггера (как это отмечает А.А. Никонова – по ее мнению, «вирусная пандемия не создала, но обнажила системные противоречия и усилила противостояние бизнеса, экономики, государства и социума: кризис недоверия между ключевыми акторами, внутреннее стремление к реализации локальных целей любой ценой, отсутствие согласия в обществе и ответственности за управленческие решения, как в страновом, так и в глобальном масштабе» [135]). Вопрос о том, какую часть потерь можно отнести к пандемии, а какую – на счет системных факторов, представляет значительный научный и практический интерес. По мнению А.А. Никоновой, вирус спровоцировал перелом траектории движения глобальной экономической системы, который давно назрел. Мы не соглашаемся в части выводов с А.А. Никоновой, отмечая, что системные исследования пандемии несомненно должны быть, но отказ к отнесению пандемии к системным факторам является скоропалительным (учитывая время написания статьи – май 2020 г.). Еще более не корректны такие выводы с точки зрения малых предприятий, наибольшим образом чувствительных к изменениям внешней среды.

Системный подход, во многом развитый для российской науки и практики Г.Б. Клейнером, может и должен быть применен для изучения

[135] Никонова А.А. Системные уроки для постпандемического мира // Научные труды ВЭО России, 2020, том 223, с. 143-153.

пандемической экономики в полном мере, а не только как разрушитель системного спокойствия. Системный подход уделяет большое внимание кризисным явлениям, гибко реагируя на происходящие события. Кризисный цикл экономики Г.Б. Клейнера[136] включает в себя четыре периода:

- межкризисный период,
- предкризисный период,
- кризисный период,
- посткризисный период.

В рамках такого цикла существуют два направления движения прямое и обратное: прямое последовательно заменяет одну стадию цикла за другой, а в обратном процессе последовательно заменяются направления влияния ожиданий, при этом восприятие стадий последовательно (как поток), а влияние ожиданий дискретно. Отметим, что именно результаты ожиданий становятся существенным фактом всего антикризисного управления. Подтверждение этому факту является смена суждений во время первой и второй волны в пандемическом кризисе, которая продемонстрировала, что ожидания при переходе к каждому новому проявлению пандемии играли (и играют) не меньшую роль, чем фактические события. Это особенно наглядно проявилось в экономических последствиях пандемии.

Экономика рассматривается с позиций системных решений как совокупность социально-экономических систем, т.е. обособленных во времени и пространстве относительно устойчивых и целостных частей окружающего мира, которые выделяет наблюдатель по пространственным или функциональным признакам. Такое видение позволяет установить возможность выявления устойчивых частей экономики во время кризиса в единстве с проблемными и предложить алгоритм, основанный на структурных сдвигах для роста выживаемости малого бизнеса.

---

[136] Клейнер Г.Б. Системный ресурс Стратегической устойчивости экономики // Научно-технические ведомости СПбГПУ. Экономические науки, 2015, № 4(223), с. 10-24.

Однако в период с 2003 по 2013 гг. разработка антикризисных стратегий для владельцев малого бизнеса не была приоритетом, что и привело к существенным потерям при наступлении пандемии. Без стратегий управления кризисами в небольших фирмах риск значительных финансовых потерь или закрытия бизнеса выше, когда проявляется внешний шок.

Существует всеобъемлющий вопрос: какие стратегии антикризисного управления используют владельцы малого бизнеса, чтобы пережить неожиданное прерывание работы? Стратегии антикризисного управления влекут за собой политику или процессы, разработанные для минимизации воздействия кризиса и обеспечения непрерывного роста и развития во время и после кризиса. При этом важно, чтобы малый бизнес разрабатывал направления, чтобы пережить неожиданное прерывание работы; обеспечивал прозрачность, открытое общение и построение отношений для повышения выживаемости в условиях кризиса; проявлял творческое мышление как стратегию преодоления нехватки ресурсов, обычно связанных с малым бизнесом. Эти направления соответствуют альтернативным стратегиям, которые предприниматели могли бы использовать, не истощая свои основные операционные средства.

Системный подход к повышению выживаемости в кризисных ситуациях проявляется в следующем:

- исследование собственных возможностей**,** чтобы изучить влияние стандартизированных процессов и практик в малых предприятиях;

- исследование возможности обновления, чтобы изменить или создать процессы, продукты или услуг для повышения вероятности выживания;

- установление партнерских отношений, чтобы пережить операционный кризис, предоставляя расширенный контроль над продуктами, информацией и денежными средствами, перемещением между поставщиками, производителями и розничными продавцами к клиентам;

- понимание добавленной стоимости малого бизнеса, чтобы при предоставлении технологических услуг минимизировать риски.

Еще одним важным выводом Г.Б. Клейнера является необходимость учета жизненного цикла экономических систем, имеющего вполне определенные стандартные стадии (фазы): зрелость, обновление (реструктуризация, переформатирование), становление (в рамках цикла — восстановление) и развитие. Такое видение нами будет использовано далее при формировании стратегических матриц в параграфе 2.2, сценариев в параграфе 2.3, оценки делового климата в параграфе 3.2.

Важную роль в антикризисном управлении в период пандемии является понимание необходимости в системных (системообразующих) ресурсах. Например, в торговле таким ресурсом стали платформы, а скажем, в туризме, ресторанном бизнесе, гостиничном деле таких ресурсов не было установлено (несмотря на попытку их выявить – кольцевые полеты, кольцевые маршруты круизные лайнеров, доставка готовых обедов и ужинов, включая сервировку, предоставление гостиницами номеров и услуг для удаленной работы). Подтверждая выдвинутую гипотезу о необходимости создания условий для переключения бизнес-моделей, следует понимать, чтосистемные ресурсы должны обладать замещаемостью и пополняемостью[137], а в этом случае в условиях пандемии оказалось мало примеров, когда системные ресурсы могли быть восполнены, т.е. вся экономическая система работала на потребление, ожидая окончания, а не на восполнение. Единственным ресурсом, который восполнялся, осталось цифровая среда – все что связано с данными и их обработкой. И именно цифровые решения позволили выдвинуть тезис о возможности переключения бизнес-моделей взамен банкротства предприятий. Для такого переключения, несомненно, будет востребована информация по возможностям аудита, организационной структуры, командного дизайна и обучения.

[137]Г. Клейнер Системный ресурс экономики.//Вопросы экономики. 2011. №1. 89-100.

Отметим, что до пандемии идея переключения бизнес-моделей не была востребована и в системном подходе не использовалась, поэтому изучение стратегических сдвигов, произведенных малым бизнесов в различных сегментах экономики является новым важным этапом развития системного подхода.

В контексте текущих изменений в экономике апробация идеи замены частичной ликвидации активов или полной ликвидации организации переключением на новую бизнес-модель несет огромный потенциал в будущем. Именно отказ от физической ресурсной стратегии позволяет изменить бизнес-модели в условиях кризиса, чтобы преодолеть трудности, пусть и временные. Конечно, такой сдвиг можно отнести к просто реакции на кризис, но, по нашему мнению, даже в кризис 2007-2009 гг. такой возможности не было, во-первых, и, во-вторых, то, что такой сдвиг носит массовый характер ухода в информационную сферу, означает, что данное явление является объективным, а не случайным. По мнению П. Ситхараман[138], как только «нормальность» возобновится, фирмы вернутся к своему обычному состоянию, но, по нашему мнению, эта «нормальность» будет уже новой, что будет в дальнейшем также отражено в сценариях и стратегических матрицах. Альтернативой переключению является создание новых бизнес-моделей, использующих новое равновесие, но такой подход будет допустим только на стадии восстановления.

Отметим также, что наибольшую перспективу в момент кризиса имеет так называемое «системное мышление менеджеров», формируемое с помощью казуальных или причинно-следственных диаграмм при формировании ментальных моделей, а не значимые сценарные

[138] Seetharaman P. Business models shifts: Impact of Covid-19 // International Journal of Information Management, 2020, vol. 54, no. 102173.

стратегические исследования, проводимые на имитационных моделях, детализированных под конкретные проблемы отраслей и предприятий[139].

Анализ деятельности и выработка стратегии поведения компании в условиях турбулентности рынка, нестабильной экономической ситуации, разработка антикризисной программы в современных экономических условиях, создание модулей операционного, тактического и стратегического планирования в корпоративных информационных системах и системах поддержки принятия решений, – это актуальные задачи для малого бизнеса, и с приданием нового важного системного свойства – переключения – они получат более широкие возможности.

Традиционно в модель системной динамики кризисов в малом и среднем бизнесе[140] включают поведение и динамику отдельных элементов: сотрудников, клиентов, материалы, институты, государственное регулирование, налогообложение, конкурсы по закупкам, решения владельцев, доступность к финансированию, личный кризис предпринимателей, аллокация бизнеса, бизнес процессы, устаревание продуктов и услуг. Но нет публикаций, рассматривающих именно динамику бизнес-моделей. Конечно, это может быть связано с тем, что в стратегическом планировании бизнес-модели заняли важное место всего одно десятилетие, получив признание два десятилетия назад.

При этом основной критерий системного моделировании – это рост бизнеса, или более популярный последнее время устойчивый рост. Отсутствие роста обычно воспринимается как проблема, и такое видение стало угрозой многим моделям во время пандемии – они стали бесполезны в ожидании условий для роста. В этом контексте каждая попытка дальнейшего объяснения и преодоления препятствий на пути роста может оказаться

---

[139] Лычкина Н.Н. Ретроспектива и перспектива системной динамики. Анализ динамики развития // Бизнес-информатика, 2009, №3(09), с. 55-67.

[140] Vojtkoa V., Rol L., Plevn V. System dynamics model of crises in small and medium enterprises // Economic Research, 2019, vol. 32, no. 1, pp. 168-186.

полезной, особенно в связи с текущим глобальным кризисом и его последствиями для бизнеса.

Системная модель, оперирующая с бизнес-моделями как новыми элементами системы и учитывающая возможность переключения именно между ними, а не ресурсами, может служить инструментом поддержки принятия решений для менеджеров и предпринимателей, имеющих дело с текущим кризисом и как средство объяснения кризисной динамики. Использование такого решения, ориентированного на бизнес модели – обеспечивает новые возможности сценарного анализа, что использовано нами далее в параграфе 2.3. Такой анализ может быть полезен для предпринимателей, например, для прогнозирования возможных последствий различных возможных управленческих решений при возникновении определенного типа кризиса, что позволит избежать возникновения дальнейших проблем в будущем.

Один из традиционных подходов к таким решениям основан на аналогиях между естественными жизненными циклами и закономерностями развития бизнеса: Л. Грейнер[141] положил начало этой школе мышления с его пятиэтапной моделью эволюции и революций организационного роста. Общее предположение в этом подходе состоит в том, что бизнес должен пройти через сходные стадии – креативность, управление, делегирование, координацию и сотрудничество, определяемые сходными проблемами во время их роста и старения. Основным недостатком данного подхода является то, что применимость этих принципов возможна, если бизнес ориентирован на однородный ресурс. Кроме того, всегда существует возможность перепутать жизненный цикл бизнеса и жизненный цикл бизнес возможностей. Кроме того, модель Л. Грейнера является линейной, т.е. при смене парадигм она оказывается теоретической конструкцией. Поэтому

[141] Greiner L. Evolution and Revolution as Organizations Grow // Harvard Business Review, 1972, July-August, pp. 37-46.

предложенное в данной работе переключение бизнес-моделей дает возможность приближения теоретической концепции к практическим изменениям.

Учитывая, что предприниматели отдают планированию выживания в рамках теории антикризисного управления самый низкий приоритет по сравнению со стратегиями экономического роста, удовлетворение заинтересованных сторон и вклада в жизнь общества, включение механизма «переключения», по нашему мнению, упростит задачу малого бизнеса, создав возможность перехода на иной способ извлечения доходов по сравнению с текущим, вместо того, чтобы планировать траты ресурсов, которые при ненаступлении кризиса оказываются потерянными и несут убытки. Именно операционные расходы становятся причиной того, предприниматели не принимают стратегий антикризисного управления. Возможности трудоустройства в небольших фирмах способствуют позитивным социальным изменениям в местных сообществах.

В силу этого следует рекомендовать владельцам малого бизнеса именно системные модели, которые способствовали бы систематизации внешней информации и формированию целостных представлений о происходящих событиях.

Для построения системной модели (а в дальнейшем формирования стратегической матрицы и выполнения сценарного анализа) следует ответить на следующие вопросы:

- что сделано для выявления альтернативных видов бизнеса, переход на которые допустим;
- какие бизнес модели обеспечивают более высокую конкурентоспособность по сравнению с данным бизнесом;
- какие стратегии возможны при наступлении кризисов;
- что заложено в основу антикризисного плана, если таковой имеется;
- возможно ли планирование действий, способствующих долгосрочному

успеху в бизнесе.

Все вышесказанное, конечно, относится к стадиям кризиса. Учитывая, что возможности для трудоустройства, предоставляемые владельцами малого бизнеса, способствуют общей стабильности экономики, предприниматели должны разработать и отработать стратегии антикризисного управления, которые позволят быстро восстанавливать текущие операции после незапланированного перерыва в работе бизнеса.

Но по завершении кризиса и тех разрушений, которые он принесет “истинная экономическая ценность снова становится окончательным арбитром успеха бизнеса” (М. Портер[142]). И тогда будет востребовано добавление к системному анализу «переключение» моделей. Бизнес и прежде всего, малый бизнес обречен снова реагировать на ту среду, которая возникнет; даже тот бизнес, который просто выключился во время кризиса, при включении потребует перенастройки каналов, так как маловероятно, что цифровизация отступит назад, и тот рывок, который будет сделан за время кризиса, во многом усилится. Поэтому предложенное нами уточнение в рамках системного подхода будет востребовано и после пандемии

2.2. Матричный подход к диагностике состояния малого бизнеса с целью обоснования потребности в антикризисном управлении

В стратегическом анализе еще с 60-х годов прошлого века для систематизации управленческой информации получил широкое развитие такой инструментарий как матрицы. Широко известны матрицы BCG, GE, SWOT, SNW и многие другие. Матрицы в управлении представляют собой двухшкальную систематизацию, дающую возможность выделять те или иные квадранты на графике, объединенными двумя свойствами. В литературе

[142] Porter M.E. Strategy and the Internet // Harvard Business Review, 2001, march, pp. 62-78.

известны попытки сделать трехмерные матрицы[143] (т.е. состоящие из кубов, а не квадрантов, но они не получили широкого распространения из-за сложности восприятия). В табл. 2.1 представлена одна из удачных классификаций матричного инструментария, которую мы дополнили комментариями по применимости данных матриц в малом бизнесе, исходя из универсальности и возможности учета особенностей малого бизнеса.

[143] Seetharaman P. Business models shifts: Impact of Covid-19 // International Journal of Information Management, 2020, vol. 54, no. 102173.

Таблица 2.1. Матричный инструментарий в деятельности предприятия малого бизнеса.

№	Уровень	Наименование матрицы	Описание	Применимость для малого бизнеса
1	Видение организации	Матрица SWOT	Анализ сильных и слабых сторон предприятия, возможностей и угроз	Да
2		Матрица MCC	Анализ соответствия миссии предприятия и его основных возможностей	Да
3		Матрица вектора экономического развития предприятия	Анализ статистических данных	Ограниченно
4	Рынок	Матрица BCG	Анализ темпов роста и доли рынка	Ограничено
5		Матрица GE	Анализ сравнительной привлекательности рынка и конкурентоспособности	Нет
6		Матрица ADL	Анализ жизненного цикла отрасли и относительного положения на рынке	Да
7		Матрица Hofer/Schendel	Анализ положения среди конкурентов в отрасли и стадии развития рынка	Да
8		Матрица Ансоффа (“рынок—продукт”)	Анализ стратегии по отношению к рынкам и продуктам	Да
9		Матрица Портера (пяти конкурентных сил)	Анализ стратегических перспектив развития бизнеса	Ограниченно
10		Матрица эластичности конкурентной реакции на рынке	Анализ действия фирмы по факторам конкурентоспособности товара в зависимости от эластичности реакции приоритетного конкурента по товару	Да

11		Матрица группировки товара	Анализ группировки товара	Нет
12		Матрица “Воздействие неопределенность”	Анализ уровня воздействия и степени неопределенности при выходе на новый рынок	Да
13	Отрасль	Матрица Купера	Анализ привлекательности отрасли и силы бизнеса	Ограниченно
14		Матрица Shell/DPM	Анализ привлекательности ресурсоемкой отрасли в зависимости от конкурентоспособности	Да
15		Матрица стратегий переживающего спад бизнеса	Анализ конкурентных преимуществ в отраслевом окружении	Да
16		Матрица основных форм объединений	Анализ объединения в отраслевом окружении	Нет
17	Целевой сегмент	Матрица улучшения конкурентной позиции	Анализ дифференциации и охвата рынка	Ограниченно
18		Матрица “Дифференциация относительная эффективность затрат”	Анализ дифференциации и относительной эффективности затрат	Ограниченно
19		Матрица “Производительность - инновации/ дифференциации”	Анализ инноваций/ дифференциации и производительности	Ограниченно
20	Качество	Матрица “Цена -качество”	Позиционирование продукта в зависимости от качества и цены	Да
21		Матрица “Качество -ресурсоемкость”	Анализ зависимости качества от ресурсоемкости	Да
22	Маркетинг	Матрица стратегии расширения марочных семейств	Анализ зависимости отличительных преимуществ и сегментации целевого рынка	Ограниченно

23		Матрица “Осведомленность - отношение к марке товара”	Анализ зависимости маржи валовой прибыли и ответной реакции сбыта	Да
24		Матрица маркетинговых каналов	Анализ зависимости темпов развития рынка и ценности, добавляемой каналом	Да
25		Матрица “Контакт - уровень приспособления услуг”	Анализ зависимости уровня приспособления услуг к требованиям клиентов от степени контакта с клиентом	Да
26		Матрица “Диагностика маркетинга”	Анализ зависимости стратегии от осуществления стратегии	Ограниченно
27	Управление	Матрица способов стратегического управления	Анализ зависимости стратегии и влияния планирования	Нет
28		Матрица модели стратегического менеджмента	Анализ зависимости модели менеджмента от типа изменений	Нет
29		Матрица Херси - Бланшара	Анализ ситуативной модели руководства	Да
30		Матрица “Комбинации размерностей стилей руководства университета Огайо”	Анализ комбинаций размерностей стилей руководства	Ограниченно
31		Матрица “Управленческая решетка”	Анализ типов руководства	Ограниченно
32	Персонал	Матрица “Изменение – сопротивление в организации”	Анализ зависимости изменений, происходящих в организации и сопротивления этим изменениям	Ограниченно
33		Матрица влияния оплаты на взаимоотношения в группе	Анализ зависимости взаимоотношений в группе от дифференциации оплаты	Да
34		Матрица типов включения	Анализ зависимости отношения к ценностям	Да

		работника в группу	организации и отношения к нормам поведения в организации	
35		Матрица “Основные деловые способности”	Анализ рынка и основных деловых способностей	Да
36		Матрица “Важность выполнение работы”	Анализ зависимости выполнения работы от важности	Ограниченно
37		Матрица существующих формальных систем критерия качества работы	Анализ существующих формальных систем критерия качества работы	Ограниченно
38		Матрица результатов управления критериями качества работы	Анализ результатов управления критериями качества работы	Ограниченно
39		Матрица Блейка—Моутона	Анализ зависимости выполнения работы от количества людей и от количества задач	Да
40		Матрица Мак-Дональда	Анализ производительности	Ограниченно

Источник: дополнено автором на основе: Основы менеджмента. Матричные методы стратегического анализа. Классификация и внедрение. URL: http://bmanager.ru/articles/matrichnye-metody-strategicheskogo-analiza.html [144]

[144] Основы менеджмента. Матричные методы стратегического анализа. Классификация и внедрение. URL: http://bmanager.ru/articles/matrichnye-metody-strategicheskogo-analiza.html.

Проанализировав выше указанные матрицы, мы сделали вывод, что конструктивно, матрица, должна быть представлена в двух координатах – стадия кризиса и состояние малого предприятия (3х3), что показано на рис. 2.1.

Стадии кризиса/состояние малого предприятия	Устойчивое	Подвержено угрозам	Близкое к банкротству
Предкризисное	1	2	3
Острый кризис	4	5	6
Восстановление	7	8	9

Рис. 2.1. Формат матрицы 3х3 для выбора стратегии в кризисной ситуации.

Источник: разработано автором.

Соответственно, если после диагностики мы можем разместить результаты диагностики предприятия в один из квадрантов, то мы должны дать и некоторые рекомендации: какие стратегии выбирать в каждом квадранте (что и будет рассмотрено в параграфе 2.3 в виде сценариев).

Однако, как было неоднократно замечено в предыдущих параграфах диссертации, малый бизнес зависит в большой степени от внешней среды. Это позволяет нам сделать дополнение в виде макроэкономического индикатора – темпов роста ВВП, разделив темпы роста также на три стадии (следует отметить, что это сделано условно для данного исследования, в практическом же исследовании это количество стадий может быть увеличено или уменьшено – например, падение или рост ВВП). В последнем случае будет получено уже 6 градаций по горизонтальной оси рис. 2.2 (и всего возможных 18 оценок как исходной точки стратегии). Для удобства пользования некоторые ячейки могут быть объединены.

Следующим шагом следует рассмотреть результаты диагностики, которые могли бы быть отражены в данной матрице. Рассматривая вертикальную ось, следует отметить, что может возникать методологическая путаница с пониманием кризиса: кризис как то, что происходит во внешней среде, и кризис, как совокупность проблем предприятия. В данном используемом нами подходе мы считаем, что стадию кризиса оцениваем как некое состояние бизнеса, зависящее от внешней среды, но это именно состояние бизнеса.

Стадии кризиса/состояние малого предприятия	Падение ВВП (1)			Рост ВВП (2)		
	Устойчивое (1)	Подвержено угрозам (2)	Близко к банкротству (3)	Устойчивое (1)	Подвержено угрозам (2)	Близко к банкротству (3)
	(1)	(2)	(3)	(1)	(2)	(3)
Предкризисное (1)	1.1.1	1.1.2	1.1.3	2.1.1	2.1.2	2.1.3
Острый кризис (2)	1.2.1	1.2.2	1.2.3	2.2.1	2.2.2	2.2.3
Восстановление (3)	1.3.1	1.3.2	1.3.3	2.3.1	2.3.2	2.3.3

Рис. 2.2. Формат матрицы 3х6 для выбора стратегии в кризисной ситуации.

Источник: разработано автором.

По нашему мнению, проблемы в малом бизнесе на любой стадии кризиса в конечном итоге транспонируются в неплатежеспособность, включая разрыв финансовых платежей. Поэтому предлагается по вертикальной оси использовать результаты финансовой диагностики (по любой доступной малому бизнесу методике, включая рекомендуемую в параграфе 1.3. – гибридную). Главной предпосылкой к этому является понимание того факта, что пока кризис не стал влиять на деятельность малого предприятия, нет необходимости начинать оперативные мероприятия, лишь формируя план действий в случае кризисной ситуации. Соответственно, в этом случае по горизонтальной оси целесообразно отражать нефинансовые факторы, более детализируя их влияние, как выявление свойств предприятия. Т.е. фактически матрица будет выглядеть как матрица в координатах «состояние-свойства».

Градация результатов финансового анализа (по той или иной методике) также носит эмпирический характер, и малый бизнес (в отличие от средних и крупных предприятий) должен сам установить степень угроз стабильности.

Конечно, для таких оценок возможно использовать известные решения по прогнозированию банкротства, при допущении, что оцененная вероятность банкротства может быть градирована по шкале присущей конкретной методике. Достаточно адекватно описывает состояние бизнеса методика В. Бивера[145],[146], оценивающая разницу между чистой прибылью и амортизацией деленная на сумму текущих и долгосрочных обязательств – значение коэффициента для компании с признаками банкротства примерно за 1 год составляет ниже (-0,15), т.е. фиксирует уже состоявшиеся убытки. Такой взгляд позволяет оценить границы достаточности финансирования состояния, но не позволяет установить тенденции. Значение его системы

[145] Beaver W.H., Correira M., McNichols M. Financial Statement Analysis and the Prediction of Financial Distress // Foundations and Trends in Accounting, 2011, vol. 5, issue 2, pp. 99-173.
[146] Антикризисное управление: теория и практика / Под ред. А.Н. Ряховской, С.Е. Кована. М.: КНОРУС, 2018.

показателей позволяют определить границу удовлетворительного финансового состояния предприятия и его склонности к неплатежеспособности. Из числа известных многофакторных моделей можно использовать Z-счет Альтмана (двух-, пяти-, семи и модифицированные модели оценки потенциального банкротства), который позволяет выделить финансово устойчивые предприятия, предприятия, с угрозой наступления банкротства и составляет зоне неопределенности[147]. Такие же возможности дает методика Р. Таффлера[148], Дж. Фулмера[149], Дж. Олсона[150], А.Ю. Беликова и Г.В. Давыдовой[151], Г.В. Савицкой[152] и др.

Но, по нашему мнению, исследование динамики денежного потока позволяет установить наличие проблем у малого предприятия.

Несомненно, не следует отказываться и от традиционного коэффициентного анализа, выявив те коэффициентные соотношения, которые адекватно описывают тот или иной вид деятельности (рис. 2.3), дополнив состоянием «нет кризиса». Адаптированную вертикальную часть матрицы в период пандемии более целесообразно представить в следующем виде (рис. 2.4), хотя сознательно допуская ошибку в том, что она применима лишь для того бизнеса, чье состояние было устойчиво до кризиса. Несомненно, при стремлении к универсальности, можно увеличить число градаций, добавив состояние малого бизнеса до пандемии.

---

147 Altman E.I., Sabato G.Modeling Credit Risk for SMEs: Evidence from the US Market // ABACUS, 2007, vol. 43(3), pp. 332-357.

