
Ответ
российского бизнеса
на пандемию
COVID-19



НА ПРИМЕРЕ ШЕСТИ
ОТРАСЛЕВЫХ
КЕЙСОВ

Под научной редакцией
Т.Г. Долгопятовой, Н.В. Акиндиновой,
Ю.В. Симачева, А.А. Яковлева



ИЗДАТЕЛЬСКИЙ ДОМ
ВЫСШЕЙ ШКОЛЫ ЭКОНОМИКИ
МОСКВА · 2021

УДК 338.4:616-036.21

ББК 65.053.5(2Рос)

О-80

Рецензенты:

проректор по научной работе Всероссийской академии внешней торговли
Минэкономразвития России, профессор Российской экономической школы,
кандидат экономических наук *Н.А. Волчкова*;

главный научный сотрудник ЦЭМИ РАН, член-корреспондент РАН,
доктор экономических наук, профессор *В.Е. Дементьев*

Под научной редакцией

Т.Г. Долгопятовой, Н.В. Акиндиновой, Ю.В. Симачева, А.А. Яковлева

Авторский коллектив:

Авдеева Д.А. (гл. 2), Акиндинова Н.В. (введение, гл. 2, 9), Балаева О.Н. (гл. 5),
Бутов А.М. (гл. 7), Волкова А.В. (гл. 8), Глухова М.Н. (гл. 9),
Долгопятова Т.Г. (введение, гл. 6, 9), Ершова Н.В. (гл. 1, 3, 5),
Кондрашов Н.В. (гл. 2), Кузык М.Г. (гл. 4, 7, 9), Мисихина С.Г. (гл. 2, 3, 5),
Назарова А.Г. (гл. 6), Предводителева М.Д. (гл. 5), Седых И.А. (гл. 4),
Симачев Ю.В. (введение, гл. 1, 3, 7–9), Смирнов С.В. (гл. 2),
Федюнина А.А. (гл. 3, 6, 8, 9), Яковлев А.А. (введение, гл. 1, 4, 5, 9)

Ответ российского бизнеса на пандемию COVID-19 (на примере шес-
О-80 ти отраслевых кейсов) [Текст] : коллект. моногр. / под науч. ред.
Т. Г. Долгопятовой, Н. В. Акиндиновой, Ю. В. Симачева, А. А. Яковле-
ва ; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». — М. : Изд. дом Выс-
шей школы экономики, 2021. — 446 с. — 500 экз. — ISBN 978-5-7598-
2568-5 (в пер.). — ISBN 978-5-7598-2430-5 (e-book).

В книге представлены результаты совместного проекта НИУ ВШЭ и РСПП «Отраслевые кейсы реагирования компаний на кризис и сценарии посткризисного развития», выполненного с июля 2020 г. по май 2021 г. тремя подразделениями университета: Институтом анализа предприятий и рынков, Центром исследований структурной политики и Институтом «Центр развития».

С учетом разной реакции секторов российской экономики на вызовы пандемии COVID-19 анализ проведен на примере шести из них: сектора информационных технологий, розничной торговли, туризма, фармацевтического производства, химического производства и автомобилестроения. Наряду с влиянием кризиса шесть отраслевых кейсов также характеризуют многолетнюю (2011–2021 гг.) динамику развития указанных отраслей, ее особенности по сравнению с мировыми трендами, возможные направления посткризисного развития и др. Информационной основой исследования стала серия из 45 углубленных интервью с руководителями компаний и отраслевых бизнес-ассоциаций в совокупности с данными официальной статистики, материалами консалтинговых и аналитических агентств.

Для экономистов, представителей органов власти и отраслевых ассоциаций, преподавателей, студентов магистратуры и аспирантуры экономических и менеджериальных специальностей, а также всех тех, кто интересуется проблемами развития российского бизнеса.

УДК 338.4:616-036.21

ББК 65.053.5(2Рос)

Опубликовано Издательским домом Высшей школы экономики
<http://id.hse.ru>

doi:10.17323/978-5-7598-2568-5

ISBN 978-5-7598-2568-5 (в пер.)

ISBN 978-5-7598-2430-5 (e-book)

© Авторы, 2021

Оглавление

Предисловие.....	8
Введение.....	12
Глава 1	
Методология исследования: отраслевые кейсы.....	18
1.1. Обзор работ по реакции бизнеса на пандемию COVID-19 и отличия данного исследования.....	18
1.2. Case study как метод, обоснование выбора секторов и структура кейсов.....	24
Приложение 1.1	
Характеристика проведенных интервью с руководителями предприятий и отраслевых бизнес-ассоциаций.....	32
Приложение 1.2	
Сценарии интервью с представителями бизнеса и отраслевых ассоциаций.....	35
Глава 2	
Макроэкономическая ситуация до и во время кризиса, вызванного пандемией COVID-19.....	42
2.1. Российская экономика в 2010-е годы в контексте глобальных трендов.....	43
2.2. Экономический кризис, вызванный пандемией COVID-19, в России и в мире.....	59
2.3. Тренды послекризисного развития и глобальные прогнозы на среднесрочную и долгосрочную перспективу.....	72
Приложение 2	
Статистические данные, характеризующие развитие российской экономики в 2011–2020 гг.	86
Глава 3	
Российская розничная торговля: ускорение трендов и обострение проблем на фоне пандемии COVID-19.....	95
3.1. Специфика, структура и проблемы развития розничной торговли в России.....	97

Ответ российского бизнеса на пандемию COVID-19
(на примере шести отраслевых кейсов)

3.2. Состояние розничной торговли накануне кризиса: место и роль в национальной и глобальной экономиках	102
3.3. Влияние пандемии COVID-19 на розничную торговлю: динамика развития, проблемы и поведение участников.....	105
3.4. Перспективы развития отрасли: новые тренды и роль государства	122
Приложение 3.1 Тренды развития розничной торговли в России накануне кризиса	128
Приложение 3.2 Докризисные тренды развития розничной торговли в мире и в отдельных странах	133
Приложение 3.3 Розничная торговля в период кризиса в мире и в отдельных странах.....	137
Приложение 3.4 Сектор розничной торговли в России в период кризиса	141
Глава 4 Российский сектор информационных технологий: ориентация на государственный спрос в ожидании цифровой трансформации.....	144
4.1. Состояние и развитие сектора информационных технологий в России.....	146
4.2. Состояние сектора накануне кризиса	159
4.3. Влияние кризиса на состояние и динамику российского сектора ИТ	166
4.4. Перспективы развития сектора ИТ	174
Приложение 4.1 Тренды развития ИТ-сектора в России накануне кризиса	179
Приложение 4.2 Докризисные тренды развития сектора информационных технологий в мире и в отдельных странах.....	189
Приложение 4.3 Сектор информационных технологий в период кризиса в мире и в отдельных странах	193

Приложение 4.4	
Сектор ИТ в России в период кризиса	198
Глава 5	
Туристический сектор — «спящая красавица» русской экономики?	200
5.1. Специфика российского туристического сектора и проблемы его развития	202
5.2. Состояние сектора накануне кризиса: макроразгляд на 2000—2019 гг.	209
5.3. Влияние кризиса на состояние и динамику российского сектора туризма.....	214
5.4. Перспективы развития сектора туризма	223
Приложение 5.А	
Особенности и проблемы сопоставимости статистических данных по туризму	231
Приложение 5.1	
Тренды развития туристического сектора в России накануне кризиса	235
Приложение 5.2	
Докризисные тренды развития туризма в мире и в отдельных странах.....	240
Приложение 5.3	
Туризм в период кризиса в мире и в отдельных странах.....	249
Приложение 5.4	
Туристический сектор в России в период кризиса	252
Глава 6	
Российское фармацевтическое производство: проблемы и вызовы на фоне экономической стагнации и пандемии	255
6.1. Специфика и структура фармацевтического производства и рынка	257
6.2. Отрасль накануне кризиса: место и роль в национальной и глобальной экономиках.....	269
6.3. Влияние пандемии на отрасль: макроэкономика, проблемы и поведение предприятий.....	270
6.4. Перспективы развития отрасли и роль регуляторов.....	281

Ответ российского бизнеса на пандемию COVID-19
(на примере шести отраслевых кейсов)

