

УДК 338.242.2

ОБЗОР ЗАРУБЕЖНОГО ОПЫТА ОЦЕНКИ ВЛИЯНИЯ ВНЕШНИХ УГРОЗ НА ФУНКЦИОНИРОВАНИЕ БИЗНЕС-ЭКОСИСТЕМ НА МАТЕРИАЛАХ ПАНДЕМИИ COVID-19

Санников Д.В.,ФГБОУ ВО «Югорский государственный университет», Ханты-Мансийск,
email: dvsannikov@yandex.ru

Аннотация. В статье представлен обзор зарубежного опыта изучения влияния внешних угроз на функционирование бизнес-экосистем на материале пандемии COVID-19, мериканскими и китайскими учёными. Ключевой особенностью работы является демонстрация преимуществ использования качественных исследований (интервью, опросы и т.д.) над количественными исследованиями (статистические ряды, математическая оценка, корреляция и т.д.), ведь последние наиболее активно используются отечественными учёными. Представленные в статье данные легли в основу проводимого второго исследования – работы по реализации гранта Российского научного фонда, направленного на совершенствование стратегий антикризисной государственной поддержки предпринимательской экосистемы в условиях глобальных кризисов, вызванных биологическими угрозами. Авторы приходят к выводу, что сложность функционирования бизнес-экосистем требует проведения качественных исследований, направленных на выявление стратегий деятельности этих экосистем в условиях воздействия внешних угроз, на основе которых предлагается в дальнейшем сформировать методический инструмент совершенствования стратегий антикризисной государственной поддержки с учётом опыта пандемии COVID-19. Проведённое исследование будет интересно служить органам власти, связанным с вопросами регулирования бизнес-экосистем, а также научным деятелям, изучающим вопросы развития экономики России в части функционирования и влияния внешних факторов на деятельность бизнес-экосистем.

Ключевые слова: экосистема, оценка воздействия, COVID-19, интервью, анкетирование, опрос, пандемия.

REVIEW OF FOREIGN EXPERIENCE IN ASSESSING THE IMPACT OF EXTERNAL THREATS ON THE OPERATION OF BUSINESS ECOSYSTEMS BASED ON THE COVID-19 PANDEMIC

Sannikov D.V.,FSBEI of HE «Yugra State University», Khanty-Mansiysk,
email: dvsannikov@yandex.ru

Abstract. The article provides an overview of foreign experience in studying the impact of external threats on the functioning of business ecosystems using materials from the COVID-19 pandemic by American and Chinese scientists. A key feature of the work is a clear demonstration of the advantages of using qualitative research (interviews, questionnaires, surveys, etc.) over quantitative research (statistical series, mathematical estimation, correlation, etc.), because the latter are most actively used by domestic scientists. The data presented in the article formed the basis of the research conducted by the authors –

work on the implementation of a grant from the Russian Science Foundation, aimed at improving strategies for anti-crisis government support for the business ecosystem in the context of global crises caused by biological threats. The authors come to the conclusion that the complexity of the functioning of business ecosystems requires high-quality research aimed at identifying strategies for adapting these ecosystems under the influence of external threats, on the basis of which it is proposed to further develop methodological tools for improving strategies for anti-crisis government support, taking into account the experience of the COVID-19 pandemic. The conducted research will be of interest to government officials related to issues of regulation of business ecosystems, as well as to scientists studying the development of the Russian economy in terms of the functioning and influence of external factors on the activities of business ecosystems.

Keywords: ecosystem, impact assessment, COVID-19, interview, survey, survey, pandemic

Завершившаяся эпоха пандемии COVID-19 создала широкое пространство для исследования влияния внешних угроз на функционирование бизнес-экосистем. Целью исследования является выработка наиболее эффективных мер обеспечения устойчивого функционирования экономики в условиях, когда новый кризис охватит наш мир. Общая карта мер и стратегий антикризисной государственной поддержки бизнес-экосистем в мире представлена значительным количеством всевозможных и разнообразных мероприятий, эффективность которых ещё предстоит оценить, чтобы использовать полученный опыт в будущем.

В связи с актуальностью данной темы на сегодняшний день существует достаточно широкий круг исследований о влиянии пандемии COVID-19, как наиболее яркого и современного примера действия внешней биологической угрозы на деятельность всевозможных бизнес-экосистем. Вопросом последствий пандемии посвящены работы следующих авторов: Н. Ю. Ахапкин [6], А. В. Буянова [7], А. А. Гайдаенко, Е. В. Хрипачева, А. М. Худов [8], Н. А. Гончарова, Э. Р. Меликов [9], И. А. Захарова [10], А. М. Лапшина, М. Е. Анохина [11], Г. А. Майстренко, А. Г. Майстренко [12], М. Ф. Мизинцева, А. Р. Сардарян [13], Д. А. Нагорный [14], Г. Г. Руденко, Ю. В. Долженкова [15], Н. А. Симченко, И. А. Троян, М. В. Горячих [16], С. С. Солдатова, В. В. Солдатова [17], В. Г. Соловьева [18], Н. Н. Трофимова [20], А. Н. Цацулин [21], Т. В. Яровава, К. Т. Агаризаева [22] и другие.

Цель исследования

Целью данного исследования является изучение зарубежного опыта оценки влияния внешних угроз на функционирование бизнес-экосистем на материалах пандемии COVID-19 и формирование методического инструментария (качественных методов исследования) изучения влияния внешних угроз на функционирование бизнес-экосистем.

Новизна исследования заключается в том, что представленный обзор научных работ включает в себя несколько различных методов исследования (интервью, анкетирование и опрос), применяемых для оценки влияния внешних угроз на функционирование бизнес-экосистем на крупнейших экономиках мира, а именно США и Китай (включая отдельные районы), в результате удаётся раскрыть тему проблем и изменений, связанных с функционированием бизнес-экосистем и с результативностью мер государственной поддержки.

Гипотеза автора заключается в предположении, что, используя качественные методы исследования (интервью, анкетирование и опрос), можно сформировать представление об эффективности и неэффективности определенных мер государственной поддержки и на основании этого сформировать мероприятия, направленные на совершенствование стратегий антикризисной государственной поддержки.

