



УДК 332.1, ББК У050.22, JEL Code D02, D03
DOI 10.17072/1994-9960-2023-4-389-408
EDN PCQZTN

Стратегия адаптации управления бизнес-структурами к кризисным условиям на основе компромисса

Матвей Сергеевич Оборин

Researcher ID: H-6729-2017, Author ID: 747778, ✉ recreachin@rambler.ru

Российский экономический университет им. Г. В. Плеханова (Пермский филиал), Пермь, Россия

Пермский государственный национальный исследовательский университет, Пермь, Россия

Пермский государственный аграрно-технологический университет им. ак. Д. Н. Прянишникова, Пермь, Россия

Аннотация

Введение. Сложившиеся условия макроэкономической нестабильности способствуют развитию научно-теоретических основ концепции адаптации бизнес-структур к внешним вызовам. Необходимо исходить из понимания субъекта экономической деятельности не только как элемента сложной региональной и отраслевой производственной системы, но и как относительно обособленной структуры, обладающей индивидуальным организационным поведением и связями с другими субъектами различной специализации. Адаптация бизнес-структур представляет собой поведенческие изменения во взаимосвязи с происходящими качественными системными изменениями, существенным образом влияющими на ключевые параметры деятельности. *Цель.* Разработка концептуальных основ стратегии адаптации управления бизнес-структурами к кризисным условиям на основе компромисса. *Материалы и методы.* Методологической основой работы являются научно-теоретические подходы к адаптации управления региональными экономическими системами и бизнес-структурами. Основными методами выступают моделирование экономических и управленческих процессов, анализ статистики. В качестве информационной базы использованы официальные данные Росстата. *Результаты.* Рассматривались различные виды государственной поддержки в крупных городах, направленные на снижение уровня сокращения малых и средних компаний и возмещение понесенного ими ущерба. Исследованы факторы и условия, конкретизирующие взаимодействие крупного и малого предпринимательства в региональной экономической системе, особенности их организационного поведения при регулировании финансово-экономических обязательств с органами власти. *Выводы.* Научная новизна исследования состоит в разработке концепции стратегии адаптации управления бизнес-структурами к кризисным условиям на основе компромисса с учетом тенденций организационного поведения субъектов крупного, малого и среднего бизнеса, органов власти и отраслевого управления, меняющихся в зависимости от форм совместной деятельности, характерных для новейшей истории России.

Ключевые слова

Антикризисные меры, малые и средние предприятия, пандемия коронавируса, адаптация, организационное поведение, бизнес-структуры, государственная поддержка, компромисс

Для цитирования

Оборин М. С. Стратегия адаптации управления бизнес-структурами к кризисным условиям на основе компромисса // Вестник Пермского университета. Серия: Экономика. 2023. Т. 18, № 4. С. 389–408. DOI 10.17072/1994-9960-2023-4-389-408. EDN PCQZTN.

Конфликт интересов

Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.

Статья поступила: 27.10.2023

Принята к печати: 27.11.2023

Опубликована: 27.12.2023



© Оборин М. С., 2023

A compromise based adaptation strategy for business structure management in crisis

Matvey S. Oborin

Researcher ID: H-6729-2017, Author ID: 747778, ✉ recreachin@rambler.ru

Plekhanov Russian University of Economics (Perm Branch), Perm, Russia

Perm State University, Perm, Russia

Perm State Agro-Technological University, Perm, Russia

Abstract

Introduction. The current macroeconomic instability contributes to the development of scientific and theoretical foundations for the notion of business structure adaptation to external challenges. An entity of economic activity should be considered both as an element of a multi-faceted regional and industry production system and as a relatively isolated structure with its own organizational behavior and associations with other various entities. Business structure adaptation means behavioral changes determined by the ongoing qualitative systemic changes that significantly affect the key performance parameters. *Purpose.* The purpose of the study is to develop the conceptual framework for a compromise based adaptation strategy. *Materials and Methods.* Methodologically, the study refers to scientific and theoretical approaches to management adaptation for regional economic systems and business structures. Modeling of economic and managerial processes and statistics analysis are the key methods of this study. Rosstat's official data was used as the information database for the study. *Results.* The paper describes various types of government support in large cities. These measures were aimed at reducing the number of closed down small and medium-sized companies and compensating for the damage they suffered. The study also looked at the factors and conditions that specify the interaction of large and small businesses in the regional economic system, as well as the features of their organizational behavior in regulating financial and economic obligations with the authorities. *Conclusion.* The research is academically novel in the development of the notion of a compromise based adaptation strategy for business structures in crisis, taking into account the trends in organizational behavior of large, small and medium-sized businesses, authorities, and industry management, which are being driven by joint activities typical for the current events in Russia.

Keywords

Anti-crisis measures, small and medium-sized enterprises, coronavirus pandemic, adaptation, organizational behavior, business structures, government support, compromise

For citation

Oborin M. S. A compromise based adaptation strategy for business structure management in crisis. *Perm University Herald. Economy*, vol. 18, no. 4, pp. 389–408. DOI 10.17072/1994-9960-2023-4-389-408. EDN PCQZTN.

Declaration of conflict of interest: none declared.

Received: October 27, 2023

Accepted: November 27, 2023

Published: December 27, 2023



© Oborin M. S., 2023

ВВЕДЕНИЕ

Развитие регионов России на современном историческом этапе должно учитывать состояние бизнес-среды, потенциал крупных сетей, специализирующихся на материальном производстве и оказании услуг, а также малых форм хозяйствования, поскольку они обеспечивают занятость населения, частично решая государственные задачи. Проблема поиска и развития новых форм управления и регулирования самоорганизации бизнеса в качестве относительно самостоятельного элемента экономической системы региона существенно актуализировалась в кризисных условиях. Оценка опыта адаптации и поддержки предприятий различной специализации позволит сделать вывод о формировании новых тенденций организационного поведения. Во-первых, создаются длительные стратегические отношения между субъектами предпринимательства, основанные на доверии, общих целях и задачах, позволяющих реализовывать похожую тактику и стратегию на ключевых рынках присутствия. Во-вторых, определяется приоритет сохранения долгосрочных лояльных отношений между субъектами, позволяющий допустить потерю выгоды в краткосрочной перспективе. В-третьих, возрастающее качество государственного и муниципального управления влияет на планирование мер поддержки и создание условий их реализации для бизнеса в сложные периоды деятельности. Все это позволяет сделать вывод о формировании новых концептуальных основ адаптации к кризисным явлениям субъектов бизнеса с учетом новых форм организационного поведения и реагирования систем управления на изменение глобальных внешних условий.

Цель исследования – разработать концептуальные основы стратегии адаптации управления бизнес-структур к кризисным условиям на основе компромисса с учетом опыта антикризисного регулирования организационного поведения субъектов бизнеса и управления экономики региона.

Задачи исследования:

- определить особенности и направления взаимного влияния бизнес-структур (крупных предприятий и субъектов малого и среднего предпринимательства – МСП) и органов власти в экономической системе региона;
- выявить потенциал и тенденции адаптации к кризисным условиям российского бизнеса;
- создать концептуальные основы стратегии адаптации управления бизнес-структурами к кризисным условиям на основе компромисса, сущность которых состоит во взаимной коррекции организационного поведения, направленного на сохранение стратегически важного партнерства без учета фактора текущего дохода.

ОБЗОР ЛИТЕРАТУРЫ

В научных работах можно выделить несколько направлений исследований взаимосвязей субъектов крупного, малого и среднего бизнеса, отраслевых органов управления и органов власти региона, которые необходимо дополнить:

- бизнес рассматривается как необходимый субъект территориального развития, формирования специализации, инфраструктуры, продвижения товаров и услуг региона на глобальные рынки [1–6];
- взаимосвязь бизнеса и территориального развития заключается в общих стратегических целях, согласованности достижения и получении эффектов [7–15];
- постоянно происходит совершенствование форм сотрудничества органов власти и бизнеса с учетом особенностей территорий, специализации, планируемых проектов, рыночной интеграции [16–22];
- развивается непрерывный процесс кластерно-сетевое сотрудничество на основе производственного ядра, состоящего из одного или нескольких предприятий крупного бизнеса, в управлении которыми консолидируется финансовый, производственно-технологический

и кадровый потенциал, а диверсификация, развитие форм, технологий обслуживания, формирование полного цикла производства, включающего вспомогательные и обслуживающие функции, осуществляется на основе сотрудничества с малыми и средними субъектами предпринимательства;

– осуществляется формирование новых подходов к управлению бизнесом, его поддержке на основе сочетания механизмов и инструментов отраслевых органов управления (союзы, ассоциации, альянсы, торгово-промышленные палаты) в условиях интеграции, проявляющейся в различных формах сотрудничества коммерческих и некоммерческих субъектов.

