

Формирование стратегий организационного поведения производственных предприятий в условиях пандемии

Научный руководитель – Эльяшевич Иван Павлович

Ипатьева И.А.¹, Ипатьева М.А.²

1 - Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», Москва, Россия, *E-mail: iipateva@hse.ru*; 2 - Чувашский государственный университет имени И.Н. Ульянова, Чебоксары, Россия, *E-mail: ipateva.03@mail.ru*

Исследование посвящено анализу и оценке применяемых мер антикризисного управления производственными предприятиями, особенностям изменения их внутренних и внешних связей, которые были вызваны в результате распространения пандемии коронавируса в начале 2020г.

Новая экономическая ситуация, которая сложилась на рынке характеризуется непредвиденными и значительными изменениями. Перед организациями встала необходимость реорганизации своих производственных и организационных процессов, изменение принципа социального взаимодействия в рамках внутренней и внешней среды, для того чтобы соответствовать требованиям функционирования в новой среде, сформированной антиковидными мерами.

Тема, поднимаемая в исследовании, актуальна поскольку пандемия коронавируса стала во многом поворотным явлением, которое поспособствовало модификации и преобразованию ныне существующих и устоявшихся связей и процессов организаций, потребовало ускоренного внедрения и адаптации организационных инноваций. Анализ и оценка методов реагирования на внешние потрясения позволит выявить наиболее эффективный подход принятия решений в нестандартных ситуациях и позволяющих сократить уровень неизбежных потерь.

Интерес к данной теме выражается в том, что за прошедший год был опубликован значительный перечень научных статей, анализирующих последствия пандемии и распространения коронавирусной инфекции. Среди них можно выделить в отдельные группы публикации по анализу успешных и неудачных кейсов применения нового формата взаимодействия и организации процессов предприятий (Pantano et al, 2020); публикации формирующие стратегии организационного поведения в условиях пандемии (Loan et al., 2021; Zhu, 2020; Hernández-Sánchez et al., 2020); а так же оценивающих последствия пандемии для организаций и экономики (Wang and Kang, 2021; Kuckertzi et al., 2020; Lipkind & Kitarar, 2021; Żak & Garncarz, 2020).

Исследовательский вопрос работы заключается в анализе и оценке организационного реагирования на экономические и гуманитарные кризисы. Результаты полученные в процессе исследования призваны дать ответ об оптимальных мерах реагирования на последствия для организации кризиса вызванного COVID-19.

Гипотеза, выдвигаемая в рамках данной работы, предполагает, что пандемия характеризуется не только негативными последствиями для производственных предприятий, но также раскрыла потенциальные направления для роста и развития.

В качестве методологии при проверке гипотезы был использован метаанализ научной литературы, в которой было проведено обобщение результатов реагирования предприятий на внешние потрясения; а также проведена оценка актуальных оптимизационных бизнес-кейсов, в которых акцентировалось внимание на функционирование и преобразование организационных процессов в условиях нестабильности.

В результате были выявлены следующие тенденции реагирования производственных предприятий разного уровня на возникающие потрясения.

В условиях неопределенности, вызванной турбулентностью и хаотичностью рынков, крупные транснациональные компании действовали консервативнее в отношении принятия решений, чем более мелкие фирмы. Небольшие фирмы реагировали на изменения уровня спроса, деформирование логистических цепей быстрее, чем некоторые ТНК. Вторые тем временем придерживались деловой практики, напоминающей по своей форме допандемический бизнес.

Производственные предприятия во многом зависимы от своевременности и надежности поставок сырья и материалов. За время пандемии неопределенность при оценке уровня спроса и накладываемые ограничения на работу предприятий, вызвали существенное снижение уровня сервиса с 95% до 75-80% (Matthews et al, 2022). С первых дней начал расти уровень отложенных заказов поскольку многие порты работали в половину мощности, грузоподъемность снизилась из-за ограниченной доступности работников, ряд стран (Индия, Китай и др.) оставались закрытыми на протяжении двух месяцев. Исходя из этого ТНК акцентировали свое внимание на безопасности поставок и сохранении необходимого уровня запасов для непрерывного производства в ущерб эффективности логистических процессов.

При этом возникла противоположная проблема - невозможность быстро остановить производство при существенном снижении спроса. Запасы незавершенного производства и запасы в пути невозможно было отменить. Заморозка части активов и сокращение доходности продаж вследствие изменения спроса поставили предприятия перед необходимостью реструктуризации затрат. В качестве краткосрочных мер для снижения финансовых затрат и оттока денежных средств ряд компаний прибег к сокращению издержек за счет отказа от аутсорсинга, перераспределение инвестиций, отсрочку платежей по обязательствам и переход на вексельные взаиморасчеты с контрагентами. В то же время для увеличения притока финансовых ресурсов компаниями применялись такие инструменты как продажа или сдача в аренду внеоборотных активов, оптимизация ассортиментного портфеля, реструктуризацию дебиторской задолженности в финансовые инструменты и привлечение кредитных средств.

