

Ю.В. Симачев

НИУ ВШЭ, Москва

Т.Г. Долгопятова

НИУ ВШЭ, Москва

А.А. Яковлев

НИУ ВШЭ, Москва

Пандемия COVID-19: реакция российских предприятий и вызовы для посткризисного развития

Аннотация. Рассматривается влияние пандемии COVID-19 и вызванного ею экономического кризиса на деятельность фирм в шести отраслях российской экономики. На основе серии из 45 углубленных интервью с руководителями компаний и бизнес-ассоциаций и данных российской и международной отраслевой статистики выявлены реакция предприятий на кризис и изменения в моделях их поведения, а также различия в форматах взаимодействия правительства с бизнесом в разных секторах экономики. Показано, что основные проблемы, с которыми предприятия столкнулись в течение 2020 г., возникли еще до кризиса. При этом через данный кризис легче прошли те фирмы, которые ранее осуществляли значимые инвестиции в развитие, в частности внедряли цифровые технологии. Массовое распространение модели дистанционной занятости привело к большему проникновению столичных компаний на региональные рынки и усилению конкуренции между фирмами за квалифицированных работников. Отмечается важная роль отраслевых ассоциаций как представителей коллективных интересов бизнеса и посредников в коммуникациях с государственными органами. В заключении выделены вызовы для бизнеса и государства в период посткризисного развития.

Ключевые слова: пандемия COVID-19, экономический кризис, антикризисные меры, отраслевое регулирование.

Классификация JEL: L16, L22, L52, H12.

DOI: 10.31737/2221-2264-2021-52-4-10

Пандемия COVID-19 и порожденный ею экономический кризис для всех стран мира стали самым серьезным вызовом за последние десятилетия. Эксперты рассуждают о новой реальности, в которой придется функционировать фирмам и отраслям. В этом контексте для выработки адекватной экономической политики важен анализ стратегий поведения компаний и тех решений в ответ на кризис, которые сегодня формируются на уровне предприятий разных секторов экономики.

Начиная с весны 2020 г. анализу последствий пандемии коронавируса были посвящены сотни экспертно-аналитических и научных работ¹. 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). Одновременно исследователи глобальных цепочек создания стоимости писали об их регионализации: через возврат производств с развивающихся рынков на территорию развитых стран, а также возврат к прямым взаимодействиям в логике «головной офис — дочерняя компания» (Pla-Barber, Villar, Narula, 2021). В то же время отмечается, что названные тенденции являются лишь продолжением сдвигов, начавшихся еще до пандемии и отражающих общую цикличность в развитии процессов глобализации (Antràs, 2020).

Масштабная поддержка, оказанная бизнесу в течение 2020 г. в США и странах ЕС, сгладила социальное влияние пандемии, но породила опасения резкого ухудшения состояния дел в экономике после прекращения этой

¹ Например, на сайте NBER в июле 2021 г. поиск по ключевому словосочетанию «COVID-19» выделял свыше 900 статей.

поддержки (G30 Working Group, 2020), так как ее адресатами также стали неэффективные фирмы. Однако последующие исследования показали, что такие риски были, вероятно, преувеличены, поскольку основной проблемой в 2021 г. может стать сокращение объема банковских кредитов для корпоративного сектора в силу высокого уровня неопределенности в экономике в целом (Gourinchas et al., 2021).

В России в конце 2020 г. в коллективной монографии (Мау и др., 2020) были подробно проанализированы меры правительства, направленные на противодействие инфекции и поддержку экономики и населения, а также дана первая оценка последствий кризиса. В статье (Мау, 2021) 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 статье (Буклемишев и др., 2021) дана оценка влияния пандемии COVID-19 на макроэкономическую политику развитых стран и стран с развивающейся и переходной экономикой. Авторы констатируют, что в странах с развивающейся экономикой при наличии потенциала для смягчения монетарной политики снижение базовой ставки займов не приведет к росту кредитования в силу высокого уровня неопределенности в экономике.

