

Трофимова Наталья Николаевна

канд. экон. наук, ФГАОУ
ВО «Санкт-Петербургский го-
сударственный университет аэ-
рокосмического приборостро-
ения», г. Санкт-Петербург,
Российская Федерация
ORCID: 0000-0001-6796-9068
e-mail: tnn04@mail.ru

СТРАТЕГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯМИ В ПЕРИОД ПАНДЕМИИ COVID-19

Аннотация. Рассмотрены стратегические аспекты антикризисного управления предприятиями в период кризиса. Уточнено понятие антикризисного управления, проанализированы этапы антикризисного управления, а также выявлены возможные угрозы, возникающие для предприятий в условиях текущей пандемии коронавируса. Применение авторского подхода, основанного на методах научного обобщения, сравнительного анализа, системного и ситуационного подхода, позволило установить, что действия, предпринимаемые для управления кризисом, должны быть основаны на тщательно разработанном плане, быть эффективными, а также применяться в кратчайшие сроки. Научная новизна исследования заключается в том, что на основе проведенного исследования выявлены преимущества создания стратегического плана управления кризисом; предложена последовательность действий для разработки антикризисного плана; приведен пример внедрения антикризисного плана при пандемии COVID-19; в целях обеспечения устойчивости предприятий в посткризисном периоде предложены рекомендации стратегической направленности. Практическая значимость проделанной работы заключается в том, что она может послужить основой для дальнейших научных исследований в области стратегического управления на основе антикризисных технологий.

Ключевые слова: автоматизация, антикризисное управление, бизнес-процессы, кризис, пандемия COVID-19, стратегические аспекты, стратегия, стратегия предприятия, устойчивость, цифровизация.

Для цитирования: Трофимова Н.Н. Стратегические аспекты антикризисного управления предприятиями в период пандемии covid-19//Вестник университета. 2020. № 11. С. 59–66.

Trofimova Natalya

Candidate of Economic Sciences,
Saint-Petersburg State University
of Aerospace Instrumentation,
Saint-Petersburg, Russia
ORCID: 0000-0001-6796-9068
e-mail: tnn04@mail.ru

STRATEGIC ASPECTS OF ANTI-CRISIS MANAGEMENT OF ENTERPRISES DURING THE COVID-19 PANDEMIC

Abstract. The article considers the strategic aspects of anti-crisis management of enterprises during the crisis. The paper clarifies the concept of crisis management, analyses the stages of crisis management, and identifies possible threats that arise for enterprises in the current coronavirus pandemic. The use of the the author's approach, based on the methods of scientific generalization, comparative analysis, system and situational approach, has allowed us to establish that actions taken to manage the crisis should be based on a carefully developed plan, should be effective, and should be applied as soon as possible. The scientific novelty of the study is that, based on the research, the author has identified the advantages of creating a strategic crisis management plan; proposed a sequence of actions for developing an anti-crisis plan; gave an example of implementing an anti-crisis plan for the COVID-19 pandemic; proposed, in order to ensure the sustainability of enterprises in the post-crisis period, strategic recommendations. The practical significance of this scientific paper is that it can serve as a basis for further research in the field of strategic management based on anti-crisis technologies.

Keywords: anti-crisis management, automation, business processes, COVID-19 pandemic, crisis, digitalization, enterprise strategy, strategic aspects, strategy, sustainability.

For citation: Trofimova N.N. (2020) Strategic aspects of anti-crisis management of enterprises during the covid-19 pandemic. *Vestnik universiteta*. 11, pp. 59–66. DOI: 10.26425/1816-4277-2020-11-59-66

Особые стратегии управления необходимы любому предприятию, пострадавшему от кризиса. Кризисы могут проявляться во многих формах. Одной из них является пандемия коронавирусной инфекции COVID-19.