148 Taffler R.J. The Assessment of Company Solvency and Performance Using a Statistical Model // Accounting and Business Research, 1983, vol. 15(52).

149 Fulmer J.G. et al. A Bankruptcy Classification Model for Small Firms // Journal of Commercial Bank Lending, 1984, július.

150 Ohlson J. Financial Ratios and the Probabilistic Prediction of Bankruptcy // Journal of Accounting Research, 1980, vol. 18, no. 1.

151 Давыдова Г.В., Беликов А.Ю. Методика количественной оценки риска банкротства предприятий // Управление риском, 1999, №3, с. 13-20.

152 Савицкая Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия. М.: Изд-во ИНФРА-М, 2008.

Соотношение коэффициентов	Стадии кризиса
Рентабельность собственного капитала (Чистая прибыль / Собственный капитал) ≥ 25%	Нет кризиса (0)
Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами (Собственные оборотные средства / Оборотные средства) ≥ 0,2	
Финансовый рычаг (Заемный капитал / Собственный капитал) < 0,7	
Оборачиваемость активов (Выручка / Активы) ≥ 25%	
Рентабельность собственного капитала (Чистая прибыль / Собственный капитал) ≤ 5% или убытки	Предкризисное (1)
Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами (Собственные оборотные средства / Оборотные средства) ≤ 0,1 или собственные оборотные средства отсутствуют	
Финансовый рычаг (Заемный капитал / Собственный капитал) ≥ 0,7	
Оборачиваемость активов (Выручка / Активы) ≤ 5%	
Рентабельность собственного капитала (Чистая прибыль / Собственный капитал) отсутствует в связи с убытками	Острый кризис (2)
Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами (Собственные оборотные средства / Оборотные средства) < 0 или собственные оборотные средства отсутствуют	
Финансовый рычаг (Заемный капитал / Собственный капитал) ≥ 0,7	
Оборачиваемость активов (Выручка / Активы) ≤ 2%	
Рентабельность собственного капитала (Чистая прибыль / Собственный капитал) > 0	Восстановление (3)
Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами (Собственные оборотные средства / Оборотные средства) > 0 и ≤ 0,1	
Финансовый рычаг (Заемный капитал / Собственный капитал) ≥ 0,7	
Оборачиваемость активов (Выручка / Активы) ≥ 2%	

Рис. 2.3. Соотношения коэффициентов для разных стадий кризиса.

Источник: разработано автором.

Состояние до внешнего кризиса	Состояние в период кризиса
Обычное, функциональное	Обычное
	Предкризисное
Наличие проблем	Предкризисное
	Острый кризис
Угроза банкротства	Острый кризис
	Ликвидация
Восстановление	

Рис. 2.4. Типы состояния предприятия малого бизнеса до и после кризиса (условия пандемии).

Источник: разработано автором.

Количество градаций по горизонтальной оси целесообразно увеличить до 6[153] градаций, выделив следующие варианты состояния бизнеса по свойствам их бизнес-моделей:

- дивергентные к кризису (А);
- устойчивые к кризисным явлениям (Б);
- адаптивные (В);
- временно ограниченные (Г);
- внешне поддерживаемые (Д);
- истинное банкротство (Е).

Дивергентные к кризису. Н. Талеб[154] использовал понятие антихрупкость именно для таких бизнес-моделей. Такой бизнес рост отдачи (продаж и рентабельности) от инвестированного капитала. Действительно, отдельные виды бизнеса улучшаются в условиях стресса и более эффективно реализуют свои возможности во внешней кризисной ситуации. Для текущего пандемического кризиса антихрупкими оказались интернет-торговля,

[153] Ritter T., Pedersen C.L. Analyzing the impact of the coronavirus crisis on business models // Industrial Marketing Management, 2020, vol. 88, pp. 214-224.
[154] Талеб Н.Н. Антихрупкость Как извлечь выгоду из хаоса. М.: КоЛибри, Азбука-Аттикус, 2014.

доставка, производители лекарств не пандемийного профиля, услуги интернета, компьютерные игры и т.д. Ряд возможностей бизнеса, которые критиковались как сложные и непродуктивные оказались важны после его наступления. К числу таких возможностей оказалось избыточных запасов на складах, технологическое лидерство, наличие альтернативных поставщиков в глобальной сети поставок, наличие нескольких каналов к потребителям и т.д. К примерам казалось бы очевидного дивергентного поведения, но не использовавшего эту возможность, оказался малый частный медицинский бизнес, особенно во вторую волну пандемии.

Соответственно, отнесение малого бизнеса к этой категории может осуществлено либо только во время кризиса как факт, или путем моделирования угроз и оценки динамики бизнес-модели. Следует отметить, что данная градация не вытекает полностью из внутренних решений предпринимателя, а во многом зависит от благоприятной среды и выбора бизнесом до кризиса этой среды.

Устойчивые к кризисным явлениям. Такие модели можно описать как способные оставаться в рабочем состояния (без изменения бизнес модели) во время возникновения внешних кризисных проблем вовремя кризиса. К числу таких малых предприятий можно отнести предприятия пищевой промышленности, предприятия жилищно-коммунального хозяйства. Как правило, в таких ситуациях меняется объем продаж (как в сторону роста, так и снижения), но само взаимодействие остается неизменным. К числу «растущих» сфер можно отнести информационные технологии (например, рекордный рост доходов компании Zoom, предоставляющей услуги видеоконференций), объем продаж которых вряд ли будет расти на этапе восстановления, логистику, для которой рост объема поставок, вызвал скорее проблемы, нежели существенный рост доходности.

Услуги такси испытали падение объема продаж, но за счет расширения функциональных решений (доставка) большинству агрегаторов удается сохранить свою модель деятельности.

Для оценки устойчивости такого бизнеса можно было рекомендовать различные стресс тесты, позволяющие оценить запас устойчивости и границы, в рамках которых бизнес не следует тратить ресурсы на изменение бизнес модели.

Адаптивные к кризисным явлениям. Ряду видов бизнеса потребовалось адаптировать свои бизнес модели. Адаптация могла заключаться в переходе на удаленное оказание услуг, замену продаж товаров услугами (например, вместо продажи теста для самостоятельного тестирования, услуга по проведению теста и получению результатов), сокращение линейки товаров, изменение способов оказания услуг и производства в связи с требованиями вирусной безопасности и карантина. К числу таких бизнесов следует отнести госуслуги, образование, производство средств защиты (производство масок, производство нитриловых перчаток). Адаптация таких моделей бизнеса оказывается дорогостоящей и интенсивной, но результаты такой адаптации приводят в возможности более быстрого восстановления и роста операционной эффективности в постпандемийный период, что, кстати, и продемонстрировал период восстановления после первой волны.

Временно ограниченные. Выбор между попыткой сохранить деятельность в момент пандемии или временно ее приостановить с намерением возобновить ее кризиса один из самых сложных. Решение о закрытии принимается под давлением внешних обстоятельств. Эти виды бизнеса оказываются в самой сложной ситуации, особенно если восстановление экономических условий идет по варианту «W», а не «V». Вторая волна кризиса может существенно снизить ресурсы малого бизнеса, не дать возможности второго восстановления. К числу таких видов следует отнести туристический сегмент, гостиничный сектор, театральное искусство,

в части фитнес-клубы и аналогичные виды деятельности. Но приостановление происходило и в производстве: автомобили, бытовая техника и т.д. Ключевым аргументом для такого бизнеса является утверждение, что лучше приостановить бизнес, чем в ходе попытки сохранения деятельности привести бизнес к банкротству и начинать новый. Учитывая, что вторую волну сопровождает инвестиционный бум, то во время второй волны высвобожденные средства целесообразно инвестировать. Аргументом против выступает неопределенность – время окончания пандемии и количество волн, предсказать пока никто не сможет.

Внешне поддерживаемые. Бизнес не в состоянии обеспечивать потребности во внешнем финансировании и зависит от внешней поддержки. В свою очередь внешняя поддержка во многом зависит от социальной направленности данного бизнеса. Конечно, в обществе возникает дискуссия, о выборе между прямой поддержкой населения и поддержкой бизнеса, который оказывает необходимые услуги населения или не увольняет своих работников. Правительства предлагают программы поддержки с целью сокращения уязвимости, инвесторы предлагают финансирование для своих фирм, банки формируют различные программы каникул по платежам. Подобно временно ограниченному бизнесу, ключевым предположением здесь является то, что бизнес будет успешным после кризиса и что внешняя помощь оправдана относительно альтернатив (например, безработица, социальная нестабильность, недоступность услуг, кризиса, потеря инвестиций, невозврат кредитов и т.д.).

Истинное банкротство. Этот тип бизнес прекращает свое существование во время кризиса, так как стоимость прохождения бизнеса-через кризис превышает возможную доходность после кризиса. В таких ситуациях более целесообразно выйти из бизнеса. За время кризиса идея бизнеса может окончательно устареть после кризиса, или выбранная сфера

может стать неинтересной для предпринимательства (например, ликвидация небольших магазинов после распродажи докризисных запасов).

Состояние до внешнего кризиса	Состояние в период кризиса	Падение ВВП (1) / Рост ВВП(2)					
		Дивергентные к кризису (А)	Устойчивые к кризисным явлениям (Б)	Адаптивные (В)	Временно ограниченные (Г)	Внешне поддерживаемые (Д)	Истинное банкротство (Е)
Обычное, функциональное (N)	Обычное (N)			1			
	Предкризисное (P)			2			
Наличие проблем (R)	Острый кризис (C)				3		
	Острый кризис вторая волна (V)				4	5	
Угроза банкротства (F)	Ликвидация (L)					6	7
	Восстановление (W)						

Рис. 2.5. Итоговая матрица для принятия управленческих решений в антикризисном управлении малым бизнесом.

Источник: разработано автором.

Итоговое видение матрицы для принятия управленческих решений представлено на рис. 2.5, где также продемонстрирован возможный сценарий для адаптивного бизнеса (1,2,3,4,5,6,7 – результаты периодической диагностики). Возможные сценарии и управленческие рекомендации будут рассмотрены в следующем параграфе.

2.3. Сценарные технологии реализации антикризисного управления в малом бизнесе в условиях последствий пандемии

Малые и компании вынуждены бороться за свое выживание не только во время кризиса, но и, как отмечает П. Друкер[155], особенно после него. Долгосрочное мышление имеет решающее значение для обновления, хотя краткосрочное выживание также имеет важное значение для управления во время кризиса.

Сценарий является инструментом, присущим долгосрочной логике человеческого образа мышления. Систематизированное видение, как экспертом, целостной картины происходящего может быть полезно для преодоления кризисов. Это видение опирается на опыт, и в литературе существует дискуссия о том, помогает ли опыт. Так, М. Коулинг, В. Лью и Н. Чанг[156] обнаружили, что опыт менеджера не помогает в преодолении кризисов; опыт оказался полезной концепцией преодоления ситуаций высокой неопределенности, но, согласно работе С. Сарасвахти[157], предпринимательский опыт поддерживает эффективное мышление и

[155] Друкер П. Менеджмент. Вызовы XXI века. М.: «Манн, Иванов и Фербер», 2012. с. 256.
[156] Cowling M., Liu W., Zhang N. Did firm age, experience, and access to finance count? SME performance after the global financial crisis // Journal of Evolutionary Economics, 2018, vol. 28, no. 1, pp. 77-100.
[157] Sarasvathy S.D. Causation and effectuation: Toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency // Academy of Management Review, 2001, vol. 26(2), pp. 243-263.

поведение. Эффективное рассуждение пытается преодолеть крайне неопределенные ситуации, формируя сценарии.

Сценарии основаны на неопределенности, позволяя формировать варианты будущего, и они шире, чем прогнозы, отмечающие вероятные варианты будущего. Но сценарии отличаются и от видения – такого будущего, которое наиболее желательно. Основное количество сценариев построено как ответы на вопрос: «если, то…».

Несомненно, сценарии используют необходимость подготовки к самым непредвиденным изменениям условий деловой среды[158]. Для достижения успеха в нестабильной и сложной деловой обстановке крайне важны умение адаптироваться, причем достаточно быстро. Умение адаптироваться – это умение справиться со сложностями, понимая, что разнообразие сложной системы требует управления, которое само обладает достаточным разнообразием. Умение адаптироваться представляется М. Линдгрен и Х. Бандхольд[159] как цикл включающий наблюдение (изменения в конкурентной среде), ориентацию (верная интерпретация выявленных изменений), принятие решения (выбор ответной реакции из нескольких альтернатив) и действие (осуществление ответной реакции).

Сценарии особенно ценны, когда дело доходит до нелинейных изменений, например, вовремя изменения условий внешней среды показывают новые возможности и формируют необходимое восприятие на основе:

- наблюдения, для отслеживания перемен, угроз и возможностей;
- анализа, для формирования причнно-следственных связей;
- создания образа будущего, для уточнения видения;
- принятие решения;

---

[158] Линдгрен М., Бандхольд Х. Сценарное планирование: связь между будущим и стратегией. М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2009. 256 с.

[159] Линдгрен М., Бандхольд Х. Сценарное планирование: связь между будущим и стратегией. М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2009. 256 с.

- плана действий, для оперативного управления.

- собственно действия, когда поставлены краткосрочные цели.

Поэтому для формирования сценария предлагается формирование контуров будущего плана действий, которое может быть создано по формату согласно представленному на рис. 2.6. Такая форма позволяет выявить для конкретного бизнеса его представления о будущем. Для упрощения рисунка на нем не указаны возможные третья, четвертая и т.д. волны пандемии, включая сезонные вспышки. Динамика по периодам кризиса является отличительной от классического представления о кризисе, так как причиной данного кризиса являются не экономические причины, но социальные и экономические последствия проявляются в полном объеме.

	Первая волна	**Первое восстанов-ление**	**Вторая волна**	**Новая нормальность**
Цель	Сохранение персонала, сохранение функционирования	Возвращение прибыльности	Сокращение персонала	Следовать докризисной стратегии
Потребители	Сохранение обслуживания	Закрепление кризисных клиентов	. . .	. . .
Создание ценности	Отложить проекты, Продолжать цифровизацию	Развивать новые технологии	Прекратить инновационные проекты	Совместить цифровизацию и докризисную стратегию
Ценностное предложение	Фокус на внутренних продажах	. . .	Сервисные контракты	Рост виртуального взаимодействия
Возможность	Электронная торговля	. . .	. . .	Фабрики будущего

Рис. 2.6. Выбор действий по стадиям пандемического кризиса.

Источник: разработано автором.

Но выбранных действий недостаточно для того, чтобы формировать сценарии. Для этого необходимо посмотреть динамику кризиса, что представлено на рис 2.7.

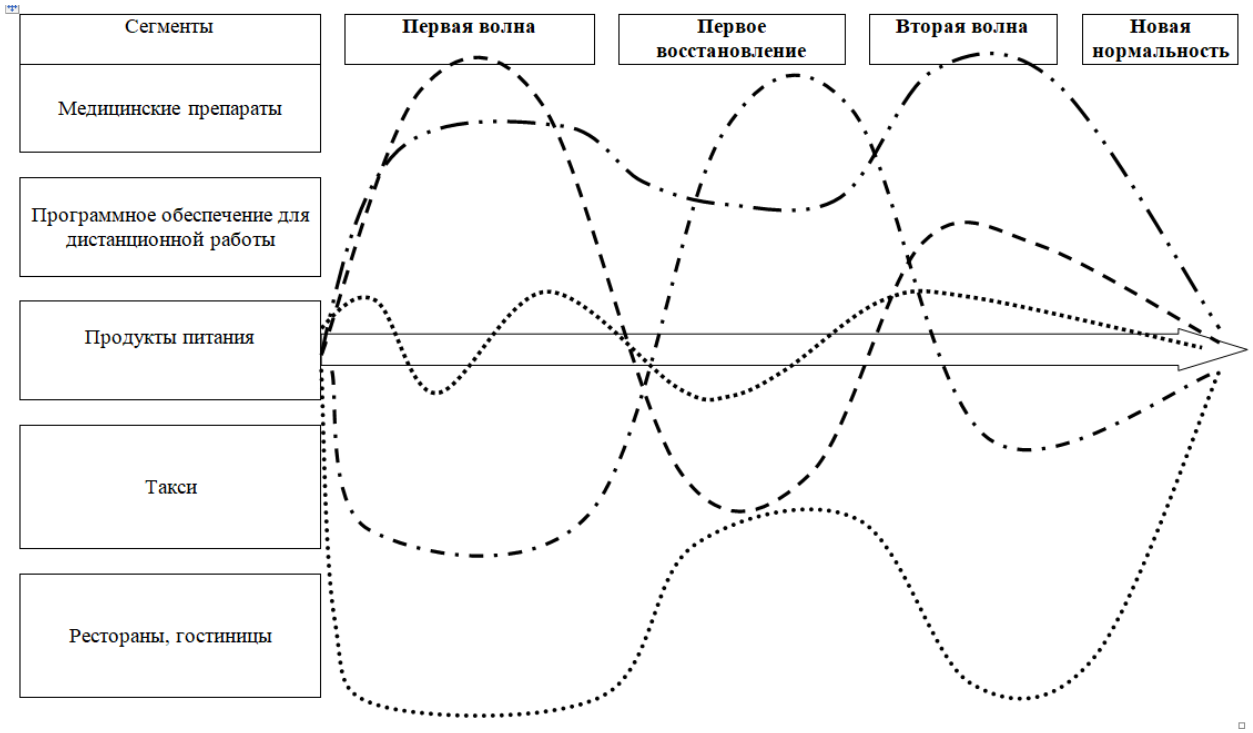


Рис. 2.7. Динамика развития кризиса по сегментам.

Источник: разработано автором.

Далее систематизированы возможные действия в сценариях антикризисного поведения по рис. 2.6 и в соответствии с допущениями, принятыми в работе С. Торгрена и Т.А. Уильямс[160]:

1. Отложить инвестиции.
2. Уволить часть штатных работников.
3. Ожидать доплаты за работу от государства.
4. Снижать затраты на оплату труда штатным работникам.
5. Прекратить оплату внештатным работникам.
6. Снижать любые затраты.

[160] Thorgren S., Williams T.A. Staying alive during an unfolding crisis: How SMEs ward off impending disaster // Journal of Business Venturing Insights, 2020, vol. 14, no. e00187.

7. Проводить переговоры по уже согласованным контрактам.
8. Контролировать уменьшение запасов.
9. Продолжать деятельность, ориентированную на доход.
10. Продолжать деятельность, ориентированную на выживание.
11. Сокращать инновационную деятельность.
12. Привлекать займы.
13. Просить отсрочку по займам.
14. Прекращение деятельности.

Несомненно, для практического применения представленный выше перечень должен быть конкретизирован и детализирован, но следует обращать внимание на отказ от излишней детализации, которая приведет к невозможности выбора сценария. Иначе говоря, некое обобщение должно быть присуще и в практическом формировании набора действий.

При формировании сценария достаточно часто отдают предпочтение наихудшему и наилучшему вариантах развития событий, собирая итоговый сценарий как нечто среднее между двумя вариантами.

Проблема заключается в том, что на самом деле, что человек склонен видеть только один сценарий и, скорее, выберет вариант более близкий к благоприятному развитию событий и отвергнет наихудший вариант как слишком плохой даже для рассмотрения.

Такой подход приведет к тому, что рассмотрение сценариев будет смещено в сторону оптимистического варианта (чаще) или пессимистического (реже). Но, будущее описывается не только одной неопределенностью и высока вероятность, что таких неопределенностей несколько. Поэтому более эффективен доминирующий подход в сценарном анализе – использование сценарного креста, который с помощью двух неопределенностей формирует четыре варианта развития событий. Обоснованием такого факта является вывод Т. Саати[161] о том, что именно

[161] Саати Т. Принятие решений. Метод анализа иерархий. М.: Радио и связь, 1993.

попарное сравнение присуще человеческому мышлению, и такие варианты воспринимаются более эффективно.

Но объективным является возражение, что неопределенностей больше чем две, и что такой подход также будет иметь лакуны. Использование более чем четырех сценариев вызывает возможность неустановления отличий различных вариантов. Поэтому предлагается для выбора двух наиболее важных неопределенностей следует построить иерархию таких неопределенностей, из которой выбрать две наиболее существенные. Для построения иерархии неопределенностей возможно применение любого из известных методов построения дерева цели.

В нашем случае для построения сценарного креста мы выбрали две неопределенности:

1) как долго продлится пандемия? (быстро, в пределах ожидаемого выхода или весьма продолжительно с сезонными вспышками),

2) будут ли институционализированы изменения в моделях бизнеса и поведении государств? (все вернется к прежним условиям или многие изменения станут привычным образом жизни).

Необходимо обратить внимание, что сценарный крест также не является инструментом, который фиксирует логику событий одномоментно и на весь период до прекращения неопределенности. Очевидно, что сценарный крест первой волны отличается от второй. И приведенный пример ниже (рис. 2.8) относится к сценарному кресту второй волны эпидемии. Например, если вторая волна в сценарном кресте весеннего периода была неопределенностью, то уже осенью, третья и четвертая волна, а также сезонные вспышки становятся вероятностным событием, что требует отражения внутри сценария или сценариев, но не формировать самостоятельный сценарий.

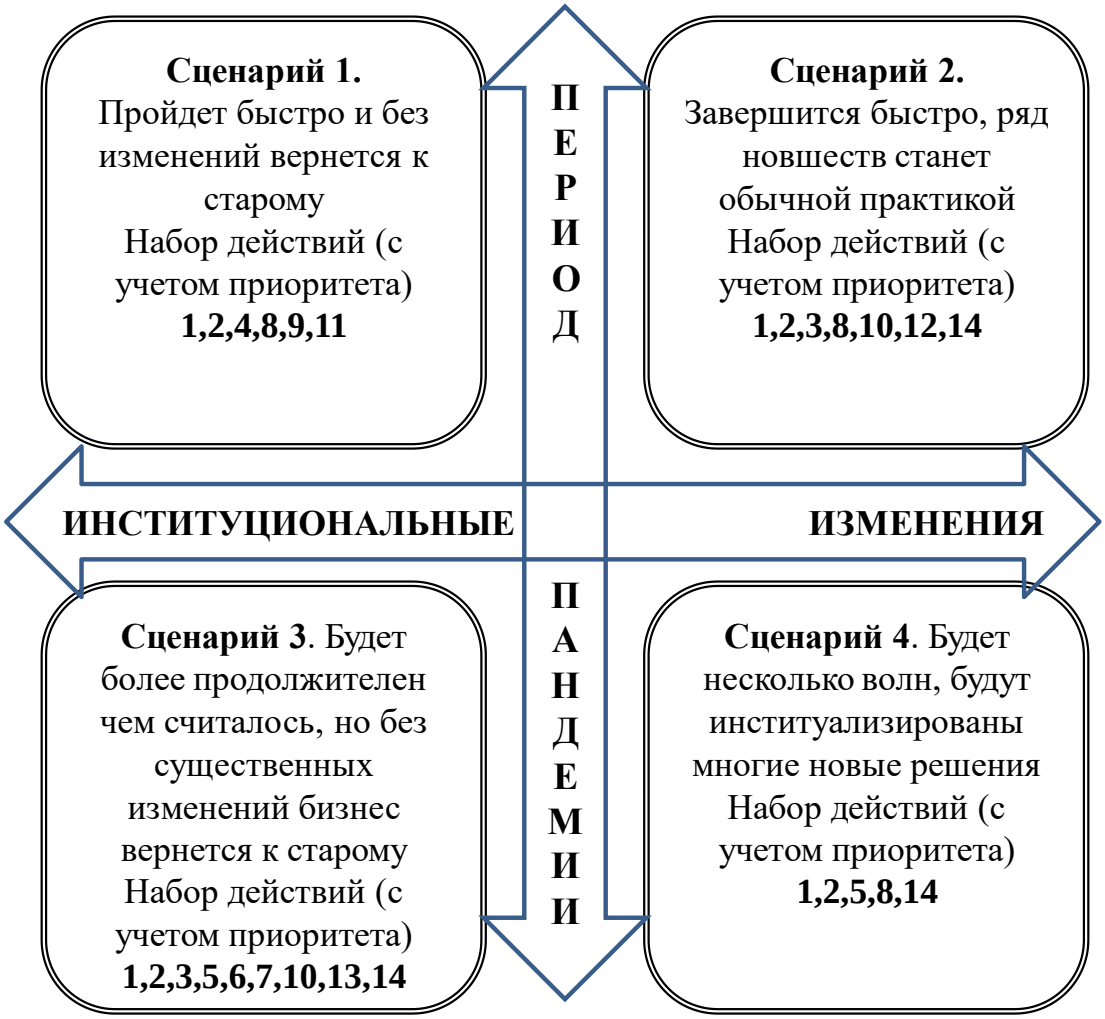


Рис 2.8. Сценарный крест возможного представления пандемического кризиса.

Источник: разработано автором.

Также в период первой волны, неопределенность воспринималась как непродолжительная и без закрепления последствий пандемии в социальном, государственном и партнерском пространстве.

Таким образом, на рис. 2.8 показаны две неопределенности - первая (вертикальная ось) период продолжения пандемии (короткий или продолжительный), при этом короткий во время второй волны был определен чуть более до года - весна 2021, продолжительный был определен более 2 –х лет – весна 2022 года с сезонными вспышками до 5 лет – до 2025 года. Пессимизм последнего сценария вызван скоростью разработки вакцин

и началом их массового производства, а также информацией о мутации коронавируса.

