

5.2.6. МЕНЕДЖМЕНТ<https://sustdevelpubl.ru>

УДК 338.24.021.8

**ВЛИЯНИЕ САНКЦИЙ И МИРОВЫХ КРИЗИСОВ
НА СИСТЕМУ УПРАВЛЕНИЯ КОМПАНИЯМИ***М.А. Саидов*

М.А. Саидов, магистр кафедры менеджмента экономического факультета Образовательного учреждения профсоюзов высшего образования «Академия Труда и Социальных Отношений», Москва, Россия
e-mail: muhsinsaidov303gmail.com

АННОТАЦИЯ:

В статье осуществляется системный анализ деструктивного влияния международных санкционных режимов и глобальных экономических кризисов на внутреннюю структуру и функциональные контуры систем управления современными корпорациями. Автором детально исследуются процессы деформации и последующей адаптации стратегического, финансового, операционного, кадрового и инновационного менеджмента в условиях жестких внешнеполитических ограничений и макроэкономической волатильности. Особый исследовательский фокус направлен на выявление закономерностей цифровой трансформации бизнес-процессов, замещение зарубежных ERP/CRM-платформ, реструктуризацию логистических цепей и эволюцию антикризисного инструментария. На основе проведенного анализа аргументируется вывод о том, что современные кризисные явления выступают не только деструктивным фактором, но и мощным катализатором управленческих инноваций, повышающим роль организационной гибкости, предиктивного риск-менеджмента и технологической автаркии.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА:

санкции; макроэкономический кризис; корпоративное управление; антикризисный менеджмент; импортозамещение; цифровизация; сценарное моделирование; ESG-стандарты.

Современная архитектура мировой экономики претерпевает фундаментальную трансформацию, характеризующуюся переходом от глобализационной интеграции к выраженной регионализации и фрагментации рынков. Данный процесс разворачивается на фоне перманентных макроэкономических шоков, катализаторами которых выступили как последствия пандемического кризиса, так и беспрецедентное по масштабам санкционное давление, развернутое в отношении ряда государств, включая Россию [17]. В сложившихся условиях внешняя среда функционирования корпоративного сектора утратила признаки предсказуемости, превратившись в агрессивный генератор системных рисков.

Традиционные каноны стратегического менеджмента, базировавшиеся на долгосрочном планировании и линейном прогнозировании, обнаружили свою полную несостоятельность в условиях поликризисности [14]. Ограничение доступа к международным финансовым институтам, деградация

трансграничных логистических коридоров, блокировка технологического трансфера и уход зарубежных правообладателей программного обеспечения сформировали принципиально новый ландшафт для отечественного бизнеса. Возникает объективная необходимость в глубоком переосмыслении классических управленческих парадигм и выработке адаптивных моделей корпоративного управления.

Актуальность данного исследования обусловлена потребностью в комплексном научном анализе механизмов трансформации систем управления предприятиями под воздействием экзогенных шоков и разработке прикладного инструментария обеспечения их долгосрочной жизнеспособности и технологического суверенитета.

Изучение поведения экономических систем в периоды макроэкономической турбулентности имеет глубокие корни в экономической науке [8]. Классические концепции адаптации рассматривают фирму как закрытую или полуоткрытую систему, стремящуюся к гомеостазу путем минимизации транзакционных издержек. Однако в условиях современных геополитических шоков данная логика требует расширения за счет институционального и эволюционного подходов. Санкционное давление представляет собой не просто рыночное изменение цен или спроса, а принудительную институциональную изоляцию, разрушающую базовые контракты и доверие в международных цепочках создания стоимости [12].

Влияние кризисов на менеджмент проявляется через каскадное распространение неопределенности от макроуровня к микроуровню. Исследователи фиксируют возникновение так называемого «эффекта колеи», когда компании, долгое время использовавшие импортные технологические решения, оказываются заблокированными в своей операционной деятельности и требуют радикального реинжиниринга всей системы управления [13].