Пандемия представляет серьезную угрозу для людей, предприятий и экономики во всем мире [13]. В то время как правительства стран предпринимают значительные меры по борьбе с коронавирусом, компании оперативно приспосабливаются к меняющимся потребностям своих сотрудников, потребителей и поставщиков, решая при этом финансовые и операционные проблемы [2].

© Трофимова Н.Н., 2020. Статья доступна по лицензии Creative Commons «Attribution» («Атрибуция») 4.0. всемирная (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

The Author(s), 2020. This is an open access article under the CC BY 4.0 license (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).



Кризис, независимо от его формы, потенциально может угрожать успеху бизнеса и отрицательно сказаться на его финансах. Следовательно, необходимы эффективные стратегии, позволяющие предприятиям выжить во время кризиса.

Антикризисное управление представляет собой процесс подготовки и управления любыми чрезвычайными или неожиданными ситуациями, которые влияют на бизнес, заинтересованные стороны, сотрудников, клиентов и доходы. Это важнейший компонент общей стратегии корпоративного менеджмента.

Антикризисное управление немного отличается от управления рисками, которое требует оценки потенциальных угроз и поиска наилучшего способа их избежать. В антикризисном управлении угроза уже возникла, и с ней предприятию нужно бороться.

Однако кризисы не всегда вредны для бизнеса, поскольку могут мотивировать компании к успешной деятельности в ближайшей перспективе.

Например, многие предприятия инвестируют в цифровую трансформацию, внедряя веб-приложения для облегчения совместной работы в команде и повышения безопасности данных при удаленной работе из дома.

Антикризисное управление традиционно включает в себя три этапа.

1. Докризисный этап. Первый этап антикризисного управления – предотвращение возможных кризисов. Этот процесс включает в себя:

- стратегическое планирование;
- набор и обучение команды антикризисного управления;
- проведение моделирования для реализации стратегического плана.

2. Кризисный этап. Второй шаг – реагирование на него и реализация плана управления кризисом, который был создан в докризисный период. Любые действия, которые предпринимаются на данном этапе, должны быть выполнены оперативно.

Например, в период пандемии многими предприятиями была реализована политика удаленной работы из дома, чтобы снизить риск передачи коронавируса, как того требовало правительство.

Очевидно, что заранее никому не было известно, как долго придется применять эту политику, поэтому в целях антикризисного управления на втором этапе у компании уже должно быть приложение, поддерживающее эффективность и бесперебойность удаленной работы.

3. Посткризисный этап. Заключительный этап наступает, когда кризис проходит или уже прошел. Однако процесс антикризисного управления еще продолжается. На этом этапе целесообразно оценить примененные стратегии выхода из кризиса, были ли они эффективными или их нужно улучшать. Это поможет предприятию лучше подготовиться к новому кризису в будущем.

Итак, действия, предпринимаемые для управления кризисом, должны быть эффективными и применимыми немедленно, а план антикризисного управления необходим для того, чтобы компания могла уменьшить влияние кризиса [17].

Вот некоторые из преимуществ создания плана управления кризисом:

- помогает поддерживать деловую репутацию предприятия, особенно в глазах клиентов, конкурентов и лидеров отрасли во время и после кризиса;
- повышает безопасность, здоровье и благополучие всех сотрудников предприятия;
- повышает производительность во время и после кризиса, поскольку до всех работников доведены стратегические цели и оперативные задачи на время кризиса.

На наш взгляд, для создания эффективного плана антикризисного управления необходимо реализовать ряд действий.

1. Максимально быстро определить кризис, с которым столкнулось предприятие. Следует выяснить, вызван ли кризис внутренними или внешними обстоятельствами, ощущается ли это влияние предприятия только этой отраслью или предприятиями почти каждой отрасли и т. д.

2. Оценить влияние кризиса на предприятие. Определив тип кризиса, следует оценить влияние кризиса на собственную компанию, сотрудников, клиентов и других стейкхолдеров. Это важно для принятия верного управленческого решения, поскольку воздействие кризиса может состоять в следующем:

- падение объемов производства и/или продаж;
- недовольство клиентов и сокращение клиентской базы;

- ухудшение деловой репутации (в том числе сокращение гудвилла);
- снижение лояльности к бренду;
- повышение затрат [8].

