

Сравнительный анализ стилей антикризисного управления в российских и турецких компаниях: реакция на валютные шоки и санкционные ограничения

A comparative analysis of crisis management styles in russian and turkish companies: response to currency shocks and sanctions

УДК 339

Получено: 20.04.2026

Одобрено: 23.05.2026

Опубликовано: 25.06.2026

Бурлака С.Н.

Старший преподаватель кафедры предпринимательского права, ФГБОУ ВО «Уральский государственный экономический университет», г. Екатеринбург
e-mail: snburlaka@mail.ru

Burlaka S.N.

Senior Lecturer Department of Business Law, Ural State University of Economics, Yekaterinburg
e-mail: snburlaka@mail.ru

Бельдина О.Г.

Старший преподаватель кафедры гражданского права, ФГБОУ ВО «Уральский государственный экономический университет», г. Екатеринбург
e-mail: bfog@mail.ru

Beldina O.G.

Senior Lecturer Department of Civil Law, Ural State University of Economics, Yekaterinburg
e-mail: bfog@mail.ru

Аннотация

В условиях глобальной турбулентности (валютные шоки, санкции, разрыв логистических цепочек) традиционные модели антикризисного управления, разработанные на опыте развитых стран, имеют ограниченную применимость на развивающихся рынках с гибридной институциональной средой. В статье представлен компаративный анализ антикризисных стилей управления в российских и турецких компаниях в период 2021-2025 гг. Цель исследования - выявить и объяснить национально-специфические стили реагирования на валютную девальвацию и санкционные ограничения. Методологическая база включает институциональную теорию Д. Норта, культурные измерения Г. Хофстеде и концепцию семейного капитализма А. Бугры; логика сравнения построена на методе Дж. С. Милля. Эмпирическую базу составили данные шести крупных компаний (X5 Group, «Магнит», КАМАЗ - Россия; Koç Holding, LC Waikiki, Turkish Airlines - Турция). В результате выделены два национальных стиля: российский - «мобилизационно-централизованный», характеризующейся быстрой централизацией решений (2-6 недель), опорой на государственные каналы и низкой терпимостью к инфляции и турецкий - «адаптивно-децентрализованный», отличающийся гибким ценообразованием, делегированием полномочий, опорой на клановые сети и высокой терпимостью к инфляции (инвестиции сохранялись даже при 80%). Выявлены также два нетривиальных сходства: усиление роли

государства как «спасателя последней инстанции» и активизация неформальных практик. Полученные результаты вносят вклад в теорию антикризисного менеджмента, демонстрируя глубокую опосредованность управленческих реакций национальной институциональной и культурной средой. Сформулированы практические рекомендации для менеджеров, работающих на рынках России и Турции.

Ключевые слова: антикризисное управление, компаративный анализ, Россия, Турция, валютный шок, санкции, стили управления, мобилизационно-централизованный стиль, адаптивно-децентрализованный.

Abstract

Amid global turbulence (currency shocks, sanctions, supply chain disruptions), traditional crisis management models developed in developed countries have limited applicability to emerging markets with hybrid institutional environments. This article presents a comparative analysis of crisis management styles in Russian and Turkish companies during 2021-2025. The study aims to identify nationally specific response styles to currency devaluation and sanctions. The methodology integrates North's institutional theory, Hofstede's cultural dimensions, and Buğra's family capitalism concept; the comparison logic follows Mill's method. The empirical base comprises six large companies (X5 Group, Magnit, KAMAZ - Russia; Koç Holding, LC Waikiki, Turkish Airlines - Turkey). Two national styles are identified: the Russian - «mobilization-centralized» style features rapid centralization (2-6 weeks), reliance on state channels, and low inflation tolerance and the Turkish - «adaptive-decentralized» style features flexible pricing, delegation, clan networks, and high inflation tolerance (investment continued even at 80%). Two non-trivial similarities are also found: the increased role of the state as a lender of last resort and the activation of informal practices. The findings contribute to crisis management theory by demonstrating that managerial responses are deeply mediated by national institutional and cultural environments. Practical recommendations for managers operating in Russian and Turkish markets are formulated.

Keywords: crisis management, comparative analysis, Russia, Turkey, currency shock, sanctions, management styles, mobilization-centralized style, adaptive-decentralized style.

Введение

Во второй половине 2020-х годов глобальная экономика находится в состоянии устойчивой турбулентности: валютные потрясения, разрыв логистических цепочек, санкционное давление и усиление протекционизма стали не временными отклонениями, а привычной реальностью. В таких условиях антикризисный менеджмент уже не сводится к ситуативным мерам, а превращается в ключевую стратегическую компетенцию, от которой зависят выживание и развитие компаний. Тем не менее большинство существующих теорий кризисного управления (включая работы И. Ансоффа, Р. Хита, К. Кука, Д. Аакера) базируются на опыте развитых стран с устойчивыми институтами, предсказуемой правовой средой и невысокой волатильностью национальных валют. Прямое перенесение этих моделей на развивающиеся рынки, где институциональная среда носит гибридный характер (формальные нормы нередко подменяются неформальными практиками), ведёт как к теоретическим ошибкам, так и к практическим просчётам.

