

Мир после COVID-19

Захарова И.А.

Влияние экономических кризисов на бизнес-решения компаний и поиск оптимальной бизнес-модели в результате современного кризиса, вызванного пандемией

Захарова Ирина Александровна — кандидат экономических наук, доцент кафедры регионального и муниципального управления, факультет государственного управления, МГУ имени М.В. Ломоносова, Москва, РФ.

E-mail: Zakharova@spa.msu.ru

SPIN-код РИНЦ: [4631-4992](https://elibrary.ru/4631-4992)

Аннотация

Резкое ухудшение экономической ситуации требует от компаний готовности к оперативной реализации антикризисных мер. В то же время к моделированию кризисных сценариев прибегают далеко не в каждой организации. В результате бизнес сталкивается с необходимостью перераспределения ресурсов, оптимизации цепочки-поставок, корректировки кадровой и клиентской политики в кратчайшие сроки. Данные трансформации в бизнесе могут быть встречены негативно и оказаться неэффективными. Целью статьи является изучение бизнес-решений компаний различных отраслей и выявление направлений трансформации бизнес-модели в контексте различных кризисных периодов, в частности в период финансового кризиса 2008–2009 гг. и кризиса, связанного с пандемией 2020 г. Мировой кризис 2008 г. начался с ипотечного кризиса в США и краха финансовых институтов, которые столкнулись с проблемами ликвидности, оттоком средств вкладчиков и ростом невозвратов по кредитам. Кризис 2020 г., вызванный пандемией COVID-19, начался с кризиса в системах здравоохранения и показал, насколько различные национальные системы устойчивы и обладают возможностями быстрого реагирования на происходящее. Быстрая адаптация компаний к новым условиям, интеграция бизнеса в более глобальные системы, по мнению автора, являются наиболее удачными бизнес-решениями наравне с необходимостью управления устойчивостью организации.

Ключевые слова

Экономический кризис, управление устойчивостью организации, бизнес-модель, кризис 2008 г., кризис 2020 г., трансформация продуктовой линейки, COVID-19.

DOI: 10.24411/2070-1381-2020-10092

Введение

Мировое экспертное сообщество пока только делает предположения о последствиях кризиса, вызванного COVID-19, однако его сейсмический характер будет ощущаться еще долго. Сегодня эксперты сходятся во мнении, что V-образная кривая выхода из кризиса не случится. Ряд исследователей полагает, что сильнее всего на экономику влияет наличие человеческого страха перед воздействием вируса, который способен уничтожить целые сектора экономики — путешествия и развлечения, даже когда пандемия стихнет, а аэропорты и театры вновь откроются [Kozlowski et al. 2020]. Страх того, что такая эпидемия может появиться вновь, вероятно, будет оказывать понижающее влияние на цены и спрос в ближайшие десятилетия. Наиболее существенными последствиями пандемии является гибель людей, что же касается

экономических последствий для национальных экономик, то здесь следует рассматривать две главные составляющие затрат: первая — это прямые затраты, связанные с закрытием бизнесов и увеличением расходов на здравоохранение; вторая — это расходы, связанные с политикой количественного смягчения.

В данной статье будет рассматриваться антикризисная политика компаний, которая выражалась в нескольких направлениях. С одной стороны, перед бизнесом стояла задача спасти его, с другой — продемонстрировать социальную ответственность и спасти еще кого-то, помочь другим отраслям, врачам, государству, людям. Мы наблюдали, каким образом компании трансформировали свой бизнес с приходом пандемии. Очевидным было перепрофилирование производства по пошиву одежды в пошив защитных костюмов для врачей и медицинского персонала; парфюмерные и алкогольные компании переориентировали производство номенклатуры. Текущий кризис породил осознание того, насколько люди в мире зависят друг от друга, утвердился тезис «если тебе хорошо, то и мне тоже». От наличия коллективной ответственности, компетентности, человечности зависят более важные результаты, нежели краткосрочная прибыль, а именно: здоровье людей, репутация и устойчивость бизнеса в перспективе. Управление устойчивостью стало крайне необходимой задачей для компаний. Взаимозависимость создала новые сети, новые направления, помогла кому-то выжить и впоследствии, очевидно, изменит подход к ведению бизнеса. Оппортунистские желания отдельных бизнесов, как правило, не создают приверженности и доверия.

Реакция российских банков на мировой финансовый кризис 2008 г.: антикризисные меры

В сентябре 2008 г. наступил пик кризиса, были объявлены банкротами или поглощены конкурентами несколько крупнейших финансовых учреждений мирового уровня. Летом 2008 г. четвертый по величине инвестиционный банк Lehman Brothers понес большие потери по ипотечным бумагам и испытывал острую нехватку капитала. Руководство банка вело переговоры о слиянии с другими банками. В конечном счете 15 сентября Lehman Brothers объявил о банкротстве. Другой крупный банк Merrill Lynch был поглощен Bank of America [Усоскин 2015]. Финансово-экономический кризис проявился в виде сильного снижения основных экономических показателей в странах с развитой экономикой, сопровождался падением мировых фондовых рынков, кризисом ликвидности, потерями доверия мировым финансовым институтам со стороны клиентов.

Многие были вынуждены изменить модель бизнеса [Захаров 2014]. Мировые правительства и финансовые регуляторы принимали антикризисные программы.

Процессы, которые происходили в российской экономике в первой половине 2008 года, свидетельствовали о завершении десятилетней волны экономического роста. Начало 2008 года было отмечено мировой инфляцией, ростом цен на продовольствие, энергоресурсы, несовершенной конкуренцией и, как следствие, привело к росту денежной массы. Вместе с этим цены на нефть находились на высоком уровне, росли золотовалютные резервы. Во втором полугодии 2008 г. наблюдался спад цен на сырье и снижение золотовалютных резервов. Рост фондовых индексов привел к надуванию фондового пузыря и последующей панике. Сочетание доступного кредита и высокого внешнего и внутреннего спроса обеспечивали неплохие темпы роста экономики в первом полугодии. При этом наблюдался значительный внешний долг предприятий и банков как результат модели роста, в основе которой лежит стратегия *carry trade* (заимствование средств в национальной валюте страны с низкими процентными ставками и инвестирование их в валюту государства, где установлены высокие процентные ставки), которая применялась, пока не поменялась рыночная ситуация, в результате чего данная стратегия перестала быть интересной с точки зрения потенциальной прибыли. Среди прочих кризисных тенденций отмечался дефолт по облигациям, высокий отток капитала, рост безработицы, снижение реальных денежных доходов населения. Уже в IV квартале в Российской Федерации произошел обвал промышленного производства. Быстрое распространение кризисных явлений с финансового на реальный сектор и глубина кризиса стали следствием сложившейся структуры экономики с доминированием сырьевых отраслей и модели экономического роста, опирающейся на дешевое внешнее финансирование.

На российском банковском рынке во втором полугодии 2008 г. образовалась напряженная ситуация. Еще в феврале банки стали испытывать проблему с ликвидностью, к сентябрю для банков был полностью закрыт доступ на внешние рынки. Выросла стоимость денежных средств, рост активов замедлился. В первом полугодии наблюдались высокие темпы роста рынка розничного и корпоративного кредитования, которое практически полностью прекратилось в четвертом квартале.

В России кризис был отягощен падением цен на нефть, девальвацией рубля, всеобщим кризисом ликвидности, началом неплатежей по кредитам. Высокими темпами росла задолженность по розничным и корпоративным кредитам (в результате за 2008 год удельный вес просроченной задолженности в совокупном объеме кредитов всем

категориям заемщиков вырос с 1,3% до 2,1%)¹, как и во многих странах мира, росла безработица. Правительство «распечатало» Резервный фонд и Фонд национального благосостояния для обеспечения подушки ликвидности и стабилизации финансовой системы РФ. Вместе с тем банки увеличивали ставки по кредитам, в отрасли происходила смена собственников и банкротство известных игроков банковского рынка (у 19 банков во втором полугодии 2008 г. были отозваны лицензии, 21 банк был санирован²). У населения снижалось доверие к финансовой системе, которое только укрепилось после дефолта 1998 года. В период активной фазы кризиса на финансовых рынках доминировала паника, которая привела к оттоку депозитов в сентябре на 1,5%, или 88 млрд руб., в октябре — на 6% (355 млрд руб.)³. Правительство для сдерживания инфляции повысило ставки рефинансирования с 10% до 10,25% в феврале, до 10,5% в апреле, до 11% в июле, до 12% в ноябре и 13% в декабре. Среди мер поддержки осуществлялось предоставление ликвидности через механизмы РЕПО. Были увеличены объемы среднесрочного РЕПО с 1,4 млрд руб. в январе до 47,0 млрд руб. в феврале и 29,0 млрд руб. в марте, апреле; в мае – июне обороты были снижены до 7,2–2,2 млрд руб. вследствие временного открытия внешнего рынка заимствований, и в сентябре произошел резкий рост до 200 млрд руб.⁴ Для поддержки отрасли был расширен ломбардный список ценных бумаг, снижены нормативы обязательного резервирования, кратковременно поддерживались биржевые индексы, увеличен капитал Агентства ипотечного жилищного кредитования (АИЖК) и для предотвращения оттока депозитов повышен размер застрахованных вкладов до 700 тыс. руб. Государство разместило временно свободные средства госкорпораций на банковских депозитах, а также средства бюджета на банковских депозитах через аукционы Минфина. Для поддержки банковской системы ряду системообразующих банков были предоставлены кредиты из средств ЦБ РФ, субординированные кредиты банкам (950 млрд руб.)⁵. Реальный сектор экономики получил возможность кредитоваться через ВЭБ и госбанки, в итоге общий

¹ Годовой отчет 2008 г. // Банк России [Электронный ресурс]. URL: https://www.cbr.ru/Collection/Collection/File/19699/ar_2018.pdf (дата обращения: 27.07.2020).