С учетом рассмотренных взаимосвязей бизнеса и управленческих структур, которые могут быть направлены на решение отдельных проблем социально-экономического развития регионов, значимость достижения устойчивости функционирования коммерческих субъектов только усиливается под влиянием кризисных тенденций [23]. В связи с этим теория антикризисного управления развивается с учетом новых форм организационного поведения и адаптации предприятий к негативным условиям, обеспечивающих сохранение функционирования на региональном рынке: возникают новые формы интеграции крупного и малого бизнеса в регионах; создаются благоприятные локальные условия в рамках стратегического партнерства на основе взаимных уступок, включая отмену или снижение текущих платежей, рассрочку или временное замораживание арендной платы; появляются новые механизмы взаимодействия в рамках выполнения государственных контрактов при участии в государственных закупках с обязательным привлечением субъектов МСП. Данные процессы нуждаются в научно-теоретическом и методическом обосновании.

Настоящее исследование направлено в том числе на разработку основ концепции антикризисной стратегии адаптации управления на базе обобщения и дополнения существующих

региональных практик, системных мер, направленных на улучшение результатов функционирования субъекта бизнеса в условиях реальной или ожидаемой рецессии, стабильного спада рыночного эффекта, что грозит риском снижения рентабельности и, как следствие, несостоятельностью. Теоретический базис исследования основан на диалектическом подходе к изучению формирования антикризисных стратегий для компаний, реализующих свою деятельность в России. Рассмотрены практические подходы к разработке и реализации комплекса мероприятий по преодолению кризисной ситуации [24; 25]. По мнению ряда ученых, при реализации системы антикризисного управления первоочередной задачей компании является формирование ключевого направления антикризисной стратегии развития, которое может быть представлено либо в форме бережливого расхода ресурсного потенциала, либо в форме более активной деятельности [26].

Оптимизация направлена на согласование расходования и распределения внутренних ресурсов предприятия для повышения доходной части с минимальными издержками, включая трудовые и нетрудовые [27]. При развитии активной деятельности предприятие использует всю ценность своих ресурсов для последующего увеличения объема выпускаемой продукции посредством количественного и качественного совершенствования общественного продукта, а также увеличения конкурентных преимуществ, доли рынка и повышения конечных финансовых показателей.

Наиболее рациональными стратегиями антикризисного управления являются [28–30]:

– стратегия предупреждения кризиса на предприятии, которая основана на реализации комплекса профилактических мероприятий с целью сокращения риска развития кризисных явлений;

– стратегия удержания определенной доли на существующих рынках, направленная на сокращение убытков в ходе хозяйственной деятельности предприятия по повышению доходов.

Таким образом, особенностями взаимного влияния рассматриваемой группы субъектов в составе 1) крупного бизнеса, 2) малого и среднего бизнеса, 3) органов региональной власти, 4) отраслевых органов управления бизнесом и его регулирования – являются:

- сохранение устойчивого финансово-экономического положения бизнес-среды;
- контроль доступности и эффективности мер поддержки бизнеса;
- сохранение и регулирование оптимальных параметров рынка труда;
- использование инструментов управления, подходящих каждой группе субъектов;
- построение эффективной системы коммуникационного взаимодействия для обеспечения качества связи и оперативного реагирования на возникающие проблемы.

Направлениями взаимного влияния предприятий крупного, малого и среднего бизнеса, органов власти являются распределение ресурсного потенциала, распределение и сохранность кадровых ресурсов, достижение оптимального соотношения «доходы – расходы – риски».

МЕТОДЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Эмпирической базой исследования являются данные Росстата о состоянии развития малого и среднего бизнеса. На их основе проведена оценка динамики финансовых результатов и количества прибыльных и убыточных субъектов за 2010–2022 гг. Данный период охватывает несколько глобальных кризисов и позволяет сделать вывод о степени адаптации двух групп субъектов и потенциала восстановления в последующие годы с учетом применения новых форм сотрудничества и компромисса, рассмотренных в теоретической части исследования.

РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Экономика регионов страны представляет собой полирегиональную структуру, функционирующую на основе вертикальных и гори-

зонтальных экономических управленческих отношений. Более того, не менее важен учет эффекта вспомогательных и обслуживающих процессов порядка производственной и хозяйственной деятельности, характерных для предприятий той или иной отрасли, в контексте определения и реализации оптимального взаимодействия субъектов экономической деятельности разного иерархического порядка [31–33]. Субъекты бизнеса являются элементом экономической системы региона (рис. 1). Важное значение имеет специализация, а также возможности ее углубления и диверсификации в кризисные периоды. Современный этап экономического развития и регулирования бизнеса задействует различные структуры и органы власти.

Помощь и поддержку коммерческим предприятиям оказывают союзы, ассоциации, альянсы и другие формы коллективного отраслевого управления: Союз промышленников и предпринимателей России, Торгово-промышленная палата России, Агропромышленный союз России, Союз производителей зерна России, Национальная ассоциация энергетических предприятий, Ассоциация «Совет производителей электроэнергии и стратегических инвесторов электроэнергетики» и другие объединения.

В кризисные периоды органы коллективного управления отраслью могут оказывать финансовую, управленческую, рыночную и иную поддержку, адресно направленную на стабилизацию деятельности субъекта бизнеса. Сочетание различных форм и мер, способствующих адаптации системы локального управления к нестабильной внешней среде, становится более разнообразным с вовлечением различных субъектов управления и диверсификацией форм сотрудничества на принципах компромисса.

Развитие бизнес-среды оказывает влияние на социально-экономическое состояние региона, рынки труда, преобразование ресурсного потенциала. Описанная зависимость характеризуется прямыми и обратными связями.



Источник: разработано автором.

Рис. 1. Бизнес как элемент экономической системы региона

Fig. 1. Business as an element of the region's economic system

При неэффективной политике регионального управления и поддержки бизнеса деловая активность снижается, крупные предприятия ориентируются на новые рынки сбыта, происходит перераспределение финансового капитала и материально-технической базы в более благоприятные регионы страны.

На основе практического и теоретического опыта наиболее продуктивного взаимодействия предприятий малого и крупного бизнеса появляется возможность выделить перспективные формы взаимодействия [34–36]:

1) проектно-целевое сотрудничество для разработки и продвижения на рынки новой продукции, работы, услуги или технологии согласно значимым направлениям развития экономики региона и улучшения конкурентных показателей, включая инновационные;

2) формирование системы бизнес-инкубаторов, направленной на поддержку малого

предпринимательства в различных условиях деятельности;

3) организация малых фирм-сателлитов – выделение малой компании из крупного предприятия, формирование независимых компаний в соответствии с целями диверсификации крупного бизнеса;

4) развитие кластеров по принципам получения комплекса экономических, ресурсных, рыночных преимуществ для участников;

5) формирование сетевого бизнеса в различных видах экономической деятельности в зависимости от основной и потенциальной специализации региона.

Следует отметить, что такие формы взаимодействия малых и крупных компаний, как внутреннее предпринимательство и бизнес-инкубаторы, недостаточно развиты в России, в отличие от организации малых компаний-сателлитов, что характерно для периода целе-

направленного изменения структуры компании. Различные формы интеграции предусматривают особые внутренние связи субъектов и координацию совместных действий, включая лояльное отношение в сложные экономические периоды. В эту систему внутренних координат могут быть включены и органы власти, особенно если группа компаний представляет стратегический интерес в достижении социально-экономических задач субъекта страны.

Представим схематично, как могут быть сформированы и функционировать подобные связи различных бизнес-структур (рис. 2).

Значительную устойчивость связям бизнеса обеспечивает проектная и программная основа. Региональные проекты и программы направлены на решение комплекса задач, требующих участия субъектов различной специализации. Стабильность финансирования и контроль качества реализации обязательств влияют на дальнейшее сотрудничество компаний, обогащают взаимный опыт управления и производства, становятся стимулом внедрения инноваций. Многие инициативы получили развитие сравнительно недавно, например механизм закупочной деятельности, направленный на вовлечение субъектов МСП в участие в закупках при обязательном соблюдении установленной доли субъектов. В связи с этим сложилась нормативно-правовая основа развития межсубъектного взаимодействия крупных и малых форм деятельности.

