

## Эффективность управления в условиях политико-экономической турбулентности

Дарина А. Гурьянова

ПАО «Техприбор», Санкт-Петербург, Россия  
darina\_gur95@mail.ru

Владимир А. Плотников

Санкт-Петербургский университет  
технологий управления и экономики  
Санкт-Петербург, Россия, Plotnikov\_2000@mail.ru

*Аннотация.* В статье рассматривается проблематика эффективного ведения хозяйственной деятельности в условиях роста неопределенности деловой среды. В последние годы эта неопределенность резко повысилась, что определяется, в частности, двумя последовательными макрошоками (пандемический, 2020 г. и санкционный, 2022 г.), которые породили слабопредсказуемые изменения в российской экономике. Авторами эта ситуация определена как политико-экономическая турбулентность. Политико-экономическая турбулентность в целом негативно влияет на эффективность управления в экономике, что подтверждается имеющимися статистическими данными. В то же время, есть многочисленные контрпримеры, когда даже в турбулентной среде за счет эффективного управления удается получать высокие результаты в хозяйственной деятельности. Показано, что сложившиеся условия хозяйствования требуют пересмотра подходов к управлению. Обновленное управление должно быть ориентировано на защиту от рисков, вызванных турбулентностью, и, одновременно, на использование порождаемых ею новых возможностей. Рекомендовано, в этой связи, более активно использовать проектный подход в управлении. Формирование сбалансированного по рискам и результативности портфеля проектов позволяет экономическим системам успешно функционировать и развиваться даже в условиях политико-экономической турбулентности.

*Ключевые слова:* российская экономика, экономический макрошок, политико-экономическая турбулентность, управление в экономике, эффективность управления

*Для цитирования:* Гурьянова Д.А., Плотников В.А. Эффективность управления в условиях политико-экономической турбулентности // Вестник РГГУ. Серия «Экономика. Управление. Право». 2024. № 2. С. 70–84. DOI: 10.28995/2073-6304-2024-2-70-84

## Management efficiency in conditions of political and economic turbulence

Darina A. Guryanova

*PJSC "Tehpribor", St. Petersburg, Russia, darina\_gur95@mail.ru*

Vladimir A. Plotnikov

*St. Petersburg University of Management Technologies and Economics  
St. Petersburg, Russia, Plotnikov\_2000@mail.ru*

*Abstract.* The article considers discusses the issues of effective business conduct in conditions of growing uncertainty in the business environment. In recent years, that uncertainty has increased sharply, which is determined, in particular, by two successive macroshocks (pandemic, 2020 and sanctions, 2022), which gave rise to poorly predictable changes in the Russian economy. The authors define the situation as political-economic turbulence. Political and economic turbulence in general negatively affects the efficiency of management in the economy, which is confirmed by available statistical data. At the same time, there are numerous counterexamples when, even in a turbulent environment, due to effective management it is possible to obtain high results in economic activity. It is shown that the current economic conditions require a revision of management approaches. Renewed management must be focused on protecting against the risks caused by turbulence, while at the same time taking advantage of the new opportunities it generates. In that regard, it is recommended to more actively use the project approach in management. The formation of a portfolio of projects balanced in terms of risks and performance allows economic systems to successfully function and develop even in conditions of political and economic turbulence.

*Keywords:* Russian economy, economic macroshock, political-economic turbulence, economic management, management efficiency

*For citation:* 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, DOI: 10.28995/2073-6304-2024-2-70-84

### *Введение*

Современные условия хозяйствования характеризуются в России определенной неустойчивостью. Причем неустойчивость эта имеет внешний, привнесенный в экономику характер. Она явилась следствием двух последовавших друг за другом с незначительным временным промежутком макрошоков [Плотников, Харламов 2023]. Первый из них произошел в 2020 г. и был обусловлен воздействием пандемии Covid-19 [Юсуфова 2020]. Второй был связан с введением с весны 2022 г. группой

недружественных стран, занимающих доминирующее положение в мировой экономике и политике, массированных антироссийских санкций [Донцова, Трифионов 2024].