Вторая неопределенность на рис. 2.8 (горизонтальная ось) связана с неопределенностью восприятия обществом результатов пандемии, от того что все вернется и до утверждений, что мир никогда не будет прежним. Такие изменения не могут быть определены с вероятностью наступления событий, так как какие именно изменения будут приняты обществом можно рассуждать только на уровне футуризма, тем более что на горизонтальную ось накладываются еще три неопределенности – цифровизация и квантовые исследования, глобализация и регионализация, экология и промышленное производство. Поэтому мы сохраняем именно этот выбор на ось: трансформация общества и бизнеса в коронавирусной истории. Следует отметить, что возможная альтернатива этой оси – государственная финансовая поддержка малого бизнеса, но мы считаем, что финансовая поддержка государства как раз и есть одно из тех решений, которое может или не может быть институализировано.

В результате мы можем выделить четыре сегмента, каждый из которых будет соответствовать сценарию. Теоретически может существовать пятый сценарий – на пересечении осей, но, как правило, его не рассматривают, считая его или компромиссным, или не отражающим динамику осей (рис. 2.9).

Сценарий 1 предполагает, что общество не воспримет коронавирусных ограничений и по истечении достаточно короткого периода, вес общественные экономические отношения вернутся на период января 2020 года, за исключением цифровых решений, которые просто получили ускорение в своем развитии (ковергентное развитие). Такой сценарий будет соответствовать стратегии «концентрация на имеющемся».

Сценарий 2 также предполагает быстрое завершение (на момент первой волны 2-3 месяца, на момент второй волны чуть более года) коронавирусного

давления на бизнес, но считает, что в период кризиса имелись прогрессивные решения, которые должны дать новые возможности в период восстановления и формирования новой реальности. Эти новшества действительно связаны с прогрессом, а не следствием коронавирусных ограничений, но так как они выдержали пандемийные испытания, диапазон устойчивости бизнеса использующего такие решения расширяется. Несмотря на вышесказанное, в этом сценарии уже предполагаются решения по выходу из бизнеса, прекращение деятельности. Такой сценарий будет соответствовать стратегии «отложенного роста».

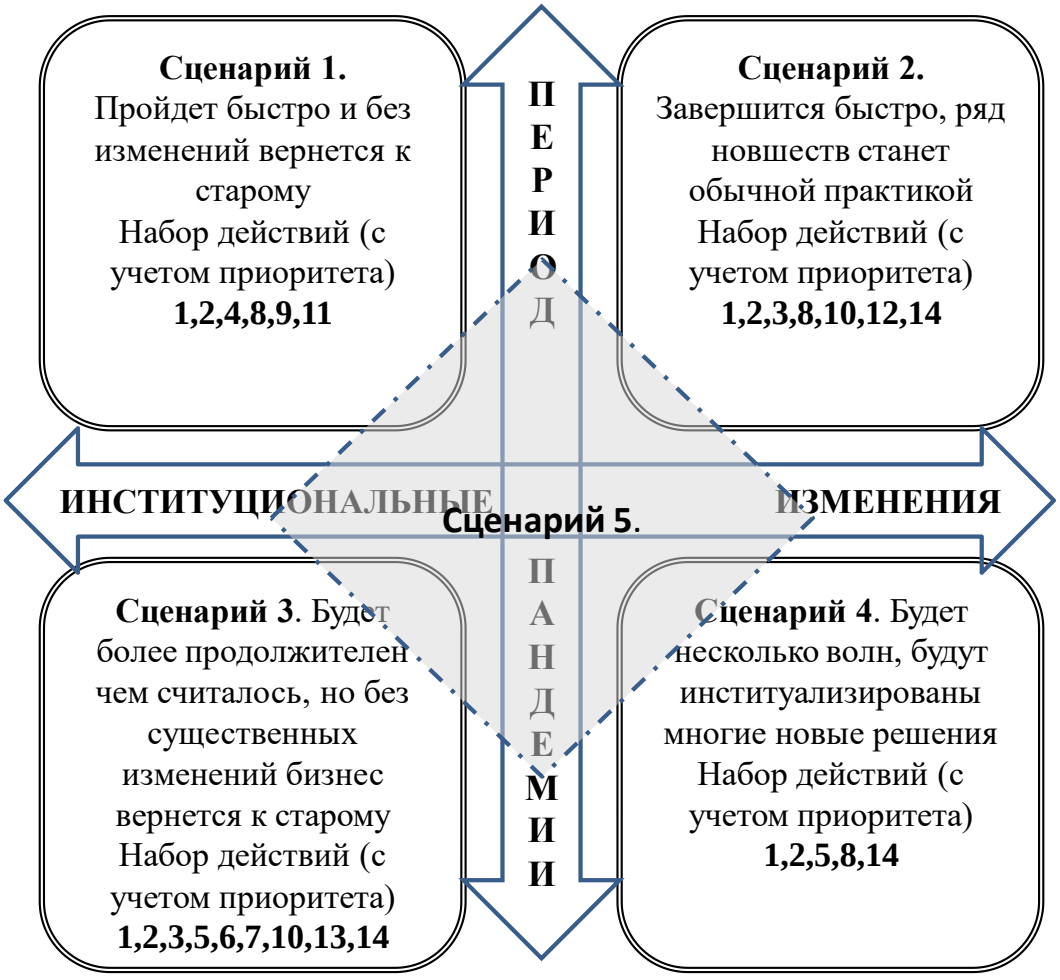


Рис 2.9. Сценарный крест, предполагающий пятый сценарий.

Источник: разработано автором.

Сценарий 3 фактически сориентирован на угрозу продолжительного влияния пандемии, но опять рассчитывает на то, что в обществе будет создаваться сопротивление пандемийным изменениям. В результате угрозы будут увеличиваться для тех предприятий, которые в значительной мере сориентируются на пандемию. Этот сценарий будет соответствовать стратегии «сокращение активов».

Сценарий 4 , наиболее пессимистичный из представленных сценариев, считает, что продолжительность пандемии будет долгой, что будет несколько волн со своими особенностями, что общество выстоит новые отношения практически во всех сферах, а его результат потребует существенного обновления многих видов бизнеса, что сделает неминуемым угрозы банкротства многих малых предприятий. Такой сценарий будет соответствовать стратегии «развитие или выход».

Сценарий 5 предполагает, что он будет сформирован как компенсаций отклонений от докризисного развития бизнеса, и будет пытаться учесть реалии каждого из сценариев. Это наиболее сложный вариант сценария и он может быть сформирован только после проработки первых четырех сценариев. Такой сценарий будет соответствовать стратегии «увеличения доли на рынке - роста».

Набор из четырех (или пяти) альтернативных сценариев служит простым инструментом для малого бизнеса, позволяющим найти выход из кризиса и успешно вести взаимодействие.

Формирование сценариев и соответствующих стратегий имеет целью обновить бизнес в долгосрочной перспективе после кризиса при сохранении контроля за текущей ситуацией, учитывая требования быстрого реагирования.

Малые предприятия, к сожалению, не имеют достаточных ресурсов для стратегического развития, особенно во время кризиса, когда стоит вопрос выживания. Поэтому решения об альтернативных путях выхода из кризиса

или инновационных решений достаточно рискованны и требуют времени, которого часто просто нет.

Несомненно, практическую ценность будет иметь те сценарии, которые соответствуют потенциалу стратегий, наложенных на результаты диагностики в матрице (параграф 2.2) и представленных на рис. 2.10.

Стратегии, указанные на рис. 2.10 в практической деятельности требуют адаптации, и они скорее определяют направление развития, а не конкретные действия.

Цель стратегии роста состоит в поддержании устойчивости на быстро растущих сегментах рынках. На начальных стадиях пандемии данные сегменты росли очень быстро, и чтобы не отставать, требуются значительные ресурсы и укрепление позиций конкретного вида бизнеса до наступления стадии вытеснения (волны восстановления). Одной из проблем данной стратегии является то, что потраченные ресурсы могут не обеспечить устойчивого положения (например, развитие дополнительных мощностей по производству масок). Аналогичная ситуация складывается и с увеличением доли на рынке. Осуществление этой стратегии требует больших капиталовложений: необходимо увеличивать объем продаж, по крайней мере, в соответствии с темпами роста рынка. Значительное увеличение доли на рынке обычно завершается горизонтальными слияниями (что наблюдалось в первое восстановление в ресторанном бизнесе). На стадии вытеснения роста доли на рынке можно добиться за счет особенностей самого продукта, сегментации рынка, ценообразования, улучшения обслуживания или повышения эффективности дистрибьюции.

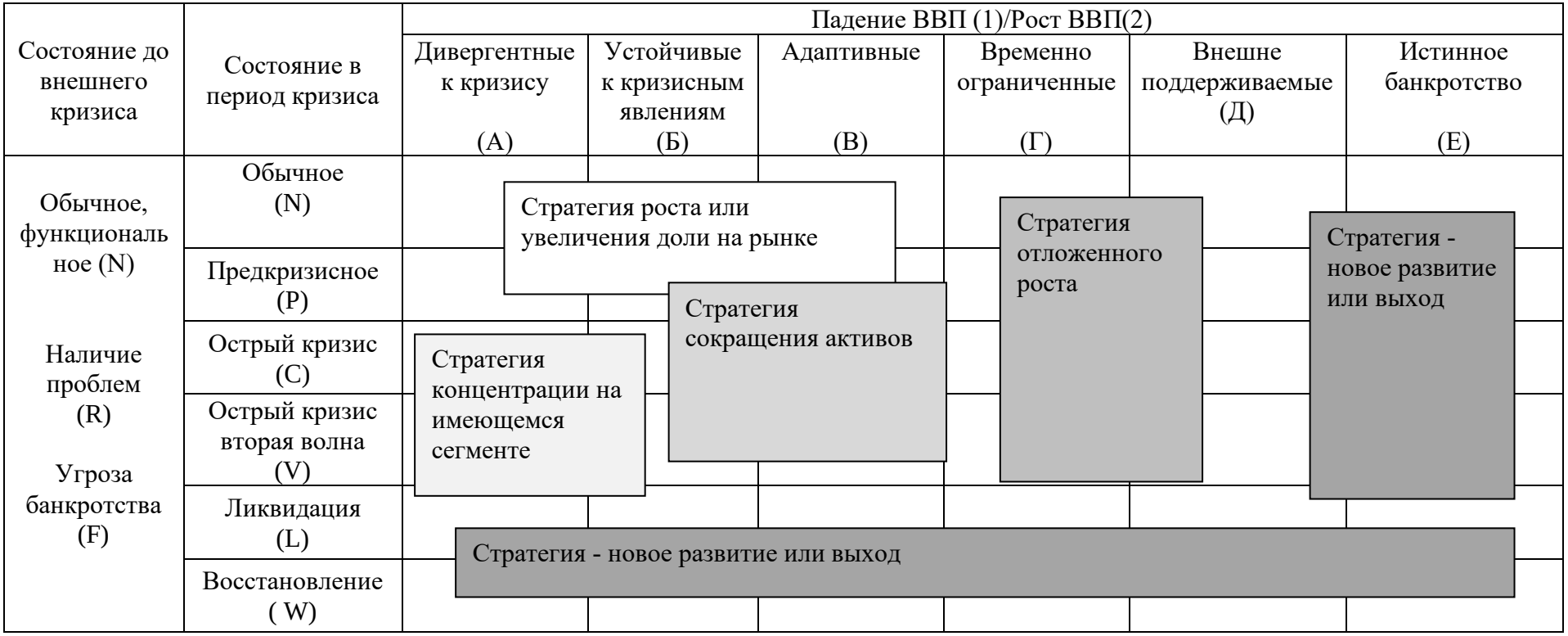


Рис 2.10. Матрица стратегий для малого бизнеса в период пандемии.

Источник: разработано автором

Стратегия концентрации на имеющемся сегменте пересматривает ресурсные возможности бизнеса с целью сохранения рыночной позиции. В некоторых случаях разумнее выбрать нишу, которая не исчезнет полностью, и сосредоточиться в ней. Прежде чем принять решение сконцентрироваться в нише, необходимо дать полную оценку размера оставшегося сегмента и конкурентов. Такую стратегию пыталась избрать туристическая отрасль, но к сожалению ей пришлось выбирать стратегию выхода и нового восстановления.

Стратегия сокращения активов направлена на пересмотр размеров и уровня использования активов для обеспечения будущих продаж и сохранения рыночной позиции при даже временной приостановке. Достигается путем перераспределения материальных ресурсов и персонала в соответствии с новыми реалиями рынка.

Стратегии отложенного роста ставит своей целью оптимизацию бизнеса и его нацеленностью на быстрое восстановление после кризиса, что требует не просто остановить бизнес на некоторое время бизнес, но и постоянно контролировать реальную экономическую ситуацию. Примером такого бизнеса является театрально-развлекательная сфера.

Стратегии предполагают получение как можно больше денежной наличности в процессе ухода (постепенного или стремительного) из бизнеса, понимая, что невыгодно пытаться поддерживать слабые позиции непривлекательном рынке. Даже если отход от бизнеса благотворно скажется на конкурентах, лучше оставить этот рынок и сосредоточить ресурсы на разработке иных возможностей – в период восстановления. Такие стратегии должны применяться тогда, когда бизнес, о котором идет речь, все еще имеет некоторое значение и так или иначе привлекателен. К сожалению, имеющиеся стратегии и сценарии не позволяют отвечать на вопрос о выборе нового, что требует дальнейших исследований

Долгосрочное мышление и разработка сценариев действительно трудны в период кризиса. С помощью альтернативных сценариев и выбора соответствующих стратегий, имеющих перспективу не только на долгосрочную перспективу, предприниматели получили поддержку и помощь в том, как выжить и выйти из кризиса, а также получить выгоду от действий, применяемых в период острого кризиса.

Сценарии, как правило, являются долгосрочными инструментами для развития бизнеса и создания гибкости и устойчивости. В данном случае мы применили сценарный подход и в краткосрочных целях, чтобы найти выход из кризисной ситуации. Сценарии являются полезным инструментом для инновационного и делового сообщества в любом месте, но в эти трудные времена они открывают мышление для позитивных и наступательных действий вместо защитного, основанного на угрозах поведения.

ГЛАВА 3. РЕАЛИЗАЦИЯ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ В РАЗЛИЧНЫХ УСЛОВИЯХ ПОСЛЕДСТВИЙ ПАНДЕМИИ КАК ШОКОВОГО И ПОВТОРНО-ШОКОВОГО ВОЗДЕЙСТВИЯ НА МАЛЫЙ БИЗНЕС

3.1. Улучшение делового климата и индикаторов государственных программ как обеспечение антикризисности внешней среды малого бизнеса

Пандемия, продолжающаяся в течение 2020 г., по разному повлияла на социально-экономический уровень развития стран, примерно для всех одинаково поставив перед фактом отрицательной динамики ключевых макроэкономических индикаторов. Причем как любой кризис, пандемия не только сделала определенный завершенный круг в своем проявлении кризиса, но и с новой силой начала движение второй волной, подняв очевидные в этом случаи прогнозы о возможной третьей волне и даже о непрекращающейся первой волне, которая только усилила свое действие[162]. Данные разные позиции имеют место быть исходя из традиционных представлений об эволюции кризисов, поэтому далее мы не будем останавливаться на конкретной точке зрения относительно порядкового номера волны пандемии, а сосредоточимся на тех направлениях и возможностях, которые бизнес может извлечь из кризисной ситуации, связанной с развитием пандемии, как бизнес может противодействовать влиянию пандемии на функционирование бизнеса, и как государство на текущий момент сформировала программы поддержки бизнесу, и какие меры из комплексного набора антикризисных мер наиболее востребованы и какие

[162] OECD. Economic Outlook No 107 - June 2020 – Double-hit scenario. URL: https://stats.oecd.org/Index.aspx?DataSetCode=EO107_INTERNET_1.

из этих мер следует расширить, чтобы создать эффективный механизм антикризисного регулирования экономики.

Прежде всего, следует отметить, что государство всегда являлось активным актором в процессах антикризисного управления глобального уровня – это было закреплено в период после Великой экономической депрессии, начавшейся в 1933 г. и принесшей не только значительный ущерб мировой экономике и развитым на тот момент в экономической аспекте странам, но и понимание того, что государство имеющимся у него инструментарием прямого и косвенного воздействия может создать реально работающий механизм противодействия кризисам и смягчения последствий уже наступивших кризисов. Так возникло и далее стало развиваться кейнсианство не просто как государственное регулирование экономики, но и как антикризисное регулирование. Здесь стоит отметить существенное отличие в терминологии – антикризисное управление более относится к экономическим субъектам (предприятия, фирмам и т.п.), а для макроэкономических систем корректнее использовать терминологию антикризисного государственного регулирования.

Антикризисное государственное регулирование опять показало свою восстребованность (как было в ближайшей истории в период мирового финансового кризиса 2008-2009 гг.) уже в период пандемии, когда страны столкнулись с беспрецедентным падением экономики (как было показано в параграфе 1.1 и табл. 1.2 диссертации). Но восстановление экономики имеет место быть в период между первой и второй волной пандемии, что отмечается аналитиками Всемирного банка, ОЭСР, авторитетных международных агентств. Это восстановление по форме можно представить в образе буквы «V» (в отличие от более продолжительного восстановления в образе буквы «U»), поэтому справедливы мнения о том, что кризис является

спонтанным[163], и государствами приняты в большинстве своем правильные решения по антикризисному регулированию.

Однако с учетом того, что, по прогнозам OECD, мировая экономика вряд ли восстановится до предкризисных уровней ранее 2022 г.[164] (рис. 3.1), в настоящее время исследователи однозначно фиксируют окончание длившегося ранее в предпандемийный период положительного тренда развития мировой экономики и в зависимости от количества и амплитуды пандемийных волн прогнозируют разные по времени и эффекту сценарии восстановления экономики.

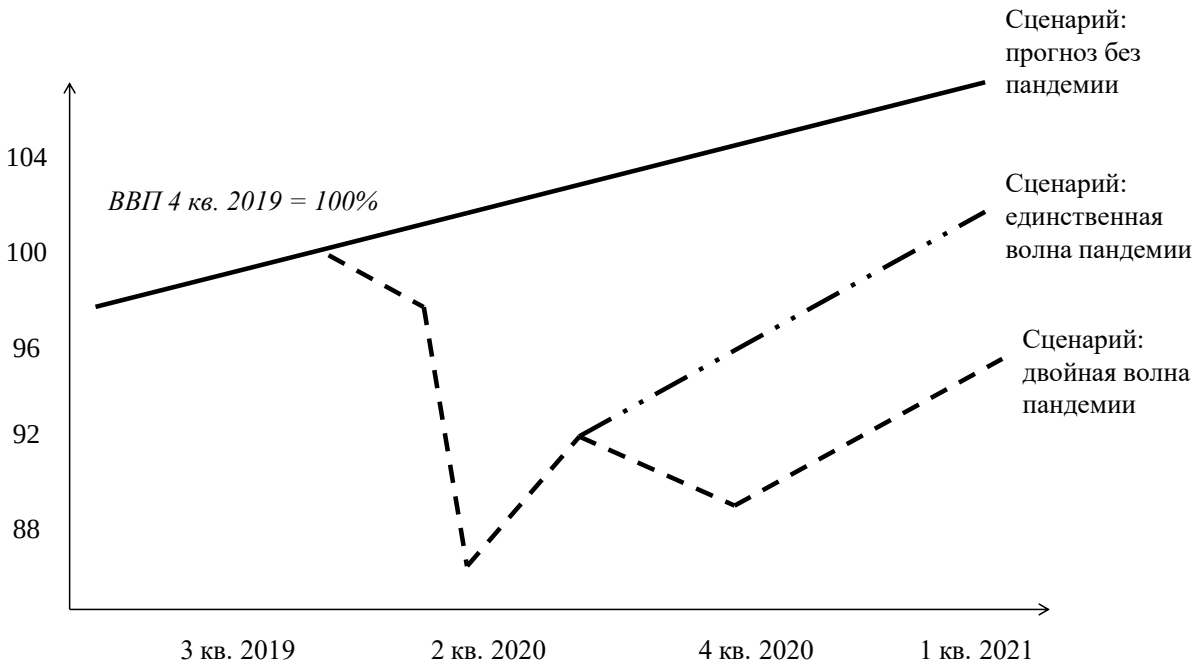


Рис. 3.1. Прогноз развития и восстановления мировой экономики в пред- и постпандемийный период, %.

Источник: составлено автором на основе данных:
Общество и пандемия: опыт и уроки борьбы с COVID-19 в России / Под ред.: В. Мау, Г. Идрисов, Я. Кузьминов, А. Радыгин, В. Садовничий, С. Синельников-Мурылев. М., 2020. 744 с.;
OECD. Economic Outlook No 107 - June 2020 – Double-hit scenario. URL: https://stats.oecd.org/Index.aspx?DataSetCode=EO107_INTERNET_1

[163] Buklemishev O. Coronavirus crisis and its effects on the economy // Population and Economics, 2020, vol. 4, no. 2, pp. 13-17.
[164] OECD. Economic Outlook No 107 - June 2020 – Double-hit scenario. URL: https://stats.oecd.org/Index.aspx?DataSetCode=EO107_INTERNET_1

Безусловно, кризис, вызванный пандемии, не имеет аналогов в новейшей истории, однако его эффект для экономики является комплексным и состоит из взаимообусловленного влияния определяющих детерминант, которые и формируют характеристики влияния пандемии на функционирование экономики в целом и, соответственно, оказывают влияние на малый бизнес.

Если углубиться в детерминанты спроса, то главным эффектом пандемического кризиса следует считать общее падение доходов и покупательской активности. Поэтому большинство решений и мер, предпринятых правительствами стран, обсуждалось и предпринималось в отношении так называемых «вертолетных денег», т.е. финансирование расходов населения при упавших из-за локдауна доходов – таким образом предпринимается успешная попытка активизировать экономическую активность. В целом в данном аспекте следует отметить, что Международный валютный фонд рекомендует всем странам рассматривать антикризисные меры (фактически это расходы государства) именно для целей повышения совокупного спроса[165].

При этом для функционирования малого бизнеса важно, что население в критических условиях почти полностью меняет свои покупательские предпочтения и резко ограничивает набор приобретаемых товаров, включая товары массового спроса или жизненно необходимые товары и продукцию. Также решения правительств по недопущению заражения сводились к самоизоляции, что также существенно усилило влияние падения продаж, но тем не менее дало толчок к развитию новых форм продаж, включая электронную торговлю, и стимулированию и совершенствованию логических сервисов. Это кстати позволило сохранить занятость – за счет дополнительно нанимаемого персонала для курьерской доставки (хотя справедливости надо

---

[165] IMF. Economic Policies for the COVID-19 War. URL: https://blogs.imf.org/2020/04/01/economic-policies-for-the-covid-19-war/.

также отметить и волонтерскую деятельность, которую осуществляли отдельные компании в этот сложный период для всего общества). Поэтому если новые форматы торговли вполне могут прижиться и использоваться далее, то модель потребления в постпандемийной реальности будет совершенно отличаться от предкризисного периода в пользу большей рациональности и ограничения потребления в пользу разумного потребления. Это также подкрепляется и большим распространением бесконтактной оплаты покупателями, что также влияет на сам механизм принятия решений о покупках.

Также очень важным аспектом помимо покупательского поведения являются и ожидания населения – потенциальных покупателей, когда увеличивается склонность к сбережению – в принципе это стандартное решение ограничения рисков в период снижения доходов и повышения неопределенности в период кризиса, что существенно тормозит предпринимательскую активность и в целом товарооборот в экономике. Такой же стратегии придерживается и бизнес – начинается сворачивание и отсрочка финансирования долгосрочных проектов, когда замораживаются капиталовложения до стабилизации ситуации. В макроэкономической статистике это отражается в показателе инвестиций в основной капитал – именно это макроэкономический индикатор четко показывает определенный уровень делового климата и того, как бизнес оценивает шансы на восстановление экономики, включая возможности использования ресурсов финансовых рынков и рынков капитала в качестве источников капиталовложений.

В параграфе 1.1 диссертации нами было отмечено, что запрет на перемещение людей и грузов (частичный или полный в зависимости от эпидемиологической обстановки в странах и на границах), остановка производства привели к нарушению условий и сроков поставок, что мгновенно сказалось на функционировании бизнеса – ведь в малом бизнесе

традиционно не формируется большой запас товаров. Это автоматически приводит к приостановке деятельности фирм и индивидуальных предпринимателей, которые сталкиваются с сокращением доходов, вынуждены снижать заработную плату свои работникам или вовсе расторгать трудовые договоры, таким образом, увеличивая число безработных, а также существенно снижая потребительские доходы в экономике. Это порождает более серьезную задачу для государственных органов, поскольку увеличение безработицы может спровоцировать как снижение социально-экономического уровня граждан и необходимость повышения социальной защиты, так и спровоцировать увеличение числа преступлений, что недопустимо.

При этом объективен тренд изменения требований к квалификации и навыкам, которыми должен владеть работник, поскольку новые технологии, прежде всего, касающиеся цифровизации бизнеса, изменяют набор количественных и качественных характеристик рабочей силы, базовых и профессиональных компетенций специалистов. В совокупности с тем, что будущие работники сейчас проходят дистанционное обучение и в определенной мере частично оно сохранится и в постпандемийный период, то в будущем потребуется дополнительные навыки и время для социализации и адаптации на рабочем месте. Здесь некоторые страны уже видят определенные узкие проблемные моменты, и закладывают в своих пакетах антикризисных мер средства на переобучение и переподготовку, в том числе в связи с переходом на дистанционную занятость (Германия, Дания[166]).

Компании любого размера в предпандемийный период пользовались возможностями финансового рынка, привлекая заемное финансирование как

[166] Обзор международной практики поддержки экономики и населения в условиях борьбы с пандемией коронавируса в Армении, Великобритании, Германии, Дании, Испании, Италии, Казахстане, Китае, Нидерландах, США, Финляндии, Франции, Швеции, Южной Корее, Японии / Под ред. О.В. Синявской. Институт социальной политики ВШЭ. М.: НИУ ВШЭ, 2020.

