

Научная статья

УДК 338.45:005.21

<https://doi.org/10.35266/2949-3455-2025-1-5>



Стратегические ориентиры развития предприятия в условиях нестабильности

**Елена Евгеньевна Кукина¹, Юлия Владимировна Иода¹, Елена Владимировна Федотова^{2✉},
Наталья Анатольевна Бондарева³**

¹Липецкий филиал Финансового университета при Правительстве Российской Федерации,
Липецк, Россия

²Калужский филиал Российского государственного аграрного университета – МСХА имени
К. А. Тимирязева, Калуга, Россия

³Московский финансово-промышленный университет «Синергия», Москва, Россия

Аннотация. Цель исследования состоит в изучении особенностей воздействия современных факторов нестабильности на процесс функционирования предприятий и поиске путей их перспективного развития через непрерывную адаптацию к изменениям. Задачами исследования являются: проведение анализа показателей функционирования предприятий в период нестабильности; выявление существующих ограничений их развития; формирование комплексного подхода к повышению адаптивности предприятий к изменениям. Для достижения поставленных целей и задач авторами применен подход, основанный на экономическом анализе индикаторов социально-экономического развития в динамике, который позволил выявить последствия воздействия факторов нестабильности на деятельность хозяйствующих субъектов. В исследовании использованы метод компаративного анализа и графический метод для достижения большей наглядности исследуемого воздействия факторов нестабильности, а также методы индукции и дедукции, логический метод и системный подход к обоснованию гипотезы о построении стратегии развития предприятий на основе укрепления их адаптивности к изменениям. Обосновано, что адаптация к условиям нестабильности в России происходила за счет смены организационно-правовой формы деятельности предприятий, отсеивания неконкурентоспособных единиц и оптимизации численности персонала. Доказано, что устойчивость предприятия в условиях нестабильности определяется стратегическим видением перспектив развития предприятия и осознанием социальной значимости его деятельности в будущем. Обоснования строятся на анализе практик поведения российских предприятий в период нестабильности, вызванной пандемией, а также в условиях действия экономических санкций. Определено, что в процессе адаптации к изменениям и преодоления факторов нестабильности требуется адекватность реагирования предприятия на меры государственной поддержки и его включенность во взаимодействие с системой государственного управления. Предложен комплексный подход к повышению адаптивности предприятий к изменениям. Обосновано, что устойчивость предприятия в условиях нестабильности определяется, во-первых, его способностью гибко трансформировать существующие модели и стратегии функционирования в соответствии с флуктуациями рынка и открытостью к новым формам организации предпринимательской деятельности; во-вторых, стратегическим видением перспектив развития предприятия и осознанием социальной значимости его деятельности в будущем; в-третьих, адекватностью реагирования на меры государственной поддержки и использованием всего комплекса предоставляемых возможностей.

Ключевые слова: нестабильность, предприятие, развитие, стратегия, адаптация, риск, влияние, управление

Для цитирования: Кукина Е. Е., Иода Ю. В., Федотова Е. В., Бондарева Н. А. Стратегические ориентиры развития предприятия в условиях нестабильности // Вестник Сургутского государственного университета. 2025. Т. 13, № 1. С. 41–52. <https://doi.org/10.35266/2949-3455-2025-1-5>.

Original article

Strategic priorities for enterprise development in conditions of instability

Elena E. Kukina¹, Yuliya V. Ioda¹, Elena V. Fedotova^{2✉}, Natalya A. Bondareva³

¹*Lipetsk Branch of the Financial University under the Government of the Russian Federation, Lipetsk, Russia*

²*Kaluga Branch of Russian Timiryazev State Agrarian University, Kaluga, Russia*

³*Moscow University for Industry and Finance "Synergy", Moscow, Russia*

Abstract. The aim of the research is to study the specifics of modern instability factors' impact on the process of enterprises' functioning and ways for their prospective development through continuous adaptation to changes. The objectives of the study are to analyze the performance of enterprises in the period of instability, identify the existing limitations of their development, and form a comprehensive approach for improving adaptability to changes. To achieve the set goals and objectives, the authors implemented an approach based on the economic analysis of indicators of social and economic development in dynamics, which made it possible to identify the consequences of the instability impact factors on the activities of economic entities. The study used the method of comparative analysis and graphical method to achieve greater clarity of the studied instability factors impact. The method of induction and deduction, logical method and systematic approach to substantiate the hypothesis of creating a strategy for the development of enterprises based on strengthening their adaptability to changes, were used. It was justified that adaptation to the conditions of instability in Russia was due to the change of the organizational and legal form of enterprises performance, elimination of non-competitive units and optimization of the number of personnel. Strategic vision of future enterprise development and recognition of the enterprise's social significance determine enterprise sustainability during instability. The justifications are based on the analysis of Russian enterprises activities in the period of instability caused by the pandemic, as well as economic sanctions. It is determined that during adaptation to changes and factors of instability requires the adequacy of the enterprise's response to the measures of state support and its inclusion in the interaction with the system of public administration. A comprehensive approach to improving enterprise adaptability to change is our suggestion. It is proved that the enterprise stability in conditions of instability is defined by some factors. The first is the ability to flexibly transform existing models and strategies of functioning, under market fluctuations and flexibility, into new forms of entrepreneurial activity organization. The second one is strategic vision of the enterprise development prospects and awareness of the social significance of its activities in the future. Lastly, it is the adequacy of response to the measures of state support and use of the complete range of provided by the state support system.

Keywords: instability, enterprise, development, strategy, adaptation, risk, influence, management

For citation: Kukina E. E., Ioda Yu. V., Fedotova E. V., Bondareva N. A. Strategic priorities for enterprise development in conditions of instability. *Surgut State University Journal*. 2025;13(1):41–52. <https://doi.org/10.35266/2949-3455-2025-1-5>.

ВВЕДЕНИЕ

Современный мир непрерывно эволюционирует. В процессе эволюции трансформируется сам человек, его потребности и способы их удовлетворения. В свою очередь, это вызывает изменение экономических интересов субъектов хозяйствования и характера их взаимодействия, часто приводит к столкновению интересов и последующему развитию конфликтов [1].

Конфликты меняют глобальный ландшафт и создают предпосылки для расширения

источников нестабильности. Мы можем это видеть в существующей реальности последних лет. Когда рассогласование интересов различных государств формирует новые условия существования, связанные с перераспределением глобального лидерства, что неминуемо приводит к общему росту нестабильности. Возникающая нестабильность имеет различные проявления: экономические – связаны с развитием кризисных явлений в хозяйственных системах, социальные – становятся

источником роста социальной напряженности и расширения спектра проблем, связанных с ухудшением качества жизни населения, политические – вызывают нарастание противоречий между странами и их объединениями в рамках достижения наиболее выгодных конкурентных позиций [2].