3. Разработать антикризисные мероприятия. Когда установлен вид кризиса, а также уточнены его возможные последствия, следует проработать меры, которые можно легко и быстро реализовать за счет имеющихся ресурсов предприятия, чтобы преодолеть кризис и минимизировать его негативный эффект.

Как уже говорилось выше, кризис, с которым сейчас столкнулись предприятия во всем мире – это пандемия коронавируса. Данный кризис было трудно предсказать, и который, как показала практика, был неизбежен. Последствия, с которыми столкнулись компании, включают:

- снижение продаж и падение прибыли;
- снижение производительности из-за политики социального дистанцирования;
- трудности с отслеживанием денежных потоков;
- препятствия для общения с клиентами и т. п. [4; 9; 16].

Предприятия, где не были приняты срочные антикризисные меры понесли огромные убытки и ситуация на них ухудшалась с каждым днем (например, сокращение товарооборота привело к невозможности выплат заработной платы сотрудникам) [14].

Наибольшее снижение выручки отметили компании, работающие в сфере автомобилестроения, аэропортовой деятельности, туризма и гостеприимства, образования, недвижимости, производства промышленной продукции, розничной торговли, транспорта и логистики [12].

В исследования, проведенных аналитическим центром НАФИ (Национальное агентство финансовых исследований) 85 % предпринимателей указали, что распространение коронавируса негативно повлияло на финансовые показатели их организации [15].

Под ударом – малый бизнес: в компаниях с численностью сотрудников до 100 человек негативные последствия особенно ощутимы (их отметили 87 % предпринимателей), в компаниях со штатом более 100 человек негативные последствия отмечали чуть реже (78 %) [15].

Чтобы избежать сценария, связанного с сокращением штата или увольнениями персонала, большинство предприятий реализовало политику работы на дому. В тех же случаях, когда этого невозможно было сделать, добросовестные работодатели сократили часы работы и предоставляли средства для защиты своих сотрудников (например, дезинфицирующие средства для рук, маски, перчатки и т. д.).

Также в срочном порядке были запущены облачные приложения, которое позволили сотрудникам и клиентам взаимодействовать друг с другом без личной встречи.

Отдельно стоит отметить, что в списке антикризисных мер непременно должны быть технологии поддержки деловой репутации.

Так профессор менеджмента бизнес-школы Университета Эксетера У. С. Харви считает, что деловая репутация – бесценный нематериальный актив, оказывающий влияние на восприятие сотрудниками, клиентами и другими ключевыми заинтересованными сторонами организации и, следовательно, на устойчивость, производительность и будущую траекторию развития бизнеса [18].

В своей статье У. С. Харви приводит некоторые рекомендации, которые на наш взгляд крайне важны для эффективного антикризисного управления во время пандемии.

1. Психологическая поддержка. Необходимо проявлять оказывать всевозможную психологическую поддержку сотрудникам, клиентам и другим заинтересованным сторонам (стейкхолдерам).

2. Финансовая поддержка. Следует изыскать возможности для финансовой помощи нуждающимся стейкхолдерам. Это не только правильный поступок с моральной точки зрения, но и, скорее всего, верный стратегический шаг в долгосрочной перспективе.

3. Прозрачность бизнеса. Часто считается, что полная прозрачность – это определенного рода утопия и большинству руководителей предприятий она кажется непрактичной, нежелательно или даже не этичной. Тем не менее, в условиях пандемии важна открытость предприятия в коммуникациях со всеми стейкхолдерами (с персоналом в отношении их перспектив работы на предприятии, со спонсорами и инвесторами в отношении будущих сценариев ведения бизнеса в краткосрочной и среднесрочной перспективе и т. п.).