минимум в виде кредитов и займов разного срока срочности. Поэтому перед ними объективно в период снижения доходов встал вопрос об источнике уплаты процентных платежей по заемным средствам, а также возврате кредитов и займов. Особенно сложная ситуация складывается в малом бизнесе – ведь предприниматели чаще всего больше несут финансовые риски, чем средний и крупный бизнес, и даже низкие процентные ставки не спасают их от банкротства. Такая ситуация (в целом по оценкам специалистов, в мире общая задолженность бизнеса превысила более чем в 3,2 раза мировой ВВП[167]) стала причиной пристального внимания со стороны правительств ряда страна (включая Россию), которые рассматривали в пакетах антикризисных мер отсрочку по процентным платежам и реструктуризацию долгов как механизм поддержки бизнеса в кризисных условиях.

В целом, правительства стран с учетом темпов распространения заболеваемости и отрицательных эффектов на экономику принимают решения о тех или иных мерах поддержки граждан и бизнеса в пандемию. При этом следует отметить, что существуют рекомендации Международного валютного фонда об основных аспектах и ограничениях политики в области расходов, которых должны придерживаться страны в планировании мер поддержки[168], а также специальный раздел, где представлены постоянно обновляемые и сгруппированные по 193 странам пакеты предпринимаемых ими антикризисных мер[169].

Так, для бизнеса предполагается комплекс мероприятий по двум направлениям:

1) поддержка ликвидности за счет:

---

[167] Общество и пандемия: опыт и уроки борьбы с COVID-19 в России / Под ред.: В. Мау, Г. Идрисов, Я. Кузьминов, А. Радыгин, В. Садовничий, С. Синельников-Мурылев. М., 2020. 744 с.

[168] IMF. Economic Policies for the COVID-19 War. URL: https://blogs.imf.org/2020/04/01/economic-policies-for-the-covid-19-war/.

[169] IMF. Policy Tracker. Policy responses to COVID-19. URL: https://www.imf.org/en/Topics/imf-and-covid19/Policy-Responses-to-COVID-19.

- продления сроков погашения кредитов,

- отсрочки по выплатам налогов и отчислений;

- выкуп акций и облигаций,

- прямое предоставление кредита Центральным банком страны;

2) поддержка платежеспособности:

- дофинансирование,

- субсидии на поддержание занятости,

- прямые субсидии на стратегически важные направления экономической деятельности, с учетом падения объемов продаж и налоговых выплат.

В целом, некоторый типовой, оптимальный и сбалансированный пакет антикризисных мер (без учета экономических возможностей конкретного государства) поддержки бизнеса включает следующие мероприятия:

- государственная финансовая и нефинансовая поддержка бизнесу через использование монетарных и налоговых механизмов (ограничение – возможности бюджета и фискальной политики государства), при этом полная компенсация недопустима;

- поддержка занятости, выплат заработной платы через механизм субсидирования минимальной оплаты труда;

- реструктуризация части постоянных и переменных издержек бизнеса в части налоговых, кредитных, арендных, коммунальных платежей;

- выдача прямых займов МСП через государственные институты, предоставление грантов и субсидий МСП;

- развитие системы государственных закупок в целях поддержки предпринимательского сектора, в том числе за счет увеличения участия субъектов малого бизнеса, продолжение реализации национальных проектов развития и важных инвестиционных проектов, направленных на создание условий для развития бизнеса;

- введение, расширение или упрощение предоставления кредитных гарантий для увеличения возможностей коммерческих банков выдавать займы МСП;

- корректная выборка наиболее пострадавших отраслей и выработка нетиповых мер по облегчению или восстановлению бизнеса с учетом проблем организации продаж, повышения занятости, изменения бизнес-процессов;

- снижение административных барьеров и консультационная поддержка по адаптации бизнеса к новым экономическим реалиям.

Отметим, что вопросы, связанные с отнесением отраслей к наиболее пострадавшим в период пандемии, достаточно спорны и постоянно обсуждаются не только на государственном уровне, но и на уровне экспертных советов и советов предпринимателей, но очевидно, что самыми пострадавшими следует считать общественное питание, туризм, транспорт, индустрия развлечений, культура и спорт т.п. – по большей части это сфера услуг.

Если провести ранжирование наиболее распространенных антикризисных мер поддержки малому бизнесу в целом по миру, то лидирует заемное финансирование (в мире в среднем предложено порядка 425 различных инструментов поддержки) (рис. 3.2).



Рис 3.2. Ранжирование типов поддержки малого бизнеса по количеству используемых инструментов, ед.

Источник: Поддержка МСП в контексте COVID-19. Дайджест. Департамент международного и регионального сотрудничества СП РФ. URL: https://ach.gov.ru/upload/pdf/Covid-19-SME.pdf

В России максимально учитывается положительный международный опыт поддержки бизнеса, а также реализуется уникальные проекты поддержки бизнеса, которые стартовали в период значительно ранее кризисного и благодаря спланированному бюджетному финансированию стали поддерживающим инструментом антикризисному управлению в бизнесе и позволили создать некий компенсационный механизм готовности бизнеса к негативным эффектам продолжающейся экономической турбулентности[170]. Это:

- национальный проект «Малое и среднее предпринимательство и поддержка индивидуальной предпринимательской инициативы»,

- федеральные проекты «Акселерация субъектов малого и среднего предпринимательства», «Улучшение условий ведения предпринимательской деятельности», «Расширение доступа субъектов МСП к финансовой поддержке, в том числе к льготному финансированию», «Популяризация предпринимательства», «Создание системы поддержки фермеров и развитие сельской кооперации»,

- программы АО «Федеральная корпорация по развитию малого и среднего предпринимательства»,

- проекты российских регионов.

Национальный проект «Малое и среднее предпринимательство и поддержка индивидуальной предпринимательской инициативы»

[170] Бухвальд Е.М., Виленский А.В., Лылова О.В. Поиск новизны в приоритетном национальном проекте «Малое и среднее предпринимательство и поддержка индивидуальной предпринимательской инициативы 2024 г.» // Вестник Владимирского Государственного Университета имени Александра Григорьевича и Николая Григорьевича Столетовых. Серия: Экономические науки, 2019, №1(19), с. 109-120.

структурирован, прежде всего, на поддержку предпринимательских инициатив и идей – ожидается, что к 2024 г. произойдет увеличение доли субъектов МСП с 22,3% до 32,5% в общем объеме ВВП , а также экспорт выпускаемой ими продукции – с 8,6% до 10%[171].

В современных условиях конкуренции и развития деятельности важно в МСП внедрять элементы цифровой экономики (онлайн банк, электронная отчетность, государственные услуги и др.). При этом пандемия обострила этот процесс, сделав его одним из выходов из кризиса[172]. В совокупности возможность пользоваться услугами центров поддержки предпринимательства «Мой бизнес», центров поддержки экспорта, микрофинансовых организаций, бизнес-инкубаторов, технопарков дает дополнительные резервы для оптимизации затрат на ведение бизнеса.

Так, центр оказания услуг «Мой бизнес» нацелен на оказание консультационных услуг по кредитованию, налогообложению, бухгалтерскому учету, услуг по аренде на льготных условиях, включая доступ к коммуникационным ресурсам и Интернет. В регионах России реализуются программы помощи МСП с возможностью субсидирования части затрат, связанных с приобретением оборудования для создания, развития или модернизации производства, а также субсидирования затрат, связанных с уплатой первого взноса при заключении договора лизинга в отраслях обрабатывающего производства, сельского хозяйства и туризма. Кроме того, важность распространения цифровых навыков, учитывая последствия распространения электронной торговли и бесконтактных платежей, делает необходимым более активное внедрение субъектами МСП процедур цифровизации бизнеса, но при обязательном анализе деятельности с целью выявления имеющихся проблем, рисков, упорядочивания

---

[171] Паспорт национального проекта «Малое и среднее предпринимательство и поддержка индивидуальной предпринимательской инициативы». URL: http://static.government.ru/media/files/qH8voRLuhAVWSJhIS8XYbZBsAvcs8A5t.pdf.

[172] Полянин А.В., Соболева Ю.П., Тарновский В.В. Цифровизация процессов малого и среднего предпринимательства // Управленческое консультирование, 2020, № 4, с. 80-96.

имеющихся бизнес-процессов. Только комплексная диагностика бизнес-процессов и оценка целесообразности их изменения может принести положительный эффект от внедрения цифровых решений[173]. Государственная поддержка может включать содействие повышению цифровой грамотности руководителей и менеджеров субъектов МСП, с пониманием важности оцифровки бизнес-процессов в зависимости от особенностей ведения бизнеса, в разрезе поставок, производства, маркетинга, реализации, финансов, бухгалтерского учета, управления персоналом.

Важным аспектом антикризисного регулирования выступает улучшение делового климата. Индикатором условий ведения бизнеса считается рейтинг Doing Business[174], в котором Россия за десять лет прошла путь от 124 места к 28. Улучшение условий получения кредитов (Россия имеет достаточно высокий уровень защиты кредитных операций - 9 из 12 (6,1 в среднем по странам ОЭСР с высоким доходом)[175]) показывает доступность кредитования для МСП, однако это серьезно ограничивается достаточно высокими по сравнению с другими странами с аналогичным социально-экономическим уровнем развития процентными ставками. По данным Банка России, средневзвешенные процентные ставки по кредитам, предоставленным субъектам МСП составляли:

- на январь 2019 г. - для кредитов до 1-го года 11,05%, для кредитов свыше 1 года – 10,52%;

- на январь 2020 г. – для кредитов до 1-го года 10,43%, для кредитов свыше 1 года – 9,55%;

---

[173] Саакян А.П. Анализ трансформации государственной финансовой поддержки малого и среднего предпринимательства в условиях цифровизации // Инновации и инвестиции, 2020, №1, с. 118-124.

[174] World Bank. Doing Business, 2020. URL: https://www.doingbusiness.org.

[175] Баринова В.А., Земцов С. П., Царева Ю. В. Улучшение делового климата для МСП как ответ на текущий кризис и пандемию коронавируса // Экономическое развитие России, 2020, том 27, № 7, с. 54-65.

- на сентябрь 2020 г. - для кредитов до 1-го года 6,95%, для кредитов свыше 1 года – 8,11%[176].

Очевидно, что малый бизнес испытывает потребность в заемном финансировании при недостаточности собственного капитала, однако при доступности кредитов должна быть обеспечена и их доступная стоимость, а также возможность предоставления беззалоговых кредитов.

В целом, учитывая как опыт реализации национальных проектов, так и оперативную работу государственных органов власти по разработке и реализации антикризисных мер поддержки бизнеса, следует отметить важность разработки инструментария доверия со стороны бизнес-сообщества к осуществляемым государством инвестиций и финансовых мер поддержки бизнеса в кризисных условиях. Это возможно на основе создания открытого ресурса - цифровой платформы, в которой аккумулированы и постоянно обновляются данные о субъектах МСП, получивших поддержку из бюджета, раскрывающие объем и источники финансирования, вид экономической деятельности и, что особенно важно, цели финансирования и результаты, полученные компаниями. Это позволит оценивать эффективность мер государственной поддержки и через налоговые поступления обеспечивать возврат средств в бюджет, а также создать механизм поддержки не только бизнеса, но и гарантии занятости и социальной защиты, а также сформировать базу для роста ВВП страны.

---

[176] Банк России. Кредитование субъектов малого и среднего предпринимательства. Статистический бюллетень, сентябрь 2020 г. URL: https://cbr.ru/Collection/Collection/File/31449/stat_bulletin_lending_2006-04.pdf.

3.2. Имплементация цифровых и когнитивных технологий в модели антикризисного управления

Изменение внутренних бизнес-процессов как адекватная реакция на происходящие изменения во внешней среде становится едва ли не единственным путем трансформации деятельности в кризисные периоды. Особенность текущего кризиса, как отмечалось в предыдущих параграфах диссертации, заключается в том, как существенным образом изменились способы взаимодействия с потребителем в силу различных карантинных мероприятий, включая различные способы снижения числа случаев контактов человека с человеком.

Д. Нараяндас, В. Хеббар, Л.Ли [177] провели крупномасштабный опрос, чтобы оценить, насколько китайский деловой мир адаптировался, внедрял инновации, выжил и даже процветал в этот неспокойный период. Выяснилось, что китайские компании были вынуждены быстро: (1) использовать цифровые технологии, чтобы они могли адаптироваться и внедрять инновации; (2) опробовать новые бизнес-модели; (3) удовлетворять возникающие и ранее неизвестные потребности клиентов; (4) разрабатывать новые бизнес-процессы и практики; и (5) пересматривать модели сотрудничества и командной работы.

Анализируя выводы данных авторов, мы считаем, что в практику антикризисного выживания должны быть внедрены новые методы, включая и цифровую трансформацию, и новые приемы когнитивного менеджмента.

Тем не менее, следует понимать, что все же цифровая трансформация не является идеальным процессом, и в своем внедрении в деятельность предприятия (в том числе и малого бизнеса) преодолевает значительные трудности.

---

[177] Narayandas D., Hebbar V., Li L. Lessons from Chinese Companies' Response to Covid-19 // Harvard Business Review, 2020. URL: https://hbr.org/2020/06/lessons-from-chinese-companies-response-to-covid-19.

Среди самых главных проблем в области влияния цифровой экономики на малый бизнес рассматриваются[178]:

- угрозы кибератак. Информация не только дает возможности для коммуникации и принятия достоверных решений, но и создает возможности для совершения манипуляций с потребителем информации;

- финансовые и предпринимательские риски. Решение об изменении бизнес процессов в пользу цифровых решений требует дополнительных затрат, которые могут не окупаться. Кроме того, принятые решения могут не привести к ожидаемым результатам, что влечет уже за собой предпринимательские риски;

- сокращение рабочих мест. Цифровые решения часто ведут к возрастанию угрозы увольнения работников;

- барьеры в области цифровизации бизнеса не позволяют малым предприятиям быть осведомленными в области поддержки бизнеса, а также быть услышанными и поддержанными.

Заявленные выше четыре основные проблемы в области влияния цифровизации на малый бизнес целесообразно свести к двум, в контексте данного исследования: 1) финансовые отношения и 2) высокая степень неопределенности, что определяется низким (недостаточным) уровнем цифровой компетентности работников, занятых в малом бизнесе.

Кроме того, анализ внедренных проектов цифровизации показывает, что цифровые решения в настоящее время неразрывно связаны с когнитивными инструментами, с приемами когнитивного менеджмента. Так, по мнению Г.И. Петровой и Т.Ю. Стаховской[179], когнитивный менеджмент нацелен на понимание знания как информации, что позволяет сделать вывод, что современная трансформация организации невозможна без когнитивных

---

[178] Алтуфьева Н.В. Влияние цифровизации на развитие малых предприятий // Инновации в менеджменте, 2020, №23, с. 4-9.

[179] Петрова Г.И., Стаховская Ю.М. Когнитивный менеджмент – инновационная стратегия теорий управления в информационном обществе // Вестник томского государственного университета.Философия. Социология. Политология, 2010, №2(10), с. 101-115.

подходов. Более того, по мнению И.В. Брылиной[180], «конкурентное преимущество, создаваемое посредством использования когнитивных технологий, более сильно и прочно в сравнении с теми преимуществами, которые создаются посредством позиций рыночного свойства». Такая позиция допустима, но автор не в полной мере различает ресурсные стратегии и цифровые стратегии, поэтому, по нашему мнению, следует отличать ресурсные стратегии, и стратегии, основанные на цифровом преимуществе. Важно отметить, что одним из принципов когнитивного менеджмента является сохранение стратегических альтернатив, что дает возможность видеть динамику хаотичного изменения информации и существенно важно при построении сценариев выживания.

Большинство современных когнитивных моделей реализуется на основе цифровых технологий[181], поэтому в дальнейшем для данного исследования подразумеваем, что цифровые решения должны включать в себя когнитивные технологии (особенно в части когнитивных моделей).

Также существуют подходы к цифровизации, которые сводят успехи цифровизации к задачам мониторинга и контроля. По мнению Д.С. Черешкина и В.Н. Цыгичко[182] кризис определяется как несоответствие ключевых показателей нормативным значениям. Это приводит к тому, что большинство предлагаемых решений имеют индивидуальный характер, препятствующий их массовому распространению. Такая попытка сведения антикризисной модели к системе индикаторов не вполне применима для малого бизнеса. Более того, мы считаем, что будет показано в следующем

---

[180] Брылина И.В. Когнитивные технологии и их роль в реализации идеи «нового горизонта» // Идеи и Идеалы, 2018, № 4(38), том 2, с. 181-192.

[181] Бутенко Д.В., Бутенко Л.Н. Когнитивная концептуальная модель финансово-экономической устойчивости предприятия // Программные продукты и системы, 2015, №3 (111), с. 157-160.

[182] Черешкин Д.С., Цыгичко В.Н. Антикризисное управление социально-экономической системой в условиях цифровой экономики // Информационное общество, 2019, № 4-5, с. 44-53.

параграфе, что индивидуализация становится одним из требований к стратегиям малого бизнеса в период таких кризисов как пандемический.

Цифровая трансформация содержит угрозу усиления кризисных факторов при преобразовании бизнес-моделей, что более присуще давно функционирующему бизнесу[183]. Но, разрушительное влияние кризиса требует использования цифровых возможностей для выживания, меняя подход к внедрению цифровых инноваций[184]. Переход к цифровым технологиям является сложной задачей для малых предприятий, которые не были отнесены к категории востребованных (таких как туризм или театральное искусство, например) в течении пандемии[185]. При этом известен опыт стартапов, пытавшихся (и вполне успешно) скорректировать свои бизнес-модели в результате пандемии COVID-19[186].

Необходимость проведения быстрой цифровой трансформации быстро (в течение нескольких недель или даже дней) стала первостепенной задачей во время пандемии из-за разрушительных изменений в контакте с потребителями. При этом следует помнить, что отказ от цифровой трансформации может увеличить технологический разрыв от конкурентов, активно использующих новые технологии[187]. Поэтому до начала трансформации следует ответить на два вопроса: вопрос результативности диагностики, т.е. точного установления проблем, которым подвержен конкретный малый бизнес, и вопрос о применимости цифровых технологий - справится ли цифровая трансформация с установленными проблемами.

---

[183] Björkdahl J. Strategies for digitalization in manufacturing firms // California Management Review, 2020, vol. 62(4), no. 000812562092034. DOI: 10.1177/0008125620920349.
[184] Remane G., Hanelt A., Nickerson R.C., Kolbe L.M. Discovering digital business models in traditional industries // Journal of Business Strategy, 2017, vol. 38, pp. 41-51.
[185] Seetharaman P. Business models shifts: Impact of Covid-19 // International Journal of Information Management, 2020, vol. 54, no. 102173.
[186] Warner K.S., Wäger M. Building dynamic capabilities for digital transformation: An ongoing process of strategic renewal // Long Range Plan, 2019, vol. 52, pp. 326-349.
[187] Björkdahl J. Strategies for digitalization in manufacturing firms // California Management Review, 2020, vol. 62(4), no. 000812562092034. DOI: 10.1177/0008125620920349.

Одним из препятствий на пути трансформации бизнес-модели является отсутствие конвергентного восприятия изменений окружающей среды менеджерами[188]. Однако, пандемия COVID-19 заставила почти всех поверить в то, что в деловой среде действительно произошли резкие и существенные изменения, при этом большинство исследователей уверены, что эти изменения произойдут не только во время пандемии, но и также сохранятся в постпандемический период [189].

По мнению А.В. Лукьяновой[190], представители малого и среднего бизнеса для обеспечения конкурентных позиций и будущей цифровизации своей деятельности решают на сегодняшний день триединую стратегическую задачу: во-первых, установление более тесных отношения с поставщиками и заказчиками; во-вторых, повышение уровня собственной операционной эффективности; в-третьих, повышение конкурентоспособности продукции и услуг. Различные проблемы, с которыми сталкиваются малые предприятия, включают снижение покупательной способности клиентов, ограничения взаимодействия и рабочего времени, нехватку сырья, отмену заказов, уменьшения поступлений денежных средств и нарушение цепочки поставок [191]. Именно указанные причины становятся основой предлагаемой триединой задачи. Очевидно, что выполнение всех этих трех задач невозможно без соответствующих специалистов и должного финансирования. Представление трех групп бизнес-процессов и возможных решений показано на рис. 3.3.

---

[188] Egfjord K.F.H., Sund K.J. Do you see what I see? How di_ering perceptions of the environment can hinder radical business model innovation // Technological Forecast and Social Changes, 2020, vol. 150, no. 119787.

[189] Fletcher G., Griths M. Digital transformation during a lockdown // International Journal of Information Management, 2020. DOI: 10.1016/j.ijinfomgt.2020.102185.

[190] Лукьянова А.В. Тенденции и возможности цифровизации малого и среднего бизнеса. URL: https://esa-conference.ru/wp-content/uploads/files/pdf/Lukyanova-Anna-Vasilevna.pdf.

[191] Turner J., Akinremi T. The business effects of pandemics – A rapid literature review. In: ERC Insight Paper, University of Warwick: Coventry, UK, 2020.

Группы бизнес-процессов	Цифровые инструменты (системы, продукты, программные решения)
Задача № 1. Установление более тесных отношений с поставщиками и заказчиками	
Взаимодействие с поставщиками	Системы SCM (Supply Chain Management)
Взаимодействие с заказчиками (потребителями)	Системы CRM (Customer Relationships Management)
Задача №2. Повышение уровня собственной операционной эффективности	
Управление ресурсами	ERP (Enterprise Resources Planning)
Управление бизнес-процессами	BPM-системы (Business process management)
Управление аналитической составляющей (анализ данных)	Технологии Big Data, Data mining, OLAP-cube, облачные вычисления, Google Analytics, др.
Обеспечение современными технологиями сотрудников компании, с целью эффективного выполнения ежедневных задач	Office 365 Google doc, использование CRM системы, дешборды для оценки ключевых показателей
Задача №3. Повышение конкурентоспособности выпускаемой продукции	
Управление продукцией (контроль, хранение и предоставление необходимой информации)	Системы PLM (Product Lifecycle Management) и PDM (Product Data Management), цифровые датчики, GIS-технологии и др.
Маркетинговая-деятельность, в т.ч.: цифровые инструменты интернет-маркетинга	Использование инструментов Google Analytics, Google Adwords; SEO и SMM

Рис. 3.3. Возможности цифровизации разных групп бизнес-процессов в малом бизнесе.

Источник: Лукьянова А.В. Тенденции и возможности цифровизации малого и среднего бизнеса. URL: https://esa-conference.ru/wp-content/uploads/files/pdf/Lukyanova-Anna-Vasilevna.pdf.

Чтобы справиться с этим обстоятельством, многие малые предприятия применяют антикризисное управление для повышения организационной устойчивости и восстановления своих организационных функций для нормальной работы. Устойчивость включает способность организации поддерживать свои обычные организационные функции в периоды сбоев[192] и является одним из свойств экономических систем, которые целесообразно формировать еще до кризиса.

Одним из самых существенных возражений по цифровой трансформации является продолжительность таких действий (время реализации первого проекта), особенно в малом бизнесе, порой не имеющим

[192] Williams T.A., Gruber D.A., Sutclie K.M., Shepherd D.A., Zhao E.Y. Organizational response to adversity: Fusing crisis management and resilience research streams // The Academy of Management Annals, 2017, vol. 11, pp. 733-769.

собственных специалистов. По мнению Г. Демареста и Дж. Скотта[193], это не всегда верно, так как по их оценкам на первый этап уходит до 30 дней при использовании принципа от «знаний к действию». Требования по скорости изменений опираются на надежду, что долгосрочное воздействие пандемии COVID-19 по-прежнему невелико и постпандемические возможности будут еще больше, если фирмы смогут использовать цифровые технологии во время пандемии[194]. Такая неопределенность является нормальным явлением для руководителей малого бизнеса, которые обычно обладают высоким предпринимательским духом, и по этой причине от них ожидается гибкость и адаптация.

Мы согласны с Г. Демарестом и Дж. Скоттом[195] в отношении необходимости реализации 4-х фазной модели для цифровизации деятельности для малого предприятия, включающей:

Фаза 1. Эксперимент, как понимание возможности цифровизации; развитие базовых навыков; создание пилотного проекта; формирование рабочего пространства;

Фаза 2. Внедрение, как развитие первого продукта/услуги; привлечение ресурсов; поиск финансирования; развитие плана выпуска;

Фаза 3ю Экспансия, как увеличение числа кейсов; планирование выпуска; формирование структуры и команд; план роста;

Фаза 4. Оптимизация, как бизнес практики как новая нормальность; установление финансовых целей и результатов; нормализация среды данных.

Традиционные фирмы часто сталкиваются с дилеммой при преобразовании бизнес-моделей в цифровые. С одной стороны, они должны быть в состоянии воспользоваться текущими возможностями, используя

---

[193] Demarest G., Scott J. Architect’s Guide to Implementing a Digital Transformation. Springer, 2016.

[194] Kuckertz A., Brändle L., Gaudig, A., Hinderer S., Reyes C.A.M., Prochotta A., Steinbrin K., Berger E.S. Startups in times of crisis –A rapid response to the COVID-19 pandemic // Journal of Business Venturing Insights, 2020, vol. 13, no. e00169.

[195] Demarest G., Scott J. Architect’s Guide to Implementing a Digital Transformation. Springer, 2016.

существующие бизнес-модели, которые ориентированы только на краткосрочную перспективу. С другой стороны, фирмы должны создавать инновации, которые будут поддерживать их выживание[196]. Предприниматель несет стратегическую ответственность за баланс между краткосрочным реагированием и долгосрочным видением, требующей специального изучения. Эти проблемы традиционно решаются с использованием организационной структуры, которая может поддерживать преобразование бизнес-модели[197]. Процесс поиска новой организационной структуры может создать разногласия среди высшего руководства, которые мешают бизнесу стремиться к радикальной трансформации бизнес-модели[198]. Ожидается, что фирмы смогут достичь «нового цифрового обычая» [199] в отношении ведения бизнеса.

