

УДК 330.3, 65.01

DOI: 10.26456/2219-1453/2022.1.049–064

МЕНЕДЖЕРИАЛЬНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ АДАПТАЦИИ ПРЕДПРИЯТИЙ В УСЛОВИЯХ ПАНДЕМИИ

В.С. Пашке¹, А.В. Яковлев², В.А. Акименко³

¹ ФГБОУВО «Тамбовский государственный университет
имени Г.Р. Державина», г. Тамбов (корреспондирующий автор)

² ФГБОУ ВО «Воронежский государственный лесотехнический университет
им. Г.Ф. Морозова», г. Воронеж

³ ФГОБУ «Финансовый университет при Правительстве РФ (Калужский
филиал Финуниверситета), г. Калуга

Актуальность темы исследования обусловлена необходимостью разработки и практического применения инструментов преодоления негативного влияния пандемии на деятельность предприятий. Цель исследования – систематизация проблем развития предприятий в период пандемии, а также определение эффективных менеджеральных технологий адаптации для быстрого приспособления к новым условиям и нивелирования негативного воздействия пандемии. Для проведения исследования были использованы метод теоретического анализа научных источников; метод систематизации для изучения проблем развития предприятий; метод экономического анализа для исследования социально-экономической динамики в период пандемии; системный подход для формирования рекомендаций по применению менеджеральных технологий адаптации предприятий к условиям пандемии. Научная новизна состоит в комплексном исследовании воздействия пандемии и ограничительных мер на деятельность российских предприятий, а также в обосновании менеджеральных технологий адаптации предприятий к условиям нестабильности. В статье проанализирована динамика развития пандемии и выявлены особенности ее воздействия на экономику и общество. Авторами систематизированы проблемы развития предприятий в период пандемии (низкая эффективность работы персонала предприятия, снижение экономической эффективности и разбалансированность организационной культуры). В статье предложен комплекс менеджеральных технологий адаптации предприятий к условиям пандемии, направленных на оптимизацию внутренних процессов, реализацию цифровой трансформации и поиск дополнительных источников дохода.

Ключевые слова: *предприятие, пандемия, адаптация, технологии управления, кризис, управление персоналом, контроль, цифровизация.*

Введение

По своей масштабности и непредсказуемости пандемия COVID-19 превзошла все предшествующие эпидемии. Внезапно начавшаяся в конце 2019 г., она в короткие сроки охватила весь мир и повысила уровень

турбулентности среды хозяйствования всех субъектов. Пандемия по характеру своего воздействия стала беспрецедентным явлением. В самом начале она носила исключительно эпидемиологический характер, угрожая жизни и здоровью населения. Однако введенные карантинные ограничения как защитные меры на эпидемиологическую угрозу вызвали приостановку всей хозяйственной деятельности, нарушение традиционных взаимодействий, рост уровня социальной напряженности и стресса, а также запустили важные технологические и социально-экономические трансформации предприятий [5, 33, 32].

Развитие пандемического кризиса, по оценкам экспертов, существенно отличается от протекания традиционного циклического кризиса. Специфическими чертами пандемического кризиса являются: снижение экономической активности из-за вводимых ограничительных мер, полная приостановка деятельности целых отраслей народного хозяйства и, как следствие, неравномерное распределение издержек, переход предприятий на дистанционный формат работы и пролонгированное соблюдение санитарно-эпидемиологических требований [5].

В условиях неопределенности и непредсказуемости развития пандемии особая ответственность ложится на систему управления предприятием. Поддержание стабильности и устойчивого развития в условиях турбулентной среды возможно за счет адаптации предприятия к новым требованиям.

От скорости реагирования на изменения условий хозяйствования и грамотного поведения персонала и администрации, будут зависеть траектория дальнейшего развития предприятия, его способность к преодолению трудностей и величина реального ущерба [1, 32].

Теоретическая база исследования

Пандемия как фактор, определяющий специфику новых условий жизнедеятельности предприятий, стала объектом повышенного внимания со стороны современных экономистов.

Одних исследователей волнует оценка влияния пандемии на сектора российской экономики, выделение наиболее пострадавших в результате пандемии, поиск эффективных путей преодоления сложившегося кризиса [33]. Авторы подчеркивают, что главными пострадавшими отраслями российской экономики являются те, которые в начале пандемии были ориентированы на выпуск продукции в малых масштабах.

Другие ученые анализируют воздействие пандемии на различные по масштабам и видам деятельности предприятия. Так, Зимовец и др. [5] показали, насколько введение режима самоизоляции и иных ограничительных мер в различных регионах России повлияли на предприятия крупного и малого бизнеса. Авторы утверждают, что

наиболее восприимчивыми к пандемическому кризису оказались предприятия малого бизнеса.

Для предприятий в период пандемии становится особенно актуальным выбор наиболее действенного и эффективного направления адаптации к изменяющимся условиям хозяйствования.

Для некоторых предприятий единственно верным решением становится стратегия сокращения расходов, в том числе организационных расходов, расходов на развитие и обучение персонала, расходов на проведение научных исследований [29, 32, 38].