Традиционный риск-менеджмент, оперирующий вероятностными моделями на основе исторических данных, в условиях поликризиса демонстрирует неэффективность. На смену ему приходит концепция «динамических способностей» (Dynamic Capabilities), согласно которой выживание компании зависит от её умения своевременно идентифицировать угрозы, трансформировать внутренние ресурсы и реконфигурировать организационную структуру быстрее, чем наступают деструктивные последствия кризиса [1]. Таким образом, антикризисное управление трансформируется из реактивной деятельности в проактивную функцию стратегического планирования.

Ключевым вектором изменений в системе корпоративного управления под влиянием внешних ограничений стала коренная перестройка стратегического планирования. В докризисный период доминирующей парадигмой выступала максимизация акционерной стоимости на основе глобальной оптимизации затрат [6]. Санкции продемонстрировали фатальную уязвимость таких моделей. Стратегический менеджмент современных компаний сместил приоритеты с максимизации краткосрочной эффективности на обеспечение долгосрочной операционной устойчивости и живучести [19].

Процесс стратегической трансформации включает в себя три основных этапа:

- Экстренное сценарное моделирование и разработка пессимистических планов.
- Ревизия портфеля активов и отказ от токсичных или заблокированных направлений деятельности.
- Географическая диверсификация и разворот внешнеэкономических связей на дружественные юрисдикции.

Переориентация на рынки стран Азиатско-Тихоокеанского региона, Ближнего Востока и Латинской Америки требует от менеджмента формирования принципиально новых компетенций. Возникает необходимость учета кросс-культурных особенностей ведения бизнеса, адаптации к иным правовым и регуляторным режимам, а также интеграции в альтернативные платежные системы [11]. Важно подчеркнуть, что этот процесс не является механической сменой контрагентов; он влечет за собой глубокие изменения во внутрифирменной структуре. Создаются специализированные департаменты восточной логистики, расширяется штат юристов по международному праву и переформируются маркетинговые стратегии.

Финансовая архитектура компаний столкнулась с наиболее жесткими вызовами, вызванными отключением ведущих банковских институтов от системы SWIFT, заморозкой зарубежных счетов, вола-

тельностью национальной валюты и резким удорожанием заемного капитала [15]. В этих условиях казначейские функции корпораций подверглись тотальной реструктуризации. Основной задачей финансового директора (CFO) стало предотвращение кассовых разрывов и жесткий контроль ликвидности.

Управление оборотным капиталом в условиях санкций требует перехода на модель «ручного управления» денежными потоками. Компании вынуждены пересматривать кредитную политику в отношении дебиторов, сокращая сроки предоставления отсрочек платежей [4]. Одновременно с этим происходит пересмотр отношений с кредиторами: менеджмент стремится к реструктуризации существующих обязательств и переходу на расчеты в национальных валютах (юанях, дирхамах, рублях) для минимизации комплаенс-рисков со стороны западных банков.

Инвестиционный менеджмент в условиях поликризиса характеризуется жесткой сегрегацией проектов. Большинство долгосрочных инвестиционных программ с высоким уровнем неопределенности и длительными сроками окупаемости замораживаются или оптимизируются. Финансирование выделяется преимущественно на проекты, обеспечивающие поддержание непрерывности текущей операционной деятельности и критические проекты по импортозамещению оборудования и ИТ-инфраструктуры, способные принести экономический эффект в краткосрочной перспективе. Наблюдается тенденция к росту роли внутреннего финансирования на фоне сужения возможностей внешнего долгового рынка.

Трансформация кадровой политики (HRM) в условиях макроэкономических кризисов и санкционного давления приобрела выраженный антистрессовый и удерживающий характер. Первым серьезным триггером изменений стала пандемия, которая легитимизировала и ускорила внедрение гибридных и дистанционных форматов занятости, создав необходимую технологическую и нормативную базу внутри компаний [2]. Санкционный кризис добавил к этому списку факторов масштабную релокацию ИТ-специалистов, дефицит инженерно-технических кадров на фоне импортозамещения и психологическое давление на персонал.

В системе кадрового менеджмента сформировались новые приоритетные направления:

- Разработка программ психологической поддержки сотрудников и удержание ключевых талантов (Well-being программы).
- Форсированное развитие внутренних центров компетенций для замещения ушедшей экспертизы зарубежных вендоров.
- Перестройка систем мотивации с акцентом на стабильность, social гарантии и гибкие KPI, адаптированные под меняющиеся операционные планы.