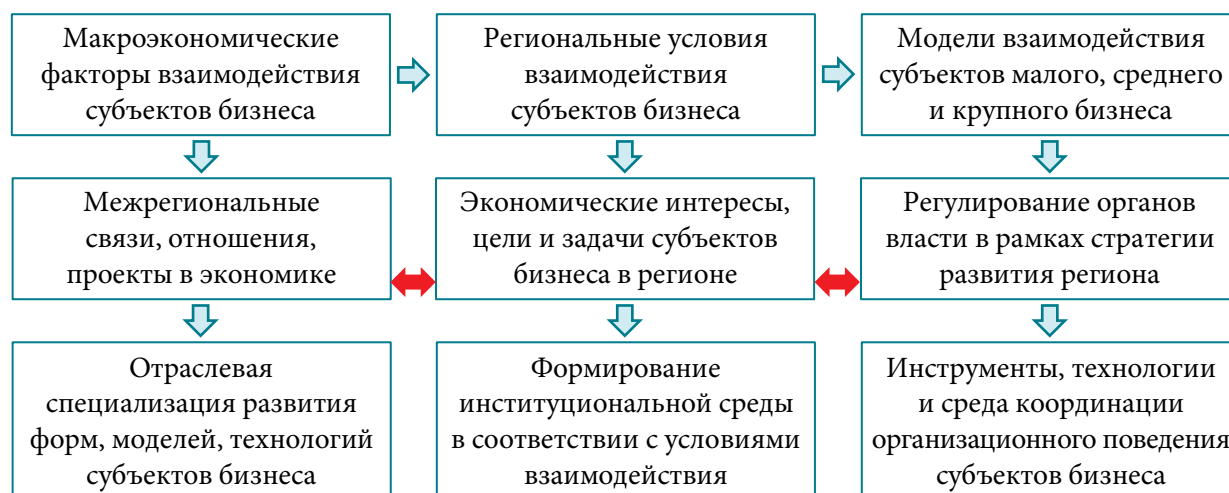
Выделим основные факторы, оказывающие влияние на эффективность взаимодействия бизнес-структур:

- системы условий, правил и форм, определяющих поведение экономических субъектов в среде их развития, которые зависят от отраслевых, производственных и иных факторов;
- основные предпосылки для развития территориально-отраслевой структуры в контексте эффективного взаимодействия субъектов малого и крупного бизнеса;

- процесс упорядочения и формализации экономических отношений групп субъектов крупного, малого и среднего бизнеса с учетом поддержки органов региональной власти в периоды экономических кризисов.

В последние годы во многих сферах российской экономики отмечено состояние кризиса, влияние которого на изменение результатов управления подтверждается анализом статистических данных. Сальдированный финансовый результат предприятий малого и среднего бизнеса представлен на рис. 3.

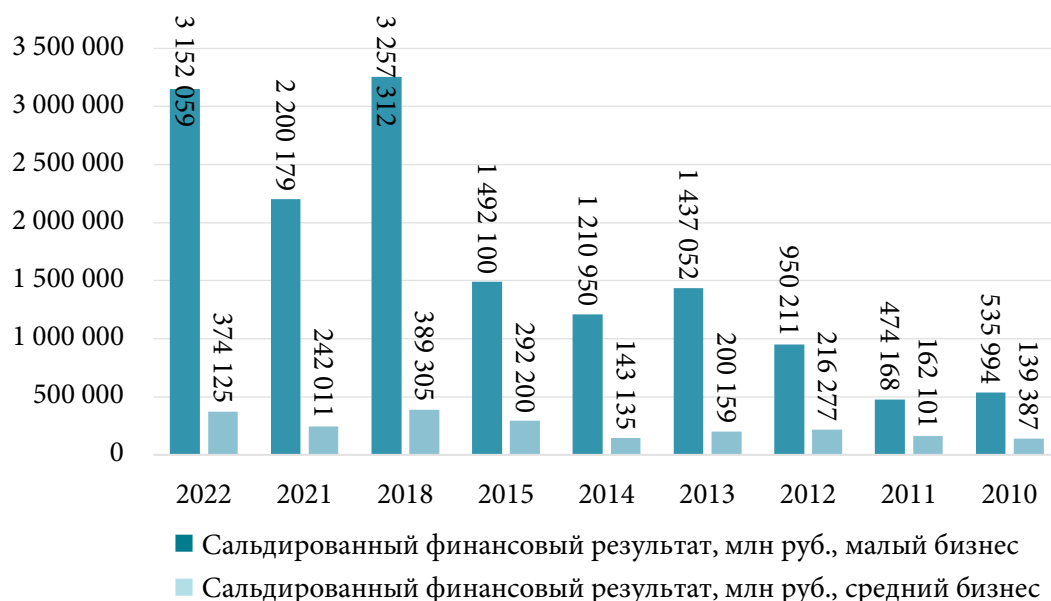
Несмотря на сохранение прибыли по обоим сегментам в течение исследуемого периода, можно констатировать, что нарастает разрыв суммарных результатов между малыми и средними предприятиями. Если в 2010 г. малый бизнес заработал прибыли в 3,8 раза больше, то в 2013 г. данный показатель составил уже 7,0, а в 2017 и 2022 гг. – соответственно 9,0 и 8,3.



Источник: разработано автором.

Рис. 2. Модель взаимодействия субъектов бизнеса в системе экономики региона

Fig. 2. The model of business entities' interaction in the region's economic system



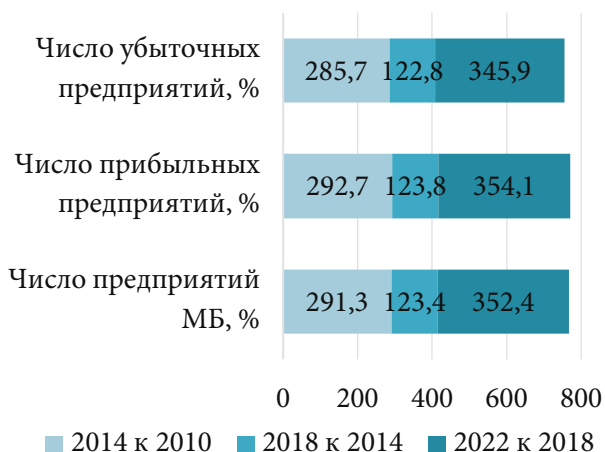
Источник: составлено автором по данным статистики.

Рис. 3. Сальдированный результат предприятий малого и среднего бизнеса РФ за 2010–2022 гг., млн руб.

Fig. 3. The net result of small and medium-sized enterprises in the Russian Federation for 2010–2022, million rubles

Таким образом, в данном случае можно говорить о приросте количества субъектов малого и среднего предпринимательства в различных видах экономической деятельности. При этом примечателен тот факт, что процентное соотношение прибыльных и убыточных предприятий МСП является примерно

одинаковым за весь период исследования: ежегодно количество успешных бизнес-единиц составляет 77–80%, остальное число приходится на убыточные субъекты. На рис. 4 и 5 представлены темпы роста численности прибыльных и убыточных предприятий малого и среднего бизнеса.



Источник: рассчитано автором по данным статистики.

Рис. 4. Темпы роста численности прибыльных и убыточных предприятий малого бизнеса РФ в 2010–2022 гг., %

Fig. 4. Growth rates of profitable and unprofitable small businesses in the Russian Federation in 2010–2022, %

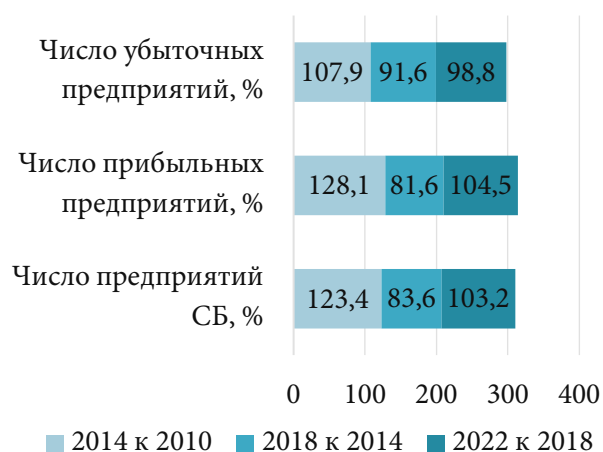


Рис. 5. Темпы роста численности прибыльных и убыточных предприятий среднего бизнеса РФ в 2010–2022 гг., %

Fig. 5. Growth rates of profitable and unprofitable medium-sized enterprises in the Russian Federation in 2010–2022, %

Что касается количественного критерия изменения предприятий малого бизнеса, то число прибыльных предприятий в 2014 г. по отношению к 2010 г. увеличилось в 2,9 раза (убыточных – в 2,85), в 2018 г. к 2014 г. – в 1,2 раза (как и убыточных), в 2022 г. к 2018 г. – в 3,54 раза (убыточных – в 3,45 раза). Данный показатель можно расценивать положительно, поскольку темп роста успешного бизнеса опережает экономические потери.

