

УДК 657.1

СТРАТЕГИИ РЕАЛИЗАЦИИ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ В КФХ В УСЛОВИЯХ ПОСЛЕДСТВИЙ ПАНДЕМИИ

Костюкова Елена Ивановна, д-р экон. наук, проф.

Фролов Александр Витальевич, канд. экон. наук, доц.

Ставропольский государственный аграрный университет, Зоотехнический пер., 12,
Ставрополь, Россия, 355017; e-mail: froloffman@mail.ru

Цель: обоснование применения разработанной модели применения стратегического креста и внедрение стратегии развития деятельности крестьянского-фермерского хозяйства в период пандемии COVID-19. *Обсуждение:* деятельность крестьянских (фермерских) хозяйств является одной из важных сегментов развития агропромышленного сектора, однако именно она подвержена наиболее сильному воздействию со стороны факторов внешней среды под влиянием нестабильных экономических ситуаций текущего времени и уязвим перед непрогнозируемыми событиями в экономике, такими как пандемия COVID-19. При этом для стабильного функционирования в сложившихся условиях предприятия должны отвечать требованиям гибкости, адаптивности к изменению внешней и внутренней среды, способностью к перманентному совершенствованию структуры выпускаемой продукции, а также трансформации собственной организационной структуры. Деятельность крестьянских (фермерских) хозяйств (КФХ) является одной из важных сегментов развития агропромышленного сектора, однако именно она подвержена наиболее сильному воздействию со стороны факторов внешней среды под влиянием нестабильных экономических ситуаций текущего времени и уязвим перед непрогнозируемыми событиями в экономике, такими как пандемия COVID-19. Кризисы характерны для всех стадий развития организаций и могут активизироваться в сложных и неопределенных ситуациях. Количество прекративших свою деятельность КФХ подтверждает отсутствие адекватных стратегий антикризисного управления, ведь, как правило, малые предприятия сильно зависят от своих покупателей, поставщиков, сотрудников в единой цепочке создания новой стоимости – поэтому в условиях временной приостановки бизнес-процессов, включая сбои в логистике, представители КФХ сталкиваются со значительными локальными кризисами. Все это требует для менеджмента все более

оперативной и качественной информации с целью принятия эффективных и своевременных управленческих решений. В рыночных условиях хозяйствования произошли изменения в составе и информационных запросах пользователей информации, повысились требования к системе учетно-аналитического обеспечения менеджмента предприятия. *Результаты:* в статье разработан стратегический крест возможного представления пандемического кризиса и предложен к внедрению стратегии развития деятельности КФХ в период кризиса, вызванного пандемией COVID-19.

Ключевые слова: пандемия, стратегии развития, КФХ, антикризисное управление, неопределенность, цифровизация.

DOI: 10.17308/meps.2021.4/2572

Введение

Существенный вклад в развитие агропромышленного комплекса Ставропольского края вносят малые формы хозяйствования, представленные 19,3 тыс. крестьянских (фермерских) хозяйств (КФХ), включая индивидуальных предпринимателей, 435 тыс. личными подсобными хозяйствами граждан и 72 сельскохозяйственными потребительскими кооперативами, на долю которых приходится порядка 15% общего объема сельхозпроизводства региона. В денежном выражении это составляет более 29 миллиардов рублей. Общая площадь их землепользований составила – 910 тыс. га. Посевная площадь – 583,6 тыс. га. На долю фермеров и индивидуальных предпринимателей в общекраевом объеме производства сельскохозяйственной продукции растениеводства пришлось 17% зерновых культур (включая кукурузу), 13% подсолнечника, 12% картофеля и 44% овощей в открытом грунте.

Деятельность крестьянских (фермерских) хозяйств (КФХ) является одной из важных сегментов развития агропромышленного сектора, однако именно она подвержена наиболее сильному воздействию со стороны факторов внешней среды под влиянием нестабильных экономических ситуаций текущего времени и уязвим перед непрогнозируемыми событиями в экономике, такими как пандемия COVID-19.

Задачи исследования

Кризисы характерны для всех стадий развития организаций и могут активизироваться в сложных и неопределенных ситуациях. Количество прекративших свою деятельность КФХ подтверждает отсутствие адекватных стратегий антикризисного управления, ведь, как правило, малые предприятия сильно зависят от своих покупателей, поставщиков, сотрудников в единой цепочке создания новой стоимости – поэтому в условиях временной приостановки бизнес-процессов, включая сбои в логистике, представители КФХ сталкиваются со значительными локальными кризисами.