² ЦБ РФ в 2008 г. отозвал лицензии у 33 банков // РБК [Электронный ресурс]. URL: <https://www.rbc.ru/economics/20/01/2009/5703d17a9a79473dc814bd77> (дата обращения: 20.07.2020).

³ Развитие российской банковской системы в 2005–2010 годах // Эксперт РА [Электронный ресурс]. URL: <https://raexpert.ru/docbank/7b1/525/0ae/3eec263a575f4d3f4807de4.pdf> (дата обращения: 20.07.2020).

⁴ Статистический Бюллетень Банка России. 2008. № 10 // Банк России [Электронный ресурс]. URL: <https://www.cbr.ru/Collection/Collection/File/9390/Bbs1810r.pdf> (дата обращения: 20.07.2020).

⁵ Ключевые банки России получают субординированный кредит до 950 млрд рублей // Интерфакс [Электронный ресурс]. URL: <https://www.interfax.ru/business/37658> (дата обращения: 01.06.2020).

объем господдержки составил 4,5 трлн руб. В сложившейся кризисной ситуации были снижены экспортные пошлины на нефть и нефтепродукты, повышены импортные пошлины и тарифы. За период кризиса девальвация рубля произошла на 27,8% (увеличение стоимости бивалютной корзины с 31,3 руб. на 1 декабря до 34,8 руб. на 31 декабря и до 40,0 руб. на 31 января, или на 27,8% за период)⁶.

Многие российские коммерческие банки осознали необходимость опираться исключительно на собственные источники фондирования и наращивать значительные резервы. Экономический спад существенно отразился на доходности. Банки также испытывали снижение эффективности вследствие необходимости в оперативной модификации продуктового ряда. Нарастали имиджевые риски, отразившиеся на результатах показателей деятельности, усиленные СМИ. В результате к моменту кризиса один из ведущих банков России ПАО «Банк Уралсиб» столкнулся с тремя задачами: во-первых необходимо было пересмотреть бизнес-стратегию, запустить новые привлекательные продуктовые предложения, которые в сложившейся ситуации помогли бы клиентам сохранить свои средства; во-вторых, необходимо было принять антикризисные программы, разработать антикризисные PR-мероприятия, призванные нивелировать негативный информационный фон вокруг отрасли; и в-третьих, скорректировать коммуникационную стратегию, принятую до кризиса.

В итоге в Банке была сформирована конкурентоспособная депозитная линейка, отвечающая широким интересам вкладчиков, модифицирована линейка потребительского кредитования, которая включала залоговый кредит, кредит под поручительство и кредит без залога и поручительства.

Изменение бизнес-стратегии. Для многих банков достижение текущих стабильных показателей своей деятельности и высокой рентабельности в ближайшей перспективе являлось главной стратегической целью. При этом подходы к построению стратегии стремительно устаревают. Отечественные банки, которые добились успехов, уже не могли опираться на прежние наработки [Плиев 2010]. В основе изменения бизнес-стратегии была необходимость простимулировать привлечение. Для реализации данной цели были повышены ставки по рублевым вкладам на короткие сроки (до 3 и 6 месяцев) во всех валютах, ставки были повышены также по вкладам на все сроки, однако к длительному размещению денежных средств вкладчики относились с крайней

⁶ Стоимость бивалютной корзины // Банк России [Электронный ресурс]. URL: <https://cbr.ru/archive/db/bicurbase/?UniDbQuery.Posted=True&UniDbQuery.From=01.12.2008&UniDbQuery.To=31.07.2018> (дата обращения: 20.07.2020).

осторожностью. Корпорация воспользовалась имеющимися информационными поводом и напомнила клиентам о своем опыте, надежности. К 20-летию Финансовой Корпорации «Уралсиб» была запущена акция, которая предусматривала выплату процентов по вкладу вперед. В продуктовой линейке был восстановлен мультивалютный вклад, который позволял вкладчикам управлять валютными рисками в условиях волатильности валютных курсов. По результатам I квартала 2009 г. увеличение ставок по всем видам и всем срокам (размер увеличения по отдельным срокам достиг 2%)⁷ дало значительный прирост вкладов физических лиц. Основная тенденция в части валютной структуры срочного депозитного портфеля розничного банковского бизнеса заключалась в снижении доли рублевых вкладов в период с сентября 2008 по март 2009 с 85% до 47%, а также существенное влияние курсовой разницы на объем привлечения (10% от объема портфеля)⁸.

Как известно, кризис вынуждает компании пересматривать собственные стратегии и искать новые точки роста. Многопрофильная финансовая организация разрабатывает продуктивное предложение под конкретный целевой сегмент. В период кризиса важно сохранение лояльной добросовестной клиентской базы. Несмотря на падение доходов населения, обеспечение качественного кредитного портфеля становится приоритетной задачей. Привлечение надежных клиентов, обладающих финансовой устойчивостью и здраво оценивающих свою платежеспособность и кредитные риски, является безусловной задачей кредитного института. В качестве целевого сегмента Банк «Уралсиб» ориентировался на верхнюю границу массового сегмента рынка автокредитования. Приоритетными также стали «лояльные клиенты» — текущие и бывшие клиенты банка. Эволюция продуктового предложения произошла именно из расчета работы с целевой клиентской группой:

- ориентация на высокодоходные кредитные продукты;
- развитие программ автокредитования, в частности, совместно с автосалонами-партнерами;
- развитие залогового кредитования;
- стимуляция привлечения во вклады на 9 месяцев и 1 год;

⁷ Данные ПАО «Банк Уралсиб».

⁸ Данные внутренней финансовой отчетности ПАО «Банк Уралсиб», ОАО АКБ «Уралсиб-Юг Банк», ОАО АКБ «Стройвестбанк».

- развитие ипотечного кредитования за счет совместных программ с застройщиками;
- повышение комиссионного дохода, в том числе за счет повышения доли расчетных операций, осуществляющихся через удаленные каналы доступа вследствие их более низкой себестоимости: развитие программы лояльности, ориентированной исключительно на клиентов, попадающих под критерии системы лояльности, что позволит в дальнейшем развивать имидж клиентоориентированного банка, повысить лояльность клиентской базы и снизить риски при кредитовании розничных клиентов в условиях кризиса.

При планировании антикризисных PR-мероприятий необходимо было исходить из поставленных задач как до кризиса, так и в период его активной фазы. В кризисные периоды, особенно когда кризис затрагивает все сектора экономика, необходимо разделять общие проблемы и демонстрировать понимание настроений в обществе. Разделение проблем означает попытки поиска совместных решений проблем, что, скорее всего, будет положительно оценено обществом. Когда речь идет о потере доверия, его необходимо восстанавливать не одной лишь коммуникацией, а конкретными мерами поддержки. В рассматриваемом банке первоочередной задачей было оптимизировать и реформировать продуктовую линейку и параллельно донести эту информацию до своих клиентов, при этом усилить эмоциональную связь с аудиторией посредством различных коммуникационных кампаний. Необходимо было закрепить позиции в топ-5 финансовых брендов России. Кроме того, Банк входил в число «господдерживаемых» банков. Это позволяло заложить основу быстрого роста за счет накопленной и непотерянной известности в посткризисный период. Итак, были выделены следующие направления антикризисных PR-мероприятий в Банке «Уралсиб»:

- формирование позитивного информационного фона (на начальном этапе кризиса);
- реализация федеральной и региональных программ антикризисного реагирования в СМИ;
- внутрикорпоративные антикризисные мероприятия.

Пик PR-активности Банка пришелся, как и у конкурентов отрасли, на сентябрь – октябрь 2008 г. [Попыхова 2011]. Концепция антикризисной PR-программы также исходила из поставленных задач. Во-первых, необходимо было изменить вектор позиционирования. Усиление имиджа надежного и устойчивого игрока финансового рынка и в докризисный период имело весомое значение, а в период финансового кризиса клиенты доверяли только институтам, обладающим солидным запасом прочности.

Следующим направлением, которое до этого не было сильно развито, стало позиционирование руководства Банка как ведущих экспертов и эффективных антикризисных менеджеров рынка, успешно преодолевших не один финансовый кризис (в том числе кризис 1998 г.). Банк «Уралсиб» — один из немногих федеральных банков, переживших кризис 1998 года и вышедших из него со значительными приобретениями. Обеспечение доступности и открытости первых лиц для комментариев деловым изданиям было важным шагом.

Во-вторых, необходимо было сформировать новую информационную волну, которая бы опиралась на позитивные информационные поводы и сообщения, отражающие деятельность банка. Одним из проявлений данного направления было частое и открытое комментирование в СМИ острых вопросов и тематик, касающихся деятельности Банка в это непростое время. Одновременно PR-направление организации разрабатывало материалы для противодействия возникающим негативным слухам и отзывам в интернет-ресурсах, блогах и на форумах.

Информационная открытость в кризисной ситуации целесообразна для любой организации. Мы увидим на примере текущего кризиса, вызванного пандемией, каким образом компании общались со своей аудиторией и было ли это общение достаточным, чтобы клиенты продолжали верить и оставаться клиентами. В целях поддержания информационной открытости был образован кризисный пресс-центр. Слаженная и оперативная работа позволяла нивелировать информационные риски путем предоставления актуальной и оперативной информации о деятельности банка в СМИ. Подразделение занималось также мониторингом проблемных тем и отраслевых кейсов, подготовкой позиций для СМИ по актуальным вопросам. Следующей задачей в рамках данного направления было организовать PR-поддержку антикризисной продуктовой линейки Банка. Рынок становился более чувствительным к любой информации, и целесообразно было сопровождать любые существенные факты о деятельности обязательной публичной позицией.