Под макрошоком в данном контексте мы понимаем достаточно краткосрочное и существенное изменение количественных индикаторов, описывающих экономическую динамику. По сути, макрошок – это кризис. Но от «традиционного» кризиса, который возникает на понижательной волне экономического цикла и является обычным явлением в экономике рыночного типа [Манушин 2013], макрошок отличается более ускоренной динамикой. Изменение в экономических показателях, которое в условиях «традиционного» кризиса происходит постепенно, в течение нескольких кварталов и даже лет, при макрошоке формируется довольно быстро, в течение одного, максимум двух кварталов.

Именно такая ситуация наблюдалась в России и в 2020, и в 2022 г.: резкое снижение экономической активности и – затем – достаточно долгое ее восстановление (таблица 1): в 2020 г. падение ВВП произошло во II квартале, затем оно замедлилось, и уже в I–II кварталах 2021 г. положительная динамика ВВП восстановилась; в 2022 г. также во II квартале ВВП РФ резко снизился, затем темпы этого снижения замедлялись, и спустя год – со II квартала 2023 г. – начался восстановительный рост ВВП.

Таблица 1

Поквартальные индексы физического объема ВВП РФ  
(в % к соответствующему кварталу предыдущего года)

Год	I квартал	II квартал	III квартал	IV квартал	Комментарий
2019	101,4	101,4	102,8	103,1	«Нормальный» год
2020	101,5	92,7	96,7	98,7	Шок во II квартале
2021	100,5	111,2	105,0	105,8	Полное восстановление после шока
2022	103,0	95,5	96,5	97,3	Шок во II квартале
2023	98,2	104,9	105,5	н.д.	Восстановление со II квартала

*Источник:* составлено авторами по данным Росстата.

Выход из кризиса, вызванного макрошоком, в этом смысле не имеет существенных отличий от кризиса, вызванного более традиционными причинами [Плотников, Вертакова 2010]. Как следует из представленных данных, в отличие от падения ВВП, которое происходило одновременно и резко, его восстановление после макрошока происходило постепенно. Анализ причин этого падения также имеет значение. Если «традиционные» кризисы, вызванные макроэкономической цикличностью, как правило, возникают под воздействием внутренних, присущих самой экономической системе, факторов, которые описаны в экономической теории (например, проявлением акселерационно-мультипликативного механизма [Королева 2016]), то макрошоки вызываются внешними по отношению к экономике причинами [Смешко и др. 2023]. В первом из рассматриваемых случаев это была вспышка инфекционного заболевания (природный фактор), во втором – введение страновых санкций (политический фактор).

Столь частое повторение шоков в экономике приводит к тому, что становится затруднительным не только долго-, но также средне- и краткосрочное планирование, растет уровень неопределенности деловой среды, которая становится турбулентной, т. е. высокоизменчивой, слабопредсказуемой, в ее развитии постоянно противостоят различные, порой взаимоисключающие тенденции. Это приводит не к одно-, а к разнонаправленному изменению не только разных, но даже одних и тех же показателей. Именно такая ситуация в газо- и гидродинамике называется турбулентностью [Воронков 2022]. Применение этого физического термина к экономике сегодня становится, по нашему мнению, вполне оправданным.

Турбулентность деловой среды в современных условиях вызвана, как было отмечено выше, политическим фактором, поэтому справедливо именовать современную ситуацию в российской экономике «политико-экономической турбулентностью». Это – сложный феномен, который еще ждет своего изучения. С позиций нашего исследовательского интереса предстоит оценить, как влияет эта турбулентность на эффективность управления в экономике. Для этого рассмотрим динамику показателей, которые прямо или косвенно характеризуют эффективность в экономике.