Согласно данным на рис. 5, предприятия среднего бизнеса показали разнонаправленную динамику.

Период восстановления с 2010 по 2014 г. был успешным: рост прибыльных предприятий опередил темпы увеличения общей численности субъектов МСП, составив 128,1 к 123,4, при этом убыточных предприятий стало на 107,9% больше. Кризис 2014 г. более существенно отразился на деятельности среднего бизнеса: рост убыточных предприятий оказался выше общего роста числа субъектов бизнеса, составив 91,6% против 83,6%, число прибыльных предприятий увеличилось на 81,6%.

Рентабельность активов у предприятий среднего бизнеса значительно выше, чем у малых (рис. 6), что связано с материально-технической оснащенностью производства и возможностями расширения сотрудничества.

Таким образом, несмотря на значительный спад численности, наблюдалось усиление не только количественного снижения, но и качественного ухудшения показателей функционирования. За весь исследуемый период, с 2010 по 2022 г., средний бизнес характеризуется умеренным положительным результатом: общий рост числа субъектов составляет 103,2%, прибыльных – 104,5%, убыточных – 98,8%. Рост рентабельности активов среднего бизнеса за 2018–2022 гг. равен 4 процентным пунктам, тогда как по малому бизнесу данный показатель – 2 пункта. Причинами медленного восстановления и роста показателей можно назвать не только государственную поддержку, но и разнообразные формы сотрудничества в рамках кластерного, сетевого,

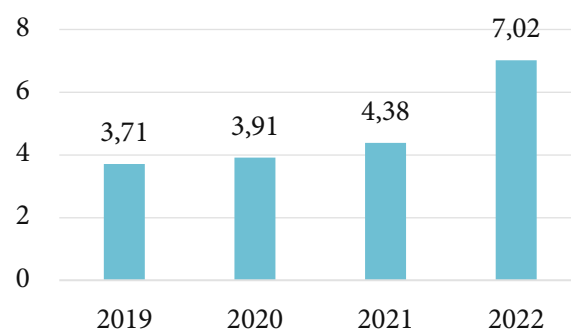
проектного взаимодействия, а также привлечение малого бизнеса к участию в государственных закупках (рис. 7).



Источник: составлено автором по данным статистики.

Рис. 6. Темпы изменения рентабельности активов предприятий малого и среднего бизнеса РФ в 2010–2022 гг., %

Fig. 6. Change rate in the return on assets of small and medium-sized enterprises in the Russian Federation in 2010–2022, %



Источник: составлено автором по данным Министерства экономического развития РФ.

Рис. 7. Динамика объема закупок крупнейших заказчиков у малого и среднего бизнеса РФ в 2019–2022 гг., трлн руб.

Fig. 7. Dynamics of purchases made by the largest customers from small and medium-sized businesses in the Russian Federation in 2019–2022, trillion rubles

Реализация закупок у предприятий малого и среднего бизнеса осуществлялась на основе договоров подряда, субподряда, оказания услуг и подобных, по которым делегировалась часть

функций. Рост объемов свидетельствует о том, что кооперация субъектов бизнеса является эффективной, создаются производства с полным производственным циклом, разнообразными сопутствующими услугами и технологиями работы с потребителями.

Существенно выросло и количество мер поддержки как финансового, так и нефинансового характера (рис. 8).

Инновационная	9 305
Имущественная	42 042
Консультационная	2 656 198
Образовательная	812 178
Информационная	345 561
Финансовая	4 861 046

Источник: составлено автором по данным Министерства экономического развития РФ.

Рис. 8. Факты поддержки малого бизнеса в разрезе форм и видов оказанной поддержки в 2019–2022 гг., ед.

Fig. 8. Facts and figures about forms and types of small business support in 2019–2022, units

В связи со значительным сокращением числа субъектов среднего бизнеса возникает необходимость в разработке и реализации новых, наиболее совершенных способов и приемов, с помощью которых осуществляется воздействие на объект управления и отслеживание негативных эффектов внешних и внутренних факторов. Многие российские предприятия, характеризующиеся организованной системой производственно-хозяйственной деятельности, в период нестабильного экономического положения не смогли своевременно адаптироваться к новым экономическим условиям, что связано в основном с отсутствием гибких инструментов управления. Процесс выработки по возможности оптимального режима целенаправленного функционирования предприятий в изменившихся экономических

условиях отличается новыми особенностями в период достижения компанией относительной устойчивости, не носит долговременного характера вследствие повышения неустойчивости и неопределенности.

Меры реагирования в период активизации факторов внешней и внутренней среды, вызывающих развитие кризиса, должны быть направлены на реструктуризацию экономики, развитие конкурентоспособного, высокотехнологического, наукоемкого производственного сектора, способного сформировать оптимальную среду для уравнивания полномочий, связанных с управлением бизнесом в мировом хозяйстве. Первоочередной задачей руководства отечественных предприятий в данных условиях должны стать разработка и реализация стратегии опережающего развития с целью прогнозирования возможности развития новых рынков, а также факторов, за счет которых эти рынки могут развиваться в ближайшие годы.

Реализация данных перспектив требует логического применения инструментов адапционных процессов предприятия, ее научно-практического и методического инструментария в рамках предметно-развивающейся среды. Процесс изменения факторов внутренней среды предприятия с целью реализации стратегии развития и повышения эффективности работы напрямую связан с рыночной деятельностью отечественных предприятий в условиях конкуренции, так как определяет не только их деятельность в области реализации продукции, но и полученные эффекты.

В настоящее время рынок постоянно подвергается трансформационным процессам, обусловленным глобализацией, приватизацией и развитием современных технологий в информационном и маркетинговом пространстве. Изменения протекают настолько стремительными темпами, что адаптивность предприятий к ним становится значительным конкурентным преимуществом.

Основной целью отечественных предприятий при антикризисном планировании явля-

ется обеспечение устойчивости субъекта экономической деятельности. Устойчивость предприятия представляет собой некое состояние системы, складывающейся из взаимосвязанных и взаимодополняемых элементов, при которых функции направлены на обеспечение ее стабильной эффективной деятельности, минимизацию неблагоприятного воздействия макроэкономических, отраслевых и рыночных факторов; ключевые параметры функционирования при этом не нарушаются.

В настоящее время нет единого подхода к определению эффективных методов и способов планирования комплекса мер в области подготовки организации к кризису. Данная ситуация обусловлена влиянием следующих факторов:

1) предлагаемые сегодня общие перспективы прогнозирования кризисных явлений не в состоянии учесть всю совокупность внешних и внутренних факторов, обуславливающих развитие кризиса;

2) наиболее часто используемые модели прогнозирования не всегда совместимы вследствие различного объяснения возникающих явлений, что сводит к минимуму обоснованность прогноза для дальнейших задач планирования;

3) эффект способа определения цели компании и проекта в период кризиса непосредственно связан с доступностью к информационной аналитической базе, данные которой не всегда удается получить и классифицировать с минимальными затратами времени.

В научной литературе отмечено, что процесс моделирования внутренних и внешних связей определенного субъекта (предприятия крупного, малого или среднего бизнеса), включая последствия реализации управленческих решений по отношению к другим субъектам в зависимости от различного масштаба деятельности, во многом обусловлен специфическими функциями планирования и целями интеграции в систему региональной экономики [37].

Некоторыми авторами сделан вывод, что структурно-параметрические особенности предприятий малого, среднего и крупного бизнеса, сформировавшиеся в период устойчивого развития и период активизации кризисных явлений, определяют направленность целевого и регулирующего воздействия государственной власти, а также конкретные меры по адаптации к негативным условиям [38].

Пассивный тип адаптации характеризуется обеспечением эффективного функционирования в однозначной и относительно устойчивой среде. В основе пассивного типа адаптации лежит отсутствие стремления к независимости, неспособность принимать ответственные стратегические решения.

Активный тип адаптации отличается тем, что интегрирует элементы внешней среды в деятельность предприятия и определяет наиболее подходящие условия для развития новых сегментов рынка. При использовании активного типа адаптации предприятие в случае изменения внешних условий направляет свои действия на преобразование собственной структуры и реализует комплексные изменения стратегического поведения с целью сохранения платежеспособности и рентабельности.

При превентивном типе адаптации компания использует инструменты превентивного проектирования внешних рамочных условий с целью создания максимально благоприятных условий для своей деятельности. Данный тип адаптации основан на отказе от пассивного приспособления к рыночным условиям, разработке и осуществлении мероприятий по активному спросу на реализуемую продукцию.