При текущем кризисе 2020 г. большая часть респондентов в исследовании отметила нехватку обратной связи и комментариев о деятельности организации со стороны работодателя. Эксперты компании Deloitte⁹ утверждают, что отношения между работодателем и работником должны стать супердоверительными в период кризиса, к чему большинство работодателей пришли не сразу. Поэтому параллельно с кадровой политикой необходимо развивать информационную политику в отношении своих сотрудников, даже если компании не пришлось оптимизировать штат.

Возвращаясь к кризису 2008–2009 гг., отметим, что рассматриваемый банк принял решение активно информировать сотрудников о происходящих внутрикорпоративных процессах и действиях руководства, включая размещение видеointervью руководства на внутренних ресурсах и подготовку обращения руководства Банка к сотрудникам. Был создан специальный информационный бюллетень для информирования внутренней аудитории. Все это позволяло сократить «кризисные» настроения среди персонала. Не отказывалась организация и от таких расходных мероприятий, как корпоративный праздник.

Корректировка коммуникационной стратегии заключалась в смещении акцента с ипотечного кредитования на автокредитование и потребительское кредитование. Необходимо было продвигать идею финансовой грамотности среди населения и развивать социальную рекламу. Если у организации есть хороший информационный повод, влияющий на общий имидж, необходимо воспользоваться им и распространить его. В Банке «Уралсиб» это было 20-летие банка, что позволило развернуть масштабную имиджевую рекламную кампанию.

Отток вкладов в результате панических настроений вкладчиков в сентябре – октябре коснулся Банка в наибольшей степени — доля Банка на рынке упала до 1,08%¹⁰. По результатам проведенных мероприятий к марту 2009 г. «Уралсиб» вернул утраченные позиции благодаря проведенной работе по оптимизации вкладной линейки и продвижению частных вкладов. Что касается кредитного портфеля, то доля Банка на рынке снизилась с максимальной 4,23% в мае до 3,88% в декабре¹¹. По результатам

⁹ Новая «нормальность», или какими мы выйдем из кризиса // Deloitte [Электронный ресурс]. URL: <https://www2.deloitte.com/ru/ru/pages/about-deloitte/deloitte-in-press/2020/novaya-normalnost.html> (дата обращения: 10.07.2020).

¹⁰ Данные бухгалтерской отчетности ПАО «Банк Уралсиб», ОАО АКБ «Уралсиб-Юг Банк», ОАО АКБ «Стройвестбанк»; Статистический бюллетень Банка России. 2008. № 12 // Банк России [Электронный ресурс]. URL: <https://www.cbr.ru/Collection/Collection/File/14213/Bbs1812r.pdf> (дата обращения: 15.07.2020).

¹¹ Данные бухгалтерской отчетности ПАО «Банк Уралсиб», ОАО АКБ «Уралсиб-Юг Банк», ОАО АКБ «Стройвестбанк»; Статистический бюллетень Банка России. 2008. № 12 // Банк России [Электронный ресурс]. URL: <https://www.cbr.ru/Collection/Collection/File/14213/Bbs1812r.pdf> (дата обращения: 15.07.2020).

бренд-трекинга финансовая организация входила в топ-5 по знанию бренда при уровне затрат на рекламу компаний из топ-20; в топ-5 — по готовности стать клиентом (разместить депозит); в топ-3 — по знанию рекламы; в топ-10 — по уровню упоминания в СМИ¹². Предпринятые меры говорят о том, что они были своевременными и позволили в будущем активно развиваться финансовому институту, а главные ожидания клиентов были удовлетворены.

Кризис 2020 г., вызванный пандемией: реализация новых бизнес-решений

Профессор Колумбийского университета Ноэль Капон отмечает, что, в то время как США продолжают бороться с тем, как открыть бизнес, основной задачей оживления экономики должно стать смягчение последствий распространения вируса¹³. Подстрекаемые демонстрациями по всей стране, правительственные органы на федеральном, штатном и местном уровнях снимают ограничения, в то время как число случаев COVID-19 увеличивается и число погибших в США неумолимо превышает 100 000. И оценки смертности от пандемии в США постоянно пересматриваются в сторону повышения. Ядром сплочения, ведущим к ослаблению ограничений, является открытость экономики. Те, кто выступает за активное восстановление экономики, указывая на необходимость вновь открыть фабрики, торговые заведения — магазины, рестораны, спортивные залы, парикмахерские — и привести в движение цепочки поставок, полагают, что экономическая активность начнет нормализоваться, а граждане США восстановят свой традиционный образ жизни. Бустеры экономики не игнорируют COVID-19, скорее наоборот, настаивают на разумных мерах по предотвращению передачи вируса — социальном дистанцировании, ношении масок для лица, применении дезинфицирующих средств для рук. Ведь именно жесткие карантинные меры и социальное дистанцирование позволили сократить потери при испанке в 1918 г. в тех городах, которые эти меры практиковали. Проблема, по мнению Н. Капона, заключается в том, что зачастую забывается особенность бизнеса, составных элементов функционирующей экономики. Кажется, что хорошо оборудованные фабрики, эффективно управляемые цепочки поставок, надлежащим образом укомплектованные и управляемые торговые объекты, а также квалифицированный персонал являются важнейшими составляющими успешной экономики. Двигатели экономики игнорируют главную составляющую успешного бизнеса и, следовательно, успешной экономики — наличие клиентов. Только защищая клиентов, фирма получает доход и получает

¹² По данным Исследовательской Компании КОМКОН. «Исследование узнаваемости и позиционирования бренда УРАЛСИБ, ноябрь – декабрь 2008 года».

¹³ Economy boosters, economy busters // Columbia Business Scholl [Электронный ресурс]. URL: <https://www8.gsb.columbia.edu/articles/ideas-work/economy-boosters-economy-busters> (дата обращения: 15.07.2020).

прибыль. Неважно, насколько эффективна фабрика, цепочка поставок или насколько хорошо укомплектован и управляется торговый объект — если клиенты не появляются, бизнеса нет. Почему некоторые компании продовольственного ритейла в период текущего кризиса закрыли значительную часть магазинов, у них сократилась маржа, а у других наметился рост? Многие клиенты открыли для себя не только новые форматы приобретения товаров (имеется в виду онлайн и доставка), но и переключились на иных поставщиков. Ответ заключается в том, какая компания своевременно, эффективнее и удобнее мобилизовалась и адаптировалась под возникший новый спрос, а быть может, и создала его. Таким образом, главный вопрос заключается не в том, как нам сегодня наладить работу заводов, цепочек поставок и розничных предприятий, а в том, как мы можем вернуть потребителей в магазины, побудить совершать покупки товаров и услуг на центральных улицах, в торговых центрах и других торговых объектах. Конечно, некоторые потребители будут покупать некоторые товары через интернет, но это не обеспечит прежних объемов потребления. Процент таких людей, готовых вернуться к прежнему образу жизни, пока еще крайне низкий, большинство людей выберет безопасность при покупке.

По мнению Тебекина А.В., проявление мирового экономического кризиса 2020 года несет серьезные угрозы для российской экономики, ее стабилизации и достижения высоких темпов роста [Тебекин 2020]. Кризис, вызванный пандемией, мгновенно заставил российский бизнес и предприятия пересмотреть подход к ведению бизнеса, цепочку поставок, что повлекло смену бизнес-процессов, и не всегда решения были связаны исключительно с экономическими целями. С марта, самого начала развития кризиса, Центр стратегических разработок стал проводить исследования настроений в бизнес-среде. В мартовском опросе участвовали топ-менеджеры 500 компаний микро-, малого, среднего и крупного бизнеса различных отраслей. В топ-5 опасений бизнесменов тогда вошли:

- вероятность дальнейшего ослабления рубля;
- кассовые разрывы из-за падения выручки;
- более высокие цены на импортное сырье, оборудование и материалы;
- растущие издержки производства в России;
- снижение внутреннего спроса¹⁴.

Согласно исследованию, 66% респондентов ожидали снижения конечного спроса на свои товары и услуги в среднем почти на 20%. Каждая вторая компания (56%) отмечает, что коронавирус будет влиять на способность выполнять обязательства по уже

¹⁴ Тотальный пессимизм: как бизнес отреагировал на шоки начала 2020 года // РБК [Электронный ресурс]. URL: <https://pro.rbc.ru/demo/5e7cb3049a79470ace8177a9> (дата обращения: 15.07.2020).

заключенным контрактам. Чтобы минимизировать потери, компании стараются сократить кредиторскую задолженность, оптимизируют персонал, диверсифицируют поставщиков и пытаются договориться о сокращении или рассрочке арендных платежей. Президент ввел мораторий на подачу исков о банкротстве против компаний и взыскание долгов и штрафов в течение следующих шести месяцев. Германия и Австралия ранее сделали аналогичный шаг. В апрельском исследовании 28% компаний в России видели риски банкротства в связи с ограничительными мерами из-за коронавируса и девальвацией рубля, снижением внутреннего спроса. Пандемия оказала большое влияние на сферу услуг и рынок товаров повседневного спроса (FMCG): 8 из 10 опрошенных производителей и ритейлеров прогнозируют сокращение всей отрасли FMCG на 5–20% и более в 2020 году¹⁵.