Приложение 6.1	
Тренды развития фармацевтического производства в России накануне кризиса.....	285
Приложение 6.2	
Докризисные тренды развития фармацевтической промышленности в мире и в отдельных странах.....	296
Приложение 6.3	
Фармацевтическое производство в период кризиса в мире и в отдельных странах.....	301
Приложение 6.4	
Фармацевтическая промышленность в России в период кризиса	309
Глава 7	
Российская автомобильная промышленность: альтернативные модели развития на основе внутреннего рынка.....	312
7.1. Состояние и развитие автомобилестроения в России.....	314
7.2. Состояние автомобилестроения накануне кризиса	322
7.3. Влияние кризиса на состояние и развитие российского автомобилестроения.....	326
7.4. Перспективы развития автомобилестроения	339
Приложение 7.1	
Тренды развития автомобильной промышленности в России накануне кризиса	343
Приложение 7.2	
Докризисные тренды развития автомобильной промышленности в мире и в отдельных странах.....	354
Приложение 7.3	
Автомобильная промышленность в период кризиса в мире и в отдельных странах.....	358
Приложение 7.4	
Автомобильная промышленность в России в период кризиса	361

Глава 8	
Российская химическая промышленность: советское наследие стало демпфером кризиса, но поможет ли будущему развитию?	367
8.1. Специфика и структура химической промышленности в России	369
8.2. Состояние отрасли накануне кризиса: место и роль в национальной и глобальной экономиках	374
8.3. Влияние пандемии на состояние и динамику химической промышленности.....	376
8.4. Перспективы развития химической промышленности.....	387
Приложение 8.1	
Тренды развития химической промышленности в России накануне кризиса	389
Приложение 8.2	
Докризисные тренды развития химического производства в мире и в отдельных странах.....	398
Приложение 8.3	
Химическая промышленность в период кризиса в мире и в отдельных странах.....	402
Приложение 8.4	
Химическое производство в России в период кризиса.....	404
Глава 9	
Вместо заключения: сравнительный анализ состояния и перспектив развития отраслей российской экономики.....	410
9.1. Значение отраслей для экономики, структурные особенности и вызовы для экономической политики.....	411
9.2. Отраслевой уровень: докризисные тренды и проблемы.....	416
9.3. Микроуровень: влияние кризиса, реакция предприятий и государства	419
9.4. Перспективы и сложности посткризисного развития предприятий и отраслей	425
Библиография	434
Об авторах	445

Предисловие

Читатель держит в руках монографию, подготовленную по материалам совместного проекта Высшей школы экономики и Российского союза промышленников и предпринимателей «Оценка влияния кризиса, связанного с пандемией COVID-19, на отрасли российской экономики и их посткризисное развитие». Для РСПП полученные в ходе реализации проекта результаты оказались весьма полезными.

Мы видели, как быстрое распространение новой коронавирусной инфекции кардинально изменило привычный экономический ландшафт — перекрытые границы, закрытые производства, разрывы привычных производственных связей, невозможность свободного перемещения между странами, а часто и между регионами одной страны потребовали от государства и бизнеса мгновенной реакции на изменившиеся условия деятельности. При этом кризис по-разному повлиял на различные отрасли и сегменты экономики, что сделало актуальным именно отраслевой анализ.

В монографии детально, на макро- и микроуровне проанализирована ситуация (как ее общие черты, так и особенности по отдельным секторам), которая сложилась в условиях кризиса, вызванного пандемией, и в период восстановления, после отмены наиболее жестких ограничений, а кроме того, антикризисные стратегии компаний, эффективность государственной поддержки и, наконец, развилки посткризисного развития в широком перечне секторов — от ИТ до туризма, от фармацевтики до автомобилестроения.

Анализ построен прежде всего на основе глубинных интервью с представителями секторов — руководителями отраслевых ассоциаций и компаний. Разумеется, при характеристике ситуации использовалась и отраслевая статистика, но именно позиция бизнеса помогла выяснить не только что происходит сейчас в секторе, но и почему это происходит, какие элементы государственной политики оказались эффективны, а какие не помогали и даже создавали дополнительные риски для бизнеса.

Хотел бы поблагодарить всех, кто отвечал на непростые вопросы и принимал участие в предварительных обсуждениях полученных результатов, в том числе представителей профильных федеральных органов исполнительной власти и руководителей отраслевых ассоциаций. Можно сказать, что данный проект стал идеальным примером коллаборации экспертного сообщества, бизнеса и власти.

Выявленные в ходе анализа вызовы, проблемы и пути их решения сформировали эффективный задел для корректировки стратегической политики посткризисного развития отраслей, как наиболее пострадавших, так и получивших преимущества от сложившейся ситуации. С одной стороны, представители отраслей отмечали, что в условиях распространения новой коронавирусной инфекции системные проблемы традиционно (как и в период любого из прежних кризисов) обострились, с другой стороны, наоборот, впервые был выявлен ряд примеров, когда органам власти при поддержке бизнеса удалось оперативно «расшить» застарелые «узкие места» в регуляторике.

Еще одной новацией стала оперативная трансформация «лучших практик» бизнеса в законодательные нормы, например в части дистанционной занятости. В Трудовом кодексе был серьезно переписан блок по удаленной работе и зафиксирована новая форма занятости — комбинированная. Последняя активно применялась бизнесом с начала пандемии, но при этом она не была предусмотрена никакими нормативными документами.

Ограничителем для деятельности компаний стал разный уровень цифровизации. Например, только у трети компаний, опрошенных РСПП в начале 2021 г., были цифровизированы отношения с поставщиками, органами власти и потребителями на 50% и более. В кадровой сфере ситуация с проникновением цифровых технологий еще хуже. Но те, кто активно инвестировал в цифровизацию уже до пандемии, получили существенный бонус в период активной фазы введения ограничений из-за COVID-19 за счет сохранения и даже расширения деятельности, не говоря о благоприятных возможностях для более быстрого развития в дальнейшем.

Вместе с тем мы видим, что не хватало инструментов поддержки для среднего бизнеса, который не подходил под формальные

критерии субъекта МСП, но при этом был недостаточно велик, чтобы претендовать на статус системообразующих предприятий. К сожалению, именно этот слой устойчивого среднего бизнеса, являющийся опорой любой экономики, оказался в худшем положении.

В целом зафиксировано разное отношение бизнеса к государственной поддержке. В одних отраслях она характеризуется компаниями как крайне токсичная и нежелательная. Для других секторов господдержка — это именно помощь в реализации инвестиционных проектов с прогнозируемым и абсолютно понятным уровнем риска.

Серьезно различались и оценки качества коммуникаций с органами власти как по секторам, так и в зависимости от размеров компании. Как показал кризис, не все органы власти оказались одинаково эффективными. В одних случаях мы видели комплексную и быструю реакцию на запросы бизнеса — запуск новых мер поддержки, своевременную корректировку избыточно жестких ограничений, в других — представители компаний говорили о том, что в их отрасли нет эффективного партнера со стороны власти, а равно и ее готовности отвечать на новые вызовы.

Но главный и наиболее позитивный итог состоял в том, что компании, которые были в наибольшей степени готовы к трансформации, активно внедряли инновации и цифровые технологии, реализовывали масштабные инвестиционные проекты, оказались в лучшем положении по сравнению со многими конкурентами. Это актив бизнеса, который заявил, что планирует по итогам кризиса улучшить свое положение на рынке, выйти на внешние рынки, завоевать новые сегменты на новом рынке, выпустить новую продукцию — по опросу РСПП таковых было около 30% среди всех респондентов.

В целом результаты проекта позволили выявить ключевые направления работы — повышение эффективности коммуникаций между бизнесом и властью, идентификацию и тиражирование лучших практик при решении вызванных пандемией проблем, повышение оперативности «расшивки» системных ограничений, ускорение цифровизации.

На новые вызовы, стоящие перед нашей страной, нам придется отвечать новыми решениями. Думаю, что результаты проекта, детально представленные в монографии, будут востребованы при доработке «фронтальной стратегии» развития России и подготовке дорожных карт по ее реализации. Пандемия пока не отступила, учитывать новую реальность придется и в долгосрочных стратегических документах.

Александр Шохин,
Президент РСПП

Введение

В основу настоящей книги положены материалы проекта «Отраслевые кейсы реагирования компаний на кризис и сценарии посткризисного развития», реализованного НИУ ВШЭ совместно с Российским союзом промышленников и предпринимателей (РСПП). Этот проект был инициирован после первой волны коронавируса, летом 2020 г., и осуществлялся с июля 2020 г. по май 2021 г. совместно сотрудниками трех подразделений университета: Института анализа предприятий и рынков (ИАПР), Центра исследований структурной политики (ЦИСП) и Института «Центр развития» (ЦР). ИАПР обладает опытом изучения организации и поведения предприятий, в том числе в условиях экономических кризисов, на основе анкетных опросов и интервьюирования руководителей фирм. ЦИСП специализируется на анализе структурной (промышленной) политики государства, оценках ее эффективности и разработке рекомендаций по ее совершенствованию, а ЦР — на анализе текущего состояния экономики России, ее основных отраслей и экономической политики, а также на составлении кратко- и среднесрочных сценарных прогнозов. Объединение усилий трех команд со взаимодополняющими знаниями и компетенциями позволило реализовать комплексное исследование с использованием разнообразных источников информации и методов ее анализа.