Если все факторы нестабильности пересекаются в едином временном периоде, накладываясь на последствия проявления более ранних кризисных явлений (в частности, пандемии), то хозяйствующие субъекты попадают в ловушку неопределенности и нестабильности. Здесь сложно сориентироваться, какую стратегию развития выбрать для того, чтобы выжить и преодолеть все возникающие угрозы для стабильного существования. Предприятия часто действуют интуитивно, не осознавая возможных последствий реализуемых действий. Однако в условиях непрерывных изменений и расширения факторов нестабильности каждый хозяйствующий субъект должен задумываться не о выживании, а о четкой последовательности действий, направленных на перспективное развитие через адаптацию к изменениям.

Таким образом, цель настоящего исследования связана с изучением особенностей воздействия современных факторов нестабильности на процесс функционирования предприятий и поиском путей их перспективного развития через непрерывную адаптацию к изменениям.

Задачи исследования состоят в проведении анализа показателей функционирования предприятий в период нестабильности; выявление существующих ограничений их развития; в формировании комплексного подхода к повышению адаптивности предприятий к изменениям.

МАТЕРИАЛЫ И МЕТОДЫ

Основу настоящего исследования сформировала работа Z. O. Gukasyan и соавт. [3], в которой обосновывается гипотеза о том, что в условиях непрерывных внешних изменений успех и возможности развития предприятия определяются уровнем его адаптивности к происходящим изменениям.

Влияние факторов нестабильности на деятельность хозяйствующих субъектов привлекает исследовательское внимание многих авторов. В частности, особенности функционирования предприятий в период экономических кризисов описаны в работах О. Ф. АLEXИНОЙ и соавт. [4], Е. К. Карпуниной и соавт. [5], А. Ф. Бейлиной и соавт. [6].

Последствия пандемии для социально-экономического развития различных стран и их хозяйствующих субъектов представлены в трудах А. Ю. Усанова и соавт. [7], Г. Ф. Галиевой и соавт. [8], А. А. Абалакина и соавт. [9], Е. А. Исаевой и соавт. [10].

Рост геополитической напряженности и, как следствие, введение европейскими странами санкционных мер в отношении российских предприятий оказали существенное влияние на рост экономической нестабильности и выбор стратегии развития [1, 2, 11].

Разработке эффективного инструментария адаптации предприятий к изменениям посвящены исследования Г. Ф. Галиевой и соавт. [12], Н. В. Пилипчук и соавт. [13], Т. Н. Лубовой и соавт. [14].

Объектом исследования являются предприятия прежде всего малого и среднего бизнеса, функционирующие в период изменений, а также стратегии их развития в условиях нестабильности.

Гипотеза проводимого исследования состоит в предположении о том, что устойчивость предприятия в условиях нестабильности определяется тремя составляющими: во-первых, его адаптивностью к изменениям, то есть способностью гибко трансформировать существующие модели и стратегии функционирования в соответствии с флуктуациями рынка и открытостью к новым формам организации предпринимательской деятельности, реализации их возможных сочетаний; во-вторых, стратегическим видением перспектив развития предприятия и осознанием социальной значимости его деятельности в будущем; в-третьих, адекватностью реагирования на меры государственной поддержки и использованием всего комплекса предоставляемых возможностей.

На первом этапе исследования авторы выбрали подход, основанный на экономическом анализе индикаторов социально-экономического развития в динамике, который позволил выявить последствия воздействия факторов нестабильности на деятельность хозяйствующих субъектов.

Кроме того, авторы использовали метод компаративного анализа и графический метод для достижения большей наглядности исследуемого воздействия факторов нестабильности.

Второй этап исследования реализован на основе метода индукции и дедукции, логического метода и системного подхода к обоснованию гипотезы о построении стратегии развития предприятий на основе укрепления их адаптивности к изменениям.

Информационную базу исследования составляют официальные материалы Федеральной службы государственной статистики РФ, Федеральной налоговой службы РФ, Seoworld.

РЕЗУЛЬТАТЫ И ИХ ОБСУЖДЕНИЕ

Адаптивность к изменениям есть способность гибко трансформировать существующие модели и стратегии функционирования в соответствии с флуктуациями рынка, она также определяется открытостью предприятия к новым формам организации предпри-

нимательской деятельности, реализации их возможных сочетаний.

В исследуемый период адаптация к изменениям российских предприятий происходила в следующих аспектах.

Во-первых, за счет изменения организационно-правовой формы деятельности и оптимизации численности.

Представим динамику изменения количества действующих предприятий в России в период нестабильности 2019–2023 гг. на рис. 1.

Данные рис. 1 отражают, во-первых, общее негативное влияние нестабильности, вызванной пандемией, в 2020 г. на численность предприятий в России (сокращение на 4,1 % относительно 2019 г.). Во-вторых, можно отметить разнонаправленную динамику роста показателя с минимумом в 2022 г. (5 млн единиц) и максимумом в 2023 г. (6,35 млн единиц). Сокращение, произошедшее в 2022 г., может быть объяснено возникновением новых факторов нестабильности вследствие начала специальной военной операции и введения новой волны экономических санкций в отношении российских предприятий. Если проанализировать структуру показателя, то можно также заметить, что количество зарегистрированных юридических лиц на протяжении всего исследуемого периода сокращалось (-9,5 %) на фоне скачкообразной динамики показателя

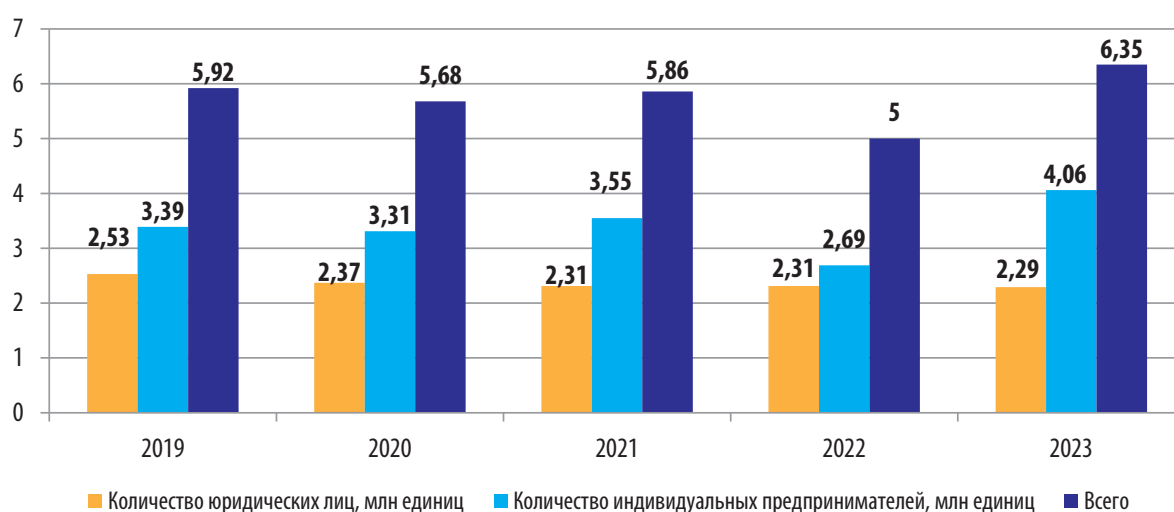


Рис. 1. Количество юридических лиц и индивидуальных предпринимателей в России, млн единиц, 2019–2023 гг.

