

Научная статья

Original article

УДК 33

doi: 10.55186/2413046X_2023_8_5_207

**ТРАНСФОРМАЦИЯ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ БИЗНЕСОМ В
УСЛОВИЯХ ПАНДЕМИИ COVID-19 И ЗАПАДНЫХ САНКЦИЙ
TRANSFORMATION OF ANTI-CRISIS BUSINESS MANAGEMENT IN THE
CONTEXT OF THE COVID-19 PANDEMIC AND WESTERN SANCTIONS**



Алтунин Владислав Александрович, аспирант, «Московский финансово-промышленный университет „Синергия“

Altunin Vladislav Alexandrovich, PhD student, "Moscow Financial and Industrial University "Synergy"

Аннотация. Актуальность данной темы работы обусловлена тем, что постоянные изменения, которым подвергаются компании, либо действия конкурентов, требующие их реакции, либо потребности рынка и требования клиентов, либо кризисы вынуждают их развиваться, чтобы не терять конкурентоспособность и быть более продуктивными. Пандемия Covid-19 и западные санкции изменили деловое будущее большинства компаний по всему миру, многие пострадали от их последствий, столкнувшись с серьезными проблемами управления бизнесом в такой агрессивной среде.

Цель статьи – определить трансформацию антикризисного управления бизнесом в условиях пандемии и санкционных ограничений.

Для достижения данной цели были поставлены следующие задачи:

- 1) определить роль антикризисного управления в бизнесе;
- 2) выявить особенности трансформации антикризисного управления бизнесом в условиях пандемии Covid-19;

3) выявить особенности трансформации антикризисного управления бизнесом в условиях западных санкций в России.

В результате данной работы были рассмотрены теоретические аспекты антикризисного управления бизнесом. Исследована пандемия Covid-19 и антироссийские санкции, как отдельный новый вид кризисных явлений и трансформация антикризисного управления в данных условиях.

Методы исследования.

Теоретические:

- 1) сбор, анализ и синтез информации;
- 2) классификация.

Специальные методы исследования:

4) благодаря контент-анализу в работе были проанализированы различные данные (от документов и соглашений до монографий и научных статей), что помогло конкретизировать проблему исследования и глубже ее осмыслить.

Abstract. The relevance of this topic of work is due to the fact that constant changes to which companies are exposed, either the actions of competitors that require their reaction, or the needs of the market and customer requirements, or crises force them to develop in order not to lose competitiveness and be more productive. The Covid-19 pandemic and Western sanctions have changed the business future of most companies around the world, many have suffered from their consequences, faced with serious business management problems in such an aggressive environment.

The purpose of the article is to determine the transformation of anti-crisis business management in the context of a pandemic and sanctions restrictions.

To achieve this goal , the following tasks were set:

1) determine the role of crisis management in business;

2) to identify the features of the transformation of anti-crisis business management in the context of the Covid-19 pandemic;

3) to identify the features of the transformation of anti-crisis business management in the context of Western sanctions in Russia.

As a result of this work, the theoretical aspects of anti-crisis business management were considered. The Covid-19 pandemic and anti-Russian sanctions are studied as a separate new type of crisis phenomena and the transformation of crisis management in these conditions.

Research methods.

Theoretical:

- 1) collection, analysis and synthesis of information;
- 2) classification.

Special research methods:

4) due to to content analysis, various data were analyzed in the work (from documents and agreements to monographs and scientific articles), which helped to concretize the research problem and to understand it more deeply.

Ключевые слова: антикризисное управление, бизнес, западные санкции, Covid-19

Keywords: crisis management, business, Western sanctions, Covid-19

Введение

Последствия пандемии Covid-19 затронули все сферы жизни человека и привели к глобальной экономической рецессии. В этот кризис основное внимание уделялось спасению человеческих жизней, а не экономики. По этой причине антикризисное управление было направлено на минимизацию социального взаимодействия людей, чтобы предотвратить распространение инфекции и контролировать эпидемию. Страны приложили огромные социальные и экономические усилия для снижения скорости передачи и борьбы с вирусом. Государства начали практику контроля своих границ в качестве приоритета, чтобы свести к минимуму последствия заражения. Гражданам рекомендовалось не выходить на улицу без необходимости, соблюдать физическую дистанцию, надевать маски.