### *Результаты воздействия политико-экономической турбулентности на российский бизнес*

Важнейшим показателем эффективности ведения хозяйственной деятельности, а следовательно, и управления ею, является производительность труда [Николаев 2023; Сопилко, Горбачева 2022]. Рост производительности труда в макроэкономическом плане сдвигает вправо-вверх границу производственных возможностей и способствует экономическому росту. На микроуровне, уровне отдельных организаций, повышение производительности труда приводит к росту их конкурентоспособности [Кучина 2005]: возникает возможность, при том же объеме использованных трудовых ресурсов (что особенно актуально в условиях наблюдаемого ныне дефицита на рынке труда), производить больший объем товаров и услуг, что, безусловно, способствует более полному достижению предпринимательских целей.

Если оценить доступную статистику по производительности труда, то выясняется, что в периоды шоковых воздействий на экономику России этот показатель менялся сонаправленно с показателем динамики ВВП (табл. 2). В то же время по некоторым секторам изменения происходили отличающимся образом (это как раз и есть проявления турбулентности в экономике).

*Таблица 2*

Индекс производительности труда в ключевых секторах экономики РФ  
(в % к предыдущему году)

Организация	2019	2020	2021	2022
В целом по экономике	102,4	99,6	103,7	96,4
Сельское, лесное хозяйство, охота, рыболовство и рыбоводство	106,0	99,9	100,6	107,8
Добыча полезных ископаемых	101,6	95,2	100,7	96,6
Обрабатывающие производства	103,6	104,2	102,6	96,7
Строительство	96,8	100,3	99,7	101,8
Торговля оптовая и розничная; ремонт автотранспортных средств и мотоциклов	101,6	104,0	103,8	87,1
Транспортировка и хранение	101,0	89,8	102,8	95,5

*Источник:* Росстат.

Причины этой отличающейся динамики требуют отдельного изучения, в то же время есть достаточно убедительные данные [Плотников 2023], что они зависят от скорости структурных изменений в экономике, т. е. от интенсивности и направленности управленческих импульсов, выдававшихся в периоды макрошоков.

Если говорить о макроструктуре российской экономики, то типовым критическим утверждением о ней является ее «структурная утяжеленность», т. е. высокая доля в валовой добавленной стоимости продукции сырьевых отраслей [Жигунов 2014]. В частности, в качестве одной из проблем структуры российской экономики часто называется ее высокая зависимость от производства и экспорта нефти и газа [Ружинская 2018], мировые цены на которые (особенно после разрушения и блокирования нормального функционирования значительной части российской трубопроводной экспортной инфраструктуры) обладают довольно высокой волатильностью [Гнатюк и др. 2018].

В этой связи интерес представляет анализ доли нефтегазового сектора (табл. 3) в российской экономике. Из доступных статистических данных видно, что макрошок 2020 г. оказал негативное влияние на долю нефтегазового сектора в ВВП. То есть коронакризис не только вызвал негативные изменения в экономике, но также сопровождался положительным эффектом – структурной перестройкой экономики. Но эта структурная перестройка не носила фундаментального характера: она прослеживается лишь в статистике выпуска и достигнута за счет временного (из-за снижения спроса) уменьшения продаж и одновременного снижения цен на энергоносители на мировом рынке. Шок 2022 г. негативного влияния на нефтегазовый сектор не оказал.

Таблица 3

Доля нефтегазового сектора в ВВП РФ (% , в текущих ценах)

Год	I квартал	II квартал	III квартал	IV квартал	Комментарий
2019	20,6	20,3	17,9	16,8	Стабильно высокая доля
2020	17,2	12,7	13,3	12,9	Шоковое падение со II квартала
2021	17,0	17,2	16,4	16,6	Стабильно высокая доля
2022	22,5	18,8	16,7	15,0	Отсутствие влияния шока
2023	17,0	16,0	17,3	н.д.	Стабильно высокая доля

*Источник:* составлено авторами по данным Росстата.

Напротив, в первом квартале, когда антироссийские санкции анонсировались, доля этого сектора в ВВП РФ резко возросла вследствие активизации экспортных поставок, направленных на создание повышенных запасов углеводородов у потребителей накануне введения запретов на поставки из России.

