

# Женщины-предприниматели в малом и среднем бизнесе России и Казахстана: помогают ли семейные связи?

Марина Ю. Шерешева<sup>1</sup>, Юрий Л. Владимиров<sup>1</sup>

<sup>1</sup> МГУ имени М.В. Ломоносова, Москва, 119991, Россия

Получено 15 July 2024 ♦ Принято в печать 7 February 2025 ♦ Опубликовано 29 April 2025

**Цитирование:** MY Sheresheva, YL Vladimirov (2025) Women Entrepreneurs in Small or Medium Businesses in Russia and Kazakhstan: Do Family Ties Help? Population and Economics 9(1):173–195. <https://doi.org/10.3897/pop econ.9.e132173>

## Аннотация

В статье рассмотрены вопросы, касающиеся состояния и перспектив развития женского предпринимательства в современной экономической среде. Целью проводимого исследования является комплексная оценка бизнес-активности женщин и их предпочтений при создании собственного бизнеса на территории России и Казахстана в условиях постCOVID-19 и последующей социально экономической нестабильности. Методика исследования основана на теоретическом обзоре литературы, описательном и интерпретационном методе; эмпирическая методика базируется на анкетировании и расшифровке интервью респондентов, анализе базы методологий и адаптации методик международного проекта INTERGEN, использовании математико-статистических методов обработки данных. Предложена и апробирована концептуальная схема для оценки и синтеза основных сведений из проведенных расширенных интервью и анкетирования. Выявлен ряд специфических особенностей, драйверов и барьеров женского предпринимательства. В частности, показано, что для большинства женщин-предпринимателей выбор обусловлен стремлением к раскрытию собственного потенциала, поиском собственного занятия, которое будет приносить не только доход, но и моральное удовлетворение.

## Ключевые слова

предпринимательство; женщины; бизнес; МСП; семья; Россия; Казахстан

**Коды JEL:** L26; J16; J24

## Введение

Широко признано, что предпринимательская деятельность должна играть важнейшую роль в развитии и благосостоянии общества [Herrington et al., 2017]. Современные условия существования государств определяют актуальность развития предпринимательских структур.

Их деятельность направлена на региональное развитие, удовлетворение потребностей населения, а также обеспечивает рост социально-экономического благополучия и адекватную репрезентацию всех экономически активных элементов общества. Отсюда, по крайней мере в теории, различные стейкхолдеры, включая правительства, государственные структуры, политические партии и некоммерческие организации, должны быть заинтересованы в развитии институтов предпринимательства и содействии развитию разнообразных предпринимательских экосистем.

На сегодняшний день во многих странах мира отмечается тенденция развития женского предпринимательства. Феномен этого этапа становления реальности затрагивает гендерный и социологический аспекты, что делает характер проблематики междисциплинарным [Poggesi et al., 2016; Cardella et al., 2020]. В то же время во многих развитых и в большинстве развивающихся стран доля женского предпринимательства существенно ниже доли мужского предпринимательства [Брострем и др., 2019; Ughetto et al., 2020]. В этой связи понимание потенциальных барьеров, ограничений и сложностей, с которыми сталкиваются женщины-предприниматели, необходимо не только для повышения их участия в предпринимательской деятельности, но и для улучшения результативности бизнеса.

В данной статье рассматриваются актуальные данные о предпринимательской деятельности женщин в Российской Федерации (РФ) и Республике Казахстан (РК), полученные в рамках исследования, целью которого является комплексная оценка предпочтений женщин-предпринимателей при создании собственного дела на территории России и Казахстана. Авторы выявляют наиболее явные пробелы в существующей системе восприятия предпринимательской деятельности женщин, предлагают рассмотреть концептуальную схему для оценки и синтеза основных данных и определить, с каким общим набором проблем сталкиваются женщины-предприниматели этих стран в период постковидной экономики и повышенной политической турбулентности и как эти проблемы влияют на общую результативность их бизнеса.

Статья имеет следующую структуру. Во введении кратко обоснована актуальность и сформулирована цель исследования. В основной части представлен анализ релевантной литературы, послужившей теоретико-методологической основой исследования; охарактеризованы методы сбора первичных данных; обсуждены результаты, полученные на первом этапе исследования. В заключении представлены выводы и направления для будущих исследований.

## Обзор литературы

На основе изучения публикаций по данной теме можно выделить несколько приоритетных установок, которые являются общими для большинства работ.

### Экономические показатели и результативность бизнеса с участием женщин

В работах многих исследователей отмечается, что бизнесы, основанные и находящиеся под управлением женщин-предпринимателей, обладают сравнительно «слабыми» экономическими характеристиками и показывают относительно низкий уровень результативности. Наиболее характерны следующие показатели «отставания» [Bardasi et al., 2011; Mayr et al., 2021]:

- меньший размер предприятий;
- предприятия менее прибыльны (рентабельны);
- темпы роста скромнее, более высокие уровни ликвидации предприятий;
- женщины менее склонны либо имеют меньше возможностей привлечь внешнее финансирование.

Исследование на основе электронной базы данных SINE, содержащей информацию о более 48 тыс. начинающих предпринимателей Франции, показало, что женщины по-прежнему «в основном ограничиваются традиционно гендерными секторами» и начинают более мелкие проекты, даже если есть доступ к довольно большим финансам, при том что они зачастую превосходят мужчин с точки зрения управления [Vial, Richomme-Huet, 2017]. Поэтому можно предположить, что причины большинства перечисленных выше показателей «отставания» могут быть объяснены типологией выбора сектора (индустрии) потребительской экономики, в котором женщины-предприниматели традиционно прилагают свои усилия:

- услуги, особенно сфера гостеприимства, досуга и базового образования;
- розничная и мелкооптовая торговля.

Эти отрасли потребительской экономики обычно высоконкурентны, предложение значительно опережает спрос, предлагаемые товары и услуги низкомаржинальны, а сами рынки весьма локальны и не демонстрируют динамичного развития [Vaja, 2015; König et al., 2019]. Поэтому перед исследователями встает также вопрос, почему женщины-предприниматели выбирают данные сектора потребительской экономики и насколько предопределен их выбор.

Ответ на вопрос предопределенности выбора, по мнению ряда исследователей [Bird, Sapp, 2004; Nguyen, 2023], можно найти путем сравнения «мужского» и «женского» бизнеса. Это соображение подвергается постоянной дискуссии. С одной стороны, вряд ли корректно придавать бизнесу гендерный признак [Marlow, Swain, 2014], тем более что в реальности случай исключительно «женского» или «мужского» бизнеса в сочетании с идентичной бизнес-средой крайне редок, а схожесть (гендерное сходство) в ценностях, касающихся жизни и профессии, становится все более заметным во многих странах мира [Mishina et al., 2024].

С другой стороны, ключевым отличием можно считать то, как женщины и мужчины интерпретируют успех для себя [Allen, Truman 2016; Wach et al., 2016]. Именно поэтому, давая оценку результативности женского бизнеса, важно принимать во внимание этот фактор. Если мужчины в основном определяют свой успех и успех своего бизнеса в цифрах, финансовых терминах и показателях (выручка, прибыль), то для женщин ключевым признаком успеха является стабильность положения и чувство контроля над своей собственной судьбой. Но этим критерии успеха не исчерпываются. Для женщин-предпринимателей успехом является также построение долгосрочных и взаимовыгодных отношений со своими клиентами и партнерами, поддержание достойного уровня жизни для своих сотрудников и коллег. Однако и это еще не все. Согласно ряду исследований, для женщин-предпринимателей очень важно достижение определенного статуса в сообществе и в семье [Byrne et al., 2019], хотя этот критерий успеха редко артикулируется открыто.

Различная оценка критериев успеха не является основным в изучении особенностей женского бизнеса. Необходимо также принимать во внимание, что сами женщины-предприниматели и их бизнесы очень разные. Для того чтобы структурировать подход к изучению различных форм женского бизнеса, была предложена оригинальная таксономия драйверов, наиболее полно раскрывающих побудительные мотивы женщин-предпринимателей [Carranza et al., 2018]:

1. выбор и предпочтения (choices and preferences);
2. активы в широком смысле (endowments), куда входят образование, собственность, социальный статус, связи и нетворкинг;
3. внешние ограничения (external constraints), т.е. законы и набор социальных и общественных норм, установок;
4. внутренние ограничения (internal constraints), т.е. собственная оценка комбинации интеллектуальных, моральных и физических свойств и возможностей.

Раскрывая эти драйверы, авторы аргументируют, почему женщины обычно предпочитают работу по найму собственному бизнесу или формам самозанятости. Женщины намного чаще становятся предпринимателями под давлением внешних обстоятельств, когда экономическая

необходимость заставляет их заниматься тем или иным видом предпринимательской деятельности, то есть задачей прежде всего является необходимость содержать свою семью. Намного реже женщины становятся предпринимателями, увидев некое «окно возможностей» или «уникальный шанс», которые сулят быстрое обогащение и высокую прибыль.

Другим отличительным признаком женского предпринимательства является тенденция придерживаться медленного и основательного подхода к развитию бизнеса, с опорой на собственные ресурсы, при этом избегая рисков и держась в стороне от новых «хайповых» видов бизнеса; уровень восприятия риска – т.н. «риск аппетита» – у женщин в целом ниже [Maxfield et al., 2010]. Социальный статус, прежде всего образование, оказывают существенное влияние на способность создавать собственный бизнес и склонность к предпринимательскому риску, что показали исследователи из Чили, сформулировав рекомендации и политики для развития предпринимательства: «Необходимы программы, которые знакомят с принципами делового администрирования, ориентированы на конкретные группы населения, например молодых безработных или домохозяек, которые хотят открыть небольшой семейный бизнес в качестве второго источника дохода» [Sepúlveda, Bonilla, 2011, p. 78].

