

Исследование адаптационных
стратегий российских предпринимателей
малого и среднего бизнеса

Жизнь без ясного будущего

Решения, ошибки, точки опоры

МОСКВА, 2026

Содержание

Предисловие	4	Кейсы преодоления «из первых уст»: уроки, решения, модели поведения	36
Краткое резюме. Executive Summary	7	Кейс 1 Стая черных лебедей на ослабленную систему	37
— Ключевые выводы исследования	8	Кейс 2 Один канал продаж, пожар на складе Wildberries и риск утраты бизнеса	43
Кто, что, как? Методология исследования	9	Кейс 3 Пересобрать бизнес: без ключевого продукта, поставщика и прежней бизнес-модели	48
Кризис. Отправная точка понимания	11	Кейс 4 Цена выхода из операционки и подрыва бизнеса из-за ИИ	53
— «Ползучий кризис»: сложность отсечки и управления	13	Ключевые выводы из исследования	59
— Запоздалое осознание угроз	14	— Что помогает и что усиливает риски	60
— Субъективные причины не признаваться в кризисе	15	Рекомендации для собственников и генеральных директоров	63
— Когда предприниматель признается в наличии «кризиса»	16	Как узнать, у вас кризис или нет?	65
— Поликризис: когда угрозы приходят со всех сторон	17	— Вопросы, которые полезно задать себе и команде	66
— Динамика настроений и состояния бизнеса	19	— Чек-лист самодиагностики	68
Триггеры и факторы, запускающие кризис у предпринимателей	21	Закключение	69
— Стратегический фрейминг кризиса и ложный оптимизм	30	Авторы исследования	71
Эмоциональная динамика и психологическая перестройка предпринимателя	33		



ГЛАВА 01

Предисловие

Жизнь последних лет для многих — это жизнь без ясного образа будущего. Ресурс понимания, отслеживания новостей, переживания происходящего, предвидения событий истощился у многих из нас за это время значительно.

Незаметно эволюционирует и наш способ принятия важных жизненных и организационных решений. Вместо долгосрочных проектов, планов и инвестиций люди и компании предпочитают логику «коротких дистанций», сохранения ресурсов и осязаемых результатов.

Все это следствие того, что мы вступили в затяжной, «ползучий» кризис, который мы проанализировали в этом новом исследовании Центра развития лидерства СКОЛКОВО.

Данный отчет продолжает нашу серию исследований кризисов и ответов на них людей и организаций.

В первом нашем отчете «Лидерство под давлением»¹, посвященном реакциям российских предпринимателей и топ-менеджеров на кризис в феврале-марте 2022, мы впервые констатировали радикальное схлопывание у них способности к стратегическому планированию. Тогда это казалось чем-то из ряда вон выходящим: председатели советов директоров и CEO крупных компаний признавались в интервью, что не способны думать о своей жизни и организациях более чем на месяц вперед. Сегодня, несмотря на продолжение бесперебойной работы организаций, внутри многих из них можно наблюдать своеобразный «стратегический паралич», вызванный неспособностью топ-менеджмента предсказывать значимые долгосрочные тренды и зависимостью от коллективной динамики.

Наше второе исследование — «Что изменилось?»², вышедшее через год, весной 2023 года, и посвященное решениям и стратегиям в кризис, показало сдержанный оптимизм первых лиц компаний и надежду на позитивные изменения в будущем.

Третье, нынешнее исследование «Жизнь без ясного будущего», мы проводили в течение года, с осени 2025 по август 2026, и посвятили новым волнам кризиса и его восприятия и действиям предпринимателей малого и среднего бизнеса. Мы сфокусировались исключительно на тех предпринимателях, которые сами определяют состояние своего бизнеса как «находящийся в кризисе».

Почему малый и средний бизнес? Потому что эта категория предпринимателей в настоящий момент оказалась наиболее уязвимой. Как показывают исследования:

малый и средний бизнес, в отличие от крупных корпораций в моменты кризисов, имеет гораздо меньше ресурсной базы для поддержания деятельности, времени на адаптацию и попыток трансформации. Их «запас выживания» гораздо короче.

¹ Улановский, А., Мухамедов, Р., Лалетина, И. (2022). Под давлением: лидерство в новых реалиях. Как руководители российских компаний встретили текущий кризис. Отчет по результатам исследования. Школа управления СКОЛКОВО.

² Улановский, А., Мухамедов, Р., Лычаков, Н., Лалетина, И. (2023). Что изменилось? Стратегии и решения первых лиц российских компаний в 2022–2023. Отчет по результатам исследования. Школа управления СКОЛКОВО.

Например, небольшие компании гораздо меньше тратят на инновации и R&D в кризис: они, как правило, сокращают инвестиции во время экономического кризиса, тогда как крупные компании могут позволить себе увеличивать затраты на поиск нового и разработки.³ Имея ограничения ликвидности, такие компании часто прибегают к сужающим, краткосрочным мерам реагирования, отдавая приоритет сокращению затрат и сохранению денежных средств для стабилизации своего финансового положения.⁴ Напротив, компании, располагающие значительной ликвидностью и финансовыми резервами, находятся в более выгодном положении для реализации расширяющих, долгосрочных стратегий, таких как инвестиции в поиск и инновации, осуществление поглощений или выход на новые рынки.⁵

Предприниматели малого и среднего бизнеса встречаются с кризисом почти всегда один на один, не имея за собой корпоративной системы и поддержки. Они лично несут все бремя ответственности за проблемы и неудачи своего дела — нехватку денег, неспособность платить зарплаты и кредиты, банкротства, потерю личного имущества, снижение рейтинга в банках и личной репутации.

Центральный вопрос нашего исследования:



**что сейчас переживают
и делают предприниматели,
столкнувшиеся с кризисом?**

Материалом послужили опросы, серия глубинных интервью и фокус-группы, проведенные с осени 2025 по лето 2026 года. Все их участники — действующие предприниматели, которые в момент сбора данных переживали серьезный кризис.

Наше прикладное исследование, как любое другое, не предлагает читателю готовых рецептов совладания с кризисом. Любой кризис очень индивидуален, контекстуален и требует кастомизированного подхода. Но это исследование несет в себе коллективный опыт сотен предпринимателей, которые в этот самый момент ищут оптимальные решения, продолжают жить, бороться и действовать в условиях отсутствия гарантий и неясного будущего.



Алексей Улановский,
профессор Школы управления СКОЛКОВО



Антонина Масленникова,
предприниматель

3

Giotopoulos, I., Kritikos, A. S., & Tsakanikas, A. (2023). A lasting crisis affects R&D decisions of smaller firms: The Greek experience. *The Journal of Technology Transfer*, 48: 1161–1175. Teirlinck, P. (2017). Configurations of strategic R&D decisions and financial performance in small-sized and medium-sized firms. *Journal of Business Research*, 74: 55–65.

4

Bahmani, N., Bhatnagar, A., & Gauri, D. (2023). Firms' responses to a black swan macro-crisis: Should they be socially responsible or fiscally conservative? *Journal of Business Research*, 161: 113783. Razzak, B. M., Idris, B., Hasan, R., Saridakis, G., & Hansen, J. M. (2023). The impact of Covid-19 on struggling ethnic minority entrepreneurs' business strategy: The case of Bangladeshi curry houses in the United Kingdom. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 29: 1837–1866.

5

Kraus, S., Clauss, T., Breier, M., Gast, J., Zardini, A., & Tiberius, V. (2020). The economics of COVID-19: Initial empirical evidence on how family firms in five European countries cope with the corona crisis. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 26: 1067–1092.



ГЛАВА 02

Краткое резюме

Executive Summary

Выборку исследования составили российские предприниматели малого и среднего бизнеса из широкого спектра отраслей, изученные с сентября 2025 по август 2026: 17 фокус-групп, опросы и глубинные полуструктурированные интервью.

Ключевые выводы исследования

- 1 Для российского малого и среднего бизнеса текущий контекст — это не единичный внешний шок, а **серия потрясений**, затрагивающая различные стороны деятельности предпринимателей и их компаний.
- 2 Общая **картина настроений** лидеров бизнеса в 2022–2026 годах в опоре на три проведенных опроса может быть описана как первичный шок, слом привычного и адаптация (2022), надежда и рост (2023), инерция роста/плато (2024), системные вызовы и предельная неопределенность (2025–2026).
- 3 Серьезные угрозы бизнесу (остановка операций, неспособность платить, банкротство) несут **наложение внешней турбулентности на накопленные внутренние слабости** организации и запаздывающую реакцию первого лица.
- 4 **Триггеры кризиса** группируются в шесть категорий — от внешнего давления (падение спроса, пожары складов, рост конкуренции с маркетплейсами и Китаем, ограничения каналов продвижения, высокая ставка, сокращение госзаказов) через структурные уязвимости (сжатие маржинальности, кредитная нагрузка, слабая система управления и зависимость от собственника) до видимых на поздней стадии симптомов (кассовые разрывы и нехватка ликвидности).
- 5 Установка «**видеть в кризисе возможность**» часто плохо согласуется у предпринимателей с их эмоциональной оценкой ситуации и реально предпринимаемыми ими действиями, ориентированными на «тушение пожаров» и выживание.
- 6 Антикризисные действия предпринимателей часто фокусируются на **решениях в операционной плоскости**, в то время как радикальные изменения среды требуют от них стратегических ответов. Одна из ключевых уязвимостей для бизнеса предпринимателя — инерция привычной бизнес-модели. Задержка решений собственником бизнеса — самостоятельный фактор риска.
- 7 **Кризис лучше проходят** те предприниматели, кто отказывается от ожидания возврата прошлого, концентрируется на экономике бизнеса и выстраивает регулярное управление деньгами, рисками и людьми.
- 8 В кризисе собственник становится точкой концентрации управленческой нагрузки. **Изменение эмоционального отношения** к кризису, по словам самих предпринимателей, облегчает его проживание и принятие антикризисных решений.

ГЛАВА 03

Кто, что, как?

Методология исследования



Сбор данных текущего исследования проходил в три периода: в сентябре–декабре 2025, феврале–марте 2026, апреле–августе 2026. Участниками исследования выступили российские предприниматели микро-, малого и среднего бизнеса — компании с выручкой до 2 млрд рублей. Среди участников — предприниматели с командами от 5 до 500+ человек. Выборка охватывает широкий спектр отраслей:

- /

торговля
- /

услуги B2B и B2C
- /

строительство
- /

FMCG
- /

IT
- /

HoReCa
- /

производство
- /

e-commerce

С участниками исследования были проведены несколько серий очных фокус-групп, опросы и индивидуальные глубинные (полуструктурированные) интервью, а также использовался метод множественных кейс-стади — углубленного изучения отдельных индивидуальных случаев⁶. Для анализа данных мы использовали методологию качественных исследований — категоризации, группировки и сортировки данных⁷.

Состав	23,5% — микробизнес, 59,3% — малый, 17,2% — средний
Фокус-группы	17 групп, в среднем по 5–6 человек, средняя продолжительность сессии — 2 часа
Глубинные индивидуальные интервью	42 человека
Метод множественного кейс-стади	4 индивидуальных случая
Опросы	221 человек (сентябрь 2025 — март 2026)

6 Eisenhardt, K. M., & Graebner, M. E. (2007). Theory building from cases: Opportunities and challenges. *Academy of Management Journal*, 50(1), 25–32.

7 Улановский А.М. Качественные исследования как подход и как способ анализа данных // *Культурология: фундаментальные основания прикладных исследований* / Рос. ин-т культурологии. М.: Смысл, 2010. 640 с. Улановский А.М. Качественные исследования: подходы, стратегии, методы // *Психологический журнал*, 2009, №2. С.18–28.



ГЛАВА 04

Кризис

Отправная точка понимания

В этом отчете мы опираемся на общее определение организационного кризиса Джеймса, Вутена и Душека:

Кризисы — это срочные, неоднозначные события с высокими ставками, которые способны истощить ресурсы и разрушить репутацию отдельных людей и организаций.⁸

Многообразие кризисов, которые влияют на организации, делят на внешние, вызванные исходно причинами и триггерами, находящимися вне контроля организации, и внутренние, вызванные собственными действиями организации.

Внешние кризисы

экономические и финансовые кризисы, санкции, эпидемии, теракты, войны, стихийные бедствия, кибератаки.

