

Проблемы управления: экономические, правовые, социальные и психологические

УДК 005

DOI: 10.28995/2782-2222-2025-1-129-144

Особенности антикризисного управления организациями в условиях турбулентного экономического развития

Никита А. Ушаков

*Санкт-Петербургский университет технологий управления
и экономики, Санкт-Петербург, Россия,
ushakov.law@gmail.com*

Аннотация. В статье рассматриваются вопросы преодоления турбулентного экономического развития российскими предприятиями, период возникновения которых совпал с мерами по ограничению экономического суверенитета России, вводимыми со стороны стран Запада. Новые решения определяются складывающимися тенденциями и создают предпосылки для дополнительных затрат на разработку индивидуальных решений преодоления условий турбулентного экономического развития. Кроме того, национальные организации оказались в ситуации разной степени подготовленности к возникновению условий постнормальности, что требует использования индивидуальных средств реагирования и применения уникальных для каждой организации мер антикризисного управления. В таких условиях поддержка государства, основанная на эффективной финансовой политике, становится одним из ключевых направлений преодоления кризиса.

Ключевые слова: постнормальность, турбулентное экономическое развитие, антикризисные меры, финансовый резерв, ЦБ РФ

Для цитирования: Ушаков Н.А. Особенности антикризисного управления организациями в условиях турбулентного экономического развития // Наука и искусство управления / Вестник Института экономики, управления и права Российского государственного гуманитарного университета. 2025. № 1. С. 129–144. DOI: 10.28995/2782-2222-2025-1-129-144

© Ушаков Н.А., 2025

Features of anti-crisis management of organizations in conditions of turbulent economic development

Nikita A. Ushakov

*Saint Petersburg University of Management Technologies
and Economics, Saint Petersburg, Russia,
ushakov.law@gmail.com*

Abstract. The article considers the issues of overcoming turbulent economic development by Russian enterprises, the period of occurrence of which coincided with measures to limit Russia's economic sovereignty introduced by Western countries. New solutions are determined by emerging trends and create preconditions for additional spending for the development of individual solutions to overcome the circumstances of turbulent economic development. In addition, national organizations found themselves in a situation of varying degrees of preparedness for the emergence of post-normal conditions, which requires the use of individual response measures and the application of anti-crisis management measures unique to each organization. In such conditions, state support based on effective financial policy becomes one of the key areas for overcoming the crisis.

Keywords: post-normality, turbulent economic development, anti-crisis measures, financial reserve, Central Bank of the Russian Federation

For citation: Ushakov, N.A. (2025), "Features of anti-crisis management of organizations in conditions of turbulent economic development", *Science and Art of Management / Bulletin of the Institute of Economics, Management and Law of the Russian State University for the Humanities*, no. 1, pp. 129–144, DOI: 10.28995/2782-2222-2025-1-129-144

Введение

Текущее функционирование и развитие российских бизнес-организаций сопровождается рядом факторов, различающихся как по степени воздействия на них со стороны внешней среды, так и приоритетностью реагирования. Среди этих факторов определяющую роль играют введенные как против страны в целом, так и против отдельных секторов экономики и даже некоторых конкретных организаций санкции [Смешко и др. 2023; Шамсутдинова, Сопилко 2023; Юсуфова 2023].

Уточним, что возникновение ограничений, вводимых со стороны стран Запада, не создает эксклюзивных условий для пренебрежения условиями функционирования, способами привлечения

денежных средств, позиционированием на внутреннем рынке страны и решения иных вопроса менеджмента организаций. Наоборот, санкционное давление на российскую экономику, происходящие в стране процессы, деятельность организаций, отраслей хозяйствования, на наш взгляд, следует воспринимать как триггер, переключающий хозяйственную систему на новую траекторию дальнейшего развития. Подобные тенденции, неучтенные на более раннем этапе развития, требуют принятия в отношении них экстренных мер, которые в силу своей срочности, не всегда характеризуются оправданностью и эффективностью.

Особенно сильно это проявляется в будущем периоде времени. Все это формирует необходимость в пересмотре подхода к функционированию народнохозяйственного комплекса страны, отдельных организаций в части преодоления негативных тенденций, что должно быть встроено в их стратегию развития. Отметим, что на сегодняшний день данная задача по-прежнему остается одной из приоритетных. Однако важно понимать, что сопровождающие текущее развитие российских организаций условия постнормальности предъявляют повышенные меры к антикризисным решениям и антикризисному управлению в целом [Мухортов 2023; Плотников 2022].

