

УДК 33     DOI: 10.14451/1.238.387

# Трансформация управленческих моделей в условиях глобальной нестабильности: переход от западных подходов к российским реалиям

© 2024 **Белозорова Эльвира Наилевна**

Кандидат экономических наук, доцент кафедры общего и проектного менеджмента. Финансовый университет при Правительстве РФ, Москва.

E-mail: enbelozorova@fa.ru

© 2024 **Габитов Рустам Ринатович**

Студент, Факультет Высшая школа управления. Финансовый университет при Правительстве РФ, Москва.

E-mail: rustam.gabitov21@gmail.com

**Ключевые слова:** западные компании, российский топ-менеджмент, управленческие модели, угрозы, возможности.

В статье рассматриваются актуальные проблемы управления компаниями, которые после санкционного давления столкнулись с необходимостью смены собственников и менеджмента с западных на российских. Новое руководство оказалось в условиях новых угроз, вызовов, а также и новых возможностей. Все эти факторы определяют необходимость смены управленческих моделей, старые западные подходы к управлению по объективным причинам не могут более применяться к российским реалиям. Новые модели управления в этих компаниях – эволюция управленческих практик, которая требует научного осмысления, оценки влияния данной трансформации на управление в компаниях и разработки рекомендаций в рамках новых условий.

В последние годы российская экономика столкнулась с беспрецедентным санкционным давлением со стороны западных стран. Это привело к значительным изменениям на рынке, в частности к вынужденному уходу ряда западных компаний из России. В результате этого процесса многие зарубежные компании были проданы российскому менеджменту. Этот переход стал катализатором для внедрения новых управленческих подходов и адаптации корпоративной культуры. Российский менеджмент начал ак-

тивно внедрять в практику управления национальный код, что привело к трансформации управленческих моделей и созданию уникального симбиоза западных и российских подходов. В данной статье мы исследуем, как эти изменения повлияли на корпоративную культуру и управление в новых реалиях, а также какие уроки можно извлечь из этого опыта для дальнейшего развития бизнеса в условиях глобальной нестабильности.

Как показывает практика, в большинстве западных компаний из любых отраслей ключевые позиции занимали западные топ-менеджеры. В автомобильном секторе, например, в компании Renault до 2022 года в России ключевые позиции занимали Жан-Кристоф Кюглер и Николя Мор. В компании Ford в России ключевые позиции занимали Адам Джонс и Марк Овден. В компании Volkswagen в России ключевые позиции занимали Маркус Озегович и Ларс Химмер. В продовольственном секторе до 2022 года в России ключевые позиции занимали менеджеры, такие как Рональд ван ден Бринк, который был генеральным директором Heineken в России. Кристиан Рингнес, который был генеральным директором Carlsberg в Восточной Европе. Нил Старрок, который был президентом PepsiCo в России. Список достаточно обширный, эти специалисты были ответственны за стратегическое руководство и адаптацию корпоративной культуры в российском контексте. Их опыт и знания играли важную роль в успешной интеграции западных управленческих моделей в российские реалии на протяжении многих десятилетий. Однако с изменением геополитической ситуации и уходом этих компаний с рынка, их места заняли российские менеджеры, которые приносят в управление свой уникальный подход и адаптируют бизнес к новым условиям. Это трансформация стала важным этапом в эволюции управленческих практик в России.

Таким образом, целями данной статьи являются вопросы исследования процессов трансформации управленческих моделей, которые происходят непосредственно в данное время и требуют дополнительного понимания, как переход от западных управленческих подходов к российским реалиям влияет на бизнес-практики. А также необходимо оценить влияние национального кода управления на адаптацию и развитие компаний бывших западными в России.

Задачи статьи:

1. Провести анализ негативных и позитивных последствий ухода западных компаний с российского рынка.
2. Изучить примеры успешной адаптации российских менеджеров в новых условиях.

3. Сравнить отличия между западными и российскими подходами к управлению.
4. Выявить преимущества и недостатки каждого из подходов в условиях глобальной нестабильности.
5. Оценить влияние изменений в управлении на конкурентоспособность и инновации в российском бизнесе.
6. Разработать рекомендации для компаний, адаптирующихся к новым условиям ведения бизнеса.