Примечание: составлено авторами по данным Федеральной налоговой службы РФ (2024) [15].

роста количества зарегистрированных индивидуальных предпринимателей (рост в 2023 г. на 19,8 % по отношению к 2019 г.). Однако в течение всего периода количество индивидуальных предпринимателей непрерывно изменялось, что позволяет сделать предположение об адаптации предпринимателей к изменениям и выборе ими оптимальной формы функционирования. Кроме того, следует отметить, что в период с начала пандемии и вплоть до 2024 г. сильны проявления новой формы реализации предпринимательской активности – самозанятости населения как деятельности физических лиц, уплачивающих налог на профессиональный доход [16]. Именно в период пандемии, когда в стране стал ощутим рост безработицы вследствие вводимых локдаунов, правительство распространило эксперимент по введению нового института на все регионы России, что создало предпосылки для перехода лиц, осуществляющих предпринимательскую деятельность в малом и среднем бизнесе, в статус самозанятых [17, 18].

Во-вторых, за счет перераспределения доли предприятий разных организационно-правовых форм в общем годовом обороте.

Динамика оборота российских предприятий в период нестабильности 2019–2023 гг. представлена на рис. 2.

Данные рис. 2 показывают, что в течение всего исследуемого периода оборот средних, малых и микропредприятий в текущих ценах непрерывно увеличивался, несмотря на колебания их численности. В целом в 2019–2023 гг. увеличение составило 26,6 %. Вклад малых и микропредприятий значительно выше, чем юридических лиц.

В-третьих, за счет оптимизации численности персонала.

Важной социальной функцией предпринимательской структуры является создание рабочих мест для населения, обеспечение занятости. Данные о численности работников предприятий в России в период нестабильности 2019–2023 гг. представлены на рис. 3.

Рисунок отражает негативное влияние нестабильности, вызванной пандемией, проявившееся в виде отложенного эффекта к 2021 г. после прекращения реализации государственных программ поддержки. Вместе с тем к 2022 г. динамика численности работников предприятий вновь стала позитивной, а к 2023 г. вновь сменилась на негативную,

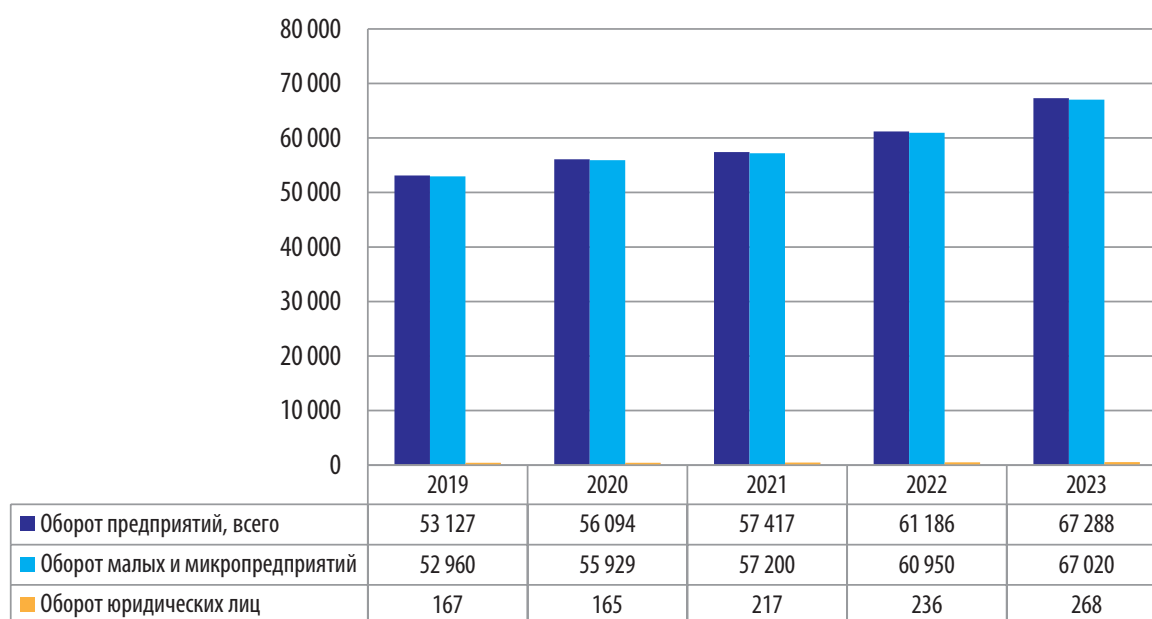


Рис. 2. Оборот предприятий (юридических лиц и индивидуальных предпринимателей) в России, млрд рублей, 2019–2023 гг.

Примечание: составлено авторами по данным Федеральной службы государственной статистики РФ [19].

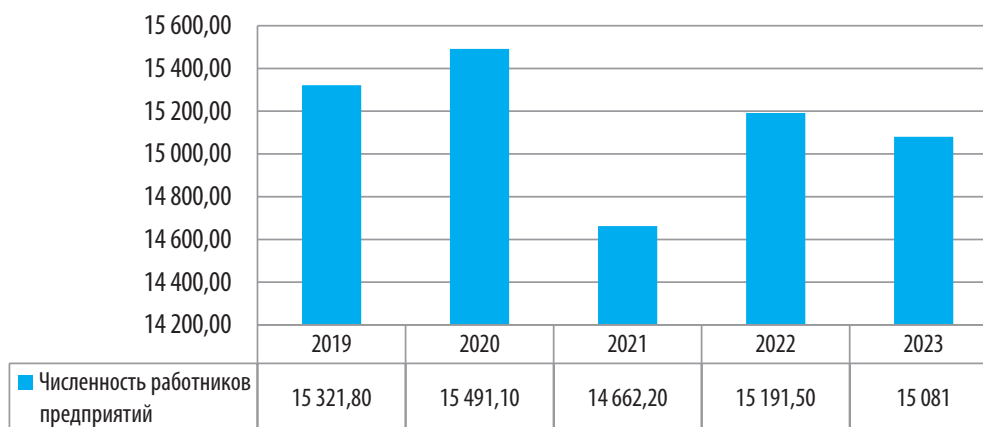


Рис. 3. Численность работников предприятий (юридических лиц и индивидуальных предпринимателей), тысяч человек, 2019–2023 гг.