К внешним ограничениям чаще всего относят систему институтов, устанавливающих набор формальных (кодифицированных) и неформальных правил (некодифицированных), по которым действуют все экономические агенты; эти правила регулируют экономическое поведение и влияют на экономический выбор. Например, в ряде стран до сих пор существуют законодательные ограничения на право женщин самостоятельно распоряжаться имуществом или требуется получение разрешения на ту или иную самостоятельную деятельность (включая представительство интересов в суде, осуществление финансовых трансакций и т.п.) от мужа или членов семьи. Намного больше распространены некодифицированные ограничения и запреты, которые обычно носят характер соблюдения неких традиций, преобладающих в тех или иных локальных общинах, и как бы являются выражением квазисоциальной «общественной нормы». Все это оказывает негативное влияние на женщин-предпринимателей и существенно ограничивает возможность экономической активности женщин. Такие социальные нормы и ограничения, налагаемые на женщин, необходимы для понимания того, как и почему женщины и мужчины работают в различных секторах экономики и по-разному формируют собственные предпочтения и интересы в предпринимательстве. Подробный анализ и оценка социальных норм поведения женщин приведены в работе «Нормы женского поведения: традиционная и современная модели» [Клецина, Иоффе, 2019]. В результате действия таких социальных норм может формироваться система дискриминационных экономических отношений, наиболее явно проявляющихся в ограничениях в свободном доступе к финансированию [Marlow, Patton, 2005] и к неравноправным отношениям на рынке труда. Гендерное неравенство может привести к сокращению участия на рынке труда женщин в качестве наемных работников, из-за чего им не хватает квалификации, навыков и опыта, необходимых для начала своего собственного бизнеса. В России складывается несколько иная ситуация: среди российских руководителей женщины составляют 41% – это один из самых высоких показателей в мире [Мухортова, 2021]. При этом, согласно данным исследования, проведенного в 2021 г. аналитическим центром университета «Синергия», «51.2% россиян не хотели бы работать под руководством женщины. Противоположное мнение высказали 20.6% участников опроса. 28.2% опрошенных выразили уверенность в том, что пол начальника не имеет особого значения» [РИА Новости, 2021]. По оценке авторов, это тоже является разновидностью социальной нормы, дискриминирующей женщин.

Индийские исследователи выделили шесть факторов, позитивно влияющих на результативность деятельности женщин-предпринимателей [Jha, Alam, 2022]: мотивация; сетевое взаимодействие; социокультурная среда; деловая среда; обучение и развитие; финансовые возможности.

К внешним ограничивающим факторам, которые, как принято считать, существенно снижают предпринимательские возможности женщин, относят материнство. В то же время на-

личие родительских обязанностей не является ограничением для женщин в части создания или управления собственным бизнесом, что показано в работе бразильских исследователей: «Интересным открытием является то, что наличие детей не мешает деятельности и участию женщин-предпринимателей в (предпринимательской) сети, что указывает на то, что материнство не является ни положительным, ни отрицательным фактором в этом контексте» [Moletta et al., 2023].

Поведение женщин-предпринимателей (уверенность в себе, готовность к риску и мотивация), как и внешние факторы, существенно влияют на результативность бизнеса [Venotha, Alex, 2023; Yap et al., 2023; Heriberta et al., 2024]. Набор внутренних ограничений – это крайне сложная и неоднозначная тема. Принято считать, что женщины менее уверены в себе, чем мужчины. При этом ряд исследований указывает на то, что такая самооценка субъективна: например, при одинаковом профессиональном уровне и образовании оценка мужчинами своих компетенций в финансах выше, чем у женщин [Hisrich, Brush, 1984]. Низкая самооценка приводит к снижению вероятности старта женщинами своего бизнеса, прежде всего из-за вопросов, адресованных внутреннему «Я»: «У меня не хватит компетенций, у меня недостаточно опыта, у меня не хватит сил справиться».

Однако с данной постановкой оценки и влияния внутренних ограничений не совсем согласны исследователи, занимающиеся проблемами женского предпринимательства в странах Африки, Ближнего Востока и Латинской Америки. Так, на примере Ирана исследователи выявили, что женщины вообще считают фактор неких «внутренних ограничений» надуманным или незначительным [Javadian, Singh, 2012]. Причина в следующем: в своей ежедневной жизни они сталкиваются с явлениями институционального насилия, пренебрежения правовыми нормами и низким уровнем здравоохранения и безопасности, то есть ежедневная борьба за существование дает им уверенность в собственных силах.

Авторы [Nechemias, Bahry, 2021] пришли к выводу, что, «несмотря на высокий уровень образования и опыт профессиональной деятельности, женщинам не хватает уверенности в своих способностях начать и вести собственное дело, сказывается недостаток информации и знаний в области предпринимательства», поэтому необходимы образовательные программы, заполняющие соответствующий пробел. Применительно к российским женщинам-предпринимателям данные авторы особо подчеркивают: «...им не хватает уверенности в своей способности начать и вести бизнес в большей степени, чем их эталонным коллегам (на Западе)».

Насколько справедливо данное заключение? На наш взгляд, это требует дополнительного изучения, в том числе понимания того, в каких формах организации бизнеса и предпринимательской активности прежде всего участвуют женщины-предприниматели.

## **Вопрос о дифференциации форм бизнеса женщин-предпринимателей**

Разбирая аргументы, которые обосновывают сравнительно низкую результативность женского бизнеса, некоторые исследователи [Mamburu, 2017] разделяют формы участия женщин-предпринимателей на: (а) частичную самозанятость; (б) самозанятость; (в) участие в малых и средних предприятиях (МСП); (г) участие в быстрорастущих фирмах (БРФ).

Отмечено, что женщины-предприниматели в основном участвуют в формах самозанятости и частичной самозанятости. Существует значительная дискуссия относительно того, считать ли это в принципе бизнесом. Никто не сомневается, что самозанятость является формой деловой активности, но, поскольку отсутствует возможность формирования независимого актива с последующим отторжением (в виде продажи) экономической активности от лица, владеющего и осуществляющего деловую активность, самозанятость, и тем более частичная самозанятость, не может претендовать на статус полноценного экономи-

ческого агента. Отсюда следуют более низкая результативность данной формы деловой активности, невозможность капитализации бизнеса, привлечения внешнего финансирования, ряд законодательных ограничений. Так, О. Лайт и Р. Мунк провели анализ характерных признаков работы по найму, самозанятости и предпринимательства и пришли к выводу, что в подавляющем числе случаев (65% для мужчин и 71% для женщин) самозанятость не может быть идентифицирована как самостоятельная форма владения бизнесом [Light, Munk, 2015].

В то же время женщины-предприниматели сравнительно редко выбирают участие в БРФ-типе бизнеса [Mamburgu, 2017]. В литературе быстрорастущие фирмы определяются как небольшая группа высоко инновационных компаний, которые в совокупности оказывают влияние почти на 80% всей экономической деятельности страны или региона [Monteiro et al., 2019; Turnbull, Richmond, 2018], в том числе на рост числа рабочих мест, сокращение бедности, создание значительного богатства для владельцев и экономики, поощрение инноваций и «формализацию неформального сектора» [Ahmad, Hoffmann, 2008] в развивающихся странах. Достаточно сложное и комплексное определение БРФ, предоставленное авторами в данных работах, можно охарактеризовать на примере бизнеса компании Wildberries. Основательница и владелица интернет-магазина Wildberries Татьяна Бакальчук создала не просто интернет-магазин, а маркетплейс, формализовавший сектор розничной торговли малого бизнеса в российском интернете. По информации СПАРК, 100% компании принадлежит Татьяне Бакальчук, «однако на самом деле это семейный бизнес. Начинался он с продажи одежды из немецких каталогов, которую супруги Бакальчук забирали и развозили сами. За 15 лет подработка стала бизнесом на миллиард долларов» [BFM, 2023].

Однако случай Wilberries является пока скорее счастливым исключением, чем распространенной практикой. Подавляющее большинство российских женщин-предпринимателей, в полном соответствии с общемировыми тенденциями, относятся к группам самозанятости или частичной самозанятости. В России с 2019 г. число женщин среди самозанятых выросло на 15%. Согласно данным исследования «Опоры России» и платформы для самозанятых «ЯЗАНЯТ», в 2019 г. среди зарегистрированных самозанятых работников их было 27%, в 2020 г. – 31%, в 2021 – 37%, а в 2022 – 42%. Чаще всего женщины оформляют самозанятость для оказания финансовых услуг (19%), сдачи жилья в аренду (16%), рекламной и маркетинговой деятельности (14%). В работе [Эль-Сибай, Ганебных, 2019], посвященной вопросам предпринимательской деятельности женщин с маленькими детьми, отмечено, что основным отличием предпринимательской деятельности молодых мам депрессивных регионов России по сравнению с кейсами стран Запада состоит в причинах явления. Нередко причиной является финансовая нужда, в то время как более ранние публикации свидетельствуют о желании европейских женщин больше времени проводить со своими детьми, совмещая заботу о ребенке с саморазвитием. И. Молодан и Л. Иванченко полагают, что институт самозанятости в России может стать фактором расширения и развития малого бизнеса. В то же время они признают, что «несколько вопросов, связанных с реализацией эксперимента (введение самозанятости), остаются спорными и требуют дополнительного рассмотрения» [Molodan, Ivanchenko, 2021]. В частности, вызывают сомнения существенные ограничения по доходу за год и найму сотрудников, а также есть вопросы по поводу роста самозанятых в период с 2020 по 2021 г. на 277% при неизменном количестве зарегистрированных субъектов малого и среднего предпринимательства. Возможно, такой рост был вызван массовым переводом сотрудников на удаленную работу в период COVID-19 и сопутствующим стремлением фактических работодателей к налоговой оптимизации за счет перевода сотрудников в самозанятые.

Рассматривая с уважением все точки зрения по вопросу значимости формы предпринимательской активности женщин, мы склоняемся к тому, чтобы исключить формы самозанятости и тем более частичной самозанятости из фокуса исследования.