Открытость требует определенных усилий и вызывает беспокойство, но она необходима более, чем замалчивание реальности, которое не вызовет положительной реакции со стороны заинтересованных сторон в долгосрочной перспективе.

4. Общение: коммуникации и обратная связь. Очень важно общаться с ключевыми заинтересованными сторонами. Это дает им уверенность в том, что компания хорошо осведомлена о стоящих проблемах, а также работает над их решением, предоставляя актуальную информацию для обработки и своевременного реагирования в случае кризиса [18].

Таким образом, существует множество технологий поддержки репутации, которые можно эффективно применять для управления предприятием во время кризиса пандемии COVID-19.

Даже после стихания пандемии всех ждет непредсказуемое будущее, которое требует большей гибкости, чем когда-либо прежде и хотя кризис COVID-19 уникален для современной истории, взгляд на предыдущие глобальные сбои показывает некоторые выигрышные стратегии, которые помогли предприятиям оставаться устойчивыми в условиях кризиса

Сегодняшние бизнес-лидеры справедливо сосредоточены на огромных проблемах непрерывности ведения бизнеса, связанных с COVID-19, и в первую очередь они должны продолжать:

- обеспечивать максимальную безопасность сотрудников;
- обеспечивать финансовую устойчивость;
- оценивать устойчивость цепочек поставок;
- укреплять важнейшие системы для поддержки беспрецедентного уровня удаленной работы при одновременном противодействии всплеску кибератак.

Организации, которые продвинулись дальше всех на пути цифровой трансформации до COVID-19, адаптировались к кризису лучше, чем другие. Их бизнес-модели и рабочие бизнес-процессы смогли быстрее принять и гибко отреагировать на происходящие изменения. Предприятия, которым не хватает надежной цифровой сети или присутствия в сети, столкнулись с трудностями.

Между тем компании-разработчики программного обеспечения, предоставляющие инструменты для совместной работы, программное обеспечение как услугу и облачные ресурсы, сталкиваются с высоким уровнем спроса, чтобы соответствовать быстро меняющимся потребностям клиентов и поведению бизнеса [7].

Однако, предприятиям, независимо от того, насколько они цифровизированы, необходимо попытаться выйти за рамки непосредственных проблем с непрерывностью бизнеса, вызванных пандемией. Поскольку сегодня все больше снимаются ограничения введенные правительствами, то следует предпринимать стратегические шаги на перспективу с учетом уже вынесенных уроков, чтобы подготовиться к новым условиям жизни после пандемии COVID-19.

Уроки показывают, что организации должны действовать быстро и решительно, чтобы поддерживать устойчивость в условиях текущего кризиса и в неопределенном будущем после пандемии COVID-19 [6].

Поскольку влияние COVID-19 продолжает ощущаться, многие предприятия начали свой путь к выздоровлению. Но в некоторых регионах ситуация совсем иная. Когда предприятия снова начали открываться, ситуация изменилась. Социальные и политические реакции имеют отрицательную тенденцию, поскольку пандемия продолжает достигать своего пика или в некоторых районах возвращается на прежний уровень.

Там, где это возможно, по мере открытия предприятия заново изыскивают возможности для развития, предпринимая беспроигрышные стратегические действия, которые помогут им стать сильнее в антикризисной конкурентной борьбе:

- становятся более цифровыми, с управляемыми данными и облачными приложениями;
- делают бизнес-процессы более гибкими, а структуры затрат более вариативными;
- повышают безопасность работы сотрудников и обслуживания клиентов.

Однако на фоне возобновившейся неопределенности относительно пандемии предположения, которые компании ранее использовали для формирования сценариев и определения своего стратегического курса, теперь находятся под вопросом.

Лидеры заново оценивают, как развитие, сила или повторение пандемии на различных географических рынках влияет на их стратегии восстановления. Это означает корректировку предположений, переоценку всех сценариев и усиление их способности прогнозировать и реагировать соответствующим образом.

Теперь компании должны на постоянной основе ориентироваться и корректировать свой курс, преодолевая множество потенциальных перекрестных рисков, препятствующих их движению.