Примечание: составлено авторами по данным Федеральной налоговой службы РФ [15].

что обусловлено приходом новой волны нестабильности. В целом, численность работников малых и средних предприятий, а также индивидуальных предпринимателей в период 2019–2023 гг. сократилась на 1,6 %.

Таким образом, проведенный анализ позволяет сделать вывод, что адаптация к условиям нестабильности происходила за счет смены организационно-правовой формы деятельности предприятий, отсеивания неконкурентоспособных единиц и оптимизации численности персонала.

По мнению авторов, устойчивость предприятия в условиях нестабильности определяется стратегическим видением перспектив развития предприятия и осознанием социальной значимости его деятельности в будущем. Наличие этого факта открывает новые способы адаптации предприятия к изменениям.

Например, в период пандемии изменились условия функционирования предприятий (самоизоляция граждан, нарушение межрегионального и международного сообщения, переход на удаленный формат работы и обучения и др.), что создало предпосылки для изменения моделей поведения и форм организации деятельности.

В этот период адаптация к изменившимся условиям потребовала от предприятий проведения ускоренной цифровизации для использования возможностей выхода в онлайн-пространство и предоставления услуг через цифровые платформы, а также организации

работы предприятия в удаленном формате [6, 20]. Те предприятия, которые четко понимали свою социальную значимость и имели стратегические задачи, требующие решения, оперативно подстроились под измененные внешние условия.

Например, только в 2020 г. количество российских предприятий, имеющих собственные сайты в сети Интернет, увеличилось на 21 %, выросла доля предприятий, улучшающих собственную цифровую инфраструктуру и использующих специальные цифровые инструменты для продвижения в онлайн-среде (+24 % относительно 2019 г. при продвижении в социальных сетях, +21 % при использовании контекстной рекламы). Уровень цифровизации микропредприятий и предприятий малого бизнеса по итогам 2020 г. достиг 15 %, средних предприятий – 20 %, индивидуальных предпринимателей – 10 % [21]. Отдельные предприятия полностью перешли на удаленный формат работы, оперативно перестроив модели взаимодействия с контрагентами и покупателями с помощью интернет-сервисов [22]. Так, в 2020 г. 54 % российских предприятий полностью перестроились под требования удаленного режима работы, а 8 % полностью трансформировали бизнес-процессы [23]. Отдельные предприятия частично или полностью сохранили выбранную модель и в период прекращения условий самоизоляции. Главным ограничителем цифровой трансформации российских предприятий является ограниченность

финансовых ресурсов, поскольку для обеспечения полноценной цифровизации бизнеса необходимы затраты в размере от 3 до 10 % годовой выручки [24].

Некоторые предприятия выбрали гибкие формы работы с персоналом, а не только традиционно реализуемые на российском рынке труда – ценовую и временную подстройку [17, 18, 25, 26]. Например, через управление производительностью труда, управление лояльностью и развитием персонала [27]. Использование гибких форм занятости, в частности краткосрочных контрактов, услуг фрилансеров, а также привлечения специалистов на условиях аутсорсинга тоже являются отражением изменений в моделях поведения предприятий под влиянием нестабильности [28, 29].

Новой тенденцией адаптации предприятий к условиям нестабильности стало изменение вектора основной деятельности в сторону повышения ее социальной направленности. Это касается развития проектов социального предпринимательства, например в рамках решения проблем занятости в кризисных условиях путем целенаправленного создания дополнительных рабочих мест [30]; реализации проектов, направленных на оказание поддержки нуждающимся гражданам в обеспечении товарами первой необходимости [31]. Также имеются практики переориентации бизнеса на решение задач устойчивого развития. В частности, внимание населения к качеству

продуктов питания, свойствам их полезности, укрепление привычки ведения здорового образа жизни и ответственного потребления стали факторами, поддерживающими стремление предприятий к модернизации производственных линий в соответствии с целями снижения экологического следа и реализации проектов, соответствующих задачам ответственного потребления [32]. В период нестабильности, вызванной эпидемиологическими факторами, увеличилось количество проектов, реализуемых российскими предприятиями в рамках экологических инноваций, связанных с обеспечением безопасности продуктов и их производства [33, 34].

В-третьих, адекватность реагирования предприятия на меры государственной поддержки определяется как самим хозяйствующим субъектом и его включенностью во взаимодействие с системой государственного управления, так и реализуемыми мерами государственной политики, то есть создаваемыми возможностями.

Если проанализировать рейтинг стран в соответствии с индексом предпринимательства Seoworld (который включает такие субиндексы, как инновации, конкурентоспособность, доступ к капиталу, инфраструктура, трудовые навыки и открытость для бизнеса), то можно сделать вывод, что сформированные в России условия для развития предпринимательской активности далеки от совершенства (рис. 4).

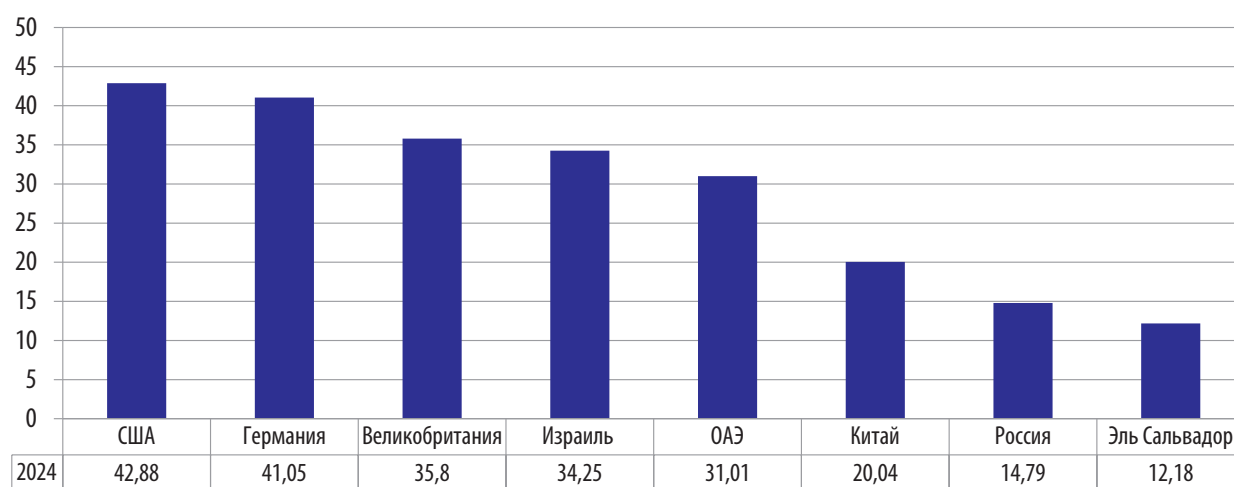


Рис. 4. Россия в рейтинге стран в соответствии с индексом предпринимательства, 2024 г.