Больше всего пострадал малый бизнес. Одной из первых пострадавших отраслей наравне с туризмом стала событийная индустрия. По прогнозам исследования ВНИЦ R&C, потери данной отрасли могут превысить 110 млрд рублей, а количество рабочих мест сократится на 50%. Эксперты рынка прогнозируют, что на восстановление отрасли потребуется не менее шести месяцев¹⁶. Объемы промышленного производства, по данным Росстата, сократились в мае 2020 года на 9,6% по сравнению с маем 2019 года и на 5,5% по сравнению с апрелем текущего года. Максимальное снижение показателей зафиксировано в таких отраслях, как производство автотранспортных средств, производство стройматериалов; в сырьевом секторе наибольшее падение показала добыча полезных ископаемых. В обрабатывающих отраслях рост продемонстрировали предприятия, производящие продукты питания, некоторые отрасли нефтехимии и металлургии, производства лекарств и медицинского оборудования и защитных средств¹⁷.

Правительство разработало пакет мер для поддержки отдельных отраслей экономики и граждан. Так, российские банки предложили заемщикам кредитные каникулы в случае удовлетворения заемщиками определенных условий. Согласно

¹⁵ Исследование среды бизнеса: ожидания и стратегии выхода из кризиса // Nielsen [Электронный ресурс]. URL: <https://www.nielsen.com/ru/ru/insights/article/2020/issledovanie-sredi-biznesa-ozhidaniya-i-strategii-vyhoda-iz-krizisa/> (дата обращения: 15.07.2020).

¹⁶ COVID-19: угрозы и вызовы для событийной индустрии в России. Результаты опроса участников рынка (март – апрель 2020) // Росконгресс [Электронный ресурс]. URL: https://roscongress.org/upload/medialibrary/25d/Issledovanie-COVID_19.pdf (дата обращения: 15.08.2020).

¹⁷ Росстат представил данные о промышленном производстве в мае 2020 года // Федеральная служба государственной статистики [Электронный ресурс]. URL: <https://rosstat.gov.ru/folder/313/document/89570> (дата обращения: 20.08.2020).

Федеральному закону от 03.04.2020 N 106-ФЗ, клиенты, чей доход из-за пандемии снизился более чем на 30% по сравнению со средним заработком в 2019 г., могут подать заявку в банк об отсрочке платежей на срок до шести месяцев. Правительство установило предельную сумму кредита, при которой можно обратиться за каникулами по закону. Лимит для ипотеки составляет: 4,5 млн руб. в Москве, 3 млн руб. в Московской области, Санкт-Петербурге и Дальневосточном федеральном округе и до 2 млн руб. в остальных регионах; 600 000 руб. для автокредитов, 250 000 руб. для потребительских кредитов и 100 000 руб. для кредитных карт. ЦБ рекомендовал банкам также использовать собственные программы реструктуризации в отношении заемщиков, испытывающих финансовые трудности и не подходящих по условиям вступившего закона. В апреле Правительство зарезервировало 1,4 триллиона рублей на борьбу с кризисом, или около 1,25% ВВП. Таким образом, антикризисные меры в основном состояли из отсрочки уплаты налогов, кредитных и арендных платежей, снижения страховых взносов с 30 до 15% для малых и средних предприятий (МСП)¹⁸, государственных гарантий по кредитам предприятиям, расширения программ рефинансирования банков по кредитам малого и среднего бизнеса. Большинство мер поддержки применяются только к МСП и тем секторам экономики, которые пострадали больше всего из-за ухудшения ситуации в результате распространения новой коронавирусной инфекции. Это касается следующих отраслей: авиаперевозок, деятельности аэропортов, грузоперевозок; организаций культуры отдыха и развлечений; спортивных и развлекательных мероприятий и спорта; туристических агентств и других организаций, предоставляющих услуги в сфере туризма; услуг кейтеринга; деятельности организаций дополнительного образования, негосударственных образовательных учреждений; мероприятий по организации конференций и выставок; деятельности по оказанию бытовых услуг населению, то есть тех отраслей, которые практически полностью остановили работу. Данные отрасли будут иметь право на мораторий на процедуры банкротства. Всего в список Федеральной налоговой службы входят около 1,3 млн компаний и индивидуальных предпринимателей¹⁹. На период действия моратория приостановлено исполнительное производство и начисление штрафов и пеней, упрощено заключение мировых соглашений по задолженностям.

¹⁸ Как банки отпускают россиян на кредитные каникулы // Ведомости [Электронный ресурс]. URL: https://www.vedomosti.ru/personal_finance/articles/2020/04/15/828095-kak-banki-otpuskayut-kanikuli (дата обращения: 25.05.2020).

¹⁹ ФНС назвала компании и ИП с правом моратория на банкротство // РБК [Электронный ресурс]. URL: <https://www.rbc.ru/economics/06/04/2020/5e8abef89a79473a2b992e2a/> (дата обращения: 25.05.2020).

Трансформация бизнеса и поиск новых управленческих решений потребовались сразу, до этого ни российский, ни мировой бизнес не сталкивались с подобного рода блокировкой различных процессов. Кризис не время поиска новых поставщиков, именно поэтому компаниям рекомендуется фокусироваться на существующей клиентской базе. Однако не все пришли к кризису подготовленными; у некоторых компаний не было своих сетей продаж, они работали через посредников, у других не предусмотрена онлайн-продажа, третьим необходимо было наращивать производства в условиях, когда все остановлено. Во время рецессии покупатели приобретают товары у проверенных брендов, которым они доверяют, и опасаются незнакомых. Клиенты становятся самым дорогим активом. Если они покупали у компании раньше, то будут покупать в течение этого периода и даже, возможно, больше. Потребители во время самоизоляции и после столкнулись с «новой реальностью», значительная часть которой происходит онлайн. Антикризисные меры, к которым приходили компании различных отраслей в период ограничительного режима, в основном были схожи. Если бизнес не был остановлен и мог продолжать функционировать в различных форматах, задача компаний была перестроиться на новые бизнес-процессы (ритейл, предприятия общественного питания, образовательные организации), в случае полной остановки бизнеса (авиаперевозки, туристические компании, предприятия рекреационной сферы, предприятия бытового обслуживания) компаниям приходилось принимать меры по сохранению бизнеса и штата. Многие клиенты меняли поставщиков услуг на тех, кто более оперативно и слажено обеспечил новый формат обслуживания. Некоторые клиенты продовольственного ритейла «Азбука Вкуса» перешли во «ВкусВилл» благодаря более удобному механизму доставки продуктов в начале введенных карантинных мер. По результатам исследования Nielsen²⁰, 76% опрошенных потребителей на изоляции изменили привычки, связанные с потреблением контента. Так, на 125% выросло «потребление» новостей, что было связано с экономической ситуацией в России, ростом курсов валют и вирусом. По данным компании «Утконос», онлайн-шопинг значительно вырос. По итогам продаж в первом квартале 2020г. прирост онлайн-магазина составил 60% к прошлому году, а июнь завершился с результатом 1,44 млрд. рублей, что на 102,6% больше прошлогоднего результата²¹. Почти все онлайн-кинотеатры открыли

²⁰ Мир после COVID-19: 5 трендов потребления // Nielsen. 2020 [Электронный ресурс]. URL: <https://www.nielsen.com/ru/ru/insights/article/2020/mir-posle-covid-19-5-trendov-potrebleniya/> (дата обращения: 25.05.2020).

²¹ «Утконос онлайн» увеличил продажи до 8 миллиардов в 2020 году // Retail.ru [Электронный ресурс]. URL: <https://www.retail.ru/news/utkonos-onlayn-uvelichil-prodazhi-do-8-milliardov-v-2020-godu-3-avgusta-2020-196501/> (дата обращения: 05.08.2020).

доступ к платному контенту для пользователей (промокод sidimdoma) и создали специальные подборки фильмов для просмотра на карантине, что увеличило онлайн-просмотры на 35%. Стриминговые онлайн-игры также продемонстрировали рост на 17%. 15% респондентов начали чаще совершать онлайн-покупки товаров повседневного спроса.

Правильной стратегией привлечения для компании в период развития кризиса было увеличение присутствия в каналах, где фокусировалось внимание пользователей, и адаптация к новому информационному полю. Практически все дополнительное образование в России с приходом пандемии вынуждено было перейти на онлайн-формат. Офлайн-площадки пришлось закрыть, а спустя почти полгода с момента начала ограничительных мер компании индустрии не спешат возвращаться к традиционной модели. Так, сеть школ иностранных языков ВКС-ИИ закрыла несколько школ и предлагает осенний сезон в онлайн-режиме для детей и в двух режимах для взрослых. Обучение по Skype и раньше было востребовано теми, у кого напряженный график и для кого посещение занятий в фиксированное время затруднительно. Групповые занятия, особенно для детей, проводились в классах. Сегодня онлайн-обучение выбирают по причине безопасности. Данная модель имеет как плюсы, так и минусы: например, занятия для детей онлайн не так эффективны. Вузы и бизнес-школы, особенно зарубежные, приостановили очные программы профессиональной переподготовки и повышения квалификации, но более активно стали внедрять онлайн-программы и видят будущее за гибридными формами, которые расширяют границы и возможности получения дополнительного образования из любой точки мира. Изменился и контент программ обучения, особенно востребованными в Колумбийском университете стали короткие (трехчасовые интенсивные программы и 6-дневные программы по 3 часа), которые освещают текущую экономическую ситуацию и рассматривают необходимые сегодня бизнес-решения, связанные с новой реальностью. Если раньше компании нанимали консультантов, представителей консалтинговых компаний, то сегодня на базе бизнес-школы возможно получить консультацию профессора университета и профильных экспертов представителей компаний различных отраслей. Узкопрофильные краткосрочные программы нацелены именно на персональный подход.

