

Проблемы управления экономикой в период преодоления пандемии коронавируса

Problems of economic management in the period of overcoming the coronavirus pandemic

УДК 338

Получено: 14.03.2020

Одобрено: 02.04.2020

Опубликовано: 25.04.2020

Митропольская-Родионова Н.В.

Канд. экон. наук, доцент кафедры менеджмента Московского государственного института международных отношений (Университета) МИД России
e-mail: n.v.mitropolskaya-ro@mail.ru

Mitropolskaya-Rodionova N.V.

Candidate of Economics Sciences, Associate Professor, Department of Management, Moscow State Institute of International Relations (University) Ministry of Foreign Affairs of Russia
e-mail: n.v.mitropolskaya-ro@mail.ru

Хорева А.В.

Старший преподаватель кафедры менеджмента Одинцовского филиала Московского государственного института международных отношений (университета) МИД России
e-mail: a.horeva@odin.mgimo.ru

Khoreva A.V.

Senior Lecturer, Department of Management, Odintsovo Branch of Moscow State Institute of International Relations (University), Ministry of Foreign Affairs of Russia
e-mail: a.horeva@odin.mgimo.ru

Сидяков Д.Ю.

Студент Международного института энергетической политики Одинцовского филиала Московского государственного института международных отношений (университета) МИД России
e-mail: Dan.sidyakov@gmail.com

Sidyakov D.Y.

Student, International Institute of Energy Policy, Odintsovo Branch of Moscow State Institute of International Relations (University), Ministry of Foreign Affairs of Russia
e-mail: Dan.sidyakov@gmail.com

Аннотация

В статье на основе исследования экономических проблем субъектов хозяйствования, обусловленных распространением коронавирусной инфекции, проведен анализ решений, которые целесообразно принимать менеджерам в условиях уменьшения деловой и потребительской активности для выхода управляемых предприятий из кризиса и обеспечения их финансовой устойчивости. Сформирован комплекс рекомендаций, направленных на сокращение влияния экономического кризиса на деятельность организаций в условиях пандемии коронавируса.

Ключевые слова: предприятия, экономика, менеджмент, кризис, пандемия коронавируса, комплекс мер, стабильность.

Abstract

The article, based on a study of economic problems of economic entities caused by the spread of coronavirus infection, analysed the decisions that managers should take in the context of reduced business and consumer activity in order to get managed enterprises out of the crisis and ensure their financial stability. A set of recommendations aimed at reducing the impact of the economic crisis on the activities of organizations in the context of the coronavirus pandemic has been formed.

Keywords: enterprises, economy, management, crisis, coronavirus pandemic, package of measures, stability.

Введение

В сложившейся ситуации, обусловленной пандемией COVID-19, затронувшей большинство стран мира, а, следовательно, и национальные экономики, встает вопрос о поиске эффективных управленческих решений по выводу бизнеса из кризиса, исходя из следующих основных задач.

Во-первых, требуется исследовать проблему влияния распространяющегося вируса на экономическую систему в целом.

Во-вторых, необходимо выявить научную базу для определения роли менеджера в системе экономических отношений, а также обоснованность важности развития бизнеса и совершенствования систем разработки, принятия и реализации ключевых управленческих решений.

В-третьих, необходимо определить первоочередные проблемы развития управляемых систем и сформировать комплекс мер, направленных на устранение преград, возникающих на пути менеджмента предприятий (организаций) в связи со сложнейшей экономической обстановкой.

Эпидемии, извечные спутники общества на всех этапах его развития, безусловно, оказывают колоссальное влияние на всё человечество. Они способны изменять баланс сил не только в политической или социальной, но и в экономической сфере. Сегодня все мы становимся свидетелями грядущих изменений. Коронавирусная инфекция продолжает распространяться, дестабилизируя при этом всю систему внутреннего и международного взаимодействия.

В этой связи возникает необходимость поиска методов принятия управленческих решений в связи со сложившейся ситуацией, обусловленной решающей ролью фигуры менеджера (руководителя) в современном мире. Решения менеджмента способны сохранить саму систему хозяйственной деятельности стран, обеспечить её безопасность и дальнейшее «оздоровление». Необходимо приложить все усилия для минимизации ущерба от пандемии COVID-19, следовательно, принятие рациональных управленческих решений при планировании деятельности компаний, фирм и корпораций, разработка и реализация инновационных и креативных проектов, направленных на сохранение, прежде всего, самих организаций на сегодняшний день является наиболее актуальным.

Эскалация негативных последствий приведёт к обострению целого ряда экономических проблем не только в отдельных экономических отраслях, но и в самой системе экономических отношений государств. Необходим анализ существующих проблем в текущей ситуации, а, следовательно, разработка ключевых решений, способствующих стабилизации и нормализации ситуации.

Цель исследования

Цель данного исследования заключается в том, чтобы на основе проведенного комплексного анализа сформировать практические предложения по выходу отечественного бизнеса из кризиса, обусловленного вынужденной остановкой производственно-хозяйственных процессов в связи с пандемией COVID-19.