Базовой методологической предпосылкой проекта стал отраслевой подход, т.е. исследование состояния и развития избранных секторов российской экономики, основанное на сочетании количественных данных макро- и отраслевой статистики и микроэкономических качественных данных о процессах на уровне отрасли и отдельных компаний, полученных путем углубленного интервьюирования представителей бизнеса (руководителей компаний и отраслевых бизнес-ассоциаций). При этом оценки российской ситуации сопоставлялись с состоянием на глобальных рынках и рынках отдельных стран, выбранных для сравнения того или иного сектора.

Первоначально исследование было сфокусировано на анализе воздействия кризиса на бизнес с учетом его отраслевой специ-

фики и оценках влияния мер антикризисной политики с целью предложения рекомендаций для государственного отраслевого регулирования. В ходе исследования было установлено, что основные проблемы в большинстве секторов носят явно «доковидный» характер, часто обусловлены изменчивостью регулирования и сложной общеэкономической ситуацией последних лет, тогда как кризис эти проблемы только обострил. Проявилась ожидаемая межотраслевая гетерогенность реакции бизнеса на пандемический кризис, но выявились и внутриотраслевые различия: заметно лучше адаптировались предприятия, которые уже инвестировали в цифровые технологии, инновации и человеческий капитал. При этом государственная политика в период пандемии оказалась, несмотря на ряд сложностей, более оперативной и гибкой, позволила решить ряд застарелых вопросов, тем самым породив у бизнеса и надежды на ее улучшение в будущем.

Материалы исследования, особенно качественная информация интервью, позволили в итоге выйти за ограниченные рамки анализа последствий кризиса. Фактически по каждому из шести секторов удалось не только оценить его роль в экономике, но и получить полноценную картину прошлой динамики и трендов будущего развития, выявить особенности российского бизнеса в контексте мировых тенденций, а также определить круг проблем, перед которыми стоят фирмы. Это и стало стимулом для подготовки настоящей книги, представляющей шесть отраслевых кейсов.

Книга состоит из девяти глав. Первая глава содержит обзор существующих, пока немногочисленных исследований реакции бизнеса на кризис, вызванный влиянием пандемии, а также описывает методологию проведенного исследования, источники данных, базовую структуру отраслевого кейса. Приложения к данной главе характеризуют инструментарий углубленного интервьюирования и состав проинтервьюированных респондентов.

Вторая глава воссоздает макроэкономический контекст, в котором действовал в России бизнес и развивались отрасли как за длительный период до пандемии, так и в 2020–2021 гг., причем в сопоставлении с глобальными трендами, а также дает прогнозы постпандемического восстановления мировой экономики. В приложении к этой главе приведены статистические данные, характе-

ризующие состояние и развитие российской экономики в 2011–2020 гг.

Главы с третьей по восьмую содержат отраслевые кейсы, имеющие единую структуру и логику изложения. Эти главы включают описание важнейших проблем сектора, его специфики и выделяемых авторами основных сегментов, характеризуют место и роль сектора в национальной и мировой экономике накануне кризиса, а также показывают влияние пандемии COVID-19 на состояние отрасли, возникновение специфических проблем и поведение ее участников. Кроме того, обсуждаются новые тренды в развитии отрасли, роль государственной политики в адаптации бизнеса и направления совершенствования этой политики. Приложения к главам содержат количественные характеристики динамики развития секторов и их важнейших сегментов до и во время кризиса в нашей стране, в мире и отдельных странах, избранных для сравнения с российскими реалиями.

Девятая глава, заключительная, ориентирована на поиск общих и специфических черт состояния обследованных отраслей и выявление ключевых проблем российского бизнеса. При этом влияние кризиса рассматривается как на отраслевом уровне, с позиций оценки роли сектора для экономики и общества, так и на уровне фирмы, с учетом реакции предприятий. Обобщение перспектив и трудностей развития избранных отраслей российской экономики, а также краткие итоги проведенного исследования завершают анализ.

Несмотря на недавнее окончание проекта (весна 2021 г.), ряд его материалов уже опубликован. Журнал ЭКО оперативно издал шесть статей по результатам отраслевых кейсов: три статьи по секторам сферы услуг увидели свет в майском (№ 5) номере ЭКО за 2021 г.; еще три статьи — по отраслям промышленности — напечатаны в августовском номере (№ 8). Обобщенные итоги исследования были представлены в специальном докладе НИУ ВШЭ «Оценка влияния кризиса, связанного с пандемией COVID-19, на отрасли российской экономики и их посткризисное развитие», подготовленном совместно с РСПП для XXII Апрельской международной научной конференции по проблемам развития экономики и общества. Журнал Новой экономической ассоциации в последнем номере 2021 г. (№ 4) также публикует две статьи,

суммирующие важнейшие результаты проекта. Кроме того, ряд публикаций по отдельным отраслям и итогам проекта в целом появился в различных деловых СМИ.

Естественные ограничения на объем журнальных статей на фоне интереса, проявленного академическим и экспертным сообществами к результатам исследования, мотивировали команду проекта к изданию этой книги. Она включает как уже опубликованную информацию, так и те материалы, особенно из разряда интервью, которые не вошли в статьи и доклад, а также новые данные, относящиеся к первой половине 2021 г. Поскольку опыт создания кейсов на уровне отрасли, в отличие от распространенных case study фирмы, крайне ограничен и на российских материалах практически отсутствует, мы посчитали необходимым поделиться с читателями методологическими и методическими аспектами нашей работы, что особенно важно для образовательных целей.

И проект, и настоящее издание получили значимую поддержку нашего университета, его ректора на момент инициирования исследования, а ныне — научного руководителя НИУ ВШЭ Я.И. Кузьмина. На разных этапах реализации проекта ему содействовали вице-президент университета Л.И. Якобсон, проректор А.Б. Жулин, старший директор по коммуникациям А.С. Лавров и их сотрудники.

Команда проекта получила весомую организационную поддержку для проведения интервью, услышала множество полезных суждений и комментариев относительно отбора компаний и респондентов, а также ценные замечания в ходе рабочих обсуждений материалов отраслевых кейсов со стороны сотрудников РСПП. Здесь следует особо упомянуть М.Н. Глухову, чей вклад в проект фактически неизмеримо выше, нежели ее участие как автора одной из глав.

Помимо регулярных рабочих обсуждений промежуточных материалов с коллегами из РСПП и НИУ ВШЭ, материалы книги прошли целую серию открытых презентаций. Так, первые итоги проекта были оглашены в 2020 г. на ежегодной конференции Ассоциации независимых центров экономического анализа (октябрь), XV международной конференции «Российские регионы в фокусе перемен» Уральского федерального университета (ноябрь),

круглом столе «Реакция российских предприятий на кризис, порожденный COVID-19 (на основе анализа отраслевых кейсов)» в рамках IV Российского экономического конгресса (декабрь). Наряду с презентацией названного выше доклада на круглом столе Апрельской конференции НИУ ВШЭ (апрель 2021 г.) основные итоги проекта прозвучали также на круглом столе «Стратегия предприятия в условиях пандемии: что изменилось и что изменится?» Научного совета «Проблемы комплексного развития промышленных предприятий» при Отделении общественных наук РАН (март 2021 г.). Кроме того, ряд докладов по отдельным отраслевым кейсам был сделан на онлайн-семинарах и конференциях зарубежных университетов.

В январе — июне 2021 г. институтами — исполнителями проекта была инициирована серия специальных семинаров с детальной презентацией отраслевых кейсов и приглашением широкого круга участников (представители науки, органов федеральной исполнительной власти, бизнес-ассоциаций, аналитических и маркетинговых агентств, крупных компаний). Читатель может найти информацию об итогах проекта, включая некоторые публикации и презентации, а также записи семинаров с обсуждением отраслевых кейсов на специальной странице проекта на сайте Института анализа предприятий и рынков НИУ ВШЭ: <https://iims.hse.ru/sectoral_cases/>.

Мы искренне благодарны всем участникам семинаров и круглых столов за комментарии и высказанные замечания, которые авторы постарались учесть в работе над текстом. Мы крайне признательны рецензентам и редакторам журнала ЭКО, а также редакторам Журнала Новой экономической ассоциации, которые в сжатые сроки смогли довести наши статьи до печати.