Другие предприятия целенаправленно реализуют стратегию адаптации, чтобы в максимально короткие сроки не только приспособиться к новым условиям, но и достигнуть выгодных позиций на рынке (например, путем запуска новой продуктовой линии, за счет увеличения расходов на маркетинг или цифровизацию [31, 32, 37]). Есть и такие предприятия, которые в критических условиях делают акцент на совершенствование внутренних процессов, в частности, использует новые подходы к управлению и развитию персонала [28].

Материалы и методы

Цель исследования – систематизация проблем развития предприятий в период пандемии, а также обоснование необходимости применения менеджеральных технологий адаптации для быстрого приспособления к новым условиям и нивелирования негативного воздействия пандемии.

Задачи исследования:

1. исследовать особенности пандемии, а также ее воздействие на экономику и общество;
2. структурировать проблемы развития предприятий в период пандемии;
3. предложить менеджеральные технологии адаптации предприятия к изменившимся условиям для преодоления возникших проблем.

Методы исследования: метод теоретического анализа, логический метод, метод систематизации, компаративный анализ, экономический анализ, системный подход.

Результаты и дискуссия

Пандемия коронавируса, охватившая мир в 2020 г., по характеру своего воздействия может быть оценена как глобальный макроэкономический шок. В исторической ретроспективе он не имеет аналогий, в том числе по степени неопределенности, масштабности и характеру протекания [20].

Пандемии, как правило, либо вызывают острый, кратковременный финансовый шок, либо наносят долгосрочный ущерб экономическому развитию. Пандемия коронавируса движется по второй траектории.

Эпидемиологическое воздействие в данном случае усугубляется экономическим и социальным, благодаря введению правительственных мер по сдерживанию распространения заболевания (отслеживание контактов, введение карантинных мер, изоляция заболевших, временная остановка производств, прекращение международного сообщения и т.д.). Их пролонгация во времени привела к значительным экономическим потерям, как следствие, к развитию рецессивных процессов [9].

В частности, одновременно произошло снижение совокупного спроса (на отдельные группы товаров и услуг, связанных с туризмом, транспортом, гостиничным бизнесом, кафе и ресторанами, проведением культурно-массовых и спортивных мероприятий и т. д.), и снижение совокупного предложения (в связи с сокращением рабочей силы, нарушением поставок материальных ресурсов и др.).

Трансформация модели потребительского поведения, сокращение бюджетов домашних хозяйств (расходов на непродовольственные товары, вводимые меры социального дистанцирования, снижающие деловую активность отдельных отраслей), привели к запуску триггеров спада и снижению деловой активности предприятий в большинстве секторов российской экономики. В то же время наблюдалась и противоположная тенденция в таких отраслях, как IT-индустрия, фармакология, биоинженерия, сфера медицинских исследований и т.д. Предприятия, прямо или косвенно связанные с данными отраслями, получили мощный импульс к развитию на фоне общей рецессии.

Однако их рост не смог компенсировать начавшийся спад в экономике. В табл. 1 приведем некоторые показатели, характеризующие негативное воздействие пандемии на российскую экономику.

Таблица 1

Некоторые показатели функционирования российской экономики в период пандемии (2018–2020 гг.)

Год	ВВП, в текущих ценах, млрд рублей	Индекс промышленного производства, в % к соответствующему периоду предыдущего года	Индекс физического объема оборота розничной торговли, % к предыдущему году	Коэффициент инфляции	Уровень безработицы, %	Реальные денежные доходы населения, в % к предыдущему году	Количество коммерческих организаций, млн единиц
2018	103861,7	103,4	102,8	4,27	4,8	101,4	3,46
2019	109608,3	103,5	101,9	3,05	4,5	101,7	3,12
2020	107315,3	97,9	96,8	4,91	6,4	98,6	2,82

Источник: составлено авторами по [21, 30, 35, 36]¹

Как показывают данные табл. 1, позитивная динамика роста российского ВВП, наблюдавшаяся в 2019 г., в 2020 г. была приостановлена: произошло сокращение ВВП более, чем на 2 % в сравнении с 2019 г. [36]. Факторами, определяющими данную тенденцию, стали падение конечного спроса внутри страны и рост чистого экспорта товаров и услуг за счет резкого сокращения импорта (на 12,1 %). В частности, из-за падения спроса на услуги и непродовольственные товары расходы на конечное потребление снизились на 4,9 %.

Под влиянием введенных локдаунов произошло сокращение промышленного производства на 3,9 %, а санитарные ограничения на передвижения и режимы самоизоляции сделали невозможными привычные схемы реализации товаров через розничные сети. Это привело к падению в 2020 г. объема оборота розничной торговли на 5 %. Позже быстрая адаптация предприятий под нужды населения и цифровые инструменты продвижения товаров и услуг позволили компенсировать резкий спад и частично выправить сложившуюся ситуацию.

Пандемия актуализировала проблему роста цен на товары и услуги, а коэффициент инфляции в 2020 г. достиг 4,91, продемонстрировав скачок в 1,6 раза по сравнению с 2019 г.