По мнению крупной консалтинговой компании Interbrand, глобальные события изменили поведения клиентов в краткосрочной перспективе, но создали новую реальность в долгосрочной. Как полагает другое известное брендинговое агентство Brandchannel, в условиях стремительного глобального кризиса, такого как нынешняя вспышка коронавируса, бренды играют важную роль. Репутация может быть достигнута

путем активизации ценности бренда во время кризиса и столь же быстро потеряна оппортунистическим поведением. Действия, которые создают ценность для сообществ, клиентов и сотрудников, являются смелыми и умными. Поэтому, на наш взгляд, компании практически любой отрасли в текущий кризисный период необходимо было начинать со следующих изменений:

- трансформации бизнеса с учетом интересов общества;
- разделения ответственности и проблем с государством, гражданами, клиентами, сотрудниками;
- взаимопомощи и совместных действий.

Переосмыслению своего бизнеса и необходимым модификациям российскими компаниями предшествовал опыт Китая и Европы, где вспышка вируса возникла раньше.

Компания Cloudflare предложила продукт Cloudflare for Teams, ориентированный на малые предприятия, пострадавшие от коронавируса, бесплатно на шесть месяцев. Компания участвовала также в запуске проекта под названием OpenforBusiness.org, чтобы поддержать небольшие компании. Другие удобные решения для удаленной работы и обучения стали сильно востребованными, такие как видеоконференции с помощью Zoom, Google Hangouts и Webex. В кризисный период некоторые услуги стали бесплатными или предоставлялись по льготным условиям.

Компания Starbucks позаботилась о своих сотрудниках и предоставила им оплачиваемый больничный. Однако многие компании, наоборот, прибегли к сокращению зарплат и урезанию штата. Сеть Darden Restaurants также предоставила оплачиваемый отпуск по болезни для почасовых работников по всей своей сети, в том числе в Olive Garden и Longhorn Steakhouse. На каждые 30 отработанных часов будет приходиться один час больничного, а размер заработной платы будет зависеть от среднего значения за 13 недель.

Бренды бьюти-индустрии также выразили стремление поддержать сотрудников: L'Oréal, Estée Lauder и Shiseido выделили ресурсы на средства защиты, маски, защитные очки и защитную одежду. Автомобильные бренды Jaguar и Land Rover предоставили более 160 автомобилей организациям (Британскому Красному Кресту и Обществам Красного Креста в Австралии, Испании, Южной Африке и Франции). Они передали в аренду транспортные средства Национальной службе здравоохранения Великобритании, а также защитные очки для больниц по всей стране. Johnson & Johnson объединились с правительственным агентством США (Управлением по биомедицинским исследованиям

и разработкам (BARDA)), выделив 1 миллиард долларов на разработку вакцины COVID-19. В Китае алкогольный бренд Rémy Martin пожертвовал 1 миллион юаней (140 000 долларов США) Шанхайскому фонду Сун Цин Лин для финансирования закупки защитного медицинского оборудования. Тем временем во Франции производственные площадки для коньяка Реми Мартина, ликера Cointreau и Domaine des Hautes Glaces передали организациям здравоохранения нейтральный спирт для производства дезинфицирующих средств для рук. С начала эпидемии в Великобритании английский бренд Burberry решил использовать свою обширную сеть цепочек поставок, чтобы ускорить доставку более 100 000 хирургических масок для Национальной службы здравоохранения Великобритании для медицинского персонала. Компания Burberry также переоборудовала свою фабрику по пошиву пальто в Каслфорде, штат Йоркшир, для изготовления нехирургических халатов и масок для пациентов, производство и дистрибуция которых должны быть одобрены Агентством по регулированию лекарственных средств и изделий медицинского назначения (MHRA). В дополнение к обеспечению работников столь необходимыми защитными средствами Burberry также финансирует исследования в области вакцины, разработанной Оксфордским университетом.

Ресторанная сеть KFC силами своих представительств по всему миру разработала различные меры поддержки для сотрудников, граждан, сотрудничая с различными организациями. Так, в России для своего персонала компания предусмотрела заключение договора с сетями розничной торговли Ozon, Metro, «Глобус» и компанией Unilever о временном трудоустройстве. Когда часть ресторанов была закрыта, сотрудники KFC могли выйти на работу в эти компании в качестве операторов-фасовщиков, сборщиков заказов, продавцов-логистов, кассиров и работников торгового зала. С ресторанами KFC и «Бургер Кинг» договорилась торговая сеть «Магнит» — на время карантина их сотрудники могли временно трудоустроиться в магазины. Для семей с детьми, оказавшихся в сложной ситуации во время эпидемии, KFC и партнер в России благотворительный фонд «Фонд продовольствия «Русь» предусмотрели адресную помощь в виде продуктовых наборов. В рамках глобальной инициативы материнской компании Yum! Brands на их поддержку KFC выделил фонду «Русь» грант в размере 100 000 долларов США. В США KFC отправила 1 миллион кусочков курицы в свои более чем 4000 американских ресторанов на пожертвования и раздачу еды различному персоналу.

Крупная IT-компания «Яндекс» совместно с Центром педагогического мастерства запустила бесплатную онлайн-школу, которая работает в режиме полной занятости. Яндекс.Школа работает с 9 до 14 часов, как обычная школа, и предлагает видеоуроки по более чем 15 предметам школьной программы. Это бесплатная платформа, которая позволяет учить и учиться онлайн. Школа предлагает детям видео уроки по различным предметам и курсам для подготовки к экзамену. В Яндекс.Школе дети разных возрастов могут получать образование. Для учителей предусмотрен сервис для проведения онлайн-занятий и интерактивных заданий для младших классов. Для учителей начальной школы Школа подготовила интерактивные задания по русскому языку, математике и окружающему миру с возможностью автоматической проверки. Уроки оказались востребованы не только в России, но и за рубежом, в Казахстане и Белоруссии. За неделю к проекту присоединилось около 20 тысяч учителей. Дополнительно «Яндекс» запустил проект «Помощь рядом». Это проект по оказанию помощи медицинским и социальным службам, которые мобилизуются в трудной ситуации из-за пандемии. Компания готова организовать транспортировку врачей, доставку продуктов, лекарств и анализов на коронавирус. Для этого совместно с партнерами компания формирует отдельный парк из тысяч автомобилей, подключенных к сервису Яндекс.Такси. Первые проекты по транспортировке врачей и доставке социальных продуктовых наборов стартовали в Москве и Казани. Аналогичные предложения о сотрудничестве были разосланы во все регионы России и на все рынки, где работают сервисы Яндекс.Такси, Food and Shop. Для быстрого запуска проекта Яндекс выделил 250 миллионов рублей на оплату поездок водителей по таким заказам. Водители могли подключаться к парку и выполнять общественно важные заказы по собственному желанию — они не принимали другие заказы в это время. Все задействованные транспортные средства проходят регулярную дезинфекцию, а водители — медицинский осмотр.

Компания Pernod Ricard Rouss (производитель и дистрибьютор алкоголя высшего сорта) закупила 9 000 блюд в российских заведениях и передала их врачам. Pernod Ricard Rouss присоединился к проекту #fightingTogether, который направлен на поддержку медицинских работников, которые помогают в борьбе с COVID-19 в России. Компания покупает обеды для врачей в ресторанах и барах и отправляет их в медицинские учреждения, где нет еды. Целью акции является оказание поддержки двум особо уязвимым категориям одновременно в условиях пандемии: медицинскому персоналу, работающему в режиме высокой нагрузки, а также ресторанному бизнесу,

который потерял основной источник дохода из-за режима самоизоляции. Пример того, как бизнес помогает бизнесу, продемонстрировала компания МТС, которая создала онлайн-карту, на которой изображены точки работающего малого бизнеса, компании, которые продолжали работать в карантин: с доставкой, на вынос, онлайн и с масками для лица.

Текущий кризис указал на актуальность такого направления, как маркетинг лояльности. В традиционном маркетинге принято, что программы лояльности должны формировать лояльность клиента к бренду компании. Сегодня компании и клиенты поменялись местами, теперь брендам необходимо демонстрировать лояльность к своим клиентам, а не наоборот. Если раньше, совершая покупки, клиент накапливал баллы и получал дополнительные бонусы и скидки, то теперь бизнесу необходимо «бегать» за клиентом и постоянно соответствовать его ценностям, чтобы он остался с ним. Если компания демонстрирует равнодушие к клиенту и преследует только собственную выгоду, ничего не меняя в связи с существенными изменениями в культуре потребления и внешней среде, ей будет сложно удержать клиента и тем более его вернуть. Со значительными сложностями столкнулись компании индустрии туризма. Кризис 2020 г. изменил характер спроса на путешествия там, где рынок начинает восстанавливаться. Изменения в потребительском поведении туристов произошли и в результате кризиса 2008 г., когда клиент обратился в сторону внутреннего туризма [Логунцова 2020].

Примером маркетинга лояльности со стороны туристической отрасли является предложение «гибких тарифов», как это сделала сеть курортов Anantara, с бесплатной возможностью изменения даты, пункта назначения или отмены бронирования за 24 часа до прибытия при проживании до 20 декабря 2020 г. Для душевного спокойствия гостей во всех отелях будут усилены меры по дезинфекции и гигиене в соответствии с рекомендациями отраслевых экспертов Ecolab, а также с применением технологии электростатического распыления. За соблюдением строгих правил будет следить специальный менеджер в каждом отеле.

Перечисленные антикризисные решения внедрены компаниями, которые работают над устойчивостью своего бизнеса. Оперативность, то, насколько быстро компания адаптировалась к кризисной ситуации, играет ключевую роль. Быстро выведенное решение на рынок, предоставление более выгодных условий клиентам, осуществление финансовых операций дистанционно, безопасная доставка на время становятся конкурентными преимуществами. В некоторых отраслях пандемия коронавируса и ограничительные меры подтолкнули к развитию новых направлений деятельности и созданию инновационных продуктов и сервисов. Сегодня широкое

развитие получает цифровое здравоохранение, с помощью которого повысится качество медицинской помощи. Активное распространение получили телемедицина, оцифровка процессов, введение электронных медицинских карт. Пандемия указала на востребованность многопрофильных врачей. Вероятно, изменится подход и к врачебной практике, и построению работы клиник после перепрофилирования.