Особую благодарность мы выражаем научным рецензентам книги — кандидату экономических наук Н.А. Волчковой и доктору экономических наук, члену-корреспонденту РАН В.Е. Дементьеву, взявшим на себя труд внимательного чтения рукописи, чьи оценки и комментарии были крайне полезны при доработке текста. Вместе с тем все возможные ошибки и неточности остаются на совести авторов и научных редакторов, а все названные выше организации и персоны никакой ответственности за это не несут.

Хотелось бы отметить весомый вклад координатора проекта Н.В. Ершовой в его реализацию. Наряду с этим мы благодарны сотрудникам Издательского дома Высшей школы экономики — и в первую очередь редактору Г.Е. Шериховой, — которые не только улучшили качество рукописи, но и смогли в крайне сжатые сроки подготовить ее к изданию.

В заключение подчеркнем важнейшее обстоятельство, которое способствовало реализации нашего исследования, а в итоге — появлению этой книги. Мы хотели бы выразить особую признательность нашим респондентам — топ-менеджерам предприятий и руководителям отраслевых бизнес-ассоциаций, которые тратили свое время в разгар пандемии на интервью о своей деятельности и проблемах компаний и отрасли. Именно материалы интервью с представителями бизнеса позволили сформировать оригинальное ядро исследования, выявить особенности поведения предприятий и предложить рекомендации по совершенствованию государственной экономической политики. Поэтому мы надеемся, что наша работа привлечет внимание не только академического и образовательного сообщества, но и представителей органов власти, а также институтов поддержки бизнеса.

Глава 1

Методология исследования: отраслевые кейсы¹

1.1. Обзор работ по реакции бизнеса на пандемию COVID-19 и отличия данного исследования

Пандемия COVID-19 и порожденный ею экономический кризис стали для всех стран мира самым серьезным вызовом за последние десятилетия. В связи с этим многие эксперты говорят о «новой реальности», в которой придется функционировать не только национальным системам здравоохранения, но и многим отраслям экономики, столкнувшимся в условиях пандемии с необходимостью радикального изменения форматов деятельности. Во всех ведущих странах мира для преодоления последствий пандемии были предприняты экстраординарные усилия. Тем не менее на фоне новых волн пандемии, охвативших многие страны в конце 2020 г. и весной-летом 2021 г., стало очевидно, что, несмотря на начавшийся экономический рост в КНР и США, первоначальные прогнозы о полноценном выходе мировой экономики из кризиса в 2021 г. не оправдаются. Разная интенсивность карантинных ограничений и разная скорость вакцинации от COVID-19 в отдельных странах, а также появление новых опасных штаммов вируса будут и далее негативно влиять на состояние национальных экономик и глобальные цепочки поставок.

Все это означает, что правительствам нужно будет адаптировать свою экономическую политику к условиям высокой неопределенности с рисками появления новых видов инфекций, а пер-

¹ В данной главе частично использованы материалы статьи: *Симачев Ю., Долгопятова Т., Яковлев А.* Пандемия COVID-19: реакция российских предприятий и вызовы для посткризисного развития // Журнал НЭА. 2021. № 4.

спективы общего восстановления экономики будут зависеть не только от действий правительства, но в значительной степени от планов и ожиданий на уровне фирм. В данном контексте для выработки адекватной экономической политики критически важна корректная оценка эффектов пандемии COVID-19 и порожденного ею экономического кризиса для ключевых отраслей, а также анализ стратегий поведения компаний и тех решений в ответ на кризис, которые сегодня формируются на микроуровне — на уровне предприятий разных секторов экономики.

Начиная с весны 2020 г. анализу последствий пандемии коронавируса были посвящены сотни экспертно-аналитических и научных работ². В докладах ведущих международных организаций обсуждалась реакция на кризис со стороны национальных правительств, резкий рост государственного долга в большинстве стран, перспективы восстановления экономики в разных регионах мира и возможности международной торговли как катализатора этого процесса [OECD, 2020; UNCTAD, 2020; World Bank, 2021; IMF, 2021]. Аналитические отчеты ведущих консалтинговых фирм фиксировали существенные изменения в моделях поведения глобальных компаний — в части работы с сотрудниками, внедрения новых технологий и управления цепочками создания стоимости [McKinsey, 2020; BCG, 2020*b*; и др.].

Среди исследований, посвященных реакции фирм на пандемию коронавируса, стоит отметить работу [Bloom et al., 2020], в которой на данных ежемесячного панельного обследования британских фирм показано, что в IV квартале 2020 г. пандемия привела к сокращению общей факторной производительности на 5%. Однако, опираясь на ответы респондентов и данные о фирмах, авторы прогнозируют, что этот эффект уменьшится в среднесрочном периоде. В более длинной перспективе на производительность может негативно повлиять сокращение затрат предприятий на НИОКР и переключение топ-менеджеров на вопросы, связанные с влиянием пандемии. Вместе с тем наблюдаются различия для внутрифирменного и межфирменного уровней. В первом случае компании

² Так, только на сайте Национального бюро экономических исследований (NBER) в июле 2021 г. поиск по ключевому слову COVID-19 давал результат — свыше 900 статей.

отмечают существенный рост промежуточных расходов, что ведет к снижению производительности. Во втором — на межфирменном уровне — напротив, фиксируются позитивные изменения, связанные с тем, что от пандемии в большей степени пострадали менее производительные сектора и менее продуктивные фирмы.

О высокой неоднородности последствий пандемии для разных фирм свидетельствуют также результаты опроса 2500 малых предприятий в США [Bloom, Fletcher, Yeh, 2021]. В частности, при среднем падении продаж во II квартале 2020 г. на 29% около двух пятых респондентов сообщили об отсутствии негативных тенденций или росте выручки, но при этом почти каждая четвертая компания столкнулась с падением продаж на 50% и более. Одним из факторов этих различий стали предшествующие инвестиции в цифровые технологии, обеспечивающие возможности для дистанционной занятости. Так, в работе [Vai et al., 2021] на основе анализа объявлений американских фирм о вакансиях, совмещенных с данными о рыночных результатах этих фирм, было показано, что компании, которые до кризиса имели лучшие возможности для удаленной работы, оказались гораздо более устойчивы к шоку пандемии. Реакцией на это, скорее всего, будут активные инвестиции в соответствующее программное обеспечение со стороны компаний, которые раньше не использовали форматы дистанционной занятости.

Пандемия привела к существенным изменениям в организации деятельности фирм, которые сохранятся и в дальнейшем. Опрос 30 тыс. жителей США показал, что если до пандемии лишь около 5% затрат рабочего времени приходилось на удаленную работу, то после пандемии доля дистанционной занятости возросла до 20% [Barrero, Bloom, Davis, 2021]. При этом нет оснований для ее снижения, поскольку данный формат устраивает не только работодателей, выигрывающих от сокращения издержек на содержание офисов, но и многих работников (прежде всего с более высокими доходами).

Масштабная поддержка, оказанная бизнесу в течение 2020 г. в США и ЕС, сгладила социальные эффекты пандемии³, но одно-

³ Подробнее о мерах поддержки экономики, принятых в разных странах, см. разд. 2.2 гл. 2.

временно породила опасения, что после прекращения этой поддержки наступит резкое ухудшение состояния дел в экономике [G30 Working Group, 2020]. Такие опасения, в частности, были связаны с тем, что адресатами поддержки стали и многие неэффективные фирмы, что помогло лишь отсрочить их банкротство. При этом помощь в значительной мере оказывалась через предоставление государственных гарантий по кредитам для фирм, в результате чего выросший уровень их задолженности мог породить волну банкротств после прекращения программ помощи. Совокупность указанных проблем была охарактеризована как «бомба с часовым механизмом», которая может взорвать экономику в 2021 г. Однако дальнейшие исследования, основанные на моделировании эффектов от господдержки с использованием микроданных по предприятиям из 13 стран Евросоюза⁴, показали, что риски такого рода были скорее преувеличены. Основной проблемой в 2021 г. может стать сокращение объема банковских кредитов для корпоративного сектора, вызванное высоким уровнем неопределенности в экономике [Gourinchas et al., 2021]. Причем подобное кредитное сжатие нанесет заметный ущерб и тем фирмам, которые не прибегали к мерам господдержки в 2020 г.

Одновременно исследователи глобальных цепочек создания стоимости (global value chains, GVC) прогнозируют долгосрочное влияние пандемии COVID-19 на конфигурацию GVC и изменение структуры управления ими. В частности, речь идет о тенденции к регионализации GVC — с возвратом производств с развивающихся рынков на территорию развитых стран, особенно в тех отраслях, где выше потери от возможных срывов поставок, а также с возвратом к старым формам координации, включая отношенческие контракты, и прямым взаимодействиям в логике «головной офис — дочерняя компания» [Pla-Barber, Villar, Narula, 2021]. В то же время другие исследователи полагают, что названные тенденции являются лишь продолжением сдвигов, начавшихся еще до пандемии и отражающих более общую цикличность в развитии процессов глобализации [Antràs, 2020].