Важной тенденцией стало изменение требований к компетенциям топ-менеджмента и линейных руководителей [3]. В условиях высокой неопределенности критически востребованными стали навыки кризис-коммуникаций, эмпатии, способность принимать решения в условиях дефицита информации и высокая толерантность к риску. Компании начали активно инвестировать в переобучение персонала (Upskilling и Reskilling), особенно в области цифровых навыков, так как переход на новое отечественное программное обеспечение требует массовой адаптации сотрудников всех уровней.

Цифровизация бизнес-процессов в условиях санкций приобрела характер борьбы за выживание бизнеса. Одномоментный уход крупнейших западных технологических гигантов поставил под угрозу работоспособность ключевых контуров управления: от бухгалтерского учета и клиентских баз до автоматизированных систем управления технологическими процессами (АСУ ТП) на производстве. В результате цифровая стратегия компаний трансформировалась из инструмента повышения маржинальности в инструмент обеспечения непрерывности бизнеса.

Менеджмент столкнулся с беспрецедентной по масштабам задачей – миграцией со встраивавшихся десятилетиями зарубежных ERP-систем на отечественные аналоги (1С:ERP, Галактика, продукты экосистемы VK и Ростелеком) [5]. Процесс усложняется дефицитом квалифицированных архитекторов данных и интеграторов, способных осуществлять бесшовную замену ПО без остановки операционной деятельности предприятий.

Внедрение российских ИТ-решений требует от руководителей полной перестройки логики внутренних бизнес-процессов, поскольку попытки механического копирования западных интерфейсов на отечественной программной базе оказываются неэффективными [18]. Положительным аспектом данного кризиса является резкое ускорение темпов внутренней автоматизации. Компании начали активно внедрять технологии искусственного интеллекта для анализа рисков, роботизировать рутинные операции (RPA) с целью оптимизации издержек и переходить на полностью электронный кадровый и коммерческий документооборот.

Управление цепочками поставок (Supply Chain Management, SCM) в постсанкционный период подверглось наиболее радикальной деконструкции. Разрыв прямых морских и авиационных логистических маршрутов из Европы и Северной Америки, закрытие портов и отказ крупных международных перевозчиков от работы на российском направлении привели к физической невозможности исполнения прежних контрактов [7].

Перед операционным менеджментом встала задача оперативного конструирования мультимодальных цепочек поставок через альтернативные транзитные хабы (Турция, ОАЭ, Казахстан, Узбекистан, Армения). Внедрение механизмов параллельного импорта позволило частично решить проблему дефицита критического сырья, комплектующих и промышленного оборудования, однако это привело к значительному удлинению логистических плеч, удорожанию стоимости доставки в 2–3 раза и увеличению сроков оборачиваемости запасов [20].

Для минимизации данных рисков менеджмент компаний перешел от концепции минимизации запасов Lean к стратегии создания избыточных страховых резервов (Just-in-Case). Компании инвестируют в расширение собственной складской инфраструктуры и аренду дополнительных площадей, что замораживает часть ликвидности, но гарантирует бесперебойность производственных циклов. Кроме того, ключевым приоритетом операционного менеджмента стал поиск и выращивание локальных поставщиков (Local sourcing), что стимулирует развитие внутреннего производства и снижает зависимость от импорта.

В условиях кризиса и санкций инновационная деятельность компаний претерпела качественный сдвиг от фундаментальных и прорывных инноваций к прикладным, ориентированным на удержание текущих рыночных позиций и импортозамещение (так называемые «вынужденные инновации») [21]. Корпоративные R&D-центры сфокусировались на обратном инжиниринге (Reverse Engineering) зарубежных компонентов, адаптации существующих производственных линий под отечественные и доступные азиатские материалы и разработке быстрых продуктовых модификаций. Исследования показывают, что компании, обладающие высокой гибкостью инновационной системы, проходят периоды кризисов с наименьшими потерями.

Параллельно серьезную трансформацию претерпели подходы к устойчивому развитию и ESG-менеджменту (Environmental, Social, and Governance). В докризисный период ориентация на жесткие западные экологические стандарты во многом диктовалась требованиями международных инвесторов и бирж. После закрытия западных рынков капитала возникли прогнозы о полном сворачивании ESG-программ в России. Однако практика показала, что повестка сохранила свою актуальность, радикально изменив внутренние акценты [10].