Наибольший научный и практический интерес вызывает сопоставление двух крупных западных экономик - России и Турции. В 2021-2025 гг. обе страны пережили серьезные девальвационные потрясения (курс рубля к доллару США колебался от 60 до 120, турецкой лиры - от 15 до 35), а также столкнулись с ограничениями доступа к международным финансовым рынкам (секторальные санкции против России, угрозы вторичных санкций против Турции в рамках закона CAATSA). При этом институциональные реакции и управленческие практики компаний обнаруживают как внешнее сходство (усиление роли государства, поиск альтернативных логистических маршрутов), так и глубинные различия, уходящие корнями в национальные модели менеджмента.

В российской науке антикризисный менеджмент изучен довольно основательно (труды В.Г. Крыжановского, Э.А. Уткина, А.Н. Ряховской, О.Н. Лихачёвой). Однако работ, в которых российские практики напрямую сравнивают наш менеджмент с турецким, крайне мало. Исключение - отдельные публикации по логистике и международной торговле, но системного компаративного анализа стилей управления в условиях двойного удара (валютного и санкционного) до сих пор не проводилось. Турецкая управленческая школа (М. Коч, А. Бугра, Т. Демирбаг) делает акцент на роли семейного капитализма, патрон-клиентских отношений и высокой терпимости к инфляции, однако почти не сопоставляет эти явления с российским опытом. Таким образом, именно отсутствие структурированного сравнения управленческих реакций на схожие внешние стимулы в России и Турции обуславливает актуальность данного исследования.

Цель и методологическая база исследования

Цель исследования - выделить, описать и объяснить национально-специфические стили антикризисного управления в российских и турецких компаниях, реагирующих на валютные шоки и санкционные ограничения в период 2021-2025 гг. В отличие от большинства сравнительных работ, фокусирующихся на формальных институтах, данное исследование делает акцент на реальных управленческих практиках - скорости принятия решений, степени централизации, роли неформальных связей и государственного патронажа, а также на культурно обусловленной терпимости к макроэкономической нестабильности.

Общая логика сравнения построена на использовании метода сходства и различия Дж. С. Милля [1]. Этот классический инструмент компаративистики позволяет, во-первых, через метод сходства зафиксировать управленческие реакции, общие для компаний обеих стран (усиление роли государства, активизация неформальных сетей, поиск альтернативных логистических каналов). Во-вторых, через метод различия - выявить расходящиеся практики (централизация - децентрализация, терпимость к инфляции - стремление к стабилизации) и связать их с различиями в институциональной и культурной среде.

Теоретическая база исследования является комплексной и включает три взаимодополняющих подхода. Институциональная теория Д. Норта [2] позволяет анализировать, как сочетание формальных и неформальных правил, определяет выбор компаний между рыночными, иерархическими и государственно-патронажными механизмами в кризис. Теория культурных измерений Г. Хофстеде [3] даёт инструментарий для объяснения различий в терпимости к неопределённости и дистанции власти, т.е. тех параметрах, напрямую влияющих на стиль управления в условиях шока. Наконец, концепция семейного капитализма и клановых сетей А. Бугры [4] позволяет учесть специфику турецкой бизнес-среды, где холдинговые и родственные связи часто замещают формальные контрактные отношения.

Эмпирическую базу составили шесть крупных компаний (по три из России и Турции), отобранных по следующим критериям: принадлежность к крупному бизнесу (выручка > 100 млн USD на 2021 г.), наличие публичных годовых отчётов за 2021-2025 гг., высокая подверженность валютным и/или санкционным рискам, а также отраслевое разнообразие внутри каждой национальной выборки. В итоговую выборку вошли компании, представленные в табл. 1.