Методология исследования

Исследование опирается на результаты изучения действующих

нормативно-правовых актов в области экономики и бухгалтерского учета учета, а также научных трудов современных авторов, занимающихся проблематикой антикризисного управления. В процессе исследования используются общенаучные методы: моделирование, сравнение, приемы систематизации, обобщения теоретических аспектов и практических в исследуемой области.

Обсуждение результатов

КФХ вынуждены также адаптироваться под условия развития цифровой среды бизнеса, осуществляя цифровую трансформацию, ведь успешные решения отдельных компаний позволили определить цифровые преобразования как ключевой тренд современности. Но эффекты реализации цифровых решений оказывают не только положительное влияние на развитие многих сторон деятельности общества, но могут и приводить к угрозам выживания и развития различных бизнесов, пытающихся монетизировать цифровые преимущества.

В связи с этим существует объективная необходимость в формировании и совершенствовании методов и механизмов антикризисного управления КФХ, включая противодействие кризисным явлениям и оценку результативности их применения на разных стадиях развития организаций, включая объективную необходимость реализации цифровых решений в современном бизнесе, с учетом актуальности решения задач выживаемости в условиях преодоления экономических последствий пандемии.

Развитие стратегий является инструментом, присущим долгосрочной логике человеческого образа мышления. Систематизированное видение, как экспертом, целостной картины происходящего может быть полезно для преодоления кризисов.

Поэтому для формирования стратегии предлагается формирование контуров будущего плана действий. Такая форма позволяет выявить для конкретного бизнеса его представления о будущем. Динамика по периодам кризиса является отличительной от классического представления о кризисе, так как причиной данного кризиса являются не экономические причины, но социальные и экономические последствия проявляются в полном объеме.

При формировании стратегии достаточно часто отдают предпочтение наихудшему и наилучшему вариантам развития событий, выбирая среднее между двумя.

Для выбора двух наиболее важных неопределенностей следует построить иерархию таких неопределенностей, из которых выбрать две наиболее существенные. Для построения иерархии неопределенностей возможно применение любого из известных методов построения дерева цели.

В нашем случае для построения стратегического креста были выбраны две неопределенности:

- 1) в течение какого времени продлится пандемия? (быстро, в преде-

лах ожидаемого выхода или весьма продолжительно с сезонными вспышками),

2) будут ли институционализированы изменения в моделях бизнеса и поведении государства? (все вернется к прежним условиям или многие изменения станут привычным образом жизни).