Многие отрасли оказались на грани банкротства, например рестораны, кафе, парикмахерские и т.д. были закрыты. Из-за закрытия границ были нарушены логистические цепочки. Можно сказать, что эпидемия Covid-19 ограничивала

деловую и общественную жизнь людей, что негативно сказалось на деятельности бизнеса. Предприятия столкнулись с кризисом в неожиданный момент и не были готовы к принятию эффективных антикризисных мер. Таким образом, вспышка Covid-19 (коронавируса) усилила глобальный спад, экономические потрясения и неопределенность. Несмотря на это, известно, что кризис несет с собой и потенциальные возможности, и некоторые корпоративные предприятия могли превратить кризис в возможность.

В настоящий момент, когда идет восстановление от Covid-19, появилась новая угроза для предприятий – западные санкции. Санкционные программы США, ЕС и иных иностранных государств содержат ограничительные меры в отношении ряда секторов российской экономики. Поскольку с каждым новым пакетом иностранных санкций перечень санкционных отраслей и лиц увеличивается, российский бизнес столкнулся с высоким риском вторичных санкций США: риском быть включенным в санкционные списки за взаимодействие с санкционным лицом в виде заключения сделок/совершения операций с таким лицом. Ситуация усугубляется теневыми санкциями США, ЕС и иных иностранных государств. Таким образом, можно сказать, что в современный период бизнесу приходится развиваться в довольно агрессивной и что более важно непривычной среде, что требует от предприятий трансформировать свои антикризисные стратегии, чтобы не просто продолжать существовать, а успешно развиваться и конкурировать на рынках.

Литературный обзор

Исследуемой тематике в целом посвящено значительное количество научных работ. Среди работ российских авторов можно выделить исследования: М.Е. Анохиной [1], Е.В. Арсеновой, О.Г. Крюковой, А.Н. Ряховской [2], А.Е. Ереминой [3]. Например, С.Д. Гуриевой, Н.В. Клиповой была разработана модель «Стратегический микс», применительно в кризисной ситуации Covid-19. В основе данной модели заложены наиболее типичные реакции правительства разных стран на кризисную ситуацию и преодоление кризиса Covid-19 [9].

Среди зарубежных авторов можно выделить Бейкера, Блума и др. (2020), которые исследовали широкомасштабное влияние COVID-19 на экономику США на основе волатильности фондовых рынков, долгосрочной неопределенности экономики и рынков труда США. Они подчеркнули, что в результате процесса, охватывающего последний квартал 2020 года, американская экономика может столкнуться с сокращением примерно на -20% и что большая часть полученного сокращения является результатом нестабильности, вызванной именно Covid-19 [10].

Роль антикризисного управления в бизнесе

«Антикризисное управление представляет собой целостную систему приемов и методов управлением предприятия, которые взаимосвязаны, эти приемы и методы направляются на предупреждение или устранение кризисных явлений, неблагоприятных для бизнеса. Благодаря реализации специальной программы для компании, которая имеет стратегический характер и может устранить различные финансовые трудности, предприятие может сохранить и улучшить рыночные позиции при любых обстоятельствах, опираясь в основном на свои собственные ресурсы», - указывала Е.А. Хусаинова, кандидат экономических наук [5].

Таким образом, можно сказать, что антикризисное управление является ключевой организационной функцией, так как внезапный, непредвиденный кризис может нанести серьезный ущерб предприятию, потерям для бизнеса или прекращению его существования.

Процесс антикризисного управления проводится в целях борьбы с кризисом от его первых признаков до окончания. В этом смысле процесс антикризисного управления имеет пять основных этапов. Первым этапом процесса антикризисного управления является выявление симптомов кризиса. Кризис можно выявить, если проследить за его симптомами и правильно их интерпретировать. На данном этапе большое значение имеет наличие систем раннего предупреждения для предвосхищения кризиса, способность менеджеров улавливать симптомы и проводить необходимые приготовления [2, с. 78].