Для решения задач диссертационного исследования, нами разработана стандартизированная процедура принятия решения о цифровизации и предложены рекомендуемые этапы (рис. 3.4). Здесь показаны задачи, которые необходимо решить малому бизнесу при выборе сценария цифровизации как минимально необходимой последовательности действий, каждый элемент которой необходим для реализации цифрового перехода.

---

[196] Day G.S., Schoemaker P.J.H. Adapting to fast-changing markets and technologies // California Management Review, 2016, vol. 58, pp. 59-78.

[197] Leih S., Linden G., Teece D.J. Business model innovation and organizational design: A dynamic capabilities perspective. In: Business Model Innovation: The Organizational Dimension, 1st ed.; Foss, N.J., Saebi, T., Eds., Oxford University Press: Oxford, UK, 2015.

[198] Egfjord K.F.H., Sund K.J. Do you see what I see? How die ring perceptions of the environment can hinder radical business model innovation // Technological Forecast and Social Changes, 2020, vol. 150, no. 119787.

[199] Doern R., Williams N., Vorley T. Special issue on entrepreneurship and crises: Business as usual? An introduction and review of the literature // Entrepreneurship and Regional Development, 2019, vol. 31, pp. 400-412.



Рис. 3.4. Принятие решения о цифровизации и стандартные стадии с учетом выбора сценария.

Источник: разработано автором.

Далее представлена последовательность действий (перечень задач), которые детализируют общие задачи стандартных стадий. Отметим, что такая последовательность может применяться также и не в кризисном периоде, при этом некоторые задачи будут скорректированы (например, рост операционной эффективности). Следует отметить, что аналогичный подход, также представлен в работе по трансформации бизнес-модели МСП в период пандемии[200].

[200] Priyono A., Moin A., Aini V.N., Putri O. Identifying Digital Transformation Paths in the Business Model of SMEs during the COVID-19 Pandemic // Journal of Open Innovation and Technology Marketing Complex, 2020, vol. 6, no. 104.

Еще раз уточним, что представленный перечень задач, требует применения технологий управления проектами, и для малого предприятия интервал времени не должен превышать 30 дней, а при наличии доступных платформ не более 2 недель.

Следует также обратить внимание, что такие аналитические решения, как бизнес аналитика, глубокое обучение, цифровой маркетинг не должны становится во главу угла при антикризисной цифровизации: с одной стороны, они требуют существенных ресурсов, с другой, - они не дают мгновенного результата. Поэтому методы и приемы цифрового маркетинга, обработки биг-дата и т.д. должны применяться не ранее стадии роста операционной эффективности или на стадиях посткризисного восстановления.

Следовательно, по нашему мнению, последовательность задач для малого бизнеса по переходу к цифровым решениям в кризисной ситуации содержит:

- уточнение путей и способов диффузии цифровых инноваций в фирму и выбор стратегического сценария цифровизации;

- поиск доступных знаний и организация обучения специалистов, включая самообучение;

- изменение организационной структуры и функций (вспомогательных процессов), которые создают возможность для последующих цифровых проектов;

- организация продаж в цифровой среде (самостоятельно или на основе отраслевых или универсальных интеграторов);

- управление доступом к различным источникам данных, платформам, финансовым технологиям и экосистемам, а также управление ресурсами;

- формирование набора необходимых для деятельности различных цифровых технологий, с учетом их устаревания и необходимости обновления, а также тестирования новых доступных технологий;

- рост операционной эффективности (в кризисный период – недопущение разрывов в платежах);

- переход к позаказной организация деятельности (именно в кризисный период), в период восстановления развитие концепции все как услуга.

Раскроем далее данные задачи более конкретно.

Уточнение путей и способов диффузии цифровых инноваций в фирму и выбор стратегического сценария цифровизации. Прежде всего, необходимо сформировать цифровое видение собственного бизнеса в цифровом формате. Цифровой образ бизнеса не допускает для его формирования приглашения сторонних консультантов, поэтому для его формирования необходимо осуществить сбор данных о лучших практиках. После сложившего представления о цифровом будущем бизнеса необходимо разработать стратегию перехода к такому состоянию на основе рассмотрения возможности цифровизации функций (всех или избранных). Этот этап считается завершенным, если будет создана проектная команда для реализации пилотных решений.

Поиск доступных знаний и организация обучения специалистов, включая самообучение. Проектная команда должна сформировать перечень источников доступных знаний, необходимых для решения цифровых преобразований и создать ощущение для всего бизнеса безотлагательности цифровых решений. При этом важной задачей этого этапа является организация самообучения для сокращения времени получения цифровых решений. Несмотря на распространенные рекомендации о приглашении внешних специалистов, кризисные требования быстрого получения цифровых результатов требуют использования внутренних ресурсов.

Изменение организационной структуры и функций (вспомогательных процессов), которые создают возможность для последующих цифровых проектов. Необходимо провести функциональный анализ бизнес процессов, рассмотреть возможности внедрения новых функций, с целью того чтобы

догнать развивающиеся цифровые технологии в бизнесе. При этом следует исключить создание функций по принципам «такая должна быть» или «будет нужна в будущем», что приведет к излишним затратам. В соответствии с новым набором функций должна быть изменена (скорректирована) организационная структура. При небольшой численности персонала эта часть реформирования должна выполняться самим владельцем

Организация продаж в цифровой среде (самостоятельно или на основе отраслевых или универсальных интеграторов). Прежде всего, необходимо осуществить выборочное внедрение цифровых технологий: отдельных задач, услуг, оплаты и т.д. Следующий шаг заключается в перепроектировании каналов продаж, совмещая эти решения с возможным цифровым продвижением на рыночных сегментах. Выбирая продукты или услуги для выборочного тестирования, считать приоритетными продукты /услуги пригодные для цифрового маркетинга, что устанавливается путем анализа лучших практик (и с учетом региона).

Управление доступом и необходимыми ресурсами. В цифровой экономике основным ресурсом становятся потребители, поэтому необходимо точно понимать, где будут хранится данные о покупателях, и кто будет иметь доступ к ним. Кроме того, упрощение процессов продаж приводит к возможности роста спонтанных покупок, не требующих сложных действий или сложного выбора для потребителя, так как очень часто цифрового покупателя отпугивают нестандартные процедуры. Большие возможности содержатся в коллаборации с партнерами, которые также продвигают продажи малого бизнеса, поэтому партнерские сети становятся мощным инструментом цифрового продвижения. Такие решения должны предполагать также: формирование портфеля различных цифровых и финансовых технологий; внедрение собственных платформ онлайн-торговли, привлечение данных цифровой аналитики, привлечение потребителей через социальные сети.

Рост операционной эффективности (в кризисный период – недопущение разрывов в платежах). Для достижения операционной эффективности на время кризиса следует максимально отказываться от функциональных бизнес-моделей и переориентироваться исключительно на продуктовые бизнес-модели, в том числе и конечные услуги. Развитие партнерства следует сохранять только в перспективных цепочках создания стоимости с учетом роста на этапе восстановления экономики. Особое место в этом блоке занимает освоение новых навыков, ведущих к росту производительности труда.

Переход к позаказной организация деятельности (именно в кризисный период), в период восстановления развитие концепции все как услуга. Выполнение крупных индивидуальных заказов от промышленных предприятий или государственного заказчика обеспечит финансовую устойчивость. Поэтому поиск заказов от крупного потребителя становится одним из инструментов перепроектирования бизнес-процессов, но следует понимать, что такие возможности ограничены. Важную роль здесь приобретают менеджеры, осуществляющие продажи на таких сегментах, что позволяет формулировать идеи от партнеров, расширяя продуктовый портфель. Так, из-за возрастающего объема кастомизации конечной продукции целесообразно использование цифровых двойников, разрабатывая масштабируемое решение по использованию ресурсов, когда замена дорогостоящих физических испытаний на использование цифровых технологий происходит повсеместно, что обусловливает практическую значимость данного исследования[201].

По мнению В.М. Орловского, существуют три стратегии (сценария) цифровой трансформации, имеющие целью сформировать «полностью цифровой» бизнес, создать «цифровую обертку» или реализовать

[201] Габитова Ф.Г., Хватова Т.Ю. Цифровой двойник как основа инновационного развития малых и средних предприятий автомобильной промышленности на примере Германии и России // Бизнес. Образование. Право, 2020, август № 3 (52), с. 132-138.

добавление «цифровой приправы» [202]. По его мнению, эти сценарии скорее присущи всему рыночному сегменту, а не конкретному бизнесу, что отмечено на рис. 3.1. И есть важные различия в том, «что делать?» и «как делать?», в части цифровой трансформации между этими тремя типами.

В соответствии с этим для преодоления кризисных проблем мы рекомендуем также три сценария:

- сценарий быстрого перехода к цифровой бизнес модели;

- цифровая организация продаж (без реформирования основной бизнес модели);

- цифровые партнеры для выхода на рынок (аутсорсинговый подход).

Сценарий 1. Быстрый переход к цифровой бизнес модели.

Для этого сценария характерна разовая цифровизация, которая выполняется в короткие сроки. Несомненно, что такой сценарий возможен, если уже на предприятии приняты цифровые технологии до пандемии, но в ограниченной степени, что создает фундамент для проведения цифровой трансформации в период пандемии. Такие решения ведут к значительным изменениям и меняют конкурентную позицию. Следует понимать существенные риски такого перехода, но в период пандемии он может оказаться единственно приемлемым, если отрасль в которой представлено малое предприятие стремительно оцифровывается. Можно сказать, что малый бизнес в этой категории является группой «первопроходцев» и стремится привить стратегическую чувствительность с целью обнаружения слабых сигналов об изменениях, прежде чем другие фирмы смогут их идентифицировать. Тем не менее, в среде цифровых технологий эта конкурентная позиция не продержится долго, поскольку существует возможность подражания со стороны конкурентов [203].

---

[202] Орловский В.М. От носорога к единорогу. Как управлять корпорациями в эпоху цифровой трансформации. М.: Эксмо, 2020. 192 с.

[203] Li F. The digital transformation of business models in the creative industries: A holistic framework and emerging trends // Technovation, 2018, no. 102012.

При таком подходе каждый проект имеет конкретную цель и определенные временные рамки, при поддержке группы специальных команд, работающих с проектным подходом.

Сценарий 2. Цифровая организация продаж. Решение о проведении цифровой трансформации в сфере продаж помогает компаниям получать доход за счет создания клиентского опыта[204], и они ожидают, что это спасет их от грани банкротства. Для обеспечения выживания этот сценарий предназначен для всестороннего использования цифровизации для функции продаж. Он сосредоточен на создании дополнительного цифрового дохода для выживания. Как правило, предприятия, выбирающие этот сценарий, должны быть знакомы с основами поведения в социальных сетях и иметь опыт инициирования использования цифровых технологий для общения с покупателями. Для такого сценария требуется высокий уровень креативности, чтобы понимать потребности рынков

Второй путь является наиболее популярным среди малых и средних предприятий, хотя есть некоторые сомнения в том, что внедрение цифровых технологий будет по-прежнему полезным для таких фирм в будущем после окончания пандемии.

Близость к клиентам увеличивает шансы бизнеса на успех[205], и цифровая трансформация функции продаж – это тот шаг, который может достичь этой цели. Фактически, фирмы этой группы заинтересованы в проведении комплексной цифровой трансформации, но из-за своего низкого уровня цифровой зрелости они решают оцифровать только функцию продаж.

Сценарий 3. Цифровые партнеры для выхода на рынок. Предполагается передача цифровых функций партнерам (аутсорсинг), обращаясь к цифровым

---

[204] Berman S.J. Digital transformation: Opportunities to create new business models // Strategy of Leadership, 2012, vol. 40, pp. 16-24.

[205] Guenzi P., Habel J. Mastering the digital transformation of sales // California Management Review, 2020, no. 0008125620931857.

маркетплейсам, платформам B2B и т.д. Такое решение возможно, если бизнес обеспечивает гибкость в сочетании с накопленными знаниями по производству различных продуктов для самых разных клиентов.

Несомненно, такой выбор является временным решением проблемы отсутствия у фирмы цифровые знания.

Данный сценарий дает возможность осуществления трансформационных изменений при отсутствии цифровых компетенций. Трансформация цифровых технологий меняет поведение фирм, действующих в рамках одной бизнес-экосистемы[206], так что бизнес-контекст фирм также должен был измениться. Эти изменения в деловой среде могут быть поддерживающими факторами, позволяющими бизнесу продолжать свою деятельность, готовясь к переходу, чтобы в будущем стать более цифровым. Поэтому выбор этого сценария считается краткосрочным решением, но дающим наилучший результат в период кризиса, но также дающим возможность предвидеть долгосрочную цифровую перспективу[207].

Мы можем сделать вывод, что малый бизнес может следовать тремя путями: ускорения цифровизации, оцифровка функций продаж и поиск цифровых партнеров для выхода на рынок. Решение о выборе одного из трех вариантов цифровой трансформации определяется существующим уровнем цифровой зрелости, культурой обучения, историей внедрения цифровых технологий. Мы считаем, что цифровизация функций продаж при любом сценарии является обязательной. Также следует отметить, что движение к цифровому будущему сугубо индивидуально для каждого бизнеса, несмотря на общность стратегий.

---

[206] Teece D.J. Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance // Strategy Management Journal, 2007, vol. 28, pp. 1319-1350.

[207] Warner K.S., Wäger M. Building dynamic capabilities for digital transformation: An ongoing process of strategic renewal // Long Range Plan, 2019, vol. 52, pp. 326-349.

3.3. Индивидуализация подходов к формированию системно-динамического сценария обеспечения выживания и развития малого бизнеса

Итоговым аспектом для идей системно-динамического сценария является индивидуализация. Системный подход всегда подразумевает как объективное, так и субъективное восприятие действительности. Поэтому среди стратегических вопросов антикризисного управления в малом бизнесе остается вопрос об индивидуальных стратегических решениях.

С одной стороны, источником современного выживания малых предприятий стала цифровая трансформация бизнеса, так как успешные решения отдельных компаний позволили определить цифровые преобразования как ключевой тренд современности. С другой стороны, не снята повестка очередного экономического кризиса, и ожидание депрессии, масштабы которой до сих пор еще не ясны. При этом все процессы усилились еще двумя разрушительными процессами – это усиление антиглобализационных трендов, включая перемены в общественном мнении, и проявления пандемии, которые существенно ухудшили деловой климат для большинства компаний.

Но эффекты цифровой трансформации, рассмотренные в предыдущем параграфе, оказывают не только положительное влияние на развитие многих сторон деятельности общества, но могут и приводить к угрозам выживанию и развитию различных бизнесов, пытающихся монетизировать цифровые преимущества. Цифровые решения могут оказаться губительными для малых предприятий в силу воздействия новых, неучтенных факторов.

Поэтому существенно важно установить влияние цифровых преобразований на условия ведения бизнеса, и дать оценку возможности возникновения кризисной ситуации в деятельности малых предприятий из-за трансформационных преобразований с дополнительным учетом уже

выявленных угроз внешней среды. Как оказалось, гиг экономика (от англ. gig economy) как результат цифровой трансформации также разнонаправлено реагировала на пандемию, и не подтвердила абсолютное преимущество по сравнению с традиционной[208].

Кроме того, рассматривая историческую перспективу, очевидно, что цифровая революция, как и любая технологическая революция, требует адаптации всех имеющихся моделей бизнеса и формирования новых институтов, как справедливо отмечает Е.П. Кочетков[209]. Отличием цифровой революции от предыдущих является тот факт, что наряду с радикальным замещением устаревших процессов происходит и модернизация (цифровая трансформация в принятых уже терминах), что позволяет несколько иначе формировать сценарии выживания и развития, обеспечивая взаимодействие старого и нового.

При этом на стадии нарастания технологических преобразований кризис становится непрерывным сопутствующим явлением бизнеса, особенно для малого. Как правило, нарушение баланса между деловой средой и возможностями компании приводит к ухудшению финансового состояния компании, что требует специальных решений. Сохраняя подход, определенный в параграфе 1.2, мы понимаем кризисное управление для цифровой среды как процесс, меняющий бизнес модель компании на основе диагностики потенциальных проблем (систематизируя представления об этом, опубликованные в работах иностранных авторов[210], [211], [212]).

---

[208] Conger K., Satariano A., Isaac M. Pandemic Erodes Gig Economy Work // The New York Times, March 18, 2020. URL: https://www.nytimes.com/2020/03/18/technology/gig-economy-pandemic.html.

[209] Кочетков Е.П. Цифровая трансформация экономики и технологические революции: вызовы для текущей парадигмы менеджмента и антикризисного управления // Стратегические решения и риск-менеджмент, 2019, №10(4), с. 330-341. DOI: 10.17747/2618-947X-2019-4-330-341.

[210] Pearson C.M., Mitroff I.I. From Crisis Prone to Crisis Prepared: A Framework for Crisis Management // The Executive, 1993, vol. 7, no. 1, pp. 48-59. DOI: 10.5465/ame.1993.9409142058.

Но, по нашему мнению, классические методы диагностики кризиса (параграф 1.3.) основывались на накоплении исторического опыта, какового у цифровой экономики еще нет, поэтому, мы считаем, что в случаях, когда известные методы управления оказываются недостаточными, необходимо осуществлять индивидуализацию/дифференциацию инструментария противодействия различным угрозам. Известные и распространенные инструменты и подходы кризисного менеджмента на компании, которые были созданы в условиях предыдущих технологических обновлений, не учитывают специфику новой цифровой арены.

Особенностью современного этапа является существенный рост малого среднего бизнеса, поэтому следует разделять инструменты кризисного управления для малого и среднего бизнеса и крупных компаний (как указано в работе В. Медакович и Б. Марич[213]). Этапы развития малого бизнеса являются важнейшим периодом в жизненном цикле компании, и именно этот период наиболее часто подвержен кризисным ситуациям[214].

В литературе известно, что кризисный менеджмент содержит от двух (реактивное и проактивное управление) до пяти крупных составляющих: уход от риска, решение проблем, упреждение, реактивный подход и интерактивный подход[215]. По нашему мнению, наиболее применим для цифровой экономики реактивный подход, на который и будем ориентироваться далее. Реактивный подход к кризисному управлению, как правило, понимается как набор процедур и принципов, способствующих

---

[211] Mitroff I.I., Alpaslan M.C. Preparing for Evil // Harvard Business Review, 2003, vol. 81, no. 4, pp. 109-115.

[212] Sahin S., Ulubeyli S., Kazaza A. Innovative Crisis Management in Construction: Approaches and the Process // Procedia, Social and Behavioral Sciences, 2015, no. 195, pp. 2298-2305.

[213] Medaković V., Marić B. Crisis Management in SME's: Empirical Study in Bosnia & Herzegovina // Annals of the Faculty of Engineering Hunedoara, 2019, vol. 17, no. 3, pp. 183-186.

[214] Iborra M., Safón V., Dolz C. What Explains Resilience of Smes? Ambidexterity Capability and Strategic Consistency // Long Range Planning, 2019, 16 December, article 101947.

[215] Sahin S., Ulubeyli S., Kazaza A. Innovative Crisis Management in Construction: Approaches and the Process // Procedia, Social and Behavioral Sciences, 2015, no. 195, pp. 2298-2305.

выведению бизнеса из кризиса и стабилизации его. Этот подход имеет четкую процедуру и начинается с выявления кризиса и формирования сценариев корректирующих действий. Неэффективность проактивного стиля для цифровой экономики заключается в уже упомянутой причине – отсутствие исторического опыта, позволяющего сформировать алгоритмы предвидения.

Таким образом, ранее показано, что решения по предотвращению кризисных ситуаций требуют нового переосмысления теоретических предпосылок кризисного менеджмента и формирования сценарного инструментария обеспечения устойчивого развития компаний.

Существенным элементом такого анализа стало понимание неоднородности компаний в цифровой среде, как с точки зрения создания развития и выживания, так и с точки зрения управления.

На основе такого понимания установлено, что существуют два методологических подхода: это накопление эмпирических данных в исторической перспективе (1), и индивидуализация решений (2), которая дает рекомендации в текущий момент времени, отказываясь от использования известных тенденций недавнего прошлого. Отдавая предпочтение второму подходу, мы прекрасно понимаем, что он носит субъективный характер, но отмечаем, что ошибки, связанные с субъективностью на данном историческом интервале, будут меньше, чем использование для оценки угроз бизнес-моделей предыдущего технологического уклада.

В оценке угроз развития компаний особое место занимает финансовый анализ (анализ устойчивости), позволяющий сделать экспресс-прогноз будущего. Однако его роль существенно снижается при появлении новых цифровых игроков. Более того, несопоставимость результатов финансового анализа компаний предыдущего уклада и компаний, возникших в цифровой век, требует методологически отказаться на данном этапе от преобладающей роли финансовых оценок и использовать их только справочно. Эта

ограниченность финансового анализа на текущем этапе цифровой трансформации будет снята поиском новых соотношений, характеризующих деятельность компаний, но в ожидании их появления универсальность финансового инструментария может вводить в заблуждение исследователя.

Несомненно, все выше сказанное относится только к тем отраслям экономики, в которых происходит смена преобладающей технологии (технологии лидера), поэтому в качестве базиса принятия решения о необходимости индивидуализации методологически корректным будет подтверждение того, что новые технологические решения начинают преобладать в данной сфере, что послужило объективной основой исследования. При этом единичного факта появления хотя бы одной компании, соответствующей новому, достаточно, чтобы отказаться от сложившихся методов диагностики угроз развитию компаний. Поэтому авторы не ставили задачей описать все проявления цифровых решений, а опирались на известные факты существования цифровых сценариев.

Сочетание субъективного и объективного взглядов наиболее полно реализуется при системном подходе, который и можно считать комплексным методологическим решением в данном исследовании, соблюдение принципов которого и обеспечило получение результата.

Радикальность цифровых преобразований приводит к необходимости уточнения объекта исследования и их классификации для большинства экономических направлений. Так, если для традиционного производства существенным признаком был «отраслевой», что позволяло структурировать подходы к менеджменту, то для современного этапа объект исследования должен быть установлен относительно «цифрового» критерия.

С нашей точки, зрения целесообразно выделить три типа компаний: индустриальные компании возникшие в предыдущую эпоху общественных отношений, компании завершающие цифровую трансформацию и компании нового типа, созданные как ответ цифровым вызовам. Аналогичный подход

представлен в работе Е.П. Кочеткова[216], ограничивающий рассмотрение только двух типов компаний - «старые индустриальные» и «новые цифровые компании. При этом Е.П. Кочетков считает, что одним из факторов угроз компаний «староиндустриального» вида выступают «новые цифровые» компании.

По нашему мнению, рассмотрение двух типов компаний недостаточно, так как это не в полной мере описывает фактически происходящие процессы в обществе. По нашему мнению, следует обратить внимание на симметричность угрозы – не только компании «нового типа» создают опасность для «староиндустриальных», но и «староиндустриальные» компании весьма успешно конкурируют с новой формацией.

В результате анализа научных публикаций и систематизации подходов мы выделяем три типа компаний (как три исторические стадии развития бизнеса в конкретном сегменте) и 8 подтипов (как возможные сценарии).

При этом следует отметить, что малые предприятия, как правило, отказываются от цифровой трансформации, реализуя новую бизнес модель в новой компании, тогда как крупные компании предпочитают реформы. Можно констатировать, что необходимо обеспечивать готовность компании к кризису на уровне стратегических решений. Для цифровой среды кризисное управление пока не позволит предотвратить кризис, но компании могут им воспользоваться более эффективно с минимальными потерями. Понимая этот вывод, следует отметить, что в данном случае статистические исследования демонстрируют свою беспомощность: несколько предприятий малого бизнеса могут быть ликвидированы, но сам бизнес будет сохранен и перенесен в цифровую плоскость. Поэтому в рамках исследований следует опираться на эмпирические, а не статистические данные.

---

[216] Кочетков Е.П. Цифровая трансформация экономики: противостояние «старых» индустриальных и «новых» цифровых компаний (аспекты антикризисного управления) // Журнал исследований по управлению, 2019, том 5, №3, с. 23-30.

Для целей оценки угроз мы предлагаем рассматривать три типа компаний: 1) индустриальные, 2) трансформируемые и 3) вновь созданные (табл. 3.1).

Таблица 3.1. Характеристики типов компаний для оценки угроз со стороны цифровой среды.

№ п/п	Классификационный признак компаний	Подтип	Крупные компании		Малый бизнес	
			Применимость	Ожидаемый сценарий	Применимость	Ожидаемый сценарий
1.	Сохранение индустриального подхода	материальный характер производства	+	цифровой доступ цифровая трансформация	+	вхождение в экосистему, прекращение деятельности
		Услуги /обработка информации	+	цифровая трансформация	+	расширение сегмента
2.	Цифровая трансформация	успешно завершенная	+	конкуренция с новыми цифровыми	-	не применимо
		неудачно завершенная	+	банкротство или поглощение	-	не применимо
3.	Создание новой цифровой компании	цифровой контент	+	развитие за счет роста сегмента	+	взрывной рост
		цифровой доступ	-	развитие за счет роста потребителей	+	поглощение или банкротство
		цифровая бизнес-модель	+	Развитие за счет роста потребителей и поставщиков	+	реализация отдельных частей экосистемы

Источник: адаптировано автором на основе: Tikhonova M., Sarkisyan Zh. Individualization of Approaches in Scenarios of Survival and Development for Companies in the Digital Environment (Chapter 8). In: Technology and Business Strategy: Digital Uncertainty and Digital Solutions. Palgrave Macmillan, 2021.