Характеристика эмпирической базы исследования

Страна	Компания	Отрасль	Ключевая уязвимость
Россия	X5 Group	Продуктовый ритейл	Импортные товары, логистика
Россия	ПАО «Магнит»	Продуктовый ритейл	Импортные непродовольственные товары
Россия	ПАО «КАМАЗ»	Тяжёлое машиностроение	Импортные компоненты (электроника, гидравлика)
Турция	Koç Holding	Диверсифицированный конгломерат	Внешний долг, импортные материалы
Турция	LC Waikiki	Fashion-ритейл	Экспортная выручка, внутренний спрос
Турция	Turkish Airlines	Авиаперевозки	Расходы в USD (топливо, лизинг)

Источники данных включали три типа материалов. Во-первых, годовые отчёты перечисленных компаний с акцентом на разделы об управлении рисками и антикризисных мерах [5-7, 19-21]. Во-вторых, макроэкономическую статистику - данные Банка России [8], Турецкого статистического института (TÜİK) [9], Международного валютного фонда [10] и Европейского банка реконструкции и развития [11]. В-третьих, публичные интервью топ-менеджеров в деловых СМИ (Forbes Russia, Kommersant, Bloomberg HT, Dünya, позволившие зафиксировать субъективные оценки управленческих практик, что допустило описания неформального взаимодействия с регуляторами или опоры на внутрихолдинговые связи.

Аналитическое исследование включило четыре последовательных этапа. На первом этапе для каждой страны была реконструирована хронология валютных и санкционных шоков с привязкой к управленческим решениям компаний. На втором этапе, исходя из заявленной теоретической рамки, авторами были определены пять аналитических критериев: скорость принятия решений, степень централизации полномочий, роль неформальных связей и государственного патронажа, инструменты финансового хеджирования (валютные ограничения, переход на расчёты в национальных валютах), а также кадровая политика в условиях кризиса. Третий этап заключался в непосредственном сравнении российских и турецких кейсов по каждому из выделенных критериев с последующей фиксацией выявленных сходств и различий. На четвёртом этапе обнаруженные паттерны были подвергнуты институциональной и культурной интерпретации с привлечением теоретических подходов Д. Норта, Г. Хофстеде и А. Бугры.

Ограничения настоящего исследования обусловлены преимущественно качественной природой анализа. Небольшой объём выборки ($n=6$) не позволяет формулировать статистически значимые обобщения, в связи с чем данная работа носит поисковый, а не подтверждающий характер. Отраслевая структура выборки также не является полностью симметричной: в российской части представлены два ритейлера и один производитель, в турецкой - конгломерат, ритейлер и авиакомпания, что требует соблюдения осторожности при проведении прямых межотраслевых сопоставлений.

Кроме того, публичные отчёты могут отражать презентуемую, а не всегда реальную практику, особенно в части неформальных взаимодействий. Наконец, временные рамки исследования охватывают острый период 2022-2025 гг.; более долгосрочные адаптационные эффекты остаются за пределами анализа. Указанные ограничения не отменяют валидности качественного сравнения, но должны учитываться при интерпретации полученных результатов.

Основные результаты исследования

Теоретические основы антикризисного управления как самостоятельной дисциплины были заложены западными исследователями во второй половине XX в. В своей ключевой работе «Стратегическое управление» И. Ансофф предложил методологию адаптации компаний к нестабильности внешней среды, обосновав необходимость создания гибких управленческих систем, которые не только приспосабливаются к меняющимся условиям, но и постоянно трансформируют сам механизм управления [12, с. 45-67]. Ансофф подчеркивал, что стратегический ответ фирмы на внешние потрясения должен быть многоуровневым, сочетая оперативные корректировки с изменениями в организационной структуре.

Р. Хит в своей книге «Кризисное управление для руководителей и менеджеров» представил целостную модель антикризисного менеджмента, состоящую из четырех последовательных этапов: предупреждение (профилактика кризисных рисков, оценка ущерба для бизнеса), готовность (осознание вероятности кризиса, обучение персонала), реагирование и восстановление после кризиса [13, с. 112-130]. Данная модель сохраняет методологическую ценность и сегодня, позволяя анализировать управленческие реакции на кризисные явления.

Д. Аакер в труде «Стратегическое рыночное управление» сделал акцент на значимости устойчивых конкурентных преимуществ в условиях нестабильного рынка. Он разработал инструментарий для оценки бизнес-стратегий и их корректировки в ответ на изменения внешней среды [14, с. 78-95].

В российской науке антикризисный менеджмент развивался, в частности, в работах В.Г. Крыжановского, который вместе с соавторами в своем труде «Антикризисное управление» обосновал превентивную природу антикризисного управления [15, с. 23-40]. Наиболее полно российская школа представлена у А.Н. Ряховской в «Теории антикризисного менеджмента», где раскрываются цели, задачи и особенности антикризисного менеджмента на разных уровнях управления [16, с. 156-178].

Д. Норт в книге «Институты, институциональные изменения и функционирование экономики» обосновал, что именно сочетание формальных и неформальных институтов определяет модели поведения экономических агентов [2, с. 34-52]. Р. Коуз в сборнике «Фирма, рынок и право» заложил фундамент теории трансакционных издержек, показав, почему в условиях высокой неопределенности фирмы склонны отдавать предпочтение централизованным иерархическим механизмам, а не рыночным сделкам [17, с. 67-81].