Вопрос тогда состоит в том, какие критерии выбрать для дифференциации форм предпринимательства. Предлагаемые критерии (минимум): наличие собственного или арендованного помещения, наличие наемного персонала, отсутствие ограничений по обороту и/или форме деловой активности. Именно соответствие данным критериям станет фильтром, с помощью которого можно будет выделить, изучить и определить предпринимательскую активность женщин.

## **Вопрос ответственности женщин-предпринимателей перед семьей, родителями, домохозяйством**

Общепринятым тезисом, проходящим через подавляющее большинство работ, является следующее положение. Практически во всех современных обществах на женщин по-прежнему возлагается неравная (более высокая) ответственность за заботу о семье и домашнем хозяйстве. Это усложняет для них задачу сохранения оплачиваемой работы в формальном секторе, поскольку такая работа часто имеет негибкий график. В развивающихся странах эта проблема усугубляется высоким уровнем экономического неравенства, отсутствием возможности ухода за детьми и ограниченным количеством бытовой техники, позволяющей экономить время. Самозанятость зачастую является единственным способом предоставить женщинам гибкость, которая может быть недоступна при работе по найму [Minniti, Agenesius, 2003]. Неравные семейные обязанности могут, с одной стороны, подталкивать женщин к предпринимательству, а с другой – ограничивать их потенциал как владельцев бизнеса.

Например, Джамали [2009] обнаружил, что основным препятствием, о котором упоминали женщины-предприниматели Ливана, является необходимость совмещать работу и семью. В другом исследовании, проведенном среди женщин-предпринимателей, состоящих в браке в Турции, респонденты отмечали ролевой конфликт в личной и профессиональной жизни и указали, что работа предпринимателем негативно сказывается на их семейной жизни, хотя она положительно влияет на их социальную, экономическую и личную жизнь [Ufuk, Özgen, 2001]. Многие авторы утверждают, что повышенная ответственность за семью является одним из объяснений более низкой рентабельности фирм, принадлежащих женщинам [Longstreth et al., 1987; Rosa et al., 1996]. Самозанятые женщины гораздо чаще, чем мужчины, работают неполный рабочий день и придерживаются фрагментарного и гибкого графика работы [Bradley et al., 2007].

Как утверждают С. Марлоу и М. МакАдам, такие обязанности являются социально обусловленными и исторически приписываемыми. Поэтому женщины не делают (*реальный*) выбор, отражающий ограниченные предпринимательские амбиции или ограниченный капитал, когда работают на дому неполный рабочий день, а отвечают на социальные императивы и предписанные роли. «Мы утверждаем, что гендерное социально-экономическое позиционирование обуславливает ограниченную эффективность бизнеса, принадлежащего женщинам, но это не является синонимом низкой эффективности» [Marlow, McAdam, 2013].

Попробуем дать трактовку данного заявления. По сути, авторы отмечают, что, принимая решение заниматься собственным бизнесом (даже в режиме неполной занятости), женщины следуют социальным императивам и предписанным ролям, так как стремятся обеспечить наилучшие социально-экономические условия своей семье, детям и родителям.

## **Материалы и методы исследования**

Методика исследования основана на теоретическом обзоре литературы, описательном и интерпретационном методе, эмпирическая методика базируется на анкетировании (АН) и расшифровке интервью (РИ) респондентов, основанных на таблице сопряженности и критерии

хи-квадрат, анализе базы методологий исследования Intergen, также используются математико-статистические методы обработки данных (описательная статистика, нахождение процентного соотношения, шкала Лейкерта). Результаты исследований подвергались статистической обработке на компьютере посредством пакета программ Statistica.

## Методика исследовательского консорциума INTERGEN

В сентябре 2018 г. был создан международный академический исследовательский консорциум INTERGEN. Участниками консорциума стали представители академических кругов из Албании, Болгарии, Польши, Румынии, России и Сербии. Основной целью академического консорциума INTERGEN является поддержка различных усилий по сохранению семьи «уважительным образом», используя следующий пример в качестве визуализации деловых связей между поколениями:

- бабушка и дедушка выращивают виноград;
- родители производят вино (используя виноград родителей);
- дети создают интернет-магазин, а также продают виноград и вино своих родственников.

Теоретической базой для исследований, проводимых консорциумом, послужила пионерная работа Д. Павлова, М. Шерешевой, М. Перелло «Малые межпоколенческие семейные предприятия как стратегические единицы будущего европейской цивилизации – Точка зрения» [Pavlov et al., 2018], где было представлено собственное видение некоторых теоретических элементов нового понимания роли, которую играют молодые люди как инициаторы межпоколенческого семейного бизнеса. С точки зрения авторов, эти новые элементы могут в дальнейшем стать основой международных научных исследований в области развития малого семейного бизнеса с опорой на межпоколенческие связи. В результате консорциум поставил задачу изучить, как можно использовать неоклассическую концепцию межпоколенческих семейных предприятий в качестве инструмента управления предпринимательским стрессом. Основными задачами проекта стали:

1. Изучение общего отношения студентов к развитию своей карьеры.
2. Изучение влияния новой концепции на их предпринимательские установки.
3. Изучение, как новая теория может уменьшить уровень предпринимательского стресса.
4. Изучение, как новая теория может улучшить благосостояние.

Методологической базой исследований послужила разработанная командой INTERGEN при участии авторов данной статьи система исследований, предназначенная для сравнения отношения молодых людей к тому, чтобы остаться в своей стране или продолжить карьеру и развитие за границей, а также намерения начать собственный бизнес или предпочтения работать в крупных компаниях и готовности вовлекать в свои планы семью, родных и близких людей. Кроме того, исследование подразумевает оценку показателей воспринимаемого благополучия. Исходный материал (результаты анкетирования) в последующем обрабатывался с помощью техник факторного анализа, корреляционного анализа, ANOVA, T-критерия и t-критерия парных выборок. В результате был разработан опросник – анкета, состоящая из 40 вопросов. В исследовании, проведенном в 2018-2019 гг., приняло участие 1.42 тыс. участников (студентов) 12 университетов из Албании, Болгарии, Польши, Румынии, России и Сербии. Авторы данной статьи проводили российскую часть полевого исследования.

К основным результатам исследования можно отнести:

- В целом у студентов есть четкое представление о том, где они хотят работать и жить. Кроме того, они предпочитают, чтобы их карьера сложилась в собственной стране. Тем не менее они считают, что их страны ставят много барьеров для карьеры, которые не способствуют открытию собственного бизнеса, и что перспективы за границей могут быть намного лучше. В целом равное позитивное отношение как к трудоустройству в крупную компанию, так и к открытию собственного бизнеса. Студенты делятся идеями

для собственного бизнеса и склонны также продолжать и улучшать свой семейный бизнес (если он есть).

- Некоторые из традиционных стереотипов тиражируются. Так, мужчины целеустремлены, но также признают необходимость поддержки друзей и семьи. Женщины в большей степени, чем мужчины, прогнозируют продолжение своей карьеры в родной стране, они больше ориентированы на то, где хотят работать и чем заниматься, и считают прозрачность экономической и политической системы важным фактором для развития малого бизнеса.
- Мужчины гораздо больше, чем женщины, готовы полагаться на друзей в собственном бизнесе. Женщины в большей степени считают, что успех приходит в результате сочетания и расширения линейки продуктов и услуг. Женщины в большей степени разделяют убеждение в том, что их семья будет поддерживать их всеми силами, и в то же время общая позиция состоит в том, что для достижения успеха нужно полагаться на собственные усилия. Следуя традиционным гендерным ролям, женщины чаще, чем мужчины, обращаются за советом к родственникам, когда они принимают решения, и делятся своими проблемами с друзьями.

Новый проект INTERGEN-2 рассчитан на период 2021–2024 г. Расширен состав участников – в настоящее время в консорциум входят 25 университетов из 14 стран. Планируется, что к исследованиям будут дополнительно привлечены новые университеты и страны.

## Корректировка методики для задач исследования

Взяв за базу методологию исследования INTERGEN, включая систему вопросов из анкеты, мы решили расширить «зону применения» исследования и провести анкетирование среди женщин-предпринимателей. Целевая группа исследования – женщины-предприниматели, имеющие собственное дело в РФ и РК. Контакты женщин-предпринимателей были взяты из аккаунтов социальных сетей, кроме самой анкеты направлялось сопроводительное письмо и сообщение в мессенджер. Рассылка анкет осуществлялась автоматическим способом на электронную почту, выборка контактов производилась при помощи поисковой системы Google, социальной сети «ВКонтакте». Исследование было разделено на 2 этапа:

1. *Подготовка к исследованию и тестовое анкетирование.*
2. *Пилотные интервью.*

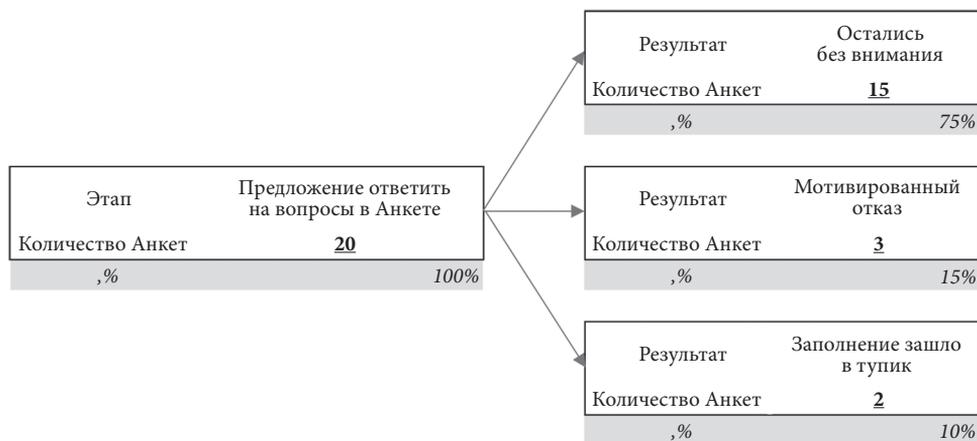
Приступив к работе, мы практически сразу столкнулись с определенными сложностями применения действующей анкеты для исследования.