Основой методологической базы исследования стал системный анализ, также были применены: обзор теоретической базы, анализ статистических данных и данных различных исследований.

Результаты исследования

Ученые эпидемиологи и экологи заявляют о том, что распространение вирусов и рост числа инфекционных заболеваний произошли из-за того, что мы не прислушались к предупреждениям о рекомендованных местах обитания и из-за пренебрежения обращения с дикой природой и окружающей средой. Они перечислили уроки, извлеченные из опыта проживания пандемии COVID-19, для подготовки к глобальному потеплению и другим проблемам, связанным со средой обитания человека. Аналогичным образом, этот документ завершается выводами об уроках, извлеченных из COVID-19 для стран, предприятий и корпоративного управления, а также ответом на вопрос о том, каковы будущие перспективы исследований, связанных с COVID-19, в области социальных наук, бизнеса, экономики и информатики.

В своей работе Мэтап А. Еклунд [4] отмечает, что мы достигли точки, когда не можем уйти от кризиса с COVID-19, не извлекая уроков. Двумя ключевыми выводами были бы следующие: (1) мы должны начать переходить к устойчивым и жизнестойким системам управления, если мы еще этого не сделали, и (2) нам следует рассмотреть возможность изменения наших взглядов с «долевого участия» (индивидуализации) на «заинтересованность» (коллективизм). Другими словами, мы должны переключить наше внимание с акционерного подхода на подход заинтересованных сторон ради интересов более широкой группы.

Одним из результатов статьи являются уроки, извлеченные из COVID-19, для нашего бизнеса и экономики. Например, наиболее важными темами являются общенациональный коллективизм, экономика замкнутого цикла, устойчивое развитие, цифровизация, кибербезопасность, устойчивое корпоративное управление, эффективность на основе ESG, вознаграждение руководителей ESG, устойчивая цепочка поставок, состав правления и разнообразие советов директоров, долгосрочная перспектива, планирование преемственности и плоские организации. Кроме того, в этом документе излагаются некоторые направления будущих исследований по COVID-19. Рамочная матрица междисциплинарных будущих исследований по COVID-19 (рисунок 1) разработана авторами для информирования ученых о возникающих тематических полях для будущих исследований.

Как более подробно проиллюстрировано на рисунке 1, некоторые из следующих тем могут представлять интерес для ученых, которые хотят провести количественное или качественное исследование COVID-19 и его последствий:

- пакет государственных стимулирующих мер и его влияние на устойчивость бизнеса;

- ограничения закона CARES в США на оплату труда руководителей и их влияние на структуру/ уровень вознаграждения руководителей в США в долгосрочной перспективе;

- влияние «зеленого законопроекта» ЕС на требования к раскрытию информации, структуры корпоративного управления или экономику замкнутого цикла;
- раскрытие информации о COVID-19 и его влияние на устойчивую деятельность фирм (ESG) или финансовые показатели;
- устойчивые (ESG) фирмы по сравнению с неустойчивыми (не-ESG) фирмами и их финансовые показатели во время COVID-19;
- постоянные изменения в структуре вознаграждения генеральных директоров после COVID-19;
- изменение структур корпоративного управления компаний, включенных в листинг, в секторах, сильно пострадавших после COVID-19;
- советы директоров и прорывные технологии (кибербезопасность, искусственный интеллект, машинное обучение) для принятия ими решений.



Рис. 1. Матрица рамок будущих исследований COVID-19

В качестве ограничения комментируемой статьи следует отметить, что не существует универсального решения или единого правильного или неправильного ответа на этот кризис. Универсальные подходы всегда очень рискованны и вредны. Таким образом, мнение, изложенное в этой рукописи, может быть использовано только в качестве инструмента для поиска читателем наилучшего способа преодоления трудностей во время кризиса и развития устойчивого бизнеса и структур управления.

Дайёу Хиао Йинхиа Су [3] указывает, что вспышка коронавируса (COVID-19) в Китае поставила малые и средние предприятия (далее – МСП) перед множеством проблем, некоторые из которых потенциально опасны для их устойчивости. Таким образом, его исследование направлено на изучение макроэкономического воздействия карантина, вызванного COVID-19, на малый бизнес в Китае. Для сбора данных была использована анкета опроса с участием 313 участников. В этом исследовании для анализа модели использовался метод SEM. Данные для исследования

были собраны у менеджеров и сотрудников китайских МСП. Результаты исследования показывают, что COVID-19 оказывает существенное негативное влияние на финансовые показатели, операционные показатели, прибыльность, доступ к финансам и удовлетворенность клиентов. Согласно выводам исследования, внешняя поддержка оказывает большее влияние на способность МСП выжить и процветать за счет инноваций, чем на их реальную производительность. Результаты этого исследования имеют ряд важных практических последствий для владельцев малого и среднего бизнеса, правительств и политиков (рис. 2).