В качестве методологической базы компаративного анализа применяется метод сходства и различия Дж. С. Милля, изложенный в его фундаментальном труде «Система логики: рассуждающая и индуктивная» (A System of Logic, Ratiocinative and Inductive) [1].

Г. Хофстеде в книге «Культуры и организации: программное обеспечение разума» выделил параметры национальной культуры, влияющие на управленческие практики, в том числе дистанцию власти и избегание неопределенности [3, с. 89-112]. Для России характерна большая дистанция власти от бизнеса и высокое избегание неопределенности, для Турции - дистанция так же велика, но при более низком избегании неопределенности, что порождает различия в стилях управления [3, с. 210-225].

А.Бугра в книге «Государство и бизнес в современной Турции: сравнительное исследование» анализирует факторы, формирующие деловую активность в Турции, показывая, что семейный капитализм и патрон-клиентские отношения остаются ключевыми чертами турецкой бизнес-среды [4, с. 78-96]. М. Демирбаг с соавторами в статье «Влияние институциональных и трансакционных издержек на стратегии владения МНК: данные формирующегося рынка» эмпирически показали, что институциональные переменные являются значимыми прогностическими факторами стратегий в Турции [18, с. 421-430].

Проведенный сравнительный анализ шести компаний (трёх российских и трёх турецких) по пяти критериям: скорость принятия решений, степень централизации полномочий, роль неформальных связей и государственного патронажа, финансовые хеджи, кадровая политика в кризис, выявил, что валютные шоки являются общим вызовом для обеих стран, однако их динамика и масштаб различаются. В России резкое ослабление рубля произошло

в феврале-марте 2022 г. (курс доллара вырос с 75 до 120 руб., затем стабилизировался на уровне примерно 70 руб. к середине 2022 г. благодаря валютным ограничениям и обязательной продаже выручки экспортёрами) [8]. В Турции девальвация лиры носила более плавный, но кумулятивный характер: с 2021 по 2025 гг. курс доллара вырос с 7,5 до 35 лир, инфляция достигала 85% в 2022 г. и сохранялась на уровне 60-70% в 2023-2024 гг., к 2025 г. ситуация стабилизировалась, но инфляция сохранилась на уровне 30% [9; 10].

Российские компании продемонстрировали мобилизационный стиль реагирования. X5 Group уже в марте 2022 объявила о пересмотре ассортиментной матрицы в пользу российских поставщиков, ускоренном развитии собственных торговых марок и изменении логистических маршрутов. По данным компании, в 2022 г. она начала сотрудничество с 1174 новыми российскими поставщиками, а доля локальной продукции в ассортименте достигла почти 90% [5]. Решения принимались на уровне правления и совета директоров в течение 2-3 недель после начала шока. ПАО «Магнит» аналогичным образом централизованно скорректировал закупочную политику, увеличив долю рублевых контрактов с 60 до 85% в течение первого полугодия 2022 г. [6]. ПАО «КАМАЗ» столкнулся с проблемой импортных компонентов (электроника, гидравлика), и руководство приняло решение о запуске программы импортозамещения с прямым участием государства. Были созданы совместные предприятия с китайскими поставщиками, а производственные циклы перестроены под альтернативные комплектующие [7]. Скорость реакции - 4-6 недель, что для машиностроения является высокой.

Турецкие компании действовали в рамках адаптивно-децентрализованного стиля. Koç Holding, столкнувшись с постоянным ослаблением лиры, не стал централизованно пересматривать цены, а делегировал дочерним компаниям (Ford Otosan, Arçelik, Tofaş) право еженедельной корректировки отпускных цен в зависимости от курса [19]. Это привело к высокой операционной гибкости, но и к росту инфляционных ожиданий. Экспортно-ориентированный ритейлер LC Waikiki извлёк выгоду из ослабления турецкой лиры: его выручка в долларовом выражении увеличилась. Вместе с тем розничные цены на внутреннем рынке пересматривались ежемесячно, что вызывало недовольство местных потребителей [20]. Компания Turkish Airlines, значительная доля расходов которой номинирована в долларах США (авиатопливо, лизинг воздушных судов), внедрила практику ежедневного мониторинга валютного курса и гибкого ценообразования на авиабилеты, однако стратегические параметры своей деятельности не пересматривала [21]. Временной горизонт принятия оперативных решений составлял от одного до семи дней, тогда как выработка стратегических решений (например, смена поставщиков) требовала нескольких месяцев.

В отличие от турецких компаний, российские предприятия оперативнее перешли к централизованной модели управления и директивным методам реагирования, тогда как турецкие контрагенты преимущественно полагались на децентрализованную гибкость ценовых механизмов. Следовательно, российский бизнес продемонстрировал более высокую скорость централизации управленческих решений и большую опору на государственные каналы по сравнению с турецким.