Особенность антикризисного управления организациями в условиях турбулентного экономического развития в России будет проявляться в том, что имеющийся опыт по преодолению схожих условий с поправкой на страновые отличительные черты, который сформировался, например, в США после преодоления последствий мирового финансового кризиса, неприменим в РФ из-за признания данного государства недружественным. Соответственно, выработка индивидуальных решений, по нашему мнению, может занять больше времени, чем адаптация уже имеющейся практики применения мер антикризисного управления, доказавшая свою пригодность в другой стране. В этой связи особенности, которые необходимо учитывать, будут затрагивать не только экономику России в целом, но и сами меры антикризисного управления.

Все вышеперечисленное свидетельствует о том, что антикризисные меры – это инструмент, действенность которого будет подтверждаться скоростью преодоления кризисных явлений. Также следует учитывать, что в условиях санкционного давления на Россию со стороны стран Запада накопительный эффект проявлений кризиса приобретает лавинообразный характер. В такой ситуации формирование предпринимаемых усилий требует привлечения значительного количества ресурсов, прежде всего финансовых. Однако противороссийские санкции привели к выводу значительного

числа инвестиционных средств зарубежных инвесторов из РФ и сделали Россию менее привлекательной для финансирования, например, для новых партнеров – восточных стран.

Исключение внешнего источника финансирования создает дополнительную нагрузку для поиска внутренних резервов в России. Как можно наблюдать в последнее время, макрорегулятором – Банком России – усиленно используется такой инструмент, как ключевая ставка. Изменение ее уровня в сторону увеличения становится сдерживающим фактором для потребления. Однако, на наш взгляд, совокупность сложившихся условий требует использования и комплекса управленческих решений, среди которых инструменты ЦБ РФ должны занимать ведущую роль, но не быть единственным источником решения поставленных задач.

Кроме этого, важно понимать, что активизация мер текущего планирования в ущерб стратегическим планам не может характеризоваться конструктивностью. Следовательно, восполнение данного пробела усиливает нагрузку на меры антикризисного управления. При этом уточним, что для того чтобы такие меры были действенными, они должны носить комплексный характер и распространяться на всех участников рынка, а не вырабатываться индивидуально каждой отдельно взятой организацией. Таким образом, антикризисные решения, для того чтобы быть эффективными, должны учитывать специфику каждого из уровней управления.

В связи с этим отметим, что под воздействием факторов внешней среды вопросы антикризисного управления, несмотря на свою актуальность, трансформируются и требуют пересмотра в части теоретических положений и практических решений для того, чтобы обеспечить субъекту хозяйствования условия для дальнейшего следования определенному ранее курсу развития [Гурьянова, Плотников 2024; Назаров и др. 2023; Плотников, Харламов 2023]. Международный уровень возникновения угроз и возможностей порождает особенности антикризисного управления организациями РФ в силу невозможности отказа от международного взаимодействия, особенно в условиях продолжающейся глобализации.

На уровне государства должны формироваться общие подходы и предлагаться действенные инструменты для преодоления выявленных угроз и их перенацеливания в возможности в рамках стратегических планов социально-экономического развития. Развитие отраслей народного хозяйства осуществляется в рамках программных мероприятий, которые требуют пересмотра не только в части сроков достижения поставленных задач, но и способов и средств их достижения. В свою очередь, организации будут следовать курсом,

определенным государством для развития отраслей хозяйствования, при адаптации своей деятельности под потребности внутреннего рынка и возрастающую нагрузку, связанную с согласованием стратегических задач с вновь возникающими потребностями, которые требуют удовлетворения в сжатые сроки.

На наш взгляд, новые угрозы и возникающие для России риски усиливаются не только в связи с невозможностью применения практик недружественных стран, но и с необходимостью упорядочения практических мер, согласования их с теоретическими положениями антикризисного управления. Новые инструменты противодействия угрозам со стороны внешней среды, способы взаимосвязи участников внутреннего рынка запускают механизм пересмотра применяемого инструментария, основой чего является понятийный аппарат.

Уточним, что следствием происходящих изменений, запуск которых фиксируется с началом Российской Федерацией специальной военной операции, стало рассмотрение проблем использования актуализированного терминологического аппарата. Так, одним из знаковых, с нашей точки зрения, стала возрастающая частота в применении словосочетания «турбулентное экономическое развитие» [Плотников 2023; Редькина и др. 2023b]. Важно отметить, что само понятие не является новым. Однако то, с какой периодичностью применяется данная экономическая категория, позволяет сделать вывод, что основная причина происходящих негативных тенденций заключается именно в экономической турбулентности.