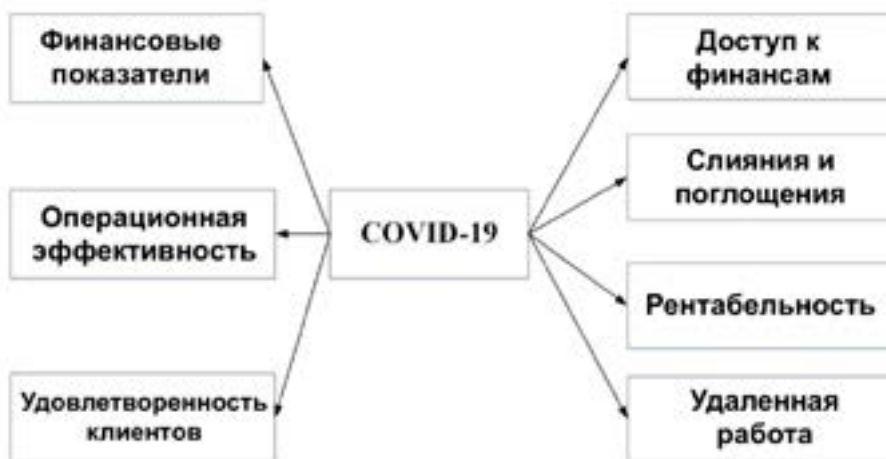


Рис. 2. Влияние COVID-19 на МСП в Китае

Анкета использовалась для сбора первичных количественных данных, необходимых для достижения основной цели исследования. Эти данные были проанализированы с использованием метода подтверждающего факторного анализа SEM и оценки пути – двух методов тестирования. Согласно результатам этого исследования, COVID-19 оказывает существенное влияние на финансовые показатели, операционные показатели, прибыльность, удаленную работу и удовлетворенность клиентов. С другой стороны, COVID-19, похоже, не оказывает существенного влияния на слияния и поглощения МСП. С начала пандемии и последовавших за ней макроэкономических мер по блокировке в первом квартале 2020 года малые и средние предприятия в третичном секторе Китая столкнулись с падением своей нормальной производительности на 46%. Согласно выводам исследования, малый и средний бизнес в Китае в настоящее время испытывает негативное воздействие COVID-19. Благодаря COVID-19 исследователь смог заполнить пустоту, касающуюся нынешних проблем и проблем малого и среднего бизнеса Китая.

Наш подход способствует расширению знаний, где экономика малого бизнеса и источник совокупных изменений изучаются академически. Сначала мы исследуем, как пандемия COVID-19 влияет на экономическую активность предприятий разных размеров. Последовательные системы макроэкономического учета могут использоваться для установления связи между потрясениями на МСП и крупных предприятиях и их совокупным воздействием. Кроме того, наш подход способствует ака-

демическим исследованиям микрооснов макроэкономических колебаний, которые являются более распространенными (т.е. стандартной теории бизнес-цикла с микроособенностями и детальным происхождением совокупных колебаний).

Основываясь на наших выводах SEM, становится ясно, что как малый, так и крупный бизнес имеют решающее значение для экономики. Благодаря этим выводам мы можем согласовать наши противоречивые представления о том, как эти категории способствуют экономической активности. Необходимо учитывать конкретную отрасль, в которой происходят сбои, чтобы принять во внимание относительную важность каждого фактора для малого и среднего бизнеса. В результате пандемии COVID-19 активность малого и среднего бизнеса (МСП) снизилась на 43%. Работодатели потеряли две трети своей рабочей силы из-за малого и среднего бизнеса. В результате, хотя крупные фирмы более важны для стабильности экономики, малый и средний бизнес (МСП) и микропредприятия, в частности, оказывают существенное влияние на занятость.

Интересным является подход, предложенный группой китайских учёных: Йосе Ц. Алвес, Тан Ченг Лок, Юбо Луо анд Вей Хао [1]. Их исследование разрабатывает структуру, которая сочетает в себе этапы кризиса, взаимодействие с заинтересованными сторонами и кризисные проблемы. Данная концепция применяется к малым фирмам в Макао во время пандемического кризиса нового коронавирусного заболевания (COVID-19) в 2019 году. Было проведено качественное исследование на основе интервью с руководителями шести небольших фирм Макао. Полученные данные свидетельствуют о том, что пандемия COVID-19 превратилась в «нормальный» контекст, который размывает традиционную стадию завершения кризиса. Также было обнаружено, что участвующие в опросе фирмы больше взаимодействуют с внутренними заинтересованными сторонами, чем с внешними. Стратегии, принятые малыми фирмами, включают гибкую практику управления персоналом (HR), снижение затрат, улучшение отношений с клиентами и использование схем государственной поддержки. Эти стратегии эффективны в краткосрочной перспективе; компаниям необходимо уделять внимание многообразию и обучению в долгосрочной перспективе.

Авторы предполагают, что управление кризисом требует социально сконструированного процесса, который решает пять важнейших задач: осмысление, принятие решений, создание смысла, прекращение действия и обучение. При позиционировании этих пяти вызовов в модели развития кризиса следует отметить, что они возникают на разных стадиях кризиса. В частности, проблема осмысления возникает на докризисном этапе; проблемы принятия решений, создания смысла и прекращения деятельности возникают на этапе кризисного управления; и проблемы обучения на посткризисном этапе. Организации, которые развивают осмысленность, лучше подготовлены к преодолению кризисных проблем. Интеграция кризисного развития и смыслообразующих моделей представлена на рисунке 3.

Изучение того, как фирмы справляются с кризисом, требует разнообразных исследовательских проектов и методов. Учитывая наш интерес к тому, почему и как менеджеры малых фирм переживают кризис и справляются с ним, мы выбираем качественный подход. Ограничением качественного исследования является время, необходимое для сбора и анализа репрезентативных данных. Однако качественный подход дает возможность собрать обширные данные об уникальных ситуациях, таких как пандемия COVID-19.



Рис. 3. Концептуальная модель развития и осмысления кризиса

Т блиц 1

Описание фирм-участников

Наименование фирмы	Промышлен- ность	Годовая прибыль	Количество работников	Опыт работы	Лицензирующий и регу- лирующий орган
A	Торговля	Ниже 1 миллиона	3	2	Никто
B	Частное образо- вание	Более 1 миллиона	12	38	Бюро образования и молодёжи
C	Гостиница	Более 1 миллиона	82	36	Управление по туризму правительства Макао
D	Агентство не- движимости	Более 1 миллиона	7	2	Жилищное бюро
E	Юридическая фирма	Ниже 1 миллиона	5	5	Коллегия адвокатов
F	Кафетерий	Более 1 миллиона	23	4	Бюро по делам муниципалитетов

При выбранном подходе необходимо ознакомиться с точкой зрения менеджеров и лидеров, чтобы понять процесс осмысления малых фирм в контексте пандемии COVID-19 на разных стадиях кризиса. Таким образом, целесообразен качественный подход с использованием полуструктурированных интервью.

Определения малых фирм сильно различаются, вероятно, из-за размера и характера соответствующих рынков. В вышеупомянутом исследовании за основу взято определение Экономической службы Макао, согласно которому МСП с числом сотрудников менее 100 человек имеют право на получение кредита.