В конце XX-го и начале XXI-го века, после распада Советского Союза, Россия открыла свои двери для международного бизнеса, что привело к значительному увеличению числа западных компаний на российском рынке. Это стало важным этапом в интеграции России в глобальную экономику. Долгие годы ученые уделяли особое внимание глобальным инновационным рынкам, глобальным цепочкам создания стоимости [1; 12].

После распада Советского Союза интеграция России в глобальную экономику стала необходимым и неизбежным этапом развития страны. Этот процесс позволил привлечь иностранные инвестиции, технологии и управленческие практики, которые способствовали модернизации и росту российской экономики. Однако, как показывает практика, международное экономическое пространство не является стабильным и постоянным.

Современные геополитические реалии привели к тому, что не только Россия оказалась в состоянии нестабильности, но и многие другие страны. Это отразилось на международной торговле и экономической интеграции. Нынешние вызовы являются частью естественного трансформационного периода. Уход западных компаний из России можно рассматривать не как катастрофу, а как возможность для переосмысления и адаптации. Это открывает двери для развития местных бизнесов, внедрения национальных управленческих моделей и укрепления внутреннего рынка. Россия имеет уникальный шанс использовать свои ресурсы и потенциал для создания новых экономических связей и укрепления своей позиции на международной арене.

В условиях глобальной нестабильности важно сохранять гибкость и готовность к переменам. Трансформационный период, в который вступает мировая экономика, предоставляет возможность для пересмотра стратегий и поиска новых путей развития. В этом контексте уход западных компаний может стать стимулом для роста и укрепления российской экономики в долгосрочной перспективе.

Западные компании принесли с собой не только инвестиции и технологии, но и новые управленческие модели, которые оказали значительное влияние на российский бизнес. Эти модели включали в себя передовые практики в области управления, маркетинга, финансов и корпоративной культуры. Внедрение западных подходов способствовало повышению эффективности и конкурентоспособности российских компаний, а также стимулировало инновации и развитие новых отраслей.

Однако адаптация западных управленческих моделей в российском контексте не всегда была гладкой, в том числе и в государственном секторе [7]. Культурные различия, законодательные барьеры и экономическая нестабильность стали вызовами для многих компаний. Особенности национальных культур тоже оказывали значительное влияние на сложности в управлении человеческими ресурсами в мультинациональных компаниях [13]. Тем не менее, многие из западных компаний успешно преодолели эти трудности, создав уникальные гибридные модели управления, сочетающие в себе лучшие практики Запада и местные особенности.

Сегодня, несмотря на глобальные вызовы и санкционное давление, наследие западных компаний продолжает оказывать влияние на российский бизнес. Опыт, накопленный за годы их присутствия, помогает российским менеджерам адаптироваться к новым реалиям и развивать эффективные стратегии управления в условиях глобальной нестабильности.

Последствия ухода западных компаний с российского рынка.

Уход западных компаний с российского рынка вызвал значительные изменения, которые имеют

как негативные, так и позитивные последствия для экономики и бизнеса в стране. Можно отметить, что некоторые компании показали феноменальный рост, особенно российские бренды одежды, обуви и аксессуаров за счет их ценовой политики, ассортимента, доступности [5]. Конечно последствия ухода западных компаний с российского рынка затронули все отрасли экономики. В труде [9] анализируются последствия для таких отраслей как нефте- и газодобыча, машиностроение, IT, медицина и фармацевтика.

Выделим основные негативные и позитивные последствия ухода западных компаний с российского рынка.