Методологическая основа и методическая база исследований

Методологическую основу исследования составили положения по вопросам антикризисного и стратегического управления, получивших отражение в трудах Алферова

В.Н. [3], Бутенковой А.С. [6], Веселкова С.Н. [7], Герасименко О.А. [8], Дударевой А.Б. [12], Лапыгина Ю.Н. [17], Ларионова И.К. [18], Ленчук Е.Б. [19], Михненко П.А. [24], Неудачина В.В. [26], Носовой С.С. [27], Оборина М.С. [28], Остудина Н.И. [33], Парахиной В.Н. [35], Рудковой О.Ю. [42], Сезонной О.Н. [43], Семенова А.К. [44], Стельмаха В.С. [45], Тебекина А.В. [32, 46, 47, 50], Фомичева А.Н. [54] и др.

Методическую базу исследований также составили известные результаты исследований по вопросам преодоления кризиса [16, 49], разработки и принятия эффективных управленческих решений [48].

Основные результаты исследований

Как известно, мировое научное сообщество продолжает ежедневные исследования в этой области. Сейчас в открытом доступе находится не так много материалов, актуальных для сегодняшней ситуации.

Отдельного внимания заслуживают работы зарубежных учёных Роберта Дж. Барро, Д. Даймонда и нашего соотечественника А.В. Егорова. Роберт Дж. Барро в своём труде «Коронавирус и великая пандемия гриппа» [1] рассматривает влияние эпидемий XX–XXI вв. на экономическую систему отдельно взятых стран.

Джаред Даймонд в работе «Ружья, микробы и сталь» [10] рассматривает становление человечества и преграды, возникающие на пути успешного развития общества, в частности наличие вирусов и возникновение эпидемий.

А.В. Егоров в статье «Экономика эпидемий» [13] рассматривает зависимость между негативными последствиями эпидемий и уровнем развития человеческого общества.

Следует отметить высокий уровень вовлечённости государства в процесс устранения существующих на сегодняшний день проблем. Это значит, что в нашем распоряжении также находятся официальные отчёты, исследования и статистические материалы, научные статьи, прогнозы ведущих аналитических агентств, материалы, предоставляемые авторитетными средствами массовой информации и консалтинговыми компаниями.

Степень актуальности данной проблемы настолько высока, что, казалось бы, нет никакой необходимости заново освещать этот вопрос. Однако так кажется только на первый взгляд. Проблема принятия управленческих решений, направленных на предотвращение кризиса предприятия и успешный выход из него в дальнейшем, осложняется рядом факторов.

Во-первых, невозможностью предугадать дальнейшее развитие событий и продолжительность введённых карантинных мер.

Во-вторых, ограниченностью трудовых и финансовых ресурсов и затруднением их пополнения.

В-третьих, влиянием вируса на психологию общества, которое оказалось намного сильнее того эффекта, который он оказывает на экономику.

В-четвёртых, мы не можем применить накопившийся опыт в полной мере, так как резонансная реакция на рассматриваемую ситуацию связана не только с особенностями самого вируса, но и с накопившимися изменениями в обществе [13].

Уровень развития национальной экономики напрямую зависит от уровня развития отдельных бизнес-единиц страны. Проецируя данную ситуацию на Российскую Федерацию, можно сделать вывод, что помимо уже существующих проблем, существенно ограничивающих развитие предпринимательства, появились совершенно новые вызовы и угрозы. Государство, предприятия и менеджеры в частности оказались в очень сложной ситуации. Ещё не были разрешены старые проблемы, как уже появился целый комплекс новых трудностей, требующих внимания и изучения, как со стороны государства, так и со стороны руководства предприятий. В частности, малый и средний бизнес оказались в ситуации, когда практически полностью отсутствует система реальной поддержки предпринимательства. В таком случае, проблемы должны решаться не со стороны государства, хотя это тоже важно, а со стороны руководящего звена отдельно взятых предприятий. Тактические и оперативные управленческие решения должны быть

направлены на решение, прежде всего, проблем рассогласования между требуемой функциональностью организации и её реальным функционированием. Также необходимо разработать стратегию, содержащую эффективные меры, направленные на достижение общих целей и устранение конкретных проблем. Особая роль отведена стратегическому планированию, где нужно учитывать радикальные изменения предприятия в течение короткого периода времени.

Проблема, с которой сегодня столкнулось человечество, поистине глобальна и заслуживает отдельного рассмотрения [2]. Сейчас необходимо вовремя сориентироваться и принять ряд решений, способствующих сохранению работоспособности предприятия после снятия карантинных мер. К счастью, ежедневно проводится комплекс исследований с целью скорейшего разрешения сложившейся ситуации. Но не меньшая роль в разрешении социально-экономических проблем отводится и менеджменту предприятий (организаций).

Основой для определения роли менеджера во всей системе управления предприятия послужили работы А. Файоля [4], Ф. Тейлора [55], Д. МакГрегора [11], а также Д.К. Грейсона [9] и М. Мескона [22], представляющим современное видение на систему менеджмента и управления персоналом в условиях рынка и наших соотечественников А.П. Егоршина [14], А.А. Лобанова [20], Н.А. Полякова [37], А.В. Егорова [13] и А.В. Тебекина [51], в которых отражена проблематика развития самой системы менеджмента и принятия управленческих решений в условиях российской экономики.