⁴ В число этих стран входили Бельгия, Венгрия, Греция, Испания, Италия, Польша, Португалия, Румыния, Словакия, Словения, Финляндия, Франция и Чехия.

В России последствиям пандемии коронавируса и связанного с ней экономического кризиса были посвящены специальные серии аналитических материалов, которые выпускались с весны 2020 г. ведущими экспертно-аналитическими центрами. В конце прошлого года в коллективной монографии с участием более ста экспертов из РАНХиГС, НИУ ВШЭ, МГУ, МГИМО, Банка России и других организаций были подробно проанализированы меры правительства по противодействию инфекции и поддержке экономики и населения, а также дана первая оценка последствий кризиса [Общество и пандемия..., 2020]. В статье [May, 2021] на обширном историческом материале выделены ключевые особенности данного кризиса и показано, что его острота была предопределена нерешенностью структурных проблем, которые проявились в ходе глобального финансового кризиса 2008–2009 гг. В этой работе также рассмотрены стратегии антикризисной политики в странах с разными моделями организации экономики и сделаны выводы о долгосрочных трендах в изменении роли государства и механизмов функционирования глобальных рынков. В статье [Буклемишев и др., 2021] дана оценка влияния пандемии COVID-19 на макроэкономическую политику для развитых стран и стран с развивающейся и переходной экономикой. Авторы констатируют, что при наличии потенциала для смягчения монетарной политики в странах с развивающейся или переходной экономикой снижение базовой ставки займов не приведет к увеличению кредитования для большинства заемщиков в силу сохранения высокого уровня неопределенности в экономике. Кроме того, среди работ российских авторов можно отметить статью В. Дементьева [Дементьев, 2021], в которой рассматривается трансформация глобальных цепочек создания ценности и показано влияние на них кризисов 2008 и 2020 гг. Представляет интерес также эмпирическая статья [Полиди, Гершович, 2021], в которой проанализировано влияние пандемии на экономику 17 крупнейших российских агломераций с населением более 1 млн человек и отмечаются существенно меньшие потери в занятости и выпуске по сравнению с исходными ожиданиями. Авторы объясняют этот результат эффективностью программ господдержки, реципиентами которых в значительной степени стал малый бизнес в больших городах, а также большей готовностью фирм, работников и по-

требителей в агломерациях к ведению деятельности в новых условиях.

В рамках данного обзора отдельно следует отметить масштабное исследование Фонда «Общественное мнение» (ФОМ), начатое уже в марте 2020 г. с целью фиксировать и изучать социологические изменения и сдвиги, вызванные пандемией и мерами борьбы с ней (см. [ФОМ, 2021], а также текущую информацию на сайте <<https://covid19.fom.ru/k-temy>>. Частью указанного проекта стал анализ реакции бизнеса на пандемию и экономический кризис — этим темам посвящены две главы в итоговой монографии, а также разделы сайта «Корпорации и пандемия» и «Малый бизнес и пандемия». В рамках первой волны исследования весной и летом 2020 г. Фондом и его региональными партнерами было проведено 30 интервью с компаниями (с отбором респондентов методом «снежного кома»), а также 26 онлайн-фокус-групп и 13 углубленных интервью с представителями малого бизнеса. В дальнейшем на сайте ФОМ появились материалы еще нескольких десятков интервью.

Проведенный Фондом анализ стратегий адаптации к кризису показал значимую роль в выживании бизнеса таких факторов, как корпоративная культура и эффективные каналы коммуникаций с работниками и внешними контрагентами, включая поставщиков, государство и арендодателей. Интервью выявили заметные различия в оценках эффективности господдержки и адекватности механизмов ее оказания, разделение предпринимателей на тех, кто соблюдает режим самоизоляции, и тех, кто готов работать в «серой» зоне, а также показали важность кооперативных стратегий для преодоления последствий кризиса. Одновременно, согласно результатам ФОМ, пандемия стимулировала технологическое обновление бизнес-среды, привела к изменению образа жизни и развитию творческого потенциала предпринимателей.

Объективным ограничением проекта ФОМ в анализе более общих эффектов пандемии было, однако, использование сугубо социологических подходов (с фокусом на восприятие происходящего респондентами и без учета объективных тенденций и использования альтернативных источников информации), а также включение в обследование преимущественно компаний сектора услуг, работающих на потребительском рынке.

Вместе с тем, насколько нам известно, до сих пор не было работ, которые бы достаточно детально рассматривали последствия пандемии и экономического кризиса для отдельных отраслей российской экономики — с оценкой перспектив их дальнейшего развития в посткризисный период. Здесь следует сразу подчеркнуть, что, хотя на момент написания данной книги Россия проходила третью волну распространения коронавирусной инфекции и пока сложно говорить об окончании пандемии, мы — вслед за зарубежными экспертами — полагаем, что бизнес уже извлек уроки из событий 2020 г., и именно потому можно говорить о моделях поведения фирм в посткризисный период.

В связи с этим задачами данного исследования стали оценка общих черт и особенностей влияния кризиса на различные отрасли российской экономики, анализ действий компаний и результативности государственной антикризисной политики, а также выявление возможных развилок в посткризисном развитии нескольких крупных секторов российской экономики. Решение этих задач было обеспечено на основе использования метода отраслевых case study — с опорой на серию углубленных интервью с представителями фирм и отраслевых бизнес-ассоциаций, которые дополнены анализом российской и международной статистики и аналитических обзоров.

1.2. Case study как метод, обоснование выбора секторов и структура кейсов

Case study (или метод конкретных ситуаций) является одним из важных инструментов анализа социальных и экономических процессов. Кейс-метод относят к инструментам качественного анализа [Stake, 1995; Yin, 2003]: данный подход связан, с одной стороны, с описанием реальных (приближенных к реальности) ситуаций, явлений, процессов, а с другой стороны, предполагает выделение некоторой совокупности вызовов, проблем, противоречий, а также путей их разрешения. Кейс-метод широко применяется в социологии, менеджменте, юриспруденции, причем как при проведении исследований, так и для обучения.

Применительно к анализу поведения экономических агентов основное развитие получило направление, связанное с разработ-

кой бизнес-кейсов (кейсов, основанных на практике отдельных компаний) и их анализом в процессе обучения, при этом менее развито направление, ориентированное на подготовку отраслевых кейсов или кейсов экономической политики. Вместе с тем популярность кейс-метода в экономических исследованиях в последние годы растет. Быстрые социальные изменения существенно осложняют (ограничивают) типовой подход по формированию гипотез из теоретических моделей и их последующее эмпирическое тестирование в силу все большей дифференциации объектов исследования. Как следствие, происходит сдвиг к индуктивному подходу, к концепциям, требующим учета социального контекста.

Ярким примером применения метода case study служит концепция «порядков ограниченного доступа», предложенная в последних работах нобелевского лауреата Дугласа Норта. Так, основные положения этой теории были проиллюстрированы на примере исторических кейсов по Великобритании, Франции и США конца XVIII — начала XIX в. [North, Wallis, Weingast, 2009] и затем подкреплены серией кейсов по развивающимся странам во второй половине XX в. [North, Wallis, Webb, Weingast, 2013], а также рядом последующих работ по Германии, Австрии, Бразилии, России и другим странам [Zweynert, 2015; Webb, 2015; Wegner, 2015; Yakovlev, 2014; Kluge, 2017; Васильев, 2020]. Метод case study широко применяется в исследованиях, проводимых Всемирным банком, Организацией экономического сотрудничества и развития (ОЭСР) и другими международными организациями [OECD, 2004; World Bank, 2008; OECD, 2018], а кроме того, в исследованиях по промышленной политике и экономическому развитию [Haggard, Moon, 1990; Faulkner, Loewald, 2008; McMillan, Rodrik, Sepulveda, 2016]. Примерами такого рода работ по России может служить статья [Симачев и др., 2014], в которой рассматриваются проблемы, противоречия, эффективные и негативные практики в национальной промышленной политике, работа [Фрейнкман, Яковлев, 2014], где анализируется деятельность Агентства стратегических инициатив как института развития нового типа, статья [Дежина, Симачев, 2013] о механизмах стимулирования партнерств между компаниями и университетами, а также некоторые другие исследования.