Негативные последствия:

1. Потеря рабочих мест. Закрытие или сокращение деятельности западных компаний привело к потере рабочих мест, что должно было негативно сказаться на безработице и доходах населения. Однако, как мы видим по данным Росстата, уровень безработицы находится на исторически минимальных значениях – 2,4% [11], а реально располагаемые доходы населения растут. Конечно, данное негативное последствие имело место быть в моменте, но в дальнейшем было успешно преодолено.
2. Снижение инвестиций. Уход крупных иностранных инвесторов уменьшил объемы прямых иностранных инвестиций, что замедлило экономический рост и развитие новых проектов. Особенно негативно данный фактор сказался на нефте- и газодобывающей и перерабатывающей отрасли. Многие инвестиционные проекты здесь реализовывались как совместные предприятия. Многие уже завершённые инвестиционные проекты так и не вступили в свою работу и никак коммерчески не оправдались, такие как Северный поток 2. Суммарно недополученный доход от недоинвестированных проектов однозначно произвел значительный негативный эффект. С другой стороны снижение частных иностранных инвестиций вовремя было компенсировано бюджетными инвестициями в приоритетные отрасли, что позволило не только в целом не упасть по показателям прироста инвестиций,

- а наоборот показать дальнейший прирост [2].
3. Ограничение доступа к технологиям. Западные компании часто приносили с собой передовые технологии и ноу-хау. Их уход ограничил доступ к этим ресурсам, что с одной стороны замедлило инновационное развитие в некоторых отраслях, но с другой заставило по новому взглянуть на научно-техническое партнерство с развивающимися и дружественными странами, научно-техническая база которых сегодня также достаточно развита и в каких-то отраслях начинает превосходить традиционно считавшимися лидеров.

#### Позитивные последствия:

1. Развитие местного бизнеса. Уход западных компаний открыл возможности для развития местных компаний и стартапов, которые могут занять освободившиеся ниши на рынке. Как показала первая волна санкций в 2014 году и ответные меры в виде продовольственного эмбарго, для развития сельскохозяйственной отрасли в России все это оказалось, в конечном счете, благом. За прошедшее десятилетие сельскохозяйственная отрасль России – одна из самых успешных и стабильно развивающихся отраслей.
2. Укрепление экономической независимости. Снижение зависимости от иностранных компаний способствует укреплению экономической независимости и устойчивости к внешним шокам. Здесь необходимо отметить, что геополитические шоки только начинают в полной мере реализовываться. Самые непредсказуемые – будь то торговые, валютные и полномасштабные войны еще ждут человечество впереди. «Стабильная нестабильность» – ряд ученых называет тот период, который ждет нас в будущем [3].
3. Адаптация и инновации. Российские компании вынуждены адаптироваться к новым условиям, что стимулирует развитие инноваций и поиск новых бизнес-моделей. Адаптация – совершенно естественный процесс всех систем. В условиях быстро изменяющихся внешних факторов, чем быстрее страна, хозяйствующий субъект, домохозяйство осознают необходимость адаптации и начнут сам про-

цесс, тем быстрее и эффективнее вся экономика России выйдет на тот инновационный трек развития, о котором так долго говорят на всех уровнях управления, но которого не так просто достичь.

4. Повышение конкурентоспособности. Уход западных компаний может повысить конкурентоспособность местных производителей и поставщиков услуг, что способствует улучшению качества продукции и услуг на внутреннем рынке. Как представлено в исследованиях [2], несмотря на беспрецедентное санкционное давление, России удастся не только сохранить положительную динамику всех основных макроэкономических показателей, но и значительно улучшить показатели конкурентоспособности многих своих товаров. Развитие технологий в сфере ВПК непременно ведет к взрывному росту инноваций продукции двойного назначения и в смежных отраслях.

Таким образом, несмотря на негативные последствия, которые всегда присущи любым трансформационным периодам, уход западных компаний предоставляет больше возможности для переосмысления и развития российской экономики, создавая условия для роста и укрепления на долгосрочную перспективу.

Сравнение западных и российских подходов к управлению.

И западный, и российский подход к управлению имеют свои уникальные особенности, которые формировались под влиянием различных исторических, культурных и экономических факторов.

#### Западные подходы к управлению

1. Ориентация на результат. Западные компании часто акцентируют внимание на достижении конкретных результатов и показателей эффективности. Это предполагает использование четких метрик и KPI для оценки производительности. Проведение бенчмаркетинга, составление дорожных карт и многое другое пришло в практику российского менеджмента именно из логики ориентации на результат, которая была перенята из западной модели

управления [6].