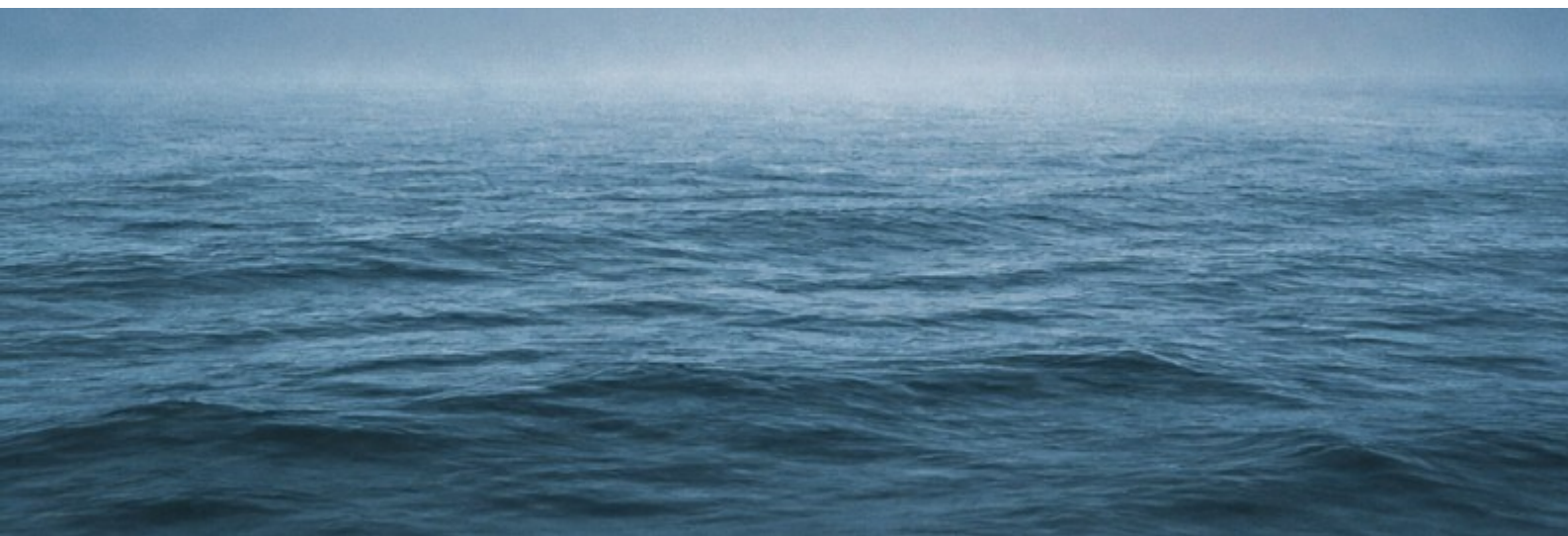
Внутренние кризисы

управленческие ошибки, скандалы, дефекты продукции, производственные аварии.

Несмотря на то, что описанные выше различия общеприняты в литературе по кризис-менеджменту, кризисы многих компаний, которые мы изучали, при ближайшем рассмотрении крайне сложно однозначно отнести к внешним либо к внутренним кризисам.

Это связано с тем, что:

- / для каждой конкретной компании не всегда возможно выделить один конкретный момент или триггер, когда кризис начался
- / сложно отделить и измерить вес влияния внешних и внутренних факторов
- / в подавляющем большинстве случаев кризис в компаниях малого и среднего бизнеса — это сложное переплетение во времени различных факторов: собственных решений предпринимателя, рыночных изменений, поведения потребителей, действий регулятора и пр.



«Ползучий кризис»: сложность отсечки и управления

Другая сложность изучения текущего положения дел у предпринимателей малого и среднего бизнеса состоит в том, что многие из них переживают так называемый в литературе «ползучий кризис» — особый тип кризисов, без явного начала и конца.⁹ Ползучие кризисы описываются как медленно тлеющие, с эпизодическими вспышками, они характеризуются длительной фазой инкубации, развиваясь незаметно и проявляясь лишь в периодических, внешне изолированных событиях.

Ползучий кризис

медленно тлеющий, с эпизодическими вспышками, характеризуется длительной фазой инкубации, меняющимся смыслом и колебанием внимания к нему менеджмента

В управлении такими кризисами, как известно нам из исследований, есть свои сложности.¹⁰

Сложность признания кризиса

Проявления кризиса воспринимаются как изолированные симптомы

Привыкание к отклонениям

Когда лидеры начинают считать проблемы, ухудшения показателей, сбои незначительными

Нехватка внимания топов

В силу отсутствия ясного триггера и привыкания к отклонениям сам кризис продолжает развиваться вне радара внимания предпринимателя и менеджеров

Запоздалое осознание угроз

Одна из хорошо изученных причин любого кризиса — игнорирование слабых сигналов или «предвестников» кризиса. Например, признаки того, что текущая бизнес-модель устаревает, или участившиеся сбои на производстве, которые впоследствии приводят к катастрофе. Однако в реальной жизни в силу нашей когнитивной ограниченности и перегруженности сложно распознать, где случайные отклонения от нормы, а где — тревожные сигналы, указывающие на уязвимость.

77,8%

респондентов предприняли стратегическое действие через месяц или месяцы после осознания кризиса

Это происходит потому, что предприниматели интерпретировали сигналы как временное явление:

«Я говорил себе: это сезон, это санкции, это рынок. Все вернется. Прошел год, прежде чем я понял, что не вернется»

предприниматель, торговля оборудованием, интервью

«Мы продолжали думать в старой парадигме, по инерции. А я уже понимал, что мы в другую сторону идем»

предприниматель, торговля, фокус-группа

Один из паттернов, выявленных в интервью и фокус-группах:

Между появлением первых симптомов кризиса и признанием его реальности проходило от нескольких месяцев до года.

Между пониманием проблемы и действием возникает управленческий разрыв, за это время сокращается свобода маневра — деньги, время, доверие команды и переговорная позиция.

«Мы работали, оборот был, но деньги куда-то исчезали. Я год не мог понять, куда»

предприниматель, оптовая торговля, интервью

«Я понимаю, что мы упустили много времени... В 24-м году было понятно, куда мы движемся, просто самого себя атаковать бывает сложно»

участник торгового бизнеса, фокус-группа

Субъективные причины не признаваться в кризисе

В ходе интервью и фокус-групп мы также отмечали субъективные причины, которые мешают предпринимателям признавать наличие кризиса. Среди них:

1

Нежелание признаться себе в наличии кризиса из-за недооценки критичности ситуации, страха или отрицания положения дел на рынке или в компании

2

Нежелание предпринимать непопулярные меры в компании, принимать тяжелые решения в одиночку и выдерживать негативные эмоции от команды

3

Нежелание признаваться другим в наличии серьезных сложностей из-за имиджевых, репутационных рисков, рисков потери контрактов, партнерств, кредитов

4

Избегание слова «кризис» из-за суеверных представлений и «магического мышления», убежденности, что сам разговор о кризисе может способствовать кризисной динамике

Когда предприниматель признается в наличии «кризиса»

Есть и более фундаментальная причина того, почему предприниматели с опозданием говорят о наличии кризиса.

Условие жизни любого предпринимателя — это риск и циклические кризисы. Предпринимательство в турбулентных средах — это лидерство в каждодневной неопределенности и баланс способности «держать удар» с быстрой перестройкой.¹¹

Большинству предпринимателей очень сложно иногда провести четкую границу между очередной проблемой и кризисом, требующим срочных мер. В этом смысле **признание в кризисе для предпринимателя — это признание того, что происходит что-то из ряда вон выходящее**. Опираясь на наши данные интервью и опросов, наиболее типичные признаки, по которым они все-таки признают кризис:

Субъективные критерии кризиса для предпринимателей



«Нечем платить по счетам»

Кассовый разрыв — отсутствие «живых денег»



«Балансирую на грани»

Риск банкротства, потери бизнеса или значительной части



«Земля уходит из-под ног»

Множественные серьезные проблемы, угрожающие бизнесу



«Неясно, что это значит, что будет завтра и как действовать»

Ощущение предельной неопределенности

Поликризис: когда угрозы приходят со всех сторон

Последние несколько лет воспринимаются предпринимателями не как один кризис, а как **серия кризисов с многофакторным влиянием** на бизнес. В литературе по менеджменту в последние несколько лет для определения такого контекста используется понятие «поликризис». Это совокупность переплетенных и одновременных кризисов разной природы (экономических, геополитических, социальных, технологических, экологических), которые усиливают друг друга и создают хронические условия нестабильности¹².

Поликризис

совокупность переплетенных и одновременных кризисов разной природы, которые усиливают друг друга

Для многих компаний из нашего опроса текущая ситуация стала результатом растянутого во времени накопления проблем: пандемия, санкции, уход поставщиков, логистические ограничения, падение спроса, дорогие деньги, регуляторные риски, кадровый дефицит. Это хорошо иллюстрирует динамика одного из героев нашего исследования:

«Началось все с ковида. Потерял ряд контрактов с иностранными заказчиками. Пришлось закрывать дыры из-за разрывов по контрактам своими деньгами. Потом банк попросил выплатить ипотеку, которую я брал на покупку производственного помещения. Пришлось срочно искать деньги и выплачивать. Затем год судов по пеням и невозможность вывода здания из-под залога. Вынужден был брать деньги с оборотки и частные займы. Как следствие, **сейчас постоянные кассовые разрывы и невозможность развивать компанию**»

предприниматель, проектирование/строительство, опрос

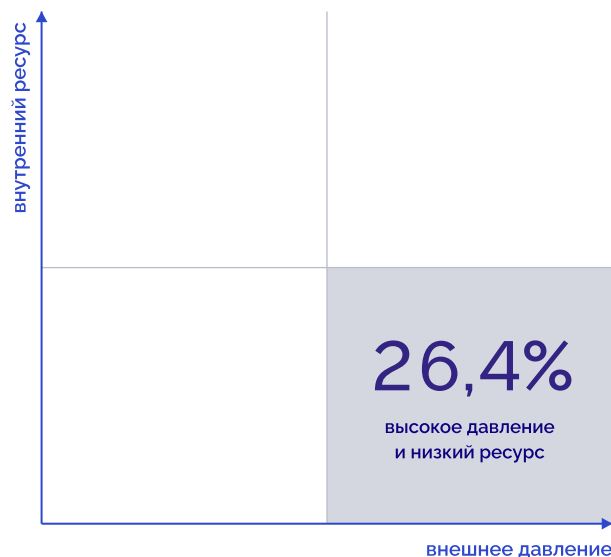
Данные опроса показывают также высокую магнитуду текущего кризиса. Опрос показал, что 67,9% участников оценивают негативное воздействие кризиса как «предельное» или «очень сильное». При этом **26,4% одновременно находятся в зоне высокого внешнего давления и критически низкого внутреннего ресурса**. Это показывает не только масштаб давления, но и ограниченную способность части компаний отвечать на него за счет внутренних резервов.

«Я ехал в машине и понял, что денег на зарплату нет. Не мало — нет совсем»

предприниматель, строительство, фокус-группа

67,9%

участников оценивают негативное воздействие кризиса как «предельное» или «очень сильное»



8

James, E. H., Wooten, L. P., & Dushek, K. (2011). Crisis management: Informing a new leadership research agenda. *The Academy of Management Annals*, 5: 455–493.

9

Boin, A., Ekengren, M., & Rhinard, M. (2021). Understanding and acting upon a creeping crisis. In *Understanding the creeping crisis* (pp. 1–17). Palgrave Macmillan.

10

Boin, A., Ekengren, M., & Rhinard, M. (2020). Hiding in plain sight: Conceptualizing the creeping crisis. *Risk, hazards & crisis in public policy*, 11: 116–138. Boin, A., Ekengren, M., & Rhinard, M. (2021). Understanding and acting upon a creeping crisis. In *Understanding the creeping crisis* (pp. 1–17). Palgrave Macmillan.

11

Шекшня С., Загиева В., Улановский А. (2019). *Руководители-чемпионы. Практики атлетического лидерства*. М.: МИФ.

12

Klyver, K., & McMullen, J. S. (2025). Rethinking entrepreneurship in causally entangled crises: A poly-crisis perspective. *Journal of Business Venturing*, 40(1).

Динамика настроений и состояния бизнеса в 2022–2026

В последние четыре года мы провели цикл исследований антикризисных стратегий и решений, основанный на опросах, глубинных интервью и фокус-группах с первыми лицами российских компаний.

Первое исследование «Лидерство под давлением. Как руководители российских компаний встретили текущий кризис» было посвящено первичному шоку от кризиса, восприятию его и первым реакциям. Отчет о нем вышел в свет в марте 2022 года¹³.

Второй отчет «Что изменилось? Стратегии и решения первых лиц российских компаний в 2022–2023» вышел в 2023 году и был сфокусирован на общих стратегиях, конкретных стратегических ответах и стратегических намерениях на следующий год¹⁴.

Третий, текущий замер мы делали в 2025 и 2026 годах и посвятили его актуальным вызовам, состоянию и действиям, с которыми сталкиваются предприниматели малого и среднего бизнеса.

Анализ субъективных описаний лидерами своих переживаний, намерений и действий помогает реконструировать общую динамику настроений, поведения и стратегий предпринимателей в эти четыре года.

13

Улановский, А., Мухамедов, Р., Лалетина, И. (2022). Под давлением: лидерство в новых реалиях. Как руководители российских компаний встретили текущий кризис. Отчет по результатам исследования. Школа управления СКОЛКОВО.