**Первый этап исследования** характеризовался следующими трудностями:

1. Высокий уровень отказов от участия в исследовании. В случае согласия на участие большинство респондентов не готово раскрывать собственные персональные и в особенности личные сведения (семейное положение, дети и т.д.).
2. Женщины-предприниматели не готовы, в своем большинстве, потратить личное или рабочее время на заполнение опросников, полученных по электронной почте (или в форме вложения мессенджера). У них всегда есть более приоритетные задачи, и задачи исследования (анкетирования) всегда проигрывают в конкуренции за время и внимание.
3. Те, кто согласился на условия участия, максимально серьезно относились к задачам исследования и поставленным вопросам. Более того, была получена обратная связь в виде комментариев и выражения собственного мнения (обычно в форме сомнения целесообразности мероприятия).

Из тестовой рассылки в 20 анкет 15 остались без внимания, по трем анкетам получен мотивированный отказ, по двум анкетам заполнение буквально зашло «в тупик», то есть потребовалось разъяснять каждый вопрос анкеты, попутно отвлекаясь на «прочие темы» (рис. 1). Под

«прочими темами» в данном случае понималось общее негативное отношение к социально-экономической ситуации периода COVID-19 и post-COVID.



**Рисунок 1.** Этап 1 – тестовая рассылка анкеты

Получив практически нулевой результат и признав Этап 1 неудачным вследствие такого поведения потенциальных респондентов, мы тем не менее подтвердили интуитивно предполагаемое: российские и казахстанские женщины-предприниматели в возрасте 35-45 лет с высшим образованием и студенты университетов в возрасте 18-24 года будут по-разному реагировать на просьбу заполнить анкету и на состав вопросов анкеты, разработанной нами в составе консорциума Intergen. Получилось, что стандартная техника опросов и анкетирования, предложенная в рамках проекта Intergen, в данном случае не работает.

Было принято решение адаптировать процесс анкетирования к новой целевой группе респондентов – женщинам-предпринимателям. До анкетирования была проведена серия расширенных пилотных интервью, которые не ставят участников исследования в жесткие, заранее определенные рамки анкеты, и позволяют респондентам в ходе общения дать собственный эмоциональный отклик на заданную тему [Langley, Meziani, 2020].

Соответственно, сам процесс был разделен на несколько этапов:

1. Подготовительный этап: высылаются перечень вопросов, которые будут заданы на интервью, и сопроводительное письмо, в котором содержится просьба предварительно ознакомиться с вопросами и краткая информация по деталям интервью – формат и продолжительность.
2. Этап интервью: проведение расширенного интервью в формате видео-конференц-связи на платформе Zoom. При согласии респондента полностью или частично включается запись в целях последующей расшифровки. Во время интервью желательно придерживаться заранее подготовленного списка вопросов, но в случае, если респонденты затрагивали иные темы, их по возможности не останавливали, однако, если разговор уходил далеко в сторону от обсуждаемых вопросов, аккуратно возвращали ближе к теме интервью. Завершив интервью, необходимо было получить согласие респондента на заполнение анкеты и договориться о сроках расшифровки и согласования итогового текста.
3. Этап постинтервью: получение заполненной анкеты, согласование текста интервью, получение согласия на использование текста и данных интервью. Обязательный элемент – получение обратной связи респондента.

Таким образом, в качестве базы исследования была взята скорректированная под задачи исследования методология INTERGEN. Поскольку на начальном этапе исследования стало

ясно, что исходная методика не может быть использована напрямую, было решено адаптировать процедуру анкетирования под особенности целевой группы женщин. Дополнительно был введён этап интервьюирования с использованием полуструктурированного гайда, что позволило избежать формальных рамок и предоставило участникам возможность свободно выразить свои эмоции и взгляды, как по рассматриваемому вопросу, так и на темы, которые иннервируемые сочли для себя важными. Система вопросов была расширена с учетом адаптации под характеристики женщин-предпринимателей.

**Второй этап исследования** – интервью.

Критерии выборки: предпринимательская среда (ПС) пережила ситуацию с ковид и/или политическую турбулентность РФ или РК в 2022 г., семье или членам семьи принадлежит более 50 процентов акций компании, один или два члена семьи активно участвуют в управлении компанией. Также рассматривалась готовность респондентов к расширенному интервью посредством видеоконференции (Zoom) с записью и последующей расшифровкой. Формат интервью предусматривал 12 вопросов, по которым респонденты могли высказаться в свободной форме и дать расширенные комментарии (Приложение 1). Каждая из респонденток согласилась заполнить опросные листы и дать развернутое интервью (основные выдержки из интервью см. в Приложении 2).

1. Необходимо отметить, что почти все респонденты начинали с «полного нуля», при отсутствии стартового капитала (который могли предоставить родители) и собственного опыта предпринимательской деятельности. Отдельно стоит отметить, что выбор бизнеса никак не был связан с опытом старшего поколения, который можно было бы получить, работая в детстве в семейном бизнесе. Т.е. стереотипная история семейного бизнеса в западных странах, где дети с раннего детства помогают взрослым в семейном «деле», – это вообще не применимо к нам. Влияние на бизнес внешних факторов (например, СВО) – объективная реальность.
2. Одна из самых интересных тем во всей серии интервью – как женщины-предприниматели принимают решения, готовы ли они передать часть полномочий и таким образом разделить ответственность за свой бизнес? Вот самые интересные результаты:
  - Наверное, самым ярким ответом является такой: *«Поддержка семьи для меня выражается в сочувствии и эмпатии, а бизнес-вопросы – это мое дело и мои решения».*
  - В случае если бизнесом владеет и управляет семейная пара, присутствует четкое разделение на «бизнес-блоки», где каждый является единоличным «правителем».
  - Удивительно, но женщине-предпринимателю предпочтительнее работать с контрагентами-мужчинами. Интересно, почему это так? Видимо, это будет темой других исследований.
3. Использование современных информационно-коммуникационных технологий – обязательное условие ведения бизнеса. Все участники опроса отмечали, что в том или ином виде стараются контролировать все аспекты бизнеса и крайне неохотно идут на делегирование полномочий. Возможно, это связано с особенностями ведения бизнеса в России и Казахстане, когда надо быть «настороже» и быть готовым быстро реагировать в случае негативного развития ситуации.
4. Вопрос 4 косвенным образом намекал, на то, что кто-то из респондентов, возможно, ответит, что в работе с внешними контрагентами задействованы родственники и/или представители старшего поколения. Респонденты «опрокинули» такие предположения. В работе с контрагентами задействованы исключительно сами владельцы или наемный менеджмент. Отдельно стоит отметить, что респонденты крайне дорожат своей репутацией и тщательно выстраивают каналы коммуникации обратной связи с клиентами.
5. Общее мнение респондентов, подкрепленное жизненным опытом: никаких друзей и родителей в бизнесе. При этом помощь родителей в бытовых делах востребована и активно приветствуется, особенно в части помощи с детьми. Другим интересным наблюдением

стало отсутствие т.н. коллективного руководства или коллегиальной (формальной или неформальной) формы принятия решения. Только единоличное правление. В случаях если бизнес ведет семейная пара, существуют установленные зоны ответственности, и лишь считанные решения подлежат совместному решению. В каком-то смысле это является зеркальным отражением государственного устройства в миниатюре.

6. Примечательно, что все респонденты тем или иным образом дали знать, что личные и деловые связи «никак не помогли». Это полностью противоречит «западной» парадигме старта бизнеса «Family and Friends Provide a Key Lifeline for Entrepreneurs», согласно которой друзья и семья не только дарят эмоциональную поддержку, но и предоставляют финансовую помощь и, самое главное, дают «стартовый социальный капитал» в мире деловых связей [Alshibani, Volery, 2021; Fernández-Bedoya, 2021]. Вместе с этим респонденты указали на то, как важно формировать круги деловых связей и как они готовы инвестировать в их поддержание и развитие.
7. Вопрос о **горизонте планирования, «картине будущего» для бизнеса** оказался очень чувствительной темой для опрашиваемых. Откровенно, все ответы выражали тревогу и огорчение по причине того, что невозможно планировать свою жизнь на какой-то обозримо длительный период. Текущий горизонт планирования – месяц, а перспективный – год! Несмотря на это, все показали умение адаптироваться и некий стоицизм в отношении к неблагоприятному фону внешних событий.
8. Подтвердилось, что у женщин-предпринимателей есть заботы помимо бизнеса: дети, муж, родители. Это необходимо учитывать, поскольку рабочий день включает не только часы на работе, но и часы, потраченные на домашние хлопоты. По оценке респондентов, получается **примерно 19-часовой рабочий день!** Это снова поднимает вопрос, какова настоящая стоимость работы женщины в обществе, есть ли мера справедливого вознаграждения таких усилий?
9. При ответе на вопрос 9 опять поднимается тема неопределенности в бизнесе (вызванная внешними факторами) – и это главная тревога и забота, основной фактор стресса, прежде всего потому, что повлиять на него никак невозможно! Вместе с этим положительные эмоциональные впечатления от отлично выполненной работы, новых контрактов и от возможности сполна и вовремя заплатить своим работникам перевешивают все негативные факторы. Заслуживает внимание также и то, что женщины-предприниматели не выражают «радости» от перспективы работы с компаниями госсектора, и этот же мотив звучит при ответах респондентов на вопросы 10-11: российские женщины-предприниматели не участвуют в профессиональных организациях и не стремятся пользоваться мерами государственной поддержки, в отличие от предпринимателей, работающих в Казахстане. Возможно, это какой-то специфический набор проблем, связанный с взаимоотношением малого и среднего бизнеса в России и государственных компаний.