Генри Минцберг, учёный и исследователь университета МакГилла в Монреале, в своей работе «Действуй эффективно! Лучшая практика менеджмента» [23] сделал акцент на практической применимости навыков управления. Менеджер, прежде всего, задаёт «систему координат», которая и определяет поведение подчинённых и степень исполнения решений. Также отмечается, что возглавляемая грамотным менеджером команда всегда движется к своей цели, ведь работа команды чётко отлажена, что позволяет действовать группе людей подобно единому организму. Именно этот факт подтверждает колоссальную роль менеджеров на предприятиях.

Важность изучения роли менеджера не только на предприятии, но и в системе мировых хозяйственных отношений обусловлена тем, что в эпоху вызовов и угроз, нарастающей хаотизации международных экономических отношений именно менеджеры формируют и обеспечивают реализацию ключевых управленческих решений, способствующих стабилизации предприятия, интеграции всех его ресурсов и процессов. Сегодня менеджер является ключевой фигурой не только любой организации, но и системы экономических отношений в целом [15].

На сегодняшний день экономика подавляющего большинства государств имеет двухъярусную структуру. Большие монополии, транснациональные корпорации, финансово-промышленные группы составляют верхний ярус экономики многих стран. Число таких крупных компаний, как правило, невелико и варьируется в промежутке примерно от 100 до 1000 компаний. Нижний ярус занимают предприятия среднего и малого бизнеса (предпринимательства). В разных странах число данных предприятий достигает значительных величин, а это значит, что именно от числа хозяйствующих субъектов напрямую зависит общий уровень развития экономики.

Получается, что именно деятельность таких предприятий в совокупности определяет векторы развития экономики той или иной страны. Примечателен тот факт, что менеджеры принимают непосредственное участие в организации всех процессов на подобных предприятиях, а значит, оказывают влияние на уровень развития экономических отношений внутри страны.

Используя свой опыт, знания, привлекая различных сотрудников и организуя слаженное взаимодействие всех составляющих элементов, менеджер способен обеспечить функционирование всего предприятия под единым началом [23].

Таким образом, работа менеджера сложна, поскольку включает множество составляющих [52]. На плечи руководящего звена возложена огромная ответственность.

Именно от слаженной работы этих людей зависит стабильное функционирование большинства предприятий, которые, так или иначе, влияют на общий уровень развития стран. Значимость роли менеджера в современных условиях выходит за пределы собственной компании.

Распространение вируса – действительно форс-мажорная ситуация, которая поставила руководящее звено многих предприятий в весьма затруднительное положение [2]. Спрос на определённую группу товаров резко возрос (медикаменты, товары первой необходимости), в то время как на остальные товары и услуги спрос был заметно снижен. Это привело к огромным убыткам для предприятий на территории всей Российской Федерации, и если крупный бизнес страдает не так сильно, то малый бизнес ощутил всю мощь надвигающегося кризиса. Резкое понижение спроса на определённую категорию товаров – первая и, возможно, одна из главных проблем, с которой столкнулись менеджеры всей страны.

В рамках исполнения п. 2 Указа Президента Российской Федерации от 2 апреля 2020 г. № 239 «О мерах по обеспечению эпидемиологического благополучия населения на территории Российской Федерации в связи с распространением новой коронавирусной инфекции» [53] было поручено обеспечить разработку и реализацию комплекса мер, приостанавливающих или ограничивающих деятельность тех или иных предприятий. Комплекс мер был разработан и внедрён в кратчайшие сроки. В связи с исполнением данного приказа деятельность предприятий была сначала частично, а затем и полностью ограничена.

В связи с этими событиями 3 апреля 2020 г. выходит постановление Правительства Российской Федерации № 434 «Об утверждении перечня отраслей российской экономики, в наибольшей степени пострадавших в условиях ухудшения ситуации в результате распространения новой коронавирусной инфекции» [38]. К таким отраслям отнесли: авиа- и автоперевозки, аэропортовую деятельность, организацию досуга и развлечений, культуру, физкультурно-оздоровительную деятельность, гостиничный бизнес, общественное питание, деятельность по организации конференций и выставок, а также деятельность по предоставлению бытовых услуг населению. Можно заметить, что данные отрасли относятся преимущественно к сфере услуг. Однако, как уже говорилось ранее, надвигающийся кризис затронул предприятия не только этой направленности. Такой избирательный подход может оказаться губителен для всей экономической системы. В данной конкретной ситуации нам следует рассматривать всю цепочку взаимодействия хозяйственных отраслей. Игнорирование сопряжённых отраслей и компаний, ведущих торговлю непродовольственными товарами, может повлечь разрыв этой цепочки. Преобладание помощи в одной сфере и почти её полное отсутствие в другой приведёт к дестабилизации ситуации. Именно поэтому очень актуальными оказались меры, озвученные Президентом Российской Федерации во время обращения 15.04.2020 [29]. В список пострадавших отраслей необходимо внести предприятия, осуществляющие реализацию непродовольственной продукции. Помимо этого, необходимо обеспечить прямую безвозмездную финансовую помощь малой и средней форме бизнеса.