Безусловно, с одной стороны, пандемия усилился эффект ограниченности ресурсов, который был выражен в сокращении численности работников с целью уменьшить затраты; в ухудшении качества поставок производственных ресурсов и усилении эффекта неопределенности; в усилении политического и социального давления, что было выражено через необходимость соблюдения новых санитарно-эпидемиологических условий и противоэпидемических мер. С другой стороны, ряд предприятий, что сумел своевременно справиться с возникающими стратегическими проблемами в условиях нестабильности, смогли упрочить свое положение на рынке и занять более выгодные позиции нежели конкуренты.

Проведенное исследование показало, что предприятиями, которые успешно справились с усилившимся давлением оказались те, которые уделили значительное внимание повышению устойчивости систем, их гибкости и способности адаптироваться в ограниченные сроки. Ключевыми проблемами, которые потребовали решения были следующие.

К первой группе можно отнести организационные процессы: ускорение принятия решений и проведение анализа и оценки данных в формате он-лайн; организация перехода к новому формат работы, перестройка бизнес-процессов и ликвидация рисков с этим связанная.

Ко второй группе можно отнести вопросы, напрямую затрагивающие производство: обеспечение надежности и непрерывности производственных процессов; ликвидация сбоев в цепи поставок; сохранение производительности труда и переобучение персонала новым

методам взаимодействия; адаптация взаимодействия с потребителями и нивелирование нестабильности спроса за счет перетока объема сбыта между различными каналами.

В результате, стратегии, применяемые производственными предприятиями для минимизации последствий кризисного влияния, можно выделить в несколько категорий:

- Проведение реорганизации и реструктуризации бизнеса. Переосмысливается направление деятельности компании, пересматривается продуктовый портфель и факторы производства, проводится оптимизация структуры менеджмента.

- Локализация бизнеса/бизнес-подразделений в рамках территории страны/региона. При необходимости действовать в условиях неопределенности, организации предпочитают обратить внимание на внутреннюю организацию процессов (Marino et al, 2008). Кроме того ключевое внимание сосредотачивается на особенностях локального спроса, в соответствии с которым продуктовый портфель частично оптимизируется.

- Оптимизация логистических каналов сбыта. Перераспределение объемов предложения в соответствии со спросом из оффлайн продаж в электронную коммерцию.

- Формирование новой стратегии развития предприятия: роста, развития продукта и рынка, сокращения присутствия на рынке. Определяется направления к котором необходимо двигаться в долгосрочной перспективе.

- Реструктуризация финансовой модели. Проведения мероприятий по снижению затрат, их контроль и анализ. Оптимизация кредиторской задолженности за счет исполнения условий, позволяющих получить уступки со стороны кредитора. Поиск средств увеличения притока денежных средств.

Применение данных стратегий показало, что в современном мире необходимо искать новые пути и решения, что позволит предприятиям преодолеть кризис и сохранить положение на рынке.

Источники и литература

- 1) Accenture, 2020. COVID-19: Systems resilience in times of unprecedented disruption
- 2) Pantano E., G. Pizzi, D. Scarpi, C. Dennis 2020. Competing during a pandemic? Retailers' ups and downs during the COVID-19 outbreak *Journal of Business Research*, 116, pp. 209-213.
- 3) Kuckertz, A., Brändle, L., Gaudig, A., Hinderer, S., Morales Reyes, C.A., Prochotta, A., Steinbrink, K.M., & Berger, E.S.C. (2020). Startups in times of crisis – a rapid response to the COVID-19 pandemic. *Journal of Business Venturing Insights*, 13, e00169. <https://doi.org/10.1016/j.jbvi.2020.e00169>
- 4) Lipkind, T., & Kitrar, L. (2021). The relationship of economic sentiment and GDP growth in Russia in light of the Covid-19 crisis? *Entrepreneurial Business and Economics Review*, 9(1), 7-29. <https://doi.org/10.15678/EBER.2021.090101>
- 5) Loan, L., Doanh, D., Thang, H., Viet Nga, N., Van, P., & Hoa, P. (2021). Entrepreneurial behaviour: The effects of the fear and anxiety of Covid-19 and business opportunity recognition. *Entrepreneurial Business and Economics Review*, 9(3), 7-23. <https://doi.org/10.15678/EBER.2021.090301>
- 6) Marino, L. D., Lohrke, F. T., Hill, J. S., Weaver, K. M., & Tambunan, T. (2008). Environmental shocks and SME alliance formation intentions in an emerging economy: Evidence from the Asian financial crisis in Indonesia. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32(1), 157-183.
- 7) Matthews, R., Rutherford, B. N., Edmondson, D., & Matthews, L. (2022). Uncertainty in industrial markets: The COVID-19 pandemic. *Industrial Marketing Management*, 102, 364-376. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2022.02.006>

- 8) Wang, Q.F., and Kang, W. 2021. What are the impacts of covid-19 on small businesses in the us? Early evidence based on the largest 50 MSAS. Geographical review.
- 9) Żak, M., & Garncarz, J. (2020). Economic policy towards the challenges of the COVID-19 pandemic in selected European Union countries. *International Entrepreneurship Review*, 6(4), 21-34. <https://doi.org/10.15678/IER.2020.0604.02>