В пилотных интервью с женщинами-предпринимателями выявилось общее нежелание, чтобы дети продолжили их бизнес. Это радикальное противоречие результатам исследований INTERGEN, где многие респонденты ответили, что нацелены на передачу бизнеса следующим поколениям. Причины этого только предстоит выяснить, в качестве приоритетных рассматриваемых причин – нестабильность социально-экономической и политической ситуации, высокий уровень стресса и реальная самоэксплуатация: *«собственный бизнес – это тяжелый труд, и не всякий с этим справится».*

## Общие выводы и инсайты

1. **Адаптивность и эмоциональная устойчивость.** Респонденты демонстрируют высокую эмоциональную устойчивость, справляясь с тревогами и стрессами, связанными

- с бизнесом. Они научилась не тревожиться и позитивно смотреть вперед, справляться с неопределенностью, разделяя контролируемые и неконтролируемые факторы. Все респонденты демонстрируют высокую степень адаптивности и гибкости в условиях изменяющейся внешней среды. Это ключевой фактор их устойчивости и успеха.
2. *Мотивация и удовлетворение.* Все респонденты находят удовлетворение в своей работе: получать удовольствие от благодарности клиентов, радоваться успешным сделкам, благодарным клиентам и возможностью платить зарплату сотрудникам.
  3. *Преодоление гендерных стереотипов.* Женщины-предприниматели не сталкиваются с гендерными стереотипами, видимо, это не свойственно текущей бизнес-среде и не является помехой в ведении бизнеса. Личные связи играют огромную роль. Важны мероприятия для поддержания и развития сети личных и деловых контактов. В Казахстане важную роль играют социальные сети, особенно Instagram<sup>1</sup>.
  4. *Семья как основа эмоциональной поддержки.* Семья предоставляет как эмоциональную, так и практическую поддержку, что позволяет предпринимательницам справляться с вызовами бизнеса. Это особенно важно в периоды высокой нагрузки. Семья и личные связи оказывают значительное влияние на бизнес, предоставляя как эмоциональную, так и практическую поддержку. Речи об участии семьи (в расширенном виде – родители и родственники) в управлении бизнесом не ведется в принципе.
  5. *Ограничения в работе с друзьями.* Опыт работы с друзьями может быть скорее негативным, поэтому многие предпринимательницы предпочитают разделять личные и деловые отношения.
  6. *Значение деловых связей.* Деловые связи и личные контакты играют ключевую роль в развитии бизнеса. Они помогают привлекать новых клиентов, обмениваться опытом и получать поддержку.
  7. *Использование технологий и социальных сетей.* Социальные сети являются важным инструментом для поддержания деловых контактов.
  8. *Не наблюдается стремления и задачи передать созданный бизнес по наследству:* «собственный бизнес – это тяжелый труд, и не всякий с этим справится».
  9. *Ограниченное использование формальных структур поддержки.* Большинство респондентов не активно участвовали в профессиональных организациях или не использовали государственные программы поддержки для своего бизнеса.
  10. *Горизонт планирования.* В условиях неопределенности все респонденты склонны к краткосрочному планированию, что позволяет им быстрее адаптироваться к изменениям.
  11. Нежелание работать с государственными заказчиками и получать какие-либо меры поддержки (Россия), готовность активно участвовать в программах поддержки семейного бизнеса (Казахстан).
  12. Суммарный рабочий день женщины-предпринимательницы, включая занятость на работе и занятость семейными делами, достигает 19 часов.

## Выводы и направления дальнейших исследований

По нашему мнению, усовершенствованная методика проведения исследования Intergen позволила подробнее изучить принципы развития женского предпринимательства в России и Казахстане. Было выявлено, что большинство опрошенных женщин-предпринимателей пришли в данную сферу в связи с необходимостью раскрытия потенциала, с поиском собственного занятия, которое будет приносить не только доход, но и моральное удовлетворение. Анализ ответов показал, что в целом женщины являются более раскрепощенными в пла-

<sup>1</sup> Проект Meta Platforms Inc., деятельность которой в России запрещена.

не выбора идей, имеют свободу действий и чувство собственного долга и достоинства. Также они с заботой относятся к собственному коллективу, но не переносят эту заботу в сферу личных отношений.

В настоящий момент развитие предпринимательской среды оказывает огромную поддержку решению вопросов нестабильности экономической ситуации в России. При правильной организации и знаниях методик оценки и построения предпринимательства возможно повысить уровень экономики и ВВП страны. Главной задачей государства становится создание максимально благоприятных условий для существования и развития данной сферы, поднятия потенциала, что также может заключаться в организации образовательных курсов на базе учебных учреждений и вне их.

Проведенное исследование доказало ряд гипотез, касающихся роли женского предпринимательства в бизнес-системе стран. Во-первых, было подтверждено, что женское предпринимательство – это закономерность, которая слагалась на протяжении многих лет и сейчас планомерно достигает высокого результата. Женщины как социальная категория стали равны с мужчинами, что подтверждается и результатами нашего исследования, и действующим законодательством. В России они осуществляют руководство значительным процентом хозяйственных структур. Имеется также тенденция к увеличению числа женщин-предпринимателей: с каждым годом процентное соотношение входящих в деловую сферу мужчин и женщин склоняется в пользу последних.

Исходя из результатов пилотного исследования, можно утверждать, что женщины-предприниматели в России и Казахстане демонстрируют целеустремленность и устойчивость и в настоящее время имеют благоприятную основу для реализации любых возможностей как в отраслях, типичных для женского предпринимательства, так и в других сегментах рынка и видах общественных взаимоотношений. В то же время они находятся в ситуации «поколения-сэндвич» – и по реальному возрасту, и по тем проблемам, которые резко увеличивают их фактический рабочий день. Таким образом, повышенная стрессоустойчивость позволяет им не только успешно справляться со всеми задачами, но и позитивно воспринимать свою жизнь и получаемые результаты. Другими словами, женское предпринимательство – не для слабых натур!

Безусловно, результаты пилотного исследования требуются подкрепить результатами, полученными на репрезентативной выборке, хотя это и сопряжено со значительными трудностями. Кроме того, полученные результаты ставят целый ряд вопросов, открывающих направления и перспективы дальнейших исследований. В частности, можно сформулировать следующие направления:

- Эффективные стратегии сетевого взаимодействия: изучить методы сетевого взаимодействия, которые оказались наиболее эффективными для владельцев малого бизнеса, особенно в различных культурных контекстах (например, Казахстан и другие регионы).
- Планирование преемственности: дополнительно исследовать отношение к планированию преемственности бизнеса, особенно в части вовлечения семьи и долгосрочной устойчивости.
- Эффективность систем поддержки: изучить, почему предприниматели не используют формальные системы поддержки и какие изменения могли бы сделать эти ресурсы более привлекательными или полезными.
- Интеграция работы и личной жизни: провести более сфокусированное исследование того, как предприниматели балансируют личную жизнь с бизнес-обязанностями и как это влияет на обе сферы.
- Культурные влияния: имеет смысл исследовать, как культурные факторы (особенно в таких странах, как Казахстан) влияют на деловые практики, сетевое взаимодействие и предпринимательские установки, а также на гендерную динамику в предпринимательстве.

## Список литературы

- Брострем В.О., Ананченкова П.И., Амонова Д.С. (2019) История развития женского предпринимательства в России и за рубежом // Вестник педагогического университета (Естественных наук) (3-4): 36-44. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/istoriya-razvitiya-zhenskogo-predprinimatelstva-v-rossii-i-za-rubezhom>
- Клецина И.С., Иоффе Е.В. (2019) Нормы женского поведения: традиционная и современная модели // Женщина в российском обществе (3): 72-90. <https://doi.org/10.21064/WinRS.2019.3.6>
- Мухортова А. (2021) Как женщины-руководители меняют подход к управлению командой // Сноб, 27.09.2021. URL: <https://snob.ru/entry/237854/>
- РИА Новости (2021) Россияне рассказали, как они относятся к женщинам-начальницам // РИА Новости, 03.04.2021. URL: <https://ria.ru/20210304/nachalstvo-1599853883.html>
- Эль-Сибай Н.М., Ганебных Е.В. (2019) Мамы-предприниматели: причины женской самозанятости и скрытый потенциал // Экономика, предпринимательство и право 9(4): 541-556. <https://doi.org/10.18334/epp.9.4.41487>
- Ahmad N., Hoffman A. (2008) A Framework for Addressing and Measuring Entrepreneurship. SSRN Electronic Journal. OECD Statistics Working Paper No.2. <https://doi.org/10.2139/ssrn.1090374>
- Allen S., Truman C. (2016) Women in business: Perspectives on women entrepreneurs. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315271811>
- Alshibani S.M., Volery T. (2021) Social support and life satisfaction among entrepreneurs: a latent growth curve modelling approach // International Journal of Manpower 42(2): 219-239. <https://doi.org/10.1108/IJM-02-2019-0107>
- Bardasi E., Sabarwal S., Terrell K. (2011) How do female entrepreneurs perform? Evidence from three developing regions // Small Business Economics 37: 417-41. <https://doi.org/10.1007/s11187-011-9374-z>
- BFM (2023) История успеха Wildberries: как преподаватель стала миллиардером. URL: <https://www.bfm.ru/news/407566>
- Bird S.R., Sapp S.G. (2004) Understanding the Gender Gap in Small Business Success: Urban and Rural Comparisons // Gender and Society 18(1): 5–28. URL: <http://www.jstor.org/stable/4149371>
- Bradley S., Green C., Gareth Leevs G. (2007) Worker absence and shirking: Evidence from matched teacher-school data // Labour Economics 14(3): 319-334. <https://doi.org/10.1016/j.labeco.2006.05.002>
- Byrne J., Fattoum S., Diaz Garcia M.C. (2019) Role models and women entrepreneurs: Entrepreneurial superwoman has her say // Journal of Small Business Management 57(1): 154-184. <https://doi.org/10.1111/jsbm.12426>
- Cardella G.M., Hernández-Sánchez B.R., Sánchez-García J.C. (2020) Women entrepreneurship: A systematic review to outline the boundaries of scientific literature // Frontiers in Psychology 11: 1557. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.01557>
- Carranza E., Dhakal C., Love I. (2018) Female entrepreneurs: how and why are they different? // Jobs Group Papers, Notes, and Guides 30633575, World Bank, Washington, DC. URL: <https://openknowledge.worldbank.org/bitstreams/4c74e543-c28a-5e29-9196-8e86e00294fc/download>
- Fernández-Bedoya V.H. (2021) Family support for successful entrepreneurship. A systematic review of Latin American experiences // International Journal of Entrepreneurship: 25: 1-12
- Heriberta H., Gaus N., Ridwansyah M., Hastuti D., Octavia A. (2024) Entrepreneurial motivation as a determinant of women success in micro small and medium enterprises: A case of Jambi City of Indonesia // Human Resources Management and Services 6(1). <https://doi.org/10.18282/hrms.v6i1.3388>
- Herrington M., Kew P., Mwanga A. (2017) Global Entrepreneurship Monitor South Africa Report 2016/2017. Can Small Businesses Survive in South Africa? Global Entrepreneurship Research