Второй этап – подготовка к кризису и его предотвращение. На данном этапе будут замечены признаки кризиса и будут приняты необходимые меры предосторожности, чтобы с наименьшим ущербом устранить его, который может возникнуть, и защитить организационную структуру от ухудшения. На этом этапе, если менеджер сможет увидеть симптомы и принять необходимые меры, кризиса можно избежать. Предотвращение кризисов требует постоянного анализа внешней среды. На данном этапе главное, что можно сделать в целях защиты от кризиса, — это информировать всех сотрудников о кризисном процессе, разделить обязанности и ответственность, сохранить их мотивацию и доверие к руководству на высоком уровне.

Контроль над кризисом является третьим этапом процесса. Сигналы о кризисе, полученные через системы раннего предупреждения, активируют механизмы предотвращения их и подготовки к ним. Процесс разрешения кризиса в основном состоит из следующих этапов:

- 1) собрать необходимые данные для решения кризиса;
- 2) обрабатывать собранные данные и создавать информационную систему управления для получения результатов, чтобы изучить взаимосвязи между процессами и использовать необходимые методы для рационального функционирования;
- 3) создать краткосрочный и гибкий план решения;
- 4) обеспечить бесперебойную работу информационного потока между процессами, сформировать команду антикризисного управления, постоянно тестировать и оценивать прикладные разработки.

Четвертый этап охватывает мероприятия по улучшению, осуществляемые для реабилитации организации путем устранения негативных аспектов кризиса.

Пятый этап – оценка знаний и опыта с точки зрения подготовки к возможным будущим кризисам. На этом этапе организация анализирует информацию, полученную из собственного опыта и опыта других организаций, обсуждается подготовка к возможным кризисам, что необходимо сделать и меры, которые

необходимо предпринять. Полученный опыт оценивается, из сделанных ошибок извлекаются уроки. Потому что улучшение процесса антикризисного управления также относится к процессу подготовки к возможным будущим кризисам, чтобы можно было в условиях кризиса быстро трансформировать бизнес.

Особенности трансформации антикризисного управления бизнесом в условиях пандемии Covid-19

Пандемия коронавируса Covid-19 в полной мере повлияла на мировую экономику и на жизнь компаний. В этом направлении пострадали предприятия практически всех отраслей. Это потрясение вызвало финансовые трудности во многих организациях и выявило уязвимые места в управлении бизнесом.

Для начала стоит сказать, что вспышка Covid-19 была обнаружена Всемирной организацией здравоохранения 31 декабря 2020 года в городе Ухань, провинция Хубэй, Китай. Вспышка Covid-19 была объявлена Всемирной организацией здравоохранения глобальной пандемией в марте 2020 года. Высокая контагиозность вируса заставила страны принять строгие меры. Такие меры, объявленные во многих странах, нанесли серьезный экономический ущерб миру и вызвали глобальный кризис [8]. Чтобы уменьшить ущерб от кризиса многим организациям пришлось трансформировать управление своим бизнесом. Рассмотрим подробнее.

Во-первых, М.Е. Анохина писала: «Сегодня многие компании по всему миру, которые раньше работали исключительно в офлайн-формате, проходят цифровую трансформацию и переходят в онлайн-режим деятельности, чтобы сохранить бизнес и клиентский поток» [1].

Отчет McKinsey 2020 г. показывает, что почти все организации, от традиционных компаний до стартапов, переориентировали свои бизнес-модели, чтобы стать более цифровыми, что является прямым результатом воздействия Covid-19 на изменение поведения потребителей [7].

Во-вторых, при этом «не менее популярной стратегией трансформации бизнеса в условиях пандемии является использование организацией той же инфраструктуры, но с внедрением нового продукта или услуги. Например, такие

компании, как LVMH (французский производитель предметов роскоши), Pernod Ricard (французский производитель алкогольных напитков) и Skyrora (шотландская космическая компания), перешли за несколько дней на производство дезинфицирующих средств для рук» [1].