На флуктуации в экономике моментально отреагировал рынок труда. Сам факт перевода сотрудников на удаленный формат работы стал стрессом, как для менеджмента предприятий, так и для персонала, потребовавшим новых навыков и умений и актуализировавшим проблему низкого уровня цифровой грамотности работников. Кроме того, наметившаяся тенденция спада промышленного производства и сектора услуг создали предпосылки для сокращения высвобождения рабочей силы. Уровень безработицы в 2020 г. достиг отметки 6,4 %.

Не менее угрожающей выглядит ситуация с реальными денежными доходами населения. Пандемия привела к их сокращению по итогам года на 3%, подорвав и без того неустойчивое положение граждан в условиях неопределенности. Динамика сокращения количества действующих предприятий в России (чистое сокращение с учетом вновь открывшихся бизнесов в 2020 г. составило 9,6 %) также выступает свидетельством распространения негативного воздействия пандемии на экономику. В некоторых регионах страны произошло более выраженное сокращение численности предприятий. В Санкт-Петербурге в 2020 г. число коммерческих организаций снизилось на 15,4 %, в Тульской области – на 15,2 %, в Кабардино-Балкарии – на 14,92 %, в Москве – на 14,91 %, в Псковской области – на 14,85 %, в Калининградской области – на 14,4 % [34].

Пандемия актуализировала различные проблемы российских предприятий, которые постепенно «вызревали» и проявились в условиях пандемического шока [1] (табл. 2, см. ниже).

Таблица 2

Систематизация проблем развития предприятий в период пандемии

Проблема	Предпосылка возникновения	Новое требование
Низкая эффективность работы персонала предприятия	Перевод сотрудников на дистанционную работу	Разработка новой модели взаимодействия с сотрудниками в дистанционном формате.
	Отсутствие цифровых каналов удаленной коммуникации между сотрудниками и низкая скорость принятия решений	Внедрение цифровых технологий, обеспечивающих непрерывную работу трудового коллектива и отдельных рабочих групп. Реализация стратегической цифровой трансформации предприятия. Налаживание информационных потоков в организации.
	Низкий уровень цифровой грамотности персонала	Повышение качества профессиональной подготовки и переподготовки сотрудников, разработка мотивационных механизмов для обеспечения непрерывного обучения персонала.
Снижение экономической эффективности	Высокие операционные издержки	Необходимость реализации цифровой трансформации предприятия, позволяющей снизить операционные издержки
	Неэффективность использования офисных и производственных площадей в период вынужденных простоев	Оптимизация арендуемых/собственных площадей
	Нарушение цепочек поставок	Оптимизация взаимоотношений с контрагентами, пересмотр договорных отношений
	Снижение конкурентоспособности продукции, отсутствие потребительского спроса	Поиск новых продуктовых ниш и направлений реализации имеющейся продукции
Разбалансированность организационной культуры	Высокий уровень тревожности сотрудников	Трансформация внутренних процессов и культуры управления, кадровая оптимизация на основе управления стоимостью персонала, управления производительностью труда и управления лояльностью.

Проблема	Предпосылка возникновения	Новое требование
	Падение уровня доверия в коллективе	Требуются инструменты социальной поддержки персонала. Это способствует росту уровня доверия и мотивации персонала к саморазвитию, овладению новыми компетенциями и обеспечивает их преданность организации в период кризиса. Поддержание открытого диалога менеджеров о положении дел в организации.

Источник: составлено авторами

По данным опроса, проведенного Head Hunter, 22,2 % предприятий столкнулись со снижением эффективности работы персонала. В каждой пятой организации эффективность труда сотрудников снизилась [28]. Это вызвано организационными проблемами перехода на удаленный формат работы, связанными с изменением способов взаимодействия внутри организации и с внешним миром, новыми вызовами на уровне работника, команды и предприятия в целом [19].

Работники сталкиваются со сложностями самоорганизации (бытовой дискомфорт; сложности организации рабочего места и рабочего процесса; рост психологического давления) и ответственностью за выполнение профессиональных задач, что приводит к снижению мотивации и, как следствие, к падению производительности труда [7].

Другой причиной снижения эффективности работы персонала является трансформация командной культуры и системы управления персоналом предприятия. При выполнении территориально распределенной работы традиционные формы управления предприятием и его структурными подразделениями становятся неэффективными [3]. Учитывая внезапность наступления пандемии и сжатые сроки изменения формата работы всех структурных подразделений, внедрение и адаптация адекватных цифровых инструментов управления персоналом находятся в стадии становления. Наиболее оперативно отреагировали на изменение условий работы организации ИТ-сферы, которые и допандемийные времена в своей оперативной деятельности использовали цифровые технологии управления персоналом [15].

Пандемия вызвала изменение требований к рабочему месту и технологическим знаниям сотрудников. Экстренное внедрение цифровых инструментов управления предприятием и электронных платформ организации удаленной работы «высветили» проблему низкого уровня цифровой грамотности персонала.