Следовательно, зная источник возникновения экономической турбулентности, степень распространения и ее последствия становится возможным оптимизировать затрачиваемые усилия на преодоление кризисных явлений, а значит, и адаптировать меры антикризисного управления под российские условия.

Современное понимание турбулентного экономического развития

В литературе имеется формулировка понятия «турбулентное экономическое развитие» [Агапова, Майоров 2020]. Эта формулировка дается исходя из утверждения, что количество воздействующих на экономику страны и отдельные предприятия факторов возросло, а инструменты реагирования на возникающие изменения не отвечают потребностям в эффективном противостоянии складывающимся тенденциям. В результате, понимание категории «экономическая турбулентность» сводится к увеличивающемуся

числу переменных, принимаемых к учету, воздействующих на исследуемые субъекты хозяйствования с возрастающей силой.

Особенностью рассматриваемого процесса, на наш взгляд, является то, что измерению скорости воздействия, как и числу факторов, в исследуемом источнике не уделяется должного внимания. Это означает, что экономическая турбулентность не принимает какого-либо фиксированного значения и представляет собой постоянный процесс наращивания числа неизвестных факторов, которые при тех или иных условиях требуется учитывать. Кроме того, отметим, что, принимая ту или иную экономическую категорию как процесс, возникает необходимость в сопоставлении текущих результатов данного процесса с нормальным состоянием развития.

Такой подход, на наш взгляд, является оправданным не только в кризисных условиях функционирования экономики страны в целом, но и при стабильных тенденциях развития, определяющих положительный тренд в дальнейшем осуществлении своей деятельности субъектов экономического развития.

Отождествление экономической турбулентности с физическим свойством «вихревого потока» разнообразных переменных, учет которых становится необходимым условием развития организации в современных реалиях [Агапова, Майоров 2020], представляется, по нашему мнению, возможным в том случае, когда каждое из физических состояний, достигаемых организацией под воздействием «вихревого потока», будет возможно оценить с помощью экономического инструментария, а точнее, экономических показателей, используемых в мировой практике. То же касается и «сложной траектории движения», которая присуща как экономике страны в целом, так и отдельной организации в условиях экономической турбулентности.

С нашей точки зрения, любая траектория движения субъекта хозяйствования, вне зависимости от того, каким именно образом она охарактеризована, должна быть подчинена определенным законам, прежде всего нормативно-правовым. Поэтому хаотичность движения траектории также, как и сложность траектории должны регламентироваться на законодательном уровне. Наличие предельных значений может быть сформировано как опытным путем, так и посредством осуществления соответствующих расчетов. В этой связи, «особо сложная траектория движения организации» будет представлять собой лишь особый путь ее эволюции, который следует связывать как с внешними условиями хозяйствования, так и с особенностями развития конкретной организации.

Такое внимание к пониманию термина «турбулентное экономическое развитие» обосновано тем, что знание причин возник-

новения подобных условий предопределяет меры по дальнейшему развитию. Это означает, что появляются исходные положения, позволяющие применять антикризисные меры таким образом, чтобы их воздействие было наиболее эффективным.

Уточним, что, оценивая экономическую турбулентность с точки зрения физического процесса, становится необходим отсыл к теории хаоса, разработанной физиками. Так, со ссылкой на компетентное мнение ряда ученых отмечается следующее [Звонова, Бунич 2021]:

- турбулентной следует признавать неустойчивую экономику;
- причиной появления турбулентной экономики является трансформация воспроизводственного процесса;
- турбулентность может возникать на международном и национальном уровнях;
- для турбулентного состояния экономики исключено применение по отношению к ней методов моделирования и прогнозирования;
- последствиями турбулентной экономики становятся падение предпринимательской активности, рост инфляции, снижение реальных доходов населения, повышение безработицы, рост социальной напряженности.

Перечисленные выше уровни, которые затрагивает турбулентность, свидетельствуют о том, что на уровне организации турбулентность возникать не может. Однако это не означает, что на организации не будут распространяться последствия турбулентной экономики. Соответственно, для каждой организации в условиях, когда она становится подвержена влиянию турбулентной экономики, должны быть выработаны специальные меры.