На основе сущностных характеристик предложенных типов адаптации целесообразно рассмотреть основные направления ее практической реализации [39]:

– изменение технологии производственного процесса для выпуска новой продукции, переоборудование производства, обновление систем оснащения;

– совершенствование, трансформация, обновление бизнес-процессов;

– реализация мероприятий, направленных на увеличение товарооборота, объемов продаж, прибыли, продвижение продукта, привлечение клиентов, учет изменчивого спроса потребителей;

– внедрение новых материалов и совершенствование технологии их обработки;

– взаимодействие и взаимодополнение различных по форме коммуникаций, внедрение системы, предназначенной для комплексной автоматизации всех видов хозяйственной деятельности;

– разработка и реализация инновационных и предпринимательских проектов комплексного использования перспектив развития компании в условиях рынка.

Сегодня на практике используются разные подходы к диагностированию совокупности стадий развития, которые проходит компания за период своего существования. Наиболее адаптивным из них является подход, предполагающий следующие этапы: нестандартный, адаптационный, этап подъема, этап упадка, завершающий.

Адаптация – это процесс запланированных организационно-управленческих, производственных, ресурсных и технологических изменений параметров и функций объекта с целью его соответствия условиям на микро- и макроуровнях.

Поскольку наиболее успешные примеры адаптации бизнеса демонстрируют высокоразвитые города, рассмотрим опыт периода пандемии Москвы, Нью-Йорка, Лондона, Гонконга и Токио [40].

Относительно государственных мер поддержки в Москве необходимо отметить, что многие программы помощи были внедрены до развития эпидемии и уже на их основе были разработаны дополнительные меры поддержки субъектов малого и среднего предпринимательства в период пандемии. Некоторые программы, такие как Фонд поддержки предпринимательства, получили дополнительные

средства на реализацию мер, введенных правительством Москвы в период пандемии. Более того, на базе существующих инициатив создаются новые, такие как интернет-платформа по комплексной поддержке бизнеса в столице ГБУ «Московский малый бизнес». Так, созданная в результате системных кризисных явлений инфраструктура в виде центров поддержки субъектов малого и среднего предпринимательства становится основой для разработки и реализации новых, наиболее эффективных антикризисных мер. В начале 2020 г. правительством столицы были приняты первые планы работы по государственной поддержке предпринимательства. В основном они касались отраслей и организаций, потерявших доходы из-за ограничений, карантинных мер и самоизоляции. Государственная поддержка преимущественно была оказана предприятиям общественного питания и досуга, а также предприятиям сферы туризма.

В последнем пакете был расширен перечень льготников, включающий специализированные лечебно-профилактические заведения. В конце 2020 г. разработан и реализован дополнительный план работы по продлению мер поддержки на следующий год. В рамках финансовой поддержки реализованы такие меры, как предоставление льгот, направленных на уменьшение налоговой ставки, освобождение от уплаты страховых взносов, распространяющееся на малое и среднее предпринимательство, которое наиболее сильно пострадало в период развития экономического кризиса, вызванного пандемией, и предоставляемое без бюрократических проволочек [Там же]. Кроме того, к мерам финансовой поддержки относится субсидирование, направленное на содействие субъектам, осуществляющим свою деятельность в сфере реализации продукции на онлайн-площадках в рамках инновационных проектов или создающих инновационные проекты с оказанием широкого спектра инженерно-консультационных услуг, а также субсидирование социальных предприятий в части компенсации расходов на обучение сотрудников.

Меры льготного кредитования направлены на банковские системы и заключаются как в снижении процентной ставки по действующим кредитам, так и в поощрении новых кредитов.

В рамках антикризисных мер на 2020 г. поддержка реализована по следующим направлениям: отложенные расходы и предоплаты и налог с продаж, отсрочка платежей по аренде и основному долгу, помощь в оплате оперативных расходов бизнеса.

В Нью-Йорке предприятия малого бизнеса являются основой экономики города в части создания новых рабочих мест и интеграции пригородных территорий. Из 200 000 предприятий, функционирующих в мегаполисе, 98 % – это небольшие компании с кадровым составом до 100 сотрудников, 89 % – малые предприятия с кадровым составом в количестве 20 человек [Там же]. Государственная антикризисная программа в Нью-Йорке обеспечила гарантии для продолжения деятельности работникам малого и среднего бизнеса. В целом в Нью-Йорке к началу 2021 г. количество зарегистрированных малых предприятий сократилось на 35,9 % по сравнению с предыдущим периодом, объем прибыли малого предпринимательства уменьшился на 44,1 %; в период с 2020 по 2021 г. численность населения, занятого экономической деятельностью, сократилась на 9,4 %. При этом необходимо заметить, что без мер государственной поддержки граждан, оставшихся без работы, могло быть намного больше [Там же]. Государством было введено пять программ поддержки для предприятий малого бизнеса, запущены такие ресурсные центры поддержки и развития предпринимательства, как Корпорация экономического развития города Нью-Йорка.

В Лондоне еще в начале 2019 г. сформировались проблемы сокращения количества предприятий малого и среднего бизнеса на городской территории, нехватки офисных помещений для коммерческих проектов, требующих финансирования, недостатка поддержки компаний, ориентированных на экспорт. После

выхода страны из Евросоюза малые и средние предприятия отделились от экономической и плановой политики Великобритании, что было особенно заметно в Лондоне. Так, у местных властей появилась необходимость разработки и внедрения единой информационной платформы для развития политических направлений и деловых тенденций в формате, соответствующем государственным программам. В результате была сформирована платформа развития Лондонского центра роста, которая соединяет лондонских субъектов бизнеса с информационной платформой, где размещена ценная информация о ресурсах, необходимых для поддержки предпринимательства. Широкий спектр бизнес-проектов и программ в столице интегрирован в один онлайн-ресурс, дополненный программой поддержки бизнеса, предполагающей личное присутствие предпринимателя. Руководит данным центром поддержки бизнеса компания *LEAP* при участии мэра Лондона и государственного Департамента предпринимательства, энергетики и промышленной стратегии. Институт развития *LEAP* поддерживает несколько временных проектов, предназначенных для проверки жизнеспособности уникального предложенного решения по развитию и поддержке предпринимательства на основе *Start, Scale, Grow* и *Real Estate Consulting* [Там же].

Необходимо подчеркнуть, что основной объем ресурсов и мероприятий Лондонского центра развития ориентирован на формирование организаций, поддерживающих и развивающих стартапы, численность которых постоянно растет [41]. Ключевыми задачами таких кластерных форм являются образовательный процесс, в котором многочисленные участники взаимодействуют для достижения общей цели, исследование, развитие экспорта и новых проектов, консалтинговой помощи в рамках удержания предприятий малого и среднего бизнеса.

В 2020 г., в период экономического кризиса, в рамках поддержки наиболее пострадавших субъектов экономической деятельности

малого и среднего предпринимательства, включая предприятия сферы торговли и туризма, государственные органы Гонконга учредили меры поддержки предприятий при сохранении рабочих мест и стабилизации спроса платежеспособности населения. Их результатом стало пополнение бюджета Гонконга на 20%. Предпринятыми мерами стали следующие [40]:

- отмена налога на прибыль для организаций при определенном объеме НДС;
- применение двухуровневой ставки по налогу на прибыль для крупных компаний в рамках снижения налогового бремени;
- отмена многих регистрационных пошлин и сборов;
- снижение налогов на недвижимость.

Правительством Токио в период развития экономического кризиса было выделено около 990 млрд дол., что выше объема финансовой поддержки в период кризиса 2008 г. в два раза [Там же]. Такой объем финансовой поддержки в стране был выделен правительством впервые. В рамках поддержки предприятий малого и среднего бизнеса правительством были приняты меры по выдаче беспроцентных кредитов. Кроме того, наиболее пострадавшим секторам, в частности предприятиям сферы туризма и авиации, предоставлены прямые финансовые субсидии. Основные меры государственной поддержки малых и средних предприятий в Токио в период развития экономического кризиса включают [Там же]:

- ориентацию политических программ на инновационное развитие – государственная поддержка оказывается предпринимателям, чья деятельность связана с мероприятиями, направленными на изменение и обновление всех аспектов производства или развитие инноваций, включая различные льготы и обеспечение оптимальных инфраструктурных условий;
- государственные меры по развитию информационно-образовательной поддержки, включая консалтинговую и образовательную деятельность, разработку и внедрение информационных интернет-платформ, на которых предприни-

матели могут ознакомиться со свежей информацией о новых мерах поддержки.

Следует отметить, что реализация ряда мер поддержки была основана на лояльности бизнес-структур к своим партнерам и контрагентам, которые попали в сложную ситуацию и лишились возможности реализовать обязательства в определенный срок в объеме, зафиксированном до наступления кризисных событий.

В результате проведенного анализа можно предложить концептуальные основы разработки стратегии адаптации управления бизнес-структур к кризисным условиям на основе компромисса (рис. 9).