Санкционное давление выступает преимущественно проблемой для России, хотя Турция также сталкивалась с угрозами вторичных санкций в соответствии с законом CAATSA (в связи с закупкой зенитных ракетных систем С-400), а также с ограничениями доступа к западным кредитным ресурсам.

Российские компании столкнулись с отключением SWIFT (затронувшим некоторые банки), блокировкой зарубежных активов и запретом на импорт высокотехнологичной продукции. X5 Group переориентировал импорт на параллельные каналы через дружественные страны (Турцию, Казахстан, Китай) и увеличил долю прямых контрактов с азиатскими производителями [5]. ПАО «Магнит» применил механизм параллельного импорта, легализованный Правительством РФ, что позволило сохранить ассортимент непродовольственных товаров [6]. КАМАЗ запустил программу реверс-инжиниринга (производство импортных компонентов) и наладил поставки электроники из Китая в обход

санкций [7]. Во всех трех случаях ключевую роль сыграла государственная поддержка - субсидии, льготные кредиты, упрощение таможенных процедур. Такой стиль управления можно охарактеризовать как государственно-мобилизационный.

Как отмечают Е.Ф. Киреева и А.К. Караев [22], государственные инвестиции «не только являются стимулом роста спроса, но и имеют тенденцию приводить к структурным преобразованиям в экономической системе», выступая драйвером инновационного развития, особенно в оборонно-промышленном комплексе, где «наиболее значимые успехи РФ стали возможны при активной государственной поддержке» [22, с. 13]. Это подтверждает, что российский мобилизационный стиль антикризисного управления опирается на сложившиеся институциональные механизмы государственного патронажа, которые в кризисных условиях 2022-2025 гг. были распространены и на гражданские секторы экономики.

Турецкие компании не попали под прямые санкции, однако столкнулись с удорожанием западных кредитов и ухудшением условий торгового финансирования. Koç Holding сократил внешние заимствования, переориентировавшись на внутренние банковские кредиты под высокие проценты (40-50% годовых), но при этом сохранил доступ к европейским рынкам через свои дочерние компании в Германии и Италии [19]. LC Waikiki, напротив, активизировал экспорт в Россию, используя посреднические схемы через третьи страны, что позволило компенсировать падение внутреннего спроса [20]. Turkish Airlines продолжил полеты в Россию, что принесло дополнительный доход от транзитных пассажиров и грузоперевозок, но одновременно создало репутационные риски [21]. Роль государства в Турции была ограниченной: центральный банк сдерживал лиру интервенциями, а правительство представляло налоговые льготы экспортерам, однако прямого «ручного управления» компаниями не осуществлялось.

Для российского стиля характерны высокая опора на государство и централизация решений, для турецкого - рыночная адаптация с использованием нишевых возможностей (транзит, параллельный импорт). При этом в обеих странах возросла роль неформальных связей: российские менеджеры активизировали взаимодействие с регуляторами (Минпромторг, ЦБ), турецкие - задействовали семейные и клановые сети для обеспечения поставок. Это сходство реакций (усиление роли государства, параллельный импорт) объясняется не столько культурными факторами, сколько структурным положением обеих экономик как полупериферийных.

Помимо ожидаемых различий, были выявлены два нетривиальных сходства: во-первых, рост роли государства как «спасателя последней инстанции». В России это проявилось в форме прямых субсидий, кредитов и административных послаблений. В Турции - в косвенной поддержке через заниженные процентные ставки (несмотря на высокую инфляцию) и налоговые каникулы для экспортеров. В обоих случаях компании активно использовали государственные каналы, что подтверждает гипотезу о полупериферийном положении обеих экономик, в которых рынок не является единственным регулятором [2; 4]. Во-вторых, идет усиление неформальных управленческих отношений. Российские менеджеры в интервью признавались, что «звонок в министерство» часто оказывался эффективнее официального запроса [5; 6]. Турецкие менеджеры, особенно Koç Holding и LC Waikiki, полагались на семейные связи и «холдинговую солидарность» [19; 20]. Это свидетельствует о том, что институциональная среда обеих стран характеризуется высоким уровнем неформальных практик, что, с одной стороны, повышает транзакционные издержки, но в кризисной ситуации может давать преимущество в скорости принятия решений.

Главное различие - в терпимости к инфляции. Турецкие компании удивительно спокойно переносят высокую инфляцию: они инвестировали и нанимали сотрудников даже при уровне инфляции в 80%. Российские же компании при гораздо более низкой инфляции (11-12% в 2022 г., 7-8% в 2023 г.) предпочитали сокращать издержки и замораживать инвестиции. Причина - в институциональной памяти: Турция десятилетиями живет с высокой инфляцией, адаптировавшись к ней как к норме, в то время как для России даже 20% были шоком [3; 8].

