

оригинальная статья

Исследование современных экономических кризисов и их влияния на деятельность организаций

Бейлина Анна Феликсовна
Воронежский государственный педагогический
университет, Россия, Воронеж
<http://orcid.org/0000-0002-7812-2919>
abejlin-a@yandex.ru

Нигматуллина Гульнара Рашитовна
Башкирский государственный аграрный университет,
Россия, Уфа
<http://orcid.org/0000-0002-9936-5397>

Зинченко Наталья Владимировна
Финансовый университет при Правительстве Российской
Федерации, Краснодарский филиал,
Россия, Краснодар
<http://orcid.org/0000-0002-3986-8662>

Ахтемьянова Светлана Викторовна
Башкирский государственный аграрный университет,
Россия, Уфа
<http://orcid.org/0000-0001-6128-3866>

Поступила 25.03.2023. Принята после рецензирования 02.05.2023. Принята в печать 15.06.2023.

Аннотация: Современные организации испытывают влияние экономических кризисов, причины которых остаются весьма дифференцированными. Для сохранения устойчивого развития организации и повышения ее адаптивности требуется изменение модели принятия управленческих решений. Цель – выявить особенности воздействия кризисных явлений на организацию и создать модель принятия управленческих решений, обеспечивающую адаптацию к вызовам среды и устойчивость развития. Авторы используют контент-анализ открытых источников, метод систематизации, табличный метод; сравнительный, экономический и морфологический анализ. Проведен анализ воздействия кризисных проявлений на развитие российских организаций. Сделан вывод, что кризис может иметь как негативные, так и позитивные последствия для организаций. Для получения организацией выгод от прохождения кризиса необходимо определять риски и слабые стороны, нуждающиеся в защите, оценивать появляющиеся возможности. Предложена модель принятия управленческих решений в организации в условиях неопределенности внешней среды.

Ключевые слова: кризис, экономический кризис, управленческие решения, управление организацией, принятие решений, пандемия, неопределенность, адаптация

Цитирование: Бейлина А. Ф., Зинченко Н. В., Нигматуллина Г. Р., Ахтемьянова С. В. Исследование современных экономических кризисов и их влияния на деятельность организаций. *Вестник Кемеровского государственного университета. Серия: Политические, социологические и экономические науки*. 2023. Т. 8. № 2. С. 160–169. <https://doi.org/10.21603/2500-3372-2023-8-2-160-169>

full article

Contemporary Economic Crises and their Impact on the Activities of Organizations

Anna F. Beilina
Voronezh State Pedagogical University, Russia, Voronezh
<http://orcid.org/0000-0002-7812-2919>
abejlin-a@yandex.ru

Gulnara R. Nigmatullina
Bashkir State Agrarian University, Russia, Ufa
<http://orcid.org/0000-0002-9936-5397>

Natalya V. Zinchenko
Financial University under the Government of the Russian
Federation, Krasnodar branch, Russia, Krasnodar
<http://orcid.org/0000-0002-3986-8662>

Svetlana V. Akhtemianova
Bashkir State Agrarian University, Russia, Ufa
<http://orcid.org/0000-0001-6128-3866>

Received 25 Mar 2023. Accepted after peer review 2 May 2023. Accepted for publication 15 Jun 2023.

Abstract: Economic crises affect modern organizations for different financial and epidemiological reasons. Sustainable development of the organization requires to a change the model of managerial decision-making. The purpose of the study is to identify the features of the crisis phenomena impact on the organization's activities

and to create a model of managerial decision-making that ensures adaptation to environmental challenges and sustainability of development. The authors use the analysis of open source content, systematization, tables; comparative, economic and morphological analysis. The authors analyze the impact of crises on the development of Russian organizations. The research shows that a crisis can have both negative and positive consequences for organizations. In order for an organization to benefit from the crisis, it is necessary to identify risks and weaknesses, assess emerging opportunities. A model of managerial decision-making in an organization under the conditions of the external uncertainty is proposed.

Keywords: crisis, economic crisis, management decisions, organization management, decision-making, pandemic, uncertainty, adaptation

Citation: Beilina A. F., Zinchenko N. V., Nigmatullina G. R., Akhtemianova S. V. Contemporary Economic Crises and their Impact on the Activities of Organizations. *Vestnik Kemerovskogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya: Politicheskie, sotsiologicheskie i ekonomicheskie nauki*, 2023, 8(2): 160–169. (In Russ.) <https://doi.org/10.21603/2500-3372-2023-8-2-160-169>

Введение

Современные организации испытывают воздействие финансово-экономических кризисов и эпидемиологических угроз [1]. Если проанализировать финансово-экономические кризисы современного этапа социально-экономического развития, то их окажется немало. Все они имеют разные причины развития, особенности протекания и характер воздействия на хозяйствующие субъекты.

В XXI в. наиболее сильными кризисами мировой экономики стали финансовый кризис 2008–2009 гг. и кризис 2020–2021 гг., вызванный пандемией COVID-19. Если первый кризисный период уже прошел и позволил сделать выводы относительно поведения организаций в условиях неопределенности и хаоса, то второй мощный кризисный период еще продолжается. Это означает, что сейчас актуальными являются подходы и инструменты, направленные на сохранение устойчивого развития организации и повышение ее адаптивности в условиях нестабильной внешней среды. Более того, возникновение предпосылок для развития кризисных явлений становится регулярным, и ожидать прогнозируемых условий внешней среды в будущем не стоит.

Цель исследования состоит в выявлении особенностей воздействия современных кризисных явлений в экономике на деятельность организаций, а также в создании модели принятия управленческих решений, обеспечивающей адаптацию организации к вызовам среды и устойчивость ее развития в долгосрочном периоде.