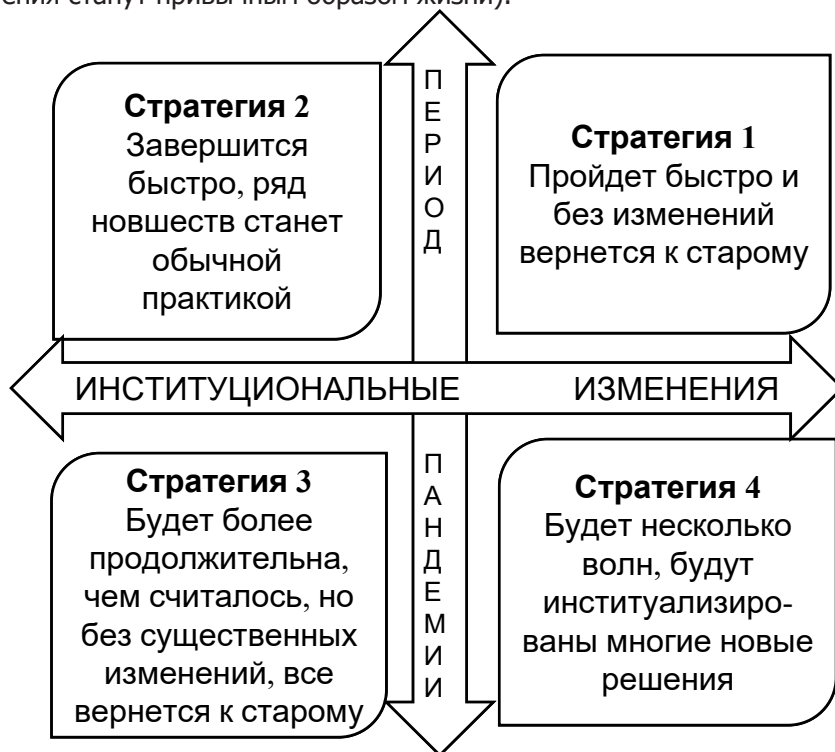


Рис. 1. Стратегический крест возможного представления пандемического кризиса

Таким образом, на рис. 1 показаны две неопределенности – первая (вертикальная ось) период продолжения пандемии (короткий или продолжительный), при этом короткий во время второй волны был определен сроком до весны 2021-го, продолжительный был определен более 2 лет – весна 2022 года с сезонными вспышками до 5 лет – до 2025 года. Пессимизм последней стратегии был вызван скоростью разработки вакцин и началом их массового производства, а также информацией о мутации коронавируса. Вторая неопределенность на рис. 1 (горизонтальная ось) связана с неопределенностью восприятия обществом результатов пандемии, от того, что все вернется, и до утверждений, что мир никогда не будет прежним.

Следует отметить, что возможная альтернатива этой оси – государственная финансовая поддержка КФХ. Но мы считаем, что финансовая поддержка государства как раз и есть одно из тех решений, которое может или не может быть институализировано.

Стратегия «Концентрация на имеющемся» предполагает, что обще-

ство не воспримет коронавирусных ограничений и по истечении достаточно короткого периода все общественные экономические отношения вернутся на период января 2020 года, за исключением цифровых решений, которые просто получили ускорение в своем развитии.

Стратегия «Отложенного роста» также предполагает быстрое завершение (на момент первой волны 2-3 месяца, на момент второй волны чуть более года) коронавирусного давления на бизнес, но считает, что в период кризиса имелись прогрессивные решения, которые должны дать новые возможности в период восстановления и формирования новой реальности. Эти новшества действительно связаны с прогрессом, а не следствием коронавирусных ограничений, но так как они выдержали пандемийные испытания, диапазон устойчивости бизнеса, использующего такие решения, расширяется. Несмотря на вышесказанное, в этом сценарии уже предполагаются решения по выходу из бизнеса, прекращение деятельности.

Стратегия «Сокращение активов» фактически сориентирована на угрозу продолжительного влияния пандемии, но опять рассчитывает на то, что в обществе будет создаваться сопротивление пандемийным изменениям. В результате угрозы будут увеличиваться для тех предприятий, которые в значительной мере соориентируются на пандемию.

Стратегия «Развитие или выход», наиболее пессимистичная из представленных стратегий, считает, что продолжительность пандемии будет долгой, что будет несколько волн со своими особенностями, что общество выстроит новые отношения практически во всех сферах, а ее результат потребует существенного обновления многих видов бизнеса, что сделает неминуемым угрозы банкротства многих КФХ.

Состояние до внешнего кризиса	Состояние в период кризиса	Падение ВВП / Рост ВВП					
		Дивергентные к кризису	Устойчивые к кризисам явления	Адаптивные	Временно ограниченные	Внешне поддерживаемые	Истинное банкротство
Обычное, функциональное Наличие проблем Угроза банкротства	Обычное	Стратегия отложенного роста			Стратегия отложенного роста		Стратегия – новое развитие или выход
	Предкризисное	Стратегия отложенного роста			Стратегия отложенного роста		
	Острый кризис	Стратегия концентрации на имеющимся сегменте	Стратегия сокращения активов		Стратегия отложенного роста		
	Острый кризис вторая волна		Стратегия сокращения активов		Стратегия отложенного роста		
	Ликвидация						
	Восстановление	Стратегия – новое развитие или выход					

Рис. 2. Матрица стратегий для малого бизнеса в период пандемии

Стратегия «Увеличение доли на рынке – роста» предполагает, что он будет сформирован как компенсация отклонений от докризисного развития бизнеса и будет направлен на соответствие реалий каждой стратегии. Это наиболее сложный вариант стратегии, которая может быть сформирована только после проработки первых четырех стратегий.

Формирование стратегий имеет целью обновить бизнес в долгосрочной перспективе после кризиса при сохранении контроля за текущей ситуацией, учитывая требования быстрого реагирования.

Цель стратегии роста состоит в поддержании устойчивости и развития в сегменте рынка АПК во время пандемии. Одной из проблем данной стратегии является то, что потраченные ресурсы могут не обеспечить устойчивого положения.