Особо следует выделить масштабное социологическое исследование Фонда «Общественное мнение» (см. (ФОМ, 2021), а также текущую информацию на сайте «к-ФОМ»²). Анализ ФОМ показал важную роль для выживания бизнеса таких факторов, как корпоративная культура и эффективные каналы коммуникаций с работниками и внешними контрагентами, включая поставщиков, государство и арендодателей. Согласно результатам ФОМ пандемия стимулировала технологическое об-

новление бизнес-среды, привела к изменению образа жизни и развитию творческого потенциала предпринимателей.

Вместе с тем пока не было работ, которые бы детально рассматривали последствия пандемии и экономического кризиса для отдельных отраслей российской экономики с оценкой перспектив и вызовов их дальнейшего развития в посткризисный период с учетом изменения моделей поведения фирм. В нашем исследовании эта задача решалась в отраслевых кейсах с опорой на серию углубленных интервью с представителями предприятий и отраслевых бизнес-ассоциаций, которые были дополнены анализом данных российской и международной статистики и аналитических обзоров³.

Всего в рамках исследования было проведено 45 интервью с руководителями компаний и бизнес-ассоциаций, а дополнительно для кейса по туристическому сектору – с сотрудниками двух региональных администраций. В первую серию обследования (июль–сентябрь 2020 г.) вошли розничная торговля, ИТ-сектор, фармацевтическая промышленность; во вторую серию (октябрь 2020 – март 2021 г.) – туристический сектор, химическая промышленность, автомобилестроение. Важным элементом апробации предварительных результатов исследования стали публичные экспертные семинары, проводившиеся в январе–июне 2021 г. с участием представителей соответствующих отраслей и профильных ведомств⁴.

1. Влияние кризиса и реакция предприятий

Пандемия обострила те проблемы компаний, которые в основном возникли еще до кризиса. Для отраслей с доминированием вертикальной координации (связанных с традициями советской плановой экономики) более значимыми оказались проблемы девальвации

² См. <https://covid19.fom.ru/k-temy>

³ Материалы этих отраслевых кейсов см. в серии статей (Долгопятова, Федюнина, Назарова, 2021; Симачев, Кузык, Бутков, 2021; Симачев, Федюнина, Волкова, 2021; Симачев и др., 2021; Яковлев, Кузык, Седых, 2021; Яковлев и др., 2021).

⁴ См. https://iims.hse.ru/sectoral_cases/seminars

рубля и удорожания импорта, монополизма в различных звеньях цепочек поставок, ограничений в привлечении иностранных инвестиций. Для секторов с развитыми горизонтальными связями особо острыми стали проблемы административного давления, дефицита человеческого капитала, а также рисков избыточного контроля, связанных с получением государственной поддержки (в этом контексте респонденты говорили о токсичности государственной поддержки). В период пандемии в этих менее капиталоемких секторах произошло ускорение процессов, начавшихся еще до кризиса. В их числе – цифровая трансформация, изменение моделей найма персонала, переход к новым форматам деятельности бизнеса.

Ряд факторов способствовал смягчению негативного влияния кризиса на начальной стадии. Так, для многих фирм серьезным испытанием и уроком стал кризис 2014–2015 гг. Многие отрасли (прежде всего розничная торговля, но не только) уже до 2020 г. интенсивно продвигались в развитии форматов онлайн. Это существенно облегчило прохождение наиболее жестких ограничений в период кризиса. В отличие от фирм развитых стран российские компании заметно меньше пострадали от сбоев в глобальных цепочках добавленной стоимости. Здесь сказался фактор менее эффективной организации логистики: более высокие риски задержек в поставках и большой объем имеющихся запасов, что сыграло позитивную роль в условиях пандемии.

В сравнении с кризисом 2008–2009 гг. под ударом оказались в большей степени не отрасли с доминированием вертикальной координации (химическая промышленность, автомобилестроение), а сектора с преобладанием горизонтальных связей и большей долей малых и средних фирм (розничная торговля, туристический сектор, ИТ-сектор). Компании в этих секторах чаще создавались и действуют как партнерские или семейные, что отразилось в бережном отношении к кадрам. При этом такие фирмы привыкли больше рассчитывать на себя и действовать, не ожидая государственной поддержки.