В целях обеспечения устойчивости предприятий в посткризисном мире можно дать следующие рекомендации стратегической направленности.

1. Необходимо оптимизировать организационные структуры. Кризис является тем временем, когда стоит заново пересмотреть организационную структуру предприятия. При этом возможно будет целесообразным сократить организацию до минимума, необходимого для выживания, а затем перестроить ее с нуля.

В самом простом виде организационный дизайн и иерархии внутри компании должны отвечать уровням централизации и оптимизировать все бизнес-процессы. Для выполнения каждой бизнес-функции необходимо использовать минимальные ресурсы, необходимые для работы.

В более сложном варианте организационное проектирование должно учитывать перспективы всего предприятия, включая:

- изменения в составе топ-менеджеров;
- переосмысления роли корпоративного центра;
- создания центра передового опыта для использования имеющихся возможностей и постоянного улучшения деятельности предприятия.

Сегодня в типичной компании большинство прямых подчиненных генеральному директору не несет прямой ответственности за прибыли и убытки. Вместо этого они служат связующим звеном между основными бизнес-операциями и генеральным директором или являются оперативными и функциональными руководителями.

Чтобы добиться роста в условиях кризиса, большинству компаний необходимо очистить свою структуру, чтобы создать бизнес-сегменты, которые имеют более широкие возможности, меньшее количество и масштаб [11]. Им следует исключить большинство сложных операций и сократить свои корпоративные функции, чтобы сосредоточиться только на защите предприятия в кризис и соблюдении стандартов работы.

Более того, им следует создать новые должности, которые будет занимать руководящий состав, включая должности, связанные с цифровыми возможностями, большими данными и аналитикой, инновациями, новыми бизнес-моделями и опытом работы с клиентами.

Этот шаг позволит не только ускорить развитие предприятия и повысит его экономичность при выходе из кризиса, но и упростит саму организацию в целях более быстрого принятия антикризисных управленческих решений.

2. Необходимо стратегическое перераспределение ресурсов. После оптимизации организационной структуры предприятию необходимо стратегически перераспределить ресурсы для создания команд, поддерживающих лидерство на рынке или хотя бы конкурентоспособность.

Стоимость и размер каждой функции должны распределяться по стратегическим приоритетам и потребностям. Исторически сложилось, что руководителям разного уровня было предоставлено право распределять только ресурсы в пределах их компетенции [5]. Редко существовала система, позволяющая перераспределить ресурсы в рамках организации и делать это динамически, а не ежегодно в процессе составления бюджета.

Вступая в эру после COVID-19 организациям необходимо обнулить свои расходы, а затем перераспределить их в соответствии со стратегическими приоритетами. Конечно, при перераспределении неизбежно появляются победители и проигравшие, поэтому корпоративно-ориентированный образ мышления и эффективное управление изменениями имеют решающее значение для продвижения организации.

3. Необходимо продолжать активно внедрять цифровые технологии и автоматизацию. Многие предприятия, и особенно промышленные, входят в число ведущих отраслей с потенциалом цифровизации и автоматизации, но отстают в их фактическом внедрении [10]. Это нежелание подобной трансформации можно отчасти объяснить нехваткой капитала и необходимостью переподготовки сотрудников, а отчасти инерцией, отсутствием интереса и сопротивлением изменениям [1].

Теперь при кризисе пандемии большинство руководителей компаний стали понимать, что автоматизация – это мощный способ ответить на постоянно растущее давление с целью повышения эффективности, инноваций и скорости развития экономики. Более того, стоимость автоматизации падает благодаря более совершенным и менее дорогостоящим технологиям и готовым решениям, а спрос растет.

При этом большинство бизнес-процессов предприятия можно хотя бы частично автоматизировать с помощью расширенной аналитики и прогнозного моделирования, которые позволяют принимать оптимизированные решения в реальном времени, а также сокращают трудоемкие ручные операции [3]. Чтобы быстро начать цифровизацию и автоматизацию, компании могут внедрять готовые решения или разрабатывать индивидуальные.

