

Последствия пандемии для российского бизнеса, виды и механизмы его адаптации

© М.А. Кунаев

Российский университет дружбы народов имени Патриса Лумумбы,
Москва, 115419, Россия

Исследованы последствия пандемии COVID-19 для российских компаний, приведшие их к необходимости адаптационного ответа, виды и механизмы адаптации российского бизнеса. Проведен сравнительный анализ изменений внешней среды, вызванных пандемией, показано их влияние на развитие российского бизнеса, а также рассмотрены совокупности мер, принятых в РФ на уровне правительства, регионов и самих компаний. Выявлены и структурированы экономические, институциональные, научно-технологические и научно-образовательные, организационные и социокультурные факторы, повлиявшие на адаптационный ответ российского бизнеса и смену приоритетов российских компаний. Определены виды адаптационных действий российских компаний и адаптационные механизмы к воздействию на них кризиса, вызванного пандемией. Сделан вывод о необходимости дальнейшего исследования уровня эффективности адаптационных мероприятий.

Ключевые слова: адаптация, пандемия, последствия, организационная адаптация, меры поддержки, бизнес, российские компании, факторы, механизмы адаптации

Пандемия COVID-19 стала глобальным вызовом как для общества в целом, так и для экономики, на который все население планеты отреагировало «оперативно, адресно, с применением накопленного арсенала технологий, правовых, экономических и социальных инструментов» [1, с. 505]. Из-за вируса были закрыты границы, разорваны международные экономические связи, ограничена свобода передвижения, произошел пересмотр жизненных ценностей. Пандемия повлияла на все сферы жизни общества, на экономическую и социальную ситуацию, на социально-политические отношения, демографию, образование и т. д. Актуальность статьи заключается в исследовании экономических, институциональных, организационных и социокультурных изменений в жизни общества и деятельности российских бизнес-компаний, произошедших под воздействием пандемии, эти изменения продолжают до сих пор и являются необратимыми.

После финансово-экономического кризиса 2008 г. пандемия COVID-19 стала наиболее масштабным кризисом, охватившим все регионы мира. Хотя общество регулярно сталкивается со вспышками заболеваний, оказывающих значительное воздействие на экономику и общественную жизнь [2, с. 22], пандемия COVID-19 вызвала

у правительств стран всего мира состояние растерянности, что повлияло на быстроту реакции и ответных мер.

По оценке ряда исследователей, эффект самой пандемии и ее последствия оказались «настолько глубокими, что они вызвали трансформацию ядра ценностных ориентаций и норм поведения глобального гражданского социума» [3, с. 43]. Пандемия имела для российского бизнеса последствия как краткосрочного, так и долгосрочного характера, их исследование позволит разработать и внедрить в практику организаций новые адаптационные механизмы, что также подчеркивает актуальность работы.

Начальный этап пандемии: вызовы и ответы страны и бизнеса.

Для анализа уровня антиковидных ограничений в России автор воспользовался базой данных антиковидных мер OxCGRТ, составленной Оксфордским университетом, которая позволяет количественно оценить по 100-балльной шкале жесткость политик для каждой из шести групп антиковидных мер, выделенных ВОЗ (за исключением ношения масок), учитывая как силу ограничений, так и их универсальность, и рассчитать сводный индекс жесткости. Исследование показало, что уровень антиковидных ограничений в России был ниже, чем в среднем в мире, и составил 54,5 балла при общемировом среднем значении 61,9 и 58,8 — для стран с высоким уровнем ВВП. По отдельным составляющим это выглядело следующим образом: в области индивидуальных контактов в России ограничения на движение общественного транспорта оказались значительно ниже, чем в мире в целом (9,7 балла и 30,2 соответственно), тогда как ограничения на публичные мероприятия были почти такими же жесткими, как и везде (74,7 и 75,3 балла). В режиме работы учебных заведений уровень ограничений составил 50,5 баллов при общемировом уровне — 66,8 балла. Ограничения работы предприятий также были ниже общемирового уровня и составили 47,6 балла в России против 54,4 балла в мире.