В задачи исследования входит раскрытие особенностей протекания современных экономических кризисов; систематизация факторов риска, дестабилизирующих устойчивое развитие организации; обоснование модели принятия управленческих решений, обеспечивающей адаптацию организации к условиям нестабильной внешней среды и устойчивость ее развития.

Гипотезой проводимого исследования является предположение, что кризисные явления в экономике могут оказывать как негативное, так и позитивное воздействие на организацию. Однако скорость адаптации организации к изменяющимся условиям и использование открывающихся возможностей развития зависит от реализуемой модели принятия управленческих решений.

Научная новизна исследования заключается в проведении комплексного анализа современных кризисных явлений в экономике (2008–2009 и 2020–2021 гг.), раскрытии особенностей их влияния на деятельность организаций, а также в разработке модели принятия управленческих решений в условиях неопределенности, обеспечивающей адаптацию организации к вызовам среды и устойчивость ее развития в период изменений.

В развитии хозяйственной системы случаются периоды стабильного развития и отклонения от равновесия, когда в ней нарушается традиционная логика развития экономических процессов [2]. Это приводит к возникновению кризисных явлений, колебаниям фондового и облигационного рынков, снижению устойчивости национальной валюты и развитию рецессионных тенденций [1]. Исследователи выделяют ряд причин, приводящих к развитию кризисных явлений в хозяйственной системе.

Во-первых, снижение контроля над взаимозависимостью людей и обществ. Увеличение возможностей индивидов за счет использования цифровых технологий приводит к достижению не только конструктивных, но и деструктивных целей [3].

Во-вторых, усложнение взаимосвязей между национальными экономиками в глобальном экономическом пространстве, усиливающаяся конкуренция между странами за ограниченные ресурсы, а также постоянно увеличивающийся разрыв в технологическом развитии стран [4; 5].

В-третьих, трансформация проблематики международной безопасности, включая усугубление проблем терроризма и экологическую деградацию. Несмотря на предпринимаемые государствами усилия, возникают и стремительно распространяются различные заболевания и вирусы, расширяются различные формы организованной преступности и т. д. [6].

В условиях нарастания факторов неопределенности традиционные методы принятия управленческих решений утрачивают свою актуальность. Хозяйствующие субъекты вынуждены искать новые пути адаптации к новым условиям для того, чтобы в короткие сроки подстроить свою деятельность под изменившиеся условия среды.

Ученые доказывают эффективность различных стратегий принятия управленческих решений в условиях неопределенности и турбулентности. В их число входит адаптивная стратегия на основе приспособления и изменения действий компании для достижения соответствия их новым условиям; формирующая стратегия, предполагающая изменение обстановки для лучшего соответствия возможностям организации; инвестиционная стратегия, отражающая совокупность действий, направленных на осуществление опережающего рывка в условиях общей неопределенности [7]. Учитывая специфику современного этапа неопределенности, вызванной пандемией и проявившейся в развитии кризисных явлений социально-экономической природы, а также наложением военно-политических конфликтов, приобретающих континуальный характер, становится все более актуальным поиск новых инструментов принятия осознанных управленческих решений организациями.

Авторы использовали метод контент-анализа открытых источников информации. В частности, при исследовании особенностей проявления кризисов на современном этапе социально-экономического развития, а также при анализе течения пандемии и эффектов ее воздействия на хозяйственные системы. В исследовании применен метод систематизации, который позволил выделить ключевые параметры воздействия современных кризисных явлений на организации. Для агрегирования данных на этапе первичного описательного анализа авторы использовали табличный метод. Для обоснования результатов в статье применен метод сравнительного анализа (сравнение показателей социально-экономического развития России в период до пандемии и в активной стадии пандемии), а также методы экономического анализа. Информационной базой исследования послужили статистические данные, предоставляемые Федеральной службой государственной статистики РФ, а также информационные материалы Высшей школы экономики.

Авторы предложили использовать метод морфологического анализа для создания модели принятия управленческих решений в условиях воздействия факторов неопределенности. Его преимуществом является подбор возможных решений для отдельных частей задачи и последующее их комбинирование.

Результаты

Хозяйственная система может оставаться сбалансированной или отклоняться от равновесия, приобретая черты пульсации и хаотичности на разных этапах социально-экономического развития. Данные колебания вызывают изменения экономической активности хозяйствующих субъектов, которые сдерживают их развитие на определенный период времени, и, как следствие, приводят к рецессии. Г. П. Журавлёва, Н. В. Манохина подчеркивают, что периоды отклонения хозяйственной системы от равновесия поражают всепроникающий риск в различных сферах жизнедеятельности организации и секторах экономической системы, который способен вызвать ее деградацию или привести к разрушению [5]. Так, Дж. Д. Вард и др. связывают развитие кризисных явлений в экономике с неконтролируемо снижающимся ВВП, ухудшающимся состоянием окружающей среды, эпидемиями новых вирусов [8].

Рассмотрим кризисные явления на современном этапе развития общества и определим их влияние на деятельность организаций.