Российский стиль антикризисного управления, названный нами «мобилизационно-централизованным», обеспечивает быстрое реагирование на острые шоки (санкции, валютные скачки), но создает риски стагнации и чрезмерной государственной зависимости.

Турецкий стиль, определяемый как «адаптивно-децентрализованный» с высокой толерантностью к инфляции, поддерживает операционную гибкость и социальную стабильность. Однако он менее эффективен при внезапных внешних ударах - например, резкое падение лиры в 2021 г. привело к росту внешнего долга турецких компаний.

Различия в стилях коренятся в институциональной среде: для России определяющими стали исторически высокая роль государства и вертикаль власти, для Турции - семейный капитализм и клановая экономика.

Полученные результаты позволяют содержательно охарактеризовать два национальных стиля антикризисного управления - «мобилизационно-централизованный» (Россия) и «адаптивно-децентрализованный» (Турция) - и соотнести их с существующими теоретическими подходами.

Обобщенные различия между выделенными стилями представлены в табл. 2.

Таблица 2

Сравнительная характеристика национальных стилей антикризисного управления

Критерий сравнения	Россия («мобилизационно-централизованный»)	Турция («адаптивно-децентрализованный»)
Скорость принятия стратегических решений	2-6 недель, высокая централизация на уровне правления / совета директоров	1-7 дней для оперативных решений; стратегические решения занимают месяцы
Степень централизации полномочий	Жёсткая вертикаль, быстрый переход к директивному управлению	Делегирование дочерним структурам, децентрализация ценообразования
Роль государства	Прямая поддержка (субсидии, льготные кредиты, административные послабления)	Косвенная поддержка (налоговые льготы экспортёрам, заниженные ставки ЦБ)
Опора на неформальные практики	Лоббизм в госорганах, «звонок в министерство» эффективнее официального запроса	Семейно-клановые сети, внутрихолдинговая солидарность, межличностное доверие
Терпимость к инфляции	Низкая (уже 20% воспринимаются как шок, инвестиции замораживаются)	Высокая (инвестиции продолжаются даже при 80% инфляции)
Реакция на валютный шок	Валютные ограничения, обязательная продажа выручки, переключение на рубли	Частая (еженедельная / ежедневная) корректировка цен, привязка к курсу
Механизмы адаптации к санкциям / ограничениям	Параллельный импорт, реверс-инжиниринг, государственные программы импортозамещения	Использование транзитных и посреднических схем, уход в нишевые сегменты
Ключевые риски стиля	Чрезмерная гос. зависимость, риск стагнации	Уязвимость при внезапных шоках, рост внешнего долга
Институциональная основа	Исторически высокая роль государства, вертикаль власти,	Семейный капитализм, клановая экономика, патрон-клиентские отношения

Критерий сравнения	Россия («мобилизационно-централизованный»)	Турция («адаптивно-децентрализованный»)
	советская мобилизационная преемственность	
Культурные корреляты (Хофстеде)	Высокое избегание неопределённости - потребность в формализации и гарантиях	Сниженное избегание неопределённости в управленческой среде - гибкость и толерантность к хаосу

Российский стиль демонстрирует высокую корреляцию с теорией институциональных изменений Д. Норта [2] и концепцией «ручного управления» в экономиках с доминирующей ролью государства. Быстрая централизация решений, опора на административный ресурс и валютные ограничения — это классическая реакция на острый внешний шок в условиях, где формальные институты (законы, контрактное право) недостаточно развиты, а неформальные практики (личные связи с регуляторами) замещают рыночные механизмы [2, с. 112-125]. Примечательно, что российский стиль во многом воспроизводит паттерны, описанные ещё в советской школе управления, где мобилизационная модель доминировала в условиях дефицита и внешнего давления. Это позволяет говорить об институциональной преемственности, несмотря на формальную смену экономической системы.

Как отмечают В.В. Вольчик, С.С. Цыганков и А.И. Маскаев, в современной российской экономической науке и практике дирижизм (активное государственное вмешательство в экономику) является доминирующей идеологией, что проявляется в формальной институционализации стратегического и индикативного планирования [23, с. 17-18]. Это подтверждает, что «мобилизационно-централизованный» стиль антикризисного управления, выявленный нами, не является ситуативной реакцией, а укоренён в более широкой институциональной среде, где государство рассматривается как ключевой субъект управления экономическими процессами даже в рыночных секторах.

Турецкий стиль, напротив, укладывается в теорию семейного капитализма и клановых сетей, разработанную А. Бугрой [4]. Высокая терпимость к инфляции, децентрализация ценовых решений, опора на внутрихолдинговые и родственные связи — это не столько следствие рыночной эффективности, сколько адаптация к хронической макроэкономической нестабильности. Турецкие компании научились «жить с инфляцией», перекладывая издержки на потребителя через частые корректировки цен и не прибегая к жёсткой централизации. Однако, как показали результаты, эта модель менее эффективна при внезапных, а не кумулятивных шоках.