2. Децентрализация. В западных организациях распространена практика децентрализации, где полномочия распределяются по уровням, что способствует более гибкому и быстрому принятию решений. Именно те плюсы, которые видели ученые в децентрализованных системах управления, во многом служили основой для разработки многих предложений по внедрению подобных управленческих моделей в российскую действительность [14].
3. Инновации и креативность. Западное управление активно поощряет инновации и креативность, создавая условия для развития новых идей и технологий. Вопрос повышения эффективности инноваций на российских предприятиях всегда остро стоял и стоит до сих пор. Западные модели управления, основанные на поощрении и стимулировании инноваций со стороны персонала всегда являлись объектом повышенного интереса российских ученых и менеджмента компаний [4].
4. Фокус на клиента. Западные компании уделяют большое внимание удовлетворению потребностей клиентов, что выражается в высоком уровне сервиса и адаптации продуктов под запросы рынка. Можно отметить, что большинство западных компаний, особенно работавших на российском рынке – это компании с многолетней практикой рыночных отношений. В то время как большинство аналогичных российских бизнесов – это трансформация предприятий с опытом плановой экономики. Поэтому российскому бизнесу пришлось достаточно долго переориентировать свой фокус на клиента и наверно не всем компаниям до сих пор в полной мере это удалось.

#### **Российские подходы к управлению**

1. Централизованное принятие решений. В российских компаниях часто наблюдается высокая степень централизации, где ключевые решения принимаются на высшем уровне руководства. Отметим, что молодость российского бизнеса чаще всего определяет, что у руководства компании стоят ее «отцы основатели», решения которых зачастую носят глубокой личный интерес и мотивацию на развитие бизнеса. Такого нет в западных компаниях, поскольку зачастую основатель компании далек от ее текущих менеджеров на несколько поколений. А те, кто занимают основные руководящие должности в западной компании, с легкостью могут поменять работу, они не имеют таких тесных взаимосвязей либо с самой компанией, либо с ее текущими основателями.
2. Гибкость и адаптивность. Российские менеджеры привыкли работать в условиях нестабильности, что способствует развитию гибкости и способности быстро адаптироваться к изменениям, создавать новые векторы развития. Сложные внешние условия деятельности российских компаний, постоянная необходимость адаптации под дефолты, снижение валютных курсов, санкции, волатильность на фондовых рынках, дороговизна привлечения кредитных ресурсов – все это определяет ту степень многозадачности, с которой менеджерам в западных компаниях не приходилось взаимодействовать.
3. Сильная личная ответственность. В российских компаниях часто акцентируется внимание на личной ответственности руководителей за результаты работы, что может приводить к более персонализированному подходу к управлению. Чувство личной ответственности в противовес коллективной ответственности всегда предполагает повышенные требования к компетенциям руководителей. Здесь можно отметить и большое количество менеджеров, имеющих опыт работы в различных правоохранительных органах либо имеющих опыт военной службы. В российском менеджменте важны именно лидерские качества, умение принимать решение и нести ответственность за его последствия [8].
4. Культурные особенности. В российском управлении значительную роль играют культурные и социальные факторы, такие как важность личных связей и неформальных отношений. Невозможно не согласиться с тем, что в современной России сложился интересный симбиоз организационных культур разных эпох [10].

Оба рассмотренных подхода имеют свои пре-

имущества и недостатки. Западные модели управления могут предложить структурированность и инновационность, в то время как российские подходы обеспечивают гибкость и адаптивность. В условиях глобальной нестабильности компании могут извлечь выгоду из комбинирования лучших практик обоих подходов для достижения устойчивого успеха.

Оценка влияния изменений в управлении на конкурентоспособность и инновации в российских компаниях, которые были западными.