- Association (GERA). University of Cape Town Centre for Innovation and Entrepreneurship. Cape Town: South Africa. URL: <https://www.gemconsortium.org/news/Can%20small%20business%20survive%20in%20South%20Africa%3F>
- Hisrich R.D., Brush C. (1984) The woman entrepreneur: Management skills and business problems // *Journal of Small Business Management*: 22(1)
- Jamali D. (2009) Constraints and opportunities facing women entrepreneurs in developing countries: A relational perspective // *Gender in Management* 24(4): 232-251. <https://doi.org/10.1108/17542410910961532>
- Javadian G., Singh R.P. (2012) Examining successful Iranian women entrepreneurs: an exploratory study // *Gender in management* 27(3): 148-164. <https://doi.org/10.1108/17542411211221259>
- Jha P., Alam M.M. (2022) Antecedents of women entrepreneurs' performance: an empirical perspective // *Management Decision* 60(1): 86-122. <https://doi.org/10.1108/MD-07-2020-0849>
- König C., Caldwell N.D., Ghadge A. (2019) Service provider boundaries in competitive markets: the case of the logistics industry // *International Journal of Production Research* 57(18): 5624-39. <https://doi.org/10.1080/00207543.2018.1535203>
- Langley A., Meziani N. (2020) Making interviews meaningful // *The Journal of Applied Behavioral Science* 56(3): 370-391. <https://doi.org/10.1177/0021886320937818>
- Light A., Munk R. (2015) Business Ownership vs. Self-Employment. Department of Economics Ohio State University. URL: <https://www.sole-jole.org/assets/docs/2015Light.pdf>
- Longstreth M., Stafford K., Mauldin T. (1987) Self-employed women and their families: Time use and socioeconomic characteristics // *Journal of Small Business Management*: 25(3)
- Mamburu M. (2017) Defining high-growth firms in South Africa. WIDER Working Paper Series wp-2017-107. World Institute for Development Economic Research (UNU-WIDER)
- Marlow S., McAdam M. (2013) Gender and Entrepreneurship: Advancing Debate and Challenging Myths; Exploring the Mystery of the Under-Performing Female Entrepreneur // *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*: 19(1): 114-124
- Marlow S., Patton D. (2005) All Credit to Men? Entrepreneurship, Finance, and Gender // *Entrepreneurship Theory and Practice* 29:717-35. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2005.00105.x>
- Marlow S., Swail J. (2014) Gender, risk and finance: why can't a woman be more like a man? // *Entrepreneurship & Regional Development* 26(1-2): 80-96. <http://dx.doi.org/10.1080/08985626.2013.860484>
- Maxfield S., Shapiro M., Gupta V., Hass S. (2010) Gender and risk: Women, risk taking and risk aversion // *Gender in Management: An International Journal* 25: 586-604. <https://doi.org/10.1108/17542411011081383>
- Mayr S., Mitter C., Kücher A., Duller C. (2021) Entrepreneur characteristics and differences in reasons for business failure: evidence from bankrupt Austrian SMEs // *Journal of Small Business & Entrepreneurship* 33(5): 539-58. <https://doi.org/10.1080/08276331.2020.1786647>
- Minniti M., Arenius P. (2003) Women in entrepreneurship. In *The entrepreneurial advantage of nations: First annual global entrepreneurship symposium*: 29: 1-28
- Mishina A., Andreyuk D., Xu W. (2024) Life values in Russia and China: Semantic analysis and comparison // *BRICS Journal of Economics* 5(3): 141-62. <https://doi.org/10.3897/brics-econ.5.e129880>
- Moletta J., de Carvalho G.D.G., do Nascimento R.F., Barboza B.M.L., Resende L.M., Pontes J. (2023) Business networks of women entrepreneurs: an analysis of the expectation and reality of factors that affect trust in a business network // *Journal of Intelligent Manufacturing*: 34(3): 1021-1036
- Molodan I., Ivanchenko L. (2021) The Institution of Self-employment as a Factor of Small Business Development in Russia. Proceedings of the IX International Scientific and Practical Conference "Current Problems of Social and Labour Relations" (ISPC-CPSLR 2021). Siberian State University of Science and Technology, Krasnoyarsk, Russia

- Monteiro N.P., Straume O.R., Valente M. (2019) Does remote work improve or impair firm labour productivity? Longitudinal evidence. NIPE Working Papers 14/2019, NIPE – Universidade do Minho
- Nechemias C., Bahry D. (2021) Women entrepreneurs in Russia and other countries: A comparative perspective // *Woman in Russian Society* (2): 65-79. <https://doi.org/10.21064/WinRS.2021.2.5>
- Nguyen L. (2023) Factors influencing women's involvement in entrepreneurship: A qualitative study // *Journal of Economics, Finance and Management Studies* (6): 182-88. <https://doi.org/10.47191/jefms/v6-i1-21>
- Pavlov D., Sheresheva M., Perello M. (2018) The Intergenerational Small Family Enterprises as Strategic Entities for the Future of the European Civilization-A Point of View // *Journal of entrepreneurship & innovation*: 9(9): 26-38.
- Poggesi S., Mari M., De Vita L. (2016) What's new in female entrepreneurship research? Answers from the literature // *International Entrepreneurship and Management Journal* (12): 735-64. <https://doi.org/10.1007/s11365-015-0364-5>
- Rosa P., Carter S., Hamilton D. (1996) Gender as a Determinant of Small Business Performance: Insights from a British Study // *Small Business Economics* 8(6): 463–478. URL: <http://www.jstor.org/stable/40228670>
- Sepúlveda J.P., Bonilla C.A. (2011) The attitude toward the risk of entrepreneurial activity: Evidence from Chile. *Academia* // *Revista latinoamericana de administración* (46): 72-80. URL: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=71617238006>
- Turnbull J., Richmond K. (2018) Performance of high growth firms in Scotland. *Fraser of Allander Economic Commentary*: 42(2): 33-43.
- Ufuk H., Özgen Ö. (2001) Interaction between the Business and Family Lives of Women Entrepreneurs in Turkey // *Journal of Business Ethics* 31: 95-106. <https://doi.org/10.1023/A:1010712023858>
- Ughetto E., Rossi M., Audretsch D., Lehmann E.E. (2020) Female entrepreneurship in the digital era // *Small Business Economics* 55: 305-12. <https://doi.org/10.1007/s11187-019-00298-8>
- Vaja MBR (2015) Retail management // *International Journal of Research and Analytics Reviews* 2(1): 22-8. URL: [https://ijrar.com/upload\\_issue/ijrar\\_issue\\_139.pdf](https://ijrar.com/upload_issue/ijrar_issue_139.pdf)
- Venotha A.S., Alex K. (2023) A multi-dimensional exploration of personal factors influencing women entrepreneurs // *Journal of Research Administration* 5(1): 280-290. URL: <https://journalra.org/index.php/jra/article/view/749>
- Vial V., Richomme-Huet K. (2017) Women entrepreneurs in France // *International Journal of Entrepreneurship and Small Business* 30(1): 80-109. URL: [https://www.researchgate.net/profile/Katia-Richomme-Huet/publication/312012776\\_Women\\_entrepreneurs\\_in\\_France/links/5caf00f84585156cd78f765a/Women-entrepreneurs-in-France.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Katia-Richomme-Huet/publication/312012776_Women_entrepreneurs_in_France/links/5caf00f84585156cd78f765a/Women-entrepreneurs-in-France.pdf)
- Wach D., Stephan U., Gorgievski M. (2016) More than money: Developing an integrative multi-factorial measure of entrepreneurial success // *International Small Business Journal* 34(8): 1098-121. <https://doi.org/10.1177/0266242615608469>
- Yap C.S., Keling W., Ho P.L. (2023) Determinants of entrepreneurial performance of rural indigenous women entrepreneurs in Sarawak, Malaysia // *Gender in Management* 38(3): 337-356. <https://doi.org/10.1108/GM-06-2021-0170>

## Благодарности

Материал подготовлен при финансовой поддержке экономического факультета МГУ имени М.В. Ломоносова в рамках проекта «Исследование возможностей нарративного анализа для получения субъективных оценок благосостояния и выявления направлений совершенствования социальной политики».