Также в работе применялся целенаправленный отбор предприятий. Фирмы отбирались с учетом размера и воздействия вспышки COVID-19. Ученые беседовали с владельцами или генеральными менеджерами небольших фирм, поскольку

они обладают экспертными знаниями и пониманием исследования. Также включались успешные молодых предприниматели и фирмы, которые являются лидерами в своих отраслях, чтобы обеспечить репрезентативность. Некоторые фирмы имеют долгую историю и опыт работы в кризисных ситуациях. В исследование выбраны фирмы из важных отраслей Макао, такие как гостиничный бизнес, оптовая и розничная торговля, недвижимость, частное образование, профессиональные услуги и продукты питания. Участвующие фирмы обозначены по категориям буквами (А-оптовая и розничная торговля, В-частное образование, С-отель, D-агентство недвижимости, Е-юридическая фирма и F-кафетерий), чтобы предотвратить предвзятость. В таблице 1 обобщена информация шести фирм.

Были использованы аналитические стратегии сопоставления моделей и построения выводов для сравнения данных внутри и между фирмами. Данные интервью были проанализированы по содержанию. В ходе анализа первого порядка вычитывались стенограммы интервью, чтобы выявить сегменты текста (категории), отражающие опыт менеджеров, связанный с кризисом (табл. 2).

Т блиц 2

Анализ первого порядка — аналитические категории

Аналитические категории	Примеры прямых цитат
Планирование	«Наш существующий антикризисный план в основном сосредоточен на работе с персоналом и взаимоотношениями с клиентами. Антикризисное планирование в других областях отсутствует» – А. «У нас есть комплексный набор антикризисных планов, как того требуют регулирующие органы» – В, С и F. «У нас нет какого-либо структурированного плана управления кризисом, поскольку мы не считаем его полезным. Это не будет иметь большого значения, поскольку COVID-19 является пандемией, а экономические последствия неизбежны» – D и E.
Тестирование	«Мы проводим периодическое (ежегодное или полугодовое) тестирование нашего существующего антикризисного плана» – В, С и F. «Мы считаем, что проведение периодического тестирования важно для того, чтобы наши сотрудники могли оперативно и адекватно реагировать в кризисных ситуациях» – С.
Сигнализация	«На данный момент у нас есть формальный механизм сигнализации кризиса» – А, В, С and F
Общение между сотрудниками	«Мы предоставили нашему персоналу официальное руководство по антикризисному управлению» – В, С, Е и F. «Мы устно общаемся между сотрудниками относительно наших стратегий антикризисного управления» – А. «Мы обновляем вопросы антикризисного управления на наших ежемесячных собраниях персонала» – В и С.
Документация	«Мы документируем наши стратегии антикризисного управления в бумажной форме» – F. «Кризисные документы в основном хранятся в электронном виде» – А, В, С и E.
План действий в непредвиденных обстоятельствах	«У нас есть план действий в чрезвычайных ситуациях, как того требуют регулирующие органы» – В, С и F.
продолжение табл. 2	

продолжение табл. 2	
Мониторинг	«Мы пересматриваем наши существующие стратегии антикризисного управления каждые два года и при необходимости вносим в них поправки» – В и С. «Мы считаем, что периодический обзор антикризисного управления важен, поскольку операционная среда постоянно меняется» – С.
Заккрытие или сокращение рабочего времени	«Ввиду быстрого распространения вируса мы решаем [г] закрыть магазин в январе и феврале» – Е и F. «Карантин создан на благо наших сотрудников и клиентов» – А, В и F. «В марте количество зараженных стабилизировалось, и мы вновь открываем бизнес, но сокращаем часы работы» – А, В и F.
Гибкая кадровая политика и управление стрессом сотрудников	«Обсудив с нашими сотрудниками, мы предоставляем им варианты работы на дому и гибкий график работы», – В, С и Е. «Сотрудников, проживающих на материковой части Китая, мы просим оставаться в Макао или брать неоплачиваемый отпуск, если они решат остаться на материковой части Китая» – С и F. «Мы назначаем руководителя, который будет отвечать за управление стрессом сотрудников. Сотрудники, у которых возникли трудности во время вспышки, могут обратиться за помощью к руководителю» – В и С.
Сокращение затрат	«Мы значительно сокращаем затраты на рабочую силу и другие операционные затраты за счет использования гибкой кадровой политики и сокращения рабочего времени» – С и F. «Мы пытаемся договориться с нашим арендодателем, и, к счастью, он снижает нашу арендную плату на 10% с марта» – F.
Сокращение запасов	«Мы прекращаем закупку товарных запасов с января, так как потоки клиентов значительно сократились» – А.
Изучение новых продуктов	«Поскольку спортивные стадионы закрыты, спрос на товары для бадминтона резко падает. В связи с этим мы изучаем новые продукты, такие как спортивное оборудование для помещений, массажные машины и полотенца. Это помогает поддерживать продажи на уровне 40% от нормального уровня продаж и позволяет нам выжить» – А.
Работа с клиентами/ реклама/ продвижение скидок	«С марта мы предоставляем нашим клиентам дополнительные 15% скидки, и эта стратегия помогает восстановить выручку от продаж примерно на 20%» – А и F. «Мы предоставляем значительную скидку постоянным клиентам, что помогает привлечь компании, которым необходимо разместить своих иностранных работников. Политика скидок чрезвычайно полезна для нашего выживания. Продажи номеров даже выше, чем до вспышки» – С. «Мы используем электронные каналы, такие как Facebook и WeChat, для рекламы и продвижения наших продуктов с февраля или марта, и нам успешно привлекают внимание наших клиентов. Мы намерены более активно полагаться на этот новый канал рекламы и продвижения в будущем» – А и D.
Продление кредитного периода с поставщиками	«Поставщики очень внимательны и предоставляют нам дополнительный кредитный период на один месяц с февраля» – А, С и F.
Своевременное общение между сотрудниками	«С середины января мы проводим 30-минутные онлайн-чаты два раза в неделю, чтобы наши сотрудники могли общаться с руководством» – Е. «Мы используем Zoom, WeChat и WhatsApp для своевременного общения с нашими сотрудниками во время вспышки» – В. «Топ-менеджмент проводит онлайн-встречи три раза в неделю» – С.
Вовлечение заинтересованных сторон в процесс принятия решений	«При принятии решений во время вспышки мы консультируемся с нашими сотрудниками на разных уровнях. Это групповое решение» – В, С и F. «В процессе принятия решений мы также консультируемся с внешними заинтересованными сторонами, такими как регулирующие органы, клиенты и поставщики» – С и F.
продолжение табл. 2	