Одной из массовых практик стал перевод части работников в режим дистанционной занятости, что в целом произошло относительно безболезненно. Однако оценки приемлемости дистанционной модели для посткризисного будущего существенно различались. Для ряда компаний модель деятельности онлайн состояла в оптимизации управления и расширении возможностей найма сотрудников в регионах (например, в ИТ-секторе), а также – в снижении потребностей в офисных площадях (розничная торговля, туристический сектор). Но респонденты отмечали и негативные последствия: утрату корпоративной идентичности и чувства команды, проблемы в разделении личного и рабочего времени. Переход на работу в онлайн оказался эффективным для решения текущих задач, но усложнил запуск новых проектов.

Кризис оказал разнонаправленное влияние не только на уровне секторов, но и на уровне фирм: выигравшие компании были и в пострадавших в целом отраслях. Пандемия обусловила долгосрочные изменения в структуре и форматах потребления населения. Те компании, которые смогли быстро адаптироваться к новым реалиям, получили преимущества по сравнению со своими конкурентами и смогли расширить свои рынки, изменить положение в цепочках добавленной стоимости.

Пандемия подтолкнула и компании, и государство к активному взаимодействию. Правительство вступило в диалог с бизнесом. Результатом стало оперативное решение ряда проблем отраслевого регулирования (например, разрешение интернет-торговли лекарственными средствами). Признавая роль бизнес-ассоциаций, государство часто опиралось на коммуникации не столько с ними, сколько с отдельными компаниями, прежде всего крупными. При определении механизмов поддержки плохо учитывалась неоднородность отраслей и особенности воздействия на них различных мер.

Среди предложенных федеральных мер поддержки оказалось недостаточно инструментов, направленных на компании второго эшелона (малый бизнес принято поддержи-

вать, крупный обладает большей переговорной силой). Кроме того, средние предприятия существенно реже, чем крупные, имели возможность продолжать функционирование в период жестких карантинных мер, что, в свою очередь, негативно сказывалось и на крупных компаниях — потребителях продукции средних фирм, особенно в вертикально организованных секторах.

Бюджетные расходы (в частности, закупки для государственных нужд) стали важным стабилизирующим фактором в период кризиса, однако бизнес чувствительно реагировал на усиление проверок использования средств государственной поддержки. Наиболее токсичными бюджетные средства представляются респондентам — руководителям компаний тех секторов, которые только в последние годы стали объектом внимания и финансовой поддержки государства — прежде всего в ИТ-секторе. Во многом это связано со сложностью понимания бизнес-процессов данного сектора для проверяющих, а также с неразвитой культурой и практикой работы бизнеса с бюджетными средствами.

В качестве одной из задач антикризисной политики декларировалось снижение административной нагрузки, мораторий на проверки. Однако на уровне компаний отмечалось сохранение, а в некоторых случаях и усиление давления на бизнес. Последнее было более характерно для небольших компаний, для которых проверки сопровождаются высокими транзакционными издержками.

Тем не менее в целом в условиях пандемии произошло расширение коммуникаций между государством и бизнесом, многие отраслевые ведомства старались оперативно отреагировать на запросы компаний. Весьма позитивно бизнесом были оценены меры, положительно влияющие на спрос населения (в частности, финансовые инструменты прямой поддержки населения в период кризиса).

2. Вызовы посткризисного развития для бизнеса и государства

Посткризисное развитие с высокой вероятностью будет характеризоваться сово-

купностью серьезных вызовов. Реакция государства на эти вызовы определит характер дальнейшей трансформации рассматриваемых секторов.