Стратегия концентрации на имеющемся сегменте пересматривает ресурсные возможности бизнеса с целью сохранения рыночной позиции. Представителям КФХ следует сохранять уже имеющиеся связи с поставщиками и покупателями, несмотря на невозможность реализации продуктов, таких как мясо, молоко, овощи, на закрытых в условиях пандемии COVID-19 рынках и ярмарках. Прежде чем принять решение сконцентрироваться в нише, необходимо дать полную оценку размера оставшегося сегмента и конкурентов.

Стратегия сокращения активов направлена на пересмотр размеров и уровня использования активов для обеспечения будущих продаж и сохранения рыночной позиции при даже временной приостановке. Достигается путем перераспределения материальных ресурсов и персонала в соответствии с новыми реалиями рынка.

Стратегия отложенного роста ставит своей целью оптимизацию бизнеса и его нацеленность на быстрое восстановление после кризиса, что требует не просто остановить бизнес на некоторое время, но и постоянно контролировать реальную экономическую ситуацию. Стратегии предполагают получение как можно больше денежной наличности в процессе ухода (постепенного или стремительного) из бизнеса, понимая, что невыгодно пытаться поддерживать слабые позиции. Даже если отход от бизнеса благотворно скажется на конкурентах, лучше оставить этот рынок и сосредоточить ресурсы на разработке иных возможностей – в период восстановления.

Долгосрочное мышление и разработка стратегий действительно трудны в период кризиса. Стратегии, как правило, являются инструментами для развития бизнеса и создания гибкости и устойчивости. Стратегии являются полезным инструментом для инновационного и делового сообщества в любом месте, но в эти трудные времена они открывают мышление для позитивных и наступательных действий вместо защитного, основанного на угрозах поведения.

В России максимально учитывается положительный международный опыт поддержки бизнеса, а также реализуются уникальные проекты под-

держки бизнеса, которые стартовали в период значительно ранее кризисного и благодаря спланированному бюджетному финансированию стали поддерживающим инструментом антикризисному управлению в бизнесе и позволили создать некий компенсационный механизм готовности бизнеса к негативным эффектам продолжающейся экономической турбулентности.

Ассоциация крестьянских (фермерских) хозяйств и сельскохозяйственных кооперативов России (АККОР) предлагает ввести дополнительные меры поддержки малых форм хозяйствования на селе в связи с тем, что КФХ столкнулись с подорожанием минеральных удобрений, гибридов, средств защиты растений.

В Ставропольском крае процесс поддержки КФХ должен быть направлен на устойчивое развитие отечественного сельского хозяйства и включать следующие направления:

1. Создание благоприятных условий для ведения агробизнеса в Ставропольском крае. Для этого необходимо: снижать налоговую нагрузку, упростить процедуры администрирования (например, сократить количество проверок контролирующими структурами или упростить получение субсидий, лицензирования).

2. Реализация аграрной политики стимулирования с.-х. производства и повышения конкурентоспособности отечественных с.-х. производителей через налоговые льготы и каникулы для инновационных производств, субсидирование внедрения энергосберегающих технологий, производство высококачественной и экологически чистой с.-х. продукции.

3. Привлечение российских и иностранных инвестиций в аграрный сектор экономики. Инвестиции являются основой ускоренного импортозамещения на агропродовольственном рынке.

4. Снижение процентной ставки по кредитам для с.-х. товаропроизводителей до уровня, действующего в развитых странах.

5. Подключение с.-х. организаций к электро- и газовым сетям на бесплатной основе.

В России, как, в частности, и в Ставропольском крае, есть все необходимые ресурсы для увеличения своей доли на аграрном рынке. Россия в мире занимает: 1-е место по производству ржи, овса, ячменя, сахарной свёклы, подсолнечника, гречихи; 4-е место по производству зерна, 5-е место – по производству молока, 6-е место – по производству свинины.

Государственная поддержка КФХ в Ставропольском крае способствует насыщению внутреннего рынка сельхозпродукцией, произведенной в России, даже в условиях пандемии. Это обеспечит экономический рост сельского хозяйства и долгосрочное устойчивое развитие аграрного сектора экономики как Ставропольского края, так и России.