Основным индикатором успешности деятельности коммерческой организации является ее прибыльность [Козлова 2022]. Эффективно управляемая организация и в кризисных условиях демонстрирует относительно высокую прибыльность, а неэффективное управление сопровождается снижением размера прибыли и даже получением убытков независимо от состояния деловой среды, от степени ее благоприятности для ведения бизнеса. В свою очередь, антикризисное управление организациями направлено, в первую очередь, на восстановление их прибыльности, улучшение финансового состояния [Мухортов 2021].

В таблице 4 приведены данные, иллюстрирующие воздействие турбулентности деловой среды на финансовые результаты деятельности российского бизнеса. Как следует из приведенных данных, макрошоки 2020 и 2022 гг. негативно влияли на финансовые результаты российского бизнеса: падала его рентабельность, уменьшалось сальдо прибылей и убытков. То есть мы наблюдали «классическое» воздействие кризисных явлений на экономику, которое хотя и различалось по разным показателям и по-разному проявлялось в период каждого из макрошоков, тем не менее было достаточно выраженным.

Таблица 4

Финансовые результаты организаций (без субъектов малого бизнеса)

Год	Сальдо прибылей и убытков, млрд руб.	Динамика относительно предыдущего года, %	Рентабельность активов, %	Рентабельность проданных товаров, продукции, работ, услуг, %
2019	16 633	127,7	5,8	10,8
2020	13 419	76,3	4,1	9,4
2021	33 916	в 2,4 р.	8,9	14,7
2022	25 925	87,4	7,0	14,6

Источник: Росстат.

Подводя промежуточный итог нашего исследования и оценивая результаты краткого анализа воздействия политико-экономической турбулентности на российский бизнес, можно отметить, что это воздействие несомненно. Оно в целом являлось негативным. Это свидетельствует о том, что применявшиеся в иных, «нормальных» условиях подходы к управлению хозяйственной деятельностью в периоды макрошоков, а также в условиях политико-экономической турбулентности, оказываются недостаточно результативными. Следовательно, необходимо их уточнение и разработка рекомендаций, направленных на восстановление результативности управления в рассмотренных нами изменяющихся условиях [Гурьянова 2023].

### *Трансформации управления в условиях политико-экономической турбулентности*

И к экономической системе в целом, и к отдельным хозяйствующим субъектам (организациям) предъявляются противоречивые требования. С одной стороны, они должны гибко подстраиваться под происходящие изменения, адаптироваться к ним, а также меняться изнутри, в частности, за счет внедрения различных инноваций. Этим достигается высокий уровень конкурентоспособности, гарантирующий сохранение и развитие экономических систем и субъектов хозяйствования.

С другой стороны, менеджерам, осуществляющим управление рассматриваемыми системами, приходится действовать в условиях постоянных изменений, которые с позиций теории экономической безопасности позиционируются как угрозы и риски. Реализация этих рисков и угроз ослабляет экономическую безопасность и может привести к снижению жизнеспособности экономических систем различных уровней иерархии, вплоть до их деградации и разрушения, что, например, на уровне отдельных хозяйствующих субъектов проявляется в форме их банкротства. Противодействие рискам и угрозам экономической безопасности направлено на сохранение стабильности, устойчивости экономики.

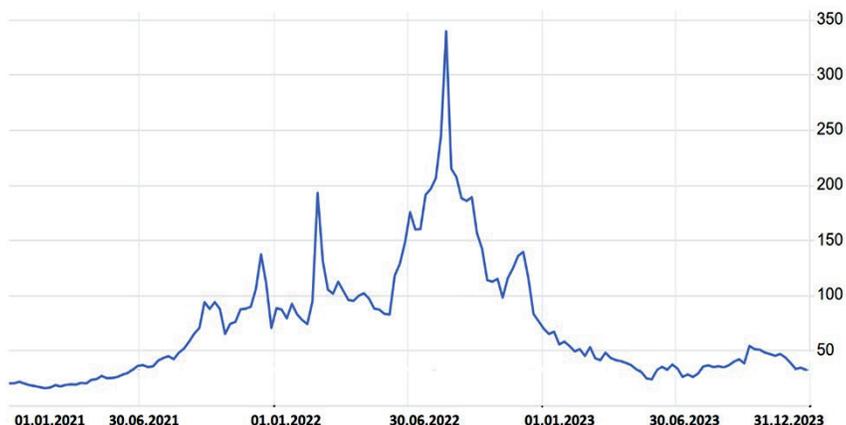
Таким образом, возникает управленческая дилемма: как действовать менеджменту в условиях наблюдаемых изменений? Адаптироваться к ним, изменяя управление и режим осуществления хозяйственной деятельности, или же противостоять этим изменениям, формируя меры противодействия их