В области международной мобильности два показателя имеют прямо противоположную направленность: ограничения на передвижения внутри страны в России были очень низкие (31,1 балла при общемировом среднем 50,1), а ограничения на международные поездки — выше, чем в мире в целом (79,2 балла против 70,3) [4]. Значения показателей антиковидной политики отражают общую стратегию антиковидных мер в России, направленную на минимизацию экономического ущерба от сокращения экономической деятельности.

Согласно подсчетам, выполненным специалистами Международного валютного фонда на основе общемировой статистической информации, введение антиковидных ограничений приводит в среднем к «10%-ному спаду производства в течение следующего месяца, а их последующее ослабление — к восстановлению производства, но

только на 7 %» [5]. В целом значение показателей антиковидной политики отражает общую стратегию антиковидных мер в России, направленную на минимизацию экономического ущерба от сокращения экономической деятельности.

Всемирная организация здравоохранения определила пандемию как «распространение нового заболевания в мировых масштабах» [6]. Российские компании, столкнувшись с таким серьезным вызовом, приложили целый ряд значительных адаптационных усилий, которые помогли приспособиться к новым условиям. Международные организации, правительства разных стран и региональные власти разрабатывали различные меры противодействия пандемии, прибегая при этом к разным стратегиям: от полного игнорирования (как во многих странах Африки) до оперативного введения максимальных ограничений и закрытия границ (Китай).

Основные типы мер антипандемической политики включали в себя:

1) сбережение трудового потенциала — регулирование использования медицинских масок, ограничение контактов, отмена массовых мероприятий, удаленная работа, дистанционное обучение в школах, вузах и вузах;

2) сохранение основных составляющих бизнеса — адаптацию работы бизнеса, ограничения на перемещения внутри страны, ограничения на международные перемещения;

3) введение режима самоизоляции и стимулирование прививочной кампании.

Страны применяли различные комбинации мер в разные временные периоды, с различной продолжительностью действия и степенью жесткости ограничений, что дополнительно усложняет характер изменений внешней среды с точки зрения компании, особенно включенной в глобальные экономические отношения.

Для того чтобы остановить пандемию, были закрыты границы и введен карантин, что соответственно привело к закрытию предприятий на определенное время, а это повлекло за собой падение объемов производства и увеличение доли безработных.

Взаимодействие государства и бизнеса с внешней средой. Само понятие «адаптация» предполагает ответ на изменения, происходящие во внешней среде. Как характер, так и глубина изменений могут различаться в зависимости от природы, масштабов и специфики внешних событий.

В свою очередь, организационная адаптация — это поиск ответа на конкретную проблему, связанную с происходящими внешними изменениями. Организационную адаптацию российского бизнеса как ответ на пандемию следует рассматривать в совокупности влияющих на нее факторов. Например, рост заболеваемости в регионах продемонстриро-

вал руководству компаний необходимость перестройки производственных графиков и распределения обязанностей.

Государство предприняло ряд следующих мер: введение локдаунов, отмена массовых мероприятий, переход на дистанционное обучение, введение штрафов за отсутствие масок и др. Бизнес оказался в сложной ситуации, так как ему пришлось адаптироваться к данным мерам и непосредственным вызовам пандемии.

Объявленные Президентом и Правительством РФ локдауны привели к вынужденной остановке работы предприятий, необходимости создания альтернативных моделей организации операционной деятельности, в частности, на основе удаленной работы, спровоцировали резкие изменения в балансе доходов и расходов, способствовали появлению рисков финансовой устойчивости, что, в свою очередь, привело к изменениям в установках, мотивации, психоэмоциональном состоянии и поведении работников в связи с угрозой потерять работу. Введение ограничительных мер в регионах, в которых находятся потребители и поставщики продукции, привело к колебаниям спроса и предложения, возникли трудности в организации внешнеэкономической деятельности, произошли изменения в масштабах деятельности. Введение обязательных карантинных мер (маски, социальное дистанцирование и др.), а затем вакцинации привело к дополнительным расходам на их обеспечение, рискам ухудшения социально-психологического климата в коллективе, затруднениям в организации работы и коммуникациях, а также к появлению проблем из-за нежелания работников вакцинироваться (увольнения, суды и пр.).