14

Улановский, А., Мухамедов, Р., Лычаков, Н., Лалетина, И. (2023). Что изменилось? Стратегии и решения первых лиц российских компаний в 2022–2023. Отчет по результатам исследования. Школа управления СКОЛКОВО.

Наши три отчета — это, в сущности, три кадра длящегося сюжета: шок, попытки адаптации и разбалансированная жизнь, которая порождает новые вопросы.

2022

Отчет «Лидерство под давлением»

Первичный шок, полная долгосрочная неопределенность, фундаментальный слом привычного. Это время форсированных стратегических решений (экстренная перестройка логистики, платежей, бизнес-моделей, выход из бизнеса, релокация, инновации, экспансия) и постепенная адаптация к концу года (Улановский и др., 2022).

2023

Отчет «Что изменилось?»

Год надежд, адаптации к среде и стабилизации процессов и стратегии. Можно заметить разнообразие стратегических намерений: выживание, выжидание, адаптация, поиск нового, преодоление экстремали, прорыв; ожидание отскока и роста на будущий год; реальный рост бизнеса (Улановский и др., 2023; текущий отчет).

2024

Исследование не проводилось, а год ретроспективно описывается предпринимателями неоднородно. У части компаний сохранялись рост, приемлемые объемы деятельности или ощущение «плато», а кризисные последствия проявились позднее, у другой части — заметны признаки ухудшения показателей бизнеса.

2025–2026

Отчет «Жизнь без ясного будущего»

Явные признаки нового витка кризиса, давление извне, влияние новых внешних правил и ограничений. Проявление собственных накопленных слабостей, тревога, усталость, системные проблемы в компании.



ГЛАВА 05

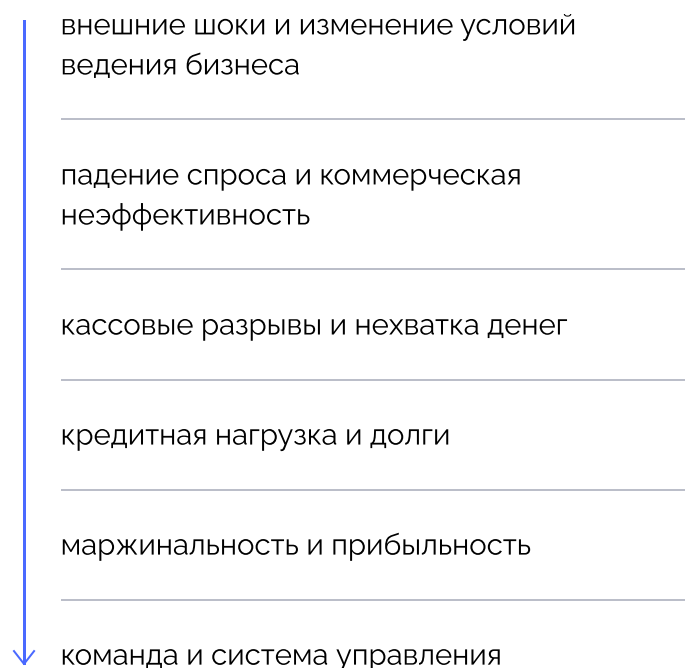
Триггеры и факторы,

запускающие кризис у предпринимателей

Различные вызовы, факторы и триггеры текущего кризиса у предпринимателей группируются вокруг нескольких категорий: внешняя среда меняется, отраслевые правила усложняются, прежняя бизнес-модель начинает давать сбои, операционная система не успевает адаптироваться, а финансовые последствия становятся видимыми уже на поздней стадии. Поэтому важно различать, где находится источник давления, где — внутренняя уязвимость компании, а где — симптом уже развивающегося кризиса.

На основании данных интервью и опросов выделяются следующие триггеры по уровню их влияния на предпринимателей:

Триггеры кризиса



Внешние шоки и изменение условий ведения бизнеса

Предприниматели описывают текущий контекст как «напряженный» и «очень тревожный». Большой вызов для предпринимателей представляют ограничения в инструментах и площадках продвижения своих товаров:

«Не осталось нормальных мест и способов продвижения продукции. Социальные сети либо запрещены, либо в непонятном статусе, либо работают со сбоями. Это сильно ударило по маркетингу и продажам»

предприниматель, торговля, опрос

«Рекламные каналы государство закрывает, а стоимость клиента дорожает»

предприниматель, сервис, опрос

Многие также отмечают возрастание конкуренции внутри страны, а также с китайскими компаниями:

«Спрос упал, конкуренция выросла, продукт берут все, платят плохо, сроки срываем»

предприниматель, B2B-продажи, опрос

источник давления

внешняя среда
меняется

правила отрасли
усложняются

бизнес-модель
дает сбои

операционная система
не успевает

финансовые
последствия

В некоторых случаях спад относится не только к самой компании, но и к конкурентам или к целой отрасли.

«Внешние факторы — серьезная конкуренция моих товаров с маркетплейсами, в которых мне делать нечего (не позволяет маржа); обеднение населения — мой продукт не главная необходимость»

предприниматель, питомник садовых растений, опрос

Особая боль — это зависимость малого и среднего бизнеса от динамики крупных компаний:

«Госкомпании сокращают бюджеты и, как следствие, мы имеем падающий рынок. На падающем рынке все проблемы гиперболизируются»

предприниматель, производство электроники, опрос

В последние недели серьезным триггером становится топливный кризис, который уже создал предпринимателям свои сложности, а в будущем грозит системными сбоями.

Топливный кризис становится еще одной гранью поликризиса и бьет сразу по нескольким зонам: логистике, марже, денежному циклу, качеству сервиса, репутации и способности выполнять обязательства.

Наконец, недавние пожары на складах крупных маркетплейсов привели к массовой потере товарных запасов, финансовым потерям и сбоям в операционной деятельности компаний, остановке продаж, к снижению выручки и прибыли, дополнительным затратам на восстановление запасов, проблемам с обслуживанием долгосрочных обязательств, стрессу, тревоге, ощущению небезопасности, а также стратегическим проблемам — недоверию к инфраструктуре маркетплейсов.

Симптоматика по итогам опросов и интервью

- / спад в отрасли (строительстве, металлургии, промышленности и др.)
- / пожары на складах и потеря продукции
- / рост конкуренции — маркетплейсы, Китай, демпинг
- / блокировки, ограничение соцсетей, инструментов маркетинга и продаж
- / изменения законодательства
- / высокая ключевая ставка, дорогие кредиты
- / сокращение госзаказов
- / налоговые проверки и давление ФНС
- / уход западных поставщиков и изменение цепочек поставок
- / неопределенность сроков поставки из-за санкций
- / топливные ограничения и проблемы с логистикой

Падение спроса и коммерческая неэффективность

Это еще одна из самых распространенных болей. Так описывают это предприниматели:

«Жуткий спад спроса, поставщики плохо платили, ну и, как следствие, дыра в бюджете. Если спрос будет такой же, то, видимо, **нужно будет останавливать работу и распускать всех**. Также технику частично выставили на продажу с прошлой осени, по итогу ничего не продалось»

предприниматель, аренда строительной техники, опрос

«Резкое снижение спроса, нужно резать сильно затраты, непонятно какие. И перестраивать компанию. Что перестраивать — не очень понятно. Подумать не с кем, в бизнесе один принимаю решения»

предприниматель, грузоперевозки, опрос

«С апреля этого года на рынке РФ упали продажи в два раза. Команда выгорела. На рынке РБ и РК продажи в целом растут, но т.к. их доля была 20%, **это не существенно**»

предприниматель, e-commerce в B2B, опрос

Симптоматика по итогам опросов и интервью

- / снижение заказов (в частных примерах на 30–50%)
- / дефицит лидов и заявок в воронке
- / постоянные клиенты перестали закупать
- / уход якорного клиента (50%+ выручки в частных кейсах)
- / невыполнение планов по продажам
- / низкая конверсия, длинный цикл сделки
- / слабый или отсутствующий маркетинг
- / нет УТП, устаревший продукт / упаковка
- / несистемные продажи
- / медленная адаптация бизнес-модели
- / падение трафика в каналах продаж
- / рост стоимости привлечения клиента
- / снижение покупательной способности клиентов

Кассовые разрывы и нехватка денег

Дефицит ликвидности — кассовые разрывы, нехватка кеша — является едва ли не сквозной темой. Это симптом, который виден мгновенно и болит острее всего. Многие описывают его как хронический, а не разовый: «кассовые разрывы один за одним», «каждый раз просто за-тыкаем дыры».

«Нет денег на моей карте»

предприниматель, производство продуктов питания, опрос

«Не могу ничего оплатить вовремя»

предприниматель, услуги, опрос

«Впервые за всю деятельность компании несколько раз задерживал зарплаты»

предприниматель, B2B-услуги, опрос

Симптоматика по итогам опросов и интервью

- / нет денег на счете / карте
- / нечем платить зарплату и делать платежи поставщикам
- / задержки выплат сотрудникам
- / разрывы идут один за одним, хронически
- / нехватка оборотных средств
- / «кредиторка» не сокращается или растет
- / плохой сбор «дебиторки», рост просроченной ДЗ
- / нет резервного фонда
- / деньги заморожены в запасах, «дебиторке», складе или новых проектах
- / отсутствует системное управление денежным потоком
- / прибыль «на бумаге» есть, но денег в компании нет



Кредитная нагрузка и долги

Долги по кредитам, лизингу, налогам, зарплате, контрагентам для многих отягощают ситуацию.

«Затраты на ФОТ выше порой даже выручки компании в месяц, к тому же у нас закредитованность под высокий процент»

предприниматель, B2B, опрос

«У меня есть овердрафт по высокой ставке. Он нас топит. Хочу от него освободиться»

предприниматель, строительство, опрос

«Доходность бизнеса ниже стоимости кредита, получается, что каждый кредит — зло, потому что он дороже, чем прибыль от самого бизнеса»

предприниматель, строительство, фокус-группа

Это ставит некоторых на грань закрытия бизнеса.

«Продана земля, квартира. Это помогло уволить людей и рассчитаться минимально с долгами»

предприниматель, производство мебели, опрос

Симптоматика по итогам опросов и интервью

- / закредитованность, высокая ставка
- / невозможность обслуживать кредитный портфель
- / снижение банковских лимитов / отказ продлевать кредитование
- / кредиты под личные активы / риск потери имущества
- / кредиты не на инвестиции, а на затыкание дыр
- / лизинговые платежи выросли
- / риск банкротства
- / запуск новых проектов на кредитные деньги без оценки рисков
- / отсрочки платежей выросли, «кредиторка» копится

Маржинальность и прибыльность

Предприниматели описывают странное ощущение: работы много, выручка есть, а денег все равно не хватает. «Выручка растет — прибыль падает» — эта формула встречается в разных вариациях и указывает на то, что проблема не только в объеме продаж, но в экономике каждой сделки и структуре затрат. Бизнес работает, но не зарабатывает. Маржа сжимается сразу с нескольких сторон: конкуренты демпингуют, и приходится снижать цены, себестоимость растет вместе с инфляцией и ставкой, постоянные издержки раздулись в период роста и не были пересмотрены. Один из предпринимателей хорошо формулирует суть проблемы:

«С середины 2024 маржинальность перестала покрывать текущие расходы»

предприниматель, продажи сырья для металлургии, опрос

Это не про плохие продажи, это про то, что по разным причинам модель перестала работать.

«Мы работаем в убыток последние 6 месяцев (как раз с момента блокировки счетов, есть кредитные обязательства, которые на данный момент тянут вниз большими платежами (так как короткие сроки)»

предприниматель, торговля на маркетплейсах, опрос

«Затраты на ФОТ выше порой даже выручки компании в месяц, закредитованность под высокий процент»

предприниматель, сервис B2B, опрос

Фиксируя убытки, предприниматели отмечают существенные пробелы в ведении учета и понимании реального финансового состояния компании:

«И главный минус в том, что предприниматели начинают забирать прибыль, не понимая, что это не прибыль. И пока бизнес растет, ты на растущем кеш-флоу. Денежный поток покрывает твои минусы. Но до того момента, пока ты не начинаешь стагнировать в росте выручки. И вот там твой минус тебя догоняет»

предприниматель, рекламный бизнес, интервью

Симптоматика по итогам опросов и интервью

- / выручка растет — прибыль падает
- / маржа не покрывает расходы
- / ФОТ в частных кейсах составляет 70–100% от валовой прибыли
- / убытки
- / низкая рентабельность инвестиций
- / высокие постоянные издержки без пересмотра
- / демпинг конкурентов сжимает наценку
- / рост комиссий маркетплейсов съедает маржу
- / нерентабельные контракты / проекты

Команда и система управления

Внутренняя организационная динамика — еще одно обстоятельство, осложняющее прохождение компаний через кризис.

В кризисе резко возрастает нагрузка на ключевых людей. При этом проявляются старые организационные слабости: нечеткие роли, слабый средний менеджмент, зависимость от собственника, ошибки в подборе руководителей, партнерские конфликты, отсутствие людей, способных брать на себя ответственность.