В частности, предлагается «внедрение и применение методов оперативного менеджмента, основанного на динамичном оперативном контроллинге» [Звонова, Бунич 2021]. На наш взгляд, помимо непосредственно обоснования применения тех или иных мер, необходима также их апробация и расчет прогнозируемого эффекта. В противном случае, подобные предложения следует признать как дополняющие и расширяющие теоретическое представление о турбулентной экономике, но не имеющие практической реализации [Гурьянов и др. 2024].

Уточним, что исходным положением для проведения исследования, рассматриваемого выше, была пандемия. Соответственно, международный уровень турбулентности предопределил мероприятия по предотвращению негативных факторов турбулентного экономического развития. Основным из таких положений называется глобальное перераспределение капитала по всему миру [Матрешина, Марышев 2021].

Циклы технологического развития и их воздействие на турбулентную экономику

С нашей точки зрения, последствиями пандемии также, как и турбулентностью международного уровня не следует пренебрегать [Плотников 2022; Харламов, Рублев 2023]. Это означает, что выработка антикризисных мер управления организацией должна базироваться на знаниях причин возникновения турбулентного развития на международном уровне, а также на понимании влияния данного уровня турбулентности на уровень организации с тем, чтобы наиболее рациональным образом сформировать комплексные решения, обеспечивающие преодоление складывающихся негативных тенденций, ставших следствием кризисных явлений в мире в целом.

Глобализация, как источник турбулентного экономического развития, способствующая перераспределению капитала в мире, и затронувшая такие рынки, как сырьевой, товарный, энергоресурсов, труда, привела к необходимости ее [глобализации] ускорения, следствием чего стала неравномерность регионального и межстранового развития¹.

При этом в качестве сопутствующих факторов называются такие, как политические, рыночные, технологические, социальные, природно-климатические. Порядок, в котором представлены факторы, несмотря на отсутствие указаний на приоритетность тех или иных перед другими, свидетельствует априори о все возрастающей значимости политического влияния, в том числе, на турбулентное развитие экономики.

В целом, для периода экономической турбулентности становится характерным появление непрогнозируемого числа «хаотичных переходов из состояния относительного порядка и обратно», т. е. привычная последовательность экономических процессов сменяется беспорядочной их трансформацией [Агапова, Майоров 2020]. В таких условиях усиливается необходимость управления турбулентным экономическим развитием и, как одной из составляющих, деятельностью организаций в условиях турбулентного развития, что выступает особенностью при выборе наиболее эффективных мер антикризисного управления, предотвращающих усиливаю-

¹ Цит. по: Плотников В.А. Перспективы экономического развития в условиях постнормальности // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. 2022. № 6 (138). С. 15–21.

щееся влияние негативных факторов под влиянием турбулентной экономики при корректировке вектора развития организации на перспективное функционирование как в текущем периоде времени, так и в стратегической перспективе [Смешко и др. 2023; Харламов, Пашковская 2024].

Управление турбулентной экономикой

Отметим, что накапливаемый со временем терминологический аппарат для того, чтобы быть актуальным, должен, по нашему мнению, согласовываться с иными экономическими категориями. Так, в отношении понятия «турбулентность» формулировка понятия носила «интуитивный характер». Данное положение нашло свое подтверждение в работе В. Бурлачкова в 2009 г. [Бурлачков 2009]. При этом определялось, что турбулентность – это неупорядоченное движение, характеризующееся быстрой сменой рыночных тенденций, сопровождаемое существенным изменением экономических показателей. Таким образом, понятие «турбулентность» связывалось с экономическими факторами. С течением времени категория трансформировалась в «экономическую турбулентность».

В Аналитическом докладе, опубликованном в феврале 2016 г., наступление турбулентной трансформации связывается с «взрывными предкризисными изменениями»². Соответственно, триггерами наступления турбулентного состояния определены различного рода события, характеризующиеся трудной предсказуемостью и негативными последствиями. В результате, делается вывод о том, что прогнозирование состояния турбулентности все же возможно при использовании отдельных количественных триггеров.

В свою очередь, в 2018 г. были сгенерированы мнения относительно продолжительности экономической турбулентности во времени [Звонова, Бунич 2021]. Так, среди мнений высказывалась позиция, согласно которой тренды не следует воспринимать как негативные в связи с тем, что они постоянно находятся в процессе смены одной угрозы другой. При этом угрозы должны рассматриваться наряду с возможностями, а рынок следует считать динамичной системой, подверженной влиянию глобальных, локальных, внутренних, внешних, а также отраслевых факторов.