В современном корпоративном управлении фокус сместился с экологического компонента (E) на социальную ответственность (S) и качество корпоративного управления (G). Компании концентрируют ресурсы на поддержке регионов присутствия, сохранении рабочих мест, обеспечении безопасности труда и развитии внутренней корпоративной культуры поддержки сотрудников. В части корпоративного управления приоритетом стала защита структуры собственности от санкционных рисков, деофшоризация активов и выстраивание прозрачных механизмов взаимодействия с миноритарными акционерами в новых правовых реалиях.

Комплексный анализ процессов адаптации систем управления к условиям беспрецедентного санкционного давления и глобальных кризисов позволяет констатировать, что российская корпоративная практика продемонстрировала высокую степень гибкости и живучести [16]. Траектория развития современного менеджмента подтверждает тезис о том, что жесткие экзогенные ограничения выступают мощным триггером структурной перестройки экономики и ускорения цифровизации. Обоб-

щая опыт успешных трансформаций, можно сформулировать матрицу практических рекомендаций для топ-менеджмента предприятий [9]:

1. Переход к плоским и гибким организационным структурам. Традиционная жесткая иерархия замедляет прохождение информации. В условиях кризиса необходимы кросс-функциональные проектные команды, наделенные полномочиями для оперативного принятия решений.

2. Интеграция сценарного планирования в регулярный контур управления. Прогнозы должны обновляться не ежегодно, а ежеквартально или ежемесячно, опираясь на динамические триггеры внешней среды.

3. Создание экосистемы технологического партнерства. Одинокое импортозамещение экономически неэффективно; компаниям необходимо кооперироваться с профильными вузами, ИТ-стартапами и даже конкурентами для совместной разработки отраслевых цифровых платформ и оборудования.

Главным выводом исследования является то, что фактором конкурентоспособности сегодня становится не масштаб активов компании, а её «организационная скорость» – способность быстрее рынка перестраивать внутренние процессы и адаптироваться к шокам.

Проведенное исследование теоретических и прикладных аспектов трансформации корпоративного менеджмента под влиянием санкционных режимов и глобальных макроэкономических потрясений позволяет сделать ряд ключевых выводов. Экзогенные шоки оказали системное, кумулятивное воздействие на все функциональные подсистемы управления современными организациями. Традиционные модели управления, ориентированные на стабильные международные рынки и предсказуемые логистические цепочки, окончательно утратили свою эффективность, уступив место гибким, адаптивным и цифровизированным системам антикризисного менеджмента.