Предприниматели отмечают: кадровый голод, уход ключевых сотрудников, нехватка мужчин, дефицит высококлассных специалистов и опытных менеджеров, перегруз, отсутствие позитивной атмосферы в коллективе.

«Дух команды в минусе. Чем их поддерживать — не понимаю. Новые направления и идеи качать не на что»

предприниматель, разное производство и сервисы, опрос

Другой проблемой становятся расколы и конфликты в команде, обостряющиеся из-за напряжения в компании:

«Команда развалилась. То, что должно было быть нашей победой, стало еще большим дном»

предприниматель, торговля, опрос

В ряде интервью видно, что компании масштабировались быстрее, чем выстраивалась управленческая система. Предприниматель оставался главным центром принятия решений, а нанятые руководители не всегда выдерживали новый масштаб, скорость и неопределенность. В кризисе это превращалось в отдельный фактор риска.

«Я наняла финансового директора. Как раз он пришел, когда мы хорошо росли. Потом я сказала, что нам нужно сделать в два раза больше. Мне нужен был финансовый директор, который в нужное время должен был выкидывать красный флаг»

предприниматель, торговля, интервью

«Кризис понятен для меня, когда в офисе все хаотично и нет контроля и планирования. Все на самотек, как получится»

предприниматель, агентство недвижимости, опрос

Еще одним немаловажным фактором, который предприниматели называют причиной кризиса, стала «усталость» самого предпринимателя от бизнеса и переключение фокуса внимания на другие интересы или сферы жизни.

«Выгорел и убрал фокус с бизнеса»

предприниматель, автоматизация на 1С и Битрикс24, опрос

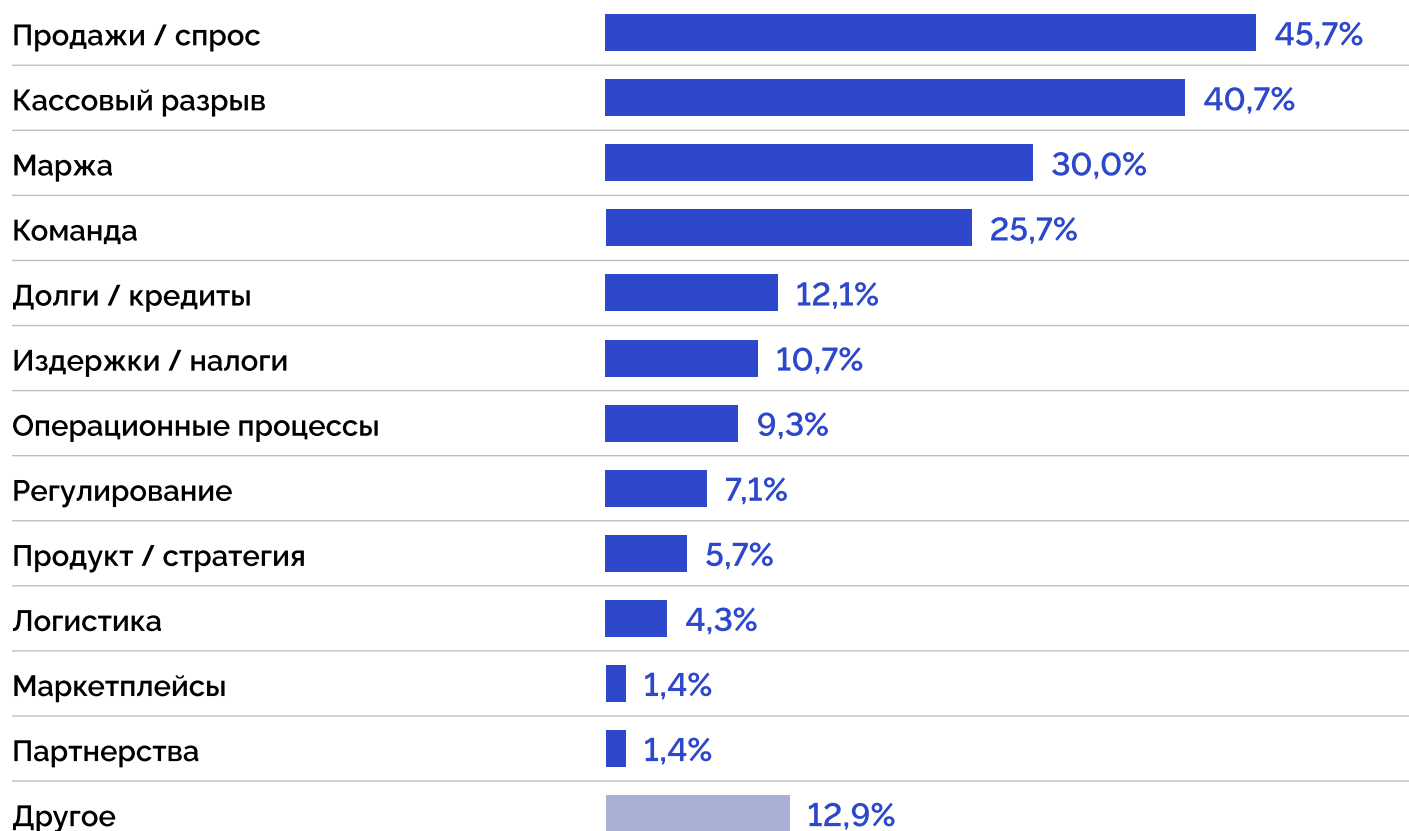
«Отсутствие стабильно работающей системы управления, моя высокая вовлеченность в науку, развитие и новые проекты, при этом низкая вовлеченность в текущий бизнес, где я из-за некомпетентности принял ряд катастрофических решений»

предприниматель, производство, опрос

Симптоматика по итогам опросов и интервью

- / потеря ключевых сотрудников и топов
- / проблемы с менеджерами среднего звена
- / перегрузка команды, снижение эффективности
- / хаос, нет контроля и планирования
- / все замкнуто на собственнике
- / выгорание, потеря фокуса владельца
- / распыление по нескольким проектам
- / медленная реакция на изменения
- / кадровый дефицит, сложно нанимать сильных специалистов
- / слабая управленческая команда / отсутствие сильного управленческого контура
- / назначение хороших специалистов на руководящие роли без управленческой подготовки
- / отсутствие регулярного менеджмента
- / слабая база знаний, онбординг
- / нечеткие роли, ответственность и правила принятия решений
- / собственник вышел из операционки раньше, чем была построена система управления
- / низкий командный дух, отсутствие позитивной атмосферы
- / конфликты, саботаж процессов

Распределение «болей» предпринимателей



Приведенные категории не являются взаимоисключающими: у одного предпринимателя одновременно могли проявляться несколько проблем.

Стратегический фрейминг кризиса и ложный оптимизм

Восприятие кризиса и стратегический фрейминг (способ интерпретации) — важнейшая тема, широко изучаемая сегодня в менеджменте. Стратегический фрейминг направляет антикризисные ответы и включает активное придание смысла (sensemaking)¹⁵, переосмысление кризиса как возможности,¹⁶ а также смещение внимания в будущее.¹⁷

Стратегический фрейминг

способ интерпретации кризиса

Насколько предприниматели согласны с утверждением, что их текущий кризис содержит возможности?



96%

Подавляющая часть предпринимателей (96%) заявляет, что видит в кризисе возможности, и примечательно, что ни один из опрошенных не выразил сомнения в этом.

52%

Интересно и то, что половина предпринимателей (52%), определяющих для себя **кризис как большую угрозу**, одновременно отмечают, что видят в нем большие или существенные возможности.

Доля участников среди тех, кто видел в кризисе большую или значимую угрозу



Этот парадокс можно объяснить **амбивалентностью установок по отношению к кризису** — когда одно и то же событие переживается предпринимателями и как угроза, и как открывающиеся новые возможности для бизнеса.

В то же время анализ индивидуальных интервью и фокус-групп показывает, что описания предпринимателями кризиса как возможности далеко не всегда отражают их реальные переживания и логику принимаемых решений.

В некоторых случаях тезис «кризис — это возможность» выступает скорее нормативной установкой или желаемым образом предпринимателя, чем описанием фактической реакции на кризис. Эмоциональные оценки происходящего часто характеризуются тревогой, неопределенностью и ощущением угрозы, а предпринимаемые действия преимущественно направлены на сохранение бизнеса, снижение потерь и выживание, а не на экспансию или использование новых возможностей.

«Я говорил, что это возможность. Но ночью меня одолевал просто страх. Страх за команду, за семью, за то, что все это строил, а оно рассыпается»

предприниматель, B2B-услуги, фокус-группа

Можно сказать, что восприятие «кризиса как возможности» отражает культурно закрепленное представление о том, каким «должен быть» предприниматель: оптимистичным, устойчивым и способным извлекать выгоду из любых обстоятельств. Мы полагаем, что эту установку можно трактовать как разновидность **«позитивного мышления»** — установки на поиск позитива во всем при частом отрицании реальности и текущих проблем.

Мы также можем заметить, что установка видеть в кризисе возможность описывается предпринимателями ретроспективно: когда компания находится в фазе восстановления или когда кризис преодолен. **Воспринимать кризис как возможность сложнее в моменте и легче спустя время.**

15

Gustafsson, S., Gillespie, N., Searle, R., Hope Hailey, V. & Dietz, G. (2021). Preserving organizational trust during disruption. *Organization Studies*, 42: 1409–1433.

16

Galkina, T., Atkova, I., & Gabrielsson, P. (2023). Business modeling under adversity: Resilience in international firms. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 17, 802–829.

17

Branzei, O. & Fathallah, R. (2023). The end of resilience? Managing vulnerability through temporal resourcing and resisting. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 47: 831–863. Ranucci, R. & Wang, S. (2024). Resilience in Top Management Teams: Responding to crisis by focusing on the future. *Long Range Planning*, 57: 102268.



ГЛАВА 06

Эмоциональная динамика

и психологическая перестройка
предпринимателя

72,1%

Эмоциональное состояние предпринимателя становится важнейшим фактором, влияющим на скорость управленческой реакции. **72,1% участников опроса описали эмоциональный фон как напряженный, колеблющийся или подавленный.**

«Начинается паника, и ты начинаешь делать вещи, которые только ухудшают положение»

предприниматель, строительство, фокус-группа

«Был момент, когда я перестал бороться с тем, что происходит, и начал строить то, что хочу. Это совершенно другое состояние»

предприниматель, B2B-услуги, интервью

Данные фокус-групп и интервью описывают характерную эмоциональную кривую:



тревога
и растерянность
в начале



период активных
действий с высоким
стрессом



психологический
перелом, связанный
с изменением
эмоционального
отношения и установки

**«Я не спал нормально месяца три.
Потом что-то щелкнуло — и я по-
нял, что не умру. Что бизнес —
это не я»**

предприниматель, торговля, фокус-группа

Интересный паттерн, выявленный в нескольких интервью: момент, когда предприниматель признается «появилась энергия», «снизился стресс», «начал видеть ситуацию иначе», — может субъективно предшествовать улучшению финансовых показателей, а не обязательно следовать за ним. Это соответствует концепции когнитивного рефрейминга Лазаруса: изменение оценки ситуации, а не самой ситуации, которая определяет способность использовать поведенческие стратегии совладания с трудной ситуацией.¹⁸

**«Я это прожила и принимаю сей-
час, что я не могу на все повлиять.
И где-то мне нужно подождать.
А где-то мне нужно посмотреть
сбоку. Я стараюсь не спешить»**

предприниматель, торговля, интервью

Мы видим в этом один из наиболее недооцененных и недоисследованных аспектов антикризисного управления. Большинство подходов кризис-менеджмента фокусируется на проблемах управления финансами и операциями, тогда как психологическая готовность предпринимателя выглядит как важное условие их применения.

Также спасает предпринимателя отстроенная система: прозрачные роли, партнерские договоренности, регулярный менеджмент и команда, способная брать на себя часть ответственности и давления.

**«На мне все риски, а если я эту си-
туацию вытащу, прибыль делят все.
Эта ситуация не кажется справед-
ливой — я пытаюсь ее переиграть»**

предприниматель, интервью

18

Lazarus, R., & Folkman, S. (1984). *Stress, Appraisal, and Coping*. New York: Springer. Битюцкая, Е. В. (2011). Современные подходы к изучению совладания с трудными жизненными ситуациями. Вестник Московского университета. Серия 14. Психология, 1: 100–111.

Кейсы преодоления

«из первых уст»: уроки, решения, модели поведения

Ниже мы приводим несколько кейсов предпринимателей, переживших и переживающих кризис своих компаний и принимающих сложные решения, чтобы справиться с ним.

Как в любом исследовании индивидуальных случаев, здесь нельзя говорить об «универсально работающих» стратегиях и решениях. Но, как любое изучение индивидуальных случаев, представленные истории обогащают нас идеями, альтернативами и живыми примерами.