продолжение табл. 2	
Восстановление общественного доверия	«Восстановление общественного доверия имеет решающее значение для восстановления после вспышки. Макао славится своей игровой и туристической индустрией. Если туристы сочтут безопасным посещать город, это окажет существенное влияние на восстановление экономики» – С. «Мы ничего не можем сделать, чтобы выйти из кризиса. Рынок во многом зависит от восстановления общественного доверия» – D.
Диверсификация отрасли	«В долгосрочной перспективе мы намерены диверсифицировать операционные риски за счет входа в новые отрасли, такие как продукты питания и напитки, искусство и развлечения, которые зависят не только от туристических потоков» – С. «Мы думаем об освоении новых секторов рынка, таких как предоставление профессиональных тренерских услуг для тренировок в закрытых помещениях» – А. «Поскольку многие из наших менеджеров и преподавателей хорошо обучены в области бизнеса и управления, в мае мы создали консалтинговую фирму для предоставления бизнес-консультационных услуг для малого и среднего бизнеса» – В.
Реформирование кадровой политики	«Мы решаем ... уменьшить нашу зависимость от иностранных рабочих после вспышки» – F. «После вспышки мы сосредоточимся на доставке еды на вынос. Возможно, нам придется нанять больше помощников, работающих неполный рабочий день, и уволить часть сотрудников, работающих полный рабочий день. Это может помочь сократить затраты на рабочую силу примерно 20%» – F. «В будущем мы хотели бы нанимать сотрудников, хорошо владеющих ИТ-навыками» – В и Е. «Эпидемия вдохновила нас ввести гибкий график работы и позволить сотрудникам работать дома до тех пор, пока они могут выполнять свои задачи» – В, Е и D. «Наши менеджеры будут поддерживать более тесную связь с нашими сотрудниками с помощью социальных платформ» – В, С и Е.
Инвестирование в обучение антикризисному управлению	«Мы намерены инвестировать в обучение антикризисному управлению после вспышки, и надеемся, что это поможет уменьшить наши потери в следующем кризисе» – В, С, Е и F. «У нас нет точного бюджета на обучение» – Е. «Мы намерены инвестировать около 10 000 рублей (1 250 долларов США) ежегодно в усиление антикризисного управления» – В. «Предполагаемый бюджет обучения антикризисному управлению составляет около 20 000 рублей (2500 долларов США) в год» – F. «Наш отель планирует увеличить инвестиции в обучение методам антикризисного управления и управления стрессом, ориентировочная годовая сумма инвестиций составит 200 000 рублей (25 000 долларов США)» – С.
Инвестиции в технологии обучения	«Во время вспышки мы проводим встречи с руководством через Zoom, WeChat и WhatsApp и считаем это очень эффективным. Мы решили продолжать это даже после вспышки» – В, С и Е. «Во время вспышки мы переключаем нашу деятельность на онлайн-продажи и считаем полезным поддерживать доход от продаж. В будущем мы сосредоточимся больше на режиме онлайн-продаж. Наши сотрудники должны быть обучены электронной коммерции и технологиям, чтобы справиться с изменениями. в нашей бизнес-модели» – А и D. «Вспышка COVID-19 существенно изменила бизнес-модель, и мы намерены инвестировать в технологии, например, снимать нашу продукцию на видео и проводить больше онлайн-чатов» – А и D. «Из-за вспышки мы проводим некоторые из наших курсов онлайн через Zoom. Это вдохновляет нас на развитие нашего отдела онлайн-курсов в долгосрочной перспективе, чтобы студенты, живущие далеко, могли легко присоединиться к нашим онлайн-курсам, когда им будет удобно» – В.
продолжение табл. 2	

окончание табл. 2

Инвестиции в оборудование для охраны труда и техники безопасности	«Мы обновляем наше оборудование для обеспечения безопасности (пожарная сигнализация и т. д.) во время вспышки, когда нет клиента» – В и С.
Косметический ремонт	«Мы ремонтируем наш С на ранней стадии вспышки, поскольку клиентов становится меньше, и ремонт не будет для них слишком беспокойным. Мы считаем, что ремонт может повысить нашу конкурентоспособность после вспышки» – С.
Подача заявления на получение кредита для малого и среднего бизнеса от правительства	«Мы подали заявку на специальный кредит для малого и среднего бизнеса от Экономической службы Макао. Мы намерены погасить кредит в течение двух или трех лет» – А и D. «Кредит МСП может оказаться не слишком полезным, поскольку он создаст дополнительный финансовый стресс в ближайшие годы» – С.

Некоторые сегменты данных относятся к идеям, которые не были представлены в рамках исследования; однако они также рассматриваются в анализе как новые категории. На следующем этапе также ученые сравнили аналитические категории шести фирм, чтобы выявить закономерности данных (табл. 3).

В завершение авторы строят агрегированную таблицу (табл. 4) интерпретации результатов в зависимости от стадий кризиса, проблем и заинтересованных сторон.

Тем самым в исследовании предлагается концептуальная основа для объяснения стадий развития кризиса и его вызовов, рассказывая о том, как малый бизнес в Макао интерпретировал пандемию COVID-19 и отреагировал на нее. Из-за продолжающегося пандемического кризиса граница между «во время» и «после» кризиса размыта. Задача прекращения кризиса была переосмыслена как «нормальная» стадия, новая концепция, которая заслуживает дальнейшего исследования и обсуждения. Однако некоторые стратегии, применявшиеся во время предыдущих кризисов, все еще могут быть полезны для малых фирм. Уникальность пандемии COVID-19 требует от них расширения взаимодействия с заинтересованными сторонами и разработки новых знаний.