Таким образом, российские компании столкнулись одновременно с несколькими видами изменений внешней среды, что заставило их определять приоритеты и находить адаптационные решения, которые бы максимально учитывали различные изменения в условиях ведения бизнеса.

При этом Правительство поддержало бизнес: ввело налоговые каникулы для пострадавших отраслей, предоставило льготные кредиты малым и средним предприятиям, снизило страховые взносы, установило мораторий на плановые проверки малого бизнеса и смягчило налоговую отчетность, предоставило дополнительные полномочия исполнительной власти с целью возможного принятия экстренных мер по преодолению кризисных ситуаций.

Виды изменений, связанных с распространением пандемии, и виды адаптации. Под влиянием пандемии произошел целый ряд изменений в жизни общества, которые можно подразделить на экономические, институциональные, научно-технологические и научно-образовательные, организационные и социокультурные.

Под экономическими изменениями понимают состояние и динамику рынка, доступность финансовых, трудовых и других ресурсов,

потребительское поведение и пр. Под влиянием пандемии произошли деформация международного экономического сотрудничества и логистики, нарушение сроков поставок, перепрофилирование отдельных предприятий.

Научно-технологические изменения проявились прежде всего в здравоохранении, это появление новых методов лечения, закупка аппаратов искусственной вентиляции легких для насыщения организма кислородом, переоборудование больниц и госпиталей, ускоренное строительство новых.

Научно-образовательные изменения связаны с вузами, колледжами, образовательными школами, это перевод на дистанционное обучение, повлекший за собой изменение содержания и требований стандартов образования.

Социокультурные изменения связаны с переоценкой жизненных ценностей, к таким изменениям привело временное закрытие или ограничение на посещение социальных и культурных объектов и самоизоляция.

Организационные изменения связаны с правовой или организационной структурой предприятия, а также с изменением характера отношений с окружением. Данные изменения отразились в переводе сотрудников на удаленную работу, что впоследствии привело к институциональным изменениям в законодательстве. Потенциальная вариативность и многообразие адаптационных решений на основе удаленной работы представляют возможности для действия различных социальных факторов и механизмов организационной адаптации.

Из всех перечисленных изменений и их последствий для российских компаний следует выделить организационную адаптацию, которую можно рассматривать с двух позиций. Если для стратегического менеджмента интерес представляют прежде всего изменения, затрагивающие корпоративный уровень управления, то для социологического подхода более важны адаптационные проблемы, затрагивающие всю организацию как социальную систему и предполагающие возможности вовлечения основной части работников и системы социальных связей между ними в процесс идентификации проблемы, поиска решений и их реализации.

Кризисные изменения внешней среды, вызвавшие потребности в организационной адаптации, включают в себя как влияние пандемии на состояние общественного здоровья, так и комплекс антипандемических мер, предпринятых национальными правительствами, и многообразные последствия в разных сферах жизни. Кризис вызвал универсальную потребность не только в организационной, но и в институциональной адаптации, т. е. адаптации целых общественных институтов. Изменения в их работе (например, в сфере здравоохранения, экономической поли-

тики государства, органов власти), в свою очередь, создавали дополнительные и самостоятельные адаптационные проблемы для организаций.

С точки зрения проблем организационной адаптации в глобализованной экономике деятельность компании может столкнуться с изменениями внешней среды не только при эпидемии в регионе расположения, но и вследствие проблем, вызванных эпидемией в других регионах мира, например, из-за нарушения цепочек поставок или колебаний спроса на экспортных рынках. Поэтому даже если речь идет об адаптации российских компаний, значение может иметь характер развития пандемии в различных регионах.

С позиции организации антиковидная политика представляет собой самостоятельный источник изменений внешней среды, которые носят разнонаправленный характер. С одной стороны, она приводит к ограничениям экономической активности, с другой — включает в себя меры поддержки бизнеса, призванные поддержать экономическую активность. Кроме того, различные меры принимаются постепенно, вследствие чего изменения внешней среды для компании носят не разовый, а продолжающийся характер, заставляя постоянно корректировать оценку ситуации и способы реагирования на кризис.

Предпринимаемые Правительством РФ, а также региональными властями меры стали попыткой институциональной адаптации к распространению пандемии.