Примечание: составлено авторами по данным Seoworld [35].

Данные рис. 4 позволяют сделать вывод о том, что в 2024 г. лидерами рейтинга стали США, а Россия расположилась на 54-м месте. Если проанализировать составляющие данного рейтинга, то можно отметить особо низкие позиции России в разрезе субиндексов «открытость бизнесу» и «конкурентоспособность». Другими словами, предприятия, осуществляющие предпринимательскую деятельность в России, должны иметь значительные преимущества в части адаптивности, чтобы динамично развиваться в условиях нестабильности.

Вместе с тем можно констатировать, что в период нестабильности правительством было реализовано множество форм поддержки предпринимательской активности, однако эффект от их внедрения был различным из-за недоиспользования предприятиями всего комплекса предоставляемых возможностей [1]. Это касается как мер, реализованных в период пандемии, так и мер государственной политики, направленных на поддержку российских предприятий в условиях санкционного воздействия. Можно выделить как минимум три основные программы, в рамках которых оказывается поддержка малым и средним предприятиям: антикризисная, реализованная в целях поддержки предпринимателей в связи с COVID-19; инвестиционная, реализуемая при участии Банка России и Корпорации МСП и связанная с предоставлением льготных инвестиционных кредитов малым и средним предприятиям; программа оборотного кредитования [36]. Все программы имеют и региональный ракурс, адаптируясь под специфику конкретного региона [37].

В основе комплексного подхода к повышению адаптивности предприятий к изменениям и преодолению вызовов нестабильности, по мнению авторов, должны лежать:

– осознание социальной ответственности и выбор вектора движения в соответствии

с реализацией задач социальной значимости бизнеса;

– открытость изменениям и оперативность реагирования на возникающие вызовы, гибкое подстраивание под изменяющиеся условия;

– способность применять инновационные способы организации деятельности.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В проведенном исследовании представлен развернутый анализ воздействия современных факторов нестабильности на процесс функционирования предприятий.

На основании изучения показателей функционирования предприятий в период нестабильности сделан вывод, что адаптация к условиям нестабильности происходила за счет смены организационно-правовой формы деятельности предприятий, отсеивания неконкурентоспособных единиц и оптимизации численности персонала.

В статье приводятся обоснования, что устойчивость предприятия в условиях нестабильности определяется стратегическим видением перспектив развития предприятия и осознанием социальной значимости его деятельности в будущем. Обоснования строятся на анализе практик поведения российских предприятий в период нестабильности, вызванной пандемией, а также в условиях действия экономических санкций.

Определено, что в процессе адаптации к изменениям и преодоления факторов нестабильности требуется адекватность реагирования предприятия на меры государственной поддержки и его включенность во взаимодействие с системой государственного управления.

Кроме того, авторы предложили комплексный подход к повышению адаптивности предприятий к изменениям на основе принципов социальной ответственности, открытости изменениям и оперативности реагирования на вызовы, инновационности принимаемых мер.

Список источников

1. Карпунина Е. К., Карпунин Д. В., Алехина О. Ф. и др. Современные подходы к обеспечению экономической безопасности государства и регионов в эру неопределенности. М.: Русайнс, 2022. 306 с.

References

1. Karpunina E. K., Karpunin D. V., Alekhina O. F. et al. *Sovremennye podkhody k obespecheniyu ekonomicheskoy bezopasnosti gosudarstva i regionov v eru neopredelennosti*. Moscow: Rusayns; 2022. 306 p. (In Russ.).