² Стратегическое управление развитием российской экономики в условиях мировой турбулентности: Аналитический доклад. 2016. URL: <https://www.econ.msu.ru/ext/lib/News/x77/x47/30535/file.pdf> (дата обращения 12 февраля 2025).

Трансформация от негативного содержания экономической турбулентности к положительной тенденции прослеживается в публикации, представленной на сайте Сколково³. В частности, состояние экономической турбулентности рассматривается как отправная точка для быстрого и перспективного развития, особенно в части получения образования, повышения уровня квалификации.

С нашей точки зрения, в текущих условиях хозяйствования прежде всего следует определить, какое именно состояние экономического развития сложилось в РФ: экономической турбулентности или постэкономической турбулентности. Данная дилемма исходит из того, что до сих пор остаются дискуссионными вопросы наполнения сущностного содержания понятия «экономическая турбулентность». Кроме того, не сложились критерии, позволяющие признать, что определенная совокупность факторов представляет собой то или иное состояние, связанное с турбулентным развитием в России.

В целом, понятие турбулентности характерно не только для РФ. Так, со ссылкой на работу Б. Беннера «Турбулентная гипотеза экономической цикличности. Экономика глобальной турбулентности», состояние турбулентности рассматривается при соотнесении причин ее возникновения, проявлений в определенном периоде времени и последствий от ее воздействия. Однако турбулентность, как синоним неопределенности, рассматривается в виде основного критерия в системе управления вне зависимости от размера этой системы⁴.

Для бизнеса турбулентность характеризуется проявлением непредвиденных изменений, влияющих на деятельность организации. Глобализация порождает усиление зависимости не только процессов, субъектов хозяйствования друг от друга, но и последствий от влияния турбулентной экономики одного субъекта хозяйствования на другой. При этом опыт США в преодолении мирового финансового кризиса 2008 г. свидетельствует о том, что финансовая поддержка банковской системы остается основным инструментом преодоления резких негативных изменений в экономике страны.

³ См.: Ким А. Турбулентность – время быстрого личного развития. URL: <https://www.skolkovo.ru/expert-opinions/turbulentnost-vremya-bystrogo-lichnogo-razvitiya> (дата обращения 12 февраля 2025).

⁴ См.: Турбулентная гипотеза экономической цикличности. Экономика глобальной турбулентности – Беннер Р. Основные положения гипотезы. URL: <https://ulnavto.ru/turbulentnaya-gipoteza-ekonomicheskoi-ciklichnosti-ekonomika.html> (дата обращения 12 февраля 2025).

В свою очередь, размер процентных ставок, значение которых фиксировалось на минимальном уровне, стал ключевой мерой в наметившемся тренде к восстановлению экономики после кризиса 2008 г. Перезапуск отраслей хозяйствования, признающихся в государстве системообразующими, стал тем недостающим элементом, который позволил форсировать возвращение к нормальным условиям функционирования американской экономики [Харламов 2018].

На основании сопоставления признаков можно дать характеристику условий, отвечающих «нормальной экономике и экономике новой нормальности»⁵.

Указанные признаки для каждого из состояний принимают полярные значения. В этой связи признается, что турбулентность в контексте нормальной экономики была в определенной степени предсказуемой, что делало обоснованным использование единых инструментов при появлении экономических колебаний. Указанное единство могло распространяться на субъекты хозяйствования одного уровня: макро- или микро-.

В условиях экономики новой нормальности, появление которой фиксировалось, начиная с этапа полного преодоления кризиса 2008 г., а именно с 2013 г., бизнес-циклы роста и спада экономики уже не могли прогнозироваться, основываясь на прошлом опыте. Усиление амплитуды изменения предельных состояний экономики, а также скорость их трансформаций спровоцировали появление совокупных рисков, способы преодоления которых уже не могли быть приемлемыми для всех участников рынка вне зависимости от уровня. Это привело к усилению разрыва между уровнем развития отраслей, организаций, домохозяйств.

Для каждой из категорий потребовались новые инструменты антикризисного управления с тем, чтобы своевременно предотвращать появление совокупности негативных факторов, усложняющих процесс бизнес-планирования как в текущем периоде времени, так и в стратегической перспективе. В целом, на наш взгляд, следует признать, что финансовая политика, проводимая правительствами государств, предопределяет смену «нормальной экономики» «экономикой новой нормальности» [Погодина и др. 2023; Редькина и др. 2023а].