негативному влиянию, сохраняя имеющийся, текущий режим осуществления хозяйственной деятельности? Очевидным ответом на эти вопросы видится следующий: надо оценить происходящие изменения, их характер. И далее действовать по простой схеме: если изменения благоприятные, то адаптироваться к ним, если неблагоприятные – напротив – противостоять.

К сожалению, на практике такая логическая конструкция не работает. Это определяется тем обстоятельством, что заранее четко определить характер происходящих изменений затруднительно. В этой связи предпринимаемые менеджментом меры, независимо от имеющихся намерений и представлений о развитии ситуации, которые формируются у менеджеров, могут оказаться как весьма эффективными, так и провальными. Приведем лишь один, иллюстрирующий наши рассуждения пример.

Традиционно в финансовом, логистическом, производственном и иных видах менеджмента принято считать, что снижение уровня запасов сырья и материалов благоприятно сказывается на эффективности хозяйственной деятельности. В запасах иммобилизуются активы, что снижает скорость оборота капитала и негативно сказывается на прибыльности. В рамках реализации этих взглядов, например, была разработана концепция управления закупками и снабжением JIT (just in time – точно в срок), которая в значительном числе случаев продемонстрировала свою высокую эффективность [Курбанов и др. 2017]. В то же время разрыв трансграничных логистических цепочек, который сопровождал и пандемический, и санкционный макрошоки, показал неприменимость такой концепции. Напротив, в выигрышном положении оказались те компании, которые заблаговременно накопили значительные запасы сырья и материалов, чем застраховали свои риски разрыва логистических цепочек.

Еще один пример, близкий к рассмотренному, касается деятельности операторов газового рынка Европы. В последние годы, еще до начала специальной военной операции и фактического отказа европейских правительств от поставок природного газа из России, попытка перехода на рыночные (спотовые) механизмы ценообразования привела к высокой волатильности цен на природный газ. С 2021 г. на газовом рынке Европы началось ценовое ралли (рис. 1). В этой связи операторы газового рынка, опасаясь дальнейшего роста цен, стали ускоренно создавать запасы газа в хранилищах, закупая его по высоким текущим ценам. Экономическая логика такого поведения ка-



*Рис. 1.* Динамика цен на природный газ в ЕС, по данным газового хаба ТТФ (Нидерланды), евро/МВтч  
*Источник:* <https://tradingeconomics.com/commodity/eu-natural-gas>

залась бесспорной. Но после последовавшего за взлетом цен обвала оказалось, что обладание переоцененными (в изменившихся рыночных реалиях) запасами генерирует значительные убытки. То есть принятые решения привели к экономической неэффективности деятельности рассматриваемых компаний.

По существу, описанная нами выше управленческая дилемма аналогична той, с которой сталкивается финансовый инвестор, который ищет ответ на вопрос относительно того, во что вложить имеющиеся у него денежные средства: в низкорисковый и низкодоходный либо в высокорисковый и высокодоходный проект. И в первом, и во втором случае возможно получение низкого результата: в консервативной стратегии – в виде недополученного дохода из-за излишней консервативности, в агрессивной – в виде утраты денег из-за реализованных рисков. Для разрешения этой инвестиционной дилеммы рекомендуется формировать инвестиционный портфель, сбалансированный (в понимании инвестора) по риску и доходности [Шагеев, Перегримова 2017].