Несмотря на широкую распространенность кейс-метода, нет ни устоявшегося определения case study, ни устойчивого набора принципов проведения такого анализа. Одно из наиболее часто встречающихся определений предложено в работе [Yin, 2003]: кейс — это эмпирическое исследование, направленное на изучение определенного явления в контексте реальной жизни, особенно когда границы между явлением и контекстом не очевидны. Как правило, выделяют следующие условия для применения кейс-метода:

- ориентированность исследования на вопросы «как» и «почему»;
- включение в анализ разнообразных контекстных условий, которые представляются важными для объяснения изменений, действий;
- неясность связей между явлением и контекстом;
- сочетание различных перспектив и направлений анализа; множественность возможных эффективных решений, отнесенность суждений об их преимуществах и недостатках.

Важно, что обычно в case study предполагается конструктивистская парадигма: правда относительна и зависит от перспективы, при этом значимым становится социальное конструирование реальности, активное взаимодействие исследователей и участников анализируемых процессов, явлений. В общем виде качественный подход на основе case study направлен на понимание особенностей поведения участников посредством выяснения у «вовлеченных» их ценностей, надежд, эмоций, мотивов и т.п.

В целом case study — это инструмент изучения сложных комплексных явлений в рамках их контекста с использованием разнообразных источников данных, при этом исследование явления проводится одновременно в нескольких ракурсах. Важнейшим преимуществом кейс-анализа является представление в причинно-следственной связи множества разнородных факторов и процессов.

По характеру деятельности, требующейся для подготовки кейса, можно выделить desk study («кабинетное» исследование) и field study (полевое исследование). В первом случае информа-

ция собирается из различных существующих источников, при этом не предполагаются контакты с лицами — стейкхолдерами данного явления. Во втором — существенное внимание уделяется проведению проблемно ориентированных интервью с представителями основных акторов, групп интересов и другим техникам (таким как наблюдение, изучение документов). В ряде случаев важно, что интервью проводят непосредственно исследователи, тем самым активно включаясь в обсуждение мотиваций руководства и собственников компаний, а также проблем в их деятельности.

Преимущество первого подхода — камерность, меньшая эмоциональность и включенность исследователей в формирование оценок, большее внимание к результатам различных академических публикаций, касающихся данного явления, и, как следствие — по крайней мере внешне — большая объективность. Однако второй подход открывает новый взгляд на явление, позволяет выявить реальные позиции различных сторон, вскрыть конфликтные зоны и условия взаимодействий.

Вместе с весомыми достоинствами метод *case study* имеет также существенные ограничения, отмеченные, в частности, в работах [Долгопятова, 2008; Симачев, Кузык, 2017]. Во-первых, это риски искажения информации, получаемой в рамках качественных исследований — прежде всего в форме углубленных интервью. Например, при контактах с исследователями респонденты могут сознательно или неосознанно позиционировать себя в лучшем свете, приписывая себе успехи в деятельности предприятия и переноса ответственность за проблемы на третью сторону. Названное ограничение может частично сниматься путем привлечения разных источников информации (включая официальные статистические данные, отчетность предприятий, публикации в деловых СМИ, а также материалы интервью с другими респондентами), что позволяет соотнести утверждения отдельных респондентов с более широкой картиной развития объекта (предприятия, отрасли). Кроме того, сами интервьюеры оказываются эмоционально вовлеченными в процесс, соответственно, они могут повлиять на его результаты и выводы исследования.

Во-вторых, существует проблема обобщения полученных результатов. Материалы качественных исследований позволяют

выявить определенные сдвиги и новые тенденции в социально-экономической динамике, но не дают достаточных оснований для оценки масштабов происходящих изменений. Поэтому на их основе скорее можно говорить лишь о выдвигании определенных гипотез, которые в дальнейшем требуют проверки методами количественного анализа на больших массивах эмпирических данных.

В рамках настоящего проекта мы опирались на сочетание отмеченных выше подходов к проведению качественных исследований — включая проведение серии углубленных интервью с представителями фирм и отраслевых ассоциаций и одновременный анализ российских и международных статистических данных, отраслевых аналитических обзоров, материалов деловых СМИ. Интервью сначала проводились с руководителями отраслевых ассоциаций, выходу на которых содействовал РСПП. Затем с учетом рекомендаций руководителей ассоциаций формировался список потенциальных респондентов, представляющих отдельные предприятия отрасли. При этом мы старались, чтобы среди респондентов были руководители разных типов предприятий (по размерам, структуре собственности, географическому расположению, стадиям в цепочках создания стоимости).

В качестве целевых отраслей для обследования были выбраны крупные сектора, значимые для российской экономики и при этом различавшиеся по влиянию кризиса на их активность:

- сектор информационных технологий (ИТ);
- розничная торговля;
- фармацевтическая промышленность;
- туристический сектор;
- химическая промышленность;
- автомобильная промышленность.

Выбор для исследования секторов, которые различались по широкому кругу характеристик, позволил сформировать базу для обсуждения более общей симптоматики проблем и условий развития всей обрабатывающей промышленности и сектора услуг российской экономики. В качестве наиболее важных различий этих секторов можно выделить:

- характер деятельности: производство товаров (химическая и фармацевтическая промышленность, автомобилестрое-

- ние) или оказание услуг (туристический сектор, розничная торговля);
- модели деятельности: В2В — инвестиционные сектора (например, химическая промышленность) или В2С — потребительские сектора (например, туристический сектор);
 - производственную организацию: отрасли с доминированием вертикальной координации (например, автомобилестроение) или сектора с преобладанием горизонтальных связей (например, туристический сектор);
 - экспортную ориентированность: высокая (например, химическая промышленность) или низкая (например, фармацевтическая промышленность, автомобилестроение);
 - основные факторы развития: материалоемкие и капиталоемкие (химическая промышленность), знаниеемкие (фармацевтическая промышленность), трудоинтенсивные (розничная торговля) сектора;
 - уровень государственного регулирования отрасли: высокий (фармацевтическая промышленность) или низкий (ИТ-сектор);
 - социальную чувствительность к результатам деятельности отрасли: высокая (розничная торговля, фармацевтическая промышленность) или низкая (химическая промышленность).

Всего в рамках проекта было проведено 45 интервью, включая 43 интервью с руководителями компаний и бизнес-ассоциаций и два интервью с сотрудниками профильных подразделений региональных администраций для кейса по туристическому сектору (табл. 1.1; подробнее о респондентах и источниках других данных см. в приложении 1.1). Сценарии интервью с руководителями компаний и деловых ассоциаций приведены в приложении 1.2.

Интервью проводились в период с июля 2020 г. по март 2021 г. Отрасли были разделены на две волны обследования. В первую волну (основной объем интервью проведен в июле — октябре 2020 г.) вошли отрасли, испытавшие влияние кризиса на раннем этапе: фармацевтическая промышленность, розничная торговля и ИТ-сектор. Отрасли, в которых возможно отложенное влияние кризиса, вошли во вторую волну обследования (основной объем интервью проведен в октябре 2020 г. — марте 2021 г.): химическая

Таблица 1.1. Интервью, проведенные в рамках проекта

Отрасль	Количество интервью с руководителями отраслевых ассоциаций	Количество интервью с руководителями компаний	Сроки проведения интервью
ИТ-сектор	3	7	Август — октябрь 2020
Розничная торговля	4	5	Июль — октябрь 2020
Фармацевтическая промышленность	2	3	Июль — декабрь 2020
Туризм	2	11*	Октябрь — декабрь 2020
Химическая промышленность	0	5	Декабрь 2020 — февраль 2021
Автомобильная промышленность	0	5	Январь — март 2021
Общее количество проведенных интервью**	10**	35**	Июль 2020 — март 2021

* Включая девять интервью с компаниями и два — с представителями региональных администраций.

** Интервью с Ассоциацией компаний интернет-торговли (АКИТ) и одной из компаний учтено одновременно по двум отраслям — ИТ и розничная торговля.

промышленность и автомобилестроение, а также туристический сектор как отрасль, испытывающая продолжительное негативное влияние на всех этапах кризиса.

По результатам анализа материалов углубленных интервью с учетом макроэкономических данных о состоянии и динамике развития отрасли в предкризисный период и период кризиса были разработаны отраслевые кейсы, включающие следующие аспекты.

1. Характеристика состояния сектора/отрасли в России накануне кризиса, ключевые параметры сектора и его основных сегментов, а также особенности данного сектора в России и его отличия от аналогичных секторов в других странах.
2. Состояние сектора в период кризиса: влияние кризиса на состояние сектора в целом (динамика объемов продаж, в том числе по отдельным сегментам, занятость, цены и другие индикаторы; изменения в организации бизнес-процессов, включая отношения с работниками; изменения во взаимоотношениях с поставщиками и потребителями в рамках цепочек создания стоимости; реакция данного сектора на кризис в других странах, выбранных для сравнения).
3. Взаимоотношения с государством, господдержка в период кризиса (общий контекст взаимоотношений с государством, изменение интенсивности и каналов взаимодействия с государством в кризис, оценка эффективности конкретных форм господдержки, сравнение с зарубежным опытом).
4. Вызовы для дальнейшего развития сектора и предприятий и ожидаемые тенденции этого развития, включая перспективные сегменты внутри сектора; ключевые угрозы и риски, выводы и следствия для политики.