В связи с тем, что мировые заимствования происходят в национальной валюте США, опыт перехода к постнормальности в США, а точнее, набор применяемых ими инструментов, может стать образцом в части формирования мер по антикризисному управлению

⁵ Там же.

как на макро-, так и на микроуровне. Это означает, что особенности антикризисного управления организациями в условиях турбулентного экономического развития будут проявляться не в условиях их применения, а в специфике реализации парадигмы постнормального развития в стране.

Дополнительным фактором в складывающихся условиях становится то, что США признаются Россией недружественной страной, что предполагает и отрицание приемлемости опыта этой страны. В результате, РФ следует своим индивидуальным путем, который сопровождается ограничениями со стороны стран Запада, фазой экономики новой нормальности и дефицитом ресурсов. Все это в совокупности сдерживает не только процесс разработки новых решений и стратегий управления на макро- и микроуровнях, но и восприятия складывающихся тенденций как закономерного явления, порожденного глобализацией.

Заключение

По нашему мнению, до тех пор, пока в РФ в целом не будет осознан естественный процесс смены нормальной экономики экономикой новой нормальности, современный этап функционирования народного хозяйства страны будет сопровождаться всё усиливающимися негативными тенденциями, порождаемыми наложением задач, требующих решения в текущем периоде времени. В этой связи особенности антикризисного управления организациями в условиях турбулентного экономического развития заключаются в отказе в настоящее время в РФ от прорывных мер в части преодоления всего пула негативных тенденций из-за дефицита ресурсов, а также в невозможности использования опыта перехода к постнормальности, имевшему положительные результаты в США.

Помимо этого, горизонт планирования деятельности организации при согласованности с мерами регулирования на государственном уровне должен определяться финансовым резервом⁶.

В условиях проведения ЦБ РФ в текущем периоде времени политики, основанной на повышении ключевой ставки, которая влечет за собой необходимость пересмотра как цены конечной продукции, так и мер, обеспечивающих процесс функционирования организации, вопросы финансирования резерва становятся ещё более актуальными.

⁶ Ким А. Указ. соч.

При этом, условия привлечения заемных денежных средств организацией, а также периодичность использования инструмента ключевой ставки ЦБ РФ снижает вероятность наступления прогнозных показателей в деятельности организации и требует расширения спектра используемых антикризисных мер в текущем периоде времени, что сдерживает не только прогрессивное развитие субъекта хозяйствования в будущем, но и становится дополнительным бременем в текущем периоде времени.

Таким образом, особенность антикризисного управления организациями в условиях турбулентного экономического развития проявляется в усиливающейся зависимости субъектов хозяйствования от регулирующих мер со стороны государства, а также макрорегулятора. В такой ситуации продолжающийся курс ЦБ РФ на повышение ключевой ставки станет решающим в росте числа организаций, усиливающих меры антикризисного управления. При этом, достижение предельных значений размера ключевой ставки может привести к уходу части организаций с рынка. Отметим, что такое решение будет обосновываться не столько отсутствием действенных рычагов для обеспечения своего конкурентоспособного положения на рынке, сколько трудно прогнозируемыми решениями со стороны макрорегулятора.

Литература

- Агапова, Майоров 2020 – *Агапова Д.И., Майоров И.Г.* Экономическая турбулентность: понятие, причины возникновения, влияние на деятельность предприятий // Инновации. Наука. Образование. 2020. № 12. С. 122–129.
- Бурлачков 2009 – *Бурлачков В.* Турбулентность экономических процессов: теоретические аспекты // Вопросы экономики. 2009. № 11. С. 90–97.
- Гурьянов и др. 2024 – *Гурьянов А.В., Плотников В.А., Юсуфова А.М.* Система внутреннего контроля предприятия как инструмент обеспечения экономической безопасности // Управленческое консультирование. 2024. № 1 (181). С. 74–83.
- Гурьянова, Плотников 2024 – *Гурьянова Д.А., Плотников В.А.* Эффективность управления в условиях политико-экономической турбулентности // Вестник РГГУ. Серия: Экономика. Управление. Право. 2024. № 2. С. 70–84.
- Звонова, Бунич 2021 – *Звонова Е.А., Бунич Г.А.* Турбулентность мировой экономики в условиях пандемии // Экономика. Налоги. Право. 2021. № 14 (5). С. 20–30. DOI: 10.26794/1999-849x-2021-14-5-20-30.
- Матрешина, Марышев 2021 – *Матрешина Д.Е., Марышев А.А.* Россия на рубеже смены мирохозяйственных укладов // Управленческое консультирование. 2021. № 8. С. 43–55.