Кейс 1

Стая черных лебедей на ослабленную систему

предприниматель, интервью

КОНТЕКСТ

Предприниматель с несколькими партнерами более 15 лет развивает издательство в России. Бизнес быстро рос: с 2019 по 2023 год выручка увеличилась в несколько раз.

«Мы жили в очень классном мире, ничто не предвещало беды. С 2019 до 2023 мы росли. 2022 подморозил развитие компании, а мы не сразу заметили, так как по итогу год был успешным. Смотрели, как по инерции дело развивается. 2023 был пиковым. Но на фоне инерционного развития накапливались различные проблемы. Внутренняя проблематика накапливалась. К 2024 году внутри компании накопились операционная неэффективность, размытая партнерская ответственность и управленческая инерция»

Хрупкость возникла не в кризис, а задолго до него: быстрый рост маскировал накопление внутренних слабостей. Одним из их источников стала кадровая ставка периода роста — на волне расширения компания активно привлекала специалистов из более крупных организаций. Часть из них привыкла к предсказуемой среде, существовавшей до 2022 года, и не сумела перестроиться на работу в условиях очень быстрых изменений и зашкаливающей неопределенности: то, что задумывалось как усиление команды, обернулось управленческой инерцией.

Второй источник хрупкости — управленческая дистанция. 2022 год сбил прицел не только у компании, но и у самого предпринимателя: все партнеры, включая автора кейса, надолго разъехались и перешли на дистанционное управление. Издалека стало труднее чувствовать и сдвиги на домашнем рынке, и противоречия, копившиеся внутри компании. Очные встречи сменились постоянными созвонами, и это медленно тратило накопленное доверие: если раньше партнеры виделись минимум раз в месяц, то теперь — примерно раз в год; сократились и встречи с операционной командой. Управление де-факто стало дистанционным, а с ним ослабла обратная связь с рынком и людьми. И понимание накопившегося контекста, и перенастройка компании требовали от предпринимателя времени — но «черные лебеди» прилетели раньше, чем оно нашлось, и удары пришлись по уже ослабленному организму со сниженным иммунитетом.

1. Стратегическое решение накануне кризиса

В какой-то момент собственникам поступило предложение о продаже бизнеса. Они запросили слишком высокую цену, и сделка не состоялась. Тогда они выбрали обратную стратегию: покупать и масштабироваться, пока цена конкурентов низкая. В конце 2023 года компания купила конкурента на заемные средства.

«В 23-м году купили другое издательство на заемные средства по высокой ставке, чтобы расширить продуктовую линейку и целевую аудиторию. Нам казалось, что, если все будет очень плохо, нашей прибыли хватит, чтобы залить любые проблемы деньгами»

2. Системный кризис

Кризис пришел внезапно и сразу с нескольких сторон.

«С внутренней неразберихой мы влетели в стаю „черных лебедей“. Нельзя сказать, что была одна причина — ставка, маркетплейсы, контрафакт или что-то еще. Пока мы проверяли пожарную сигнализацию на складе, мы не заметили, что реальность поменялась»

Летом 2024 года на компанию обрушился целый каскад проблем:

3. Триггерные кризисные события

- / публичная репутационная атака из-за стиля продукции
- / отзыв продукции из продажи перед высоким сезоном из-за претензий регулирующих органов к ее качеству
- / трения в партнерских отношениях из-за возникшего кризиса; правовые риски, связанные с одним из совладельцев
- / резкое увеличение комиссий и дополнительных сборов маркетплейсов
- / сотрудники стали просить повышения зарплат

4. Накопленные проблемы и нагрузка

- / обслуживание долга по кредиту
- / увеличилась кадастровая стоимость земли, выросла аренда склада
- / общая инфляция, рост всех издержек — все начало дорожать
- / непредсказуемая регуляторная политика

5. Фундаментальные изменения

- / резкое падение потребительского спроса, изменение паттернов потребительского поведения (меньше фокуса на развлечениях у населения)
- / развитие пиратства (с 2023 года массовое копирование всего топа наименований на маркетплейсах)
- / влияние ИИ: нейросетями можно заменить всю индустрию — создание продукта ускори́лось кратно (неделя вместо месяцев работы ранее)
- / тренд на переизбыток контента (overproduction), очень короткий жизненный цикл продукта — сложно сделать продукт надолго

«Каждый день возникала какая-то новая проблема. Мне казалось, что это бесконечный День сурка. В теории я проходил курс кризис-менеджмента. Ты должен создать антикризисный совет, ты должен выстроить коммуникацию. Но когда в компании проходят обыски, ты ни до кого не можешь дозвониться. Вся эта подготовка идет лесом!»

6. Первичный ответ: стабилизация

Сначала компания тушила пожары: регуляторные вопросы требовали срочных решений и оттянули внимание от операционных. Параллельно стало видно, что рынок уже изменился.

КЛЮЧЕВЫЕ РЕШЕНИЯ

1. Реструктуризация долга: продажа актива и работа с кредиторами

Возникшую из-за падения выручки закредитованность решили несколькими шагами. Часть активов купленного издательства была продана с убытком, но с сохранением в контуре компании элементов, дающих синергию. Это снизило давление со стороны кредиторов и позволило оставить то, что действительно давало стратегический эффект.

С основными кредиторами были заключены соглашения о пролонгации займов с учетом реальных возможностей компании по их погашению и сезонности бизнеса. В этом процессе важную роль сыграли регулярные личные встречи с представителями кредиторов и прозрачность компании.

2. Выход проблемного партнера из бизнеса

Начались юридические и управленческие действия по отдалению от участия в бизнесе партнера, к которому возникли основные внешние претензии.

«Избитая тема про партнерство. Вы о чем-то договариваетесь, заключаете корпоративный договор. Но когда вот такого масштаба кризисы прилетают, ты как бы на это не договариваешься. Очень сложно предусмотреть, что в будущем прилетит. Я очень гордился, что все предыдущие сложные кризисы мы проходили нормально. А в этот раз не сработало»

3. Сокращение персонала

Первая волна сокращений началась в 2024 году, пик пришелся на 2025 год. В итоге компания сократилась примерно вдвое.

«Мы смогли не отрубить совсем руки и ноги от компании, а сохранить функциональность. И при этом нащупать точку безубыточности»

4. Пересборка экономики и переизобретение операционной модели

Помимо сокращения штата, для оптимизации экономики часть офиса сдали в субаренду, часть активов продали, расходы пересобрали, юнит-экономику начали считать жестче. Во многие функции компании (прежде всего в разработку продукции) были внедрены ИИ-инструменты, которые кратно сократили сроки и расходы на создание новинок. Компания отказалась от части функций, например, финансового директора.

«У нас полгода нет финдира, и я не переживаю. С Claude и Chat-GPT я делаю больше, чем мы делали с финдиром. Правда, мне помогает то, что я сам хорошо знаю финансы»

5. Переориентация каналов продаж: от маркетплейсов к офлайн-рознице

Параллельно компания снижала зависимость от маркетплейсов. Она сместила фокус в сторону офлайн-розничных сетей и передоговорилась на работу на условиях отсрочки платежа вместо прежней реализации: отгрузка сразу формирует понятную дебиторскую задолженность с известной датой погашения. Это сделало денежный поток прогнозируемым.

6. Смещение продуктового ядра в доступный сегмент при росте маржинальности

На фоне падения потребительского спроса компания сместила продуктивное ядро в более доступный ценовой сегмент — туда, куда смещался спрос. Чтобы более низкая цена не съела экономику, продукт пересобирали по себестоимости: упрощали форматы, удешевляли производство, а ускоренная за счет ИИ разработка резко снижала затраты на создание новинок. В результате при меньшей цене маржинальность единицы продукции не падала, а росла.

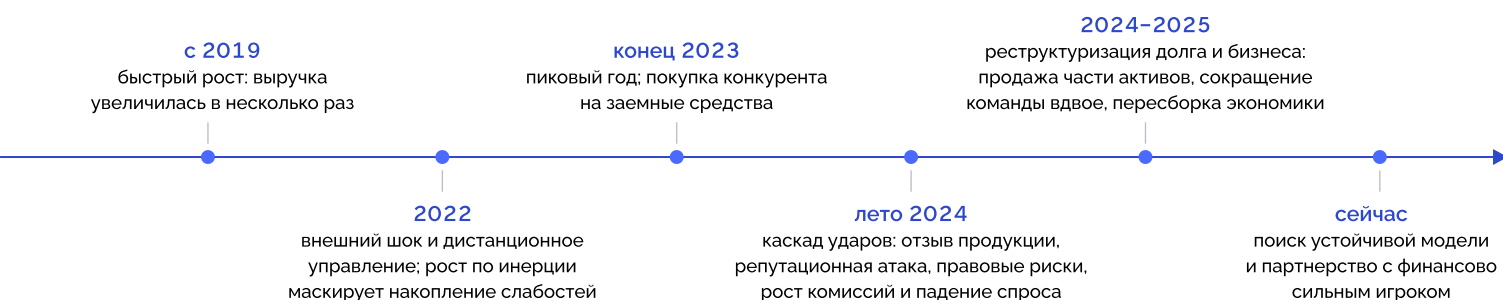
7. Стратегическое партнерство с сильным финансовым партнером

Отдельным решением стало выстраивание партнерства с финансово сильным игроком, заинтересованным в развитии этого рынка. В отличие от прежней конфигурации собственников, такой партнер приносит не только капитал и устойчивость, но и долгосрочный интерес к самому рынку — то есть мотивацию развивать бизнес, а не только оборонять вложенное. Это прямо продолжает вывод предпринимателя о том, что прежняя партнерская конструкция больше не соответствует новой реальности: на смену ей приходит структура, отвечающая и кризисным, и ростовым задачам.

РЕЗУЛЬТАТ

Оборот компании упал примерно в два раза, бизнес впервые стал убыточным, команда сократилась вдвое. Но после кризисного года компания стала собраннее: сформировалось ядро команды, повысилась эффективность процессов.

«Реальность очень поменялась: требования к людям, партнерам, технологиям, эффективности совсем другие. Кто остался в компании — им уже ничего не страшно. Объективно дела обстоят хуже, чем в былые времена, но настроение боевое. После Нового года появилось ощущение, что к концу года мы все решим»





Кейс 2

Один канал продаж, пожар на складе Wildberries и риск утраты бизнеса

предприниматель, производство одежды, интервью

КОНТЕКСТ

Предприниматель развивает бренд одежды и собственные швейные производства. Компания занимала лидирующие позиции в своей товарной категории на Wildberries. После роста продаж на маркетплейсе в 2020 году весь маркетинг и сбыт были постепенно сконцентрированы на одной площадке. До последнего времени Wildberries обеспечивал фактически 100% продаж. В бизнесе сосредоточено приблизительно 250–300 млн рублей капитала — в тканях, готовой продукции, оборудовании и запасах.

1. Внешний удар: потеря товара и дефицит достоверной информации

После пожара в июле на складе Wildberries компания не получила полной и оперативной картины потерь. По оценке предпринимателя, на дату интервью утрачено около 40 тыс. единиц товара — примерно месячный выпуск двух производств. Точное количество остается неизвестным. Информация поступает фрагментарно, главным образом из Telegram-каналов и сообществ селлеров, а сообщения о возможных выплатах противоречат друг другу.

«До сих пор непонятно, будут выплаты или не будут? ...Получается, что мы постоянно мечемся и постоянно перестраиваем стратегию. У меня аналитик по четыре раза в неделю за последние три недели пересчитывает наши продажи»

«Я разговаривала с директорами из крупной e-commerce платформы, специализирующейся на одежде... Спросила, был ли переток аудитории после того, что случилось на Wildberries. Она сказала: „Нет“. Мы видим, что между площадками не так легко трафик переходит, как нам может показаться»

Масштаб бизнеса делает остановку продаж особенно опасной. Но неопределенность распространяется дальше прогноза продаж: от него зависят закупки тканей, загрузка фабрик, поставки, численность команды и денежный поток. Удар также проходит по вертикальной цепочке — селлерам, швейным и текстильным производствам, поставщикам и фулфиллментам.

2. Уязвимое место бизнеса: моноканальная модель

Героиня кейса сознательно строила модель вокруг одного эффективного канала продаж. Пока Wildberries обеспечивал рост, концентрация маркетинга, трафика и операционной инфраструктуры выглядела рациональной. Пожар показал, что эта полная зависимость является главной уязвимостью и угрозой бизнесу. У предпринимательницы не оказалось другого готового канала продаж, способного быстро обеспечить сопоставимый объем продукции. А покупательский трафик не перетекает автоматически с одной площадки на другую.

3. Предвестники кризиса...

Случившееся — не первый сигнал об уязвимости бизнес-модели. В 2023 году введение внутренней рекламы на данном маркетплейсе изменило выдачу в поиске. Товары, находившиеся в топе, резко потеряли позиции, а большие запасы превратились в неликвид. Компания несколько лет распродала его и завершила распродажу остатков только в июне 2026 года. В июле сгорел уже ликвидный товар. Таким образом, текущий кризис — не отдельная авария, а повторное проявление зависимости экономики бизнеса от правил и инфраструктуры одной платформы.