Важным элементом апробации предварительных результатов исследования стали публичные экспертные семинары, проводившиеся в январе — июне 2021 г. с участием представителей соответствующих отраслей и профильных ведомств. Эти семинары, с одной стороны, позволили уточнить полученные нами результаты, а с другой стороны, стали подтверждением адекватности методических подходов, использованных в данном проекте, и практической ценности сделанных выводов.

Характеристика проведенных интервью с руководителями предприятий и отраслевых бизнес-ассоциаций

Таблица 1.2. Характеристика проведенных интервью с руководителями предприятий и отраслевых бизнес-ассоциаций

Отрасль	Количество интервью	Отраслевые ассоциации, компании и сфера деятельности	Сроки проведения интервью	Источники данных
ИТ-сектор	10	<i>Ассоциации:</i> Ассоциация предприятий компьютерных и информационных технологий (АПКИТ), РУССОФТ (объединение компаний — разработчиков программного обеспечения России), Ассоциация компаний интернет-торговли (АКИТ) <i>Сфера деятельности:</i> разработка и производство программного обеспечения (продукты и сервисы), инфраструктура, интернет-торговля, телекоммуникации	Август — октябрь 2020	Росстат, International Data Corporation (IDC), РА «Эксперт», РУССОФТ, аналитические материалы Gartner, CNews, AppDynamics
Розничная торговля	9	<i>Ассоциации:</i> Ассоциация компаний розничной торговли (АКОРТ), Ассоциация	Июль — октябрь 2020	Росстат, Минпромторг России, АКОРТ, Organization for Economic

<p>малоформатной торговли (АМТ), Союз независимых сетей России (Союз НСР), Ассоциация компаний интернет-торговли (АКИТ) <i>Сфера деятельности:</i> сетевой продовольственный и непродовольственный ритейл, интернет-торговля</p>	<p>Со-operation and Development (OECD), аналитические материалы KPMG, Knight Frank</p>
<p>Фармацевтическая 5 промышленность</p> <p><i>Ассоциации:</i> Ассоциация российских фармацевтических производителей (АРФП), Ассоциация международных фармацевтических производителей (АИРМ) <i>Сфера деятельности:</i> фармацевтическое производство, инновационная фармацевтика</p>	<p>Июль — декабрь 2020</p> <p>Росстат, Федеральная таможенная служба (ФТС России), база данных предприятий Ruslana Bureau van Dijk, Euromonitor International, Eurostat, UNCTAD, OECD, аналитические материалы DSM Group, Deloitte, RNC Pharma</p>
<p>Туризм</p> <p>13</p> <p><i>Ассоциации:</i> Российский союз туристической индустрии (РСТ), Ассоциация туроператоров России (АТОР) <i>Компании:</i> туристические агентства, экскурсионные агентства, туроператоры (многопрофильные, национальные, по внутреннему</p>	<p>Октябрь — декабрь 2020</p> <p>World Travel & Tourism Council (WTTC), Росстат, The World Tourism Organization (UNWTO), World Bank, OECD, Федеральное казначейство, Euromonitor International</p>

Отрасль	Количество интервью	Отраслевые ассоциации, компании и сфера деятельности	Сроки проведения интервью	Источники данных
		туризму), онлайн-платформы бронирования <i>Региональные администрации</i>		
Химическая промышленность	5	<i>Сфера деятельности:</i> производство лакокрасочных материалов, полимерных и упаковочных материалов, промежуточных химических материалов и веществ, бытовой химии	Декабрь 2020 — февраль 2021	Росстат, ФТС России, Euromonitor International, Deloitte, McKinsey
Автомобильная промышленность	5	<i>Сфера деятельности:</i> производство легковых и грузовых автомобилей полного цикла	Январь — март 2021	Росстат, аналитическая компания «АСМ-холдинг», Международная организация по производству автомобилей (OICA), ITC Trade map, Boston Consulting Group (BCG), Deloitte, Eurostat

Всего проведенных интервью* 45*

* Интервью с ассоциацией АКИТ и одной из компаний учтено в статистике по двум отраслям — ИТ и розничная торговля, поскольку область их деятельности относится и к той и к другой отрасли.

Приложение 1.2

Сценарии интервью с представителями бизнеса и отраслевых ассоциаций

Сценарий интервью для деловых ассоциаций

1. Базовая информация об ассоциации и респонденте (в основном должна быть получена с официального сайта ассоциации)

— Год создания ассоциации, организационная форма, размер и формат аппарата ассоциации (собственный аппарат или в рамках структуры компаний — членов ассоциации).

— Отраслевой охват (представители каких отраслей/секторов; примерная доля участников ассоциации в отрасли/секторе, доля рынка).

— Характеристика участников ассоциации: примерное количество членов ассоциации, кто является членом ассоциации (физические или юридические лица, иностранные фирмы, представленные регионы, наиболее типичные участники по размерам бизнеса, форме собственности).

— Краткая характеристика респондента (должность, пол, возраст и продолжительность работы в ассоциации, предшествующий опыт и образование).

2. Состояние отрасли/сектора и адаптация бизнеса

— Какая доля компаний в отрасли, по Вашей оценке, закрылась в результате последствий пандемии? Будет закрыта до конца года? В каких сегментах? Что в большей степени повлияло на закрытие? Что позволило оставшимся компаниям устоять? Как изменились объемы деятельности компаний, которые остались на рынке? Есть ли отличия по сегментам? Есть ли отличия по регионам России?

— С какими проблемами столкнулись предприятия отрасли из-за пандемии? Какие пути их преодоления выбирали менеджеры/собственники? Есть ли примеры удачного приспособления (без обращения к государственной помощи)?

— Ожидается ли, что весомая часть предприятий отрасли (какая доля компаний, по Вашей оценке) изменит портфель/ассортимент/номенклатуру своих продуктов/услуг в результате по-

следствий пандемии? В каком направлении будут происходить изменения?

— Будут ли меняться в среднесрочной перспективе практики трудовых отношений, формы организации труда в компаниях отрасли? Можно ли ожидать сокращения рабочей силы или ее серьезных структурных изменений (и каких)?

— Как изменится инвестиционная активность компаний отрасли, каковы могут быть направления новых инвестиций (в том числе в освоение технологий), возможные источники финансирования инвестиций в новых условиях?

— Какие процессы, важные для трансформации структуры рынка, развития конкуренции можно ожидать в ходе и после завершения пандемии (банкротства/ликвидации/уход; слияния и поглощения; облегчение или усложнение регуляции и условий входа на рынок; изменения структуры рынка и др.)?

3. Взаимодействие с потребителями и поставщиками, цепочки создания стоимости

— Как изменилась сеть поставщиков/покупателей в отрасли, система кооперации с партнерами? Какие факторы это обусловили?

— Повлияла ли пандемия коронавирусной инфекции (COVID-19) на возможности предприятий отрасли закупать сырье, материалы, комплектующие, оборудование и технологии (для торговли: товары для реализации)? На внутреннем рынке? На внешнем рынке? Какими факторами это обусловлено?

— Повлияла ли пандемия коронавирусной инфекции (COVID-19) на возможности предприятий отрасли продавать продукты или услуги? На внутреннем рынке? На внешнем рынке? Какими факторами это обусловлено?

— Какие изменения произошли в работе компаний отрасли с клиентами (организация продаж офлайн в соответствии с новыми требованиями, онлайн-формат и др.)?

4. Меры государственной антикризисной поддержки: универсальные и специфические для отрасли

— Насколько легко получить членам Вашей ассоциации доступ к информации и помощь в рамках государственных программ для поддержки бизнеса в связи с COVID-19? Какие шаги

предпринимает ассоциация для доведения информации о нуждах ее членов до органов власти разных уровней? Какие формы взаимодействия с органами власти федерального и регионального уровней могли бы быть наиболее эффективными?

— Считаете ли Вы достаточными для восстановления отрасли те меры государственной поддержки, которые предложены правительством?

— Какие возможные дополнительные государственные меры помогли бы предприятиям отрасли справиться с кризисом, вызванным COVID-19 (программы обеспечения занятости, программы льготного кредитования/кредитные гарантии, налоговые льготы, прямые денежные трансферты, изменения нормативного регулирования, другое)? Как Вы полагаете, есть ли необходимость в специальных мерах именно для данной отрасли? Для определенного круга предприятий этой отрасли (например, крупных или малых, частных компаний российского происхождения и т.п.)?