## Сведения об авторах

- Шерешева Марина Юрьевна – доктор экономических наук, профессор, зав. лабораторией институционального анализа, профессор кафедры прикладной институциональной экономики экономического факультета МГУ имени М.В. Ломоносова, Москва, 119991, Россия. E-mail: m.sheresheva@mail.ru
- Владимиров Юрий Львович – кандидат экономических наук, ведущий аналитик Центра исследований сетевой экономики, инженер лаборатории институционального анализа экономического факультета МГУ имени М.В. Ломоносова, Москва, 119991, Россия. E-mail: yvladimirov@gmail.com

## Приложение 1

### Перечень вопросов для расширенного интервью

1. «Assume i know nothing»: «Представьте, что я ничего не знаю (о Вас и Вашем бизнесе)». Расскажите, пожалуйста, когда, как и почему Вы решили начать ваш бизнес. Какими были стартовые условия, что Вы преодолели и где Вы сейчас?
2. Вы одновременно владелец бизнеса и самый главный менеджер/управленец. Опишите, пожалуйста, как Вы принимаете решения?
3. Как Вы организовали управление в бизнесе? Вопрос о постановке задач, контроле выполнения и распределении полномочий.
4. Как Вы организовали работу с внешними контрагентами (клиенты, поставщики, подрядчики)?
5. Семья и друзья. Кто у Вас работает, кто работает на Вас? Это помощь или проблема? В чем и где?
6. Как Вам помогли личные и деловые связи? Что Вы предпринимаете для поддержания личных и деловых связей?
7. Планирование и развитие в бизнесе. Каков Ваш горизонт планирования и как Вы формируете «картину будущего» для вашего бизнеса?
8. Баланс бизнеса и семейных обязательств. Как Ваша семья (дети) вовлечены в Ваш бизнес? Рассчитываете ли Вы на их помощь и поддержку?
9. Тревоги и заботы, и что Вас радует в Вашем бизнесе?
10. Являетесь ли Вы (Ваш бизнес) членом профессиональных организаций и есть ли от них польза?
11. Пользуется ли Ваш бизнес поддержкой государственных институтов поддержки бизнеса?
12. Хотели бы Вы, чтобы Ваши дети унаследовали Ваш бизнес?

Далеко не все респонденты были готовы отказаться от условий анонимности, в итоговые результаты исследования попали только те, кто полностью готов был раскрыть собственную идентичность, название и профиль деятельности. Остальные материалы были использованы исключительно для дополнительной валидации тех ответов, которые были включены в публикуемую часть исследования.

## Приложение 2

### Основные выдержки из пилотных интервью

**Вопрос 1.** «Assume i know nothing»: «Представьте, что я ничего не знаю (о Вас и Вашем бизнесе)». Расскажите, пожалуйста, когда, как и почему Вы решили начать. Какими были стартовые условия, что Вы преодолели и где Вы сейчас?»

*«Стартовых условий у меня не было. В 2005 г. я работала в рекламном агентстве клиентским менеджером, поэтому был опыт уже. Мой муж настоял, чтобы я попробовала начать, сама я бы не решилась. Сказал: «Давай – попробуй!». У меня ничего не было на тот момент, мы снимали квартиру для себя, там же устроили офис. Первое оборудование купили через год, чтобы уже самим выполнять заказы, а не быть посредниками. Суть работы: мы генеральный подрядчик в полиграфии, рекламе, упаковке, подарочной и сувенирной продукции. С 2005 г. был пройден большой путь, сейчас у меня собственное производственное помещение и оборудование, офис. До периода ковида и СВО был в аренде 3-этажный особняк под производство и офис».*

*«В общем, мы с мужем начинали с нуля, даже я бы сказала, с минуса. Бэкграунда у нас не было никакого, мы были новички без какого-либо опыта, знаний и понимания, как устроена работа в сфере (переводы). Позже мы узнали, что у конкурентов все было иначе, многие начали, уже имея в портфеле гарантированные заказы и именитых клиентов. Мы сунулись, не зная его правил и «внутренностей». Мы (с мужем) сначала хотели купить готовое дело, но когда внимательно посмотрели, что продается, поняли, что это пустышки с рисками. Поэтому и решили начать сами».*

*«Подруга сказала, что продает свою студию творчества. Мне эта идея (возможность) сразу понравилась. Мы договорились, и с мая месяца 2022 г. я стала хозяйкой. Сначала с долей в 50% на 50%. В сентябре я поставила условие партнерше, что она должна работать и приносить больше денег. Но через 10 дней мы приняли решение, что мне будет принадлежать 100% акций. К октябрю мы завершили сделку. Я наняла на условиях сдельной оплаты 15 наемных сотрудников».*

**Вопрос 2.** Вы одновременно владелец бизнеса и самый главный менеджер/управленец. Опишите, пожалуйста, как Вы принимаете решения?

*«Я сама собираю информацию, делаю расчет (смету), провожу переговоры с клиентами. Решения принимаю сама, ну, может быть, брат помогает. У моего брата есть доля (в бизнесе), я мажоритарный владелец. Когда мы стартовали, владельцами бизнеса были я, мои сестра и брат и мой муж – чисто семейный бизнес. Сейчас, так получилось, 99% бизнеса принадлежит мне».*

*Владение и управление у нас с мужем распределено в пропорции. Скорее это так: на меня приходится 45% владения и 55% управления. Я легко принимаю решения. Быстро, осмысленно и легко. В отличие от крупных структур, где я работала раньше, а это строительство и банки, у нас решения принято принимать молниеносно. Владение информацией у меня на высоте: я в ответе за все ресурсы и за ту часть бизнеса, которая зовется operations. Я всегда знаю, что мы делаем сейчас, когда будет готово, какие ресурсы и когда высвободятся, и я точно могу определить, с чем мы можем справиться, а с чем нет. Нельзя согласиться на заказ, который мы не сможем выполнить. Мой муж отвечает за финансы, некоторых клиентов и юридическую часть бизнеса, мы в постоянном контакте. Это мое решение, и я могу пойти на дисконт – скидку для клиента, если у нас есть свободные руки, или наоборот, если есть дефицит ресурсов, поторговаться за цену работы. Сейчас мы уходим от единоличного принятия решений, мы преодолели болезни роста, и я понимаю, что не могу и не должна все за всех решать. С 2019 года мы начали формировать бизнес-блоки и поставили руководителей. Теперь я управляю блоком руководителей – проектных менеджеров и блоком контроля качества. Мне больше нравится работать с мужчинами; когда я работала в банке, 85% коллектива там были мужчины, с ними было комфортно и интересно работать».*

*С принятием решений просто. Основной вопрос: что я с этого получу. Первым делом я определяюсь с целевой аудиторией, размером расходов и делаю оценку выручки. Далее считаю, это выгодно или нет. По кадрам смотрю, кто из моих сотрудников более способен к какой категории клиентов. Одним хорошо получается работать со взрослыми, другим с детьми. Я не импульсивный человек, но при этом никогда не тяну с принятием решений. Поддержка семьи для меня выражается в сочувствии и эмпатии, а бизнес-вопросы – это мое дело и мои решения».*

**Вопрос 3. Как Вы организовали управление в бизнесе? Вопрос о постановке задач, контроле выполнения и распределении полномочий.**

*«Я ставлю задачи по электронной почте. До пандемии у меня работало около 30 сотрудников. Субординации и иерархий не было. Сейчас осталось 10, в каком-то смысле стало проще. Контролирую выполнение задач тоже я. Каких-то сложных технологий для этого не использую».*

*«Все просто. У нас есть CRM-система bitrix24, где собран весь операционный функционал, работает система постановки и контроля выполнения задач».*

*«Я готова делиться полномочиями, но частично. Если мне надо уехать, мне есть кому передать дела, на время. Это 3 сотрудника, коллектив. Контроль – это, прежде всего, обратная связь с клиентами. Я умею расположить к себе и всегда прошу оставить отзыв, также всегда контролирую возможный негатив».*

**Вопрос 4. Как Вы организовали работу с внешними контрагентами (клиенты, поставщики, подрядчики)?**

*«Сейчас остались только короткие контракты. Раньше у меня были клиенты, которые работали со мной с 2006 г. (17 лет!), но из-за ковида и разных последствий они ушли с рынка. Однако сотрудники данных компаний перешли в другие или создали собственный бизнес. Все они вернулись ко мне, потому что мы качественно работаем, точно в срок и я умею держать слово. Вообще, «сарафанное радио» работает, так мы получили и получаем новых клиентов».*

*Теперь у нас не принято, чтобы владельцы напрямую общались с клиентами, это работа клиентских менеджеров. Клиенты даже не знают, что мы есть. Мы включаемся только в самых плохих или в самых хороших случаях. Хорошие случаи – это когда бизнес может получить больше, а плохие – это жалобы и рекламации. Мы на это смотрим очень позитивно, как на возможность стать лучше, и это очень правильный момент, чтобы что-то исправить. Коммуникации у нас выстроены по телефону, почте, системе файлообмена, видеосвязи. Общение с поставщиками и подрядчиками – это моя вотчина. Я организую и поддерживаю все коммуникации».*

*Мы в Казахстане, и это накладывает определенные бизнес-правила и бизнес-этику. Нужно уметь наладить и поддерживать отношения, проявлять учтивость и искренне и честно интересоваться своим бизнес-партнером, с улыбкой и хорошим настроением!»*

**Вопрос 5. Семья и друзья. Кто у Вас работает, кто работает на Вас? Это помощь или проблема? В чем и где?**

*«Всегда однозначно помощь и поддержка. Где-то мне не хватает опыта и мне помогут. В горячий сезон (когда много заказов) приедут мои родители и будут сидеть с ребенком, а я буду работать круглосуточно. Моя семья – это моя опора и подмога».*

*Нас, владельцев, двое в бизнесе. Никто кроме нас в наш бизнес не лезет. Только мы с мужем, как партнеры. Но я предпочитаю считать, что я все-таки работаю на мужа. Основная ответственность, финансовая и юридическая, на нем. При том что у меня есть все права голоса, я считаю, что именно так правильно, и весь мой опыт работы в банках говорит мне о том, что должно быть единственным конечное лицо, принимающее решения. Касательно друзей я поняла, что друзья не должны работать в бизнесе, это совсем другое, у меня был опыт, и он был крайне негативным».*

*У меня есть опыт работы с партнером и близким другом. Партнерские отношения перешли в дружеские, но вот в последней ситуации не получилось ни партнерских отношений, ни дружбы. Я считаю, что нельзя вести бизнес с друзьями. Поддержка и совместная работа – дело*

разное. На меня, например, работает мой сын, на абсолютно равных условиях (с другими работниками). Сын – школьник, и это для него подработка. Единственная поправка состоит в том, что я сначала предлагаю работу ему, у него есть право первого выбора. Даже моя собака лабрадор работает на меня как *canis-терапевт*.»