Таки образом, мы получаем жёсткие ограничительные меры, которые к тому же сопутствуют снижению спросу. Более того, мы видим, что ситуация усугубляется медлительностью, не решительностью со стороны чиновников на местах. Необходимо действовать жёстко, чётко и своевременно, реализуя целую совокупность мер, направленную на стабилизацию ситуации.

Сегодня менеджеры играют главную роль в процессе стабилизации предприятий. Они задаются лишь одним вопросом: как сохранить финансовую состоятельность и заново запустить основные процессы предприятия в ближайшем будущем, действуя при этом согласно текущему законодательству? Постараемся найти решение этого вопроса и обеспечить стабильность положения фирмы на рынке.

Итак, для более детальной проработки вопросов рассмотрим в отдельности предприятия крупной формы предпринимательской деятельности и предприятия малых и средних форм.

Сначала ознакомимся с письмом Министерства промышленности и торговли Российской Федерации «О работе промышленных предприятий в условиях пандемии COVID-19». Оно было опубликовано 7 апреля 2020 г. и содержало пояснения указа Президента, разъясняя применяемые меры и определяя сферы бизнеса, которые не будут закрыты на период изоляции [36].

Из текста письма видно, что крупный бизнес практически не ограничен. Функционирование металлургических производств, крупных строительных предприятий и иных предприятий, занимающихся схожими видами деятельности, не было остановлено. Минпромторг России также не ограничивает деятельность крупных компаний и корпораций нефтегазового сектора, крупных промышленных производств. Государство напрямую не оказывает помощь данным предприятиям, однако также не вводит жёстких ограничительных мер на их деятельность. За счёт выполнения государственных заказов, крупных объёмов производства и наличия надёжных контрагентов, данные предприятия заметно легче преодолеют кризисный период и смогут самостоятельно обеспечивать стабильное функционирование и взаимодействие всех структур.

Куда хуже дела обстоят у предприятий малого и среднего бизнеса. Выделим ряд задач, требующих скорейшего решения и реализации плана дальнейших действий.

На текущий момент в Москве работает только четверть предприятий малого бизнеса, а на первой неделе после ввода режима самоизоляции выручка предприятий упала до 35,6% [21]. В совокупности с тем фактом, что потребительская активность пришла в упадок ещё раньше, мы можем говорить о действительно непростом положении.

Ситуация осложняется также тем, что на сегодняшний день не представляется возможным не только чётко спрогнозировать, но и просто рассчитать убытки предприятий. Никто точно не знает, как долго продолжится эпидемия. Так же в силу неопределённости и искажения информации, аналитикам сложно рассчитать результаты, к которым мы придём в будущем. Однако именно менеджеры могут определить вектор развития, наметить планы действия и приложить максимум усилий для достижения поставленных целей и задач.

Для того чтобы локализовать проблему и выявить пути её решения, попробуем рассмотреть ряд наиболее часто встречаемых и максимально приближенных к реальности задач. Следует сразу упомянуть, что каждая ситуация индивидуальна, здесь лишь предлагаются возможные меры решения проблем, возникших в связи с текущими событиями. Именно в этом и заключается искусство менеджмента: руководитель не просто выбирает пути решения из предложенных, а оптимизирует и редактирует их, повышая тем самым степень актуальности и практической применимости.

Для примера обозначим ряд наиболее распространённых проблем, от решения которых и будет зависеть стабильность и эффективность дальнейшей деятельности предприятия.

Как уже говорилось ранее, спрос на определённые категории товаров и услуг резко снизился, а значит, в подавляющем большинстве случаев выручка предприятий оказалась меньше ожидаемой. Помимо этого, главным условием неожиданно возникших «каникул» для всего состава предприятий являлась гарантия выплат заработной платы всем сотрудникам. Также могут иметься неоплаченные долги, включающие в себя арендную плату за помещение или же оплату деятельности контрагентов.

Таким образом, мы видим комплекс проблем, на основе которого и будут формироваться основные задачи. На наш взгляд, руководящему составу предприятий необходимо осуществлять свою деятельность по таким направлениям, как: поддержание предприятия «на плаву», решение вопроса с выплатами заработных плат всем сотрудникам и подготовка предприятия к успешному выходу на рынок после снятия режима самоизоляции.

Итак, сначала необходимо составить стратегию фирмы, направленную на решение обозначенных выше задач, где будут обозначены все принимаемые меры и управленческие

решения. Основными целями данной стратегии будут не только решение существующих на сегодняшний день проблем, но и обеспечение общей, управленческой, организационной и экономической эффективности.

Стратегия фирмы должна содержать сразу несколько возможных сценариев развития, потому что, как уже говорилось ранее, невозможно точно установить сроки окончания пандемии. Для примера возьмём анализ инвестиционной компании «Атон» [31]. В докладе «Металлы и добыча. Оценка сектора на фоне пандемии» инвестиционное агентство выделяет 4 сценария: базовый, оптимистичный, пессимистичный и сверхпессимистичный. Таким образом, следует поступить большинству предприятий: грамотный менеджер всегда обозначает несколько возможных сценариев, однако при этом стремится реализовать наиболее благоприятный. Сектор, связанный с добычей и обработкой металла, достаточно объёмен. В такой среде намного легче принимать управленческие решения, поскольку в этой области преобладают предприятия крупного бизнеса. Металл, его добыча и обработка — крупная фундаментальная сфера, где принимаемые меры будут в значительной степени отличаться от тех управленческих решений, которые необходимо будет принять менеджерам и руководящему составу малых и средних предприятий.