Мировой финансовый кризис 2008–2009 гг. развился вследствие краха банковской системы США, вызванного последствиями реализации «мягкой» политики Федеральной резервной системы (ФРС), направленной на стимулирование экономического роста посредством снижения ставки рефинансирования. Именно ставка рефинансирования является основным инструментом денежно-кредитной политики государства и ориентиром для регуляторов других развитых и развивающихся стран. ФРС США в 2003 г. снизила ставку рефинансирования до 1 % для стимулирования кредитной экспансии банков, что, в свою очередь, запустило маховик денежно-кредитной политики дешевых кредитов. С одной стороны, реализованные меры стали инструментом роста занятости населения, повышения инвестиционной активности предприятий и интенсивного развития наукоемкой промышленности, что, в свою очередь, привело к росту ВВП. С другой стороны, политика дешевых кредитов способствовала расширению спекулятивного спроса на ипотечном рынке, росту цен на недвижимость и появлению множества спекулятивных инструментов для хеджирования рисков. Рост долговой нагрузки в экономике США, основанной на кредитной экспансии, спровоцировал быстро растущую денежную эмиссию, дефолты

заемщиков привели к краху не только ипотечного рынка, но и рынка ценных бумаг, обеспеченных ипотекой. Крушение банковской системы и рынка ипотечных и других ценных бумаг в США привели к глобальной рецессии, охватившей большинство развитых и развивающихся стран.

Ключевыми характеристиками периода являлись: резкий рост государственного долга на фоне увеличения заимствований для покрытия бюджетного дефицита, повсеместное сокращение производства и снижение объема мировой торговли, неустойчивая динамика цен на сырьевые ресурсы, глобальное падение стоимости ценных бумаг и других финансовых активов, отток капитала, снижение доходов от экспорта, рост дефицита по текущим счетам платежного баланса [9].

Безусловно, для стимулирования экономической активности в таких условиях правительствами большинства стран были реализованы антикризисные программы, включающие поддержание устойчивости финансовых организаций с целью скорейшего возобновления кредитования предприятий реального сектора; проведение денежно-кредитной политики и стимулирующей бюджетной политики с обязательным контролем над уровнем государственных и корпоративных долгов. Также реализовывалась международная координация антикризисных мер и осуществление перестройки государственных систем регулирования финансового сектора. Тем не менее успех в преодолении кризисных явлений зависел от самих хозяйствующих субъектов, эффективности реализуемых ими мер и способности к адаптации.

Так, кризис 2008–2009 гг. нанес сильный удар корпоративному сектору российской экономики. В числе наиболее пострадавших оказались организации крупного и среднего бизнеса. В частности, в 2009 г. российские предприятия потеряли 1,6 млн работников штатного состава (4,3 % против 1 % ежегодного сокращения в период 1999–2007 гг.) [10]. Некоторые показатели развития российского рынка труда в период кризиса 2008–2009 гг. представлены в таблице 1¹.

Кризис 2008–2009 гг. привел к сокращению объема выпуска, при этом снижение выпуска на 1 п.п. в целом по экономике сопровождалось снижением численности занятых на 0,24 п.п., а в промышленности – на 0,63 п.п. Тенденция указывает не только на проблемы в государственном регулировании рынка труда и занятости. Также становится очевидной низкая эффективность реализуемых антикризисных мер (в т.ч. по созданию временных

Табл. 1. Показатели развития российского рынка труда в период кризиса, 2009 г. к 2008 г., %

Tab. 1. Indicators of the Russian labor market development during the turbulent period, 2009 vs. 2008, %

Сектор экономики	Объем выпуска	Численность занятых	Рабочее время	Совокупные затраты труда (З*4)	Реальная заработная плата
Промышленность	-9,3	-5,9	-5,2	-10,8	-4,9
Обрабатывающая промышленность	-15,2	-7,2	-6,2	-13,0	-6,4
Строительство	-16,0	-3,8	-6,5	-10,1	-10,4
В целом по экономике	-7,9	-1,9	-2,3	-4,2	-2,8

рабочих мест, опережающему обучению работников, содействию переезду безработных, содействию малому предпринимательству и самозанятости среди безработных). Проявляется и низкий уровень конкурентоспособности многих крупных и средних предприятий, их неспособность к быстрой адаптации в меняющихся условиях среды. Другой характерной чертой влияния кризиса 2008–2009 гг. на российскую экономику стало наличие огромного внешнего долга российских предприятий [11]. Так, в октябре 2008 г. он составлял \$527 млрд. Анализ поведения российских предприятий в этот период в очередной раз показал, что их реакция в равной мере распределялась между численной, временной и ценовой подстройкой, а важнейшим инструментом их адаптации по-прежнему остается резкое сокращение рабочего времени [10].

Руководители российских предприятий использовали для адаптации к кризису преимущественно инструменты оптимизации численности персонала путем увольнения работников. Таким образом, в 2008 г. общий коэффициент выбытия достиг своего максимального значения – 32,6 %, т.е. вырос по сравнению с 2007 г. на 1,3 п.п. Наибольший прирост этого показателя произошел в обрабатывающей промышленности (на 3,2 п.п.), в строительстве (5,9 п.п.), в оптовой и розничной торговле (9,7 п.п.), в гостиничном и ресторанном бизнесе (11,5 п.п.) [10].

Во втором полугодии 2008 г. объем неотработанного рабочего времени в связи с вынужденной неполной занятостью составил 186,7 млн человеко-часов (рост в 2 раза), настолько же увеличился и приток

¹ Сост. по: Эффективность экономики России. Федеральная служба государственной статистики РФ. URL: <https://rosstat.gov.ru/folder/11186> (дата обращения: 18.01.2023).

в «условно-добровольную» неполную занятость, т. е. отпуск по заявлениям самих работников. В начале 2009 г. для преодоления кризиса российские предприятия также применяли такую меру оптимизации численности, как резкое ограничение или замораживание найма. В результате коэффициент найма уменьшился до 26,2 % (снижение на 4,8 п. п. по сравнению с 2007 г.).