2. Карпунина Е. К., Усанов А. Ю., Труфанова С. А. и др. Внешнеэкономическая деятельность как детерминант экономической безопасности России: оценка угроз и перспектив развития в условиях санкционных ограничений // Известия Юго-Западного государственного университета. Серия: Экономика. Социология. Менеджмент. 2022. Т. 12, № 5. С. 10–26. <https://doi.org/10.21869/2223-1552-2022-12-5-10-26>.
3. Gukasyan Z. O., Tavbulatova Z. K., Aksenova Z. A. et al. Strategies for adapting companies to the turbulence caused by the COVID-19 pandemic. In: Popkova E. G., ed. Business 4.0 as a Subject of the Digital Economy. Cham: Springer, 2022. p. 639–645.
4. Алехина О. Ф., Плясова С. В., Языкова С. В. и др. Сравнительный анализ преодоления кризисов 2008 и 2020 гг. развитыми и развивающимися странами // Вестник Кемеровского государственного университета. Серия: Политические, социологические и экономические науки. 2023. Т. 8, № 3. С. 312–322. <https://doi.org/10.21603/2500-3372-2023-8-3-312-322>.
5. Карпунина Е. К., Моисеев С. С., Бакалова Т. В. Инструменты укрепления экономической безопасности государства в период социально-экономической и геополитической нестабильности // Дружковский вестник. 2022. № 5. С. 24–34. <https://doi.org/10.17213/2312-6469-2022-5-24-34>.
6. Бейлина А. Ф., Зинченко Н. В., Нигматуллина Г. Р. и др. Исследование современных экономических кризисов и их влияния на деятельность организаций // Вестник Кемеровского государственного университета. Серия: Политические, социологические и экономические науки. 2023. Т. 8, № 2. С. 160–169. <https://doi.org/10.21603/2500-3372-2023-8-2-160-169>.
7. Усанов А. Ю., Мазунина М. В., Абалакин А. А. и др. Исследование воздействия пандемии на хозяйственные системы сквозь призму экономической безопасности // Вестник Сургутского государственного университета. 2023. Т. 11, № 1. С. 52–63. <https://doi.org/10.35266/2312-3419-2023-1-52-63>.
8. Galieva G. F., Shugaeva O. V., Shvetsova I. N. et al. A mechanism for overcoming the negative consequences of Covid lockdowns in Russian organizations. In: Lazareva E. I., Murzin A. D., Rivza B. A., Ostrovskaya V. N., eds. Innovative Trends in International Business and Sustainable Management. Cham: Springer, 2023. p. 55–67.
9. Абалакин А. А., Яковлев А. В., Акименко В. А. и др. Развитие цифрового сегмента российского предпринимательства в условиях пандемии // Вестник Кемеровского государственного университета. Серия: Политические, социологические и экономические науки. 2023. Т. 8, № 2. С. 148–159. <https://doi.org/10.21603/2500-3372-2023-8-2-148-159>.
10. Isaeva E. A., Materova E. S., Galieva G. F. et al. Pandemic and sanctions: a study of economic shocks in the Russian economy. In: Sergi B. S., Popkova E. G., Ostrovskaya A. A., Churshin A. A., Ragulina Yu. V., eds. Ecological Footprint of the Modern Economy and the Ways to Reduce It. The Role of Leading Technologies and Responsible Innovations. Cham: Springer, 2024. p. 445–451.
2. Karpunina E. K., Usanov A. Yu., Trufanova S. A. et al. Foreign economic activity as a determinant of Russia's economic security: assessment of threats and prospects for development under sanctions restrictions. *Proceedings of the Southwest State University. Series: Economics, Sociology and Management*. 2022;12(5):10–26. <https://doi.org/10.21869/2223-1552-2022-12-5-10-26>. (In Russ.).
3. Gukasyan Z. O., Tavbulatova Z. K., Aksenova Z. A. et al. Strategies for adapting companies to the turbulence caused by the COVID-19 pandemic. In: Popkova E. G., ed. Business 4.0 as a Subject of the Digital Economy. Cham: Springer; 2022. p. 639–645.
4. Alekhina O. F., Plyasova S. V., Yazykova S. V. et al. Overcoming crises of 2008 and 2020 by developed and developing countries: Comparative analysis. *Bulletin of Kemerovo State University. Series: Political, Sociological and Economic Sciences*. 2023;8(3):312–322. <https://doi.org/10.21603/2500-3372-2023-8-3-312-322>. (In Russ.).
5. Karpunina E. K., Moiseev S. S., Bakalova T. V. Tools for strengthening the economic security of the state in the period of socio-economic and geopolitical instability. *Drukerovskij vestnik*. 2022;(5):24–34. <https://doi.org/10.17213/2312-6469-2022-5-24-34>. (In Russ.).
6. Beilina A. F., Zinchenko N. V., Nigmatullina G. R. et al. Contemporary economic crises and their impact on the activities of organizations. *Bulletin of Kemerovo State University. Series: Political, Sociological and Economic Sciences*. 2023;8(2):160–169. <https://doi.org/10.21603/2500-3372-2023-8-2-160-169>. (In Russ.).
7. Usanov A. Yu., Mazunina M. V., Abalakin A. A. et al. Study of the pandemic influencing economic systems through the prism of economic security. *Surgut State University Journal*. 2023;11(1):52–63. <https://doi.org/10.35266/2312-3419-2023-1-52-63>. (In Russ.).
8. Galieva G. F., Shugaeva O. V., Shvetsova I. N. et al. A mechanism for overcoming the negative consequences of Covid lockdowns in Russian organizations. In: Lazareva E. I., Murzin A. D., Rivza B. A., Ostrovskaya V. N., eds. Innovative Trends in International Business and Sustainable Management. Cham: Springer; 2023. p. 55–67.
9. Abalakin A. A., Yakovlev A. V., Akimenko V. A. et al. Digital entrepreneurship in Russia: development during the pandemic. *Bulletin of Kemerovo State University. Series: Political, Sociological and Economic Sciences*. 2023;8(2):148–159. <https://doi.org/10.21603/2500-3372-2023-8-2-148-159>. (In Russ.).
10. Isaeva E. A., Materova E. S., Galieva G. F. et al. Pandemic and sanctions: a study of economic shocks in the Russian economy. In: Sergi B. S., Popkova E. G., Ostrovskaya A. A., Churshin A. A., Ragulina Yu. V., eds. Ecological Footprint of the Modern Economy and the Ways to Reduce It. The Role of Leading Technologies and Responsible Innovations. Cham: Springer; 2024. p. 445–451.