Дополнительную глубину анализа обеспечивает обращение к теории культурных измерений Г. Хофстеде [3]. Согласно ей, для обеих стран характерна высокая дистанция власти, то есть признание иерархии и неравенства в распределении полномочий. Однако ключевое расхождение между ними лежит в плоскости «избегания неопределённости» - того, насколько общество себя чувствует неудобно в неизвестных ситуациях.

В России показатель традиционно высок [3; 4]. Как следствие, российские менеджеры, сталкиваясь с кризисом, стремятся к внедрению формализованных процедур, быстрой централизации принятия решений и поиску государственных гарантий. Это позволяет снизить тревожность, вызванную непредсказуемостью внешней среды.

В Турции, согласно классическим данным Хофстеде, национальный индекс избегания неопределённости также достаточно высок (85 баллов) [3]. Однако более поздние эмпирические исследования, в частности исследование турецких учителей 2025 г., фиксируют внутри профессиональных групп значительно более низкий, умеренный уровень этого показателя (46 баллов), что отражает «большую гибкость и открытость к изменениям» [24, р. 28]. Полученные данные позволяют предположить, что в управленческой среде Турции сформировался иной поведенческий паттерн по сравнению с российским. Турецкие

менеджеры демонстрируют существенно более высокую толерантность к хаотичным процессам (включая хроническую инфляцию) и охотно делегируют операционные полномочия дочерним структурам, даже если это сопряжено с повышенными рисками. В подобных условиях гибкость и адаптивность начинают превалировать над строгой формализацией управленческих процедур.

Наши выводы коррелируют с результатами исследования М. Демирбага с соавторами [18], которые на основе эмпирического анализа деятельности иностранных компаний в Турции показали, что институциональные переменные, в частности политический риск и культурная дистанция, оказывают значимое влияние на выбор стратегий международными корпорациями, включая решения о долевом участии в капитале зарубежных филиалов. Развивая этот тезис, авторы настоящей работы утверждают, что в кризисных условиях турецкие компании сохраняют присущую им децентрализованную гибкость, тогда как российские предприятия в аналогичных условиях (санкционный шок) демонстрируют противоположную реакцию - централизацию управления и усиление государственного патронажа.

Сравнение с более ранними исследованиями по антикризисному управлению в России (А.Н. Ряховская [16], В.Г. Крыжановский [15]) свидетельствует об эволюции современного российского стиля от сугубо административного к гибриднему. Если в классических трудах акцент делался на превентивных процедурах, диагностике банкротства и методах финансового оздоровления в относительно стабильной институциональной среде [15; 16], то под воздействием внешних шоков 2022-2025 гг. сформировалась новая модель. В ней элементы рыночной гибкости (параллельный импорт, оперативная смена поставщиков, адаптация к валютным ограничениям) сочетаются с жёсткой вертикалью принятия стратегических решений и усилением роли государственного патронажа. Данную трансформацию можно интерпретировать как «вынужденную модернизацию» под давлением санкций - переход от преимущественно реактивного антикризисного управления к мобилизационно-централизованному стилю, сочетающему административные механизмы с поиском новых рыночных ниш.

В ходе исследования также было выявлено неочевидное сходство между двумя странами, а именно высокая значимость неформальных связей в управленческих практиках. Этот результат подтверждает гипотезу, характерную для мир-системного анализа: в экономиках полупериферийного типа формальные институты остаются недостаточно развитыми, поэтому бизнес вынужден опираться на альтернативные механизмы - сети личных знакомств, клановые структуры или государственно-патронажные отношения. Однако конкретные формы практики различаются: в России доминирует лоббизм в государственных органах, тогда как в Турции основой выступают семейно-клановые холдинги и межличностное доверие внутри бизнес-групп. Именно эти институциональные и культурные особенности определяют национальную специфику антикризисных реакций.

Обнаруженные различия и сходства имеют не только прикладное значение, но и теоретическое. Полученные результаты вносят вклад в развитие теории антикризисного менеджмента, поскольку демонстрируют, что реакция фирм на внешние шоки не универсальна и не может быть сведена к единой оптимальной модели. Напротив, управленческие практики глубоко опосредованы национальной институциональной средой и культурными особенностями, что ставит под сомнение возможность прямого переноса «лучших практик». Интересно, что предложенная Е.В. Балацким и Н.А. Екимовой [25] модель долгосрочного развития России также исходит из принципа согласованности: успех требует одновременного движения по фронту идеологии, демографии, экономики и технологий. Эмпирически обнаруженный нами «мобилизационно-централизованный» стиль российских компаний можно интерпретировать как проявление этого принципа в антикризисном управлении: быстрая централизация становится инструментом согласования разнородных ресурсов в условиях шока [25]. На основе полученных данных вводим два новых

эмпирических обоснованных конструкта - «мобилизационно-централизованный» (русский) и «адаптивно-децентрализованный» (турецкий).