В-третьих, из-за Covid-19 многие компании быстро скорректировали свои рекламные кампании, чтобы показывать нужный креатив в нужное время. Некоторые полностью адаптировались, продвигаясь на новые территории в ответ на изменяющиеся запросы потребителей. Быть быстрым и гибким не только важно и полезно во время пандемии, но и позволяет рекламодателям быть более подготовленными к любым другим изменениям в будущем.

В-четвертых, одним из наиболее важных изменений, вызванных Covid-19, стала трансформация методов работы. Из-за необходимости людям оставаться дома многие компании разрешили своим работникам выполнять свою работу из дома. При этом целью многих компаний было обеспечение того, чтобы сотрудники могли работать так, как они хотят, независимо от их местонахождения, беспрепятственно сотрудничая со своими командами, как если бы они все находились в одной комнате.

В настоящее время компании до сих пор сталкиваются с различными стратегическими и операционными рисками в связи с ситуацией постоянного изменения мер защиты в связи с кризисом в области здравоохранения, вызванным коронавирусом.

Международная консалтинговая и аудиторская компания EY (Ernst & Young) подготовила исследование, чтобы помочь компаниям эффективно осуществлять антикризисное управление и обеспечивать непрерывность бизнеса во время эпидемии. Исследование, включающее 5 ключевых областей, на которых должны сосредоточиться руководители предприятий [6].

В исследовании EY подчеркивается, что вспышка Covid-19 вызвала чрезвычайные негативные последствия и неопределенность в глобальной деловой среде и экономике. В этих условиях, требующих эффективного антикризисного

управления, компании и менеджеры борются за преодоление последствий эпидемии для достижения стратегических целей и удовлетворения потребительского спроса.

В исследовании указано, что срочные действия, которые компании должны предпринять в случае кризиса, должны быть направлены на защиту среднесрочных и долгосрочных результатов. Подчеркивая важность того, чтобы организации имели профессиональный план антикризисного управления, планы включают в себя удовлетворение сотрудников, репутацию бренда, управление финансами.

Пять основных шагов, которые нужно предпринять в кризис:

1) здоровье и счастье сотрудников являются главным приоритетом;

Самым важным активом компаний являются их сотрудники, и они несут наибольшую ответственность перед ними. Способ для организаций создать наибольшую добавленную стоимость для своих клиентов и заинтересованных сторон состоит в том, чтобы обеспечить здоровую среду для своих сотрудников. По мере того, как пандемия Covid-19 способствует переходу на удаленную работу, компании пытаются быстро адаптироваться к этим изменениям. Разрабатываются альтернативные методы работы, чтобы гарантировать, что деятельность бизнеса не прерывается, а операции поддерживаются в обычном режиме, и в то же время выполняются требования по охране труда и технике безопасности. В этом процессе особенно важно своевременно и правильно осуществлять внутреннюю коммуникацию и реализовывать программы поддержки сотрудников.

2) быстрая, четкая и прозрачная коммуникация;

Открытая, быстрая и прозрачная коммуникация необходима во всех сценариях корпоративного общения. Однако жизненно важно, чтобы общение с клиентами, сотрудниками, поставщиками, инвесторами и регулирующими органами осуществлялось правильно, особенно в период кризиса. Клиенты должны быть заранее проинформированы о влиянии кризиса на непрерывность предоставления услуг и продуктов. Очень важно, чтобы коммуникация была открыта на случай, если контрактные обязательства не могут быть выполнены из-за перебоев в

поставках и производстве. Проактивность в общении и принятие быстрых мер помогут уменьшить штрафные санкции и защитить репутацию бренда.