Во-первых, кризис существенно усилил внутриотраслевую и межрегиональную дивергенцию. Для секторов с вертикальной координацией обострятся проблемы разрыва в технологическом уровне в рамках кооперационных цепочек, усиления монополизации в их отдельных звеньях. В секторах с горизонтальной координацией можно ожидать дальнейшей консолидации, а также роста доли крупнейших компаний. В то же время для сегментов B2C вероятно консервация слоя небольших предприятий, которые ориентированы на покупателей с низким уровнем доходов и которые будут не интересны ведущим компаниям отрасли как объект для поглощений. Следствием может стать усиление многоукладности отраслей с ослаблением межфирменных связей. Продолжатся процессы поглощения перспективных компаний, в том числе со стороны крупных компаний и банков с государственным участием. Но встанет вопрос о перспективах культивации нового бизнеса в рамках крупных компаний и сохранении качества человеческого капитала в новых корпоративных рамках.

Во-вторых, во всех секторах усилятся процессы цифровой трансформации. Будет происходить изменение моделей найма, развитие получат распределенные компании, что станет предпосылками новой мобильности. Здесь в числе вызовов — кризис корпоративных форм и развитие гиг-экономики, обеспечение сбалансированной защиты интересов и занятых, и работодателей, и потребителей. Размывание отраслевых границ будет порождать вопросы адекватности отраслевого регулирования. Для обеспечения справедливых конкурентных условий потребует своевременная реакция на мощь крупных компаний с собственными экосистемами.

В-третьих, будет повышаться роль нематериальных активов (знаний, навыков) с нарастанием конкуренции за человеческий капитал. Вызовом здесь является усиление раз-

рыва между спросом перспективных компаний и предложением образовательной системы, а также между ростом компаний новых секторов в национальной экономике и мобильностью таких компаний, повышенной чувствительностью к конкурентоспособности национальной юрисдикции. Для быстро трансформирующихся секторов (туриндустрии, ИТ-сектора, розничной торговли) особенно важным становится развитие регулирования, устранение нерациональных отраслевых ограничений.

В-четвертых, модели ведения бизнеса компаний будут трансформироваться в направлении создания экосистемы вокруг человека: его здоровья, безопасности, питания, развлечений. Сохранится тренд развития собственных каналов доведения продукта до потребителя и усилится прямое взаимодействие с покупателями (туристический сектор, фармацевтическая промышленность).

Постпандемийное развитие рассматриваемых секторов в существенной мере зависит от ряда специфических развилки в выборе вариантов государственной политики, среди которых:

- акцент на удовлетворении потребностей населения или — на развитии национального производства. Важнейшие темы здесь: условия локализации (автомобилестроение), регулирование цен на жизненно необходимые и важнейшие лекарственные препараты (фармацевтика);
- развитие национального регулирования отраслей, близкого (гармонизированного) с международным, или — отстаивание национальной специфики, в том числе по соображениям национальной безопасности. Ключевые вопросы: параллельный импорт, принудительное лицензирование (фармацевтика, торговля);
- соотношение обычной и электронной торговли, условия развития национального сегмента e-commerce. Здесь важны пороги беспошлинного ввоза товаров и регулирование деятельности торговых платформ;

- диверсификация крупных фирм или — рост молодых перспективных фирм. Выбор определяется характером регулирования рынка слияний и поглощений, особенно недружественных, со стороны крупных государственных компаний.

В период кризиса существенный импульс получили те сектора и сегменты, которые связывают с новой экономикой, — более гибкой, мобильной, глобальной, креативной. Дальнейшее развитие таких секторов в существенной мере будет определяться эффективностью государственной политики, направленной на формирование нового человеческого капитала, улучшение условий взаимодействия компаний с научными и научно-образовательными организациями.

В то же время запрос на изменения и гибкость решений на уровне бизнеса со стороны экономического блока правительства фактически конкурирует с усилением давления правоохранительных органов. Постоянно соперничают задачи защиты интересов населения (разнообразие и доступность товаров и услуг) с социальными задачами (контроль роста цен, сохранение занятости); задачи развития отечественных производств (импортозамещение) — с задачами поддержания условий для конкуренции. Все это существенно ограничивает мотивацию и повышает риски инвесторов.