По мере того, как предприятия реализуют предлагаемые изменения, будет необходимо развиваться в масштабах всего предприятия. Чтобы поддерживать новую стратегическую модель, необходимо неукоснительно внедрять методы управления изменениями в условиях кризиса.

Текущий кризис не должен вызывать беспокойства, поскольку он может стать для предприятия стимулом к разработке более эффективных стратегических решений других препятствий в будущем. Антикризисный менеджмент важен для того, чтобы предприятия могли лучше подготовиться к будущим кризисам и уменьшить их влияние, тем самым поддерживая эффективность своего бизнеса.

Библиографический список

1. Аль Огили, С. М., Плахин, А. Е. Алгоритм имплементации процессного подхода в стратегическое управление конкурентоспособностью // Вестник НГИЭИ. – 2019. – № 9 (100). – С. 57-67.
2. Бойкова, А. В. Международный опыт функционирования оборонных предприятий в условиях пандемии коронавируса // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2020. – № 5-1. – С. 92-94.
3. Буньковский, Д. В. Методы минимизации рисков предприятия // Вопросы управления. – 2018. – № 5 (35). – С. 125-129.
4. Дмитриев, Н. Д., Зайцев, А. А. Разработка инструментального подхода для оценки преимуществ от внедрения бережливого производства // Цифровые технологии в экономике и промышленности (Экопром-2019): сборник трудов национальной научно-практической конференции с международным участием. Санкт-Петербург, 22-23 ноября 2019 г. / под ред. А. В. Бабкина. – СПб.: Политех-Пресс, 2019. – С. 647-654.
5. Калининченко, М. П. Оценка и обеспечение гармонии интересов в системе «субъект маркетинг менеджмента (предприятие) – клиенты» // Вестник НГИЭИ. – 2019. – № 2 (93). – С. 69-82.
6. Киргизова, Н. П., Дурынин, В. В. Выбор стратегии выживания компаний после пандемии // Столыпинский вестник. – 2020. – Т. 2. – № 2. – С. 36-45.
7. Кулагина, Н. А., Лысенко, А. Н., Носкин, С. А. Оценка региональных условий для развития кластера цифровой экономики // Бизнес. Образование. Право. – 2020. – № 3 (52). – С. 76-80.
8. Левшукова, О. А., Матвеев, А. С., Позоян, Д. П. Возможные последствия пандемии COVID-19 на развитие экономики России // ЕГИ. – 2020. – № 3 (29). – С. 191-194.
9. Лобанов, Д. И., Петелина, Е. А., Багреева, Е. Г. Адаптация предпринимателя в период пандемии // Образование и право. – 2020. – № 4. – С. 448-453.
10. Минайлов, А. С. Перспективы цифровой экономики России в условиях пандемии // Инновационная наука. – 2020. – № 6. – С. 105-107.
11. Некрасов, В. И., Тополева, Т. Н. Эффективность совершенствования производственной деятельности на промышленном предприятии: обоснование процессов и оценка // Проблемы региональной экономики. – 2017. – № 3-4. – С. 140-159.
12. Репин, А. Н. Перспективы восстановления экономического роста на фоне пандемии коронавируса // Финансовые рынки и банки. – 2020. – № 3. – С. 35-40.
13. Родина, Т. Е., Тысячная, Д. Д. Управление экономическими системами: проблемы, тенденции и перспективы // От синергии знаний к синергии бизнеса: сборник статей и тезисов докладов V Международной научно-практической конференции студентов, магистрантов и преподавателей. Омск, 23 ноября 2018 г. – Омск: Издательский центр КАН, 2018. – С. 320-324.
14. Солдатова, С. С., Пивкина, К. Р. Экономические последствия пандемии «COVID-19» для России // StudNet. – 2020. – Т. 3. – № 2. – С. 260-265.
15. Трофимова, Н. Н. Ключевые проблемы современного корпоративного управления предприятиями реального сектора экономики // Стратегии бизнеса. – 2020. – Т. 8. – № 3. – С. 70-74.
16. Предприниматели оценили влияние COVID-19 на бизнес // Известия [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://iz.ru/1011101/2020-05-15/predprinimateli-otcenili-vliianie-covid-19-na-biznes> (дата обращения: 20.08.2020).
17. Российский бизнес и коронавирус: часть первая. Влияние эпидемии коронавируса на бизнес и потребность в господдержке // Аналитический центр НАФИ [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://nafi.ru/projects/predprinimatelstvo/>