Российские компании: ответ на вызовы и эффективность мер. Откликаясь на вызовы времени, вызванные пандемией, российские компании начали проводить перестройку организации бизнеса в сторону цифровизации, что имело долгосрочные последствия.

Ответом на проблемы, связанные с пандемией, стали: новые направления бизнеса, переориентирование на выпуск средств защиты от вируса, формирование «финансовой подушки» на случай новых кризисов, ведение бизнеса в онлайн-режиме, переориентация на отечественных поставщиков, перевод сотрудников на удаленную работу. По данным аналитических агентств, падение выручки российских компаний составило 13 % [7].

Большинство адаптационных изменений напрямую затронули интересы работников, следовательно, процесс организационной адаптации изначально имел в себе выраженную социальную составляющую.

Таким образом, адаптационные действия российских компаний можно разделить на два вида: известные (универсальные) и новые (уникальные). К известным (универсальным) действиям относятся: сокращение штатов, что позволило обеспечить дальнейшую работу компании, переход к новым поставщикам в связи с тем, что, несмотря на принятые меры, часть предприятий, в основном индивидуальные предприниматели, закрылись, не справившись с внешними вызовами.

К новым, уникальным действиям относятся краткосрочные (изменение графика и режима работы) и долгосрочные меры (удаленная работа, цифровизация бизнеса). Удаленная работа как способ адаптации затрагивает все уровни организационной системы и может принимать разные формы в зависимости от того, на какие группы работников и организационные процессы она распространяется, какие технические и организационные решения принимаются для ее внедрения, насколько быстро и каким образом внедряется новый формат, и т. д. С точки зрения долгосрочного эффекта, удаленная работа не привела к радикальным преобразованиям на рынке труда и в сфере управления бизнесом, но получила скептическую оценку эффективности удаленных форматов [8] и стала одним из способов адаптации, затронув все уровни организационной системы.

Как известные (универсальные), так и новые (уникальные) меры позволили отработать адаптационные механизмы и адаптироваться к новым вызовам.

По данным исследования, проведенного Фондом общественного мнения, эффективными мерами адаптации бизнеса стали следующие направления:

1) перевод бизнеса в онлайн-формат сопровождался закрытием старого бизнеса и открытием нового, обновление бизнес-среды становится положительным моментом в развитии российской экономики. Например, в связи с локдауном владелец студии йоги ее закрыл и перенес в онлайн-формат. Занятия проводились бесплатно, что позволило привлечь большую часть аудитории, а для тех, кто заинтересовался йогой, были открыты платные онлайн-занятия;

2) разработка новых продуктов или услуг в соответствии с вызовами времени: выпуск дезинфицирующих средств (антисептиков) с различными ароматами, телемедицина и т. д.;

3) выход в новые ниши или сферы деятельности, например переориентирование туристических компаний на внутренний рынок, рестораны и кафе стали развивать доставку готовых обедов и ужинов. Компания «Технократ» начала заниматься продвижением нового продукта — платформы для микрообучения онлайн [9]. Пандемия спровоцировала рост числа вакансий в сфере информационных технологий и онлайн-продаж продуктов питания. Такое расширение сфер деятельности позволило ряду компаний удержаться на плаву;

4) продолжение деятельности без кардинальных изменений, но перевод офиса на удаленный формат (торговая сеть «Лента», рекламные агентства).

По результатам исследования, проведенного в рамках проекта «Малый бизнес в условиях (пост)пандемической реальности» Центра фундаментальных исследований НИУ ВШЭ, выявлено, что в ситуации

вызовов, связанных с пандемией, малый бизнес проявил гибкость и устойчивость к внешним шокам (упругость) и были внесены предложения о необходимости дальнейшего вовлечения представителей малого и среднего бизнеса в «программы импортозамещения, формирование локальных и региональных кластеров развития» [10]. Стратегия развития бизнеса является важной предпосылкой его адаптации к внешним вызовам современности.

Экономические преобразования, инициированные государством, направленные в первую очередь на решение проблем из-за COVID-кризиса, были восприняты гражданским обществом позитивно. Кризис стал не только вызовом для российской экономики, но и уникальным сочетанием внешних условий, которые сделали организационную адаптацию одновременно необходимой и сложной управленческой задачей для российских организаций.