Таблица 1

Первоочередные мероприятия по содействию представителям КФХ
в период пандемии в Ставропольском крае

Мероприятие	Наименование документа	Ожидаемый ежегодный результат
Развитие овощеводства в Ставропольском крае	Гос.программа Ставропольского края «Развитие сельского хозяйства»	Увеличение объемов производства продукции овощеводства в хозяйствах всех категорий Ставропольского края
Развитие плодоводства в Ставропольском крае	Гос.программа Ставропольского края «Развитие сельского хозяйства»	Увеличение объемов производства плодово-ягодной продукции в Ставропольском крае
Развитие молочного животноводства в Ставропольском крае	Гос.программа Ставропольского края «Развитие сельского хозяйства»	Увеличение объемов производства молока в хозяйствах всех категорий Ставропольского края
Осуществление мониторинга хода реализации инвестиционных проектов, оказание содействия инвесторам в реализации инвестиционных проектов на территории Ставропольского края	Государственная программа Ставропольского края «Развитие энергетики, промышленности и связи»; Государственная программа Ставропольского края «Экономическое развитие и инновационная экономика»	Рост объема инвестиций в экономику Ставропольского края
Поддержка организаций, реализующих инвестиционные проекты по модернизации и созданию новых производств, в том числе направленная на выпуск импортозамещающей продукции	Государственная программа Ставропольского края «Развитие энергетики, промышленности и связи»	Увеличение объема инвестиций на модернизацию действующих производств организаций промышленного комплекса Ставропольского края, направленного на производство продукции, обеспечивающей импортозамещение в Ставропольском крае
Продвижение бренда произведенных с.-х. продукции и продовольствия, проведение выставок, презентаций, создание зарубежных торговых представительств	Государственная программа Ставропольского края «Развитие энергетики, промышленности и связи»	Увеличение спроса на с.-х. продукцию и продовольствие, произведенные на Ставрополье

Мероприятие	Наименование документа	Ожидаемый ежегодный результат
Реализация на территории Ставропольского края инвестиционных проектов (строительство тепличных комплексов, молочных комбинатов, развитие плодородства и ягодоводства, создание селекционных и племенных центров)	Государственная программа Ставропольского края «Развитие сельского хозяйства»	Выращивание овощей закрытого грунта, плодов и ягод; увеличение объемов производства молока и молочных продуктов, производства семян; выращивание племенных животных отечественного происхождения и отсутствие зависимости от иностранных поставщиков
Дальнейшая ориентация на экспорт сельскохозяйственной продукции и продовольствия с высоким переделом	Государственная программа Ставропольского края «Развитие сельского хозяйства»	Увеличение объемов производства? повышение доходности сельского хозяйства

Государственная поддержка также может включать содействие повышению цифровой грамотности руководителей и субъектов КФХ с пониманием важности оцифровки бизнес-процессов в зависимости от особенностей ведения бизнеса, в разрезе поставок, производства, маркетинга, реализации, финансов, бухгалтерского и управленческого учета, управления персоналом.

Заключение

Учитывая анализ факторов, влияющих на аграрный бизнес, определение антикризисного управления для малого бизнеса должно быть дополнительно указанием на внешнюю среду, так как КФХ не имеет возможности сформировать собственный антикризисный потенциал, потенциал устойчивости и во многом зависит от окружающей среды. Субъекты КФХ, столкнувшиеся с кризисом, возникшим в результате действия пандемии, в своей деятельности предпринимали разные управленческие решения и стратегии дальнейшего развития, такие как: прекращение деятельности, поддержание стабильности хозяйства, радикальная трансформация деятельности.

В качестве методического решения предложено построение стратегического креста в разрезе учета двух неопределенностей: 1) как долго продлится пандемия? (быстро, в пределах ожидаемого выхода или весьма продолжительно с сезонными всплесками), 2) будут ли институционализированы изменения в моделях бизнеса и поведении государств? (все вернется к прежним условиям или многие изменения станут привычным образом жизни). Разработаны 4 (и пятая дополнительная) стратегии возможного представления пандемического кризиса, включая выбор действий руководителя КФХ в рамках антикризисного управления. Такой набор стратегий является

понятным инструментом для аграрного бизнеса, позволяющим найти выход из кризиса и успешно вести взаимодействие.

Формирование стратегий имеет целью обновить бизнес в долгосрочной перспективе после кризиса при сохранении контроля за текущей ситуацией, учитывая требования быстрого реагирования. Практическую ценность будут иметь те стратегии, которые обоснованы текущей ситуацией конкретного КФХ и внедрены на основе управленческих решений в антикризисном управлении.