rossiyskiy-biznes-i-koronavirus-chast-1-predprinimateli-o-vliyanii-epidemii-na-ikh-biznes-i-o-potreb (дата обращения: 20.08.2020).

18. Harvey, W. S. How to manage the reputation of your business during the pandemic // The European Business Review [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.europeanbusinessreview.com/how-to-manage-the-reputation-of-your-business-during-the-pandemic> (дата обращения: 20.08.2020).

References

1. Al' Ogili S.M., Plakhin A.E. Algoritm implementatsii protsessnogo podkhoda v strategicheskoe upravlenie konkurentosposobnost'yu [Algorithm for the implementation of the process approach in strategic management of competitiveness]. Vestnik NGIEI [Bulletin NGIEI], 2019, no. 9 (100), pp. 57-67.
2. Boikova A.V. Mezhdunarodnyi opyt funktsionirovaniya oboronnykh predpriyatii v usloviyakh pandemii koronavirusa [International experience of the functioning of defense enterprises in the context of the coronavirus pandemic]. Ekonomika i biznes: teoriya i praktika [Economy and business: theory and practice], 2020, no. 5-1, pp. 92-94.
3. Bun'kovskii D. V. Metody minimizatsii riskov predpriyatiya [Methods of minimizing the risks of an enterprise]. Voprosy upravleniya [Management Issues], 2018, no. 5 (35), pp. 125-129.
4. Dmitriev N. D. Zaitsev A. A. Razrabotka instrumental'nogo podkhoda dlya otsenki preimushchestv ot vnedreniya berezhlivogo proizvodstva [Development of an instrumental approach for assessing the benefits of implementing lean production]. "Tsifrovye tekhnologii v ekonomike i promyshlennosti" (Ekoprom-2019): Sbornik trudov natsional'noi nauchno-prakticheskoi konferentsii s mezhdunarodnym uchastiem. Sankt-Peterburg, 22-23 noyabrya 2019 g. [Digital technologies in the economy and in the industry" (Ecoprom-2019: Collection of Proceedings of the National Scientific and Practical Conference with International Participation. Saint-Petersburg, November 22-23, 2019)], pod red. A.V. Babkina. St. Petersburg, Politekh-Press, 2019, pp. 647-654.
5. Kalinichenko M.P. Otsenka i obespechenie garmonii interesov v sisteme "sub"yekt marketing menedzhmenta (predpriyatie) – klienty [Assessment and ensuring the harmony of interests in the system "subject of marketing management (enterprise) - clients"]. Vestnik NGIEI [Bulletin NGIEI], 2019, no. 2 (93), pp. 69-82.
6. Kirgizova N.P., Duryin V.V. Vybora strategii vyzhivaniya kompanii posle pandemii [Choosing a strategy for the survival of companies after a pandemic]. Stolypinskii vestnik 2020, vol.2, no. 2, pp. 36-45.
7. Kulagina N.A., Lysenko A.N., Noskin S. A. Otsenka regional'nykh uslovii dlya razvitiya klastera tsifrovoi ekonomiki [Assessment of regional conditions for the development of the digital economy cluster]. Biznes. Obrazovanie. Pravo [Business. Education. Law], 2020, no. 3 (52), pp. 76-80.
8. Levshukova O.A., Matveev A.S., Pozoyan D.P. Vozmozhnye posledstviya pandemii COVID-19 na razvitie ekonomiki Rossii [Possible consequences of the COVID-19 pandemic on the development of the Russian economy]. EGI [Natural humanitarian studies], 2020, no.3 (29), pp. 191-194.
9. Lobanov D.I., Petelina E.A., Bagreeva E.G. Adaptatsiya predprinimatel'ya v period pandemii [Adaptation of an entrepreneur during a pandemic]. Obrazovanie i pravo [Education and Law], 2020, no.4, pp. 448-453.
10. Minailov A.S. Perspektivy tsifrovoi ekonomiki Rossii v usloviyakh pandemii [Prospects for Russia's digital economy in a pandemic]. Innovatsionnaya nauka [Innovative Science], 2020, no.6, pp. 105-107.
11. Nekrasov V.I., Topoleva T.N. Effektivnost' sovershenstvovaniya proizvodstvennoi deyatel'nosti na promyshlennom predpriyatii: obosnovanie protsessov i otsenka [Efficiency of improving production activities at an industrial enterprise: substantiation of processes and assessment]. Problemy regional'noi ekonomiki, 2017, no.3-4, pp. 140-159.
12. Repin A.N. Perspektivy vosstanovleniya ekonomicheskogo rosta na fone pandemii koronavirusa [Prospects for economic growth recovery amid the coronavirus pandemic]. Finansovye rynki i banki [Financial markets and Banks], 2020, no. 3, pp. 35-40.
13. Rodina T. E., Tsyachnaya D. D. Upravlenie ekonomicheskimi sistemami: problemy, tendentsii i perspektivy [Management of economic systems: problems, trends and prospects]. Ot sinergii znanii k sinergii biznesa Sbornik statei i tezisev dokladov V Mezhdunarodnoi nauchno-prakticheskoi konferentsii studentov, magistrantov i prepodavatelei. Omsk, 23 noyabrya 2018 g. [From knowledge synergy to business synergy: collection of articles and abstracts of reports of the V International scientific and practical conference of students, undergraduates and teachers. Omsk, November 23, 2018]. Omsk, Izdatel'ski tsentr KAN, 2018, pp. 320-324.
14. Soldatova S.S., Pivkina K.R. Ekonomicheskie posledstviya pandemii "COVID-19" dlya Rossii [Economic consequences of the "COVID-19" pandemic for Russia]. StudNet 2020, vol.3, no. 2, pp. 260-265.