Вектор дальнейшего развития систем корпоративного управления будет лежать в плоскости достижения полной технологической автаркии, углубления процессов внутренней автоматизации и формирования устойчивых человекоцентричных экосистем.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Teece D. J. *Dynamic Capabilities and Strategic Management* // Oxford University Press. 2023. P. 142.
2. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. СПб.: Питер, 2024. С. 422.
3. Батаева Б.С., Карпов Н.А. Влияние санкций на уровень ESG-прозрачности российских компаний после начала специальной военной операции. // Мир новой экономики. 2024;18(4):29-42.
4. Брейли Р., Майерс С. Принципы корпоративных финансов. М.: Вильямс, 2025. С. 567.
5. Камынин, В. А. Оценка кризиса авиатранспортной отрасли, обусловленного санкциями: обострение системных изменений в управлении экономикой / В. А. Камынин // Экономика, предпринимательство и право. – 2024. – Т. 14, № 2. – С. 371-388.
6. Каткало В. С. Эволюция теории стратегического управления. СПб.: Изд-во С.-Петербург. ун-та, 2024. С. 312.
7. Кристофер М. Логистика и управление цепочками поставок. СПб.: Питер, 2023. С. 288.
8. Мильнер Б. З. Теория организация. М.: ИНФРА-М, 2023. С. 204.
9. Минцберг Г. Структура в кулаке: создание эффективной организации. СПб.: Питер, 2024. С. 256.
10. Митина А. С. ВЛИЯНИЕ САНКЦИЙ НА РАЗВИТИЕ ESG-ПОВЕСТКИ В РОССИИ: ВЫЗОВЫ И ВОЗМОЖНОСТИ. // Международный научно-исследовательский журнал. 2024. № 12. С. 114–119.
11. Одинцова Е. В. Влияние антироссийских санкций на логистику и внешнеэкономическую деятельность // Российский внешнеэкономический вестник. 2023. № 2. С. 73–79.
12. Тебекин А.В. Основы антикризисного управления // Тебекин А.В., Петров В.С., Лукошевич Г.А., Манюшис А.Ю., Валявский А.Ю. учебник / Москва, 2020.
13. Тебекин А.В. Проблемы реализации положений реинжиниринга бизнес-процессов в сфере информационных технологий и предлагаемые пути их решения // Тебекин А.В., Егоров Р.В., Егорова А.А., Тебекин П.А.// Журнал технических исследований. 2025. Т. 11. № 4. С. 28-38.
14. Райнерт Э. С. Как богатые страны стали богатыми, и почему бедные страны остаются бедными / пер. с англ. под науч. ред. В. С. Автономова. – М.: Издательский дом Высшей школы экономики, 2024. – 384 с.
15. Румянцева А.Ю., Эмиров Н.Д., Тарутко О.А. Влияние экономических санкций на финансовую стратегию корпораций // Фундаментальные исследования. 2024. № 9. С. 32-37.
16. Тебекин А. В. Анализ проблем и перспектив реализации планов импортозамещения в отраслях промышленности. // Транспортное дело России. 2022. № 2. С. 159-165.
17. Тебекин А.В. Суперпозиция мегатенденций современного мирового развития. В сборнике: Большая Евразия: развитие, безопасность, сотрудничество. Материалы VI международной научно-практической конференции. Ежегодник. Москва, 2024. С. 213-217.
18. Тебекин А.В., Митропольская-Родионова Н.В., Хорева А.В. Управление изменениями в социально-экономических системах в условиях цифровой трансформации. В сборнике: Цифровая трансформация социальных и экономических систем. Материалы международной научно-практической конференции. Отв. редактор И.А. Королькова. Москва, 2022. С. 70-79.
19. Тебекин А.В., Хорева А.В. Учет влияния суперпозиции циклов экономической активности при трансформации управленческих институтов в современных условиях. Управление и политика. 2023;2(1):8-32.
20. Ушкалова Д. И. (2022). Внешняя торговля России в условиях санкционного давления // Журнал Новой экономической ассоциации. № 3 (55). С. 218–226.
21. Шумпетер Й. А. Теория экономического развития. М.: Эксмо, 2023. С. 195.

THE IMPACT OF SANCTIONS AND GLOBAL CRISES ON CORPORATE MANAGEMENT SYSTEMS

M.A.Saidov

M.A.Saidov, Master's student, Department of Management, Faculty of Economics of institution of trade unions of higher education «Academy of Labor and Social Relations», Moscow, Russia
e-mail: muhsinsaidov303gmail.com

ABSTRACT:

The paper provides a comprehensive systemic analysis of the destructive impact exerted by international sanction regimes and global economic crises on the internal structure and functional boundaries of modern corporate management systems. The author explores in detail the processes of deformation and subsequent adaptation of strategic, financial, operational, personnel, and innovation management under conditions of severe geopolitical restrictions and macroeconomic volatility. A specific research focus is directed toward identifying the patterns of digital business process transformation, substitution of foreign ERP/CRM platforms, restructuring of supply chains, and evolution of crisis management tools. Based on the analysis, it is argued that modern crises serve not only as a destructive factor but also as a powerful catalyst for managerial innovation.

KEYWORDS:

sanctions; global crisis; management; corporate governance; crisis management; digitalization; risk management; sustainable development.