Отнесение к ***индустриальным*** компаниям, включает в себя два признака: время создания и отношение к материальным ресурсам. Классические индустриальные компании включают два подтипа:

ориентированные полностью на материальное производство и/или оказание услуг, включая обработку информации. Для них ожидаемым сценарием выживания является организация цифрового доступа к материальным ресурсам, замена продажи продуктов оказанием услуг. Организация цифрового доступа обеспечивается созданием платформ. Поэтому индивидуальным критерием для оценки сценария выживания становится успешность реализуемых собственных платформенных решений.

Для более мелких предприятий, управляемых своими владельцами, выживание содержит другие сценарии: это вхождение в экосистему, обеспечивающую сбыт (Amazon, Яндекс, Сбер и т.д.) или (при сокращении рынка) банкротство. Для компаний, традиционно ориентированных на обработку информации, единственным выходом является цифровая трансформация или уход с рынка (независимо от размера компании). Следовательно, для корректировки индивидуальных сценариев ключевым признаком является доступность сегмента рынка и его динамика.

К ***трансформируемым*** компаниям следует отнести компании, избравшие стратегию цифровой трансформации и преобразующие свои бизнес процессы, в соответствии с вновь выбранной бизнес-моделью. Однако процесс цифровой трансформации несет в себе угрозы снижения устойчивости и увеличения вероятности банкротства, и поэтому следует выделить два подтипа: успешное и неуспешное завершение перехода на цифру. При этом к этому же типу следует отнести компании, близкие к завершению процессов реструктуризации бизнес-процессов. Не требует обоснования, что цифровая трансформация рассматривает обновление всех подсистем бизнеса. Но дополнительные затраты и ошибка в предвидении динамики рынка может приводить к неудачам по адаптации к условиям цифровой экономики.

Успешно прошедшие трансформацию компании продолжат функционировать на рынке, конкурируя как с компаниями из первой группы,

так и с вновь созданными. Но следует отметить, как правило, эти компании отличаются большим отягощением материальными активами, нежели новые цифровые, что снижает эффективность их выживания в новой среде.

Вновь ***созданные*** цифровые компании становятся наиболее адекватным ответом бизнеса. Следует отметить, что в количественном отношении число малых предприятий значительно превышает крупные компании, но и риск их банкротств значительно превышает риск банкротств крупных компаний. Тем не менее, несмотря на привлекательность и рыночную востребованность вновь создаваемых компаний, следует отметить, что они обладают негативным признаком с точки зрения сценариев выживания, обусловленным нематериальным характером их основных доходообразующих активов, что требует особого инструментария для управления ими.

Вновь созданные цифровые компании следует разделить на три подтипа: цифровые по своей сути, предлагающие, прежде всего, цифровой контент или коммуникации (платформа Zoom), платформенные как посредники между потребителем, товарами и услугами (Avito, Booking), и выступающие как надстройка для компаний индустриального типа (Tesla).

Классическая логика кризисного менеджмента заключалась в том, что индикатором выхода из кризиса был рост компаний (т.е. после реализации сценария, обязательным являлся финансовый анализ, и улучшение показателей свидетельствовало о выходе из кризиса). Применение моделей прогнозирования банкротства является одним из самых простых способов прогнозирования банкротства предприятий, но, к сожалению, это не работает для цифровой среды в силу отсутствия необходимого опыта.

Соответственно, основанием для идентификации угроз остается индивидуальная диагностика. Мы понимаем под кризисной диагностикой (как определено в параграфе 1.3) применение различных, включая финансовые, способов оценки состояния компании и выявление особенностей кризиса. Редко случается, что одни и те же симптомы

появляются в ряде компаний. Поэтому утверждается, что кризисная диагностика является сложным процессом, определяющим некоторые различные симптомы, которые определяют трудности в работе компании[217].

Но для цифровых компаний диагностика финансового состоянии начинает давать ложные результаты при сравнительном рассмотрении выявленных типов компаний и конкурентов. Впервые за весь период существования компаний возникла парадоксальная ситуация в том, что рыночная модель деятельности компаний нового типа не укладывается в традиционную теорию корпоративных финансов: убыточная деятельность в течение длительного времени сопровождается непрерывным ростом капитализации бизнеса. Это связано с тем, что уже в современной истории цифровые компании могут демонстрировать существенные убытки при росте капитализации таких компаний, что приводит к разрыву исторически сложившихся причинно-следственных связей «финансовое состояние – кризис».

Если рынок считает, что компания А имеет потенциал для роста стоимости (и растет) при наличии убытка, то аналитики могут сделать такой же вывод относительно компании Б, имеющей потенциал роста стоимости, но убыточной компании в данный момент. При этом такой вывод без индивидуального изучения деятельности компании может оказаться ошибочным. Наличие убытков (или высокой долговой нагрузки), отсутствие лояльности потребителей может привести к тому, что возникновение любого кризиса окажет существенное негативное влияние на деятельность компании, а нематериальная основа бизнеса приведет к катастрофе, так как не обеспечит защитную реализацию активов (как покрытие убытков), как это было в индустриальную эпоху.

---

[217] Meiste R., Jakstiene S. Crisis Diagnosis in Anti-Crisis Management Process in a Company // Oeconomia Copernicana, 2015, vol. 6, no. 4, pp. 49-58.

Поэтому мы делаем вывод о том, что оценка финансового состояния компании, основанная на сложившихся пропорциях бухгалтерского баланса, не может отразить все особенности роста компании. Это, прежде всего, связано с тем, что нематериальная оставляющая новых видов бизнеса не может быть капитализирована в балансе (путем накопления активов), кроме как увеличением избытка денежных ресурсов. По нашему мнению, это одна из причин быстрого роста рыночной стоимости компаний – как компенсации накопления материальных активов в традиционных моделях бизнеса. В этом случае мы считаем, что из предыдущих подходов к диагностике необходимо сохранить только два показателя: долговая нагрузка бизнеса и динамика роста потребителей, которые обеспечивают объективное измерение угроз.

Одной их важнейшей составляющих сценариев выживания является государственная поддержка. Традиционно государства ориентированы на поддержку компаний третьего типа. Для всех остальных типов компаний кризисное вмешательство государства не востребовано, отдавая предпочтение работе рыночных механизмов. В рамках теории кризисного вмешательства также существенно важно определить: какие сценарии использует компании и владельцы малого бизнеса, чтобы пережить, например, неожиданное прерывание работы во время пандемии?

Отмечая, что задача государственного вмешательства гораздо сложнее, чем просто устранение связанных с кризисом проблем, важно также обратить внимание на долгосрочные цели, а именно, – стремится ли государство заменить рыночные механизмы выживания или предполагает майорат рынка? Правительства могут оказывать кратковременную помощь, но при этом следует оценивать: будет ли изменена бизнес модель поддерживаемых компаний и предприятий малого и среднего бизнеса с учетом того, что разовая поддержка может предотвратить ненужные банкротство сейчас, но не исключает повторения в будущем. Иначе говоря, если компания установила угрозу банкротства (на основе диагностики), то получение

государственной поддержки приводит к продолжению функционирования без существенных перемен, с надеждой на улучшение рыночных условий. Но понимание особенностей цифровой трансформации позволяет утверждать, что рыночные условия для компаний 1го типа скорее всего не получат улучшения. Поэтому неперсонализированная секторальная поддержка оказывается опасным явлением, аналогично отложенному спросу – то есть отложенному банкротству, с ожиданием продолжения государственной поддержки.

Государственная политика на самом деле заинтересована в созидательном разрушении, чтобы привести в соответствие рыночные механизмы с изменившимся спросом и сократить бюджетные расходы на отдельные компании. В рамках поддержки бизнеса государство должно быть уверено в том, что обязательным условием должно стать изменение сценариев выживания. Поэтому сценарии должны быть дополнены новой типологией компаний – дополнительные три классификационных признака (рис. 3.5):

- компании с низкой долговой нагрузкой и сохранением спроса (1),

- компании со стабильным спросом, но есть трудности обслуживания накопленных долгов (2),

- компании с сокращением спроса (3).

Не имеет смысла поддерживать первую и третью группу, рассчитывая на самостоятельные сценарии для первой группы и процедуры банкротства для третьей. С точки зрения государства приоритетом обладает вторая группа.

При этом степень индивидуализации/дифференциации должна быть выбрана следующим образом:

- для крупных компаний абсолютно индивидуальный подход (для уточнения, действительно ли компания может быть отнесена ко второй группе?);

- для малого бизнеса дифференцированный секторальный подход (с акцентом на вторую группу), секторальный подход может быть заменен рассмотрением различных ассоциаций.

Тип бизнеса	Спрос	Долговая нагрузка	Диагностика	Государств поддержка	Сценарий
индустриальные	сокращающийся	низкая	индвивидуальная	возможна	выживание
		высокая	нет	нет	банкротство
	стабильный	низкая	массовая	да	развитие
		высокая	индивидуальная	да	выживание
	растущий	низкая	индивидуальная	нет	развитие
		высокая	индивидуальная	нет	выживание
трансформируемые	сокращающийся	низкая	массовая	нет	банкротство
		высокая	нет	нет	банкротство
	стабильный	низкая	массовая	да	развитие
		высокая	индивидуальная	да	выживание
	растущий	низкая	массовая	нет	развитие
		высокая	индивидуальная	нет	выживание
новые цифровые	стабильный	низкая	массовая	да	развитие
		высокая	индивидуальная	да	выживание
	растущий	низкая	массовая	нет	развитие
		высокая	индивидуальная	нет	выживание

Рис. 3.5. Возможные варианты сочетания выбранных видов бизнеса, диагностики и государственной поддержки.

Источник: адаптировано автором на основе: Tikhonova M., Sarkisyan Zh. Individualization of Approaches in Scenarios of Survival and Development for Companies in the Digital Environment (Chapter 8). In: Technology and Business Strategy: Digital Uncertainty and Digital Solutions. Palgrave Macmillan, 2021.

Но при этом рынки не могут быстро обеспечить структурную трансформацию без своего механизма – банкротств, поэтому государства, защищая бизнес и работников, должны понимать, что в данном случае процесс поиска устойчивого состояния будет носить затяжной характер. Единственным обоснованным критерием отложения процедур банкротства на более поздний период является нарастание угрозы финансовому сектору.

Таким образом, мы подтверждаем вывод о том, что согласно нашему подходу, как минимум существует три группы аргументов, обосновывающих отход от наработанных методов кризисного управления в пользу индивидуализации сценариев (неоднородность бизнеса, недостоверность финансовой диагностики бизнеса выбравшего цифровой выход из кризиса и противоречивость государственного и рыночного регулирования кризисов).

Задача постоянного мониторинга угроз деятельности малого бизнеса есть основное условие их выживания и обеспечения будущего, в том числе и цифрового прогресса.

Для дальнейшего использования выводов необходимо сформировать следующую последовательность действий для бизнеса, выбравшего цифровой «выход» из кризиса.

Первое. Установить факт наличия в сегменте экономики всех трех технологических типов: предыдущего уклада, прошедших (или завершающих) цифровую трансформацию и появившихся в цифровую эпоху.

Второе. Критически отнестись к использованию финансовой диагностики (и ее сопоставимости) для различных видов бизнеса, понимая, что наличие небольшого исторического опыта искажает получаемые выводы. Стандартные процедуры финансовой отчетности (в части финансовой устойчивости) создают когнитивный диссонанс, когда убыточный бизнес считается успешным. Это позволяет говорить о дивергенции ценностного и аналитического подходов, но не позволяет сделать вывод в пользу одного из них.

Третье. Понимать, что правительства будут максимально отказываться от индивидуализации и применять массовые методы поддержки бизнеса, выступая «страховой компанией» для сегмента в целом, а не отдельных компаний.

Четвертое. Показать наличие новых угроз (например, таких, как одобрение или неодобрение социальных групп) для бизнеса в цифровой среде. И до тех пор, пока не будут исторически подтверждены новые критерии их успешности, возможно утверждать, что такие малые предприятия будут обладать более высокой степенью неустойчивости.

Пятое. Базируясь на указанных выше предпосылках, мы делаем вывод, что кризисный менеджмент должен отказаться от универсальных моделей и более широко внедрять индивидуализацию, иначе это приведет к двум типам проблем: либо недостоверной оценке чувствительности к различным угрозам (1); либо недостоверной оценке конкурентов в цифровой среде (2).

Разрешение данной дилеммы рекомендуется выполнять именно за счет индивидуализации сценариев, учитывающих как финансовые, так и не финансовые показатели.

Такой подход позволит более корректно оценивать угрозы будущей устойчивости бизнеса. Дальнейшие исследования в этой области должны привести к нахождению сбалансированного показателя устойчивости бизнеса и обновлению методологии кризисного управления.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Современный мир переживает кризис огромных масштабов, к которому он не был готов, и, даже по прошествии почти года, нет предложений эффективных стратегий восстановления (преодоления) локальных, отдельных кризисов, вызванных пандемией, что подтверждает вывод о том, что следует рассматривать именно неопределенность, а не риски при исследовании кризисного поведения малого бизнеса.

Доля МСП наиболее высока как раз в тех отраслях экономики, которые в целом столкнулись с более серьезными экономическими проблемами в текущих условиях (фактически, это примерно 40% от общего количества рабочих мест в государствах ОЭСР, причем в среднем 75% из них относятся на долю малых и средних предприятий) – это автомобилестроение, строительство, оптовая и розничная торговля, авиаперевозки, гостиничный бизнес, общественное питание, недвижимость и потребительские услуги. При этом пандемия позволила существенно изменить бизнес-процессы в малом бизнесе. Так, произошел рост электронной электронной коммерции – с января по апрель 2020 года объем этого рынка увеличился на 27% (для сравнения, рост за весь 2019 год составил 16%).

Особенностью современной ситуации стало то, что государства и местные органы власти (и, конечно, системы здравоохранения) столкнулись с пандемическим кризисом недостаточно подготовленными, зачастую не имея ресурсов и времени на подготовку. Трудно найти учреждения или организации, которые не пострадали бы во время пандемии. В целом предложенный в России антикризисный пакет, как и в других странах мира, включал разнообразные меры налогового стимулирования, финансовые меры поддержки, меры по снижению административной нагрузки, государственные закупки. В целом, как показал анализ публикаций, финансовая составляющая деятельности малых предприятий в момент

кризиса показывает, что они в большей степени зависят от финансирования, чем от собственной эффективности деятельности, что позволяет сделать вывод о том, что государственные программы поддержки малого бизнеса, обеспечивающие занятость его работников становятся наиболее существенным элементом кризисного менеджмента.

При этом, как следует из классического определения кризиса, для большинства малых предприятий, пандемический кризис как ограничил многие возможности для малого бизнеса, так и создал (и создает новые). Наиболее сложной проблемой оказались цепочки поставок. Как правило, малые предприятия сильно зависят от своих покупателей, поставщиков, сотрудников в единой цепочке создания новой стоимости. Изменения в любом месте цепочки создания стоимости практически мгновенно влияют с небольшими вариациями почти на каждого участника.

Анализ примеров взаимосвязанности показателей внешней среды и угроз малому бизнесу демонстрирует, что для адаптации моделей антикризисного поведения необходимо формировать целостное видение ситуации, а не отдельные частные решения. В целом, для преодоления неопределенности нет возможности сделать единственный оптимальный выбор, и многовариантность стратегий с возможностью наименее затратного переключения становится необходимостью – это и обосновывает актуальность настоящего исследования.

Проведенное исследование позволило выделить совокупность неопределенностей, влияющих на малый бизнес в текущей пандемии (доступность ресурсов (включая антиглобалистические настроения и действия); краткосрочные потребности и сроки (включая неопределенность завершения пандемии или установления новой реальности); накопленный опыт (или его отсутствие при формировании новой реальности); модели конкуренции (включая доминирование технологических лидеров); связь и цифровизация (качество связи и переход цифровой среде), а также группы

факторов, создающих эти неопределенности для малого бизнеса:

- пандемические факторы;
- факторы шокового изменения цен на нефть;
- адресное государственное регулирование и поддержка;
- цифровая трансформация, включая экосистемное поглощение;
- изменение моделей потребления товаров и услуг, создаваемых малым бизнесом.

Антикризисное управление, с учетом исследования представлений о нем российских и зарубежных исследователей и их понимании кризисного менеджмента, рассматривается в работе как стратегический процесс, меняющий деятельность малого бизнеса на основе диагностики потенциальных проблем и учитывающий особенности институционального окружения до кризиса, во время кризиса и по завершении кризиса.

Важным выводом исследования является то, что кризис подразумевает двойное понимание: это может быть глобальный кризис, который затрагивает все стороны экономического развития, и это может быть частный локальный кризис, который касается конкретной организации. Если для крупных компаний эти разных значения могут рассматриваться самостоятельно, то для малого бизнеса достаточно часто совпадают: общий кризис и локальный кризис, и далее мы рассматриваем те проявления общего кризиса, который создал (или может создать) проблемы для малого бизнеса.

Учитывая анализ факторов, влияющих на малый бизнес, определение антикризисного управления для малого бизнеса должно быть дополнено указанием на внешнюю среду, так как малый бизнес, не имеет возможности сформировать собственный антикризисный потенциал, потенциал устойчивости и во многом зависит от окружающей среды.

Опрос 156 малых предприятий, проведенный в исследовании, показал, что сектор малых предприятий не оказался однородным по восприятию кризиса, и имеются малые предприятия, которые прекратили свою

деятельность, имеются малые предприятия, нашедшие различные способы стратегического удержания устойчивости, и имеются малые предприятии в рамках кризиса, начавшие радикальную трансформацию своей деятельности.

В диссертации доказано, что управление малым бизнесом в период кризиса возможно только на основе диагностики потенциальных проблем. Чем точнее будет диагностика, тем выше шансы того, что предприниматель от фиксации убытков сможет перейти к активным действиям. Оценка финансового состояния компании, основанная на сложившихся пропорциях бухгалтерского баланса, не может отразить все особенности роста компании. В этом случае целесообразно использовать гибридную модель, или дополнять диагностику нефинансовыми факторами. Опираясь на это вывод, утверждаем, что гибридная модель будет востребована на стадии кризиса, когда требуется более оперативное принятие решения. Нет необходимости использовать гибридную модель в докризисном состоянии, так как в силу противоречивости она может заставить отказаться от предпринимательской стратегии и тем самым ухудшить будущие результаты. На стадии восстановления гибридная модель будет также показывать худшие результаты, так ее базис будет включать «плохие периоды», и. следовательно, она может нивелировать прогресс.

В диссертации обосновано использование системного подхода к процессам переключения бизнес-моделей в малом бизнесе, поскольку ранее этот подход не был востребована до пандемии. В связи с этим сделан вывод, что изучение стратегических сдвигов, произведенных малым бизнесов в различных сегментах экономики является новым важным этапом развития системного подхода. В контексте текущих изменений в экономике апробация идеи замены частичной ликвидации активов или полной ликвидации организации переключением на новую бизнес-модель несет огромный потенциал в будущем. Именно отказ от физической ресурсной стратегии позволяет изменить бизнес-модели в условиях кризиса, чтобы

преодолеть трудности, пусть и временные, а также осуществить траекторию входа в процессы цифровизации как глобального тренда развития современного бизнеса.

Системная модель, оперирующая с бизнес-моделями как новыми элементами системы и учитывающая возможность переключения именно между ними, а не ресурсами, может служить инструментом поддержки принятия решений для менеджеров и предпринимателей, имеющих дело с текущим кризисом и как средство объяснения кризисной динамики. Использование такого решения, ориентированного на бизнес модели – обеспечивает новые возможности матричного и сценарного анализа.

В диссертации предложено адаптировать матричный подход к выделению состояний кризиса для малого бизнеса по свойствам их бизнес-моделей: дивергентные к кризису; устойчивые к кризисным явлениям; адаптивные; временно ограниченные; внешне поддерживаемые; истинное банкротство. В качестве методического решения предложено построение сценарного креста в разрезе учета двух неопределенностей: 1) как долго продлится пандемия? (быстро, в пределах ожидаемого выхода или весьма продолжительно с сезонными вспышками), 2) будут ли институционализированы изменения в моделях бизнеса и поведении государств? (все вернется к прежним условиям или многие изменения станут привычным образом жизни). Разработаны 4 (и пятый дополнительный) сценария возможного представления пандемического кризиса , включая выбор действий предпринимателя в рамках антикризисного управления малым бизнесом. Такой набор сценариев является понятным инструментом для малого бизнеса, позволяющим найти выход из кризиса и успешно вести взаимодействие.

Формирование сценариев и соответствующих стратегий имеет целью обновить бизнес в долгосрочной перспективе после кризиса при сохранении контроля за текущей ситуацией, учитывая требования быстрого

реагирования. В целом, практическую ценность будет иметь те сценарии, которые соответствуют потенциалу стратегий, наложенных на результаты диагностике в принятия управленческих решений в антикризисном управлении малым бизнесом и представленных в разработанных сценариях.

Необходимость проведения быстрой цифровой трансформации быстро (в течение нескольких недель или даже дней) стала первостепенной задачей во время пандемии из-за разрушительных изменений в контакте с потребителями. Поэтому до начала трансформации следует точно диагностировать проблемы, которым подвержен конкретный малый бизнес и оценить вопрос о применимости цифровых технологий - справится ли цифровая трансформация с установленными проблемами. Анализ внедренных проектов цифровизации показывает, что цифровые решения в настоящее время неразрывно связаны с когнитивными инструментами, с приемами когнитивного менеджмента – поэтому когнитивные аспекты обязательно должны быть учтены в технологиях антикризисного управления.

Цифровая трансформация содержит угрозу усиления кризисных факторов при преобразовании бизнес-моделей, что более присуще давно функционирующему бизнесу. Но, разрушительное влияние кризиса требует использования цифровых возможностей для выживания, меняя подход к внедрению цифровых инноваций. Переход к цифровым технологиям является сложной задачей для малых предприятий, которые не были отнесены к категории в течении пандемии.

В диссертации разработана стандартизированная процедура принятия решения о цифровизации, а также определены задачи, которые необходимо решить малому бизнесу при выборе сценария цифровизации как минимально необходимой последовательности действий, каждый элемент которой необходим для реализации цифрового перехода. Представленный перечень задач, требует применения технологий управления проектами, и для малого предприятия интервал времени не должен превышать 30 дней, а при наличии

доступных платформ не более 2 недель. Для преодоления кризисных проблем рекомендовано использовать три сценария:

- сценарий быстрого перехода к цифровой бизнес модели;

- цифровая организация продаж (без реформирования основной бизнес модели);

- цифровые партнеры для выхода на рынок (аутсорсинговый подход).

Для целей оценки угроз в диссертации предлагается рассматривать три типа компаний: 1) индустриальные, 2) трансформируемые и 3) вновь созданные, с учетом их чувствительности к использованию цифровых решений. Это может стать как возможностью их развития, так и существенной проблемой на очередном этапе жизненного цикла предприятия малого бизнеса, что отражается в 8 разработанных сценариях. Следовательно, необходимо обеспечивать готовность компании к кризису на уровне стратегических решений. Для цифровой среды кризисное управление пока не позволит предотвратить кризис, но компании могут им воспользоваться более эффективно с минимальными потерями.

В целом, подтвержден вывод о том, что согласно принятому в исследовании системно-динамическому подходу, как минимум существует три группы аргументов, обосновывающих отход от наработанных методов кризисного управления в пользу индивидуализации сценариев: неоднородность бизнеса, недостоверность финансовой диагностики бизнеса выбравшего цифровой выход из кризиса, а также противоречивость государственного и рыночного регулирования кризисов. Антикризисное управление должно отказаться от универсальных моделей и более широко внедрять индивидуализацию, иначе это приведет к двум типам проблем: либо недостоверной оценке чувствительности к различным угрозам; либо недостоверной оценке конкурентов в цифровой среде. Задача постоянного мониторинга угроз деятельности малого бизнеса есть основное условие их выживания и обеспечения будущего, в том числе и цифрового прогресса.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ

Научная литература на русском языке

1. Акерлоф Дж., Шиллер Р. Spiritus Animalis: или Как человеческая психология управляет экономикой и почему это важно для мирового капитализма. М.: ООО «Юнайтед Пресс», 2010. 273 с
2. Алтуфьева Н.В. Влияние цифровизации на развитие малых предприятий // Инновации в менеджменте, 2020, №23, с. 4-9.
3. Антикризисное управление: теория и практика / Под ред. А.Н. Ряховской, С.Е. Кована. М.: КНОРУС, 2018. 378 с.
4. Баринова В.А., Земцов С. П., Царева Ю. В. Улучшение делового климата для МСП как ответ на текущий кризис и пандемию коронавируса // Экономическое развитие России, 2020, том 27, № 7, с. 54-65.
5. Баринова В., Завьялов Д., Земцов С., Мисихина С., Симачев Ю., Федюнина А. Малое и среднее предпринимательство: кризисная динамика и меры поддержки. В кн.: Общество и пандемия: опыт и уроки борьбы с COVID-19 в России / Под науч. редакцией: В. Мау, Г. Идрисов, Я. Кузьминов и др. М.: 2020. 744 с. – с. 311-336.
6. Бжассо А.А., Котлярова О.А. Диагностика риска банкротства как основа экономической безопасности предприятия в современных условиях //Экономика и бизнес. Теория и практика, 2020, том 2-1(60), с. 153-156. DOI: 10.24411/2411-0450-2020-10108.
7. Бобылева А.З., Львова О.А. Финансово-экономический инструментарий выявления признаков объективного банкротства // Актуальные проблемы экономики и права, 2020, том 14, № 1, с. 22-39.
8. Брылина И.В. Когнитивные технологии и их роль в реализации идеи «нового горизонта» // Идеи и Идеалы, 2018, № 4(38), том 2, с. 181-192.