15. Trofimova N.N. Klyuchevye problemy sovremennogo korporativnogo upravleniya predpriyatiyami real'nogo sektora ekonomiki [*Key problems of modern corporate management of enterprises in the real sector of the economy*]. Strategii biznesa [*Business Strategies*], 2020, vol. 8, no. 3, pp. 70-74.
16. Predprinimateli otsenili vliyanie COVID-19 na biznes [*Entrepreneurs assessed the impact of COVID-19 on business*]. Izvestiya. Available at: <https://iz.ru/1011101/2020-05-15/predprinimateli-otcenili-vliianie-covid-19-na-biznes> (accessed 20.08.2020).
17. Rossiiskii biznes i koronavirus: chast' pervaya. Vliyanie epidemii koronavirusa na biznes i potrebnost' v gospodderzhke [*Russian business and coronavirus: part one. The impact of the coronavirus epidemic on business and the need for government support*]. Analiticheskii tsentr NAFI [*Analytical Center NAFI*]. Available at: <https://nafi.ru/projects/predprinimatelstvo/rossiyskiy-biznes-i-koronavirus-chast-1-predprinimateli-o-vliyanii-epidemii-na-ikh-biznes-i-o-potreb> (accessed 20.08.2020).
18. Harvey W.S. How to manage the reputation of your business during the pandemic. The European Business Review. Available at: <https://www.europeanbusinessreview.com/how-to-manage-the-reputation-of-your-business-during-the-pandemic> (accessed 20.08.2020).