Экономический кризис 2008–2009 гг. сопровождался ростом задолженности предприятий по оплате труда (к 2009 г. она достигла 8,8 млрд рублей, то есть выросла в 2,5 раза относительно октября 2008 г.)². Применение к предприятиям штрафных санкций и рестрикций за нарушение норм оплаты труда привело к тому, что в производственном секторе произошло падение реальной заработной платы: в строительстве – на 10,4 %, в промышленности – на 5 %, в обрабатывающей – на 6,4 % [10].

Таким образом, модель реагирования предприятий на кризисные вызовы в период 2008–2009 гг. не сильно отличалась от их поведения в предыдущие этапы нестабильности в российской экономике, она обеспечила относительно плавную подстройку предприятий к изменениям, однако не создала им долгосрочных конкурентных преимуществ и не повысила их адаптивность к условиям нестабильности.

Новый кризисный период начался в январе 2020 г. с распространением коронавируса³. Стремительному распространению вируса способствовал высокий уровень глобализованности современного общества, который запустил цепную реакцию по всему миру [12]. Характерными чертами кризиса 2020–2021 гг. стали: снижение социально-экономической мобильности граждан, приостановка деятельности предприятий, блокирование международного транспортного сообщения [13], самоизоляция граждан и социальное дистанцирование, резкое сокращение потребительских расходов, рост безработицы, потеря предпринимательского дохода, сокращение инвестиций [14].

Ситуация осложнялась невозможностью прогнозирования сроков окончания пандемии, а также неопределенностью относительно последствий распространения вируса, в том числе путей распространения пандемии, интенсивности и эффективности

мер по ее сдерживанию, масштабов кризиса предложения, последствий ужесточения условий на финансовых рынках, изменений в структуре расходов, изменений потребительского поведения и т. д. [7]. Кризис, вызванный пандемией, оказал разноплановое воздействие на различные сектора экономики. В некоторых из них произошло значительное сокращение как объема выпуска, так и численности занятых (например, наибольшие потери понесли ретейлеры, а также производители промышленных товаров и товаров народного потребления, не относящихся к продуктам питания [15]). В других наблюдался интенсивный рост (цифровой сектор, производство товаров медицинского назначения и т. д.)⁴. Некоторые показатели состояния российской экономики в период кризиса, вызванного пандемией коронавируса, представлены в таблице 2⁵.

С одной стороны, данные демонстрируют рецессионные проявления в основных секторах российской экономики и структуре занятости. Объем выпуска товаров и услуг по базовым видам экономической деятельности в 2020 г. сократился относительно 2019 г. на 4,6 %. В то же время можно заметить, что спад в российской промышленности в период пандемии был относительно небольшим. Это может быть следствием взаимосвязи с государством крупных отраслеобразующих и стратегически важных предприятий через систему госзаказа или в силу структуры собственности. Для данных предприятий проблема падения потребительского спроса является не столь решающей, как для независимого бизнеса. Так как российские отрасли промышленности относительно слабо вовлечены в глобальные цепочки создания добавленной стоимости, в периоды глобальной турбулентности и общемировой рецессии такое положение дел дает положительный эффект. Значительную долю в структуре российской экономики занимает промышленность, предприятия которой продолжили работать в непрерывном режиме даже в период эпидемиологических ограничений, что позволило им поддержать объемы выпуска и не допустить тотального сокращения [17].

С другой стороны, пандемия стала своеобразным катализатором давно назревавших структурных сдвигов⁶. Это относится, в частности, к ускорению

² Доклад руководителя Федеральной службы по труду и занятости Ю. Герция на расширенном заседании Коллегии Федеральной службы по труду и занятости. *Ohranatruda.ru*. URL: <https://ohranatruda.ru/news/899/147436/> (дата обращения: 18.01.2023).

³ Preparing for large-scale community transmission of COVID-19. Guidance for countries and areas in the WHO Western Pacific Region. URL: <https://apps.who.int/iris/rest/bitstreams/1296754/retrieve> (accessed 12 Nov 2022).

⁴ Исследование влияния пандемии COVID-19 на российский бизнес. *РБК*. URL: https://aebus.ru/upload/iblock/e64/RBK_Issledovanie_vliyaniya_pandemii_COVID_19_na_rossiyskiy_biznes.pdf (дата обращения: 07.01.2023).

⁵ Эффективность экономики России...

⁶ Алексеева-Карневали О. Точка инфлексии: Мир после пандемии COVID-19. *Российский Совет по международным делам*. URL: https://russiancouncil.ru/analytics-and-comments/columns/global-governance/tochka-infleksii-mir-posle-pandemii-covid-19/?sphrase_id=100634553 (дата обращения: 07.01.2023).

Табл. 2. Показатели развития российской экономики в период кризиса 2019–2020 гг., % к предыдущему году
Tab. 2. Indicators of the Russian economy development during the turbulence of 2019–2020, % against the previous year

Показатель	2019	2020	Изменение
ВВП	102,00	96,90	–5,00
Внешнеторговый оборот (по платежному балансу)	97,40	84,70	–13,00
Цены на нефть	64,03	42,30	–33,90
Инвестиции в основной капитал	102,10	98,60	–3,40
Потребительский спрос	103,20	91,40	–11,40
Оборот розничной торговли	101,90	95,90	–5,90
Платные услуги населению	100,50	82,70	–17,70
Выпуск товаров и услуг по базовым видам экономической деятельности	102,00	97,30	–4,60
Промышленность	103,40	97,10	–6,10
Добыча полезных ископаемых	103,40	93,00	–10,10
Обрабатывающее производство	103,60	100,30	–3,20
Обеспечение электрической энергией, газом и паром, кондиционирование	99,20	97,50	–1,70
Сельское хозяйство	104,30	101,50	–2,70
Строительство	102,10	100,10	–2,00
Транспорт	100,70	95,10	–5,60
Реальные располагаемые доходы населения	101,00	96,50	–4,50
Реальная начисленная заработная плата	104,80	102,50	–2,20
Численность занятых	99,20	98,10	–1,10
Уровень безработицы	4,60	5,80	+26,10
Индекс потребительских цен	103,00	104,90	+1,84