Снижение экономической эффективности как результат негативного воздействия пандемии отметили 26,6 % опрошенных

руководителей предприятий. Это стало результатом роста операционных издержек, снижения эффективности использования офисных и производственных площадей в период локдаунов, нарушением сложившейся системы поставок и колебаний потребительского спроса на различные группы товаров.

За время пандемии в России около 620 тыс. индивидуальных предпринимателей (ИП) и предприятий малого и среднего бизнеса под давлением данного стресса прекратили свое существование [13, 18] (см. рис. 1).

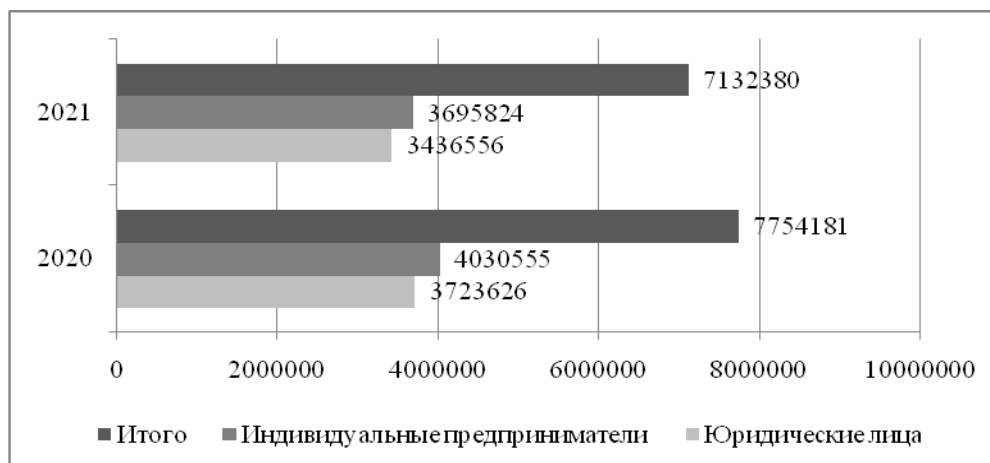


Рис. 1. Численность юридических лиц и индивидуальных предпринимателей в России, 2020–2021 гг.

Источник: составлено авторами по [14]

Снижение спроса на товары и услуги, введенные ограничительные меры, усложняющие производственный процесс, рост обязательств по оплате труда, высокая арендная плата в период простоев и прочие издержки привели к падению экономической эффективности российских предприятий и сокращению их выручки (рис. 2).

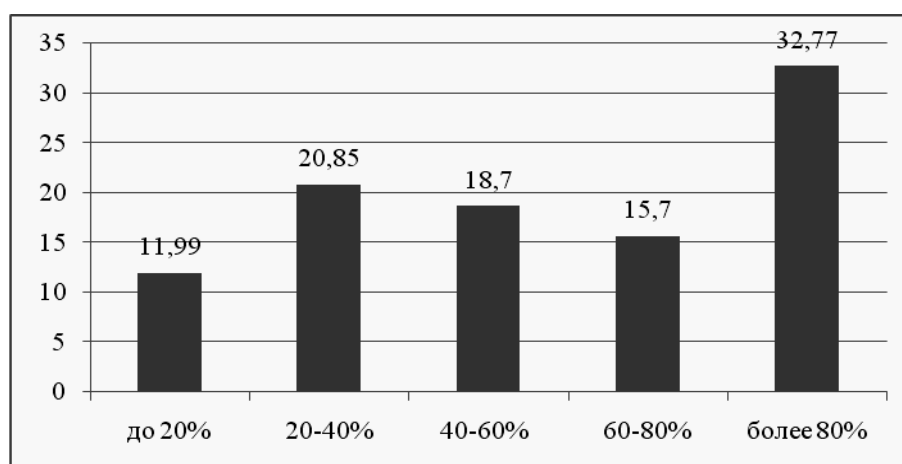


Рис. 2. Сокращение выручки российских предприятий в 2020 г., %

Источник: составлено авторами по [18]

Не менее важной проблемой предприятий в период пандемии стала разбалансированность организационной культуры, проявляющаяся в высокой тревожности сотрудников и падении уровня доверия в коллективе. Рост тревожности сотрудников обусловлен страхами потери рабочего места и неопределенностью. В условиях неопределенности предприятия, как правило, руководствуются имеющимся опытом преодоления кризисных ситуаций. Именно поэтому они склоняются к сокращению персонала и оптимизации организационной структуры. Подтверждением данного факта является резкий рост безработицы в 2020 г. до 6,4 % [10].

Между тем, внешние условия, сформированные пандемией, оказали дифференцированное влияние на деятельность предприятий. Однако, вопреки распространенному мнению, влияние пандемии не может рассматриваться как однозначно негативное. В частности, если говорить о положительных эффектах пандемии, то к ним следует отнести ускорение цифровизации бизнес-процессов, кадровую оптимизацию, совершенствование внутриорганизационных коммуникаций, появление новых векторов развития бизнеса.