Список источников

1. Антонов А.В. Аграрные отношения в системе экономической безопасности // *Вестник Чувашского университета*, 2009, no. 1, с. 364-369.
2. Бобрышев А.Н. Сущность и особенности проведения мониторинга социально-экономического и пространственного развития региона // *Региональная экономика: теория и практика*, 2013, no. 1, с. 11-20.
3. Ендовицкий Д.А., Панкратова М.В. Анализ влияния идеи корпоративной устойчивости на современную практику внутреннего контроля корпораций // *Современная экономика: проблемы и решения*, 2018, no. 3 (99), с. 49-64.
4. Зимовец А.В., Сорокина Ю.В., Ханина А.В. Анализ влияния пандемии COVID-19 на развитие предприятий в Российской Федерации // *Экономика, предпринимательство и право*, 2020, т. 10, no. 5, с. 1337-1350.
5. Иванов В.А., Пономарева А.С. Методологические основы устойчивого развития аграрного сектора // *Экономические и социальные перемены: факты, тенденции, прогноз*, 2013, т. 4, с. 109.
6. Коробейникова Л.С., Панина И.В. Формирование и анализ отчетной информации о сегментах деятельности организации // *Экономический анализ: теория и практика*, 2014, no. 13 (364), с. 39-48.
7. Левашенко А.Д., Коваль А.А. Меры финансовой и нефинансовой поддержки МСП в условиях ситуации с COVID-19 // *Экономическое развитие России*, 2020, т. 27, no. 5, с. 66-70.
8. Никонова А.А. Системные уроки для постпандемического мира // *Научные труды ВЭО России*, 2020, т. 223, с. 143-153.
9. Общество и пандемия: опыт и уроки борьбы с COVID-19 в России / Под ред.: В. Мау, Г. Идрисов, Я. Кузьминов, А. Радыгин, В. Садовничий, С. Синельников-Мурылев. Москва, 2020.
10. Тихонова М.А. Использование матричного подхода в антикризисном управлении малым бизнесом в период пандемии // *Научное обозрение. Серия 1: Экономика и право*, 2020, no. 4.
11. Ткачева М.В. Информационная база анализа экологической устойчивости коммерческой организации // *Современная экономика: проблемы и решения*, 2017, no. 2 (86), с. 170-177.
12. Хоружий Л.И., Харчева И.В., Павлычев А.И. Теория и практика бухгалтерского учета в условиях современного информационного общества // *Вестник ИПБ (Вестник профессиональных бухгалтеров)*, 2017, no. 2, с. 28-35.

STRATEGIES FOR IMPLEMENTING ANTI-CRISIS MANAGEMENT IN KFH IN THE CONTEXT OF THE CONSEQUENCES OF THE PANDEMIC

Kostyukova Elena Ivanovna, Dr. Sc. (Econ.), Prof.

Frolov Alexander Vitalievich, Cand. Sc. (Econ.), Assoc. Prof.

Stavropol state agrarian university, Zootechnical lane, 12, Stavropol, Russia, 355017;
e-mail: froloffman@mail.ru

Purpose: to substantiate the application of the developed model for the use of the strategic cross and to implement a strategy for the development of peasant-farm activities during the COVID-19 pandemic. *Discussion:* the activity of peasant (farm) farms is one of the important segments of the development of the agro-industrial sector, but it is it that is most affected by environmental factors under the influence of unstable economic situations of the current time and is vulnerable to unpredictable events in the economy, such as the COVID-19 pandemic. At the same time, for stable functioning in the current conditions, enterprises must meet the requirements of flexibility, adaptability to changes in the external and internal environment, the ability to permanently improve the structure of their products, as well as the transformation of their own organizational structure. The activity of peasant (farm) farms (KFH) is one of the important segments of the development of the agro-industrial sector, but it is it that is most strongly affected by environmental factors under the influence of unstable economic situations of the current time and is vulnerable to unpredictable events in the economy, such as the COVID-19 pandemic. Crises are characteristic of all stages of the development of organizations and can be activated in complex and uncertain situations. The number of discontinued farms confirms the lack of adequate crisis management strategies, because, as a rule, small businesses are highly dependent on their customers, suppliers, employees in a single value chain – therefore, in the conditions of temporary suspension of business processes, including failures in logistics, representatives of farms face significant local crises. All this requires more and more rapid and high-quality information for management in order to make effective and timely management decisions. In the market conditions of management, there have been changes in the composition and information requests of information users, and the requirements for the accounting and analytical support system for enterprise management have increased. *Results:* the article develops a strategic approach to the possible presentation of the pandemic crisis and suggests the implementation of a strategy for the development of

agricultural enterprises during the crisis caused by the COVID-19 pandemic.