Кризис способствовал появлению универсальной потребности как в организационной адаптации, так и в адаптации всех экономических и социальных институтов, начиная от системы здравоохранения, заканчивая органами власти и другими институтами.

В заключение следует отметить, что пандемия оказала как позитивное, так и негативное влияние на российский бизнес. Негативное влияние выразилось в закрытии неэффективных предприятий, не сумевших адаптироваться к новым условиям. Позитивное влияние связано с переупрофилированием производства, обновлением бизнес-среды, поиском новых ниш и сфер деятельности, разработкой новых продуктов и услуг, выходом на отечественных поставщиков и т. д.

Уровень адаптации к вызовам времени зависит от понимания необходимости разработки управленческих технологий и методов, которые делают возможным поиск и реализацию успешных адаптационных ответов. Таким образом, пандемия запустила процесс осознания приоритетов и целей устойчивого развития, способствовала продолжению процесса социализации Российского государства.

ЛИТЕРАТУРА

- [1] Яценко О.Ю. Пандемия как глобальный вызов: социально-экономический и правовой тезаурус. *Образование и право*, 2020, № 4, с. 503–507.
- [2] Буторина А.В., Махнырь Е.Ф., Усачева Е.Л. Эпидемии и пандемии в истории человечества. *Научная мысль*, 2020, № 2–1, с. 21–28.
- [3] Торкунов А.В., Рязанцев С.В., Левашов В.К., ред. *Пандемия COVID-19. Вызовы, последствия, противодействие*. Москва, Аспект-пресс, 2021, 249 с.
- [4] Гурвич Е. *Жесткость антиковидных мер: российский и международный опыт*. URL: <https://liberal.ru/lm-ekspertiza/zhestkost-antikovidnyh-mer-rossijskij-i-mezhdunarodnyj-opyt> (дата обращения 13.08.2023).
- [5] Deb P., Furceri D., Ostry J.D., Tawk N. The economic effects of COVID-19 containment measures. *Open Economic Review*, 2022, vol. 33, pp. 1–32.

- [6] *Что такое пандемия?* URL: https://web.archive.org/web/20200715082338/https://www.who.int/csr/disease/swineflu/frequently_asked_questions/pandemic/ru/ (дата обращения 01.02.2024).
- [7] Исследование влияния пандемии COVID-19 на российский бизнес. *Росконгресс*. URL: <https://roscongress.org/materials/issledovanie-vliyaniya-pandemii-covid-19-na-rossiyskiy-biznes/> (дата обращения 15.11.2023).
- [8] Atkin D., Schoar A., Shinde S. Working from home, worker sorting and development. *NBER Working Paper*, 2023, № 31515, 55 p.
- [9] Пандемия меняет: способы адаптации компаний к новым условиям. *к-ФОРМ*. URL: <https://covid19.fom.ru/post/pandemiya-menyat-sposoby-adaptacii-kompanij-k-novym-usloviyam-chast-3?salt=uYNwUfv8Cm1ztL7GovtULXhvXjQ82AvD> (дата обращения 01.12.2023).
- [10] Чепуренко А.Ю., Галицкий Е.Б., Ослон А.А. Адаптация российского бизнеса к шокам пандемии COVID-19: первые данные лонгитюдного исследования. *Общественные науки и современность*, 2023, № 2, с. 90–110.

Статья поступила в редакцию 21.01.2024

Ссылку на эту статью просим оформлять следующим образом:

Кунаев М.А. Последствия пандемии для российского бизнеса, виды и механизмы его адаптации. *Гуманитарный вестник*, 2024, вып. 1.
<http://dx.doi.org/10.18698/2306-8477-2024-1-891>

Кунаев Максим Андреевич — аспирант Российского университета дружбы народов имени Патриса Лумумбы, первый заместитель Генерального директора ООО «Максима Логистик». e-mail: maхmk75@mail.ru

Pandemic consequences for the Russian business: types and mechanisms of its adaptation

© M.A. Kunaev

Peoples' Friendship University of Russia named after Patrice Lumumba (RUDN),
Moscow, 115419, Russia