процессов цифрового развития в странах, где цифровизация осуществлялась фрагментарно или с отставанием. Некоторые эксперты считают, что в период пандемии цифровизация глобальной экономики ускорилась в 10 раз. Также они отмечают пролонгированный эффект ускорения, выражающийся в виде развития креативных идей и снятия ограничений для свободной торговли по всему миру⁷. Цифровые технологии позволили осуществить массовый переход предприятий на удаленный формат работы и тем самым поддержать их в период жестких санитарных ограничений. Более конкурентоспособные предприятия в период кризиса сделали акцент на развитие информационно-коммуникационной инфраструктуры. Это позволило им не только сохранить кадровый состав, но и повысить лояльность,

вовлеченность и удовлетворенность сотрудников, оптимизировать уровень оплаты труда и обеспечить мотивацию сотрудников в период пандемии.

Результатом ускорения цифровизации в России стал рост рынка электронной коммерции на 22 %⁸. В исследуемый период произошло изменение потребительского поведения: от приобретения товаров для здоровья и средств индивидуальной защиты в дистанционном формате к онлайн-покупкам товаров с длительным сроком хранения, а в дальнейшем к регулярному использованию инструментов электронной коммерции в ежедневной жизни. Рост онлайн-продаж относится, в первую очередь, к группе товаров для повседневного потребления и ведения домашнего хозяйства⁹. Таким образом, кризис, вызванный пандемией, стал показательным

⁷ COVID-19 – Срез потребительских настроений №1: Российские потребители – новая реальность. Результаты исследования потребительских настроений, апрель 2020 г. URL: <https://media.rsp.ru/document/1/d/9/dd/1f/7c/40378322e67ec0e581b98b30.pdf> (дата обращения: 18.01.2023).

⁸ Forecast e-commerce market growth in Russia influenced by the coronavirus (COVID-19) pandemic from 2020 to 2024. Statista. URL: <https://www.statista.com/statistics/1140733/russia-forecasted-e-commerce-market-growth-under-covid-19-scenario/> (accessed 8 Nov 2023).

⁹ Лола И. С., Бакеев М. Б. Пульс мирового рынка электронной коммерции в условиях пандемии COVID-19. URL: <https://issek.hse.ru/mirror/pubs/share/382906227.pdf> (дата обращения: 07.01.2023).

с точки зрения исключительной важности цифрового сектора для дальнейшего развития экономики. Также выявилась необходимость преодоления проблемы доступа малых предприятий, продавцов и потребителей к возможностям, предоставляемым электронной коммерцией.

В 2020–2021 гг. обострилась конкуренция не только между предприятиями сектора цифровых технологий и онлайн-услуг, но и сферы медицины и «зеленой» экономики. Так, реактуализации подверглись вопросы обеспечения устойчивого развития, в том числе за счет многократного роста объема товаров медицинского назначения и защитного оборудования. В частности, только в США в 2020 г. было выпущено 166 млрд масок (тогда как в 2019 г. – 1 млрд)¹⁰. В 2020–2021 гг. появились новые тенденции во взаимодействии предприятий с потребителями [18]. Предприятия стали выстраивать производственные, транспортные, инфраструктурные, логистические модели, ориентируясь на конкретного потребителя и непрерывно изучая изменение его предпочтений. Требование повышения долгосрочной лояльности стало ориентиром для производственного поведения предприятий. Отсюда и появление новых трендов в коммуникации по линии *производитель-потребитель*, таких как даунсайзинг (уменьшение размера упаковки для снижения стоимости продукта), установление платежеспособного спроса на товары-новинки [19].

Таким образом, проведенный анализ позволяет сделать вывод, что кризис в экономике может иметь как негативные, так и позитивные последствия. При этом для получения организацией выгод от кризиса необходимо определять риски и слабые стороны, нуждающиеся в защите, оценивать появляющиеся новые возможности, которыми надо суметь воспользоваться [20].

Для адаптации предприятий к кризисным явлениям следует пересмотреть подходы к модели принятия управленческих решений. При ее построении следует учитывать, что кризисные явления способствуют обострению внутренних факторов риска организации, которые приводят к снижению экономической активности и последующему банкротству [21]. В случае укрепления внутреннего потенциала организации и выявления новых векторов ее развития, формируется надежная защита от проявлений внешней нестабильности.

Среди факторов риска со стороны внутреннего потенциала организации, которые в условиях кризиса будут снижать эффективность управленческих решений, можно выделить следующие:

1. Производственные – усугубляющийся дефицит ресурсов; увеличение скорости материальных, финансовых и информационных потоков; несоответствие качественных характеристик трудовых ресурсов особенностям производственного процесса в организации; высокий уровень износа основных средств; низкая инновационная активность организации;

2. Непроизводственные – низкий уровень развития цифровой инфраструктуры организации; низкий уровень цифровой грамотности персонала; неэффективный производственный менеджмент; нарушение внутриорганизационного взаимодействия; разбалансированная система организации труда; отсутствие системы развития персонала организации; нехватка финансовых ресурсов.