Признавая важность информационного обеспечения процесса принятия взвешенных и обоснованных решений, руководящий состав, в первую очередь, должен решать каждый вопрос отдельно, предварительно ознакомившись со всеми материалами и текущим законодательством Российской Федерации.

На наш взгляд, данная задача является одной из наиболее важных, поскольку она требует не просто решения, а грамотно составленного плана краткосрочных действий, так как внешние условия постоянно меняются. Данный вопрос невозможно решить локализовано, применив какую-то определённую меру. Необходимо решить все сопутствующие вопросы. Только обеспечив комплексное устранение всех других проблем, возможна реализация мер по устранению данной проблемы [25]. Попробуем обозначить векторы развития и важнейшие направления, по которым будут приниматься решения.

Первый подпункт в этой глобальной задаче – снижение общих расходов предприятия и накопление денежных резервов. В данной ситуации практически все переменные расходы по понятным причинам будут снижены. Головные офисы, заводы, точки розничной торговли – всё это на данный период времени находится в условиях полного ограничения деятельности, а значит все сопутствующие расходы, которые раньше были направлены на поддержание самой деятельности, будут снижены. Помимо этого, будут остановлены все процессы закупки сырья в связи с отсутствием его дальнейшего использования и реализации, что также существенно поможет сократить расходы. Внедрение данной меры даст возможность аккумулировать денежные средства, которые мы сможем использовать в дальнейшем. После снятия мер, нам необходимо будет организовать денежный поток для скорейшего запуска предприятия, однако на текущем этапе необходимо накопить денежную массу.

Однако при этом доход предприятия стремится к нулю, а некоторые статьи текущих расходов – сохраняются. При этом необходимо продолжать выплачивать заработную плату каждому сотруднику. Разумеется, система выплат будет пересмотрена. Что касается аренды помещений, то наличие форс-мажорных обстоятельств может повлечь за собой освобождение от ответственности за невыполнение обязательств и послужить поводом переноса срока исполнения договора. Это значит, что большая часть предприятий получает отсрочку платежа и освобождение от уплаты неустойки, однако при этом обязано выплатить задолженность по арендной плате в полном объёме после отмены режима самоизоляции [39]. Таким образом, менеджеры смогут администрировать денежные потоки. В этих условиях руководящее звено предприятий сможет направить существенную часть средств на решение наиболее остро стоящих проблем, при этом, не отказываясь от погашения существующих обязательств в будущем. Это позволит сохранить необходимый штат сотрудников, ключевых контрагентов, обеспечив при этом процесс более эффективного использования денежных средств предприятия.

Ещё одним подпунктом является получение помощи, которую может привлечь само предприятие, и которую уже оказывает государство, чтобы попытаться поддержать фирмы. Согласно данным, опубликованным на сайте Федеральной налоговой службы Российской Федерации, налоговая служба активно реализует меры поддержки налогоплательщиков. Различные меры взыскания и выездные проверки приостанавливаются до 1 мая текущего года. Помимо этого, переносятся сроки предоставления отчётности, объявлены меры поддержки уже разорившимся предприятиям. Государство, несмотря на всю сложность текущей обстановки, пытается постепенно внедрять меры по оказанию помощи фирмам [34].

Разумеется, никто не отменял системы кредитования. Взять кредит, казалось бы, самое очевидное решение в текущей ситуации. Однако не стоит забывать, что все кредиты необходимо будет вернуть, а взять деньги, чтобы вдруг «нечаянно» не разориться – весьма необдуманый шаг. При первой же возможности, кредитные деньги пускаются на финансирование и дальнейшее развитие производства, а не на создание фондов или резервов. Взять кредит стоит лишь при некоторых условиях, о которых будет сказано далее.

Все кредиты нужно будет выплатить вместе с процентами, а брать деньги для хранения их в резерве – не лучшая идея. Необходимо учитывать, что, взяв кредит, предприятие должно направить деньги в нужное русло и обеспечить скорейшую их оборачиваемость. То есть, взяв кредит незадолго до отмены самоизоляции, необходимо быстро, чётко и максимально эффективно реализовать продукцию и наладить темпы производства. Здесь делается ставка на небольшой период оборачиваемости кредитных денег, при условии успешной реализации всего товара. Только в этом случае можно использовать такой источник финансирования. Это очень ответственный шаг, требующий сопутствующих решительных мер, ведь если не обеспечить должную поддержку можно вогнать предприятие в неоправданные долги.

Указанные меры призваны оказать хотя бы минимальную поддержку предприятию. Сократить расходы, обеспечить получение отсрочек на выплаты по тем статьям, где может быть предусмотрена такая возможность, использовать комплекс государственных мер поддержки (льготное кредитование, если это возможно) и привлекать собственные или кредитные деньги на поддержку и дальнейшее развитие производства. Данные меры направлены на обеспечение предприятия резервными деньгами на период самоизоляции, а также на привлечение экономических ресурсов, так необходимых сейчас бизнесу.