**Вопрос 6. Как Вам помогли личные и деловые связи? Что Вы предпринимаете для поддержания личных и деловых связей?**

«Все люди, с которыми я общаюсь, становятся для меня друзьями или хорошими знакомыми. Например, человек с которым я работала 5 лет, недавно позвонил и попросил сделать один сувенирный значок, я сделала красиво и быстро. Сейчас они заказывают у меня большие объемы. Я умею дружить».

«Глобально – никак не помогли. У мужа были раньше хорошие отношения с компанией, оказывающей бухгалтерские услуги. Мы работаем с ними. С самого начала. И растем вместе, обмениваясь опытом, помогая друг-другу стать лучше. Меня они понимают с полуслова, и наоборот это тоже работает. Но наши деловые отношения не перешли на уровень личных контактов».

«Это самое важное. Личные связи играют огромную роль, но я предпочитаю работать только с людьми, с которыми я поддерживаю постоянные деловые отношения. Я регулярно устраиваю вечеринки, праздники и мероприятия для поддержания и развития сети деловых контактов. В Казахстане Инстаграм – это обязательный инструмент, который есть везде и у всех. Правило хорошего тона – это пролайкать вечером все stories за день всех твоих контактов. Этим правилом нельзя пренебрегать, на это обращают внимание, забыть или пропустить – значит проявить неуважение».

**Вопрос 7. Планирование и развитие в бизнесе. Каков Ваш горизонт планирования и как Вы формируете «картину будущего» для Вашего бизнеса?**

«Я вообще не планировщик. Я бы хотела всегда большего и лучшего для бизнеса, но обстоятельства бывают разные. Я бы хотела научиться планировать в долгую, но сейчас действую по ситуации и выплываю из любой ситуации. Картина будущего? Был кризис 2008 г., 2014 г., ковид, теперь СВО. Действую оперативно».

С каждым годом горизонт планирования сужается, свертывается. Раньше я думала строить планы на 5-10 лет. Но жизнь нам показала, что есть такие вещи, предвидеть их нельзя, и повлиять на них мы не можем. Я закончила программу MBA в Великобритании, там был курс про развитие и планирование бизнеса, я написала работу – дорожную карту, по которой мой бизнес должен был развиваться, можно сказать, мой гениальный план. Но ковид, а потом политика перечеркнули все мои планы. Теперь горизонт планирования ультракороткий, от месяца до полугодия, максимум год. Мы работаем в турбулентном мире. Я стараюсь «отбить» деньги, потраченные на программу MBA, использую технику *mind mapping*, это здорово помогает держать дела в фокусе».

Мой горизонт планирования – год. Уже сейчас я планирую мероприятия на Новый год, 2024. Текущий план я составляю на месяц, буду заключать контракт с ивент-агентствами. В планах на этот год у меня уйти от фокуса на программы творчества для детей и переориентироваться на взрослую аудиторию. Для меня бизнес – это прежде всего работа, студия должна приносить хороший доход».

**Вопрос 8. Баланс бизнеса и семейных обязательств. Как Ваша семья (дети) вовлечены в Ваш бизнес? Рассчитываете ли Вы на их помощь и поддержку?**

«Стараюсь соблюдать баланс. Очень устаю, но я поняла, что моя личная жизнь – мой сын, уделяю ему максимум внимания. Сын пока маленький, до участия в бизнесе ему далеко, а про помощь семьи сказала уже».

Я мать троих детей, и если честно, то все сложно. Терпимость и самоорганизация – это качества, унаследованные мною. Мой день начинается в 5-30 и заканчивается в 1 час ночи. Дел по работе и домашних забот хватает. Когда я знаю, что «надо», значит я иду и делаю, что

бы ни случилось. Внутренний голос говорит мне: «надо сделать», и я сделаю. Дети никаким образом не вовлечены в бизнес, они были на работе, видели все, но это только как экскурсия. Первое, на кого я рассчитываю, это мой муж. К сожалению, мои родители не молодеют, и я не могу оставить детей под присмотр родителей. Разумеется, я иногда могу рассчитывать на них, на их помощь и поддержку, но я четко понимаю, где предел, что они не «резиновые».

С этим сложно и грустно. Но у меня потрясающие муж и сын. Раньше весь быт был на мне. На Новый год приезжала моя мама, ранее я наняла уборщицу, я почти не занимаюсь домашними делами. В период становления моего бизнеса я не могла успевать с домашними делами, семья меня поняла, и за это им огромное спасибо! Но я рассчитываю, что этот стартовый период закончится и я смогу вернуться к семейному обеду и ужину. Весь декабрь я работала до 3 часов ночи ежедневно. Когда мы это с мужем обсуждаем, мы согласились, что на старте бизнеса так и должно быть».

### **Вопрос 9. Тревоги и заботы, и что Вас радует в Вашем бизнесе?**

«Я научилась не тревожиться и позитивно смотреть вперед. Я люблю свою работу, особенно найти для заказчика решение какой-то сложной проблемы или задачи. Люблю, когда заказы выполнены и заказчик заплатил вовремя. Очень люблю слова благодарности и признательности от клиентов. Мне это доставляет удовольствие.

Как сказала выше, неопределенность – это основная моя тревога и забота. Я знаю, КАК должен работать бизнес в нормальных условиях, но получается, что из-за массы потусторонних причин получается сплошной деструктив и неопределенность, в результате растет моя озабоченность и тревога. Все делится на вещи, которые я могу контролировать и которые никак невозможно контролировать. Живу с этим с тревогой за будущее. Радует то, что работа есть. Радует то, что несмотря ни на что, мы на ногах, у нас есть заказы и мы можем платить зарплату. Ковид был проверкой на прочность, множество бизнесов обанкротилось и закрылось, я им очень сочувствую. Мы выстояли, прежде всего, потому что разложили риски и работали с максимально широким спектром клиентов из самых разных отраслей. Но мы не всеядны, есть темы, за которые мы не хотим браться (работа с госсектором, перевод программного обеспечения). В бизнесе меня очень мотивирует то, что, когда чего-то очень долго добиваешься, потом это получаешь. Это самый удивительный момент, когда можно сказать себе: «Я молодец!» Когда я заключаю крупную сделку, мне важно знать, что мои люди загружены, и я смогу им вовремя заплатить за работу и выплатить премиальные. Вообще, выплата зарплаты – это мой приоритет.

Мне всегда не хватает темпов. Были проблемы, когда мой партнер был на «расслабоне». Очень эмоциональный момент был расставания с партнером. Рабочее настроение требует того, чтобы в него полностью включиться, например когда я придумываю новую линейку услуг, для меня это мое творчество, которое меня радует. И вот еще, у меня проходят мероприятия, праздники, дни рождения и свидания. Меня очень радует, что я и мой бизнес нужен, а клиент, когда мероприятие завершено, искренне и эмоционально благодарит меня. Все довольны и счастливы, в такие моменты клиент предлагает выпить чаю и спокойно посидеть, поболтать. Я вижу, что стресс, усталость и напряжение рабочих моментов проходят и начинаются минуты непринужденной беседы. Вообще, приходится много изучать того, что мне не особо интересно, или во что я откровенно не верю. Но бизнес есть бизнес, и мне надо регулярно отслеживать все модные тренды и следить за пользовательскими предпочтениями».

**Вопросы 10, 11. Являетесь ли Вы (Ваш бизнес) членом профессиональных организаций и есть ли от них польза? Пользуется ли Ваш бизнес поддержкой государственных институтов поддержки бизнеса?**

«Нет. Формально мы участвуем в каких-то рейтингах и делаем регистрацию на форумах профессиональных сообществ, но это скорее форма продвижения. Был опыт членства в крупном международном сообществе, но пользы от него никакой нет. Мы не попадаем ни под какие меры поддержки, да я и не вижу в этом смысла. Не хочу зависеть от кого-либо».

*«У меня была мысль вступить в ассоциацию деловых женщин Казахстана. Но я не участник этой ассоциации и теперь не задумываюсь о этом, это не для меня. Примерно год назад Казахстан запустил программу Art&Sport. В мае 2022 года я не успела вступить в программу. Программа классная, и я жалею, что не успела вступить. Если программа будет снова в 2023 г., я срочно постараюсь вступить. Почти все мои конкуренты успели туда попасть, и они получили субсидии от государства по этой программе».*

**Вопрос 12. Хотели бы Вы, чтобы Ваши дети унаследовали Ваш бизнес?**

*«Конечно! Мне нравится то, чем я занимаюсь, помимо денег, бизнес дает мне позитивные эмоции, свободу действий и чувство собственного достоинства. Я забочусь о своем коллективе, работают со мной и на меня за хорошее вознаграждение, и я хочу мой маленький мирок сделать счастливее и лучше. Я буду рада, если мой сын станет мне помощником и продолжит мое дело. Но, если нет, я приму его решение».*

*«Нет. У меня есть четкое ощущение, что мои дети должны иметь возможность сами выбрать свой путь. Решение должно быть их собственным. Но если кто-то захочет и проявит интерес, я поддержу. Кроме того, я понимаю, что собственный бизнес – это тяжелый труд, и не всякий с этим справится».*

*Я не хочу, чтобы мой ребенок продолжал мой бизнес. Это должен быть его выбор и его желание. А так я буду всегда настаивать на своем мнении и предлагать свои решения, а это неправильно».*