Keywords: andemic, development strategies, KFH, crisis management, uncer-tainty, digitalization.

References

1. Antonov A.V. Agrarnye otnosheniya v sisteme ehkonomicheskoy bezopasnosti [Agrarian relations in the system of economic security]. *Vestnik Chuvashskogo universiteta*, 2009, no. 1, pp. 364-369. (In Russ.)
2. Bobryshev A.N. Sushhnost' i osobennosti provedeniya monitoringa sotsial'no-ehkonomicheskogo i prostranstvennogo razvitiya regiona [The essence and features of monitoring the socio-economic and spatial development of the region]. *Regional'naya ehkonomika: teoriya i praktika*, 2013, no. 1, pp. 11-20. (In Russ.)
3. Endovitsky, D.A., Pankratova M.V. Analiz vliyaniya idei korporativnoj ustojchi-vosti na sovremennuyu praktiku vnutrennego kontrolya korporatsij [Analysis of the impact of the idea of corporate sustainability on the modern practice of inter-internal control of corporations]. *Sovremennaya ehkonomika: problemy i resheniya*, 2018, no. 3 (99), pp. 49-64. (In Russ.)
4. Zimovets A.V., Sorokina Yu.V., Khani-na A.V. Analiz vliyaniya pandemii COVID-19 na razvitie predpriyatij v Rossijskoj Federatsii [Analysis of the impact of the COVID-19 pandemic on the development of enterprises in the Russian Federation]. *Ehkonomika, predprinimatel'stvo i pravo*, 2020, vol. 10, no. 5, pp. 1337-1350. (In Russ.)
5. Ivanov V.A., Ponomareva A.S. Metodologicheskie osnovy ustojchivogo razvitiya agrarnogo sektora [Methodological foundations of sustainable development of the agricultural sector]. *Ehkonomicheskie i sotsial'nye peremeny: fakty, tendentsii, prognoz*, 2013, vol. 4, p. 109. (In Russ.)
6. Korobeynikova L.S., Panina I.V. Formirovanie i analiz otchetnoj informatsii o segmentakh deyatel'nosti organizatsii [Formation and analysis of reporting information about the segments of the organization's activities]. *Ehkonomicheskij analiz: teoriya i praktika*, 2014, no. 13 (364), pp. 39-48. (In Russ.)
7. Levashenko A.D. Mery finansovoj i nefinansovoj podderzhki MSP v usloviyakh situatsii s COVID-19 [Measures of financial and non-financial support for SMEs in the context of the situation with COVID-19]. *Ehkonomicheskie razvitie Rossii*, 2020, vol. 27, no. 5, pp. 66-70. (In Russ.)
8. Nikonova A.A. Sistemnye uroki dlya postpandemicheskogo mira [System lessons for the post-pandemic world]. *Nauchnye trudy VEHO Rossii*, 2020, T. 223, pp. 143-153. (In Russ.)
9. Mau V., Idrisov G, Kuzminov Ya., Raddygin A. *Obshhestvo i pandemiya: opyt i uroki bor'by s COVID-19 v Rossii* [Society and the pandemic: experience and lessons of the fight against COVID-19 in Russia]. Moscow, 2020. (In Russ.)
10. Tikhonova M.A. Ispol'zovanie matrichnogo podkhoda v antikrizisnom upravlenii malym biznesom v period pandemii [The use of the matrix approach in the anticrisis management of small businesses during the pandemic]. *Nauchnoe obozrenie. Seriya 1: Ehkonomika i pravo*, 2020, no. 4. (In Russ.)
11. Tkacheva M.V. Informatsionnaya baza analiza ehkologicheskoy ustojchivosti kommercheskoj organizatsii [Information base for the analysis of environmental sustainability of a commercial organization]. *Sovremennaya ehkonomika: problemy i resheniya*, 2017, no. 2 (86), pp. 170-177. (In Russ.)
12. Khoruzhiy L.I., Kharcheva I.V., Pavlychev A.I. Teoriya i praktika bukhgalterskogo ucheta v usloviyakh sovremennogo informatsionnogo obshhestva [Theory and practice of accounting in the conditions of modern information society]. *Vestnik IPB (Vestnik professional'nykh bukhgalterov)*, 2017, no. 2, pp. 28-35. (In Russ.)