REFERENCES:

1. Teece D. J. Dynamic Capabilities and Strategic Management // Oxford University Press. 2023. P. 142.
2. Armstrong M. Human Resource Management Practice. St. Petersburg: Piter, 2024. P. 422.
3. Bataeva B. S., Karpov N. A. The Impact of Sanctions on the Level of ESG Transparency of Russian Companies after the Start of a Special Military Operation // The World of the New Economy. 2024; 18 (4): 29-42.
4. Brailey R., Myers S. Principles of Corporate Finance. Moscow: Williams, 2025. P. 567.
5. Kamynin, V. A. Assessing the Sanctions-Driven Crisis in the Air Transport Industry: Justifying Systemic Changes in Economic Management / V. A. Kamynin // Economy, Entrepreneurship and Law. – 2024. – Vol. 14, No. 2. – Pp. 371-388.
6. Katkalo V. S. Evolution of the Theory of Strategic Management. St. Petersburg: Publishing House of St. Petersburg University, 2024. P. 312.
7. Christopher M. Logistics and Supply Chain Management. St. Petersburg: Piter, 2023. P. 288.
8. Milner B. Z. Theory of Organization. Moscow: INFRA-M, 2023. P. 204.
9. Mintzberg G. Structure in a Fist: Creating an Effective Organization. St. Petersburg: Piter, 2024. P. 256.
10. Mitina A. S. Impact of sanctions on the development of the esg agenda in russia: challenges and opportunities. // International Research Journal. 2024. No. 12. Pp. 114–119.

11. Odintsova E. V. Impact of Anti-Russian Sanctions on Logistics and Foreign Economic Activity // Russian Foreign Economic Bulletin. 2023. No. 2. Pp. 73–79.
12. Fundamentals of anti-crisis management // Tebekin A. V., Petrov V. S., Lukoshevichus G. A., Manyushis A. Yu., Valyavsky A. Yu. Textbook / Moscow, 2020.
13. Problems of implementing the provisions of business process reengineering in information technology and proposed ways to solving them // Tebekin A.V., Egorov R.V., Egorova A.A., Tebekin P.A. // Journal of Technical Research. 2025. Vol. 11. No. 4. Pp. 28-38.
14. Reinert E.S. How Rich Countries Became Rich, and Why Poor Countries Remain Poor / translated from English under the scientific editorship of V.S. Avtonomov. – Moscow: Publishing House of the Higher School of Economics, 2024. – 384 p.
15. Rumyantseva A.Yu., Emirov N.D., Tarutko O.A. The impact of economic sanctions on the financial strategy of corporations // Fundamental Research. 2024. No. 9. pp. 32-37.
16. Tebekin A. V. Analysis of problems and prospects for implementing import substitution plans in industries. // Transport Business of Russia. 2022. No. 2. pp. 159-165.
17. Tebekin A. V. Superposition of megatrends of modern global development. In the collection: Greater Eurasia: Development, Security, Cooperation. Proceedings of the VI International Scientific and Practical Conference. Yearbook. Moscow, 2024. pp. 213-217.
18. Tebekin A.V, Mitropolskaya-Rodionova N.V, Khoreva A.V. Change management in socio-economic systems in the context of digital transformation. In the collection: Digital Transformation of Social and Economic Systems. Proceedings of the International Scientific and Practical Conference. Editor I.A. Korolkova. Moscow, 2022. Pp. 70-79.
19. Tebekin A.V., Khoreva A.V. Accounting for the Influence of Superposition of Economic Activity Cycles in the Transformation of Management Institutions in Modern Conditions. Management and Policy. 2023; 2 (1): 8-32.
20. Ushkalova D.I. (2022). Russia's Foreign Trade under Sanctions Pressure // Journal of the New Economic Association. No. 3 (55). Pp. 218–226.
21. Schumpeter J. A. Theory of Economic Development. Moscow: Eksmo, 2023. P. 195.

ДЛЯ ЦИТИРОВАНИЯ:

Саидов, М. А. Влияние санкций и мировых кризисов на систему управления компаниями / М. А. Саидов. – Текст : непосредственный // Проблемы устойчивого развития экономики и общества. – 2026. – № 1. – С. 56-63.

FOR CITATION:

Saidov, M. A. The Impact of Sanctions and Global Crises on CORPORATE Management Systems / M. A. Saidov. – Text: direct // Problems of Sustainable Development of the Economy and Society. – 2026. – No. 1. – P. 56-63.

КОНФЛИКТ ИНТЕРЕСОВ. Автор декларирует отсутствие явных и потенциальных конфликтов интересов, связанных с публикацией настоящей статьи.

Получена 19.08.2026

Принята к публикации 07.09.2026