Действительно, в допандемический период многие российские предприятия не делали ставку на цифровизацию бизнес-процессов. Решения в области информационного развития были фрагментарными (как правило, касались информатизации учетно-аналитической деятельности) и носили тактический характер. Однако перевод сотрудников на удаленный формат работы в период локдаунов подтолкнул предприятия к вынужденной цифровизации. Для предприятий, оперативно отреагировавших на требования времени, цифровизация бизнес-процессов стала своего рода инструментом адаптации к новым условиям [11].

Отметим, что имеющиеся данные подтверждают усиление намерений предприятий к реализации стратегических решений в области цифровой трансформации. Например, в 2020 г. доля предприятий, использующих интернет, увеличилась на 2 %, доля предприятий, применяющих мобильные бизнес-приложения, выросла на 9%. Заметны изменения и в использовании сети Интернет для продвижения предприятий. В частности, доля компаний с полноценными сайтами в 2020 г. увеличилась на 19 %, а доля предприятий, имеющих аккаунты в социальных сетях, выросла на 12 % [25].

Важным аспектом работы предприятия в период локдауна стала организация мероприятий и встреч в режиме онлайн. В 2020 г. для достижения этой цели каждое пятое предприятие стало использовать интернет-технологии [2].

Руководители предприятий также отмечают, что благоприятными последствиями пандемии стали кадровая оптимизация и совершенствование внутриорганизационных коммуникаций. Действительно, сложившиеся условия стали своеобразным вызовом для

персонала, потребовавшим подтверждения профессионального мастерства, способности к адаптации и обучению, психологической выдержки. Угроза сокращения и возросшие требования к профессиональным компетенциям, изменили роль и место сотрудников в организации, а также сформировали предпосылки для изменения устранения бюрократизированных подразделений, выполняющих обеспечивающую функцию [16, 23].

В целях приспособления к условиям пандемии и преодоления существующих проблем, предприятию требуется реализация технологий адаптационного характера.

В частности, управленческие усилия предприятий следует направить на оптимизацию внутренних процессов, реализацию цифровой трансформации и поиск дополнительных источников дохода.

Во-первых, оптимизация внутренних процессов связана с управлением персоналом, которое должно быть более гибким и адекватным изменившейся ситуации. Акцент должен быть сделан на информационную поддержку персонала, организацию открытого диалога о ситуации на предприятии и честное обозначение перспектив дальнейшей работы. Обеспечение регулярного и открытого общения между руководством предприятия и сотрудниками будет способствовать снижению уровня тревожности работников и поддерживать сплоченность трудового коллектива. Для достижения данной задачи предприятие может применять различные технологии: информирование о ходе рабочего процесса; организация производственных совещаний в онлайн-формате; оперативное доведение информации о состоянии здоровья и безопасности членов трудового коллектива; информирование о доступности вариантов ухода за социально незащищенными лицами; предоставление сведений о возможностях саморазвития и профессионального обучения/переобучения сотрудников.

Для оптимизации внутренних процессов предприятия могут вводить новые нестандартные формы занятости, например, частичную занятость персонала, удалённую работу, работу с «плавающим» графиком. Показательным примером использования данной технологии является опыт компании Procter&Gamble, где приоритет разработки и реализации интерактивных компаний для своих брендов отдается преимущественно внештатным специалистам [28]. В период пандемии свыше 80 % сотрудников российских предприятий по рекомендации своих работодателей столкнулись с необходимостью адаптации к новым моделям работы [6]. Таким образом, диверсификация форм занятости и моделей работ становится действенным способом поддержать рабочий процесс на определенном уровне активности.

Оптимизации внутренних процессов будут способствовать формирование культуры конструктивной обратной связи в режиме реального времени, использование средств контроля, в частности, технологий проектного управления; объединение сотрудников в команды

и определение совместной ответственности за результат; создание механизмов мотивации сотрудников.

Во-вторых, реализация стратегии цифровой трансформации стала необходимым условием выживания предприятия в условиях пандемии. Стратегия цифровой трансформации направлена на создание цифровых рабочих мест, использование инструментов совместной работы, видеоконференций и разных онлайн-платформ и обеспечивает эффективное сотрудничество, формирует новые смыслы и ценности развития предприятия.

Кроме того, направлениями цифровой трансформации предприятий являются: анализ эффективности деятельности в целом и отдельных процессов в организации; эффективные инструменты контроля работы сотрудников; повышение скорости принятия решений и определение новых возможностей для контроля их исполнения; эффективные технологии отслеживания работы команд. Предприятия могут использовать цифровые технологии при анализе рынков и потребителей и в логистике, то есть в тех бизнес-процессах, которые кардинально различаются по задачам и механизмам влияния на конкурентоспособность организации [35].

Одним из элементов цифровой трансформации предприятия может стать развитие системы непрерывного обучения персонала. Примером эффективной реализации данной технологии является альянс крупной мировой компании «ЛеруаМерлен» и лидера на рынке корпоративных приложений SAP, запустившего облачный проект HR-трансформации «Success Factors» [28]. Компании создали цифровую платформу обучения, развития и оценки персонала в 103 магазинах сети, а также соответствующее мобильное приложение для обучения сотрудников в удаленном формате [12, 24]. Непрерывное обучение персонала предприятия обеспечит максимально быструю адаптацию сотрудников к кардинально изменившимся условиям работы.