При общем усилении запроса на модель «ответственного государства» сохраняется тренд к иерархичной организации экономики (распространенности практик принятия решений сверху вниз) и огосударствлению отдельных секторов. Как следствие, повышается роль бюджетных средств в финансировании развития. С одной стороны, это может обеспечить согласованность структурных изменений, но с другой стороны, барьерами развития станут искажение рыночных стимулов и токсичность инструментов поддержки.

Цифровизация государства создает новую платформу для взаимодействия с бизнесом, снижения издержек, повышения эффективности инструментов господдержки. Однако, возможно, усилятся попытки контролировать бизнес во всех решениях и встраивать его

в управленческую вертикаль, что будет повышать издержки возможных неверных решений.

Выводы

Экономические кризисы — обычно повод извлечь уроки. Так, кризис 2008–2009 гг. стал предметом глубокого осмысления во всем мире, в том числе и лицами, принимающими решения в российской политике: была отмечена новая роль государства, неэффективность крупных государственных компаний, необходимость ускорения процессов приватизации, потребность в активизации инноваций и развитии научно-образовательного сектора. Однако кризис, связанный с пандемией COVID-19, пока не привел к четко осознанным урокам, хотя глубина его воздействия в существенной мере определялась структурными дисбалансами и избыточной (по нашему мнению) иерархичностью российской экономики.

Запаздывание в извлечении уроков становится еще более критичным для выхода из кризиса и возобновления роста. В очередной раз заметна цикличность обращения государства к проблеме давления на бизнес в период кризисов; стремление государства перестроить складывающееся новое посткризисное распределение доходов; его попытки напрямую регулировать цены. В связи с этим государству предстоит найти непростой компромисс между усиливающимися социальными вызовами и задачами формирования предсказуемой среды для экономического роста.

ЛИТЕРАТУРА / REFERENCES

Буклемишев О.В., Зубова Е.А., Качан М.Н., Куровский Г.С., Лаврентьева О.Н. (2021). Макроэкономическая политика в эпоху пандемии: что говорит модель IS-LM? // *Вопросы экономики*. № 2. С. 35–47. [Buklemishev O.V., Zubova E.A., Kachan M.N., Kurovsky G.S., Lavrentieva O.N. (2021). Macroeconomic policy in a pandemic era: What does the IS-LM model show? *Voprosy Ekonomiki*, 2, 35–47 (in Russian).]

Долгопятова Т.Г., Федюнина А.А., Назарова А.Г. (2021). Фармацевтическое

производство в России во время пандемии: старые проблемы, новые вызовы // *ЭКО*. № 51 (8). С. 38–63. [Dolgopyatova T.G., Fedyunina A.A., Nazarova A.G. (2021). Pharmaceutical production in Russia during the pandemic: Chronic problems, new challenges. *ECO Journal*, 51 (8), 38–63 (in Russian).]

Май В.А. (2021). Пандемия коронавируса и тренды экономической политики // *Вопросы экономики*. № 3. С. 5–30. [Mau V.A. (2021). Coronavirus pandemic and trends of economic policy. *Voprosy Ekonomiki*, 3, 5–30 (in Russian).]

Май В.А., Идрисов Г.И., Кузьминов Я.И., Радыгин А.Д., Садовничий В.А., Синельников-Мурылев С.Г. (2020). Общество и пандемия: опыт и уроки борьбы с COVID-19 в России. Москва. 744 с. [Mau V.A., Idrisov G.I., Kuzminov Y.I., Radygin A., Sadovnichy V.A., Sinelnikov-Murylev S.G. (2020). *Society and pandemic: The experience and lessons from fighting COVID-19 in Russia*. Moscow. 744 p. (in Russian).]

Симачев Ю.В., Кузык М.Г., Бутов А.М. (2021). Российский автопром: ключевые особенности, влияние коронакризиса, перспективы развития // *ЭКО*. № 51 (8). С. 8–37. [Simachev Yu.V., Kuzyk M.G., Butov A.M. (2021). The Russian auto industry: Key features, the effect of coronavirus crisis, prospects. *ECO Journal*, 51 (8), 8–37 (in Russian).]