- in the Russian economy. In: Sergi B. S., Popkova E. G., Ostrovskaya A. A., Churshin A. A., Ragulina Yu. V., eds. *Ecological Footprint of the Modern Economy and the Ways to Reduce It. The Role of Leading Technologies and Responsible Innovations*. Cham: Springer, 2024. p. 445–451.
11. Хашир Б. О., Московцева Л. В., Корякина Т. В. и др. Управление рисками экономической безопасности хозяйственных систем // Вестник Сургутского государственного университета. 2024. Т. 12, № 1. С. 74–84. <https://doi.org/10.35266/2949-3455-2024-1-7>.
 12. Galieva G. F., Mirgorod E. E., Alekhina O. F. et al. Anti-crisis technologies for improving the efficiency of the organization's personnel management. In: Popkova E. G., Polukhin A. A., Ragulina J. V., eds. *Towards an Increased Security: Green Innovations, Intellectual Property Protection and Information Security*. Cham: Springer, 2022. p. 887–896.
 13. Пилипчук Н. В., Соболевская Т. Г., Федотова Е. В. и др. Стимулирование предпринимательской активности в условиях пандемической реальности: налоговый инструментарий // Вестник Самарского государственного экономического университета. 2022. № 3. С. 50–59. <https://doi.org/10.46554/1993-0453-2022-3-209-50-59>.
 14. Лубова Т. Н., Усанов А. Ю., Труфанова С. А. Развитие финтехсегмента рынка финансовых услуг в России: вызовы пандемии и перспективы роста // Известия Юго-Западного государственного университета. Серия: Экономика. Социология. Менеджмент. 2022. Т. 12, № 3. С. 180–190. <https://doi.org/10.21869/2223-1552-2022-12-3-180-190>.
 15. Количество юридических лиц и индивидуальных предпринимателей, сведения о которых содержатся в Едином реестре субъектов малого и среднего предпринимательства // Федеральная налоговая служба : офиц. сайт. URL: <https://rmsp.nalog.ru/statistics.html?statDate=10.01.2024&level=2&fo=&ssrf=&t=1727531547845&t=1727531547845> (дата обращения: 06.02.2025).
 16. Специальный налоговый режим для самозанятых граждан // Федеральная налоговая служба : офиц. сайт. URL: <https://npd.nalog.ru/> (дата обращения: 06.02.2025).
 17. Королук Е. В., Пилипчук Н. В., Плясова С. В. и др. Трансформация рынка труда в условиях неопределенности: новые формы, факторы и перспективы // Вестник Омского университета. Серия: Экономика. 2023. Т. 21, № 4. С. 15–25. [https://doi.org/10.24147/1812-3988.2023.21\(4\).15-25](https://doi.org/10.24147/1812-3988.2023.21(4).15-25).
 18. Королук Е. В., Пилипчук Н. В., Плясова С. В. и др. Адаптационные механизмы российского рынка труда в условиях неопределенности // Вестник Омского университета. Серия: Экономика. 2024. Т. 22, № 1. С. 16–26. [https://doi.org/10.24147/1812-3988.2024.22\(1\).16-26](https://doi.org/10.24147/1812-3988.2024.22(1).16-26).
 19. Институциональные преобразования в экономике // Федеральная служба государственной
 11. Khashir B. O., Moskovtseva L. V., Koryakina T. V. et al. Economic security risks management of business systems. *Surgut State University Journal*. 2024;12(1):74–84. <https://doi.org/10.35266/2949-3455-2024-1-7>. (In Russ.).
 12. Galieva G. F., Mirgorod E. E., Alekhina O. F. et al. Anti-crisis technologies for improving the efficiency of the organization's personnel management. In: Popkova E. G., Polukhin A. A., Ragulina J. V., eds. *Towards an Increased Security: Green Innovations, Intellectual Property Protection and Information Security*. Cham: Springer, 2022. p. 887–896.
 13. Pilipchuk N. V., Sobolevskaya T. G., Fedotova E. V. et al. Stimulating entrepreneurial activity in the conditions of pandemic reality: tax tools. *Vestnik of Samara State University of Economics*. 2022;(3):50–59. <https://doi.org/10.46554/1993-0453-2022-3-209-50-59>. (In Russ.).
 14. Lubova T. N., Usanov A. Yu., Trufanova S. A. Development of the fintech segment of the financial services market in Russia: pandemic challenges and growth prospects. *Proceedings of the Southwest State University. Series: Economics, Sociology and Management*. 2022;12(3):180–190. <https://doi.org/10.21869/2223-1552-2022-12-3-180-190>. (In Russ.).
 15. Kolichestvo yuridicheskikh lits i individualnykh predprinimateley, svedeniya o kotorykh soderzhat-sya v Edinom reestre subyektov malogo i srednego predprinimatelstva. *Federalnaya nalogovaya sluzhba*. URL: <https://rmsp.nalog.ru/statistics.html?statDate=10.01.2024&level=2&fo=&ssrf=&t=1727531547845&t=1727531547845> (accessed: 06.02.2025). (In Russ.).
 16. Spetsialniy nalogoviy rezhim dlya samozanyatykh grazhdan. *Federalnaya nalogovaya sluzhba*. URL: <https://npd.nalog.ru/> (accessed: 06.02.2025). (In Russ.).
 17. Korolyuk E. V., Pilipchuk N. V., Plyasova S. V. et al. Transformation of the labor market in conditions of uncertainty: New forms, factors and prospects. *Herald of Omsk University. Series: Economics*. 2023;21(4):15–25. [https://doi.org/10.24147/1812-3988.2023.21\(4\).15-25](https://doi.org/10.24147/1812-3988.2023.21(4).15-25). (In Russ.).
 18. Korolyuk E. V., Pilipchuk N. V., Plyasova S. V. et al. Adaptation mechanisms of the Russian labor market in conditions of uncertainty. *Herald of Omsk University. Series: Economics*. 2024;22(1):16–26. [https://doi.org/10.24147/1812-3988.2024.22\(1\).16-26](https://doi.org/10.24147/1812-3988.2024.22(1).16-26). (In Russ.).
 19. Institutsionalnye preobrazovaniya v ekonomike. *Federalnaya nalogovaya sluzhba*. URL: <https://rosstat.gov.ru/statistics/instituteconomics#> (accessed: 06.02.2025). (In Russ.).
 20. Karpunina E. K., Ponomarev S. V., Fedotova E. V. Identification of pandemic risks during the analysis of economic security of regions. *Proceedings of the Southwest State University. Series: Economics, Sociology and Management*. 2022;12(2):99–112. <https://doi.org/10.21869/2223-1552-2022-12-2-99-112>. (In Russ.).

- статистики : офиц. сайт. URL: <https://rosstat.gov.ru/statistics/instituteconomics#> (дата обращения: 06.02.2025).
20. Карпунина Е. К., Пономарев С. В., Федотова Е. В. Идентификация рисков пандемии при проведении анализа экономической безопасности регионов // Известия Юго-Западного государственного университета. Серия: Экономика. Социология. Менеджмент. 2022. Т. 12, № 2. С. 99–112. <https://doi.org/10.21869/2223-1552-2022-12-2-99-112>.
21. Пандемия и переход компаний на «удаленку». Индекс цифровизации малого и среднего бизнеса // НАФИ : офиц. сайт. URL: <https://nafi.ru/analytics/pandemiya-i-perekhod-kompaniy-na-udalenu-indeks-tsifrovizatsii-malogo-i-srednego-biznesa/> (дата обращения: 06.02.2025).
22. Шпилёва А. А. Процессы цифровизации в компаниях малого и среднего бизнеса в условиях пандемии // Экономика, предпринимательство и право. 2021. Т. 11, № 2. С. 299–312. <https://doi.org/10.18334/epp.11.2.111637>.
23. Мир как офис // РБК : офиц. сайт. URL: <https://plus.rbc.ru/specials/mir-kak-ofis> (дата обращения: 06.02.2025).
24. Пандемия ускорила цифровизацию бизнеса. URL: <https://plus.rbc.ru/news/5f8f191f7a8aa930ddd3c511> (дата обращения: 06.02.2025).
25. Карпунина Е. К., Моисеев С. С., Карпунин К. Д. Трансформация рынка труда в период пандемии: новые риски экономической безопасности // Друkerовский вестник. 2022. № 1. С. 156–165.
26. Коновалова М. Е., Плюснина О. В., Федотова Е. В. Гибкость рынка труда как фактор восстановления экономики после пандемии COVID-19 // Journal of New Economy. 2023. Т. 24, № 4. С. 64–81. <https://doi.org/10.29141/2658-5081-2023-24-4-4>.
27. Рябухин А. В. Влияние пандемии COVID-19 на практики управления персоналом в промышленных компаниях // Интеллектуальное управление бизнес-процессами в промышленности : сб. докладов междунар. конф., 22–24 апреля 2021 г., г. Екатеринбург. Екатеринбург : УрФО. 2021. С. 276–281.
28. Karpunina E. K., Okunkova E. A., Molchan A. S. et al. Management of personnel professional development as a condition of digital transformation of the organization // International Journal of Learning and Change. 2023. Vol. 15, no. 4. P. 365–387.
29. Karpunina E. K., Koryakina T. V., Furman E. N. et al. Nonstandard forms of employment in terms of digitalization: Russian specifics. In: Alpidovskaya M. L., Karaseva L. A., Popkova E. G., eds. Reimagining Socioeconomic Development of Russia: New Directions, Theory, and Practice. Cham: Springer, 2022. p. 141–153.
30. Антонова Г. В., Мирзабалаева Ф. И., Бондарчук А. Г. Проблемы трудоустройства выпускников образовательных организаций в условиях
21. Pandemiya i perekhod kompaniy na “udalenuku”. Indeks tsifrovizatsii malogo i srednego biznesa. NAFI. URL: <https://nafi.ru/analytics/pandemiya-i-perekhod-kompaniy-na-udalenu-indeks-tsifrovizatsii-malogo-i-srednego-biznesa/> (accessed: 06.02.2025). (In Russ.).
22. Shpilyova A. A. Digitalization processes in small and medium-sized businesses in the context of a pandemic. *Journal of Economics, Entrepreneurship and Law*. 2021;11(2):299–312. <https://doi.org/10.18334/epp.11.2.111637>. (In Russ.).
23. Mir kak ofis. RBK. URL: <https://plus.rbc.ru/specials/mir-kak-ofis> (accessed: 06.02.2025). (In Russ.).
24. Pandemiya uskorila tsifrovizatsiyu bisnesa. URL: <https://plus.rbc.ru/news/5f8f191f7a8aa930ddd3c511> (accessed: 06.02.2025). (In Russ.).
25. Karpunina E. K., Moiseev S. S., Karpunin K. D. Transformation of the labor market during the pandemic: New economic security risks. *Drukerovskij vestnik*. 2022;(1):156–165. (In Russ.).
26. Konovalova M. Ye., Plyusnina O. V., Fedotova E. V. Labour market flexibility as a factor in economic recovery after the COVID-19 pandemic. *Journal of New Economy*. 2023;24(4):64–81. <https://doi.org/10.29141/2658-5081-2023-24-4-4>. (In Russ.).
27. Ryabukhin A. V. Impact of the COVID-19 pandemic on human resources in industrial companies In: *Proceedings of International Conference of students and young scientists “Vesennie dni nauki”*, April 22–24, 2021, Yekaterinburg. Yekaterinburg: UrFU; 2021. p. 276–281. (In Russ.).
28. Karpunina E. K., Okunkova E. A., Molchan A. S. et al. Management of personnel professional development as a condition of digital transformation of the organization. *International Journal of Learning and Change*. 2023;15(4):365–387.
29. Karpunina E. K., Koryakina T. V., Furman E. N. et al. Nonstandard forms of employment in terms of digitalization: Russian specifics. In: Alpidovskaya M. L., Karaseva L. A., Popkova E. G., eds. Reimagining Socioeconomic Development of Russia: New Directions, Theory, and Practice. Cham: Springer; 2022. p. 141–153.
30. Antonova G. V., Mirzabalaeva F. I., Bondarchuk A. G. Problems of graduates employment in the context of the coronavirus pandemic. *Russian Journal of Labor Economics*. 2020;7(12):1249–1268. <https://doi.org/10.18334/et.7.12.111230>. (In Russ.).
31. Kalendzhyan S. O., Kadol N. F. Development of social entrepreneurship and social initiatives in the context of the COVID-19 pandemic. *Creative Economy*. 2021;15(3):929–942. <https://doi.org/10.18334/ce.15.3.111757>. (In Russ.).
32. Trendy potrebleniya rossiyanami produktov pitaniya. URL: <https://силдэйр.рф/blog/tpost/c6x8dczho1-trendi-potrebleniya-rossiyanami-produkto> (accessed: 06.02.2025). (In Russ.).
33. Rume T., Islam D.-U. Environmental effects of COVID-19 pandemic and potential strategies of sus-