Конкурентоспособность и устойчивое развитие организаций в условиях нестабильности определяются их способностью к адаптации, гибкостью, скоростью реагирования на изменения и инновации [7]. По мнению авторов, оптимальным вариантом модели принятия управленческих решений в условиях нестабильности и воздействия кризисов является модель, включающая:

- регулярный мониторинг сигналов рынка, позволяющий оперативно реагировать на изменения внешней среды (информация об изменении эпидемиологической обстановки, нововведения в части реализации мер государственной политики, изменения в законодательстве, послабления в налоговом регулировании, информация об успешной реализации проектов в новых отраслях и сферах деятельности, потребительские предпочтения и т.д.);
- оценка внешних факторов риска и возможных последствий их реализации (сокращение рынков сбыта, нарушение логистических цепочек, снижение объемов продаж, утрата конкурентных преимуществ, потеря занимаемой ниши на рынке, утрата доверия потребителей и т.д.);
- анализ возникающих угроз для внутреннего потенциала организации (сокращение персонала организации, сокращение производственных мощностей, отставание в уровне цифрового, технологического и инновационного развития и т.д.);
- оценка новых возможностей развития организации и определение направлений укрепления ее внутреннего потенциала (сохранение существующей ниши; диверсификация деятельности в рамках существующей ниши, прежде всего за счет реализации цифровых решений;

¹⁰ Covid-19 has led to a pandemic of plastic pollution. *The Economist*. URL: <https://www.economist.com/international/2020/06/22/covid-19-has-led-to-a-pandemic-of-plastic-pollution> (accessed 10 Nov 2023).

изменение продуктовой линии или сферы деятельности организации в соответствии с потребностями рынка);

- оперативная корректировка целей и задач на краткосрочную перспективу с учетом произошедших изменений (рис.).

У каждой организации есть возможность укрепления своего внутреннего потенциала. Однако самой распространенной моделью принятия управленческих решений в условиях нестабильности остается сокращение расходов. Модель предполагает снижение объема закупок, сокращение оплаты труда персонала или частичное увольнение сотрудников, оптимизацию бюджетов на маркетинг и рекламу и т.д. Именно такие меры в предлагаемой модели будут называться реактивными. Однако из-за неопределенности временных горизонтов пандемии и невозможности их прогнозирования, эффективность реактивных мер может оказаться низкой и в конечном итоге привести к полному разрушению организации.

При отсутствии высокого уровня риска предлагаемая модель позволяет сделать акцент на реализации комплекса мер по укреплению внутреннего потенциала организации: сохранение и развитие кадрового потенциала организации; развитие цифровой инфраструктуры организации и выстраивание системы коммуникации; стимулирование инновационной активности организации.

Период кризиса часто высвобождает скрытый потребительский спрос, в результате чего могут возникать новые сферы деятельности и развиваться

целые отрасли. Если организации готовы к переменам, они могут приступить к анализу возможностей и реализовать стратегию создания нового продукта, расширив рынки сбыта, ассортимент выпускаемой продукции и обеспечив себе конкурентное преимущество и возможности будущего роста.

Практическим примером внедрения такой модели принятия управленческих решений в период кризиса является запуск онлайн-курсов по психологической адаптации. Это стало ответом организаций на вызовы времени и позволило сохранить занимаемую нишу.

Другим примером реализации модели является создание онлайн-тренингов по йоге фитнес-клубами, что представляет собой диверсификацию основной деятельности, расширение каналов сбыта за счет использования цифровых инструментов, адаптацию под изменяющиеся потребительские предпочтения. В период пандемии возникла проблема отсутствия или низкой обеспеченности расходными медицинскими материалами и оборудованием. Наиболее адаптивные предприятия смогли осуществить выход в пространство нового зарождающегося сегмента рынка. Оперативно скорректировав реализуемую стратегию, организации смогли запустить проекты по производству и утилизации медицинского оборудования и средств индивидуальной защиты, а также оказанию нового спектра медицинских услуг. Такой вариант модели принятия управленческих решений помог вернуть кризисную ситуацию в пользу организации.