The paper investigates consequences of the COVID-19 pandemic affecting the Russian companies, which led them to the need for an adaptation response, as well as types and mechanisms of the Russian business adaptation. Changes in the external environment caused by the pandemic were comparatively analyzed, their impact on the Russian business development was shown, and a set of measures taken in the Russian Federation at the level of government, regions and companies was considered. Economic, institutional, scientific-technological and scientific-educational, organizational and sociocultural factors that influenced adaptive response of the Russian business and alteration in priorities of the Russian companies were identified and structured. Types of adaptation actions by the Russian companies and adaptation mechanisms to the impact of crisis caused by the pandemic were determined. A conclusion was made on the need for further research in the level of the adaptation measures efficiency.

Keywords: *adaptation, pandemic, consequences, organizational adaptation, support measures, business, Russian companies, factors, adaptation mechanisms*

REFERENCES

- [1] Yatsenko O.Yu. Pandemiya kak globalnyi vyzov: sotsialno-ekonomicheskii i pravovoy tezaurus [The pandemic as a global challenge: a socio-economic and legal thesaurus]. *Obrazovanie i pravo — Education and Law*, 2020, no. 4, pp. 503–507.
- [2] Butorina A.V., Makhnyr E.F., Usacheva E.L. Epidemii i pandemii v istorii chelovechestvu [Epidemic and pandemic in the human history]. *Nauchnaya mysl — Scientific thought*, 2020, no. 2–1, pp. 21–28.
- [3] Torkunov A.V., Ryazantsev S.V., Levashov V.K., eds. *Pandemiya COVID-19. Vyzovy, posledstviya, protivodeystvie* [COVID-19 pandemic. Challenges, consequences, countermeasures]. Moscow, Aspect-press Publ., 2021, 249 p.
- [4] Gurvich E. *Zhestkost antikovidnykh mer: rossiyskiy i mezhdunarodnyi opyt* [Severity of anti-Covid measures: Russian and international experience]. Available at: <https://liberal.ru/lm-ekspertiza/zhestkost-antikovidnyh-mer-rossijskij-i-mezhdunarodnyj-opyt> (accessed August 8, 2023).
- [5] Deb P., Furceri D., Ostry J.D., Tawk N. The economic effects of COVID-19 containment measures. *Open Economic Review*, 2022, vol. 33, pp. 1–32.
- [6] *Chto takoe Pandemiya?* [What is a pandemic?]. Available at: https://web.archive.org/web/20200715082338/https://www.who.int/csr/disease/swine-flu/frequently_asked_questions/pandemic/ru/ (accessed February 1, 2024).
- [7] *Issledovanie vliyaniya pandemii COVID-19 na rossiyskiy biznes* [Study of the COVID-19 pandemic impact on the Russian business]. *Roscongress*. Available at: <https://roscongress.org/materials/issledovanie-vliyaniya-pandemii-covid-19-na-rossiyskiy-biznes/> (accessed November 15, 2023).
- [8] Atkin D., Schoar A., Shinde S. Working from home, worker sorting and development. *NBER Working Paper*, 2023, no. 31515, 55 p.

- [9] Pandemiya menyaet: sposoby adaptatsii kompaniy k novym usloviyam [Pandemic changes: ways for companies to adapt to new conditions]. *k-FOM*. Available at: <https://covid19.fom.ru/post/pandemiya-menyaet-sposoby-adaptacii-kompanij-k-novym-usloviyam-chast-3?salt=uYNwUfv8Cm1ziL7TovtULXhvxjQ82AvD> (accessed December 1, 2023).
- [10] Chepurenko A.Yu., Galitsky E.B., Oslon A.A. Adaptatsiya rossiyskogo biznesa k shokam pandemii COVID-19: pervye dannye longityudnogo issledovaniya [Adaptation of Russian business to the shocks of the COVID-19 pandemic: first data from a longitudinal study]. *Obshchestvennye nauki i sovremennost — Social Sciences and Contemporary World*, 2023, no. 2, pp. 90–110.

Kunaev M.A., Postgraduate, Peoples' Friendship University of Russia named after Patrice Lumumba (RUDN); 1st Deputy Director General, Maxima Logistics LLC.
e-mail: maxmk75@mail.ru