Осознавая масштаб пандемии другая группа учёных (Ноор Фзлинда Фабейл, Хаирул Ханым Пазим, Юлиана Ланггат) [5] поставила целью разработать стратегию обеспечения непрерывности бизнеса во время кризиса, вызванного внешней биологической угрозой. В качестве первичного инструмента была выбрана серия интервью. Интервью показали, что предприниматели используют несколько синхронных стратегий для обеспечения непрерывной работы своего бизнеса во время обязательного 14-дневного контроля за перемещением (далее – ОКП), действовавшим в Малайзии, а именно: (1) сокращают цепочку поставок через централизованных синхронных дистрибьюторов, (2) производят новый продукт для удовлетворения текущих потребностей клиентов (клиенты ищут продукты первой необходимости, чистящие и санитарно-гигиенические средства во время ОКП), (3) используют цифровой маркетинг через мобильные приложения и социальные сети, такие как Facebook и WhatsApp, (4) используют транзакции «получение при доставке» или «наличные по требованию» для продажи товаров, и (5) получают оплату банковским переводом или электронным кошельком. По словам опрошенных предпринимателей, подход к синхронному распределению позволяет предпринимателям, особенно в агробизнесе, получать достойный доход во время кризиса. Эта стратегия параллельна подходу omnimarketing channel (омниканальность), который предполагает использование нескольких каналов для доставки товаров покупателю, например, через дистрибьюторов, мобильные приложения и физический магазин, что более выгодно, чем подход с одним независимым каналом.

Анализ первого порядка. Выявление закономерностей.

Этап / Категории	Внешний / Внутренний	Фирма А	Фирма В	Фирма С	Фирма D	Фирма E	Фирма F	Всего
До кризисный								
Планирование	Внутренний	✓	✓	✓			✓	4
Тестирование	Внутренний		✓	✓			✓	3
Сигнализация	Внутренний	✓	✓	✓			✓	4
Общение с сотрудниками=	Внутренний	✓	✓	✓		✓	✓	5
Документация	Внутренний	✓	✓	✓		✓	✓	5
План действий в непредвиденных обстоятельствах	Внутренний	✓	✓	✓		✓	✓	5
Мониторинг	Внутренний		✓	✓		✓	✓	4
Во время кризиса								
Сократить часы работы	Внутренний	✓	✓	✓	✓	✓	✓	6
Гибкая кадровая политика и управление стрессом сотрудников	Внутренний	✓	✓	✓	✓	✓	✓	6
Снижение цены	Внутренний	✓	✓	✓	✓	✓	✓	6
Сокращение запасов	Внутренний	✓		✓			✓	3
Изучение новых продуктов	Внутренний и внешний	✓		✓			✓	3
Работа с клиентами, реклама, продвижение скидок	Внешний	✓	✓	✓	✓	✓	✓	6
Продление кредитного периода с поставщиками	Внешний	✓		✓			✓	3
Своевременное общение с сотрудниками	Внутренний		✓	✓	✓	✓		4
Инвестиции в здоровье и безопасность	Внутренний		✓	✓				2
Косметический ремонт	Внешний		✓	✓				2
Государственные кредиты	Внешний	✓			✓			2
Инвестирование в обучение антикризисному управлению	Внутренний	✓	✓	✓		✓	✓	5
Инвестиции в технологии обучения	Внутренний	✓	✓	✓	✓	✓	✓	6
Восстановление общественного доверия	Внешний	✓	✓	✓	✓	✓	✓	6
Диверсификация	Внутренний и внешний	✓	✓	✓			✓	4

Кризисные вызовы и стратегии

Кризисные вызовы	Антикризисные стратегии (количество фирм)
Докризисный	
Смысл решений	Планирование (4) Тестирование (3) Сигнализация (4). Документация (5) План действий на случай непредвиденных обстоятельств (5) Мониторинг (4) Общение с сотрудниками (5)
Во время кризиса	
Принимая решения	Снижение затрат (6) Закрытие или сокращение рабочего времени (6) Гибкая кадровая политика и управление стрессом сотрудников (6) Сокращение запасов (3) Изучение новых продуктов (3) Работа с клиентами, реклама, продвижение скидок (6) Продлить кредитный период у поставщиков (3)
Создание смысла	Своевременное общение с сотрудниками (4) Реформа кадровой политики (2) Диверсификация (4)
Прекращение или новая нормальность	Восстановить общественное доверие (6) Продленный неоплачиваемый отпуск (2) Инвестируйте в оборудование для охраны труда и техники безопасности (2) Косметический ремонт (2) Подать заявку на кредит МСП от правительства (2)
Организационное обучение	Укрепить стратегии кризисного управления (4) Инвестирование в обучение антикризисному управлению (5) Инвестиции в обучение технологиям (6)

Кроме того, в результате собеседований предлагается создать «централизованный оптовый магазин» по продаже основных скоропортящихся продуктов, таких как рыба, овощи и фрукты, который они обозначают как «центр замороженных продуктов». Этот «замороженный центр», по мнению респондентов, подходит для размещения в нескольких основных районах с интенсивным движением транспорта и может быть размещен в государственных административных учреждениях, высших учебных заведениях или районах первичного жилья. На рисунке 4 обобщен альтернативный подход к распределению, применяемый предпринимателями в обычное время и в период ОКП. Интересно, что респонденты сочли этот подход более экономичным, но не обязательным в это непростое время, но который все же может быть реализован в будущем.