По нашему мнению, аналогичный подход может быть предложен и в управлении деятельностью хозяйствующих субъектов в условиях турбулентности, требуется балансировка положительных результатов этой деятельности и сопровождающих ее рисков. А для этого, подобно формированию инвестиционного портфеля, в который включается набор финансовых ин-

струментов, требуется декомпонировать хозяйственную деятельность на проекты. Причем выделять их можно даже применительно к той деятельности, которая является традиционной, т. е. рассматривается как текущая, непроектная.

Примером является массовый выпуск той или иной продукции. Например, Синявинская птицефабрика – крупнейший производитель куриного яйца в России – ежегодно производит и отгружает около 1,5 млрд штук яиц. Т. е. ежедневные отгрузки составляют несколько миллионов штук готовой продукции. Даже с учетом того, что эта продукция отгружается не поштучно, а в групповой упаковке, тем не менее объемы весьма существенны. Как в условиях столь массового производства выделять проекты?

По нашему мнению, это может быть разделение всего сбыта на тот, который осуществляется по долгосрочным контрактам (консервативная часть портфеля проектов), и на тот, который продается на спотовой основе (высокорисковая, но и, потенциально, особенно в условиях наблюдавшегося со второй половины 2023 г. резкого роста цен на куриное яйцо, высокодоходная часть портфеля проектов). Аналогичным образом долгосрочные контракты, заключенные с различными торговыми сетями, естественно, несколько отличаются по своим характеристикам, поэтому и консервативная часть такого портфеля проектов также диверсифицируется.

### *Заключение*

Таким образом, проведенное исследование привело нас к выводу, что наблюдаемая сегодня в российской экономике политико-экономическая турбулентность приводит к слабопредсказуемым последствиям для хозяйствующих субъектов. Изменения среды хозяйствования могут приводить как к существенному росту результатов их деятельности, так и к провалам. При этом данные последствия не всегда коррелируют с качеством управления, с принимаемыми менеджментом решениями. Это обусловлено высокой неопределенностью.

В этих условиях наиболее разумным шагом, по нашему мнению, является диверсификация деятельности хозяйствующих субъектов, которая реализуется через внедрение проектного подхода к управлению. Его использование позволяет формировать сбалансированный по рискам и ожидаемым результатам портфель проектов, нивелирующий как положительные, так и неблагоприятные изменения среды хозяйствования.

*Благодарности*

Исследование выполнено за счет гранта Российского научного фонда № 23-28-10076, <https://rscf.ru/project/23-28-10076/>; гранта Санкт-Петербургского научного фонда.

*Acknowledgements*

The research was carried out under the grant of the Russian Science Foundation No. 23-28-10076, <https://rscf.ru/project/23-28-10076/>; grant of the St. Petersburg Science Foundation.

*Литература*

---

- Воронков 2022 – *Воронков С.С.* Турбулентность – одна из нерешенных проблем современной физики (краткий обзор) // Вестник науки и образования Северо-Запада России. 2022. № 3. С. 77–85.
- Гнатюк и др. 2018 – *Гнатюк А.А., Комлев С.Л., Ляховненко Д.С., Фридман Г.М.* Математическое моделирование Европейского газового рынка: прогнозирование цен форвардных газовых контрактов на торговых площадках // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. 2018. № 1 (109). С. 14–19.
- Гурьянова 2023 – *Гурьянова Д.А.* Трансформация менеджмента организаций под воздействием современной турбулентности в экономике // Теория и практика сервиса: экономика, социальная сфера, технологии. 2023. № 4 (58). С. 25–29.
- Донцова, Трифонов 2024 – *Донцова О.И., Трифонов П.В.* Определение перечня уязвимых сфер промышленного развития с низким экономическим потенциалом до принятия антироссийских санкций // Инновации и инвестиции. 2024. № 1. С. 423–427.
- Жигунов 2014 – *Жигунов В.П.* Антикризисное и противочиклическое регулирование национальной экономики и его влияние на экономический рост // Управленческое консультирование. 2014. № 2 (62). С. 178–187.
- Козлова 2022 – *Козлова Н.И.* Преимущества и ограничения передовых подходов к управлению стоимостью бизнеса // Теория и практика сервиса: экономика, социальная сфера, технологии. 2022. № 1 (51). С. 18–23.
- Королева 2016 – *Королева А.М.* Эффекты мультипликации и акселерации в современной Российской экономике // Общество: политика, экономика, право. 2016. № 5. С. 110–112.
- Курбанов и др. 2017 – *Курбанов А.Х., Курбанов Т.Х., Шаламов Д.В.* Эволюция инструментария логистики и его роль в принятии управленческих решений // Логистика. 2017. № 7. С. 40–44.
- Кучина 2005 – *Кучина Е.В.* О взаимосвязи производительности труда и кон-