Текущая задача хоть и кажется достаточно лёгкой, однако её выполнение ограничено рядом некоторых факторов. Казалось бы, можно сократить персонал, сэкономив тем самым существенную сумму. Однако эта мера недопустима. Во-первых, нужно сохранить подавляющее большинство сотрудников предприятия, так как они способны вновь запустить процесс производства после снятия карантинных мер. Во-вторых, существует ряд административных барьеров: глава Правительства Михаил Мишустин сообщил о наказаниях за такие меры. Теперь задержка заработной платы или увольнение на фоне пандемии повлечёт за собой проверку вашего предприятия трудовой инспекцией, ФНС и прокуратурой [40].

Здесь стоит вопрос о грамотном распределении имеющихся средств. В основном, заработная плата разделена на оклад и премиальную часть. Оклад сотрудника на многих предприятиях немногим превышает МРОТ, а большую часть всей выплачиваемой суммы составляет премиальная часть [30]. Решение заключается в точном финансовом расчёте. Всем сотрудникам можно выплатить деньги в размере оклада, а ключевым – в размере МРОТ и ещё премиальную составляющую, с расчётом на то, что денег хватит на срок от 2 до 4 мес., не забывая при этом оставлять финансовые средства на дальнейшее развитие предприятия. Таким образом, предприятие поощряет ключевых сотрудников, топ-менеджеров, руководящий состав, работающий над реализацией стратегии, и в то же время не оставляет остальных сотрудников без средств существования.

Также в данной ситуации можно выявить потенциально заинтересованных сотрудников. Такое вынужденное разделение денег между работниками покажет, кто

заинтересован в развитии предприятия и позволит в дальнейшем оптимизировать штат сотрудников.

Этот кризис выявил наличие избыточного числа работников и показал, что компании могут достигать тех же результатов меньшим числом сотрудников путём более эффективного их использования.

Эта задача является, возможно, самой сложной, ведь никто точно не знает, сколько продлятся вводимые меры и ограничения и что будет в ближайшем будущем. Но менеджер должен подготовить предприятие к выходу, чтобы покрыть все издержки за период самоизоляции. Данная задача содержит в себе ряд трудностей (табл. 1), которые необходимо решить.

Таблица 1

Подготовка предприятия к выходу на рынок после отмены режима самоизоляции

№	Звено проблемы	Характеристика проблемы	Предлагаемое решение
1	Поставщики	Контрагенты предприятий не отказываются от поставок, однако в силу обстоятельств они физически не могут их обеспечить, накапливая тем самым долги	В первую очередь, необходимо оптимизировать этот процесс. Необходимо таким образом структурировать информацию о контрагентах, чтобы было сразу видно, кто выполнил свои обязательства, а кто ещё не успел. Проверить, нет ли задолженностей в других сферах и нет ли статей выплат, которые могли бы существенно сократить наш бюджет. Помимо этого, после выхода из самоизоляции необходимо максимально быстро обеспечить бесперебойную поставку нужной продукции, а это значит, что все приготовления должны быть сделаны заранее, максимально эффективно и в кратчайшие сроки
2	Залежавшийся товар	Товар, который не успели реализовать, теперь пылится на складах и полках магазинов. Это и понятно: спрос на товары большинства категорий заметно снизился в последнее время	Залежавшийся товар необходимо продать сразу после снятия самоизоляции, наладив при этом производство высоко оборачиваемых и легкорезализуемых товаров. Необходимо разработать креативные проекты, позволяющие в кратчайшие сроки выявить низко ликвидный товар и путём снижения цены наладить его продажу без отсрочки платежа, что позволит обеспечить денежный поток, так необходимый предприятиям для закупки ходового товара, что в дальнейшем положительно скажется на общем уровне развития предприятия
3	Уровень спроса на	Руководство предприятий понимает, что после отмены	После снятия карантинных мер существует некий момент

№	Звено проблемы	Характеристика проблемы	Предлагаемое решение
	товар	режима самоизоляции потребители будут с осторожностью относиться к приобретению не продуктовых товаров, хотя сценарий поведения потребителей очень сложно предсказать.	неопределённости поведенческого сценария [41]. Именно поэтому уже сейчас надо заняться разработкой мероприятий, позволяющих удовлетворить вероятный рост спроса потребителей.

Креативность является одним из важных качеств, которым должен обладать менеджер в текущих условиях. Ситуация является действительно форс-мажорной, а значит только комплексный и нестандартный подход способен обеспечить скорейшее разрешение существующих проблем. Деятельность таких сотрудников высоко ценится фирмами, а значит, будет поощряться и в дальнейшем.

Речь идет о разработке и внедрении инновационных мер. Разработка различных приложений, повышающих спрос покупателей, – отличное решение в эру цифровых технологий. Можно создать приложение, побуждающее людей приходить именно в ваш магазин и интересоваться именно вашей продукцией, или же организовать онлайн-экскурсию по предприятию, где будут также представлены конкурентные преимущества различных фирм. Также повышению уровня спроса будет способствовать развитая система скидок, бонусов и система персонализированного подхода, ведь в такое сложное время важен каждый покупатель. Следует разработать маркетинговую кампанию, которая способна повлиять на общий уровень спроса [5].