План восстановления бизнеса после кризиса. Порядок контроля за передвижением на фоне всплеск COVID-19 в Малайзии достиг пяти этапов, что привело к более чем двухмесячному карантину. Основываясь на результатах интервью, можно предположить, что пандемический кризис повлиял на микропредприятия с различным уровнем сбоев на всех этапах ОКП. Некоторые предприятия начали испытывать перебои в работе за месяц до того, как в Малайзии был

введен ОКП. Фактически, масштабы воздействия были более значительными на начальном этапе ОКП, хотя на более поздних этапах они начали снижаться. Предприниматели восприняли медленный спрос на свою продукцию как реакцию на изменения в покупательском поведении потребителей, которые во время кризиса проявили повышенный интерес к основным продуктам питания и санитарно-гигиеническим товарам. Чтобы обеспечить постоянный заработок, предпринимателям необходимо быть более гибкими и вносить важные коррективы в свой бизнес. Согласно данному подходу – путь предпринимателей к восстановлению бизнеса во время кризиса развивается по меньшей мере в четыре этапа, а именно: реагирование, возобновление, восстановление и реставрация. В этом исследовании объясняется план восстановления бизнеса, разработанный опрошенными предпринимателями на протяжении четырех этапов ОКП в Малайзии. В таблице 5 представлены несколько альтернативных стратегий восстановления бизнеса во время кризиса – до, во время и после ОКП.

Основываясь на опросах, можно сделать вывод, что у микропредпринимателей не существует официального планирования антикризисного управления или планирования на случай непредвиденных обстоятельств. Однако для преодоления последствий кризиса использовались различные подходы, в том числе ведение бизнеса из дома, переход в статус частного предпринимателя, цифровой маркетинг, стратегия многоканальных продаж и проникновение в новый сегмент рынка во время кризиса путем продажи новых товаров первой необходимости.

Стратегии снижения воздействия, применяемые предпринимателями в этом исследовании, параллельны фазам кризиса, которые включают реагирование, возобновление, восстановление и реставрацию. Опрошенные предприниматели считали, что посткризисная стадия может наступить только через двенадцать месяцев после окончания кризиса, что можно рассматривать как фазу «восстановления».

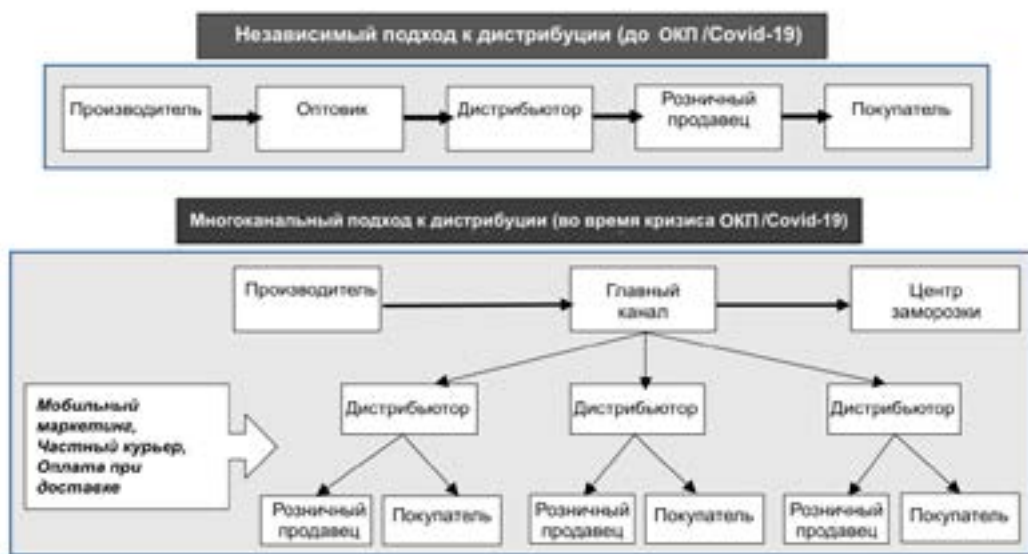


Рис. 4. Структура элементов независимого и многоканального подходов к дистрибуции

Таблица 5

Альтернативные стратегии восстановления бизнеса во время кризиса

Фазы кризиса	Докризисный период	Во время кризиса					Посткризисный
		Фаза 1	Фаза 2	Фаза 3	Фаза 4	Фаза 5 или более	
Фазы	1 месяц до кризиса						12 месяцев после кризиса
Уровень влияния на снижение доходов	80%	90%	80%	60%	50%	20%	Менее 3%
Деловая ситуация	Полный рабочий день, работа в обычном режиме	• полное закрытие персонала • нет нарушения канала	• открыт полдня • бизнес на дому	• открыт полдня • бизнес на дому	• открыт полдня • бизнес из помещения	Открыт целый день	Бизнес в рамках «новых нормальных» процедур
Подход, направленный на снижение воздействия	Нет	Бизнес из дома	Бизнес из дома	Самостоятельная доставка	Используя многоканальный подход	План для «нового нормального» бизнеса: – Оплата при доставке; – Частный доставщик; – Канал сообщества; – Цифровой маркетинг.	Реструктуризация бизнес-модели/концепции
				Бизнес на уровне сообщества	Мобильные приложения (электронная почта, электронный базар, WhatsApp, Facebook)		Пересмотр бизнес-плана (особенно в отношении движения денежных средств и составления бюджета)
			Самостоятельная доставка	Использование мобильных приложений	Нанять частного доставщика		Инвестиции в новый бизнес Обновление базы данных клиентов
Фазы кризиса	Предупреждение	Реакция					Новая «нормальность»
		Возобновление					
		Восстановление					

Примечание: данные основаны на интервью с двумя микропредпринимателями, участвовавшими в исследовании

Предположительно, на этом этапе предприниматели, скорее всего, будут обладать большим опытом, навыками и ресурсами для выхода из кризиса. Такие знания стали основой для составления плана восстановления бизнеса, такого как реструктуризация бизнес-модели или концепции, пересмотр бизнес-плана и обновление сегментов рынка, а также для того, чтобы научиться вести бизнес в соответствии с «новыми нормальными» процедурами.

Выводы

Проведённый обзор научных исследований продемонстрировал эффективность использования качественных методов исследования (интервью, анкетирование и опрос) при проведении оценки влияния внешних угроз на функционирование бизнес-экосистем. В силу того, что представленные исследования проводились на материалах крупнейших экономик мира, а именно США и Китай (включая отдельные районы), позволили сформировать методический инструментарий для дальнейшего использования этих методов для исследования ситуации в Российской Федерации.