3) контроль расходов и создание резервов на дефицит бюджета;

Прежде всего необходимо определить влияние кризиса на бюджеты и бизнес-планы. Важно провести стресс-тестирование финансовых планов в различных сценариях, чтобы понять, как это повлияет на финансовые показатели, и оценить долгосрочные последствия. В тех случаях, когда предыдущие бюджетные предположения и бизнес-планы могут оказаться недействительными, следует предпринять шаги для сохранения гибкости и переформулировать планы. При необходимости можно увеличить капитал, реструктурировать долги и получить дополнительную кредитную поддержку от банков, инвесторов или правительства. Необходимо пересмотреть операционные расходы в целом и исключить несущественные расходы.

4) выявление и устранение сбоев в цепочке поставок;

Во время кризиса Covid-19 многие компании столкнутся с перебоями в своей работе и неэффективны. Весьма вероятно, что компании, работающие в сильно пострадавших странах, столкнутся с перебоями в своих цепочках поставок и не смогут выполнить свои производственные обязательства. В таких условиях компаниям необходимо поддерживать постоянный контакт со своими поставщиками и разрабатывать планы восстановления. Кроме того, оценка альтернативных вариантов цепочки поставок поможет преодолеть этот процесс. Например, реструктуризация модели цепочки поставок, обращение к цифровым экосистемам и рынкам, установление новых и различных форм сотрудничества — вот те действия, которые можно предпринять против сбоев в цепочках поставок.

5) готовность к непредвиденным ситуациям;

Организации, как правило, готовы к юридическим препятствиям, с которыми они могут столкнуться в ходе обычной деятельности. Однако непредвиденные кризисы, такие как пандемия Covid-19, могут создавать различные юридические проблемы. В этом контексте для предотвращения споров между заказчиком и

поставщиком, которые могут возникнуть из-за экономических последствий кризиса и перебоев в поставках, необходимо быть готовым к оценке рисков контрактов и определению превентивных действий, и даже применение условий «форс-мажора» в случае необходимости. При общении с заинтересованными сторонами важно консультироваться с юридическими группами относительно потенциальных обязательств.

Особенности трансформации антикризисного управления бизнесом в условиях западных санкций в России

Определений понятия «санкция» существует достаточно много, и каждое из них может указывать на специфические особенности в каждом конкретном случае.

Одно из определений международных экономических санкций дал Н.А. Кожанов, опираясь на иностранные исследования, «Экономические санкции представляют собой ограничение или полное прекращение торговых и финансовых операций для достижения целей, связанных с вопросами безопасности или внешней политики» [3].

Идея экономических санкций заключается в том, что государства, использующие эти меры, стремятся снизить совокупное экономическое благосостояние целевого государства путем сокращения международной торговли, чтобы заставить целевое правительство изменить свое политическое поведение. При этом санкции могут принуждать либо напрямую, путем убеждения целевого правительства в том, что поставленные вопросы не стоят своей цены, либо косвенно, путем оказания народного давления, чтобы заставить правительство уступить.

Меры, принятые против России, находятся на невиданном ранее уровне с февраля 2022 года – против России было введено 10 пакетов санкций на данный момент. Беспрецедентные санкции, такие как замораживание резервов Центрального банка, исключение российских банков из системы SWIFT и ограничения на экспорт энергоносителей из России, направлены на то, чтобы нанести как можно более сильный удар и опустошить российскую экономику.

Однако при этом есть положительные стороны для отечественных предприятий. Например, ограничение экспорта у западных стран является драйвером для повышения конкурентоспособности страны на мировом рынке. Дело в том, что среди основных приоритетов последних лет - обеспечение страны передовыми технологиями, инновациями и развитие конкурентоспособности в условиях динамично меняющегося мира. Это, например, нашло отражение в новой утвержденной редакции Государственной программы импортозамещения №328 «Развитие промышленности и повышение ее конкурентоспособности», а затем и в ряде других законодательных актов, направленных на четкое позиционирование роли государства в процесс импортозамещения России.

По мнению некоторых авторов, импортозамещение - лучший способ укрепить экономику, создать новые производства, создать рабочие места и улучшить качество жизни в стране. Поэтому развитие местного производства поощряется как в России, так и в других странах мира.