В условиях санкционного давления, переориентации основных торговых партнеров на рынки юго-восточной Азии, вопросы соответствия конкурентоспособности российских компаний не менее актуальны, чем во времена торговых отношений с западными партнерами. Обосновывается это прежде всего высокими темпами прироста ВВП в азиатских странах, в то время как экономика еврозоны растет темпами ниже среднемировых. Свидетельствует данный факт о том, что европейские компании теряют долю в мировой экономике, а азиатские, наоборот, в относительных показателях становятся гораздо более значимыми. Для российских компаний, которые ранее находились под управлением западных структур, изменения в управлении представляют собой как вызов, так и возможность. Уход западных компаний и передача управления в руки российских менеджеров открывают новые перспективы для внедрения инновационных подходов, выхода на новые рынки сбыта и самое главное на новые рынки поставщиков.

Важно понять, как трансформация управленческих моделей влияет на способность компаний адаптироваться к новым рыночным условиям, сохранять и увеличивать свою долю на рынке, а также внедрять новые технологии и продукты.

Данная оценка поможет выявить сильные и слабые стороны текущих управленческих практик, определить направления для их улучшения и предложить рекомендации, которые позволят российским компаниям успешно конкурировать на международной арене.

Ниже представлен обобщенный анализ с определением сильных и слабых сторон, возможно-

стей и угроз для компаний после смены собственников и менеджмента с западных на российские.

#### Сильные стороны

- Широкий ассортимент продукции. Компания может предлагать на рынок гораздо больший ассортимент продукции, поскольку теперь не связана никакими обязательствами с западной материнской компанией. Возникает возможность удовлетворить потребности тех сегментов рынка, которые ранее материнской западной компанией не рассматривались в соответствии со сложившимися западными стереотипами сегментации.
- Устойчивый бренд и репутация. После ухода западной компании, чаще всего российский бизнес продолжает работать под хорошо зарекомендовавшим себя брендом, что способствует доверию потребителей. Даже если новый бренд выводится на рынок – это не требует значительных финансовых вливаний в раскрутку нового бренда, поскольку он может быть представлен на рынке как «младший брат» уже известного бренда.
- Глобальная сеть дистрибуции. Разветвленная сеть позволяет эффективно распространять продукцию на международных рынках. Поскольку зачастую западные компании имели уже хорошо отлаженные цепочки распространения продукции на международные рынки, чаще всего российский бизнес имеет возможность продолжить использовать наработанные логистические цепочки.
- Инновационные технологии. Использование современных технологий в производстве повышает качество продукции и снижает издержки. Чаще всего западный бизнес выкупался российским менеджментом полностью с современным оборудованием, новыми производственными линиями и еще достаточное время не должен требовать значительных инвестиций в модернизацию.

#### Слабые стороны

- Зависимость от регуляторных изменений. Чаще всего индустрии, где сменились собственники и менеджмент – это высокоприбыльные

отрасли, которые в текущих реалиях подвержены строгим регуляциям и высоким акцизам и налогам, что может ограничивать возможности для роста.

- Высокая зависимость от определенных рынков. Концентрация на нескольких ключевых рынках может увеличить риски в случае очередных изменений геополитической конъюнктуры.

#### Возможности

- Расширение на развивающиеся рынки. Вход на новые рынки с растущим спросом может способствовать увеличению прибыли. Здесь необходима поддержка, в том числе со стороны государства. Развивающиеся рынки юго-восточной Азии сейчас в приоритете, и при должной поддержке можно выходить как на них, так и на рынки стран СНГ.
- Партнерства и альянсы. Сотрудничество с другими компаниями может усилить позиции на рынке и расширить ассортимент. Возможности сотрудничать с теми поставщиками, которые ранее были не в рамках корпоративной политики. Расширение поставщиков и подрядчиков внутри России позволит экономить на расходах и повышать прибыльность операций.
- Инновации и креативность. Новый российский менеджмент без давления западных материнских компаний получит возможность креативно подойти к изменениям в товаре и способах логистики.