9. Бутенко Д.В., Бутенко Л.Н. Когнитивная концептуальная модель финансово-экономической устойчивости предприятия // Программные продукты и системы, 2015, №3 (111), с. 157-160.
10. Бухвальд Е.М. Переживет ли малый бизнес россии шок 2020 года? // Экономика, предпринимательство и право, 2020, том 10, №5, с. 1319-1336. DOI: 10.18334/epp.10.5.110134.
11. Бухвальд Е.М., Виленский А.В., Лылова О.В. Поиск новизны в приоритетном национальном проекте «Малое и среднее предпринимательство и поддержка индивидуальной предпринимательской инициативы 2024 г.» // Вестник Владимирского Государственного Университета имени Александра Григорьевича и Николая Григорьевича Столетовых. Серия: Экономические науки, 2019, №1(19), с. 109-120.
12. Водопьянова Д.В., Уродовских В.Н. Аналитический обзор методов прогнозирования вероятности банкротства предприятий // Концепт, 2015, №11, ART 15386.
13. Габитова Ф.Г., Хватова Т.Ю. Цифровой двойник как основа инновационного развития малых и средних предприятий автомобильной промышленности на примере Германии и России // Бизнес. Образование. Право, 2020, август № 3 (52), с. 132-138.
14. Громов В.В., Милоголов Н.С. Рекомендации по дополнению мер поддержки малого и среднего бизнеса в условиях пандемии в части снижения налоговой нагрузки на труд (по уплате страховых взносов) // Экономические развитие России 2020, том 27, №5, с. 83-89.
15. Демидова Е.О. сценарии развития бизнеса против неопределенности среды разработка стратегических сценариев развития для формирования бизнес-стратегий // Российское предпринимательство, 2011, №3, с. 39-43.

16. Друкер П. Менеджмент. Вызовы XXI века. М.: «Манн, Иванов и Фербер», 2012. с. 256.
17. Жданкин Н.А. Как предприятию выжить в условиях пандемии // Менеджмент сегодня, 2020, №3, с. 170-179.
18. Зайцева О.П. Антикризисный менеджмент в российской фирме // Аваль (Сибирская финансовая школа), 1998, № 11-12.
19. Земцов С.П., Царева Ю.В. Тенденции развития сектора малых и средних предприятий в условиях пандемии и кризиса // Экономическое развитие России, 2020, том 27, №5, с. 71-82.
20. Зимовец А.В., Сорокина Ю.В., Ханина А.В. Анализ влияния пандемии COVID-19 на развитие предприятий в Российской Федерации // Экономика, предпринимательство и право, 2020, том 10, №5, с. 1337-1350.
21. Клейнер Г.Б. Системный ресурс Стратегической устойчивости экономики // Научно-технические ведомости СПбГПУ. Экономические науки, 2015, № 4(223), с. 10-24.
22. Кочетков Е.П. Цифровая трансформация экономики: противостояние «старых» индустриальных и «новых» цифровых компаний (аспекты антикризисного управления) // Журнал исследований по управлению, 2019, том 5, №3, с. 23-30.
23. Кочетков Е.П. Цифровая трансформация экономики и технологические революции: вызовы для текущей парадигмы менеджмента и антикризисного управления // Стратегические решения и риск-менеджмент, 2019, №10(4), с. 330-341. DOI: 10.17747/2618-947X-2019-4-330-341.
24. Левашенко А.Д., Коваль А.А. Меры финансовой и нефинансовой поддержки МСП в условиях ситуации с COVID-19 // Экономические развитие России, 2020, том 27, №5, с. 66-70.

25. Линдгрен М., Бандхольд Х. Сценарное планирование: связь между будущим и стратегией. М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2009. 256 с.
26. Лычкина Н.Н. Ретроспектива и перспектива системной динамики. Анализ динамики развития // Бизнес-информатика, 2009, №3(09), с. 55-67.
27. Мински Х. Стабилизируя нестабильную экономику. М.; СПб: Изд-во Института Гайдара, Факультет свободных искусств и наук СПбГУ, 2017.
28. Могилат А.Н. Банкротство компаний реального сектора в России: основные тенденции и финансовый «портрет» типичного банкрота / Научные труды: Институт народнохозяйственного прогнозирования РАН / Гл. ред. А.Г. Коровкин. М.: МАКС Пресс, 2015. – с. 156-186.
29. Найт Ф.Х. Риск, неопределенность и прибыль. М.: Дело, 2003. 360 с.
30. Никонова А.А. Системные уроки для постпандемического мира // Научные труды ВЭО России, 2020, том 223, с. 143-153.
31. Обзор международной практики поддержки экономики и населения в условиях борьбы с пандемией коронавируса в Армении, Великобритании, Германии, Дании, Испании, Италии, Казахстане, Китае, Нидерландах, США, Финляндии, Франции, Швеции, Южной Корее, Японии / Под ред. О.В. Синявской. Институт социальной политики ВШЭ. М.: НИУ ВШЭ, 2020.
32. Общество и пандемия: опыт и уроки борьбы с COVID-19 в России / Под ред.: В. Мау, Г. Идрисов, Я. Кузьминов, А. Радыгин, В. Садовничий, С. Синельников-Мурылев. М., 2020. 744 с.
33. Орловский В.М. От носорога к единорогу. Как управлять корпорациями в эпоху цифровой трансформации. М.: Эксмо, 2020. 192 с.
34. Патласов О.Ю., Сергиенко О.В. Антикризисное управление. Финансовое моделирование и диагностика банкротства коммерческой организации. М.: Книжный мир, 2009. 512 с.

35. Петрова Г.И., Стаховская Ю.М. Когнитивный менеджмент – инновационная стратегия теорий управления в информационном обществе // Вестник томского государственного университета. Философия. Социология. Политология, 2010, №2(10), с. 101-115.
36. Петрова Л.А., Кузнецова Т.Е., Володин В.М. Сценарии развития экономик развитых стран и России в условиях постпандемии // Финансы: теория и практика, 2020, том 24, №4, с. 47-57. DOI: 10.26794/2587-5671-2020-24-4-47-57.
37. Полянин А.В., Соболева Ю.П., Тарновский В.В. Цифровизация процессов малого и среднего предпринимательства // Управленческое консультирование, 2020, № 4, с. 80-96.
38. Саакян А.П. Анализ трансформации государственной финансовой поддержки малого и среднего предпринимательства в условиях цифровизации // Инновации и инвестиции, 2020, №1, с. 118-124.
39. Саати Т. Принятие решений. Метод анализа иерархий. М.: Радио и связь, 1993.
40. Савицкая Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия. М.: Изд-во ИНФРА-М, 2008. 344 с.
41. Саркисян Ж.М., Тихонова М.А. Антикризисные сценарные технологии управления малым бизнесом в период пандемии // Научное обозрение. Серия 1. Экономика и право, 2020, № 5.
42. Саркисян Ж.М., Тихонова М.А. Влияние факторов экономической неопределенности на функционирование малого бизнеса // Научное обозрение. Серия 1. Экономика и право, 2020, № 6.
43. Соболева Ю.П., Скулова М.В. Государственная поддержка малого бизнеса в России //Теоретические и прикладные вопросы экономики и сферы услуг, 2014, № 8, с. 122-126.
44. Талеб Н.Н. Антихрупкость Как извлечь выгоду из хаоса. М.: КоЛибри, Азбука-Аттикус, 2014.

45. Тихонова М.А. Антикризисный выбор малого бизнеса // Сегодня и завтра российской экономики, 2020, № 99-100.
46. Тихонова М.А. Использование матричного подхода в антикризисном управлении малым бизнесом в период пандемии // Научное обозрение. Серия 1. Экономика и право, 2020, № 4.
47. Тихонова М.А., Саркисян Ж.М. Антикризисные сценарии адаптации бизнеса к условиям цифровой экономики / Управление инновационными и инвестиционными процессами и изменениями в условиях цифровой экономики: Сборник научных трудов III Международной научно-практической конференции «Управление инновационными и инвестиционными процессами и изменениями в условиях цифровой экономики», г. Санкт-Петербург, 27-28.10.2020 г. СПб.: СПбГЭУ, 2020.
48. Тихонова М.А., Саркисян Ж.М. Реактивный поход к антикризисному управлению компаниями на этапе цифровой трансформации / Цифровая экономика: создание информационного общества, формирование и усиление роли России на мировой арене: Сборник материалов МНПК. М.: ИПР РАН, 2020.
49. Черешкин Д.С., Цыгичко В.Н. Антикризисное управление социально-экономической системой в условиях цифровой экономики // Информационное общество, 2019, № 4-5, с. 44-53.
50. Форрестер Д. Индустриальная динамика. М.: Прогресс, 1971.
51. Франовская Г.Н., Долматович А.Ю. Антикризисная поддержка малого и среднего бизнеса в период пандемии коронавируса и в перспективе // Современная экономика: проблемы и решения, 2020, №7 (август), с. 178-86. DOI: 10.17308/meps.2020.7/2405.
52. Уильямсон О. Экономические институты капитализма: Фирмы, рынки, «отношенческая» контрактация. СПб.: Лениздат; CEV Press, 1996. 702 с.

Научная литература на иностранном языке

53. Adžić S., Al-Mansour J. Business analysis in the times of COVID-19: Empirical testing of the contemporary academic findings // Management Science Letters, 2021, vol. 11, p. 1-10.
54. Altman E.I., Sabato G.Modeling Credit Risk for SMEs: Evidence from the US Market // ABACUS, 2007, vol. 43(3), pp. 332-357.
55. Anghel L.-D., Constantinescu M., Caescu Ş.C. Innovation within the Strategic Marketing Management of Industrial Smes as a Response to the Economic Crisis // Transformations in Business & Economics, 2013, vol. 12, no. 1, pp. 412-428.
56. Armstrong A., Davis E.P., Liadze I., Rienzo C. An assessment of bank lending to UK SMEs in the wake of the crisis // National Institute Economic Review, 2013, vol. 225(1), pp. 39-51.
57. Arnold G. Corporate financial management. (5th ed). Harlow: Pearson, 2013.
58. Baily M.N., Bosworth B.P. US manufacturing: Understanding its past and its potential future // The Journal of Economic Perspectives, 2014, vol. 28(1), pp. 3-26.
59. Balios D., Daskalakis N., Eriotis N., Vasiliou D. SMEs capital structure determinants during severe economic crisis: The case of Greece // Cogent Economics & Finance, 2016, vol. 4(1), pp. 1-11.
60. Barron A., Hultén, P., Hudson S. The financial crisis and the gathering of political intelligence: A cross-country comparison of SMEs in France, Sweden and the UK // International Small Business Journal, 2012, vol. 30, no. 4, pp. 345-366.
61. Beaver W.H., Correira M., McNichols M. Financial Statement Analysis and the Prediction of Financial Distress // Foundations and Trends in Accounting, 2011, vol. 5, issue 2, pp. 99-173.
62. Beliaeva T., Shirokova G., Wales W., Gafforova E. Benefiting from economic crisis? Strategic orientation effects, trade-offs, and configurations

with resource availability on SME performance // International Entrepreneurship and Management Journal, 2018, vol. 16, pp. 165-194.

63. Benaben F. A formal framework for crisis management describing information flows and functional structure // Procedia Engineering, 2016, vol. 159, pp. 353-356.
64. Berg G., Kirschenmann K. Funding Versus Real Economy Shock: The Impact of the 2007–09 Crisis on Small Firms' Credit Availability // Review of Finance, 2015, vol. 19(3), pp. 951-990.
65. Berman S.J. Digital transformation: Opportunities to create new business models // Strategy of Leadership, 2012, vol. 40, pp. 16-24.Björkdahl J. Strategies for digitalization in manufacturing firms // California Management Review, 2020, vol. 62(4), no. 000812562092034. DOI: 10.1177/0008125620920349.
66. Bourletidis K., Triantafyllopoulos Y. SMEs survival in time of crisis: Strategies,tactics and commercial success stories // Procedia-Social and Behavioral Sciences, 2014, vol. 148, pp. 639-644.
67. Briozzo A., Cardone-Riportella C. Spanish SMEs' subsidized and guaranteed credit during economic crisis: A regional perspective // Regional Studies, 2016, vol. 50, no. 3, pp. 496-512.
68. Braun B. Preparedness, crisis management and policy change: The Euro area at the critical juncture of 2008-2013 // The British Journal of Politics & International Relations, 2015, vol. 17, pp. 419-441.
69. Brown R., Lee N. Strapped for cash? Funding for UK high growth SMEs since the global financial crisis // Journal of Business Research, 2019, vol. 99, pp. 37-45.
70. Buklemishev O. Coronavirus crisis and its effects on the economy // Population and Economics, 2020, vol. 4, no. 2, pp. 13-17.

71. Bussoli C., Marino F. Trade credit in times of crisis: Evidence from European SMEs // Journal of Small Business and Enterprise Development, 2018, vol. 25(2), pp. 277-293.
72. Cankurtaran P., Beverland M. B. Using design thinking to respond to crises: B2B lessons from the 2020 COVID-19 pandemic // Industrial Marketing Management, 2020, vol. 88, pp. 255-260.
73. Carbo-Valverde S., Rodriguez-Fernandez F., Udell G.F. Trade credit, the financial crisis, and SME access to finance // Journal of Money, Credit and Banking, 2016, vol. 48(1), pp. 113-143.
74. Carnevale J.B., Hatak I. Employee adjustment and well-being in the era of COVID-19: Implications for human resource management // Journal of Business Research, 2020, vol. 116, pp. 183-187.
75. Casey E., O'Toole C.M. Bank lending constraints, trade credit and alternative financing during the financial crisis: Evidence from European SMEs // Journal of Corporate Finance, 2014, vol. 27, pp. 173-193.
76. Castellani D. Mortgage-backed Securitization and SME Lending During the Financial and Economic Crisis: Evidence from the Italian Cooperative Banking System // Economic Notes: Review of Banking, Finance and Monetary Economics, 2018, vol. 47(1), pp. 187-222.
77. Chen M.R., Lin H.C., Michel J.G. Navigating hypercompetitive environment: the role of action aggressiveness and TMT integration // Strategic Management Journal, 2010, vol. 31, pp. 1410-1430.
78. Cioppi M., Musso F., Pencarelli T., Savelli E. Economic Crisis and SMEs' Behavior: An Analysis on the Furniture Sector in Italy // International Journal of Economic Behavior, 2014, vol. 4, no. 1, pp. 115-126.
79. Cohen S., Naoum V.-C., Vlismas O. Intellectual capital, strategy and financial crisis from a SMEs perspective // Journal of Intellectual Capital, 2014, vol. 15(2), pp. 294-315.

80. Conger K., Satariano A., Isaac M. Pandemic Erodes Gig Economy Work // The New York Times, March 18, 2020. URL: https://www.nytimes.com/2020/03/18/technology/gig-economy-pandemic.html.
81. Cornille D., Rycx F., Tojerow I. Heterogeneous effects of credit constraints on SMEs' employment: Evidence from the European sovereign debt crisis // Journal of Financial Stability, 2019, vol. 41, pp. 1-13.
82. Corazza M., Funari S., Gusso R. Creditworthiness evaluation of Italian SMEs at the beginning of the 2007–2008 crisis: An MCDA approach // The North American Journal of Economics and Finance, 2016, vol. 38, pp. 1-26.
83. Costa S., Laureano L.M., Laureano R.M. The debt maturity of Portuguese SMEs: The aftermath of the 2008 financial crisis // Procedia-Social and Behavioral Sciences, 2014, vol. 150, pp. 172-181.
84. Cowling M., Brown R., Rocha A. 'Did you save some cash for a rainy COVID-19 day? The crisis and SMEs' // International Small Business Journal, 2020. DOI: 10.1177/0266242620945102.
85. Cowling M., Liu W., Zhang N. Access to bank finance for UK SMEs in the wake of the recent financial crisis // International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research, 2016, vol. 22(6), pp. 903-932.
86. Cowling M., Liu W., Zhang N. Did firm age, experience, and access to finance count? SME performance after the global financial crisis // Journal of Evolutionary Economics, 2018, vol. 28, no. 1, pp. 77-100.
87. D'Amato A. How did the global financial crisis impact the determinants of SMEs' capital structure? // International Journal of Globalisation and Small Business, 2019, vol. 10(3), pp. 210-232.
88. D'Amato A. Capital structure, debt maturity, and financial crisis: Empirical evidence from SMEs // Small Business Economics, 2020, vol. 55, no. 1, pp. 1-23.

89. Damodaran A. Investment valuation: Tools and techniques for determining the value of any asset (2nd ed.). Addison Wiley, 2002.
90. Darling J.R., Kash T. Crisis Management: Prevention, Diagnosis and Intervention // Leadership & Organization Development Journal, 1998, vol. 19, no. 4, pp. 179-186.
91. Day G.S., Schoemaker P.J.H. Adapting to fast-changing markets and technologies // California Management Review, 2016, vol. 58, pp. 59-78.
92. Deakins D., North D., Bensemann J. Paradise lost? The case of technologybased small firms in New Zealand in the post-global financial crisis economic environment // Venture Capital, 2015, vol. 17(1-2), pp. 129-150.
93. Degryse H., Matthews K., Zhao T. SMEs and access to bank credit: Evidence on the regional propagation of the financial crisis in the UK // Journal of Financial Stability, 2018, vol. 38, pp. 53-70.
94. Demarest G., Scott J. Architect's Guide to Implementing a Digital Transformation. Springer, 2016.
95. Demirgüç-Kunt A., Peria M.S.M., Tressel T. The global financial crisis and the capital structure of firms: Was the impact more severe among SMEs and nonlisted firms? // Journal of Corporate Finance, 2020, vol. 60, no. S0929119918308393.
96. Dias Á., Manuel E.C., Dutschke G., Pereira L. F., Pereira L., Dias Á., Dutschke G. Economic crisis effects on SME dynamic capabilities // International Journal of Learning and Change, 2020. DOI: 10.1504/IJLC.2021.10025017.
97. Doern R. The experiences of small businesses during the London 2011 riots // International Small Business Journal. 2016, vol. 34, no. 3, pp. 276-302.
98. Doern R., Williams N., Vorley T. Special issue on entrepreneurship and crises: Business as usual? An introduction and review of the literature // Entrepreneurship and Regional Development, 2019, vol. 31, pp. 400-412.

99. Donthu N., Gustafsson A. Effects of COVID-19 on business and research // Journal of Business Research, 2020, vol. 117, pp. 284-289.
100. Duarte F.D., Gama A.P.M., Gulamhussen M.A. Defaults in bank loans to SMEs during the financial crisis // Small Business Economics, 2018, vol. 51(3), pp. 591-608.
101. Edvardsson I.R., Teitsdóttir U.D. Outsourcing and financial crisis: Evidence from Icelandic service SMEs // Employee Relations, 2015, vol. 37(1), pp. 30-47.
102. Eggers F. Masters of disasters? Challenges and opportunities for SMEs in times of crisis // Journal of Business Research, 2020, vol. 116, pp. 199-208.
103. Eggers F., Kraus S. Growing young SMEs in hard economic times: The impact of entrepreneurial and customer orientations – a qualitative study from Silicon Valley // Journal of Small Business & Entrepreneurship, 2011, vol. 24, no. 1, pp. 99-111.
104. Egfjord K.F.H., Sund K.J. Do you see what I see? How di_ering perceptions of the environment can hinder radical business model innovation // Technological Forecast and Social Changes, 2020, vol. 150, no. 119787.
105. Etermad H. Managing uncertain consequences of a global crisis: SMEs encountering adversities, losses, and new opportunities // Journal of International Entrepreneurship, 2020, vol. 18, pp. 125-144.
106. Giannacourou M., Kantaraki M., Christopoulou V. The perception of crisis by Greek SMEs and its impact on managerial practices // Procedia-Social and Behavioral Sciences, 2015, vol. 175, pp. 546-551.
107. Gouillart J., Kelle N. Business Transformation. Gemini Consulting. Wien: Uberreuter, 1995.
108. Greiner L. Evolution and Revolution as Organizations Grow // Harvard Business Review, 1972, July-August, pp. 37-46.
109. Guenzi P., Habel J. Mastering the digital transformation of sales // California Management Review, 2020, no. 0008125620931857.

110. Fink S. Decision Making in Crisis: The Piper Alpha Disaster. In: Managing Crisis: Threats, Dilemmas, Opportunities. Charles C. Thomas Publisher, 2002.
111. Fletcher G., Griths M. Digital transformation during a lockdown // International Journal of Information Management, 2020. DOI: 10.1016/j.ijinfomgt.2020.102185.
112. Freeman J., Carroll G.R., Hannan M.T. The Liability of Newness: Age Dependence in Organizational Death Rates // American Sociological Review, 1983, vol. 48, no. 5, pp. 692-710.
113. Fulmer J.G. et al. A Bankruptcy Classification Model for Small Firms // Journal of Commercial Bank Lending, 1984, július.
114. Jones L., Palumbo D., Brown D. Coronavirus: A visual guide to the economic impact. BBC News, 29 June 2020. URL: https://www.bbc.com/news/business-51706225.
115. Juergensen J., Guimón J., Narula R. European SMEs amidst the COVID-19 crisis: assessing impact and policy responses // Journal of Industrial and Business Economics, 2020, vol. 47, pp. 499-510. DOI: 10.1007/s40812-020-00169-4.
116. Haas R. The world: brief introduction. NY: Penguin Press, 2020.
117. Harrison R.T., Baldock R. Financing SME growth in the UK: Meeting the challenges after the global financial crisis // Venture Capital, 2015, vol. 17(1-2), pp. 1-6.
118. He H., Harris L. The impact of Covid-19 pandemic on corporate social responsibility and marketing philosophy // Journal of Business Research, 2020, vol. 116, pp. 176-182. DOI: 10.1016/j.jbusres.2020.05.030.
119. Hong P., Huang C., Li B. Crisis management for SMEs: Insights from a multiple-case study // International Journal of Business Excellence, 2012, vol. 5(5), pp. 535-553.

120. Iborra M., Safón V., Dolz C. What Explains Resilience of Smes? Ambidexterity Capability and Strategic Consistency // Long Range Planning, 2019, 16 December, article 101947.
121. Kapitsinis N. Firm relocation in times of economic crisis: Evidence from Greek small and medium enterprises' movement to Bulgaria, 2007–2014 // European Planning Studies, 2017, vol. 25, no. 4, pp. 703-725.
122. Kapitsinis N. The impact of economic crisis on firm relocation: Greek SME movement to Bulgaria and its effects on business performance // GeoJournal, 2019, vol. 84, no. 2, pp. 321-343.
123. Kim Y.J., Tesar L.L., Zhang J. The impact of foreign liabilities on small firms: Firm-level evidence from the Korean crisis // Journal of International Economics, 015, vol. 97(2), pp. 209-230.
124. Kremp E., Sevestre P. Did the crisis induce credit rationing for French SMEs? // Journal of Banking & Finance, 2013, vol. 37(10), pp. 3757-3772.
125. Kuckertz A., Brändle L., Gaudig A., Hinderer S., Morales Reyes C.A., Prochotta A., Steinbrink K.M., Berger E.S.C. Startups in times of crisis – A rapid response to the COVID-19 pandemic // Journal of Business Venturing Insights, 2020, vol. 13, no. e00169.
126. Kudlyak M., Sanchez J.M. Revisiting the behavior of small and large firms during the 2008 financial crisis // Journal of Economic Dynamics and Control, 2017, vol. 77, pp. 48-69.
127. Lawless M., O'Connell B., O'Toole C. SME recovery following a financial crisis: Does debt overhang matter? // Journal of Financial Stability, 2015, vol. 19, pp. 45-59.
128. Lee N., Sameen H., Cowling M. Access to finance for innovative SMEs since the financial crisis // Research Policy, 2015, vol. 44(2), pp. 370-380.
129. Leih S., Linden G., Teece D.J. Business model innovation and organizational design: A dynamic capabilities perspective. In: Business Model Innovation:

The Organizational Dimension, 1st ed.; Foss, N.J., Saebi, T., Eds., Oxford University Press: Oxford, UK, 2015.

130. Lekmat L., Chelliah J. Surviving the next economic crisis: Corporate entrepreneurship strategies of Thai Automotive SMEs // Journal of International Management Studies, 2011, vol. 6, no. 3, pp. 18-35.
131. Le Nguyen H., Kock S. Managing SMEs' survival from financial crisis in a transition economy: A Chaos Theory approach // Journal of General Management, 2011, vol. 37(1), pp. 31-45.
132. Li F. The digital transformation of business models in the creative industries: A holistic framework and emerging trends // Technovation, 2018, no. 102012.
133. Li X., Segarra Roca P., Papaoikonomou E. SMEs’ responses to the financial and economic crisis and policy implications: An analysis of agricultural and furniture sectors in Catalonia // Spain. Policy Studies, 2011, vol. 32(4), pp. 397-412.
134. Lin J., Li L., Luo X. (Robert), Benitez J. How do agribusinesses thrive through complexity? The pivotal role of e-commerce capability and business agility // Decision Support Systems, 2020, no. 113342.
135. Lisboa I. Capital structure of exporter SMEs during the financial crisis: Evidence from Portugal // European Journal of Management Studies, 2017, vol. 22(1), pp. 25-49.
136. MacKenze A. Dealing With Disaster. Asian Business, 1994.
137. Marino L.D., Lohrke F.T., Hill J.S., Weaver K.M., Tambunan T. Environmental shocks and SME alliance formation intentions in an emerging economy: Evidence from the Asian financial crisis in Indonesia // Entrepreneurship Theory and Practice, 2008, vol. 32(1), pp. 157-183.
138. Mazzarol T. Research review: a review of the latest research in the field of small business and entrepreneurship // Small Enterprise Research, 2014, vol. 21, no.1, pp. 2-13.