Выводы

Таким образом, приведённый в рамках исследования анализ свидетельствует о комплексе существующих в период пандемии проблем, которые необходимо решить. С этой целью в исследовании приведён ряд предложений, направленных на сохранение предприятия и обеспечение его финансовой состоятельности, включая: выделение часто встречающихся задач, оперативный сценарный анализ их решения, локализацию издержек при параллельном наращивании финансовых ресурсов на период кризиса, максимальное использование всех доступных мер поддержки со стороны государства, мотивацию персонала при параллельной оптимизации его состава.

Реализация предлагаемого комплекса мероприятий по сохранению денежных средств внутри предприятия призвана обеспечить экономическую безопасность бизнеса в период самоизоляции, а также обеспечить перераспределение денежных потоков, поддерживающих деловую активность предприятий. Разработка и внедрение программы выплат заработных плат по новой системе, на наш взгляд, позволит выявить наиболее ценных для производственно-хозяйственной деятельности сотрудников, мотивируя их к развитию предприятия (организации).

Литература

1. Robert J. Barro. The coronavirus and the great influenza pandemic. Cambridge, 2020.
2. The Economist, «Corononomics: the cost of fear». <https://institutions.com/download/journal/3469-the-economist-15-02-2020.html>
3. Алферов В.Н. Управленческий анализ как инструмент антикризисного управления. МИР, 2018. Т. 9. № 2. С. 213-221.
4. Анри Файоль. Общее и промышленное управление. Научная и учебная литература, М.: Центральный институт труда, 1923. — 122 с.
5. Бренд-директор Pizza Hut: Не экономьте на рекламе — сейчас люди потребляют как никогда много медиа-контента [Электронный ресурс]. URL <https://incrussia.ru/news/cbo-pizza-hut/>

6. *Бутенкова А.С.* Стратегический менеджмент. Аллея Науки. – 2018. – Т. 19. – № 3.
7. *Веселков С.Н.* Стратегический менеджмент. Успешное управление бизнесом в России. Учебное пособие / Москва, Юнит-Дана, 2018. – 248 с.
8. *Герасименко О.А.* Стратегический финансовый менеджмент и успех организации. Вектор экономики. – 2019. – № 2.
9. *Грейсон Д.К.* Американский менеджмент на пороге XXI в. – Москва: Экономика, 1991. – 320 с.
10. *Джаред Даймонд.* Ружья, микробы и сталь. Судьбы человеческих обществ. – Москва: АСТ, 2010. – 752 с.
11. *Дуглас МакГрегор.* Человеческая сторона предприятия. Управление персоналом. – 2008. – № 2.
12. *Дударева А.Б.* Совершенствование системы антикризисного управления предприятием. Вестник сельского развития и социальной политики. – 2018. – Т. 18. – № 2. – С. 37–40.
13. *Егоров А.В.* Экономика эпидемий. Банковское дело. – 2020. – № 3. – С. 7–11.
14. *Егоршин А.П.* Управление персоналом. – Санкт-Петербург: Нева, 2003. – 224 с.
15. *Живко З.Б.* Комплексный подход к управлению безопасностью предприятия: взаимодействие подсистем и роль менеджера / З.Б. Живко // Научный диалог. – 2013. – № 1(13); История. Социология. Экономика. – С. 177–187.
16. *Коробицын М.В.* Антикризисное управление предприятием: типология кризисов и их влияние на предприятие. Московский экономический журнал. – 2019. – № 1.
17. *Лапыгин Ю.Н.* Теория менеджмента. Учебное пособие / Москва, 2016. КноРус. – 316 с.
18. *Ларионов И.К.* Антикризисное управление: Учебник / Москва: Дашков и К, 2019. – 380 с.
19. *Ленчук Е.Б.* Стратегическое планирование – путь к устойчивому развитию экономики России. Экономические и социальные перемены: факты, тенденции, прогноз. – 2018. – Т. 11. – № 4. – С. 35–46.
20. *Лобанов А.А.* Разработка стратегии развития компании-оператора интеллектуальных транспортных систем, 2017.
21. *Малый бизнес начал возвращаться к жизни на второй неделе самоизоляции* <https://incrussia.ru/news/biznes-nachal-vozvraschatsya/>
22. *Основы менеджмента.* Майкл Мескон, Майкл Альберт, Франклин Хедоури. - 3-е изд. - Москва: Вильямс, 1997. – 701 с.
23. *Минцберг Г.* Действуй эффективно: лучшая практика менеджмента. – Санкт-Петербург: Питер, 2001. – 288 с.
24. *Михненко П.А.* Теория менеджмента. Учебник / Москва, «Синергия», 2018. – 520 с.
25. *Несостоятельность (банкротство): Учебный курс.* В 2 т. / Под ред. С.А. Карелиной. Т. 1. – Москва: Статут, 2019. – 925 с.
26. *Неудачин В.В.* Реализация стратегии компании. Финансовый анализ и моделирование / Москва: ДЕЛЮ, 2011. – 168 с.
27. *Носова, С.С.* Стратегический менеджмент / С.С. Носова. – Москва: Русайнс, 2018. – 176 с.
28. *Оборин М.С.* Антикризисное управление промышленным производством регионов России в условиях санкций. Вестник ДГТУ, Технические науки, 2018.
29. *Обращение Президента РФ 15.04.2020.* <https://www.garant.ru/hotlaw/federal/1361532/>
30. *Озерникова Т.Г.* Оплата труда персонала: учеб. пособие / Т.Г. Озерникова, И.Г. Носырева. – Иркутск: Изд-во БГУЭП, 2015. – 390 с.
31. *ООО «АТОН».* Металлы и добыча. Оценка сектора на фоне пандемии. https://www.aton.ru/research/reports/metally_i_dobycha_otsenka_sektora_na_fone_pandemii/