Симачев Ю.В., Федюнина А.А., Волкова А.В. (2021). Химпром и коронакризис: советское наследие стало демпфером, но поможет ли будущему развитию // *ЭКО*. № 51 (8). С. 61–80. [Simachev Yu.V., Fedyunina A.A., Volkova A.V. (2021). The Russian chemical industry amid the pandemic: The Soviet legacy helps survive the crisis, will it help the future development? *ECO Journal*, 51 (8), 61–80 (in Russian).]

Симачев Ю.В., Федюнина А.А., Ершова Н.В., Мисихина С.Г. (2021). Российская розничная торговля до, во время и после коронакризиса // *ЭКО*.

- № 51 (5). С. 29–52. [Simachev Yu.V., Fedyunina A.A., Ershova N.V., Misikhina S.G. (2021). Russian retail before, during and after the COVID-19 crisis. *ECO Journal*, 51 (5), 29–52 (in Russian).]
- ФОМ (2021). Социология пандемии. Проект коронаФОМ. А.А. Ослон (рук. авт. колл.). М.: Институт фонда «Общественное мнение» (инФОМ). [FOM (2021). *Sociology of the pandemic. CoronaFOM project*. Ed. by A.A. Oslon Moscow: Institute of the Public Opinion Foundation (in Russian).]
- Яковлев А.А., Балаева О.Н., Предводителева М.Д., Мисихина С.Г., Ершова Н.В. (2021). Кризис или новая реальность: влияние пандемии на российский сектор туризма // ЭКО. № 51(5). С. 53–76. [Yakovlev A.A., Balaeva O.N., Predvoditeleva M.D., Misikhina S.G., Ershova N.V. (2021). A crisis or new reality: The impact of COVID-19 pandemic on the Russian tourism sector. *ECO Journal*, 51 (5), 53–76 (in Russian).]
- Яковлев А.А., Кузык М.Г., Седых И.А. (2021). Влияние пандемии и государственной антикризисной политики на российский ИТ-сектор // ЭКО. № 51 (5). С. 8–28. [Yakovlev A.A., Kuzyk M.G., Sedykh I.A. (2021). The effect of crisis and government's anti-crisis policy on the Russian IT sector. *ECO Journal*, 51 (5), 8–28 (in Russian).]
- Antràs P. (2020). De-globalisation? Global value chains in the Post-COVID-19 age. *NBER working paper 28115*. November 2020.
- BCG (2020). *Designing resilience into global supply chains*. Boston Consulting Group. August 2020. Available at: <https://www.bcg.com/ru-ru/publications/2020/resilience-in-global-supply-chains>
- Gourinchas P.O., Kalemli-Özcan Ş., Pencikova V., Sander N. (2021). COVID-19 and small- and medium-sized enterprises: A 2021 “time bomb”? *AEA Papers and Proceedings*, 111, 282–286.
- G30 working group on Corporate sector revitalization (2020). *Reviving and Restructuring the Corporate Sector Post-COVID: Designing Public Policy Interventions*. Washington DC: Group of 30.
- McKinsey (2020). *What 800 executives envision for the postpandemic workforce*. McKinsey Global Institute, September 2020. Available at: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work/what-800-executives-envision-for-the-postpandemic-workforce>
- Pla-Barber J., Villar C., Narula R. (2021). Governance of global value chains after the Covid-19 pandemic: A new wave of regionalization? *Business Research Quarterly*, May 31.

Поступила в редакцию 17.09.2021

Received 17.09.2021

Yu.V. Simachev

National Research University Higher School of Economics, Moscow, Russia

T.G. Dolgopyatova

National Research University Higher School of Economics, Moscow, Russia

A.A. Yakovlev

National Research University Higher School of Economics, Moscow, Russia

COVID-19 pandemic: The reaction of Russian enterprises and challenges for the post-crisis development

Abstract. The paper examines the impact of the COVID-19 pandemic and the economic crisis caused by it on the activities of firms in six sectors of the Russian economy. On the basis of a series of 45 in-depth interviews with the heads of companies and business associations and Russian and international industrial statistics, we show the reaction of enterprises to the crisis and changes in their