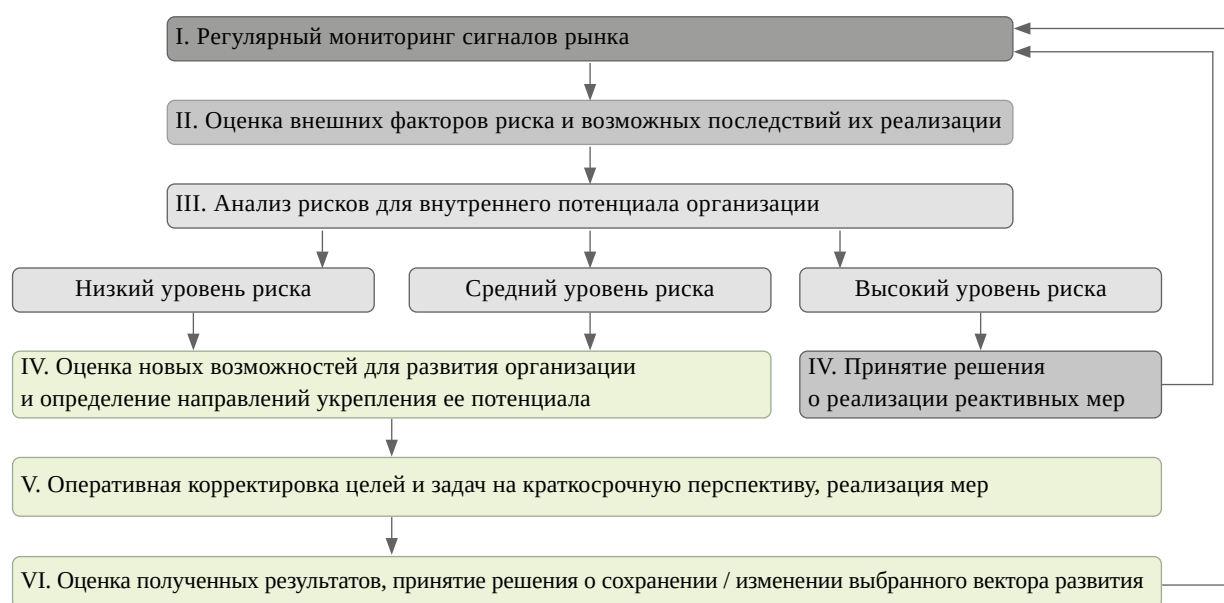


Рис. Модель принятия управленческих решений в организации в условиях нестабильности внешней среды
Fig. Model of managerial decision-making in an organization under turbulent external conditions

Заключение

В исследовании выявлены особенности воздействия экономических кризисов на организации, предложена модель принятия управленческих решений, обеспечивающая адаптацию к вызовам внешней среды в долгосрочном периоде. Авторы проанализировали особенности двух наиболее сложных кризисных периодов и используемые российскими компаниями модели принятия управленческих решений.

Экономический кризис может иметь как негативные, так и позитивные последствия. Нестабильность внешней среды обостряет внутренние факторы риска организации. Авторы систематизировали факторы риска и обосновали целесообразность реализации модели принятия управленческих решений, обеспечивающей адаптацию организации к вызовам среды и устойчивость ее развития в период кризиса.

В основе модели лежит регулярный мониторинг сигналов рынка; оценка внешних факторов риска и возможных последствий их реализации; анализ возникающих угроз для внутреннего потенциала; оценка новых возможностей для развития и определение направлений укрепления внутреннего потенциала; оперативная корректировка целей и задач.

Конфликт интересов: Авторы заявили об отсутствии потенциальных конфликтов интересов в отношении исследования, авторства и / или публикации данной статьи.

Conflict of interests: The authors declared no potential conflicts of interests regarding the research, authorship, and / or publication of this article.

Критерии авторства: А. Ф. Бейлина – научное руководство проектом, формирование методологии исследования. Н. В. Зинченко – сбор статистических данных и проведение экономического анализа. Г. Р. Нигматуллина – анализ собранных данных, визуальное представление полученных результатов. С. В. Ахтемьянова – верстка материала, редактирование текста статьи.

Contribution: A. F. Beilina provided scientific guidance, formulated the research methodology. N. V. Zinchenko collected statistical data and performed economic analysis. G. R. Nigmatullina analyzed the collected data, created visual representation of the results. S. V. Akhtemianova edited the text and the layout of the article.

Литература / References

1. McNally D. Turbulence in the world economy. *Monthly review*, 1999, 51(2): 38–52. https://doi.org/10.14452/MR-051-02-1999-06_6
2. Brenner R. *The economics of global turbulence*. Verso, 2006, 369.
3. Полулях Д. С. Турбулентность как характеристика современного миропорядка. *Политическая наука*. 2017. № 5. С. 245–260. [Polulyakh D. S. Turbulence as a characteristic of contemporary world order. *Political science*, 2017, (5): 245–260. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/yvwabq>
4. Гладков Н. И. Стратегическое управление в условиях неопределенности и высокой турбулентности. *Экономика и бизнес: теория и практика*. 2018. № 6. С. 47–49. [Gladkov N. I. Strategic management in conditions of uncertainty and high turbulence. *Economy and business: theory and practice*, 2018, (6): 47–49. (In Russ.)] <https://www.elibrary.ru/xjtnsx>
5. Журавлёва Г. П., Манохина Н. В. Новые правила игры в условиях экономической турбулентности. *Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета*. 2013. № 5. С. 23–28. [Zhuravleva G. P., Manokhina N. V. New rules of the game in conditions of economic turbulence. *Vestnik Saratovskogo gosudarstvennogo sotsialno-ekonomicheskogo universiteta*, 2013, (5): 23–28. (In Russ.)] <https://www.elibrary.ru/sacarh>
6. Rosenau J. N. Many damn things simultaneously – at least for awhile: complexity theory and world affairs. *Theoria: A Journal of Social and Political Theory*, 1999, (94): 48–66.
7. Gukasyan Z. O., Tavbulatova Z. K., Aksenova Zh. A., Gasanova N. M., Karpunina E. K. Strategies for adapting companies to the turbulence caused by the COVID-19 pandemic. *Business 4.0 as a Subject of the Digital Economy*. Springer, Cham, 2022, 639–645. https://doi.org/10.1007/978-3-030-90324-4_102
8. Ward J. D., Sutton P. C., Werner A. D., Costanza R., Mohr S. H., Simmons C. T. Is decoupling GDP growth from environmental impact possible? *PLoS One*, 2016, 11(10). <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0164733>
9. Коновалова М. Е., Усанов А. Ю., Труфанова С. А., Родин А. Ю. Структурный анализ причин и последствий глобальных кризисов (на примере стран G7). *Известия Юго-Западного государственного университета. Серия: Экономика. Социология. Менеджмент*. 2022. Т. 12. № 4. С. 10–24. [Konovalova M. E., Usanov A. Yu., Trufanova S. A., Rodin A. Yu. Structural analysis of the causes and consequences of global crises (on the example of G7 countries). *Izvestiya Yugo-Zapadnogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya: Ekonomika. Sotsiologiya. Menedzhment*, 2022, 12(4): 10–24. (In Russ.)] <https://doi.org/10.21869/2223-1552-2022-12-4-10-24>