139. McGuinness G., Hogan T. Bank credit and trade credit: Evidence from SMEs over the financial crisis // International Small Business Journal, 2016, vol. 34(4), pp. 412-445.
140. Medaković V., Marić B. Crisis Management in SME's: Empirical Study in Bosnia & Herzegovina // Annals of the Faculty of Engineering Hunedoara, 2019, vol. 17, no. 3, pp. 183-186.
141. Meiste R., Jakstiene S. Crisis Diagnosis in Anti-Crisis Management Process in a Company // Oeconomia Copernicana, 2015, vol. 6(4), pp. 49-58.
142. Meutia M., Ismail T., Ummi N. Leadership issue and SME performance during crisis // International Journal of Civil Engineering and Technology, 2018, vol. 9, no. 4, pp. 424-435.
143. Mihai-Yiannaki S., Stokes P., Yiannaki S.M. A systemic risk management model for SMEs under financial crisis // International Journal of Organizational Analysis, 2012, vol. 20(4), pp. 406-422.
144. Mikusova M. Do small organizations have an effort to survive? Survey from small Czech organizations // Economic Research, 2013, vol. 26, no. 4, pp. 59-76.
145. Mikusova M., Horvathova P. Prepared for a crisis? Basic elements of crisis management in an organisation // Economic Research, 2019, vol. 32, no. 1, pp. 1844-1868.
146. Mitroff I.I., Alpaslan M.C. Preparing for Evil // Harvard Business Review, 2003, vol. 81, no. 4, pp. 109-115.
147. Mora P., Akhter M. Why and how some wine SMEs resist to the crisis? // International Journal of Business and Globalisation, 2012, vol. 8(1), pp. 95-111.
148. Morrish S.C., Jones R. Post-disaster business recovery: An entrepreneurial marketing perspective // Journal of Business Research, 2020, vol. 113, pp. 83-92.

149. Mulford C.W., Comiskey E.E. The financial numbers game: Detecting creative accounting practices. Addison Wiley, 2002.
150. Murphy P. Chaos Theory As A Model For Managing Issues And Crises // Public Relations Review, 1996, vol. 22(2), pp. 95-113.
151. Mustajab D., Bauw A., Rasyid A., Irawan A., Akbar M.A., Hamid M.A. Working From Home Phenomenon As an Effort to Prevent COVID-19 Attacks and Its Impacts on Work Productivity // TIJAB (The International Journal of Applied Business), 2020, vol. 4, no. 1, pp. 13-21.
152. Nenonen S., Storbacka K. Don't adapt, shape! Use the crisis to shape your minimum viable system – And the wider market // Industrial Marketing Management, 2020, vol. 88, pp. 265-271.
153. Ohlson J. Financial Ratios and the Probabilistic Prediction of Bankruptcy // Journal of Accounting Research, 1980, vol. 18, no. 1.
154. Pal R., Andersson R., Torstensson H. Organisational resilience through crisis strategic planning: A study of Swedish textile SMEs in financial crises of 2007-2011 // International Journal of Decision Sciences, Risk and Management, 2012, vol. 4, no. 3-4, pp. 314-341.
155. Pal R., Westerlind R., Torstensson H. Exploring the resilience development process by implementing the crisis strategic planning framework: A Swedish textile SME perspective // International Journal of Decision Sciences, Risk and Management, 2013, vol. 5, no. 1, pp. 1-34.
156. Pathak S., Ahmad M. Role of government in flood disaster recovery for SMEs in Pathumthani province // Thailand. Natural Hazards, 2018, vol. 93(2), pp. 957-966.
157. Pearson C.M., Mitroff I.I. From Crisis Prone to Crisis Prepared: A Framework for Crisis Management // The Executive, 1993, vol. 7, no. 1, pp. 48-59. DOI: 10.5465/ame.1993.9409142058.
158. Penman S. Financial statement analysis and security valuation (2nd ed.). McGraw-Hill, 2003.

159. Petzold S., Barbat V., Pons, F., Zins M. Impact of responsive and proactive market orientation on SME performance: The moderating role of economic crisis perception // Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration, 2019, vol. 36, no. 4, pp. 459-472.
160. Piette C., Zachary M.-D. Sensitivity to the crisis of SME financing in Belgium // Economic Review, 2015, vol. 3, pp. 31-45.
161. Porter M.E. Strategy and the Internet // Harvard Business Review, 2001, march, pp. 62-78.
162. Priyono A., Moin A., Aini V.N., Putri O. Identifying Digital Transformation Paths in the Business Model of SMEs during the COVID-19 Pandemic // Journal of Open Innovation and Technology Marketing Complex, 2020, vol. 6, no. 104.
163. Proença P., Laureano R.M., Laureano L.M. Determinants of capital structure and the 2008 financial crisis: Evidence from Portuguese SMEs // Procedia-Social and Behavioral Sciences, 2014, vol. 150(1), pp. 182-191.
164. Rapaccini M., Saccani N., Kowalkowski C., Paiola M., Adrodegari F. Navigating disruptive crises through service-led growth: The impact of COVID-19 on Italian manufacturing firms // Industrial Marketing Management, 2020, vol. 88, pp. 225-237.
165. Remane G., Hanelt A., Nickerson R.C., Kolbe L.M. Discovering digital business models in traditional industries // Journal of Business Strategy, 2017, vol. 38, pp. 41-51.
166. Ritter T., Pedersen C.L. Analyzing the impact of the coronavirus crisis on business models // Industrial Marketing Management, 2020, vol. 88, pp. 214-224.
167. Sahin S., Ulubeyli S., Kazaza A. Innovative Crisis Management in Construction: Approaches and the Process // Procedia, Social and Behavioral Sciences, 2015, no. 195, pp. 2298-2305.

168. Sainis G., Haritos G., Kriemadis A., Fowler M. The willingness of ISO certified Greek SMEs to continue their quality journey to TQM under crisis conditions: A systemic approach // International Journal of Applied Systemic Studies, 2016, vol. 6(4), pp. 327-348.
169. Sarasvathy S.D. Causation and effectuation: Toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency // Academy of Management Review, 2001, vol. 26(2), pp. 243-263.
170. Seetharaman P. Business models shifts: Impact of Covid-19 // International Journal of Information Management, 2020, vol. 54, no. 102173.
171. Serrasqueiro Z., Leitão J., Smallbone D. Small-and medium-sized enterprises (SME) growth and financing sources: Before and after the financial crisis // Journal of Management and Organization, 2018. DOI:10.1017/jmo.2018.14.
172. Setyawan A.A., Isa M., Wajdi F., Syamsudin S. Disaster as business Risk in SME: An exploratory study // International Journal of Research in Business and Social Science, 2017, vol. 6(6), pp. 52-63.
173. Sheth J. Business of business is more than business: Managing during the Covid crisis // Industrial Marketing Management, 2020, vol. 88, pp. 261-264.
174. Shi-Ming H., Chih-Fong T., David C.Y., Yin-Lin C. A hybrid financial analysis model for business failure prediction//Expert Systems with Applications, 2008, №35, c. 1034-1040.
175. Simón-Moya V., Revuelto-Taboada L., Ribeiro-Soriano D. Influence of economic crisis on new SME survival: Reality or fiction? // Entrepreneurship & Regional Development, 2016, vol. 28, no. 1-2, pp. 157-176.
176. Smith R. Analysis of Earth-Moving Using Discrete-Event Simulation // Journal of Construction Engineering and Management, 1995, vol. 121(4), pp. 388-396.
177. Soininen J., Puumalainen K., Sjögrén H., Syrjä P. The impact of global economic crisis on SMEs: Does entrepreneurial orientation matter? // Management Research Review, 2012, vol. 35(10), pp. 927-944.

178. Spillan J., Hough M. Crisis planning in small business: Importance, impetus, and indifference // European Management Journal, 2003, vol. 21, pp. 398-407. DOI: 10.1016/S0263-2373(03)00046-X.
179. Taffler R.J. The Assessment of Company Solvency and Performance Using a Statistical Model // Accounting and Business Research, 1983, vol. 15(52).
180. Teece D.J. Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance // Strategy Management Journal, 2007, vol. 28, pp. 1319-1350.
181. Ter Wengel J., Rodriguez E. SME export performance in Indonesia after the crisis // Small Business Economics, 2006, vol. 26, no. 1, pp. 25-37.
182. Thorgren S., Williams T.A. Staying alive during an unfolding crisis: How SMEs ward off impending disaster // Journal of Business Venturing Insights, 2020, vol. 14, no. e00187.
183. Tikhonova M., Sarkisyan Zh. Managing for the Future: Crisis Management under Post-Industrial Modernization (Chapter 3). In: Post-Industrial Society: The Choice between Innovation and Tradition. Palgrave Macmillan, 2021. DOI: 10.1007/978-3-030-59739-9_3.
184. Tikhonova M., Sarkisyan Zh. Individualization of Approaches in Scenarios of Survival and Development for Companies in the Digital Environment (Chapter 8). In: Technology and Business Strategy: Digital Uncertainty and Digital Solutions. Palgrave Macmillan, 2021. DOI: 10.1007/978-3-030-63973-0_8.
185. Turner J., Akinremi T. The business effects of pandemics – A rapid literature review. In: ERC Insight Paper, University of Warwick: Coventry, UK, 2020.
186. Warner K.S., Wäger M. Building dynamic capabilities for digital transformation: An ongoing process of strategic renewal // Long Range Plan, 2019, vol. 52, pp. 326-349.

187. Welter F., Smallbone D. Institutional perspectives on entrepreneurial behavior in challenging environments // Journal of Small Business Management, 2011, vol. 49, pp. 107-125A.
188. Williams T.A., Gruber D.A., Sutclie K.M., Shepherd D.A., Zhao E.Y. Organizational response to adversity: Fusing crisis management and resilience research streams // The Academy of Management Annals, 2017, vol. 11, pp. 733-769.
189. Wilson D. Small Business Crisis Management Strategies. Walden University, 2016. 114 p.
190. Vargo J., Seville E. Crisis strategic planning for SMEs: Finding the silver lining // International Journal of Production Research, 2011, vol. 49, no. 18, pp. 5619-5635.
191. Vermoese V., Deloof M., Laveren E. Long-term debt maturity and financing constraints of SMEs during the global financial crisis // Small Business Economics, 2013, vol. 41, no. 2, pp. 433-448.
192. Vojtkoa V., Rol L., Plevn V. System dynamics model of crises in small and medium enterprises // Economic Research, 2019, vol. 32, no. 1, pp. 168-186.
193. Vrečko I., Širec K. Managing crisis of SMEs with restructuring projects // Business Management Dynamics, 2013, vol. 2(8), pp. 54-62.
194. Yamori N. Japanese SMEs and the credit guarantee system after the global financial crisis // Cogent Economics & Finance, 2015, vol. 3(1), pp. 1-18.
195. Yazdanfar D., Öhman P., Homayoun S. Financial crisis and SME capital structure: Swedish empirical evidence // Journal of Economic Studies, 2019, vol. 46, no. 4, pp. 925-941.
196. Zenker S., Kock F. The coronavirus pandemic – A critical discussion of a tourism research agenda // Tourism Management, 2020, vol. 81, pp. 104-164.
197. Zvikaramba A., Kruglikov S.V., Zimucha T., Chinakidzwa M. Disaster response supply chain in a city: The role of SMEs // International Journal of Supply Chain and Operations Resilience, 2020, vol. 4, no. 1, pp. 85-101.

198. Zubair S., Kabir R., Huang X. Does the financial crisis change the effect of financing on investment? Evidence from private SMEs // Journal of Business Research, 2020, vol. 110, pp. 456-463.

Электронные ресурсы

199. Агеева О. ТПП предупредила о риске разорения 3 млн предпринимателей из-за вируса. РБК. URL: https://www.rbc.ru/economics/21/03/2020/5e7490569a7947467949c77d.
200. Банк России. Апрель 2020 г. Доклад о денежно-кредитной политике. URL: https://cbr.ru/Collection/Collection/File/27862/2020_02_ddcp.pdf.
201. Банк России. Кредитование субъектов малого и среднего предпринимательства. Статистический бюллетень, сентябрь 2020 г. URL: https://cbr.ru/Collection/Collection/File/31449/stat_bulletin_lending_2006-04.pdf.
202. Банк России. Обзор финансовой стабильности. IV квартал 2019 – I квартал 2020 г. URL: http://cbr.ru/Collection/Collection/File/27911/OFS_20-01.pdf.
203. Безработица в России в мае выросла до максимума за 8 лет. Интерфакс. URL: https://www.interfax.ru/business/713965.
204. Влияние коронавируса COVID-19 на экономику России. TAdviser. URL: https://www.tadviser.ru/index.php/Статья:Влияние_коронавируса_COVID-19_на_экономику_России#.D0.A2.
205. Влияние эпидемии коронавируса на бизнес и потребность в господдержке Российский бизнес и коронавирус. Часть 1. Аналитический центр НАФИ. URL: https://nafi.ru/projects/predprinimatelstvo/rossiyskiy-biznes-i-koronavirus-chast-1-predprinimateli-o-vliyanii-epidemii-na-ikh-biznes-i-o-potreb/.

206. Доклад об экономике России № 43. Россия: рецессия и рост во время пандемии. Всемирный банк. URL: http://pubdocs.worldbank.org/en/483351593984893149/RUS-RER43-July5.pdf.
207. Единый реестр субъектов МСП. URL: https://rmsp.nalog.ru/.
208. Лукьянова А.В. Тенденции и возможности цифровизации малого и среднего бизнеса. URL: https://esa-conference.ru/wp-content/uploads/files/pdf/Lukyanova-Anna-Vasilevna.pdf.
209. Ломская Т. Пандемия со скидкой: Россия выделила на помощь населению и бизнесу в 70 раз меньше Германии. Forbes. URL: https://www.forbes.ru/biznes/396629-pandemiya-so-skidkoy-rossiya-vydelila-na-pomoshch-naseleniyu-i-biznesu-v-70-raz-menshe?fbclid=IwAR26a47oNVdJwCwSwGi5NhtD7AFEB3VsH0UTbYuAAGunMPBeyu5shkvlP2k
210. Лукьянова А.В. Тенденции и возможности цифровизации малого и среднего бизнеса. URL: https://esa-conference.ru/wp-content/uploads/files/pdf/Lukyanova-Anna-Vasilevna.pdf.
211. МКБ проанализировал влияние пандемии на малый бизнес. URL: https://mkb.ru/news/38341.
212. Основы менеджмента. Матричные методы стратегического анализа. Классификация и внедрение. URL: http://bmanager.ru/articles/matrichnye-metody-strategicheskogo-analiza.html.
213. Паспорт национального проекта «Малое и среднее предпринимательство и поддержка индивидуальной предпринимательской инициативы». URL: http://static.government.ru/media/files/qH8voRLuhAVWSJhIS8XYbZBsAvcs8A5t.pdf.
214. РИА Новости. Минус семь триллионов: коронавирус опустошил мировую экономику. URL: https://ria.ru/20200921/tsena-pandemii-1577459576.html.

215. РКБ. Во сколько бизнесу обходится день простоя из-за коронавируса. URL: https://www.rbc.ru/economics/16/04/2020/5e9734f59a79476b02ac352b.
216. РБК. Исследование влияния пандемии COVID-19 на российский бизнес. URL: https://sapmybiz.rbc.ru/RBK_Issledovanie_vliyaniya_pandemii_COVID_19_na_rossiyskiy_biznes.pdf.
217. РБК. Росстат сообщил об увеличении неформальной занятости в России. URL: https://www.rbc.ru/economics/05/09/2019/5d6e74fb9a794709eeba4f8c.
218. Поддержка МСП в контексте COVID-19. Дайджест. Департамент международного и регионального сотрудничества СП РФ. URL: https://ach.gov.ru/upload/pdf/Covid-19-SME.pdf
219. ФНС России. Статистика по государственной регистрации ЮЛ и ИП в целом по Российской Федерации. URL: https://www.nalog.ru/rn77/related_activities/statistics_and_analytics/regstats/.
220. Accenture оценила, как коронавирус изменил ритейл. TAdviser. . URL: https://www.tadviser.ru/index.php/Статья:Влияние_коронавируса_COVID-19_на_экономику_стран_мира.
221. Gerdeman D. How the Coronavirus Is Already Rewriting the Future of Business // HBS Working Knowledge, 2020. URL: http://hbswk.hbs.edu/item/how-the-coronavirus-is-already-rewriting-the-future-of-business.
222. Hannibal M. The influence of additive manufacturing on early internationalization: considerations into potential avenues of IE research // Journal of International Entrepreneurship, 2020. URL: https://www.springerprofessional.de/the-influence-of-additive-manufacturing-on-early-internationaliz/17665406.

223. Jennen B., Delfs A. Germany Mulls Stimulus Package to Boost Post-Virus Economy. Bloomberg. URL: https://www.bloomberg.com/news/articles/2020-03-24/germany-mulls-stimulus-package-to-boost-post-virus-economy.
224. Jones L., Palumbo D., Brown D. Coronavirus: A visual guide to the economic impact. BBC News, 29 June 2020. URL: https://www.bbc.com/news/business-51706225.
225. IMF. Economic Policies for the COVID-19 War. URL: https://blogs.imf.org/2020/04/01/economic-policies-for-the-covid-19-war/.
226. IMF. Policy Tracker. Policy responses to COVID-19. URL: https://www.imf.org/en/Topics/imf-and-covid19/Policy-Responses-to-COVID-19.
227. Larson B.Z., Vroman S.R., Makarius E.E. A Guide to Managing Your (Newly) Remote Workers. In Coronavirus and Business: The Insights You Need from Harvard Business Review // Harvard Business Review, 2020. URL: https://hbr.org/2020/03/a-guide-to-managing-your-newly-remote-workers.
228. Levin-Scherz J., Allen D. 8 Questions Employers Should Ask About Coronavirus. In Coronavirus and Business: The Insights You Need from Harvard Business Review // Harvard Business Review, 2020. URL: https://hbr.org/2020/03/8-questions-employers-should-ask-about-coronavirus.
229. OECD. Economic Outlook No 107 - June 2020 – Double-hit scenario. URL: https://stats.oecd.org/Index.aspx?DataSetCode=EO107_INTERNET_1.
230. OECD. Statistical Insights: Small, Medium and Vulnerable. URL: http://www.oecd.org/sdd/business-stats/statistical-insights-small-medium-and-vulnerable.htm.
231. Narayandas D., Hebbar V., Li L. Lessons from Chinese Companies' Response to Covid-19 // Harvard Business Review, 2020. URL:

https://hbr.org/2020/06/lessons-from-chinese-companies-response-to-covid-19.

232. Susser P., Tyson T. What Are Companies' Legal Obligations Around Coronavirus? In Coronavirus and Business:The Insights You Need from Harvard Business Review // Harvard Business Review, 2020. URL: https://hbr.org/2020/03/what-are-companies-legal-obligations-around-coronavirus.
233. Tarki A., Levy P., Weiss J. The Coronavirus Crisis Doesn't Have to Lead to Layoffs. In Coronavirus and Business: The Insights You Need from Harvard Business Review // Harvard Business Review, 2020. URL: https://www.harvardbusiness.org/wp-content/uploads/2020/03/HBR_The_Coronavirus_Doesnt_Have_to_Lead_to_Layoffs.pdf.
234. The World Bank. Pandemic, Recession: The Global Economy in Crisis. URL: https://www.worldbank.org/en/publication/global-economic-prospects#a.
235. World Bank. Doing Business, 2020. URL: https://www.doingbusiness.org.

ПРИЛОЖЕНИЕ

Антикризисные меры, направленные на поддержку малых и средних предприятий в России в 2020 г.[218]

№ п/п	Мера	Период действия
	Контрольно-надзорные меры:	
1	Приостановлены проверки, в отношении которых применяются положения Федерального закона от 26.12.2008 г. №294-ФЗ «О защите прав юридических лиц и индивидуальных предпринимателей при осуществлении государственного контроля (надзора) и муниципального контроля», а также выездные налоговые проверки и плановые выездные таможенные проверки	18.03.2020 – 30.06.2020
	Меры налогового стимулирования:	
2	Снижение тарифов по страховым взносам. Для предпринимателей, выплачивающих заработную плату, будет снижен тариф по страховым взносам с 30 до 15%. Пониженный тариф будет распространяться не на всю заработную плату работников, а только на ту часть, которая превышает МРОТ	С апреля 2020
3	Освобождение от налогов и взносов за II квартал 2020 г. (кроме НДС, налога на игорный бизнес и НДФЛ за сотрудников) субъектов МСП наиболее пострадавших отраслей. Нулевой тариф по страховым взносам на обязательное пенсионное страхование, обязательное медицинское страхование и на страхование на случай временной нетрудоспособности в связи с материнством	II квартал 2020
4	Предоставление ИП в наиболее пострадавших отраслях налогового вычета в размере 1 МРОТ в отношении страховых взносов	2020
5	Продлены сроки сдачи отчетности	За I квартал до 15 мая. Отчетность за март – май 2020 на 3 месяца. Документы по требованию с 01.03 по 31.05 – на

[218] Общество и пандемия: опыт и уроки борьбы с COVID-19 в России / Под ред.: В. Мау, Г. Идрисов, Я. Кузьминов, А. Радыгин, В. Садовничий, С. Синельников-Мурылев. М., 2020. 744 с.

		10 рабочих дней
6	Приостановлены меры взыскания налоговой задолженности. Введение моратория на выплату ряда штрафов и временный запрет на блокировку счетов субъектов МСП и индивидуальных предпринимателей по отдельным основаниям	18.03-01.07.2020
7	Перенесены сроки уплаты налогов для субъектов МСП наиболее пострадавших отраслей	Налог на прибыль, УСН, ЕСХН за 2019 – на 6 месяцев. Налоги (авансовые платежи по налогам, кроме НДС, НПД, НДФЛ, уплачиваемых через налогового агента) за март и I квартал 2020 – 6 месяцев. Налог по патентной системе налогообложения, срок уплаты которого приходится на II квартал 2020 – 4 месяца. Налог (авансовый платеж по налогу) за апрель-июнь, полугодие (II квартал) 2020 - на 4 месяца. НДФЛ для ИП за 2019 со сроком уплаты до 15.07.2020 – на 3 месяца. Авансовый платеж по транспортному налогу, налогу на имущество организаций и земельному налогу за I квартал 2020 – до 30.10.2020 Авансовый платеж по транспортному налогу, налогу на имущество организаций и земельному налогу за II квартал 2020
8	Перенесены сроки уплаты страховых взносов для субъектов МСП наиболее пострадавших отраслей	Страховые взносы за март-май 2020 – на 6 месяцев. Страховые взносы за июнь-июль 2020 – на 4 месяца. Страховые взносы, исчисленные с суммы дохода ИП, превышающей 300 тыс. руб., подлежащие уплате не позднее 01.07.2020 – на 4 месяца
9	Мораторий на возбуждение дел о банкротстве для субъектов МСП наиболее пострадавших отраслей	С 06.04 по 06.09.2020
10	Дополнительные основания отсрочки (рассрочки) налоговых выплат для наиболее пострадавших отраслей	Отсрочка: доход снизился более чем на 50% или есть убыток при одновременном снижении дохода более чем на 30% - год; доход снизился более чем на 30% или есть убыток при одновременном снижении дохода более чем на 20% - 9 месяцев;

		доход снизился более чем на 20% или есть убыток при одновременном снижении дохода более чем на 10% - 6 месяцев; другие случаи - 3 месяца. Рассрочка: доход снизился более чем на 50% или есть убыток при одновременном снижении дохода более чем на 30% - до 3 лет
11	Возврат самозанятым гражданам уплаченного в 2019 НДФЛ в полном объеме	2019
12	Предоставление самозанятым налогового капитала в размере 1 МРОТ	2020
	Финансовые меры поддержки:	
13	Субсидии малому и среднему бизнесу из перечня наиболее пострадавших отраслей экономики на выплату зарплаты работникам и другие первоочередные нужды	апрель-май 2020
14	Беспроцентный заем на неотложные нужды (в первую очередь на выплату заработной платы сотрудникам). Дополнение 16.04.2020: обеспечение не менее 75% объема беспроцентных кредитов на выплату заработной платы гарантиями Внешэкономбанка (2-й пакет мер). Расширено на средние и крупные предприятия пострадавших отраслей	Бессрочно. На срок не более 6 месяцев
15	Расширена программа льготного кредитования малого и среднего бизнеса. Возможность реструктуризации по приемлемым ставкам тех кредитов, которые были выделены ранее субъектам МСП. Субсидирование кредитным организациям части процентов по кредитам субъектов МСП при условии переноса срока уплаты процентов без начисления штрафных санкций	Бессрочно
16	Отсрочка по кредиту	апрель-сентябрь 2020
17	Программа рефинансирования кредитных капиталов	апрель-сентябрь 2020
18	Кредитные каникулы для индивидуальных предпринимателей, которые столкнулись с резким падением доходов из-за эпидемии коронавируса (ниже 30%)	апрель-сентябрь 2020
19	Субсидирование ставки по специальной кредитной программе поддержки занятости по отраслях, а также в социально ориентированных НКО. Возможно списание кредита при условии сохранения 90% занятости с 01.06.2020 по 01.04 2021	С 01.06.2020 по 01.04 2021

20	Расширение поддержки МФО и РГО. Пополнение резервов государственных микрофинансовых и региональных гарантийных организаций. Дополнение: докапитализация государственных структур, которые оказывают микрофинансовую поддержку ИП, семейным предприятиям, небольшому бизнесу (3-й пакет мер)	-
21	Снижение требований к обеспечению госконтрактов. Установление для компаний с государственным участием особого порядка осуществления закупок у субъектов МСП	с 01.04 по 31.12.2020
	Меры имущественной поддержки:	
22	Отсрочка платежей за арендуемые государственные и муниципальные помещения. Освобождение арендаторов-убъектов МСП из наиболее пострадавших отраслей от уплаты арендных платежей с 01.04 по 01.07 2020	с 01.04 по 01.10.2020
23	Рассрочка по погашению долгов по арендной плате за пользование госимуществом	С 01.02.2021 по 01.01.2023
24	Предоставление субъектам МСП в наиболее пострадавших отраслях возможности временно не платить штрафы и пени за просрочку платежей по ЖКУ	-