Для банковской отрасли, где быстрыми темпами идет внедрение цифрового банкинга, пандемия стала катализатором развития цифровых сервисов. У клиентов популярными становятся различные операции онлайн. В ВТБ-онлайн запустили мгновенные переводы по миру на карты Visa, Mastercard, UnionPay в рублях до 150 000., переводы по миру (SWIFT-переводы). Оформление вкладов и накопительных счетов, открытие брокерских счетов, выпуск цифровой карты можно осуществить не выходя из дома.

В Китае и Италии через несколько недель после начала эпидемии количество пользователей цифровых банковских технологий выросло на 10–20%. Для поощрения перехода клиентов на дистанционное обслуживание банки увеличили лимиты онлайн-транзакций, упростили функцию сброса пароля.

Банк ВТБ активно улучшает возможности онлайн-услуг. Ранее, когда происходило обновление приложения, клиенты не могли получить информацию по своим счетам и вынуждены были ждать, теперь баланс доступен даже в период обновлений. Для получения налогового вычета с процентов по ипотеке клиенты имеют возможность заказать справку в онлайн-приложении за одну минуту. Развитие получили инвестиционные продукты, например покупка биржевых фондов. Для привилегированных клиентов банк запустил серию мастер-классов с экспертами различных отраслей в режиме онлайн-конференций. Полное восстановление прежнего объема операций в точках продаж может и не произойти, таким образом, это приведет к сокращению нагрузки на персонал. Личное общение сегодня активно заменяется видеоконференцсвязью. В результате менеджмент банка пересмотрел форматы работы сотрудников, как топ-менеджмента, так и операционистов. Сегодня в отделениях банков лишь половина от обычного числа сотрудников, введена ротация, когда треть сотрудников отсутствует, треть находится в отделениях, а еще одна треть работает удаленно.

С началом пандемии банки России перевели своих сотрудников на дистанционную работу, а для сотрудников казначейства и других критически важных подразделений оборудовали для проживания помещения в офисах с бесконтактной доставкой всего необходимого («Совкомбанк» и «Зенит»). В качестве мотивационных

мер банки повысили заработную плату временно проживающим в банке сотрудникам. JPMorgan временно закрыл около 20% своих филиалов в США и сократил штат в остальных. Некоторые банки работают только по утрам.

Для бесперебойной работы в новых форматах потребовалось обеспечить инфраструктуру для сотрудников. Речь идет о настройках домашнего офиса, об обеспечении адекватной пропускной способности VPN и предоставлении удаленного доступа к приложениям. Видеоконференции, обмен файлами, связь в режиме реального времени и совместное редактирование способствуют эффективной удаленной работе. Однако с переходом на удаленную работу необходимо учитывать риски, связанные с кибератаками на компьютеры и домашние сети сотрудников. Текущий кризис подтолкнул руководство на перепрофилирование сотрудников. Кассиры отделений, которые временно освобождены из-за закрытия отделений, переключились на удовлетворение спроса в других частях бизнеса.

По мнению экспертов из McKinsey²², в отличие от кризиса 2008 года, когда банки рассматривались как источник проблемы, сегодня они стремятся стать частью ее решения. Банки принимают меры, чтобы минимизировать негативные финансовые последствия для клиентов, однако им стоит пойти на дополнительные шаги, чтобы выразить свою заботу о клиентах. Забота о здоровье клиентов и сотрудников выражается в обеспечении полной безопасности при доставке банковских карт на дом, при обслуживании в отделениях и зонах АТМ. Многие китайские банки стали отвечать на нефинансовые потребности своих клиентов во время эпидемии. Например, China Construction Bank запустил цифровую платформу, отслеживающую количество инфицированных в разных регионах. Другой китайский банк Ping An Bank разработал приложение Do it at home для клиентов, с помощью которого они могли совершить финансовые и нефинансовые операции не выходя из дома. Когда существует нехватка живого общения между клиентами и продавцами услуг, необходимо запускать различные сервисы по финансовому консультированию, предлагать бухгалтерские и налоговые услуги. Банки могут разрабатывать решения, направленные на поддержку клиентов, реструктуризацию займов и продвижение альтернативных услуг. В банковской сфере изменения и до кризиса происходили с высокой скоростью, и пандемия ускорила необходимость реализации отдельных сервисов и бизнес-решений,

²² Leading a consumer bank through the coronavirus pandemic // McKinsey&Company [Электронный ресурс]. URL: <https://www.mckinsey.com/industries/financial-services/our-insights/Leading-a-consumer-bank-through-the-coronavirus-pandemic> (дата обращения: 28.08.2020).

которые ожидали запуска, в то же время спрос и поведение клиентов меняются еженедельно, данные изменения необходимо предвидеть, чтобы сработать на опережение.

Изменение бизнес-модели. Эффективность принятых антикризисных мер станет понятна позже, говорить о полноценном возвращении покупателей в магазины, а клиентов в рестораны пока рано, «новая реальность» в первую очередь отразилась на привычках. Многие отечественные и зарубежные ученые, анализируя бизнес-модели, пересматривают подходы и факторы влияния на трансформацию моделей бизнеса.

Так, в своем исследовании Исаева А.Э., Петрунин Ю.Ю., Пурлик В.М. [Исаева и др. 2020] указывают на то, что инновации, трансформирующие модель бизнеса, являются более важным источником конкурентного преимущества по сравнению с продуктовыми инновациями. По мнению других исследователей [Reeves et al. 2020], в разгар эпидемиологического кризиса мы с трудом осознали хрупкость цепочек поставок, здравоохранения и других критически важных систем. Многие лидеры отраслей объявили о своем намерении гибко восстановить свой бизнес, но не многие знают, как это сделать. Лишь в некоторых бизнес-школах преподают такой предмет, как устойчивость в бизнесе, и обучают способности быстро восстанавливаться от ударов, адаптироваться к новым ситуациям в тяжелые времена. В сегодняшнем управленческом инструментарии преобладает управление финансовыми показателями. В результате очень немногие компании способны разрабатывать, измерять устойчивость и управлять ею.

Устойчивость особенно важна сегодня, потому что бизнес-среда становится более динамичной и непредсказуемой. Это является результатом того, что несколько устойчивых сил создают напряжение и растягивают бизнес-системы — от ускоренной технологической эволюции до большей взаимозависимости глобальной экономики и более глобальных проблем, таких как растущее неравенство и изменение климата. Нет лучшего примера системной нагрузки, чем кризис коронавируса. Люди, воздействующие на природную среду, увеличили риск межвидовых инфекций. Плотное городское население способствовало быстрой начальной вспышке заболевания. Международные путешествия способствовали его глобальному распространению. Расширенные глобальные цепочки поставок сломались. Экономическая деятельность была нарушена, а неравенство и социальная напряженность обострились. Миру угрожают и кибервирусы, и экономическая нестабильности, которая может возникнуть в результате изменения климата или социальной напряженности. Традиционные подходы к

управлению имеют несколько важных ограничений, которые затрудняют измерение и достижение устойчивости:

- 1) компании функционировали преимущественно в целях максимизации акционерной стоимости. Очень немногие компании пытались измерять устойчивость, раскрывая конкретные материальные риски;
- 2) компании и акционеры часто концентрируются на максимизации краткосрочной прибыли. В отличие от этого устойчивость требует многоуровневой перспективы: отказ от определенной степени эффективности или производительности сегодня ради более устойчивой производительности в будущем;
- 3) компании были в основном сосредоточены на создании и выполнении стабильных планов, что хорошо работает при ясности причинно-следственных связей, предсказуемости и неизменности ситуации. Устойчивость имеет дело с тем, что неизвестно, изменчиво, непредсказуемо и невероятно — и имеет значительные последствия;
- 4) в текущей модели корпоративного капитализма каждая компания рассматривается как экономический остров, который необходимо оптимизировать индивидуально. Хотя это упрощает управление и подотчетность, оно маскирует степень экономической и социальной взаимозависимости между различными заинтересованными сторонами. Напротив, устойчивость — это свойство систем: устойчивость отдельной компании мало что значит, если происходят сбои в снабжении, клиентской базе или социальной системе, от которых она зависит. Поэтому для обеспечения устойчивости требуется нечто большее, чем просто привлечение новых идей или инструментов к современным подходам. Для этого требуется принципиально иная ментальная модель бизнеса — та, которая включает в себя сложность, неопределенность, взаимозависимость, системное мышление и многоуровневую перспективу.