- Мухортов 2023 – *Мухортов Д.В.* Специфика антикризисного управления российскими компаниями в современных условиях // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. 2023. № 6-2 (144). С. 212–216.
- Назаров и др. 2023 – *Назаров П.В., Редькина Т.М., Смирнов А.А.* Управление процессом обеспечения экономической безопасности РФ при интеграционном взаимодействии в условиях ограничений // Журнал правовых и экономических исследований. 2023. № 4. С. 22–25.
- Плотников 2022 – *Плотников В.А.* Перспективы экономического развития в условиях постнормальности // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. 2022. № 6 (138). С. 15–21.
- Плотников 2023 – *Плотников В.А.* Выбор инструментов регулирования экономики региона в условиях политико-экономической турбулентности: подход с позиций концепции ноономики // Экономическое возрождение России. 2023. № 3 (77). С. 57–68.
- Плотников, Харламов 2023 – *Плотников А.В., Харламов А.В.* Направления нейтрализации негативного влияния неэкономических шоков на реальный сектор экономики России // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. 2023. № 1 (139). С. 50–58.
- Погодина и др. 2023 – *Погодина В.В., Редькина Т.М., Смирнов А.А.* Вызовы экономической безопасности России в условиях проведения специальной военной операции // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. 2023. № 5 (143). С. 82–85.
- Редькина и др. 2023а – *Редькина Т.М., Фирова И.П., Погодина В.В.* Переориентация финансовых потоков на уровне государства в условиях ограничений // Наука и бизнес: пути развития. 2023. № 1 (139). С. 135–137.
- Редькина и др. 2023б – *Редькина Т.М., Фирова И.П., Пудовкина О.И.* Направления вложения денежных средств в условиях турбулентности // Глобальный научный потенциал. 2023. № 1 (142). С. 201–203.
- Смешко и др. 2023 – *Смешко О.Г., Плотников В.А., Вертакова Ю.В.* Государственная инвестиционная политика как инструмент преодоления угроз национальной экономической безопасности, вызванных антироссийскими санкциями // Экономика и управление. 2023. Т. 29. № 7. С. 747–762.
- Харламов 2018 – *Харламов А.В.* Развитие России в условиях глобальной экономической нестабильности // Известия Саратовского университета. Новая серия. Серия: Экономика. Управление. Право. 2018. Т. 18. № 1. С. 4–11.
- Харламов, Рублев 2023 – *Харламов А.В., Рублев М.А.* Объединение инструментов государственного и рыночного управления в системе антикризисного менеджмента // Петербургский экономический журнал. 2023. № 4. С. 67–79.
- Харламов, Пашковская 2024 – *Харламов А.В., Пашковская Е.Г.* Обеспечение устойчивого развития на основе приоритизации национальных экономических интересов // Экономика и управление. 2024. Т. 30. № 2. С. 149–160.
- Шамсутдинова, Сопилко 2023 – *Шамсутдинова М.Р., Сопилко Н.Ю.* Обеспечение устойчивого развития отраслей в условиях санкционного давления (на при-

мере нефтегазового комплекса России) // Экономика образования. 2023. № 6 (139). С. 122–132.

Юсуfoва 2023 – Юсуfoва А.М. Экономическая безопасность предприятий: подходы к обеспечению в условиях современной политико-экономической турбулентности // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. 2023. № 6-1 (144). С. 188–193.