- курентоспособности в условиях рынка // Вестник Курганского государственного университета. 2005. № 3 (3). С. 174–176.
- Манушин 2013 – *Манушин Д.В.* Новый взгляд на понятие «Кризис» // Экономический анализ: теория и практика. 2013. № 15 (318). С. 17–24.
- Мухортов 2021 – *Мухортов Д.В.* Управление доходностью организации в рамках повышения финансовой устойчивости // Теория и практика сервиса: экономика, социальная сфера, технологии. 2021. № 4 (50). С. 27–31.
- Николаев 2023 – *Николаев Н.А.* Метод повышения эффективности деятельности работника на основе снижения непродуктивных затрат // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. 2023. № 1 (139). С. 120–128.
- Плотников 2023 – *Плотников В.А.* Структурные трансформации российской экономики под воздействием шоков и национальная экономическая безопасность // Вектор науки Тольяттинского государственного университета. Серия: Экономика и управление. 2023. № 1. С. 15–25.
- Плотников, Вертакова 2010 – *Плотников В.А., Вертакова Ю.В.* Системный подход в оценке путей преодоления финансово-экономического кризиса // Современные технологии. Системный анализ. Моделирование. 2010. № 3 (27). С. 213–224.
- 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.
- Ружинская 2018 – *Ружинская Т.И.* Уровень зависимости экономики России от цен на нефть и газ // Экономика и управление: проблемы, решения. 2018. Т. 6. № 5. С. 65–75.
- 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.
- Сопилко, Горбачева 2022 – *Сопилко Н.Ю., Горбачева В.В.* HR-аналитика в контексте повышения производительности труда на отраслевых предприятиях // Вестник РГГУ. Серия: Экономика. Управление. Право. № 4. С. 8–19.
- Шагеев, Перегримова 2017 – *Шагеев Д.А., Перегримова И.М.* Разработка сбалансированного управленческого решения по формированию инвестиционного портфеля для физического лица в историческом и современном аспекте // Вестник Южно-Уральского государственного университета. Серия: Экономика и менеджмент. 2017. Т. 11. № 1. С. 86–98.
- Юсуфова 2020 – *Юсуфова А.М.* Шоки внешней среды и жизнеспособность организаций // Теория и практика сервиса: экономика, социальная сфера, технологии. 2020. № 3 (45). С. 23–26.