Конечно, многие компании уже предпринимают те или иные формы управления рисками, но в основном для понимания и сведения к минимуму подверженности конкретным известным рискам. Устойчивость должна также учитывать неопознанные риски, и адаптацию, и преобразования, которые компания должна осуществить, чтобы

поглотить внешний стресс и даже превратить его в преимущество. Мартин Ривз [Reeves et al. 2020], старший партнер и управляющий директор VCG в Сан-Франциско, считает, что компании в целях обеспечения устойчивости могут начать перестраивать себя и процессы принятия решений, применяя шесть принципов долгосрочных систем:

- 1) резервирование защищает системы от неожиданных ударов, хотя и за счет краткосрочной эффективности. Компании могут себе это обеспечить путем дублирования элементов (например, с помощью создания нескольких фабрик, которые производят один и тот же продукт) или с помощью различных элементов, которые достигают одного и того же результата (функциональная избыточность);
- 2) разнообразие решений в случае возникшего стресса помогает гарантировать, что системы не выйдут совсем из строя. Обеспечить это возможно как за счет найма сотрудников разных специальностей, а лучше многопрофильных и с различными когнитивными профилями, так и создавая среду, которая способствует генерации множества способов мышления и ведения дел;
- 3) модульность позволяет отдельным элементам выходить из строя без разрушения всей системы. Поскольку модульная организация может быть разделена на более мелкие части с четко определенными интерфейсами, она более понятна и может быть трансформирована быстрее во время кризиса;
- 4) адаптивность — это способность развиваться методом проб и ошибок. Для этого требуется определенный уровень дисперсии, или разнообразия, полученный в результате естественных или спланированных экспериментов, в сочетании с итеративным механизмом отбора, все это позволит сгенерировать большее количество идей и выбрать, которые работают лучше всего. Процессы и структуры в адаптивных организациях устроены так, чтобы обеспечить гибкость и обучение, а не стабильность и минимальную дисперсию;
- 5) предосторожность требует разработки планов действий в чрезвычайных ситуациях и стресс-тестов, учитывающих вероятные риски со значительными последствиями, которые можно предвидеть и к которым можно подготовиться с помощью планирования сценариев, деловых

военных игр, мониторинга сигналов раннего предупреждения, анализа уязвимостей системы и других методов;

- б) интеграция — согласование целей и деятельности компании с задачами более широких систем. Подобный подход имеет решающее значение в достижении долгосрочного успеха, поскольку компании интегрированы в цепочки поставок, бизнес-экосистемы, экономики, общества и природные экосистемы. Если компания демонстрирует заинтересованность в решении общественных проблем, это позволит в будущем не оказаться в оппозиции к обществу и не вызвать сопротивления, ограничений и санкций. Положительный пример в текущий кризис, — это компании, которые выстраивали отношения с властью, обществом и потребителями. Некоторые компании просили о помощи государства, другие, которые не потеряли в сложный период, должны были позаботиться о гражданах, поддержать других игроков или отрасли. Многие просили о помощи, но немногие ее предлагали.

Консалтинговая компания Interbrand провела исследование «Как остановка изменила жизнь и что эти изменения означают для брендов»²³. По результатам исследования, 88% опрошенных указали, что пандемия COVID-19 заставила их понять свое влияние на других людей и других людей на нас. Мы все взаимозависимы. Выражение благодарности — вот что стали испытывать многие люди за последнее время по отношению к людям других профессий и поступкам других. Научились ценить других, признавать положительное влияние других людей на нас. Кроме того, выражение благодарности логически вторично первичному действию, за которое следует благодарность. По своей природе проявление благодарности — это возвращение вложенной доброты. Порой благополучие других людей больше, чем наш личный интерес.

Помимо дискуссий о коллективной ответственности, мы наблюдаем растущее признание взаимозависимости. «Мне нужно, чтобы ты держался на расстоянии, мыл руки, не приходил на работу, когда ты болен... чтобы я оставался здоровым». «Мне нужно, чтобы ты вернулся на работу... чтобы я мог пойти в ресторан, поехать в путешествие, смог встретиться с кем-то и т.д.». Тем не менее что происходит, когда

²³ Customer, now. Episode 4: we before me // Interbrand [Электронный ресурс]. URL: <https://www.interbrand.com/views/customer-now-episode-04-we-before-me/> (дата обращения: 27.08.2020).

доход превышает инвестиции? Когда благодарность становится больше, чем основное действие? Поскольку люди все чаще практикуют благодарность в зависимости от их взаимозависимости, бренды должны делать то же самое. Предприятиям необходимо встраивать благодарность и взаимозависимость в бизнес-модель — вносить изменения в их бизнес, чтобы отражать интересы своих клиентов.

Следующий пример компании, которая осознала взаимозависимость и оказала помощь, — британский ритейл Tesco. Компания открыла 20 000 вакансий для новых работников в результате растущего спроса. Приоритет был отдан приложениям от бортпроводников, которые потеряли свои рабочие места в результате COVID-19. Uber Eats подчеркнул свою взаимозависимость с ресторанами на своей платформе, запустив ряд инициатив по их поддержке в период кризиса, в том числе финансирование маркетинга в приложениях, бесплатное обслуживание для всех заказов на вынос.

Текущий кризис может оказаться фатальным для 9% малых и средних предприятий в Германии. Для защиты немецких компаний, включая МСП, от разорения и предотвращения принципа домино в цепочке поставок страховые компании Allianz и Euler Hermes присоединились к правительственной программе Германии совместно с Немецкой страховой ассоциацией, чтобы покрыть убытки немецких компаний в размере 30 миллиардов евро по торговым кредитам в этом году. Euler Hermes и другие участвующие страховщики передадут правительству 65 процентов своих премиальных доходов в дополнение к покрытию убытков до 500 миллионов евро и всех рисков дефолта, превышающих 30 миллиардов евро государственных гарантий. Однако практика благодарности — это то, где бренды, возможно, имеют наименьший опыт и сталкиваются с самыми большими проблемами. Благодарность так быстро и легко воспринимается как неискренняя. Бренды, которые могут продемонстрировать благодарность, будут лучше соответствовать потребностям их клиентов сейчас и в долгосрочной перспективе.

Помимо структурных вариантов, компания может развернуть стратегии миграции, такие как изменение ассортимента в части продуктового ряда, каналов, регионов или бизнес-моделей, чтобы максимизировать возможности и свести к минимуму неблагоприятные ситуации. Основным рычагом для этого является распределение капитала. Большинство компаний стремятся равномерно распределять ресурсы между различными предприятиями и подразделениями, но в экстремальных обстоятельствах обычно требуется более решительное перераспределение, что требует как бизнес-чутья, так и смелости, чтобы увидеть новые риски и возможности, прежде

чем они станут очевидными для конкурентов. Ключевым понятием здесь является «достаточность»: многие компании будут видеть и пилотировать новые модели в изменяющихся условиях, но только те, которые выделяют достаточный капитал с достаточной скоростью, смогут сместить центр тяжести своего бизнеса.

Другой способ избежать серьезных шоковых последствий в ситуации непредсказуемости — попытаться оказать влияние на окружающую среду и повлиять на ее формирование. Для новичка на устоявшемся рынке бизнес-среда — это данность. Однако пионер при открывающейся возможности может формировать окружающую среду. Воображая возможные новые реалии, особенно в динамических средах, а затем реализуя их посредством формирования и убеждения, компании могут уменьшить свою подверженность неблагоприятным потрясениям. Миграция и формирование среды позволяют снизить риски, создавая и используя новые возможности для процветания.

Наконец, компании могут повысить свою устойчивость благодаря сотрудничеству с другими игроками отрасли или иных отраслей. Именно такие решения продемонстрировали компании в период пандемии в вышеприведенных примерах. Когда доступ к поставщикам услуг блокируется и приходится объединяться с конкурентами. Бизнес-экосистемы, такие как цифровые платформы, могут повысить коллективную устойчивость за счет предоставления доступа к новым возможностям, гибкости и снижения стоимости входа в отрасль, поскольку активы теперь могут совместно использоваться [Васин 2018]. Совместно используемые платформы, по сути, создают «реальную» страховку от неожиданностей за счет совместных инвестиций в общие механизмы реализации, адаптации и инновации. Столкнувшись с непредвиденным стрессом, компания, использующая принципы устойчивости, имеет множество преимуществ по сравнению с конкурентами. Во-первых, компания способна быстрее распознавать угрозы. Хотя они могут не проявляться сразу, но впоследствии могут быть обнаружены с помощью других сигналов, например, когда компания формулирует свои планы устойчивости. Следующим преимуществом является эффект воздействия, представляющий способность лучше противостоять первоначальному шоку и выдерживать его. Он достигается за счет лучшей подготовки или более гибкой реакции. Кроме того, преимущество может заключаться и в скорости восстановления благодаря способности быстрее восстанавливаться после удара путем своевременно определенных корректировок, необходимых для возврата к предыдущему операционному уровню, и их быстрого и эффективного применения. Наконец, компания, работающая над устойчивостью, легче адаптируется в новой реальности. В Китае во время шока, связанного с пандемией COVID-19, большинство секторов и компаний быстро и

синхронно рухнули, однако на этапе восстановления произошли заметные расхождения в показателях компании.

Заключение

Все кризисы дают возможность привнести перемены, и зачастую они оказываются удачными. В настоящий момент компаниям следует пересмотреть свои бизнес-модели и повысить устойчивость, реализуя следующие действия:

- 1) в период кризисов необходимо прежде всего концентрироваться не на минимизации ущерба и восстановлении прежних объемов, а на создании конкурентных преимуществ. Многие решения могут оказаться в результате инновационными. Копирование бизнес-решений не приведет к созданию конкурентных преимуществ;
- 2) оперативные действия, вызванные кризисом, не должны быть разовыми. Компания должна быть готова к переменам и относиться к ним как к данности. Необходимо на основе бизнес-решений создать долгосрочные преимущества. Кризисы могут быть лучшим предлогом для ускорения долгосрочных трансформационных изменений. Поэтому одной из ключевых задач для лидеров является смещение временных рамок организации;
- 3) менеджерам организаций следует развивать системный взгляд. В стабильные времена компания рассчитывает на максимизацию производительности с данной бизнес-моделью. Устойчивость, напротив, предполагает рассмотрение отношений между компонентами бизнеса или между бизнесом и его средой в условиях стресса. Это требует системного мышления и системных решений, которые, в свою очередь, зависят от сотрудничества между персоналом, клиентами и другими заинтересованными сторонами;
- 4) к оценке результатов деятельности необходимо подходить гибко. Жизнеспособность бизнеса определяется не только показателями извлеченной прибыли, которые, как правило, ориентированы назад. Измерение гибкости, адаптации и других компонентов устойчивости имеет решающее значение для построения устойчивого бизнеса. Для этого необходимо взглянуть на преимущества или открывающиеся возможности;

- 5) разработка различных сценариев развития событий помогает эффективнее справиться с проблемой и оперативнее принять антикризисные меры. Устойчивость зависит от способности генерировать альтернативные способы реагирования на ситуации, что, в свою очередь, зависит от способности видеть вещи свежим взглядом. В устойчивых предприятиях поощряют когнитивное разнообразие;
- б) изменения следует практиковать на постоянной основе. Устойчивость заключается не столько в периодических корректировках в экстремальных условиях, сколько в создании организаций и вспомогательных систем, основанных на постоянных изменениях и экспериментах. Это отчасти делается для того, чтобы избежать радикальных перемен, а отчасти потому, что итеративная инкрементная корректировка гораздо менее рискованна, чем массивная однократная трансформация.