Ключевыми мерами реагирования компаний на санкции 2022-2023 годов являются переключение на новых поставщиков и сокращение издержек. Последняя мера была ключевой и в период Covid-19, тогда как смена поставщиков практиковалась в 2020–2021 годах гораздо реже. В исследовании ВШЭ отмечается: «Расширение доли на рынках присутствия было характерно для предприятий, у которых еще до санкционного кризиса была развитая сеть поставщиков. Это подчеркивает необходимость развития сетей субподряда в российской экономике. Смена поставщиков по всей цепочке создания стоимости — от поставщиков технологий и услуг до поставщиков сырья и полуфабрикатов — позволила компаниям выйти за рамки сложившегося профиля и повысить разнообразие выпускаемой продукции» [4].

Заключение

Постоянные изменения, которым подвергаются компании, либо действия конкурентов, требующие их реакции, либо потребности рынка или требования клиентов, либо кризисы вынуждают их развиваться, чтобы не терять

конкурентоспособность и быть более продуктивными. Эта трансформация должна соответствовать бизнес-целям и стратегиям антикризисного управления компании, приводя к изменениям в трех основных факторах: личных, по отношению к людям, составляющим компанию; в отношениях компании, внутренних и внешних; и в аспекте организационных процессов (задачи, протоколы, процедуры и т.д.). Коммуникации, как внутренние, так и внешние по отношению к компании, необходимы при внесении в нее любых изменений. Улучшение динамики взаимоотношений между разными отделами, между начальством и подчиненными, взаимодействия между сотрудниками, клиентами и поставщиками и т. д. позволяет процессу трансформации занять меньше времени.

Исходя из исследований антикризисного управления бизнесом в условиях пандемии Covid-19 и западных санкций, для уменьшения влияния кризиса рекомендуется:

- 1) оценить специфические риски компании и установить меры реагирования на чрезвычайные ситуации;
- 2) провести исчерпывающий обзор и оценку, выявив все риски, проанализировав человеческий капитал компании, все доступные ресурсы, субподряд, цепочку поставок, существующих клиентов, потери и поведение государственного сектора согласно соответствующему правительству.

При этом в условиях новой реальности и чрезвычайной ситуации компаниям приходится разрабатывать планы на случай непредвиденных обстоятельств, чтобы реагировать на новые вызовы. Они обеспечивают устойчивость и непрерывность корпоративного бизнеса.

В целом, самый эффективный способ справиться с любым кризисом — быть на шаг впереди кризиса. Компании должны постоянно обновлять свои системы антикризисного управления и быть готовыми к различным сценариям, даже если кризис не предвидится в ближайшем будущем.

Список источников

1. Анохина М.Е. Стратегии трансформации бизнеса в условиях пандемии COVID-19 // Стратегии бизнеса. [Электронный ресурс]: <https://cyberleninka.ru/article/n/strategii-transformatsii-biznesa-v-usloviyah-pandemii-covid-19> (дата обращения: 16.04.2023)
2. Арсенова Е.В., Крюкова О.Г., Ряховская А.Н. Зарубежная практика антикризисного управления: Учебное пособие. М.: Магистр, ИНФРА-М Издательский Дом, 2016. 272 с.
3. Еремина А.Е. Экономические санкции: понятие, типология, особенности // Постсоветский материк. 2019. [Электронный ресурс]: <https://cyberleninka.ru/article/n/ekonomicheskie-sanktsii-ponyatie-tipologiya-osobennosti> (дата обращения: 16.04.2023)
4. Санкции создали новые возможности для российских компаний. [Электронный ресурс]: <https://www.hse.ru/news/expertise/825679686.html> (дата обращения: 16.04.2023)
5. Хусаинова Е.А. Антикризисное управление предприятием // Вопросы науки и образования. 2019. [Электронный ресурс]: <https://cyberleninka.ru/article/n/antikrizisnoe-upravlenie-predpriyatiem> (дата обращения: 16.04.2023)
6. COVID-19 и планирование в условиях пандемии: Какие ответные меры должны принять компании? [Электронный ресурс]: https://www.eu.com/ru_kz/covid-19/covid-19-and-pandemic-planning--how-companies-should-respond (дата обращения: 16.04.2023)
7. Elevating customer experience excellence in the next normal. 2020. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/operations/our-insights/elevating-customer-experience-excellence-in-the-next-normal> (дата обращения: 16.04.2023)
8. Liu H., Manzoor A. The COVID-19 Outbreak and Affected Countries Stock Markets Response // International Journal of Environmental Research and Public Health, 2020. URL: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/32325710/> (дата обращения: 16.04.2023)