#### Угрозы

- Ужесточение законодательства. Новые законы и ограничения могут уменьшать возможности для роста и увеличивать издержки. Налоговые изменения с 2025 года повлекут значительные изменения в структуре доходов и расходов.
- Изменения в потребительских предпочтениях. Спрос на продукцию российских компаний может снизиться как в связи с ростом инфляции, удорожанием цен на конечную продукцию, так и в связи с изменениями в личных предпочтениях.
- Конкуренция. Усиление конкуренции со сто-

роны других производителей может снизить рыночную долю и прибыльность. Разрешенный параллельный импорт зачастую позволяет продавать на территории Российской Федерации продукцию дешевле, чем через официальных дистрибьюторов. Снижение барьеров для вхождения в определенные отрасли, с одной стороны, благоприятный фактор, но с другой – ведет к появлению большого количества контрафактной продукции. Для снижения рисков параллельного импорта, для контроля производственных, дистрибуционных, розничных продаж и корректного налогообложения активно вводится система глобального мониторинга через товары.

Процесс смены собственников и менеджмента открывает новые горизонты и ставит перед бизнесом ряд вопросов, связанных с адаптацией к новым условиям и сохранением конкурентоспособности. Оценка текущего уровня конкурентоспособности и инновационного потенциала таких компаний становится критически важной задачей. Понимание сильных и слабых сторон, а также возможностей для роста поможет определить стратегические направления развития и укрепить позиции на рынке.

Оценка текущего уровня конкурентоспособности и инновационного потенциала компании проводилась на основе 6 основных параметров, в опросе приняли участие 10 респондентов, возглавляющих российские компании после смены собственников из различных секторов экономики. Сводные показатели изменения каждого из параметров по 10 балльной шкале представлены в таблице 1.

Проведенный анализ показал, что в отрицательной динамике находятся такие показатели как «изменение вовлеченности и удовлетворенности сотрудников» и «изменение корпоративной культуры». Анализ причин негативного изменения данных показателей требует дополнительных исследований со стороны руководства компаний. Анализ угроз и возможности для бизнеса, который остался или только начинает развиваться в новых условиях позволяет разработать рекомендации для компании, которые ранее находились под управлением западных

**Таблица 1.** Сводные показатели изменения параметров деятельности компаний, поменявших собственников с западных на российских (экспертная оценка 0–10, где 0 – изменение негативное или отрицательное, 5 – динамика около нулевая, 10 – значительный прирост показателя за последние 2 года).

Параметр	Изменение
Оценка изменения рыночной доли компании в своем сегменте после смены собственников и менеджмента	9
Оценка изменения уровня узнаваемости бренда (исследование, анализ отзывов)	6
Оценка изменения финансовых показателей (рентабельность, прибыль, ликвидность)	7
Оценка изменения продуктового портфеля	9
Оценка изменения вовлеченности и удовлетворенности сотрудников	4
Оценка изменения корпоративной культуры	3

владельцев. Сейчас они сталкиваются с необходимостью пересмотра стратегий и подходов к ведению бизнеса. В условиях изменившейся экономической среды важно не только сохранить конкурентоспособность, но и найти новые пути для развития и укрепления позиций на рынке.

#### 1. Переосмысление стратегии:

- провести ревизию текущей бизнес-стратегии с учетом новых условий и возможностей на российском рынке;
- определить ключевые приоритеты и направления для роста и развития.
- Локализация производства и цепочек поставок:
- увеличить долю местного производства для снижения зависимости от импортных компонентов;
- развивать партнерства с местными поставщиками для укрепления устойчивости цепочек поставок.

#### 2. Адаптация продуктовой линейки:

- изучить предпочтения и потребности российских потребителей для адаптации существующих продуктов и разработки новых;
- внедрять инновационные решения, учитывающие местные особенности и тренды.

#### 3. Укрепление корпоративной культуры:

- развивать корпоративную культуру, ориентированную на вовлеченность и мотивацию

сотрудников;

- внедрять программы обучения и развития для повышения квалификации и адаптации персонала.

#### 4. Управление рисками и регуляторное соответствие:

- усилить управление рисками с учетом изменений в законодательстве и экономической среде;
- обеспечить полное соответствие местным регуляторным требованиям и стандартам.