— Возник ли дополнительный запрос на координацию и коллективные действия членов ассоциации в связи с кризисом?

5. Вызовы и перспективы развития отрасли/сектора и ожидания участников рынка

— Какие более серьезные вызовы Вы видите для развития отрасли в целом?

— Есть ли среди вызовов текущего кризиса новые возможности для развития компаний отрасли?

— Какие изменения рынка/отрасли ожидаются в долгосрочной перспективе (с точки зрения конкуренции, взаимодействия с поставщиками и потребителями/клиентами, межфирменной кооперации и др.)?

Сценарий интервью для компаний

1. Базовая информация о компании и респонденте (часть информации собирается из открытых источников до проведения интервью)

- Отраслевая принадлежность.
- Год создания предприятия.
- Входит ли в холдинг или является независимым предприятием.

— Организационно-правовая форма (и ее изменение, если было).

— Структура собственности, в частности, есть ли государственный (органы власти, государственные корпорации, государственные предприятия) и иностранный капитал в структуре собственности.

— Численность персонала.

— Динамика основных показателей с 2015 г.

— Наличие экспорта и импорта.

— Основной продукт, его специфика (конечный или промежуточный).

— На каких рынках работает (местный, региональный, национальный, международный).

— Входит ли предприятие в консультативные советы, есть ли коллегиальные органы, ассоциации, которые представляют рассматриваемое предприятие.

— Краткая характеристика респондента: должность, пол, опыт, образование, продолжительность работы в компании.

2. Проблемы и вызовы, возникшие в связи с кризисом, и реакция предприятия на эти вызовы

— С какими проблемами и вызовами столкнулось Ваше предприятие/Ваша компания в результате кризиса, связанного с распространением COVID-19? Какие меры для преодоления кризиса/приспособления к новым условиям предприняла Ваша компания?

— Прекращало ли Ваше предприятие работу или нет?

— Выводили на удаленную работу или нет, если да, то на какой период и какую ориентировочно долю сотрудников?

— Переносили ли бизнес-активность в онлайн/расширили работу онлайн?

— Как изменились коммерческая деятельность, продажи, система сбыта Вашей компании? Какие меры преодоления кризиса Вы уже реализовали?

— Планируется ли изменение портфеля/ассортимента/номенклатуры предлагаемых товаров/услуг? Каким образом?

— Осуществлены ли/планируются ли в Вашей компании мероприятия по обновлению/расширению/сокращению производственных мощностей для адаптации компании к эффектам пандемии? До конца года? Через год?

— Изменилась ли в кризисный период система управления и принятия решений? Формировала ли компания некий специальный антикризисный штаб и кто туда вошел?

— Удалось ли справиться силами исполнительных руководителей или в поиск решений подключился Совет директоров (если есть в компании) и/или собственники бизнеса? Увидели ли в компании новые возможности по улучшению системы управления?

— *Персонал и занятость.* Пришлось ли компании проводить сокращение персонала, оптимизацию заработной платы или использовать иные механизмы (например, отпуска без сохранения содержания, перевод на часть ставки и т.п.)?

— Осуществлены ли/планируются ли в Вашей компании мероприятия по повышению квалификации сотрудников или пере-квалификации за время пандемии коронавируса?

— *Инвестиционная активность.* Пришлось ли компании в условиях пандемии компании отказаться от осуществления инвестиционных программ (или временно отложить их)? Почему (были сложности с финансированием, с доступом к оборудованию или неопределенность спроса)?

— Нормативные барьеры, с которыми столкнулись?

3. *Состояние и реакция на кризис других фирм в Вашей отрасли/Вашем секторе*

— Какая доля компаний в отрасли, по Вашей оценке, закрылась в результате последствий пандемии? Будет закрыта до конца года? В каких сегментах? Что в большей степени повлияло на закрытие? Что позволило оставшимся компаниям устоять? Как изменились объемы деятельности компаний, которые остались на рынке? Есть ли отличия по сегментам? Есть ли отличия по регионам России?

— Ожидается ли, что весомая часть предприятий отрасли (какая доля компаний, по Вашей оценке) изменит портфель/ассортимент/номенклатуру своих продуктов/услуг в результате последствий пандемии? В каком направлении будут происходить изменения?

— Будут ли меняться в среднесрочной перспективе практики трудовых отношений, формы организации труда в компаниях отрасли? Можно ли ожидать сокращения рабочей силы или ее се-

резких структурных изменений (и каких)? Есть ли отличия по регионам России?

— Как изменится инвестиционная активность компаний отрасли, каковы могут быть направления новых инвестиций (в том числе в освоение технологий), возможные источники финансирования инвестиций в новых условиях?

— Какие процессы, важные для трансформации структуры рынка, развития конкуренции можно ожидать в ходе и после завершения пандемии (банкротства/ликвидации/уход; слияния и поглощения; облегчение или усложнение регуляции и условий входа на рынок; изменения структуры рынка и др.)? Есть ли отличия по регионам России?

4. Взаимодействие с потребителями и поставщиками, цепочки создания стоимости (включая импорт-экспорт)

— Как изменилась сеть поставщиков/покупателей в отрасли, система кооперации с партнерами? Какие факторы это обусловили?

— Повлияла ли пандемия коронавирусной инфекции (COVID-19) на способность Вашей компании закупать сырье, материалы, комплектующие, оборудование и технологии (для торговли: товары для реализации)? На внутреннем рынке? На внешнем рынке? Какими факторами это обусловлено (например, финансовые или логистические сложности)?

— Повлияла ли пандемия коронавирусной инфекции (COVID-19) на возможности Вашей компании продавать продукты или услуги? На внутреннем рынке? На внешнем рынке? Какими факторами это обусловлено?

— Какие изменения произошли в Вашей компании в работе с клиентами (организация продаж офлайн в соответствии с новыми требованиями, онлайн-формат и др.)?

5. Меры государственной антикризисной поддержки

— Насколько Вы знакомы с мерами государственной поддержки отрасли, в которой работает Ваша компания? Насколько легко получить доступ к информации о государственных программах для поддержки бизнеса в связи с COVID-19?

— Пыталась ли компания получить государственную поддержку? В каких формах? Были ли все эти попытки успешными? Если нет, то в чем причина отказа?

— Если компания получила господдержку, то насколько просто было ее получить? Насколько действенной она оказалась?

— Считаете ли Вы меры государственной поддержки отрасли достаточными? Какие возможные дополнительные государственные меры помогли бы Вам справиться с кризисом, вызванным COVID-19 (программы обеспечения занятости, программы льготного кредитования/кредитные гарантии, налоговые льготы, прямые денежные трансферты, изменения нормативного регулирования, другое)?

б. Вызовы и перспективы развития отрасли/сектора и ожидания участников рынка

— Какие более широкие вызовы Вы видите для Вашей компании и для отрасли в целом? Какая реакция на эти вызовы ожидается в долгосрочной перспективе?

— Есть ли среди вызовов текущего кризиса новые возможности для развития Вашей компании и для развития отрасли в целом?

— Каким Вы видите будущее Вашей компании с учетом изменений рынка/отрасли в долгосрочной перспективе (с точки зрения конкуренции, взаимодействия с поставщиками и потребителями/клиентами, межфирменной кооперации и др.)?

— Каковы Ваши ожидания от государственной политики, деятельности местных властей, отраслевых ассоциаций?

Научное издание

**Ответ российского бизнеса на пандемию COVID-19
(на примере шести отраслевых кейсов)**

Под научной редакцией Т.Г. Долгопятовой, Н.В. Акиндиновой,
Ю.В. Симачева, А.А. Яковлева

Заведующая книжной редакцией *Е.А. Бережнова*
Редактор *Г.Е. Шерихова*
Компьютерная верстка и графика: *Л.В. Маликина*
Корректор *Е.Е. Андреева*
Дизайн обложки: *В.П. Коршунов*

Все новости издательства — <http://id.hse.ru>

По вопросам закупки книг
обращайтесь в отдел реализации
Тел.: +7 495 772-95-90 доб. 15295, 15297
bookmarket@hse.ru

Подписано в печать 01.12.2021. Формат 60×88 1/16
Гарнитура Newton. Усл. печ. л. 27,2. Уч.-изд. л. 22,2
Печать офсетная. Тираж 500 экз. Изд. № 2576. Заказ №

Национальный исследовательский университет
«Высшая школа экономики»
101000, Москва, ул. Мясницкая, 20
Тел.: +7 495 772-95-90 доб. 15285

Отпечатано ООО «Фотоэксперт»
109316, Москва, Волгоградский проспект, д. 42