4. Первые реакции: не суетиться и вернуть команде опору

Первым ответом девушки-собственницы была коммуникация с командой. В день пожара она сразу провела общий звонок. Она сообщила, что у компании есть понимание необходимых действий и у компании, к счастью, остается еще товар за пределами Wildberries. По оценке предпринимательницы, это снизило тревогу и помогло команде сплотиться. Одновременно она сознательно ограничивала свое участие в панических обсуждениях с людьми вокруг, стараясь сохранить позицию наблюдателя и способность принимать решения.

**«В моем случае это скорее адрес-
налин: нужно что-то делать...
В то же время было понятно,
что хаотичные действия — не-
успешная стратегия. Поэтому
я осознанно старалась включить
в себе наблюдателя»**

Решения вырабатывались прежде всего внутри команды. Дополнительным источником данных стали закрытые группы и встречи селлеров сопоставимого масштаба. В этот тяжелый момент конкуренция временно уступила место обмену информацией и кооперации. Участники делились сценариями действий и операционными практиками, часть которых предприниматель включила в собственную антикризисную стратегию.

КЛЮЧЕВЫЕ РЕШЕНИЯ

1. Ускорить распродажу и сократить товар под риском

Компания сразу снизила цены, чтобы быстрее вывести товар, и резко сократила объем поставок на склады Wildberries. Если раньше запас в поставке соответствовал примерно 2–3 неделям продаж, новый ориентир — 3–5 дней. Логика решения — уменьшить стоимость товара, одновременно находящегося в зоне инфраструктурного риска, и высвободить ликвидность.

2. Перейти к новой схеме продаж

После продажи остатков со складов площадки компания начала переход от модели FBO (Fulfillment by Operator) — когда продавец заранее размещает товар на складах маркетплейса, а площадка отвечает за хранение, сборку и доставку заказа, к FBS (Fulfillment by Seller) — схеме, при которой товар хранится у продавца и передается Wildberries после заказа.

Это позволило точнее управлять ассортиментом, ценой и объемом товара на стороне маркетплейса. Компания заранее имела работающий FBS-контур, что стало важным преимуществом. По оценке предпринимателя, многие селлеры только сейчас вынуждены его строить и сталкиваются с отсутствием учета как у себя, так и у фулфилмент-операторов.

3. Пересчитать юнит-экономику для каждой схемы

Компания заново рассчитала прибыльность единицы товара отдельно для FBO (хранение и исполнение со склада Wildberries) и FBS. Это критично: комиссии, логистика, хранение, обработка и операционные затраты в двух моделях различаются. Простое перенаправление товара без пересчета могло сохранить продажи, но ухудшить маржу или сделать часть ассортимента убыточной.

4. Срочно диверсифицировать каналы продаж

В тот же день предприниматель начала переговоры о размещении товара на другом маркетплейсе, специализирующемся на одежде. Параллельно компания развивает собственный сайт и рассматривает продажи в других странах. Цель — создать сбыт хотя бы для 20 тыс. единиц в месяц, то есть половины текущего выпуска, чтобы не закрывать производства при падении продаж на Wildberries.

5. Защитить ликвидность без залога личного имущества

Компания попыталась договориться об отсрочке уплаты НДС. Предложенный вариант предполагал залог квартиры собственника, поэтому предприниматель отказалась и уплатила налог. Решение сохраняет границу между риском бизнеса и личным имуществом.

Отсутствие кредитов позволило не добавлять к операционному удару давление банковского долга. По наблюдениям героини, наиболее уязвимы компании, у которых товар заложен банкам или закупки финансируются кредитами: физическая потеря запасов не прекращает обязательств перед банками и поставщиками.

6. Довести до конца отложенные кадровые решения

Кризис ускорил кадровые решения, необходимость которых была понятна раньше, но их откладывали из-за нехватки времени, фокуса или решимости. Предпринимательница рассталась с частью сотрудников. Это не механическое сокращение штата, а исполнение решений, которые уже созрели, но не были реализованы.

РЕЗУЛЬТАТ

Итог пока оценивать рано, так как кризис компании еще не пройден. Объем фактических потерь и будущих выплат не определен, сторонние каналы пока несопоставимы с Wildberries, а производство продолжает выпускать около 40 тыс. единиц в месяц. Главная задача — не только сохранить текущую выручку, но и синхронизировать производство, запасы и продажи в новой многоканальной модели.

Команда стала более вовлеченной, но высокий уровень тревоги одновременно ухудшает концентрацию и качество решений. Сама предприниматель после первичной мобилизации в критический момент также переживает сейчас перманентный стресс и когнитивную перегрузку. Это делает управление собственным психологическим состоянием не дополнением, а важной частью антикризисного плана.

«Самое главное: нельзя из паники правильное решение принять. Принимается решение, о котором потом жалеешь. Поэтому очень важно войти в свое топ-состояние, чтобы быстро и качественно принимать решения»

УРОКИ

- / Успех не равен устойчивости. Компания может расти и одновременно сохранять критическую зависимость от одного канала, инфраструктуры и положения дел площадки
- / Диверсификация требует времени. Диверсификацию нельзя быстро включить после события: для нее заранее нужны трафик, учет, логистика, ассортиментная политика и отдельная экономика
- / Переход к новой схеме требует четкого расчета. Без учета товара, интеграции с фулфилментом и точного управления остатками переход к модели FBS (хранение и комплектация заказов на собственном складе продавца) порождает новый хаос вместо снижения риска. Сохранение оборота без учета изменившихся комиссий и логистики может ускорить потерю маржи
- / Запас устойчивости создается до кризиса. Отсутствие кредитов, собственное производство, товар вне площадки и заранее настроенный FBS-контур дали компании пространство для маневра
- / Кризис ускоряет решения, которые компания уже откладывала. Но сокращения и перестройка полезны только тогда, когда связаны с новой операционной моделью, а не являются реакцией на страх
- / Важнейшая задача собственника в кризис — сохранить способность команды действовать. Быстрый контакт, ясная позиция и контроль собственного состояния уменьшают вероятность паники, замирания и хаотичных решений
- / Управление кризисом начинается с управления собой
- / Не действовать из паники, сохранять самообладание, при этом мобилизоваться и принимать решения с ясной головой — важно, чтобы не «наломать дров»





Кейс 3

Пересобратить бизнес: без ключевого продукта, поставщика и прежней бизнес-модели

предприниматель, интервью

КОНТЕКСТ

Предприниматель с более чем 20-летним опытом, бизнес в сфере торговли промышленным оборудованием для добывающей отрасли. Бизнес-модель строилась на дистрибуции продукции американских и европейских производителей.

«Я продавал не просто оборудование — я продавал определенное качество, определенную марку. Когда это ушло, я понял, что продавать больше нечего в том смысле, в каком я это понимал»

1. Триггер: радикальные изменения бизнеса в 2022

2022 год: уход западных поставщиков с российского рынка. Для бизнеса это означало не просто перебои в поставках — потерю продуктовой основы, на которой выстраивались отношения с клиентами и ценовая модель.

Предприниматель столкнулся одновременно с несколькими ударами:

- / американские и европейские компании отказались продолжать поставлять свою продукцию
- / посыпались логистические цепочки
- / из-за потери части экспортных рынков и падения рентабельности ключевые заказчики — угольные компании — были вынуждены сократить производство или закрыться
- / одновременно на рынок хлынул поток китайских производителей
- / «звездные» сотрудники перестали держаться за место — знали, что найдут работу в другом месте
- / оборот бизнеса упал в 2,5 раза

«Рынок просит не качество. Рынок просит низкую цену. Для меня это сложное перестроение. В моем понимании, это обман»

2. От конкуренции к регламенту, госкомпаниям и дешевым решениям

Параллельно менялась структура клиентской базы. Раньше предприниматель различал два типа заказчиков: компании, управляемые собственником, и крупные корпоративные структуры с закупками по регламенту. Сегодня второй тип доминирует, а работать с ним стало значительно сложнее.

«Многие компании ушли под госкорпорации. Но они неэффективны. Раньше у меня была понятная конкурентная среда: я знал, куда иду и каковы мои шансы. Сейчас не понимаю»

В регламентных закупках выстраивается парадоксальная логика: инициативный сотрудник рискует попасть под подозрение в коммерческом сговоре, если выбирает более дорогое, но качественное оборудование. Проще взять самое дешевое — и не объясняться. Уровень технической экспертизы в закупочных комитетах при этом заметно снизился.

3. Первичный ответ: попытка удержать прежнюю бизнес-модель

Первые полгода после 2022 года — период инерции. Предприниматель пытался сохранить привычные бренды через третьи страны, искал альтернативных поставщиков, отрицал необходимость радикальной перестройки.

4. Трансформация бизнеса

Активная трансформация началась только тогда, когда продажи фактически остановились.

- / 2022–2024: пробовали разное — третьи страны, альтернативные каналы, параллельный импорт
- / 2025: сузили продуктовую линейку, сфокусировались на нескольких ключевых позициях
- / запустили собственное производство
- / развернули ремонтное направление
- / 2024–2025: начали оказывать сервисное обслуживание оборудования непосредственно на предприятиях

КЛЮЧЕВЫЕ РЕШЕНИЯ

1. Переход на китайских поставщиков

Переход на китайских производителей потребовал не просто смены контрагентов, но полной пересборки: переговоры с новыми партнерами, сертификация продукции, обучение команды работе с незнакомыми брендами, выстраивание доверия у клиентов к новому ассортименту.

«Китайцы — это другая планета. Другая логика переговоров, другие сроки, другое качество — и хорошее, и плохое. Мы потратили год, чтобы просто разобраться. Раньше была понятна конкурентная среда. Сейчас рынок сильно поменялся»

Работа с китайскими поставщиками оказалась сопряжена с системными рисками: не все держат слово, нет эксклюзивных договоренностей, качество непостоянно, а через российских дилеров нередко работают компании-однодневки. Предприниматель сам объездил заводы в Китае и убедился: из десяти заводов качественно работают два.

«Я не могу обмануть заказчика. А некоторые китайские партнеры, к сожалению, могут. Мы договорились с заводом напрямую, вышли на контракт с заказчиком, а нам говорят: работайте через нашего дилера в России. Дилер начал манипулировать. Мы отработали — и закончили все отношения. Это к разговору о порядочности и о гарантиях, которых раньше было намного больше»

2. Развитие собственного производства

Производство запасных частей существовало и раньше, но занимало около 5% оборота и не было приоритетом. В кризис предприниматель резко нарастил это направление — до 20–40% оборота. Он зарегистрировал собственный бренд, создал конструкторский отдел.

3. Запуск сервисного обслуживания

Раньше клиенты предпочитали покупать новое оборудование. Когда маржинальность в отрасли упала, а денег стало меньше, ремонт стал востребован. Предприниматель адаптировался: открыл ремонтные подразделения, в том числе в удаленных регионах (в частности, в Якутии, где высокая удаленность делает вывоз оборудования нерентабельным), и начал предлагать обслуживание там, где раньше от него отказывались.

«Раньше говорили: „Проще новую купить“. Сейчас поняли, что дорого. Пошли в ремонт»

По прогнозу предпринимателя, в 2026 году ремонтное направление займет не менее 10% общего оборота компании.

4. Фокус на ключевых направлениях и унификация

В 2025 году предприниматель принял решение больше фокусироваться на приоритетных направлениях.

«В прошлом году мы выбрали, куда движемся, и перестали распыляться. Раньше хватались за все подряд. Наигрались. Сейчас — фокус»

Логика унификации проста: делать расходные части под оборудование, уже стоящее на предприятии клиента, чтобы не создавать ему проблему разнородного парка. Однако предприниматель сам признает: экономика производства пока неочевидна, китайские производители зачастую все равно дешевле.

5. Работа с персоналом

За три кризисных года предприниматель не прибегал к сокращениям, что он сам считает нетипичным решением. Его логика: уволить легко, найти специалиста — сложно. Введена функция HR: сотрудница прошла психологическое обучение и ведет индивидуальные беседы с персоналом. Предприниматель называет ее «мягкой силой».

Команде объясняют: сейчас тяжелое время, нужно научиться работать эффективнее. Те компании, которые сумеют это сделать, — выживут. Происходящее предприниматель сравнивает с переломом сознания, аналогичным тому, что было в период распада СССР.

РЕЗУЛЬТАТ

Бизнес стал меньше по обороту, но, по словам предпринимателя, «живее по деньгам и по смыслу».

Главное сожаление предпринимателя: нужно было начать совмещать западных и китайских поставщиков раньше. Тогда переход был бы плавным и не повлек бы такого падения оборота и рынка.