References

- Agapova, D.I. and Mayorov, I.G. (2020), “Economic turbulence. The concept, causes, impact on the activities of enterprises”, *Innovatsii. Nauka. Obrazovanie*, no. 12, pp. 122–129.
- Burlachkov, V. (2009), “Turbulence of economic processes: theoretical aspects”, *Voprosy Ekonomiki*, no. 11, pp. 90–97.
- Guryanov, A.V., Plotnikov, V.A. and Yusufova, A.M. (2024), “Internal control system of the enterprise as instrument for ensuring economic security”, *Administrative Consulting*, no. 1 (181), pp. 74–83, <https://doi.org/10.22394/1726-1139-2024-1-74-83>.
- Guryanova, D.A. and Plotnikov, V.A. (2024), “Management efficiency in conditions of political and economic turbulence”, *RSUH/RGGU Bulletin. “Economics. Management. Law” Series*, no. 2, pp. 70–84, <https://doi.org/10.28995/2073-6304-2024-2-70-84>.
- Kharlamov, A.V. (2018), “Development of Russia in the conditions of global economic instability”, *Izvestiya of Saratov University. Economics. Management. Law*, vol. 18, no. 1, pp. 4–11.
- Kharlamov, A.V. and Rublev, M.A. (2023), “Combining instruments of state and market management in the system of anti-crisis management”, *St. Petersburg Economic Journal*, no. 4, pp. 67–79.
- Kharlamov, A.V. and Pashkovskaya, E.G. (2024), “Ensuring sustainable development by prioritizing national economic interests”, *Economics and management*, vol. 30, no. 2, pp. 149–160.
- Matreshina, D.E. and Maryshev, A.A. (2021), “Russia at the turn of the World Economy”, *Administrative Consulting*, no. 8, pp. 43–55.
- Mukhortov, D.V. (2023), “The specifics of anti-crisis management of Russian companies in modern conditions”, *Izvestiya Sankt-Peterburgskogo gosudarstvennogo ekonomicheskogo universiteta*, no. 6-2 (144), pp. 212–216.
- Nazarov, P.V., Redkina, T.M. and Smirnov, A.A. (2023), “Management of ensuring economic security of the Russian Federation in integration cooperation under restrictions”, *Journal of Legal and Economic Studies*, no. 4, pp. 22–25.
- Plotnikov, V.A. (2022), “Prospects for economic development under post-normal conditions”, *Izvestiya Sankt-Peterburgskogo gosudarstvennogo ekonomicheskogo universiteta*, no. 6 (138), pp. 15–21.

- Plotnikov, V.A. (2023), "The choice of instruments for regional economy regulation under the conditions of political and economic turbulence: An approach from the position of the noonomy concept", *The economic revival of Russia*, no. 3 (77), pp. 57–68.
- Plotnikov, A.V. and Kharlamov, A.V. (2023), "Directions for neutralizing the negative impact of non-economic shocks on the real sector of the Russian economy", *Izvestiya Sankt-Peterburgskogo gosudarstvennogo ekonomicheskogo universiteta*, no. 1 (139), pp. 50–58.
- Pogodina, V.V., Redkina, T.M. and Smirnov, A.A. (2023), "Challenges to the Russia's economic security in the context of a special military operation", *Izvestiya Sankt-Peterburgskogo gosudarstvennogo ekonomicheskogo universiteta*, no. 5 (143), pp. 82–85.
- Redkina, T.M., Firova, I.P., Pogodina, V.V. (2023a), "Reorientation of financial flows at the state level in conditions of restrictions", *Science and business: development ways*, no. 1 (139), pp. 135–137.
- Redkina, T.M., Firova, I.P. and Pudovkina, O.I. (2023b), "Directions of investing funds in conditions of turbulence", *Global scientific potential*, no. 1 (142), pp. 201–203.
- Shamsutdinova, M.R. and Sopilko, N.Yu. (2023), "Ensuring sustainable development of industries in tunder sanctions pressure (on the example of the oil and gas complex of Russia)", *Economics of Education*, no. 6 (139), pp. 122–132.
- Smeshko, O.G., Plotnikov, V.A. and Vertakova, Yu.V. (2023), "State investment policy as a tool to overcome threats to national economic security caused by anti-Russian sanctions", *Economics and management*, vol. 29, no. 7, pp. 747–762.
- Yusufova, A.M. (2023), "Economic security of enterprises: approaches to achievement in modern political and economic turbulence", *Izvestiya Sankt-Peterburgskogo gosudarstvennogo ekonomicheskogo universiteta*, no. 6-1 (144), pp. 188–193.
- Zvonova, E.A. and Bunich, G.A. (2021), "Global economic turbulence in the context of the pandemic", *Ekonomika. Nalogi. Pravo = Economics, taxes & law*, no. 14 (5), pp. 20–30. DOI: 10.26794/1999-849x-2021-14-5-20-30.

Информация об авторе

Никита А. Ушаков, аспирант, Санкт-Петербургский университет технологий управления и экономики, Санкт-Петербург, Россия; 190103, Санкт-Петербург, Лермонтовский пр., д. 44; ushakov.law@gmail.com

Information about author

Nikita A. Ushakov, postgraduate student, Saint Petersburg University of Management Technologies and Economics, Saint Petersburg, Russia; bld. 44, Lermontovsky Avenue, Saint Petersburg, Russia, 190103; ushakov.law@gmail.com