9. Гуриева С.Д., Клипова Н.В. Теоретическая модель «Стратегический микс» изучения доверия и особенностей поведения в кризисной ситуации (на примере КОВИД-19). [Электронный ресурс]: <http://rjep.ru/jour/index.php/rjep/article/view/17> (дата обращения: 16.04.2023)

10. COVID-Induced Economic Uncertainty. Baker Scott R., Bloom N., Davis S.J., & Terry S. J. Covid-induced economic uncertainty // National Bureau of Economic Research. URL: https://www.nber.org/system/files/working_papers/w26983/w26983.pdf (дата обращения: 16.04.2023)

References

1. Anokhina M.E. Business transformation strategies in the context of the COVID-19 pandemic // Business strategies. [Electronic resource]: <https://cyberleninka.ru/article/n/strategii-transformatsii-biznesa-v-usloviyah-pandemii-covid-19> (date of address: 04/16/2023)

2. Arsenova E.V., Kryukova O.G., Ryakhovskaya A.N. Foreign practice of crisis management: Textbook. M.: Master, INFRA-M Publishing House, 2016. 272 p.

3. Eremina A.E. Economic sanctions: concept, typology, features // The post-Soviet continent. 2019. [Electronic resource]: <https://cyberleninka.ru/article/n/ekonomicheskie-sanktsii-ponyatie-tipologiya-osobennosti> (accessed: 04/16/2023)

4. Sanctions have created new opportunities for Russian companies. [Electronic resource]: <https://www.hse.ru/news/expertise/825679686.html> (accessed: 04/16/2023)

5. Khusainova E.A. Anti-crisis management of the enterprise // Issues of science and education. 2019. [Electronic resource]: <https://cyberleninka.ru/article/n/antikrizisnoe-upravlenie-predpriyatiem> (accessed: 04/16/2023)

6. COVID-19 and pandemic planning: What response measures should companies take? [Electronic resource]: https://www.ey.com/ru_kz/covid-19/covid-19-and-pandemic-planning--how-companies-should-respond (accessed: 04/16/2023)

7. Elevating customer experience excellence in the next normal. 2020. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/operations/our-insights/elevating-customer-experience-excellence-in-the-next-normal> (accessed: 04/16/2023)

8. Liu H., Manzoor A. The COVID-19 Outbreak and Affected Countries Stock Markets Response // International Journal of Environmental Research and Public Health, 2020. URL: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/32325710/> / (accessed: 04/16/2023)

9. Gurieva S.D., Klipova N.V. The theoretical model of the "Strategic mix" of the study of trust and the characteristics of behavior in a crisis situation (on the example of COVID-19). [Electronic resource]: <http://rjep.ru/jour/index.php/rjep/article/view/17> (accessed: 04/16/2023)

10. COVID-Induced Economic Uncertainty. Baker Scott R., Bloom N., Davis S.J., & Terry S. J. Covid-induced economic uncertainty // National Bureau of Economic Research. URL: https://www.nber.org/system/files/working_papers/w26983/w26983.pdf (accessed: 04/16/2023)

Для цитирования: Алтунин В.А. Трансформация антикризисного управления бизнесом в условиях пандемии COVID-19 и западных санкций // Московский экономический журнал. 2023. № 5. URL: <https://qje.su/ekonomicheskaya-teoriya/moskovskij-ekonomicheskij-zhurnal-5-2023-15/>

© Алтунин В.А., 2023. Московский экономический журнал, 2023, № 5.