Прежде всего необходимы оценка ресурсных затрат и потерь, которые возникнут в период нарастания влияния кризисных тенденций, определение тех отраслей, где бизнес пострадает в первую очередь. Количественные затраты должны быть отражены в резервах и гарантиях покрытия за счет различных инструментов: льготных кредитов, субсидий, товарных кредитов, бартерного обмена, договоров взаимного оказания услуг и взаимозачета и т.п. Необходимо определить, какой объем невозвратной помощи может быть взят из регионального или федерального бюджета, разработать правовой и организационный механизмы быстрого получения помощи, особенно теми субъектами, деятельность которых критически важна для экономики региона.

Сущность предлагаемой стратегии адаптации состоит в отказе или снижении текущей прибыли в пользу стратегического удержания рынка и стабилизации финансово-экономических показателей субъектов бизнеса и экономики на различных уровнях.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Глобальные кризисы последних десятилетий способствовали развитию новых практик адаптации управления субъектов бизнеса к внешним вызовам. Особенностью недавних кризисов является проявление компромиссной



Источник: разработано автором.

Рис. 9. Концепция стратегии адаптации управления бизнес-структурами к кризисным условиям на основе компромисса

Fig. 9. Design of a compromise based adaptation strategy for business structure management in crisis

модели поведения в процессе приспособления власти и бизнеса к негативным последствиям, которая характеризуется приоритетом долгосрочного функционирования, поддержания сложившихся межсубъектных отношений, оперативного регулирования финансовых обязательств. В настоящее время увеличилось число компаний, деятельность которых признана несостоятельной, в связи с чем появилась необходимость разработки эффективного подхода к стратегическому планированию и направлений его дальнейшего научно-теоретического развития с учетом компромиссного подхода.

Проблемы и ограничения крупных и малых предприятий существенно отличаются. Необходимо учитывать, что малые и средние предприятия представляют значимую часть экономической системы, выполняют важные

социально-экономические функции и воздействуют на основные макроэкономические показатели. В то же время данные субъекты являются уязвимыми к внешнему давлению, что связано с их сильной чувствительностью к падению выручки и снижению спроса. Независимо от того, что субъектам малого и среднего предпринимательства свойственна адаптивная способность, во время развития кризисной ситуации данные предприятия подвержены высокому риску несостоятельности ввиду длительного ожидания необходимой поддержки со стороны органов коллективного отраслевого управления и государства. В настоящее время в Российской Федерации возрастает роль союзов, альянсов и ассоциаций, созданных по отраслевому принципу, рекомендации которых принимаются во внимание и реали-

зуются профильными субъектами коммерческой деятельности.

Каждый из субъектов предпринимательской деятельности интегрирован в экономическую систему региона, функционирует в определенной внешней среде, с которой обменивается данными и ресурсами путем определенных вза-

имосвязей, отражающихся в организационном поведении. Анализ мирового и отечественного опыта убедительно доказал, что лояльные формы сотрудничества, отказ от текущей выгоды в пользу многолетнего сотрудничества приносят обоюдный положительный эффект, способствуют стабильности региональных рынков.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Азарян Е. М. Региональная и отраслевая экономика: маркетинговый аспект // Торговля и рынок. 2017. № 3 (59). С. 55–63.

2. Воробьева Е. В. Управление компанией на региональном рынке в условиях кризиса на примере функционирования компаний на территории европейского союза под влиянием Brexit // Панорама. 2020. № 35. С. 14–21. EDN ACRSSX.

3. Королева Е. Н., Бессонов И. С. Малый бизнес как драйвер умной специализации территории: примеря европейский опыт // Проблемы развития предприятий: теория и практика. 2020. № 1-1. С. 121–124. EDN GXLBYQ.

4. Орехова С. В., Ярошевич Н. Ю. Экосистемы и новая конкуренция: феномен «яйца и курицы» // Вопросы управления. 2022. № 2 (75). С. 34–48. DOI 10.22394/2304-3369-2022-2-34-48. EDN ZQTHTG.

5. Aguirre A. Contracting institutions and economic growth // Review of Economic Dynamics. 2017. Vol. 24. P. 192–217. DOI 10.1016/j.red.2017.01.009.

6. Balz V. E. Regional design: Discretionary approaches to regional planning in The Netherlands // Planning Theory. 2018. Vol. 17, issue 3. P. 332–354. DOI 10.1177/1473095217721280.

7. Анимитца Е. Г., Новикова Н. В. Тенденции экономической динамики классического старопромышленного региона России: кейс Свердловской области // Journal of New Economy. 2022. Т. 23, № 2. С. 64–79. DOI 10.29141/2658-5081-2022-23-2-4. EDN NXXLGJ.

8. Гусева Г. В. О роли регионального фонда комплексного развития территорий во «всероссийской реновации» // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2022. № 5-1. С. 17–23. DOI 10.17513/vaael.2169. EDN YSIAOX.

9. Желнина З. Ю. Туризм в фокусе государственной поддержки и стратегий развития территорий // Теория и практика общественного развития. 2023. № 4 (182). С. 84–94. DOI 10.24158/tipor.2023.4.11. EDN HPFPOJ.

REFERENCES

1. Azaryan E. M. Regional'naya i otraslevaya ekonomika: marketingovyi aspekt. *Torgovlya i rynek* = Trade and Market, 2017, no. 3 (59), pp. 55–63. (In Russ.).

2. Vorob'eva E. V. Upravlenie kompaniei na regional'nom rynke v usloviyakh krizisa na primere funktsionirovaniya kompanii na territorii evropeiskogo soyuza pod vliyaniem Brexit. *Panorama* = Panorama, 2020, no. 35, pp. 14–21. (In Russ.). EDN ACRSSX.

3. Koroleva E. N., Bessonov I. S. Small business as a driver of smart territory specialization: Trying on the European experience. *Problemy razvitiya predpriyatii: teoriya i praktika* = Problems of Enterprise Development: Theory and Practice, 2020, no. 1-1, pp. 121–124. (In Russ.). EDN GXLBYQ.

4. Orekhova S. V., Yaroshevich N. Yu. Ecosystems and new competition: “Chicken-and-egg” phenomenon. *Voprosy upravleniya* = Management Issues, 2022, no. 2, pp. 34–48. (In Russ.). DOI 10.22394/2304-3369-2022-2-34-48. EDN ZQTHTG.

5. Aguirre A. Contracting institutions and economic growth. *Review of Economic Dynamics*, 2017, vol. 24, pp. 192–217. DOI 10.1016/j.red.2017.01.009.

6. Balz V. E. Regional design: Discretionary approaches to regional planning in The Netherlands. *Planning Theory*, 2018, vol. 17, issue 3, pp. 332–354. DOI 10.1177/1473095217721280.

7. Animitsa E. G., Novikova N. V. Trends in economic dynamics of Russia's classic old industrial region: The case of the Sverdlovsk oblast. *Journal of New Economy*, 2022, vol. 23, no. 2, pp. 64–79. (In Russ.). DOI 10.29141/2658-5081-2022-23-2-4. EDN NXXLGJ.

8. Guseva G. V. About the role of the regional fund for the integrated development of territories in the “All-Russian Renovation”. *Vestnik Altaiskoi akademii ekonomiki i prava* = Bulletin of Altai Academy of Economy and Law, 2022, no. 5-1, pp. 17–23. (In Russ.). DOI 10.17513/vaael.2169. EDN YSIAOX.

9. Zhelnina Z. Yu. Tourism in the focus of state support and territorial development strategies. *Teoriya i praktika obshchestvennogo razvitiya* = Theory and Practice of Social Development, 2023, no. 4 (182), pp. 84–94. (In Russ.). DOI 10.24158/tipor.2023.4.11. EDN HPFPOJ.