## References

---

- Dontsova, O.I. and Trifonov, P.V. (2024), "Determining a list of vulnerable areas of industrial development with low economic potential before the adoption of anti-Russian sanctions", *Innovations and Investments*, no. 1, pp. 423–427.
- Gnatyuk, A.A., Komlev, S.L., Lyakhovnenko, D.S. and Friedman, G.M. (2018), "Mathematical modeling of the European gas market: forecasting of forward gas prices on virtual trading points", *Proceedings of the St. Petersburg State University of Economics*, no. 1 (109), pp. 14–19.
- Guryanova, D.A. (2023), "Transformation of organizations' management under the influence of modern turbulence in the economy", *Theory and practice of the service: economics, social sphere, technology*, no. 4 (58), pp. 25–29.
- Koroleva, A.M. (2016), "Effects of animation and acceleration in the modern Russian economy", *Society: politics, economics, law*, no. 5, pp. 110–112.
- Kozlova, N.I. (2022), "Concerning the advanced value-based management approaches' benefits and drawbacks", *Theory and practice of the service: economics, social sphere, technology*, no. 1 (51), pp. 18–23.
- Kuchina, E.V. (2005), "On the relationship between labor productivity and competitiveness in market conditions", *Bulletin of the Kurgan State University*, no. 3 (3), pp. 174–176.
- Kurbanov, A.Kh., Kurbanov, T.Kh. and Shalamov, D.V. (2017), "Evolution of logistics instrumentation and its role in management decision-making", *Logistics*, no. 7, pp. 40–44.
- Manushin, D.V. (2013), "A new look at the concept of 'Crisis'", *Economic analysis: theory and practice*, no. 15 (318), pp. 17–24.
- Mukhortov, D.V. (2021), "Managing the profitability of the organization within the framework of increasing financial sustainability", *Theory and practice of the service: economics, social sphere, technology*, no. 4 (50), pp. 27–31.
- Nikolaev N.A. (2023), "Method of increasing the efficiency of an employee on the basis of reducing costs for non-productive work", *Proceedings of the St. Petersburg State University of Economics*, no. 1 (139), pp. 120–128.
- Plotnikov, V.A. (2023), "Structural transformations of the Russian economy under the influence of shocks and national economic security", *Vector of Science of Tolyatti State University. Series: Economics and Management*, no. 1, pp. 15–25.
- Plotnikov, V.A. and Vertakova, Yu.V. (2010), "A system approach to assessing ways to overcome the financial and economic crisis", *Modern technologies. System analysis. Modeling*, no. 3 (27), pp. 213–224.
- 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", *Proceedings of the St. Petersburg State University of Economics*, no. 1 (139), pp. 50–58.
- Ruzhinskaya, T.I. (2018), "The level of dependence of the Russian economy on export prices for oil and gas", *Economics and management: problems, solutions*, vol. 6, no. 5, pp. 65–75.
- Shageev, D.A. and Peregrimova, I.M. (2017), "Development of the balanced managerial decision on formation of an investment portfolio for an individual in his-

- torical and modern aspect”, *Bulletin of the South Ural State University. Series: Economics and Management*, vol. 11, no. 1, pp. 86–98.
- 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.
- Sopilko, N.Yu. and Gorbacheva, V.V. (2022), “HR analytics in the context of increasing labor productivity at industry companies”, *RSUH/RGGU Bulletin. “Economics. Management. Law” Series*, no. 4, pp. 8–19.
- Voronkov, S.S. (2022), “Turbulence is one of the unsolved problems of modern physics (short review)”, *Journal of Science and Education of the North-West Russia*, no. 3, pp. 77–85.
- Yusufova, A.M. (2020), “Environmental shock and viability of organizations”, *Theory and practice of the service: economics, social sphere, technology*, no. 3 (45), pp. 23–26.
- Zhigunov, V.P. (2014), “Anti-crisis and anti-cyclic regulation of national economy and its Influence on economic growth”, *Administrative consulting*, no. 2 (62), pp. 178–187.

### *Информация об авторах*

*Дарина А. Гурьянова*, ПАО «Техприбор», Санкт-Петербург, Россия; 196128, Россия, Санкт-Петербург, ул. Варшавская, д. 5А; darina\_gur95@mail.ru

*Владимир А. Плотников*, доктор экономических наук, профессор, главный научный сотрудник, Санкт-Петербургский университет технологий управления и экономики, Санкт-Петербург, Россия; 190000, Россия, Санкт-Петербург, пр. Лермонтовский, д. 44А; Plotnikov\_2000@mail.ru

### *Information about authors*

*Darina A. Guryanova*, Tekhpribor PJSC, Saint Petersburg, Russia; bld. 5A, Varshavskaya Street, Saint Petersburg, Russia, 196128; darina\_gur95@mail.ru

*Vladimir A. Plotnikov*, Dr. of Sci. (Economics), professor, chief researcher, Saint Petersburg University of Management Technologies and Economics, Saint Petersburg, Russia; bld. 44A, Lermontovskii Avenue, Saint Petersburg, Russia, 190000; Plotnikov\_2000@mail.ru