Возвращаясь к результатам настоящего исследования можно увидеть ряд общих и отличительных действий, реализуемых государственными органами для осуществления антикризисной поддержки бизнес-экосистем, при том, что последствия кризиса для США и Китая, характеризующиеся участниками бизнес-экосистем, были достаточно схожими и охватывали практически все сферы от ограничений на доступ к финансам до необходимости организации удаленной работы сотрудников своих предприятий, однако во многом расхожесть методов поддержки была связана со структурой экономики, где в США — преимущественно важна сфера услуг, а в Китае — производство товаров, в то время, как сфера торговли была одинаково значимой для обеих стран, но реализация поддержки этой сферы была различна.

В результате можно говорить об общей модели развития и осмысления кризиса внутри бизнес-экосистемы, необходимости схожей трансформации подходов к осуществлению дистрибуции и формированию универсальной модели стратегии восстановления бизнеса во время кризиса и после использования мер государственной поддержки. Все это обосновывает необходимость осуществления внекабинетных исследований эффективности государственных мер поддержки за счёт использования методов интервью, анкетирования и опроса участников бизнес-экосистем, как в отраслевых группах, так и без учёта отраслевой специфики.

Благодарности:

Исследование выполнено за счет гранта Российского научного фонда № 22-28-20436, <https://rscf.ru/project/22-28-20436/> и Правительства Ханты-Мансийского автономного округа — Югры.

Литература

1. Jose C. Alves, Tan Cheng Lok, Yubo Luo and Wei Hao. Crisis challenges of small firms in Macao during the COVID-19 pandemic frontiers of Business Research in China // OpenAlex. [Электронный ресурс]. URL: <https://openalex.org/works/W4224219629> (дата обращения: 29.09.2023).
2. Decoding Global Reskilling and Career Paths. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.bcg.com/publications/2021/decoding-global-trends-reskilling-career-paths> (дата обращения: 29.09.2023).

3. Daiyou Xiao Jinxia Su. Macroeconomic lockdown effects of COVID 19 on small business in China: empirical insights from SEM technique. [Электронный ресурс]. URL: <https://link.springer.com/article/10.1007/s43546-020-00029-2> (дата обращения: 29.09.2023).
4. The COVID 19 lessons learned for business and governance Mehtar A. Eklund. [Электронный ресурс]. URL: <https://link.springer.com/article/10.1007/s43546-020-00029-2> (дата обращения: 29.09.2023).
5. Noor Fzlinda Fabeil, Khairul Hanim Pazim, Juliana Langgat. The Impact of Covid-19 Pandemic Crisis on Micro Enterprises: Entrepreneurs' Perspective on Business Continuity and Recovery Strategy. [Электронный ресурс]. URL: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3612830 (дата обращения: 29.09.2023).
6. Ахапкин Н.Ю. Российский рынок труда в условиях пандемии COVID-19: динамика и структурные изменения // Вестник Института экономики Российской академии наук. 2020. № 6. С. 52–65.
7. Буянова А.В. Совершенствование политики занятости и поддержки безработных в России в условиях пандемии COVID-19 // Вестник Воронежского государственного университета. Серия: Право. 2021. № 4. С. 274–281.
8. Гайдаенко А.А., Хрипачева Е.В., Худов А.М. Особенности рынка труда в период пандемии COVID-19 // Инновации и инвестиции. 2021. № 3. С. 126–131.
9. Гончарова Н.А., Меликов Э.Р. Проблемы предприятий малого и среднего бизнеса в условиях пандемии // Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. 2020. № 8. С. 17–25.
10. Захарова И.А. Влияние экономических кризисов на бизнес-решения компаний и поиск оптимальной бизнес-модели в результате современного кризиса, вызванного пандемией // Государственное управление. Электронный вестник. 2020. № 82. С. 22–53.
11. Лапшина А.М., Анохина М.Е. Стратегии трансформации бизнеса в условиях пандемии COVID-19 // Стратегии бизнеса. 2020. Т. 8. № 9. С. 242–245.
12. Майстренко Г.А., Майстренко А.Г. Действия работодателя в условиях пандемии COVID-19 и после // Образование и право. 2020. № 4. С. 92–96.
13. Мизинцева М.Ф., Сардарян А.Р. Трансформация российского рынка труда в условиях пандемии: основные проблемы и тенденции // Вестник Волгоградского государственного университета. Экономика. 2021. № 1. С. 102–109.
14. Нагорный Д.А. Влияние коронавируса на процесс цифровой трансформации мировой экономики // Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки. 2020. № 11-2. С. 181–183.
15. Руденко Г.Г., Долженкова Ю.В. Дистанционная занятость: современные тенденции трансформации // Социально-трудовые исследования. 2020. № 4. С. 50–56.
16. Симченко Н.А., Троян И.А., Горячих М.В. Развитие рынка труда в условиях внешних шоков // Теоретическая экономика. 2020. № 10 (70). С. 78–86.
17. Солдатова С.С., Солдатова В.В. Российский рынок труда в условиях нарастания экономического кризиса вследствие пандемии // Научно-образовательный журнал StudNet. 2020. № 2. С. 424–428.
18. Соловьева В.Г. Влияние ограничительных мер в связи с новой коронавирусной инфекцией (COVID-19) на малый бизнес // Экономика и бизнес: теория и практика. 2020. № 9-2. С. 68–72.
19. Социально-экономическое положение России январь-июль 2020 года. [Электронный ресурс]. URL: <https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/Ipv0csTN/osn-07-2020.pdf> (дата обращения: 12.09.2023).

20. Трофимова Н.Н. Стратегические аспекты антикризисного управления предприятиями в период пандемии COVID-19 // Вестник университета. 2020. № 11. С. 59–66.
21. Цацулин А.Н. Цифровизация населения как детерминант виртуального и реального рынка труда в условиях пандемии // Вестник Национальной академии туризма. 2020. № 3. С. 10–19.
22. Яровая Т.В., Агаризаева К.Т. Влияние пандемии на малый и средний бизнес в РФ // Московский экономический журнал. 2021. № 11.