«Я сейчас понимаю, что кризис заставил меня сделать то, что я должен был сделать еще десять лет назад»

Однако ключевое противоречие остается: предприниматель хочет продавать качество, а рынок покупает дешевизну. Поэтому внутри конструкторского отдела сейчас идет постоянный поиск **баланса цены и качества**. Но российская промышленность, по его словам, к этому пока не готова — хорошие производственные предприятия загружены, с обработкой изделий есть проблемы.

«Те методы, которые работали вчера, сегодня — частично или полностью — не работают. Надо научиться unlearning: разучиться старому и научиться жить в новой реальности»

УРОКИ

Предприниматель сравнивает масштаб изменений с переходом начала 1990-х.

«Один из сложных кризисов в начале 1990-х был, когда переходили от одной системы к другой. И сейчас как будто мы переходим к чему-то новому»

Главный вывод предпринимателя: нужно было смотреть шире и раньше. Он вспоминает практику Сколково, где учился в 2020-м году: там говорили про helicopter view — взгляд сверху на всю ситуацию. Если бы он применил это раньше, переход был бы менее болезненным.

- / Не переформатировались вовремя — это главная ошибка
- / Нужно всегда держать запасной план «в кармане»
- / Шире смотреть на рынок: совмещать поставщиков из разных регионов заблаговременно
- / Рефлексировать и делать работу над ошибками — ключевая управленческая практика





Кейс 4

Цена выхода из операционки и подрыва бизнеса из-за ИИ

предприниматель, рекламный бизнес, интервью

КОНТЕКСТ

Предприниматель почти 15 лет развивает компанию в области рекламного продакшна для телевидения и digital-каналов. Основное направление — съемка рекламных роликов: от идеи и производства до монтажа, озвучки, титров, адаптаций под разные площадки.

До кризиса бизнес развивался в двух направлениях: видеопродакшн и студия компьютерной графики. 2022 год был сложным, но удалось выстоять и трансформироваться. В 2023 году — кратный рост. Обычный горизонт планирования в 1–1,5 месяца удалось расширить до 4 месяцев.

ВНЕШНИЕ И ВНУТРЕННИЕ ФАКТОРЫ, ПРИВЕДШИЕ К КРИЗИСУ

1. Рынок стал «кровавым океаном»

За последние годы порог входа в рекламный продакшн драматически снизился: сайт можно собрать за несколько минут, а портфолио сымитировать и позиционироваться как компания с опытом и репутацией. Такие «компании» не имеют ни штата, ни офиса, ни документооборота. Фактически это индивидуальные предприниматели и конкурировать приходится с ними. В какой-то момент на фоне избытка предложений они стали демпинговать. Клиенты же стали сильнее давить на цену, а часть экспертиз сами уже забирают внутрь компании.

2. Личное решение отойти от операционного управления

На фоне очень успешного 2023 года предприниматель решает отойти от операционного управления в 2024, передать управление исполнительным директорам и на время уехать из страны с семьей.

«Провели стратегическую сессию, всем понятно, что делать. Я говорю: ну отлично, я пошел отдыхать. Это главный лозунг всех бизнес-клубов: выйти из операционки. Но невозможно выйти из операционки, если у тебя нет контура из сильных управленцев. Это была моя самая большая ошибка. Ты стоишь на одной своей ноге и сам в нее стреляешь»

3. Неготовность управленческой команды

Главная ошибка, по словам предпринимателя, была в том, что компания к этому не была готова. Формально структура существовала: были руководители направлений, финансовая функция, продажи, производство. Но по факту это были хорошие эксперты, а не руководители. В компании не производился регулярный менеджмент.

4. ИИ как разрушитель одного из направлений бизнеса

В дополнение ко всему массовое распространение ИИ в 2024 подорвало одно из двух ключевых направлений бизнеса — компьютерную графику. По мнению собственника, можно было побороться за него и найти решения, но для этого нужна была вовлеченность сотрудников этого направления, которые не проявляли проактивности. У самого же собственника не было ресурса тянуть это все на себе в силу личных обстоятельств.



5. Удаленка как разобщающий фактор

Предприниматель считает, что удаленная работа команды, которую он разрешил в какой-то момент, стала еще одной причиной спада в компании.

«Удаленка разрушила взаимное опыление. Невозможно построить прорывную команду, если люди не общаются: продажи, например, или продуктовая группа. Если нет нормальной общей базы знаний, нет онбординга, взаимного обучения, постановки целей, общей истории и контекста. Маленькие компании — все равно немного артели. Когда я говорю «артель», я имею в виду, что в маленьких коллективах нет хорошего описания должностей и нормального онбординга. В команде каждый делает сразу много, и единственный способ учиться — обмениваться опытом и общаться. И поскольку это все немного артель, единственный способ нормально впитать идеологию компании, ее дух и процессы — быть в штате. На удаленке человек выполняет одну функцию и теряет все остальное: уходит вайб компании. Если ты хочешь стремительного роста, команда должна работать в офисе. Это мое убеждение»

6. Первые звоночки кризиса

В 2024 году предприниматель увидел, что бизнес начал проседать: выручка падала, долги росли. Руководители продолжали объяснять ситуацию перспективой будущих проектов, а кассовые разрывы закрывались кредитами.

«Нет денег? Надо срочно найти деньги. Мои подчиненные постоянно заверяли меня: „Сейчас вот-вот выиграем проект. Давай возьмем кредит“. — «Какая ставка?» — «Да какая разница — сейчас возьмем, потом заплатим». Это была элементарная финансовая неграмотность»

7. Попытка стабилизировать компанию: кредиты

В 2024 году компания начала закрывать кассовые разрывы кредитами. Деньги брались не на развитие и не на проекты, которые генерируют выручку, а на погашение «кредиторки» и выплату текущих обязательств. Кредиты возвращать было нечем, так как поток выручки продолжал падать. Проблема быстро стала системной: поступающие деньги списывались банками в счет погашения долга, подрядчикам и сотрудникам платить было нечем.

«Я нахватал кредитов для того, чтобы закрыть „кредиторку“. Это была большая ошибка. Кредит нужно брать только на зарабатывание денег, а не на покрытие его. Если ты должен подрядчику, ты можешь с ним передоговориться. Если берешь деньги в банке, ты сразу увеличиваешь долг на ставку банка и начинаешь платить мгновенно. Мне надо было платить людям, а платить нечем, потому что любые деньги, которые поступают, списываются банками»

«У меня вся маржа — примерно 2,5 миллиона в месяц, а платежи по кредитам — 4 миллиона. Я физически не мог выжить»

КЛЮЧЕВЫЕ РЕШЕНИЯ

1. Остановить платежи банкам и стабилизировать денежный поток

К осени 2025 года предприниматель пришел к точке, где нужно было не «улучшать» бизнес, а стабилизировать его состояние. Первое решение — перестать на время автоматически обслуживать кредиты любой ценой и начать договариваться с банками о кредитных каникулах. Предприниматель сконцентрировал деньги на одном счете, чтобы сохранить возможность платить команде и ключевым подрядчикам. После первой просрочки банки пошли на переговоры. В итоге удалось получить кредитные каникулы на полгода и высвободить деньги для операционной деятельности.

2. Закрывать одно из направлений бизнеса

Второе решение — отказаться от попытки спасти оба направления одновременно. Студия компьютерной графики была закрыта с убытком. Предприниматель выбрал то направление, где мог быстрее влиять на результат, — рекламный продакшн.

3. Работа с командой: возвращение в офис, сокращение, пересборка

Отдельным фактором стала удаленка: предприниматель вернул работу в офис и значительно пересобрал команду. Из старой команды в продакшне остался фактически один ключевой человек и главный бухгалтер. Штат сократился с 35 до 11 человек.

4. Переориентация на продажи и стратегию большей экспансии

Во время пересборки предприниматель увидел дисбаланс количества людей, работающих в финансовом блоке и в продажах. Это стало управленческим сигналом. Часть административной функции была сокращена, а ресурсы перенаправлены в продажи.

«Я внезапно понял, что у меня в бухгалтерии работает четыре человека, а в продажах один. Я решил: чтобы считать минусы, мне хватит и одного человека. А деньги надо тратить на то, чтобы продавать и зарабатывать»

До кризиса предприниматель считал, что его индустрия особенная, что классическая логика продаж здесь не работает. В кризис стало понятно: работает. Если поток лидов есть, можно управлять конверсией, продуктом, фокусом и усилиями команды. Была нанята компания по лидогенерации, выделены роли: руководитель продаж, лидогенератор, менеджер по продажам, аккаунт-менеджер. Продажи перестали быть «общей функцией всех» и стали управляемым процессом.

«Если нет лидов, у тебя дальше не разворачивается вся воронка. Если у тебя бизнес-модель генерит бабки, то она покроет твои ошибки. Если твоя бизнес-модель не генерит бабки, ты можешь сколько угодно этим управлять. Ты будешь управлять минусами. Вот это главная история. Нужно посмотреть бизнес-модель, которая будет или не будет зарабатывать. И это нужно делать быстро. Нельзя сидеть и ждать, пока ты обескровишься»

5. Пересобрать продукт и маркетинг

Параллельно предприниматель начал искать новые точки роста. Один из новых продуктов — формат «контент-завода» для крупных компаний. Первый запуск не взлетел, продукт пришлось докручивать и запускать заново.

«Контент-завод сначала не пошел. Мы сделали перезапуск, сейчас уже есть пять клиентов. Как любой стартап, его нужно докручивать»

РЕЗУЛЬТАТ

После пересборки в 2025 году выручка и маржа выросли. Год удалось закончить с прибылью около 9 миллионов рублей, несмотря на долговую нагрузку. На текущий момент бизнес все еще остается в долгах, но компания растет на фоне падающего рынка.

«Мы все еще должники, мы все еще много должны денег везде. Ситуация тяжелая. Но, учитывая, что мы растем на фоне всех вокруг падающих, могу сказать: ну, тяжело, но воюем»

УРОКИ

Главный урок предпринимателя — нельзя путать рост выручки с устойчивостью бизнес-модели. Пока компания растет, денежный поток закрывает ошибки. Как только рост останавливается, накопленный минус догоняет бизнес.

Второй урок — нельзя забирать из бизнеса деньги, не понимая, прибыль это или просто временный кеш. Нужно считать не только P&L, но и денежный поток.

«У меня в P&L плюс, а денег нет. Это добавило простого осознания: P&L и cash flow — это две большие разницы»

Третий вывод предпринимателя — все знают про УТП, но с ним компания не работала как с инструментом. Кризис заставил это сделать. Уникальное торговое предложение должно быть понятно не только собственнику и продажам, но и каждому человеку в компании.

«УТП в компании должен знать каждый человек, который в ней работает. У меня уборщица не просто убирает полы — она помогает снимать телевизионную рекламу»

Наконец, важный урок: выходить из операционки можно только тогда, когда есть не должности, а реальный управленческий контур. Иначе собственник не освобождает бизнес, а оставляет его без несущей конструкции. В настоящий момент предприниматель старается сочетать разные роли в своем бизнесе.

«Сейчас я танцую: я фаундер, я регулярный менеджмент и еще я сам и руководитель подразделения»





ГЛАВА 08

Ключевые выводы

из исследования

Что помогает встретиться с кризисом

- / Быстрое признание факта спада или кризиса и отказ от надежды, что прежний рынок «сам вернется»
- / Фокусировка на продуктах, клиентах и каналах, где экономика модели подтверждается расчетом
- / Финансовые меры: управленческий учет, оборачиваемость, маржинальность, сценарии ликвидности
- / Оптимизация без разрушения продаж и качества: сокращается не способность зарабатывать, а неэффективная нагрузка
- / Переговоры с ключевыми стейкхолдерами: партнерами, банками, командой, поставщиками, клиентами
- / Кризисный штаб и регулярный управленческий ритм: деньги, риски, решения, ответственные, сроки
- / Консолидация вокруг собственника-предпринимателя людей, способных брать на себя ответственность, а не только исполнять поручения

Что усиливает риски

- / Продолжать жить логикой роста, когда рынок уже перешел в режим проверки устойчивости
- / Сохранять штат, склад, кредит и продуктовую линейку только потому, что они были оправданы в прежнем цикле
- / Работать ради оборота, если маржинальность не покрывает стоимость капитала и операционные риски
- / Закрывать кассовые разрывы кредитами без пересчета экономики модели
- / Откладывать назревшие решения, в то время как пространство для маневра резко сокращается
- / Оставлять партнерские и управленческие конфликты в «серой зоне», когда они уже влияют на устойчивость бизнеса
- / Подменять стратегическую пересборку операционным урезанием затрат

Вывод 1

Кризис у предпринимателей представляет собой серию шоков, а не один кризис

Практически у всех опрошиваемых предпринимателей **кризис не сводится к одной причине**, они описывают одновременное давление спроса, цены денег, издержек, каналов продаж, кадрового рынка, кредитной нагрузки и управленческого ресурса.