10. Мочалов А. Н. Местное самоуправление на территориях инновационного развития: опыт Соединенных Штатов Америки // Муниципальная служба: правовые вопросы. 2022. № 4. С. 30–32. DOI 10.18572/2072-4314-2022-4-30-32. EDN AFPSP.
10. Mochalov A. N. Local self-government in innovative development territories: Experience of the United States of America *Munitsipal'naya sluzhba: pravovye voprosy* = Municipal Service: Legal Issues, 2022, no. 4, pp. 30–32. (In Russ.). DOI 10.18572/2072-4314-2022-4-30-32. EDN AFPSP.
11. Сысолятин А. В., Катаева Н. Н. Процесс стратегического позиционирования территории // Экономика и управление: проблемы, решения. 2018. Т. 5, № 3 (75). С. 17–20. EDN THCVYW.
11. Sysolyatin A. V., Kataeva N. N. The process of strategic positioning of the territory. *Ekonomika i upravlenie: problemy, resheniya* = Economics and Management: Problems, Solutions, 2018, no. 3, pp. 17–20. (In Russ.). EDN THCVYW.
12. Albrechts L., Balducci A. Practicing strategic planning: In search of critical features to explain the strategic character of plans // *The Planning Review*. 2013. Vol. 49, issue 3. P. 16–27. DOI 10.1080/02513625.2013.859001.
12. Albrechts L., Balducci A. Practicing strategic planning: In search of critical features to explain the strategic character of plans. *The Planning Review*, 2013, vol. 49, issue 3, pp. 16–27. DOI 10.1080/02513625.2013.859001.
13. Bjärstig T., Thellbro C., Stjernström O., Svensson J., Sandström C., Sandström P., Zachrisson A. Between protocol and reality – Swedish municipal comprehensive planning // *European Planning Studies*. 2018. Vol. 26, no. 1. P. 35–54. DOI 10.1080/09654313.2017.1365819.
13. Bjärstig T., Thellbro C., Stjernström O., Svensson J., Sandström C., Sandström P., Zachrisson A. Between protocol and reality – Swedish municipal comprehensive planning. *European Planning Studies*, 2018, vol. 26, no. 1, pp. 35–54. DOI 10.1080/09654313.2017.1365819.
14. Retnandari N. D. Implementation of strategic planning in regional/municipal governments, obstacles and challenges // *Policy & Governance Review*. 2022. Vol. 6, no. 2. P. 155–175. DOI 10.30589/pgr.v6i2.556.
14. Retnandari N. D. Implementation of strategic planning in regional/municipal governments, obstacles and challenges. *Policy & Governance Review*, 2022, vol. 6, no. 2, pp. 155–175. DOI 10.30589/pgr.v6i2.556.
15. Seasons M. Monitoring and evaluation in municipal planning: Considering the realities // *Journal of the American Planning Association*. 2003. Vol. 69, issue 4. P. 430–440. DOI 10.1080/01944360308976329.
15. Seasons M. Monitoring and evaluation in municipal planning: Considering the realities. *Journal of the American Planning Association*, 2003, vol. 69, issue 4, pp. 430–440. DOI 10.1080/01944360308976329.
16. Анимица Е. Г., Рахмеева И. И. Методология анализа регуляторной среды региона // *Общественные науки и современность*. 2020. № 6. С. 127–135. DOI 10.31857/S086904990012502-4. EDN SHULZH.
16. Animitsa E. G., Rakhmeeva I. I. Methodology of analyzing the region's regulatory environment. *Obshchestvennye nauki i sovremennost'* = Social Sciences and Contemporary World, 2020, no. 6, pp. 127–135. (In Russ.). DOI 10.31857/S086904990012502-4. EDN SHULZH.
17. Мирошниченко Т. А., Подгорская С. В. Концепция финансово-экономического обеспечения устойчивого инклюзивного развития сельских территорий // *Учет и статистика*. 2022. № 2 (66). С. 23–31. DOI 10.54220/1994-0874.2022.80.81.004. EDN GHLKMA.
17. Miroshnichenko T. A., Podgorskaya S. V. The concept of financial and economic support for sustainable inclusive development of rural areas. *Uchet i statistika* = Accounting and Statistics, 2022, no. 2, pp. 23–31. (In Russ.). DOI 10.54220/1994-0874.2022.80.81.004. EDN GHLKMA.
18. Орехова С. В., Заруцкая В. С., Кислицын Е. В. Эмпирическое исследование сетевого взаимодействия на рынке // *Управленец*. 2021. Т. 12, № 1. С. 32–46. DOI 10.29141/2218-5003-2021-12-1-3. EDN LDHNKL.
18. Orekhova S. V., Zarutskaya V. S., Kislitsyn E. V. An empirical investigation of network relationships in the market. *Upravlenets* = The Manager, 2021, vol. 12, no. 1, pp. 32–46. (In Russ.). DOI 10.29141/2218-5003-2021-12-1-3. EDN LDHNKL.
19. Романицов А. Н., Фоменко А. В. Государственно-частное партнерство как инструмент развития объектов инфраструктуры и реализации общественно значимых проектов // *Вестник Поволжского института управления*. 2018. Т. 18, № 5. С. 129–137. DOI 10.22394/1682-2358-2018-5-129-137. EDN YQNYKL.
19. Romantsov A. N., Fomenko A. V. Public-private partnership as a tool of development of infrastructure objects and implementation of socially significant projects. *Vestnik Povolzhskogo instituta upravleniya* = Bulletin of the Volga Region Institute of Administration, 2018, vol. 18, no. 5, pp. 129–137. (In Russ.). DOI 10.22394/1682-2358-2018-5-129-137. EDN YQNYKL.
20. Черкасова И. К. Структура и механизмы управления мегаполисом // *Социология*. 2022. № 4. С. 141–144. EDN SIYWVN.
20. Cherkasova I. K. The structure and mechanisms of management of the metropolis. *Sotsiologiya* = Sociology, 2022, no. 4, pp. 141–144. (In Russ.). EDN SIYWVN.

21. Alvarez-Dionisi L. E., Turner R., Mittra M. Global project management trends // *International Journal Information Technology and Project Management*. 2016. Vol. 7, issue 3. P. 54–73. DOI 10.4018/IJITPM.2016070104.
22. Devereux M. P., Griffith R., Simpson H. Firm location decisions, regional grants and agglomeration externalities // *Journal of Public Economics*. 2007. Vol. 91, issue 3–4. P. 413–435. DOI 10.1016/j.jpubeco.2006.12.002.
23. Girma S., Görg H., Strobl E. The effect of government grants on plant level productivity // *Economics Letters*. 2007. Vol. 94, issue 3. P. 439–444. DOI 10.1016/j.econlet.2006.09.003.
24. Земцов С. П., Михайлов А. А. Тенденции и факторы развития малого и среднего бизнеса в регионах России в период коронакризиса // *Экономическое развитие России*. 2021. Т. 28, № 4. С. 34–45. EDN YTAZUH.
25. Черешкин Д. С., Цыгичко В. Н. Антикризисное управление социально-экономической системой в условиях цифровой экономики // *Информационное общество*. 2019. № 4-5. С. 44–53. EDN ROBIYJ.
26. Avin U., Goodspeed R. Using exploratory scenarios in planning practice // *Journal of the American Planning Association*. 2020. Vol. 86, issue 4. P. 403–416. DOI 10.1080/01944363.2020.1746688.
27. Bicen P., Malter A. J. The new institutional economics (NIE) approach to geographical indication (GI) supply chains: A case study from Turkey // *Woodhead Publishing Series in Food Science. Technology and Nutrition, Case Studies in Food Retailing and Distribution*. Woodhead Publishing, 2019. P. 105–118. DOI 10.1016/B978-0-08-102037-1.00008-6.
28. Davanzati G. F. Structural change driven by institutions: Thorstein Veblen revised // *Structural Change and Economic Dynamics*. 2018. Vol. 45. P. 105–110. DOI 10.1016/j.strueco.2018.03.002.
29. Hartwell C. A. The institutional basis of efficiency in resource-rich countries // *Economic Systems*. 2016. Vol. 40, issue 4. P. 519–538. DOI 10.1016/j.ecosys.2016.02.004.
30. Johnsen Å. Impacts of strategic planning and management in municipal government: An analysis of subjective survey and objective production and efficiency measures in Norway // *Public Management Review*. 2018. Vol. 20, issue 3. P. 397–420. DOI 10.1080/14719037.2017.1285115.
21. Alvarez-Dionisi L. E., Turner R., Mittra M. Global project management trends. *International Journal Information Technology and Project Management*, 2016, vol. 7, issue 3, pp. 54–73. DOI 10.4018/IJITPM.2016070104.
22. Devereux M. P., Griffith R., Simpson H. Firm location decisions, regional grants and agglomeration externalities. *Journal of Public Economics*, 2007, vol. 91, issue 3–4, pp. 413–435. DOI 10.1016/j.jpubeco.2006.12.002.
23. Girma S., Görg H., Strobl E. The effect of government grants on plant level productivity. *Economics Letters*, 2007, vol. 94, issue 3, pp. 439–444. DOI 10.1016/j.econlet.2006.09.003.
24. Zemtsov S. P., Mikhailov A. A. Trends and factors of development of small and medium-sized businesses in Russian regions during corona crisis. *Ekonomicheskoe razvitie Rossii = Russian Economic Development*, 2021, vol. 28, no. 4, pp. 34–45. (In Russ.). EDN YTAZUH.
25. Chereskin D. S., Tsigichko V. N. Anti-crisis management of the socio-economic system in a digital economy. *Informatsionnoe obshchestvo = Information Society*, 2019, no. 4-5, pp. 44–53. (In Russ.). EDN ROBIYJ.
26. Avin U., Goodspeed R. Using exploratory scenarios in planning practice. *Journal of the American Planning Association*, 2020, vol. 86, issue 4, pp. 403–416. DOI 10.1080/01944363.2020.1746688.
27. Bicen P., Malter A. J. The new institutional economics (NIE) approach to geographical indication (GI) supply chains: A case study from Turkey. *Woodhead Publishing Series in Food Science. Technology and Nutrition, Case Studies in Food Retailing and Distribution*, 2019, pp. 105–118. DOI 10.1016/B978-0-08-102037-1.00008-6.
28. Davanzati G. F. Structural change driven by institutions: Thorstein Veblen revised. *Structural Change and Economic Dynamics*, 2018, vol. 45, pp. 105–110. DOI 10.1016/j.strueco.2018.03.002.
29. Hartwell C. A. The institutional basis of efficiency in resource-rich countries. *Economic Systems*, 2016, vol. 40, issue 4, pp. 519–538. DOI 10.1016/j.ecosys.2016.02.004.
30. Johnsen Å. Impacts of strategic planning and management in municipal government: An analysis of subjective survey and objective production and efficiency measures in Norway. *Public Management Review*, 2018, vol. 20, issue 3, pp. 397–420. DOI 10.1080/14719037.2017.1285115.