Поскольку основное направление бизнес-образования и управленческой практики сосредоточено на управлении производительностью, устойчивость представляет собой не только возможность снизить риск, но и возможность получить конкурентное преимущество для предприятий, которые решили сосредоточиться на нем. В современном деловом мире преходящее преимущество является обычным явлением; это устойчивая работа устойчивых компаний, которые стоят особняком. Все эти рекомендации не являются новыми, поскольку многие отрасли уже давно живут в быстроменяющейся среде [Захарова 2018], однако если в более стабильное время компании могли держаться за прежние преимущества и извлекать краткосрочную выгоду, то сегодня прежние модели просто могут уже не работать. Кризисы обладают одним и тем же свойством, и неважно, дефолт ли это национальной валюты в 1998 г., мировой финансовый кризис 2008–2009 гг., кризис в Еврозоне 2011–2012 гг. или текущий кризис 2020 г., вызванный пандемией, все кризисы объединяет наличие крайне плохих результатов, вызывающих неопределенность, высокий рост безработицы, крайне отрицательный рост ВВП, рост смертности.

Сравнивая подходы компаний к тактике ведения бизнеса в разные кризисные периоды, можно сделать следующие выводы: к клиентам и персоналу необходимо относиться бережно, на это указывают примеры компаний, проявивших себя с положительной стороны и в кризис 2008 г., и 2020 г.; только правдивая позиция, солидарная работа и совместное решение проблем помогут обеим сторонам с плюсом

выйти из кризиса; трансформации в бизнес-модели необходимо воспринимать как неизбежность, не заикливаться на проблеме, а как можно быстрее найти пути ее решения и реализовать то, что казалось невозможным и рискованным ранее. Чем сильнее компания интегрирована в вышестоящие системы, тем больше у нее может возникнуть новых коопераций и, как результат, новых направлений развития.

Список литературы:

Васин Н.С. Управление устойчивостью предприятия в условиях цифровой экономики // Экономический анализ: теория и практика. 2018. Т. 17. № 6. С. 1100–1113. DOI: <https://doi.org/10.24891/ea.17.6.1100>.

Захаров П.В. Изменение архитектуры банковской отрасли США в результате кризиса 2008–2009 гг. // Вопросы экономики. 2014. № 5. С. 84–96.

Захарова И.А. О необходимости создания краткосрочных преимуществ // Государственное управление. Электронный вестник. 2018. № 71. С. 21–39. DOI: 10.24411/2070-1381-2018-00100.

Исаева А.Э., Петрунин Ю.Ю., Пурлик В.М. Критическое осмысление концептуальных подходов к анализу бизнес-моделей // Вестник Московского университета. Серия 21: Управление (государство и общество). 2020. № 1. С. 3–21.

Логунцова И.В. Индустрия туризма в условиях пандемии коронавируса: вызовы и перспективы // Государственное управление. Электронный вестник. 2020. № 80. С. 49–65. DOI: 10.24411/2070-1381-2019-10063.

Плиев А.А. Стратегия антикризисной политики банка в условиях последствий мирового финансового кризиса // Финансовая экономика. 2010. № 4. С. 17–22.

Попыхова Е.В. PR-коммуникации банка со СМИ в кризис (на материалах публикаций СМИ 2008–2010 гг.) // МЕДИАСКОП. 2011. № 2. URL: <http://www.mediascope.ru/en/node/848> (дата обращения: 28.08.2020).

Тебекин А.В. О глубине кризиса 2020-го года для мировой и национальной экономик и путях выхода из него // Журнал экономических исследований. 2020. Т. 6. № 2. С. 52–71.

Усоккин В.М. Антикризисная политика центральных банков в 2007–2014 годах: цели, особенности, результаты // Деньги и кредит. 2015. № 6. С. 20–27.

Kozłowski J., Veldkamp L., Venkateswaran V. Scarring Body and Mind: The Long-Term Belief-Scarring Effects of COVID-19 // Federal Reserve Bank of St. Louis. Working Paper 2020-009A. 2020. DOI: <https://doi.org/10.20955/wp.2020.009>.

Reeves M., Koehn N.F., Neeley T., Berinato S. Coronavirus: Leadership and Recovery: The Insights You Need from Harvard Business Review. Boston: Harvard Business Review Press, 2020.

Дата поступления: 12.08.2020

Zakharova I.A.

Economics Crisis Influence on Company Business Decisions and Possibility to Revise the Business Model as a Result of the 2020 Crisis Caused by the Pandemic

Irina A. Zakharova — PhD, Associate Professor, Department of Regional and Municipal Management, School of Public Administration, Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russian Federation.
E-mail: Zakharova@spa.msu.ru

Abstract

A significant deterioration in the economic situation requires companies to be ready to promptly implement anti-crisis measures. At the same time, not every organization uses crisis scenarios. As a result, the business is faced with the need to quickly reallocate resources, optimize the supply chain, adjust personnel and customer policies. These business transformations can be negatively met and ineffective. The purpose of this article is to study the business decisions of companies and identify successful approaches to transforming the business model in the context of various crisis periods, in particular during the financial crisis of 2008–2009 and the crisis caused by the 2020 pandemic. World Crisis 2008 began with the US mortgage crisis and the collapse of financial institutions. Financial institutions faced liquidity problems, an outflow of depositors' funds and an increase in loan defaults. The 2020 crisis, triggered by the COVID-19 pandemic, began with a crisis in health systems, and showed how resilient different national systems are and have the ability to quickly respond to what is happening. At the same time, the industries reacted to the crisis in different ways, for example, food retail, unlike other industries, did not suffer during the period of quarantine measures and after the relaxation of restrictions. Rapid adaptation of companies to new conditions, the ability to take responsibility for society and employees, integrate their business into more global systems, provide support and share difficulties, and not only ensure their own survival, in the author's opinion, is the most successful business transformation strategy along with the need to manage stability.

Keywords

Economic crisis, managing resilience, business model, crisis of 2008, crisis of 2020, transformation of product line, COVID-19.

DOI: 10.24411/2070-1381-2020-10092

References:

- Isaeva A.E., Petrunin Yu.Yu., Purlik V.M. (2020) Critical Understanding of Conceptual Approaches to Business Model Analysis. *Vestnik Moskovskogo universiteta. Seriya 21: Upravleniye (gosudarstvo i obshchestvo)*. No. 1. P. 3–21.
- Kozlowski J., Veldkamp L., Venkateswaran V. (2020) Scarring Body and Mind: The Long-Term Belief-Scarring Effects of COVID-19. *Federal Reserve Bank of St. Louis. Working Paper 2020-009A*. DOI: <https://doi.org/10.20955/wp.2020.009>.

- Loguntsova I.V. (2020) Touristic Industry in the Time of Coronavirus Pandemic: Challenges and Perspectives. *Gosudarstvennoye upravleniye. Elektronnyy vestnik*. No. 80. P. 49–65
- Pliev A.A. (2010) The Bank Anti-Recessionary Policy Strategy in Conditions of World Financial Crisis Consequences. *Finansovaya ekonomika*. No. 4. P. 17–22.
- Popuhova E.V. (2011) The Work of Bank PR Departments with The Mass Media Before, during and after the Crisis (Based on Mass Media Materials from 2008 until 2010). *MEDIASKOP*. No. 2. Available: <http://www.mediascope.ru/en/node/848> (accessed: 28.08.2020).
- Reeves M., Koehn N.F., Neeley T., Berinato S. (2020) *Coronavirus: Leadership and Recovery: The Insights You Need from Harvard Business Review*. Boston: Harvard Business Review Press.
- Tebekin A.V. (2020) About the Depth of the Crisis in 2020 for the World and National Economy and Ways Out of It. *Zhurnal ekonomicheskikh issledovaniy*. Vol. 6. No. 2. P. 52–71.
- Usoskin V.M. (2015) Anti-Crisis Policies of Central Banks in 2007–2014: Objectives, Peculiarities and Results. *Den'gi i kredit*. No. 6. P. 20–27.
- Vasin N.S. (2018) Managing the Enterprise Sustainability in the Digital Economy. *Ekonomicheskiy analiz: teoriya i praktika*. Vol. 17. No. 6. P. 1100–1113. DOI: <https://doi.org/10.24891/ea.17.6.1100>.
- Zakharov P.V. (2014) Changes in the U.S. Banking Sector Architecture as a Result of 2008–2009 Crisis. *Voprosy ekonomiki*. No. 5. P. 84–96.
- Zakharova I.A. (2018) Why It Is Important to Create Transient Advantages in Modern Organizations. *Gosudarstvennoye upravleniye. Elektronnyy vestnik*. No. 71. P. 21–39. DOI: 10.24411/2070-1381-2018-00100.

Received: 12.08.2020