Кроме того, на практике могут применяться индуктивные подходы, показывающие, как сотрудники, попавшие в новую и динамичную рабочую среду, могут достичь баланса между работой и личной жизнью.

В-третьих, дополнительными источниками дохода в период пандемии могут стать средства, высвобожденные в результате экстренной оптимизации расходов (например, сокращения расходов на маркетинг, оплаты труда сотрудников, минимизация арендных платежей, снижение производственных расходов, расходов на IT-решения и сервисы, соцпакетов для работников) [17].

Использование предприятиями цифровых каналов продвижения товаров и услуг и взаимодействия с потребителями (интернет-магазины, группы в соцсетях и маркетплейсы) также способствуют оптимизации расходов и росту прибыли, расширению возможностей завоевывать новые стратегические преимущества [27].

Неопределенность и непредсказуемость требуют четких и оперативных решений по управлению производственной деятельностью на основе регулярного мониторинга и прогнозирования. В этом могут быть полезны инструменты предиктивной аналитики, в том числе, прогнозирование настоящего (применение шаблонов текущего поведения; использование всего объема имеющихся данных; онлайн) и формирование будущего (генерирование новых предположений и шаблонов поведения; создание новых данных; офлайн) [22]. Наиболее популярными инструментами предиктивной аналитики в настоящее время являются SAS Analytics Suite (SAS), IBMSPSS Modeler (IBM), SAP Business Objects Predictive Analytics (SAP), Knowledge STUDIO (Angoss), KNIME Analytics Platform (KNIME) и др. [26].

Преодоление проблемы экономической неэффективности предприятия может быть обеспечено за счет применения технологий бережливого производства, в том числе, управления на основе потребительского спроса, применения автоматизированной системы управления производством, обеспечивающей сокращение операций, системы выравнивания производства, управления потоками создания ценности, принципов Кайдзен, принципа 5 S по организации рабочего места и др. [8, 39]. Комбинация различных технологий и их элементов способствует повышению гибкости управленческих решений и эффективности реализации антикризисных мер [4].

Заключение

Во-первых, в статье исследованы особенности пандемии, а также ее воздействие на экономику и общество. Определено, что негативное влияние пандемии проявляется в форме запуска триггеров спада и снижения деловой активности предприятий в большинстве секторов российской экономики. Выявлено, что деформация потребительской модели поведения вследствие сжатия бюджетов домохозяйств и введение ограничительных мер социального дистанцирования привели к блокированию деловой активности большинства отраслей экономики.

Во-вторых, авторами структурированы проблемы развития предприятий в период пандемии. К ним отнесены низкая эффективность работы персонала предприятия, снижение экономической эффективности и разбалансированность организационной культуры. Выявлены предпосылки их возникновения и новые требования, сформировавшиеся под влиянием пандемии.

В-третьих, авторы обосновали целесообразность применения менеджериальных технологий адаптации предприятий к условиям пандемии. Комплекс мер включает технологии оптимизации внутренних процессов, технологии реализации цифровой трансформации и технологии поиска дополнительных источников дохода.

Список литературы

1. Алексеева-Карневали О. Точка инфлексии: Мир после пандемии COVID-19. Режим доступа: <https://russiancouncil.ru/analytics-and-comments/columns/global-governance/tochka-infleksii-mir-posle-pandemii-covid-19/> (дата обращения: 10.01.2022).
2. Банк «Открытие». Пандемия не изменила индекс цифровизации компаний МСБ. Режим доступа: <https://nafi.ru/analytics/bank-otkrytie-pandemiya-ne-izmenila-indeks-tsifrovizatsiikompaniy-msb/> (дата обращения: 10.01.2022).
3. ВЦИОМ, Social Business Group. Цифровая грамотность и удаленная работа в условиях пандемии. Режим доступа: <https://wciom.ru/analytical-reports/analiticheskii-doklad/czifrovaya-gramotnost-i-udalennaya-rabota-v-usloviyakh-pandemii> (дата обращения: 10.01.2022).
4. Гарант. Поддержка бизнеса в условиях пандемии: предложения бизнес-сообщества. Режим доступа: <http://www.garant.ru/news/1345144/#ixzz6JbID03Gw> (дата обращения: 10.01.2022).
5. Зимовец А.В., Сорокина Ю.В., Ханина А.В. Анализ влияния пандемии COVID-19 на развитие предприятий в Российской Федерации // Экономика, предпринимательство и право. 2020. Том 10. № 5. С. 1337–1350.
6. Известия. 80 % россиян перешли на удаленный режим работы из-за коронавируса. Режим доступа: <https://iz.ru/991010/2020-03-24/80-rossiian-pereshli-na-udalennyi-rezhim-raboty-iz-za-koronavirusa> (дата обращения: 10.01.2022).
7. Известия. Халатное отношение: треть россиян жалуется на трудности работы из дома. Режим доступа: URL: <https://iz.ru/990930/ekaterina-iasakova-anna-ivushkina/khalatnoe-otnoshenie-tret-rossiianzhaluetsia-na-trudnosti-raboty-iz-doma> (дата обращения: 10.01.2022).
8. Карпунина Е.К. Принципы кайдзен на службе регионального управления // Саяпинские чтения. Сборник материалов II Всероссийской (национальной) научно-практической конференции. 2019. С. 316–325.
9. Кашепов А.В. Факторы и экономические последствия пандемии коронавируса // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2021. № 2. С. 38–45.
10. Краснов С. Е. Антикризисные меры компаний, находящихся на карантине (COVID-19) // Материалы XI международной научно-практической конференции. 2020. С. 370–372.
11. Кулага А. Влияние пандемии COVID-19 на процессы цифровизации малого бизнеса // Стратегии бизнеса. Анализ. Прогноз. Управление. 2021. Том 9. № 5. С. 1–4.
12. Кучерова А., Субботина Т. Особенности управления персоналом в условиях пандемии covid-19 // JournalofEconomyandBusiness. 2020, Vol. 12-2 (70), P. 75–78
13. Росбалт. Названо число обанкротившихся за время пандемии предприятий в РФ. Режим доступа: <https://www.rosbalt.ru/business/2020/12/10/1877457.html> (дата обращения: 10.01.2022).
14. Росстат: Информация о социально-экономическом положении России. Режим доступа: URL: <https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/6WHhWc1N/oper-12-2020.pdf> (дата обращения: 10.01.2022).
15. Ростелеком. В 20 % российских компаний руководители на «удаленке» «выгорают» и увольняются. Режим доступа: <https://rt-solar.ru/events/news/2044/> (дата обращения: 10.01.2022).