10. Варшавская Е. Я. Российский рынок труда и экономический кризис 2008–2009 гг.: время упущенных возможностей? *Вестник Омского университета. Серия: Экономика*. 2012. № 3. С. 91–97. [Varshavskaya E. Ya. Russian labor market and economic crisis 2008–2009: is it the time of missed opportunities? *Herald of Omsk University. Series "Economics"*, 2012, (3): 91–97. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/pgplex>
11. Nazarova I. G., Galieva G. F., Sazanova E. V., Chernenko E. M., Karpunina E. K. Labor market and employment problems: analysis of long-term dynamics and prospects of development in Russian regions. *Imitation market modeling in digital economy: game theoretic approaches*: Proc. Intern. Sci.-Prac. Conf. "New behaviors of market players in the digital economy", Moscow, 8 Jul 2021. Springer, 2022, vol. 368, 711–722. https://doi.org/10.1007/978-3-030-93244-2_77
12. Бугаенко Р. А. Влияние COVID-19 на государственно-частное партнёрство. *Вопросы устойчивого развития общества*. 2020. № 3-2. С. 623–627. [Bugaenko R. A. Influence of covid-19 on state-private partnership. *Voprosy ustoichivogo razvitiia obshchestva*, 2020, (3-2): 623–627. (In Russ.)] <https://doi.org/10.34755/IROK.2020.49.75.116>
13. Karpunina E. K., Moskovtceva L. V., Zabelina O. V., Zubareva N. N., Tsykora A. V. Socio-economic impact of the COVID-19 pandemic on OECD countries. *Research in Economic Anthropology*, 2022, 42: 103–114. <https://doi.org/10.1108/S0190-128120220000042011>
14. Кранов С. Е. Антикризисные меры компаний, находящихся на карантине (COVID-19). *Антропоцентрические науки: инновационный взгляд на образование и развитие личности*: XI Междунар. науч.-практ. конф. (Воронеж, 29–30 октября 2020 г.) Воронеж, 2020. С. 370–372. [Kranov S. E. Anticrisis measures of quarantined companies (COVID-19). *Anthropocentric sciences: innovative view on education and personal development*: Proc. XI Intern. Sci.-Prac. Conf., Voronezh, 29–30 Oct 2020. Voronezh, 2020, 370–372. (In Russ.)]
15. Шеремет А. Н. Пандемия неравенства. Социально-экономические аспекты и последствия COVID-19. *Медицина. Социология. Философия. Прикладные исследования*. 2020. № 4. С. 136–141. [Sheremet A. N. Pandemic of inequality. Socio-economic aspects and consequences of COVID-19. *Medicine. Sociology. Philosophy. Applied research*, 2020, (4): 136–141. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/falkno>
16. 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. Т. 10. № 5. С. 1337–1350. [Zimovets A. V., Sorokina Yu. V., Khanina A. V. Analysis of the impact of the COVID-19 pandemic on the development of enterprises in the Russian Federation. *Ekonomika, predprinimatelstvo i pravo*, 2020, 10(5): 1337–1350. (In Russ.)] <https://doi.org/10.18334/epp.10.5.110126>
17. Изряднова О. И. Раздел 4. Реальный сектор экономики. *Российская экономика в 2020 году. Тенденции и перспективы*. Вып. 42. М.: Институт Гайдара, 2021. С. 213–413. [Izryadnova O. I. Section 4. Real Sector of the Economy. *Russian economy in 2020. Trends and prospects*, iss. 42. Moscow: Gaidar Institute, 2021, 213–413. (In Russ.)]
18. Юлдашева О. У., Наумов В. Н., Шубаева В. Г. Интегрированная модель покупательского пути при совершении онлайн-покупки. *Маркетинг и маркетинговые исследования*. 2020. № 1. С. 56–61. [Yuldasheva O. U., Naumov V. N., Shubaeva V. G. Integrated model of the purchasing path when making online purchases. *Marketing i marketingovye issledovaniya*, 2020, (1): 56–61. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/opvomu>
19. Karpunin K. D., Magomaev T. R., Veselova N. Y., Zubareva N. N., Kapustin P. P. Digital technologies for the development of marketing communications. *Imitation market modeling in digital economy: game theoretic approaches*: Proc. Intern. Sci.-Prac. Conf. "New behaviors of market players in the digital economy", Moscow, 8 Jul 2021. Springer, 2022, vol. 368, 246–256. https://doi.org/10.1007/978-3-030-93244-2_28
20. Щетинина Е. Д., Кучерявенко С. А., Климова Т. Б., Коннова А. В. Система факторов и причин возникновения турбулентности как меры хаотичности и неопределенности развития экономики. *Вестник Белгородского государственного технологического университета им. В. Г. Шухова*. 2016. № 7. С. 203–209. [Shchetinina E. D., Kucheryavenko S. A., Klimova T. B., Konnova A. V. System of factors and causes of turbulence as a measure of chaotic and uncertainty of economic development. *Bulletin of BSTU named after V. G. Shukhov*, 2016, (7): 203–209. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/wbvzve>
21. Старикова М. С., Пономарева Т. Н., Рас топчина Ю. Л. Инструментарий оценки турбулентности внешней среды предприятия. *Вестник Белгородского государственного технологического университета им. В. Г. Шухова*. 2017. № 7. С. 187–193. [Starikova M. S., Ponomareva T. N., Rastopchina Yu. L. Tools for assessing the turbulence of the external environment of the enterprise. *Bulletin of BSTU named after V. G. Shukhov*, 2017, (7): 187–193. (In Russ.)] https://doi.org/10.12737/article_5940f01b1c4e61.66789404