32. Основы антикризисного управления. (Аспирантура). (Бакалавриат). (Магистратура). Учебник / Тебекин А.В. (под ред.), Валявский А.Ю., Лукошевичус Г.А., Манюшис А.Ю., Петров В.С. – Москва: Русайнс, 2020. – 162 с.
33. *Остудин Н.В.* Модели и алгоритмы информационно-аналитической поддержки антикризисного управления, 2018.
34. Официальный сайт Федеральной Налоговой Службы Российской Федерации [Электронный ресурс]. URL <https://www.nalog.ru/rn77/business-support-2020/>
35. *Парахина, В.Н.* Стратегический менеджмент (для бакалавров) / В.Н. Парахина, А.С. Максименко, С.В. Панасенко. – Москва: КноРус, 2017. – 416 с.
36. Письмо Минпромторга России от 07.04.2020 N ЕВ-23970/17 "О работе промышленных предприятий в условиях пандемии COVID-19"
37. Поляков Н.А. Управление инновационными проектами / Учебник, 2016. Юрайт. — 330 с.
38. Постановление Правительства Российской Федерации № 434 «Об утверждении перечня отраслей российской экономики, в наибольшей степени пострадавших в условиях ухудшения ситуации в результате распространения новой коронавирусной инфекции»
39. Постановление Правительства РФ от 3 апреля 2020 Г. N 439 «Об установлении требований к условиям и срокам отсрочки уплаты арендной платы по договорам аренды недвижимого имущества»
40. РБК: Мишустин пригрозил проверками за увольнения на фоне пандемии [Электронный ресурс]. URL <https://www.rbc.ru/society/21/03/2020/5e75e3619a79474c3ea1d877>
41. РИА Новости: За первый день работы бутик в Китае продал на 2,7 миллионов долларов [Электронный ресурс]. URL <https://ria.ru/20200415/1570070571.html>
42. *Рудкова О.Ю.* Антикризисное управление: учеб. Пособие / О.Ю. Рудкова, А.А. Бежовец, Н.М. Абрамов; АлтГУ, 2018 (2-е изд., перераб. и доп.). – 215 с.
43. *Сезонова О.Н.* Функция стратегического планирования в процессе управления организацией. Дискурс. – 2018. – Т. 15. – № 1. – С. 250–254.
44. *Семенов А.К.* Теория менеджмента. Учебник / Москва: Дашков и К, 2019. – 490 с.
45. *Стельмах, В.С.* Теорико-методологические особенности антикризисного мониторинга, 2018.
46. *Тебекин А.В.* Анализ кризисов с позиций экономической теории. Журнал экономических исследований. – 2018. – Т. 4. – № 12. – С. 3–9.
47. *Тебекин А.В.* Вероятное влияние тенденций развития мировой экономики на развитие экономики России в 2020-м году. Журнал исследований по управлению. – 2019. – Т. 5. – № 5. – С. 91–97.
48. *Тебекин А.В.* Методы принятия управленческих решений. Учебник / Москва, 2019. Сер. 58 Бакалавр. Академический курс (1-е изд.) — 431 с.
49. *Тебекин А.В.* Оценка стратегических перспектив инновационного развития экономики России. Материалы III научно-практической конференции с межд. Участием. – 2020. – № 1. – С. 3–6.
50. *Тебекин А.В.* Стратегический менеджмент. Учебник / Москва, 2019. Сер. 68 Профессиональное образование (2-е изд., пер. и доп.). – 333 с.
51. *Тебекин А.В.* Теория менеджмента: учебник. – Москва: Кнорус, 2016. – 696 с.
52. *Удалов Ф.Е., Алёхина О.Ф., Гапонова О.С.* Основы менеджмента: Учебное пособие. – Нижний Новгород: Нижегородский госуниверситет, 2013. – 363 с.
53. Указ Президента РФ от 02.04.2020 N 239 "О мерах по обеспечению санитарно-эпидемиологического благополучия населения на территории Российской Федерации в связи с распространением новой коронавирусной инфекции (COVID-19)"
54. *Фомичев, А.Н.* Стратегический менеджмент: Учебник для вузов / А.Н. Фомичев. – Москва: Дашков и К, 2016. – 468 с.
55. F. W. Taylor, Harper & Brothers, New York, 1911.