16. Рябухин А. Влияние пандемии COVID-19 на практики управления персоналом в промышленных компаниях. Режим доступа: https://elar.urfu.ru/bitstream/10995/99832/1/978-5-91256-519-9_2021_052.pdf (дата обращения: 10.01.2022).
17. Сбербанк. Ушли в минус: сколько российский бизнес потерял в кризис. Режим доступа: https://www.sberbank.ru/ru/s_m_business/pro_business/poteri-rossijskogo-biznesa-ot-koronavirusa/ (дата обращения: 10.01.2022).
18. Смарттека. Карта самочувствия бизнеса. Режим доступа: <https://smarteka.com/solution/map> (дата обращения: 10.01.2022).
19. Стахийев Н. Организационные проблемы перехода на дистанционную работу в условиях пандемии Covid-19 в России // Российский научный журнал «Телескоп: журнал социологических и маркетинговых исследований». 2021. №2. С. 147–150.
20. Стеблякова Л.П. Особенности применения антикризисных мер по преодолению последствий пандемии коронавируса в условиях проявления вызовов информационного общества // Друкеровский вестник. 2021. №4. С. 28–38.
21. Федеральная служба государственной статистики РФ. Информация для ведения мониторинга социально-экономического положения субъектов Российской Федерации. Режим доступа: <https://rosstat.gov.ru/folder/11109> (дата обращения: 10.01.2022).
22. Хасанов, А. Влияние предиктивной аналитики на деятельность компании // Стратегические решения и риск-менеджмент. 2018, № 3 (108), С. 108–113.
23. ХомксР. Какие кадровые решения нужно принимать в пандемию. Режим доступа: <https://hbr-russia.ru/biznes-i-obshchestvo/uroki-stoikosti-2020/832769> (дата обращения: 10.01.2022).
24. Цветова Г.В. Цифровая экономика: преимущества, угрозы и факторы влияния // Власть и управление на Востоке России. 2020. № 2 (91), С. 45–50.
25. Шпилева А.А. Процессы цифровизации в компаниях малого и среднего бизнеса в условиях пандемии // Экономика, предпринимательство и право. 2021. Том 11. № 2. С. 299–312.
26. Alstete J., Cannarozzi E. Big data in managerial decision-making: concerns and concepts to reduce risk // International Journal of Business Continuity and Risk Management. 2014. № 5 (1). P. 57–71.
27. Barton D., Newell R., Wilson G. Dangerous Markets: Managing in Financial Crises. New York: John Wiley & Sons, 2002.
28. Galieva G., Mirgorod E., Alekhina O., Khashir B., Beilina A. Anti-crisis technologies for improving the efficiency of the organization's personnel management. In Towards An Increased Security: Green Innovations, Intellectual Property Protection And Information Security, Lecture Notes in Networks and Systems, Springer. 2022.
29. Geroski P. A., Gregg P. Coping with Recession: UK Company Performance in Adversity. Cambridge: Cambridge University Press, 1997.
30. GlobalFinance. ВВП России по годам: 1991 – 2021. Режим доступа: <http://global-finances.ru/vvp-rossii-po-godam/> (дата обращения: 10.01.2022).
31. Goodell P., Martin C. Marketing strategies for recession survival // Journal of Business & Industrial Marketing. 1992. Vol. 7. № 4. P. 5–16.
32. Gukasyan Z., Tavbulatova Z., AksenovaZh., Gasanova N., Karpunina E. Strategies for adapting companies to the turbulence caused by the Covid19 pandemic. In Business 4.0 as a Subject of the Digital Economy. Springer, Switzerland.