- пандемии коронавируса // Экономика труда. 2020. Т. 7, № 12. С. 1249–1268. <https://doi.org/10.18334/et.7.12.111230>.
31. Календжян С. О., Кадол Н. Ф. Развитие социального предпринимательства и социальных инициатив в условиях пандемии COVID-19 // Креативная экономика. 2021. Т. 15, № 3. С. 929–942. <https://doi.org/10.18334/ce.15.3.111757>.
32. Силдэйр. Тренды потребления россиянами продуктов питания. URL: <https://силдэйр.рф/blog/tpost/c6x8dczho1-trendi-potrebleniya-rossiyanami-produkto> (дата обращения: 06.02.2025).
33. Rume T., Islam D.-U. Environmental effects of COVID-19 pandemic and potential strategies of sustainability // *Heliyon*. 2020. Vol. 6, no. 9. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2020.e04965>.
34. Karpunina E. K., Ruzhanskaya N. V., Podorova-Anikina O. N. et al. Transformation of consumer behavior during the COVID-19 pandemic. In: Popkova E. G., Sergi B. S., eds. *Geo-Economy of the Future*. Cham: Springer, 2022. p. 85–96.
35. World's Most Entrepreneurial Countries, 2024. URL: <https://ceoworld.biz/2024/04/05/worlds-most-entrepreneurial-countries-2024/> (дата обращения: 06.02.2025).
36. Поддержка малого и среднего бизнеса в условиях санкций. URL: <https://www.garant.ru/article/1532971/> (дата обращения: 06.02.2025).
37. Меры поддержки субъектов предпринимательской деятельности в период действия экономических санкций. URL: https://www.rmfp.ru/documents/Meri_podderjki_10.05.2023.pdf (дата обращения: 06.02.2025).
- tainability. *Heliyon*. 2020;6(9). <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2020.e04965>.
34. Karpunina E. K., Ruzhanskaya N. V., Podorova-Anikina O. N. et al. Transformation of consumer behavior during the COVID-19 pandemic. In: Popkova E. G., Sergi B. S., eds. *Geo-Economy of the Future*. Cham: Springer, 2022. p. 85–96.
35. World's Most Entrepreneurial Countries. 2024. URL: <https://ceoworld.biz/2024/04/05/worlds-most-entrepreneurial-countries-2024/> (accessed: 06.02.2025).
36. Podderzhka malogo i srednego biznesa v usloviyakh sanktsiy. URL: <https://www.garant.ru/article/1532971/> (accessed: 06.02.2025). (In Russ.).
37. Mery podderzhki subyektov predprinimatelskoy deyatelnosti v period deystviya ekonomicheskikh sanktsiy. URL: https://www.rmfp.ru/documents/Meri_podderjki_10.05.2023.pdf (accessed: 06.02.2025). (In Russ.).

Информация об авторах

Е. Е. Кукина – кандидат экономических наук, доцент;
EEKUKINA@fa.ru
Ю. В. Иода – кандидат экономических наук, доцент;
tibrioda@yandex.ru
Е. В. Федотова – кандидат экономических наук, доцент;
st200929@mail.ru
Н. А. Бондарева – кандидат экономических наук, доцент;
bna008@mail.ru

About the authors

E. E. Kukina – Candidate of Sciences (Economics), Docent;
EEKUKINA@fa.ru
Yu. V. Ioda – Candidate of Sciences (Economics), Docent;
tibrioda@yandex.ru
E. V. Fedotova – Candidate of Sciences (Economics), Docent;
st200929@mail.ru
N. A. Bondareva – Candidate of Sciences (Economics), Docent;
bna008@mail.ru