Поэтому перечень выглядит не как отдельные проблемы, а как взаимосвязь проблем: спрос падает, деньги застревают в обороте, маржа не выдерживает новую стоимость денег и издержек при невозможности переложить растущие затраты на покупателя. Именно поэтому простая реакция «сократить расходы» не решает проблему полностью: она снимает часть нагрузки, но не меняет конфигурацию бизнес-модели. Нехватка «живых денег» — это финал переставшей работать экономики, поэтому привычное «сократить расходы» не приносит ощутимых изменений.

Вывод 2

Внешнее давление не разрушает бизнес само по себе — оно проверяет внутренний ресурс компании

Большинство участников характеризуют текущий кризис как «предельный» или «очень сильный». При этом многие одновременно находятся в зоне низких внутренних ресурсов: у компании не хватает денег, времени, компетенций, доверия между партнерами, управленческой решимости или людей для адаптации и адекватного ответа на внешние изменения. Именно это вызывает кризис в компании.

Вывод 3

Одна из ключевых уязвимостей — инерция бизнес-модели

В ответах предпринимателей повторяется механизм: компании входили в новую среду с управленческими решениями, сформированными в период роста. Когда оборот рос, избыточный штат, дорогой склад, слабая финансовая дисциплина или кредитная зависимость могли не восприниматься как критичные. После резкого падения спроса и других потрясений эти элементы превратились в источники риска. Инерция роста проявляется в том, что компания продолжает защищать прежнюю бизнес-модель дольше, чем позволяют новые экономические условия. Это не ошибка одного решения. Это разрыв между старой логикой масштаба и новой логикой устойчивости.

Вывод 4

Кассовый разрыв у предпринимателей — симптом, а не первопричина

Несмотря на то, что иногда в интервью среди причин кризиса называют «кассовый разрыв», дальнейшая реконструкция событий показывает, что он выступает не причиной, а скорее следствием каких-то других причин — в первую очередь, переставшей работать бизнес-модели. Падает спрос, снижается маржа, дорожают деньги, растут издержки, увеличивается «дебиторка», а обязательства по складу, ФОТ, кредитам и поставщикам остаются. Кредит может закрыть временный разрыв, но без пересчета экономики модели он усиливает риск: компания покупает время, но не устраняет источник давления. Управленческий вопрос здесь не «где взять деньги», а «какая часть модели больше не выдерживает собственную экономику».

Вывод 5

Антикризисные действия предпринимателей часто остаются операционными

В опросе наиболее частые действия участников: сокращение затрат, работа с командой, усиление продаж/маркетинга/CRM, финансовый контроль. Эти действия необходимы, но они не всегда равны стратегическим ответам. Операционные ответы снижают нагрузку здесь и сейчас. Стратегические ответы и перестройка меняют саму конструкцию: продукт, канал, клиентов, экономику сделки, роль компании в цепочке стоимости, партнерские правила и архитектуру решений. В материалах исследования видно, что часть участников рано или поздно движется в эту сторону, но не все решения доходят до уровня изменения модели. В то же время, по оценке самих предпринимателей, результат дает не само по себе сокращение, а способность перестроиться и адаптироваться. В множестве примеров борьбы с кризисом собственник не просто «режет расходы», а трансформирует модель: ускоряет оборачиваемость, высвобождает деньги из запасов, пересматривает склад, сокращает кредит, меняет структуру команды, усиливает финансовый контроль и отказывается от нерентабельных направлений.

Вывод 6

Задержка решений — управленческий риск в кризис

77,8% респондентов указали, что предприняли стратегическое действие через месяц или несколько месяцев после осознания кризиса. Это не про «медлительность» предпринимателей, а про сложность перехода **от признания наличия кризиса к действию**. Задержка часто связана не только с нехваткой информации. В интервью проявляются: сопротивление команды, партнерские противоречия, страх болезненных решений, желание «еще немного подождать» и трудность признания, что прежняя модель больше не работает. Управленческий разрыв ожиданий становится самостоятельным фактором риска, потому что сокращает пространство маневра.

Вывод 7

Личность предпринимателя — это точка концентрации системной нагрузки

Кризис почти всегда затрагивает не только бизнес-модель, но и личность, убеждения и образ жизни собственника. На одном человеке сходятся финансы, кредиторы, сотрудники, партнеры, клиенты, семья и личная устойчивость. В этом есть свои риски: когнитивной и эмоциональной перегрузки, колоссального давления и стресса, чувства загнанности и неоптимальных решений. Недооцененное, но решающее условие — психологическая перестройка собственника: изменение его эмоционального отношения и установок, помогающих более прагматичным и трезвым оценкам и решениям.

Вывод 8

Хороший кризис-менеджмент — это система мер и готовность к игре вдолгую

В академических исследованиях и прикладных книгах по кризис-менеджменту меры преодоления кризиса описываются как выбор оптимальной стратегии предпринимателем, за которым следует стадия восстановления. Наши интервью и фокус-группы показывают, что реальное проживание кризиса предпринимателем — это:

- / **каждодневная борьба и балансирование между сомнениями, отчаянием, надеждой и оптимизмом**
- / **постоянное тестирование того, что работает, а что нет**
- / **множество связанных действий и мер, а не один-единственный ответ, за которым следует «возврат к нормальности»**

Точка опоры предпринимателя — не один удачный шаг, а готовность играть вдолгую и управленческая дисциплина: признание фактов, адаптация или трансформация бизнес-модели, отказ от нерентабельной активности, переговоры с ключевыми сторонами и сборка людей, готовых нести ответственность.

A vintage lantern with a glass globe and metal frame is positioned on the left side of the frame, resting on a dark, textured surface that appears to be the deck of a ship. The background consists of a vast, dark blue sea with gentle ripples, meeting a horizon under a heavy, overcast sky with soft, grey clouds. The overall mood is somber and contemplative.

ГЛАВА 09

Рекомендации

для собственников и генеральных директоров

1

Перестать обсуждать кризис как внешнюю погоду.

Внешний контекст важен, но управленчески полезный вопрос другой: какие мои собственные допущения, установки и убеждения стали ложными или бесполезны сейчас? Ментальный настрой собственника-предпринимателя в кризис имеет решающее значение

2

Отделить реальные стратегические действия от управленческой суеты и реактивного поведения.

Настоящее стратегическое действие меняет экономику модели, рынок, продукт, канал или систему управления, а не только временно закрывает кассовый разрыв

3

Разделять сокращение расходов и повышение операционной эффективности.

Эффективность достигается пересборкой процессов и структуры, анализом метрик, а не механическим сокращением расходов и персонала

4

Разделить четыре контура:

- / стабилизация ликвидности
- / восстановление операционной эффективности
- / стратегическая пересборка модели
- / работа с командой

5

Проверить ключевые решения через риск-менеджмент и анализ чувствительности к стресс-факторам через сценарное планирование:

что будет с компанией при падении выручки на 20–30–50–70%, росте стоимости денег, задержке «дебиторки» и невозможности быстро сократить ФОТ?

6

Ввести еженедельный кризисный штаб:

денежный поток, дебиторская/кредиторская задолженность, загрузка ключевых ролей, статус сокращений, риски по банкам и поставщикам, атмосфера в команде и пр.

7

Составить платежный календарь на 12 недель и связать его с операционными решениями:

продажи, закупки, склад, ФОТ, обязательства, налоги

8

Заранее вести переговоры с ключевыми сторонами, пока переговорная позиция не потеряна:

банки, поставщики, клиенты, арендодатели, команда, партнеры



ПРИЛОЖЕНИЕ

Как узнать,

у вас кризис или нет?

Вопросы, которые полезно задать себе и команде

1 **Содержит ли ситуация угрозу операциям, репутации компании, целям и стратегии, безопасности людей и инфраструктуры?**

Эти четыре вектора не равнозначны. Угроза безопасности людей мгновенно обесценивает любую дискуссию про деньги и сроки. Это всегда главный приоритет, и в некоторых типах кризиса счет идет не на недели, а на минуты и часы. Репутационный удар способен убить компанию без единого сбоя в операциях. Стратегическая угроза — самая медленная, но коварная долгосрочно. Когда задеты сразу несколько векторов, диагноз становится однозначным.

2 **Полезно задуматься, это «обычный бардак», с которым вы научились жить, или качественно иная ситуация, непохожая на рутинные проблемы?**

Проблемы в компании происходят каждодневно, и одна из задач лидера — корректно интерпретировать реальность. Это сезонный спад или «у нас всегда так в четвертом квартале»? «У нас системные задержки с оплатами» или «этот клиент всегда платит с задержкой»?

3 **Масштаб проблемы: она локализована в одном отделе или последствия угрожают сразу нескольким важнейшим функциям или всей компании?**

Локальный сбой — еще не кризис. Но если у вас системный сбой — скорее всего, вы в кризисе. В современных компаниях граница между «локальным» и «системным» пролегает по степени влияния проблемы на другие процессы. К слову, сегодня чем плотнее завязаны друг на друга ИТ, логистика, финансы и клиентский сервис, тем быстрее мелкая авария превращается в большую.

4 **Один из наиболее распространенных синдромов кризиса — нехватка ликвидности. Хватает ли вам ликвидности для текущих операций?**

Часто денежный поток снижается раньше, чем собственник успевает осознать масштаб и причины проблем. Это именно симптом, за ним всегда стоят более глубокие причины: операционные сбои, например, срывы поставок, логистики, сервиса; устойчивое падение выручки и спроса в силу устаревания бизнес-модели; дефекты или слабость продукта/сервиса; конфликты в команде; стратегические просчеты, типа перекредитованности и т.п.

5 **Испытываете ли вы давление стейкхолдеров?**

Кризис по определению — это ситуация, которая бьет по значимым заинтересованным сторонам вашего бизнеса. В кризис оно почти всегда растет одновременно с нескольких сторон: государство и регуляторы, банки и кредиторы, ключевые клиенты, поставщики или дистрибьюторы, команда и сотрудники, общественность и медиа. Больней всего, что ожидания этих сторон часто становятся противоречивыми: регуляторы, команда и клиенты часто хотят разного и нуждаются в разных нарративах.

6 **Насколько ситуация требует от вас безотлагательных стратегических решений и действий?**

Реальный кризис не оставляет много времени «подумать». Решения приходится принимать быстро и на основе неполной информации. Как показывают предыдущие наши исследования антикризисных стратегий и решений 2022 и 2023 года, многие предприниматели и менеджеры брали паузу осмотреться, чтобы принять взвешенное решение: например, выходить из бизнеса, перестраивать или совершать экспансию. Но это зависит от остроты кризиса, доступных ресурсов (включая ликвидность, про которую мы говорили), личностных особенностей и психологического настроя самих лидеров компании.

Чек-лист самодиагностики кризиса для предпринимателя

☐

Содержит ли ситуация угрозу операциям, репутации компании, целям и стратегии, безопасности людей и инфраструктуры?

☐

Это «обычный бардак», с которым вы научились жить, или качественно иная ситуация, непохожая на рутинные проблемы?

☐

Проблема локализована в одном отделе или последствия угрожают сразу нескольким важнейшим функциям или всей компании?

☐

Хватает ли вам ликвидности для текущих операций?

☐

Испытываете ли вы давление стейкхолдеров?

☐

Насколько ситуация требует от вас безотлагательных стратегических решений и действий?



Заключение

Один из ключевых выводов нашего исследования заключается в том, что кризис проявляется не как единичное внешнее событие, а как серия разноплановых потрясений, которые становятся стресс-тестом управленческой системы предпринимателей. **Кризис вскрывает финансовые, операционные, продуктовые, партнерские и управленческие слабые места**, которые в период роста могли оставаться незаметными.

Внешние факторы запускают давление, но итоговая устойчивость зависит от того, насколько быстро бизнес способен увидеть реальные риски и последствия, пересмотреть модель, отказаться от инерции текущей стратегии, настроить команду, собрать новую точку опоры.

Наиболее уязвимыми оказываются не обязательно самые маленькие или самые слабые компании, а те, кто **дольше всех не готов признать неэффективные решения прошлого периода**: дорогой склад, раздутый штат, кредитную нагрузку, неработающие партнерские договоренности, нерентабельные клиенты и замыкание всех решений на собственнике.

Антикризисная работа начинается не с вопроса «где срочно найти деньги», а с диагностики того, что в бизнес-модели перестало работать до того, как возник дефицит денег. **Кассовый разрыв почти никогда не является первопричиной**. Он показывает, что накопленные сбои уже стали измеримы в финансовом результате.

Кризис становится возможностью только после того, как он перестает быть эмоциональным давлением и превращается в процесс пересмотра модели бизнеса и управления. Тогда предприниматель получает не просто набор антикризисных мер, а новую систему устойчивости: финансовую дисциплину, фокус, скорость решений, договоренности с ключевыми сторонами и команду, способную выдерживать ответственность.

Авторы исследования



Алексей Улановский

профессор, академический директор
Центра развития лидерства Школы
управления СКОЛКОВО



Антонина Масленникова

предприниматель, основатель
Intrapreneurs, эксперт по стратегии



Никита Лычаков

старший научный сотрудник Школы
управления СКОЛКОВО