#### 5. Развитие дистрибуции и маркетинга:

- оптимизировать каналы дистрибуции для более эффективного охвата рынка;
- разрабатывать маркетинговые кампании, учитывающие культурные и социальные особенности российских потребителей.

#### 6. Инвестиции в технологии и инновации:

- вкладывать в современные технологии и инновационные решения для повышения конкурентоспособности;
- развивать внутренние исследования и разработки для создания уникальных предложений.

#### 7. Установление партнерств и кооперации:

- искать возможности для сотрудничества с местными компаниями и государственными организациями;
- участвовать в отраслевых ассоциациях и инициативах для укрепления позиций на рынке.



**Библиографический список**

1. И. В. Шевченко [и др.] // Национальные интересы: приоритеты и безопасность. – 2011. – Т. 7, 16(109). – С. 20–28.
2. А. В. Бердышев Ю. Н. Коровкина В. Д. С. Экономические санкции против России: экспансия нерыночной конкуренции // Финансовые рынки и банки. – 2024. – № 1. – С. 37–41.
3. Барматова С. П. Стабильная нестабильность как тренд мирового развития или можно ли управлять «управляемым» хаосом // Политическое пространство и социальное время: аксиология власти и общественный идеал : Сборник научных трудов XLI Международного Харакского форума, Ялта, 24–27 апреля 2023 года. – Симферополь : Ариал, 2023. – С. 48–56.
4. Безруких Ю. А., Богунов Л. А., Галицких В. Н. Проблемы экономики и управления предприятиями, отраслями, комплексами : монография. – Новосибирск : Центр развития научного сотрудничества, 2015. – 177 с. – ISBN 978-5-00068-384-2.
5. Домарева И. С. Развитие российских модных брендов в условиях ухода с отечественного рынка западных компаний: покупательские предпочтения россиян // Триумvirат науки: социальное и гуманитарное знание. – 2024. – Т. 1, № 1. – С. 4–14.
6. Ипатова А. В., Шитова А. С. Институционализация неоиндустриальной промышленной политики: мировой опыт и возможности для России // Экономика и управление. – 2018. – 10(156). – С. 50–60.
7. Красильников Д. Г., Сивинцева О. В., Троицкая Е. А. Современные западные управленческие модели: синтез New Public Management и Good Governance // Ars Administrandi (Искусство управления). – 2014. – № 2. – С. 45–62.
8. Лебедев А. Н. Чувство личной ответственности и социальная ответственность бизнеса // Актуальные проблемы социальной и экономической психологии: методология, теория, практика : Сборник научных статей. – М. : Экон-Информ, 2013. – С. 56–64.
9. Медведев Д. Д., Плохотнюк К. С. Влияние на российский рынок ухода западных компаний: стратегии и возможности для роста // Научный аспект. – 2024. – Т. 11, № 6. – С. 1361–1367.
10. Свердликова Е. А. Традиции российского бизнеса и корпоративный патриотизм // Вестник Московского университета. Серия 18. Социология и политология. – 2017. – Т. 23, № 2. – С. 116–136.
11. Трудовые ресурсы, занятость и безработица / Росстат. – URL: [https://rosstat.gov.ru/labour\\_force](https://rosstat.gov.ru/labour_force).
12. Цветков В. А. Проблемы развития экономики России в условиях интеграции в рамках ЕАЭС и глобальной нестабильности // Россия в XXI веке: глобальные вызовы и перспективы развития : Материалы Третьего Международного форума, Москва, 21–22 октября 2014 года. – М. : ИП Р. Х. Тагиев, 2014. – С. 281–287.
13. Чернов А. В., Чернова В. А., Коган А. А. Управление человеческими ресурсами в мультинациональных компаниях: глобальные и локальные вызовы // Вестник университета. – 2022. – № 4. – С. 34–39. – DOI: [10.26425/1816-4277-2022-4-34-39](https://doi.org/10.26425/1816-4277-2022-4-34-39).
14. Штефан И. В., Лутченко Т. В., Солнцева Е. В. Децентрализация управления крупным промышленным предприятием через внедрение бюджетного управления // Экономинфо. – 2007. – № 8. – С. 59–62.