31. Laurian L., Crawford J., Day M., Kouwenhoven P., Mason G., Ericksen N., Beattie L. Evaluating the outcomes of plans: Theory, practice, and methodology // *Environment and Planning B: Planning and Design*. 2010. Vol. 37, issue 4. P. 740–757. DOI 10.1068/b35051.
32. Lin J. Y. *New structural economics: A framework for rethinking development and policy*. Policy Research Working Paper No. 5197. World Bank Publications, 2012. 40 p. URL: <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/13507> (дата обращения: 20.10.2023).
33. Morris A., Wilkinson S., Algeo C., Candusso D. Project management maturity levels // *The Journal of Modern Project Management*. 2020. Vol. 8, no. 8. P. 158–166. DOI 10.19255/JMPM02413.
34. Noland M. Industrial policy, innovation policy, and Japanese competitiveness. IIE Working Paper No. 07-4 // SSRN. 2007. 32 p. DOI 10.2139/ssrn.989594.
35. Oliveira V., Pinho P. Measuring success in planning: Developing and testing a methodology for planning evaluation // *Town Planning Review*. 2010. Vol. 81, no. 3. P. 307–333. DOI 10.3828/tpr.2010.7.
36. Villafañez F., Poza D., Lopez-Paredes A., Pajares J., Acebes F. Portfolio scheduling: An integrative approach of limited resources and project prioritization // *Journal of Project Management*. 2020. Vol. 5. P. 103–116. DOI 10.5267/j.jpm.2019.12.001.
37. Цухло С. В. Адаптация российской промышленности к кризису 2021 г. // *Экономическое развитие России*. 2021. Т. 28, № 10. С. 16–18. EDN: JAWOAD.
38. Литвинова А. С., Пивень И. Г. Бизнес в условиях пандемии: организация удаленной работы и оценка эффективности «удаленного» управления // *Экономика и бизнес: теория и практика*. 2020. № 10-2 (68). С. 21–23. DOI 10.24411/2411-0450-2020-10802. EDN JLDKKT.
39. Шпакова Р. Н. Генеральные цели стратегического развития регионов Российской Федерации // *Государственное управление. Электронный вестник*. 2019. № 77. С. 311–336. DOI 10.24411/2070-1381-2019-10030. EDN FBRSHM.
40. Шохин А. Н., Маякина С. С., Проскурин А. В. Государственные инициативы в развитии малого и среднего предпринимательства в условиях кризиса на примере пандемии COVID-19 в мегаполисах (Москва, Нью-Йорк, Лондон, Гонконг и Токио) // *Бизнес. Общество. Власть*. 2021. № 3 (41). С. 72–95. EDN QWIUUV.
41. Шохин А. Н., Оганнисян С. О. COVID-19 и проекты государственно-частного партнерства // *Бизнес. Общество. Власть*. 2020. № 4 (38). С. 60–63. EDN MAAJEN.
31. Laurian L., Crawford J., Day M., Kouwenhoven P., Mason G., Ericksen N., Beattie L. Evaluating the outcomes of plans: Theory, practice, and methodology. *Environment and Planning B: Planning and Design*, 2010, vol. 37, issue 4, pp. 740–757. DOI 10.1068/b35051.
32. Lin J. Y. *New structural economics: A framework for rethinking development and policy*. Policy Research Working Paper No. 5197. World Bank Publications, 2012. 40 p. Available at: <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/13507> (access date 20.10.2023).
33. Morris A., Wilkinson S., Algeo C., Candusso D. Project management maturity levels. *The Journal of Modern Project Management*, 2020, vol. 8, no. 8, pp. 158–166. DOI 10.19255/JMPM02413.
34. Noland M. Industrial policy, innovation policy, and Japanese competitiveness. IIE Working Paper No. 07-4. SSRN. 2007. 32 p. DOI 10.2139/ssrn.989594.
35. Oliveira V., Pinho P. Measuring success in planning: Developing and testing a methodology for planning evaluation. *Town Planning Review*, 2010, vol. 81, no. 3, pp. 307–333. DOI 10.3828/tpr.2010.7.
36. Villafañez F., Poza D., Lopez-Paredes A., Pajares J., Acebes F. Portfolio scheduling: An integrative approach of limited resources and project prioritization. *Journal of Project Management*, 2020, vol. 5, pp. 103–116. DOI 10.5267/j.jpm.2019.12.001.
37. Tsukhlo S. V. Adaptation of various groups of enterprises to the 2020 crisis. *Ekonomicheskoe razvitiye Rossii* = Russian Economic Development, 2021, vol. 28, no. 10, pp. 16–18. (In Russ.). EDN: JAWOAD.
38. Litvinova A. S., Piven I. G. Business in a pandemic: Organizing remote work and evaluating the effectiveness of “remote” management. *Ekonomika i biznes: teoriya i praktika* = Journal of Economy and Business, 2020, no. 10-2 (68), pp. 21–23. (In Russ.). DOI 10.24411/2411-0450-2020-10802. EDN JLDKKT.
39. Shpakova R. N. General targets for strategic development of Russian Federation regions. *Gosudarstvennoe upravlenie. Elektronnyi vestnik* = Public Administration. E-Journal, 2019, no. 77, pp. 311–336. (In Russ.). DOI 10.24411/2070-1381-2019-10030. EDN FBRSHM.
40. Shokhin A. N., Mayakina S. S., Proskurin A. V. State initiatives in the development of small and medium-sized businesses in the context of the crisis on the example of the COVID-19 pandemic in megacities (Moscow, New York, London, Hong Kong and Tokyo). *Biznes. Obshchestvo. Vlast'* = Business. Society. Power, 2021, no. 3 (41), pp. 72–95. (In Russ.). EDN QWIUUV.
41. Shokhin A. N., Ogannisyan S. O. COVID-19 and public-private partnership project. *Biznes. Obshchestvo. Vlast'* = Business. Society. Power, 2020, no. 4 (38), pp. 60–63. (In Russ.). EDN MAAJEN.

СВЕДЕНИЯ ОБ АВТОРЕ

Матвей Сергеевич Оборин – доктор экономических наук, доцент, профессор кафедры экономического анализа и статистики Российского экономического университета имени Г. В. Плеханова (Пермский филиал) (Россия, 614070, г. Пермь, бульвар Гагарина, 57); профессор кафедры мировой и региональной экономики, экономической теории Пермского государственного национального исследовательского университета (Россия, 614068, г. Пермь, ул. Букирева, 15); профессор кафедры менеджмента Пермского государственного аграрно-технологического университета имени академика Д. Н. Прянишникова (Россия, 614990, г. Пермь, ул. Петропавловская, 23); ✉ recreachin@rambler.ru

INFORMATION ABOUT THE AUTHOR

Matvey Sergeyevich Oborin – Doctor of Economics, Associate Professor, Professor at the Department of Economic Analysis and Statistics at the Plekhanov Russian University of Economics (Perm Branch) (57, Gagarin Boulevard, Perm, 614070, Russia); Professor at the Department of World and Regional Economics, Economic Theory at Perm State University (15, Bukireva st., Perm, 614068, Russia); Professor at the Department of Management at Perm State Agro-Technological University (23, Petropavlovskaya st., Perm, 614990, Russia); ✉ recreachin@rambler.ru