33. Karpunina E., Butova L., Sobolevskaya T., Badokina E., Pliusnina O. The Impact of the Covid-19 pandemic on the development of Russian national economy sectors: analysis of dynamics and search for stabilization measures // Proceeding of the 37th IBIMA conference, 1-2 April 2021, Cordoba, Spain, P. 1213–1226.
34. Klerk. В 2020 г. закрылось в 2,4 раза больше бизнесов, чем открылось. Режим доступа: <https://www.klerk.ru/buh/news/509680/> (дата обращения: 10.01.2022).
35. Ранера. Последствия пандемии для бизнеса. Режим доступа: https://cdto.ranepa.ru/digital_turn_research/3-1-strategii-preodoleniya-posledstvij-pandemii
36. Rbc. В 2020 году ВВП России сократился на 2,7 %, следует из новой оценки Росстат. Режим доступа: <https://www.rbc.ru/economics/30/12/2021/61cd8bab9a79477466646954> (дата обращения: 10.01.2022).
37. Roberts K. What strategic investments should you make during a recession to gain competitive advantage in the recovery? // Strategy & Leadership. 2003. Vol. 31, № 4. P. 31–39.
38. Shama A. Marketing strategies during recession: a comparison of small and large firms // Journal of Small Business Management. 1993. Vol. 31, № 3. P. 62–72.
39. Womack J., Jones D. Lean Thinking: Banish Waste and Create Wealth in Your Corporation. New York: Simon & Schuster, 2013.

Об авторах:

ПАШКЕ Валерия Сергеевна – магистрант кафедры «Стратегическое развитие и экономическая безопасность» ФГБОУ ВО «Тамбовский государственный университет имени Г.Р. Державина», г. Тамбов, lerapashkework@gmail.com, ORCID: 0000-0002-3202-7764.

ЯКОВЛЕВ Андрей Васильевич – кандидат технических наук, доцент, доцент кафедры менеджмента и экономики предпринимательства ФГБОУ ВО «Воронежский государственный лесотехнический университет им. Г.Ф. Морозова», г. Воронеж, yk_an@mail.ru, ORCID: 0000-0003-3164-2762, Scin-код: 4782-6970

АКИМЕНКО Вера Анатольевна – старший преподаватель кафедры учета и менеджмента Финансового университета при Правительстве РФ (Калужский филиал), г. Калуга, akimenko.vera.a@yandex.ru, ORCID: 0000-0001-7765-8458, Scin-код: 5676-3760

MANAGERIAL TECHNOLOGIES OF ADAPTATION OF ENTERPRISES IN THE CONDITIONS OF A PANDEMIC

V.S. Pashke¹, A.V. Yakovlev², V. A. Akimenko³

¹ FGBU VO “Tambov State University named after G.R. Derzhavin”, Tambov

² FGBU VO “Voronezh State Forestry Engineering University named after G.F. Morozov”, Voronezh

³ FGOBU VO “Financial University under the Government of the Russian Federation” (Kaluga Branch), Kaluga

The relevance of the research topic is due to the need to develop and apply practical tools to overcome the negative impact of the pandemic on the activities of enterprises. The purpose of the study is to systematize the problems of enterprise development during the pandemic, as well as to identify effective managerial adaptation technologies for rapid adaptation to new conditions and leveling the negative impact of the pandemic. Research methodology. To conduct the research, the method of theoretical analysis of scientific sources was used; the method of systematization to study the problems of enterprise development; the method of economic analysis to study socio-economic dynamics during the pandemic; a systematic approach to form recommendations for the use of managerial technologies for adapting enterprises to the conditions of the pandemic. The scientific novelty consists in a comprehensive study of the impact of the pandemic and restrictive measures on the activities of Russian enterprises, as well as in the justification of managerial technologies for adapting enterprises to conditions of instability. The article analyzes the dynamics of the pandemic and identifies the features of its impact on the economy and society. The authors systematize the problems of enterprise development during the pandemic (low efficiency of the company's personnel, reduced economic efficiency and unbalanced organizational culture). The article proposes a set of managerial technologies for adapting enterprises to the conditions of the pandemic, aimed at optimizing internal processes, implementing digital transformation and searching for additional sources of income.

Keywords: *enterprise, pandemic, adaptation, management technologies, crisis, personnel management, control, digitalization*

About the authors:

PAShKE Valerija Sergeevna – Master's student of the Department “Strategic Development and Economic Security”, FGBOU VO “Tambov State University named after G.R. Derzhavin”, Tambov, lerapashkework@gmail.com

JaKOVLEV Andrej Vasil'evich – Candidate of Technical Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management and Economics of Entrepreneurship, FGBOU VO “Voronezh State Forestry Engineering University named after G.F. Morozov”, Voronezh, yk_an@mail.ru

AKIMENKO Vera Anatol'evna – Senior Lecturer at the Department of Accounting and Management, FGOBU VO “Financial University under the Government of the Russian Federation” (Kaluga Branch), Kaluga, akimenko.vera.a@yandex.ru