Результаты проведённого исследования позволяют предложить ряд практических рекомендаций для менеджеров, осуществляющих деятельность на рынках России и Турции. Российским компаниям, выходящим на турецкий рынок, рекомендуется делегировать полномочия локальным менеджерам, избегая прямого переноса «вертикали власти» на турецкие дочерние структуры, поскольку это может спровоцировать организационное сопротивление и снизить операционную эффективность. Кроме того, российским менеджерам следует быть готовыми к высокой терпимости к инфляции и частой (еженедельной или даже ежедневной) корректировке цен, что является нормативной практикой для турецкой бизнес-среды. Целесообразным представляется заимствование турецкого опыта диверсификации поставщиков и заключения гибких контрактов с привязкой к курсу национальной валюты.

Турецким компаниям, работающим в России или взаимодействующим с российскими партнёрами, необходимо учитывать, что российский менеджмент ориентирован на быстрое принятие централизованных решений и активно задействует государственные каналы. Игнорирование роли административного ресурса, включая лоббирование, может привести к утрате конкурентных преимуществ на российском рынке. В то же время турецкая гибкость в ценообразовании может быть полезна для российских дочерних структур при условии её адаптации к местным регуляторным реалиям, включая возможный возврат валютного контроля. Для многонациональных корпораций, имеющих подразделения в обеих странах, стратегия «единого размера для всех» неэффективна: рекомендуется создавать отдельные антикризисные протоколы для российского и турецкого подразделений с учётом выявленных стилей управления.

Выводы

В результате проведённого компаративного анализа антикризисных стилей управления в российских и турецких компаниях в период 2021-2025 гг. были получены следующие основные результаты.

Во-первых, эмпирически выделены и охарактеризованы два национальных стиля антикризисного управления. Российский стиль, определённый как «мобилизационно-централизованный», отличается высокой скоростью централизации решений (2-6 недель), опорой на прямую государственную поддержку (субсидии, льготные кредиты, административные послабления), а также низкой терпимостью к инфляции, что приводит к замораживанию инвестиций даже при умеренных темпах роста цен. Турецкий стиль, названный «адаптивно-децентрализованным», характеризуется делегированием полномочий дочерним структурам, высокой гибкостью ценообразования (еженедельная / ежедневная корректировка), опорой на семейно-клановые сети и высокой терпимостью к инфляции (инвестиции сохранялись даже при 80%).

Во-вторых, выявлены два нетривиальных сходства, которые не объясняются культурными факторами, а скорее обусловлены структурным положением обеих экономик как полупериферийных: (1) усиление роли государства как «спасателя последней инстанции» (в России - в форме прямого вмешательства, в Турции - в виде косвенной поддержки через налоговые и монетарные механизмы); (2) активизация неформальных практик (в России - лоббизм в госорганах, в Турции - внутрихолдинговая и клановая солидарность).

В-третьих, установлено, что ключевое различие между двумя стилями лежит в плоскости институциональной памяти и культурного измерения «избегания неопределённости» (по Г. Хофстеде). Российские компании, функционируя в среде с высоким избеганием неопределённости, стремятся к формализации, централизации и государственным гарантиям даже при относительно невысокой инфляции. Турецкие компании, напротив, демонстрируют значительно более высокую терпимость к макроэкономической нестабильности, что связано с десятилетиями жизни в условиях хронической инфляции и сформировавшейся в управленческой среде гибкостью.

В-четвертых, доказано, что реакция фирм на внешние шоки (валютные и санкционные) не универсальна и не может быть сведена к единой оптимальной модели. Управленческие практики глубоко опосредованы национальной институциональной средой (соотношением формальных и неформальных правил, по Д. Норту), структурой бизнеса (государственно-централизованной в России против семейно-холдинговой в Турции, по А. Бугре) и культурными параметрами. Это ставит под сомнение возможность прямого переноса «лучших практик» между странами без учёта институционального и культурного контекста.

В-пятых, формулированы практические рекомендации для менеджеров. Российским компаниям, выходящим на турецкий рынок, целесообразно делегировать полномочия местным менеджерам, избегать переноса «вертикали власти» и быть готовыми к частой корректировке цен. Турецким компаниям, работающим в России, необходимо учитывать высокую роль административного ресурса и ожидание быстрых централизованных решений. Для многонациональных корпораций, имеющих подразделения в обеих странах, стратегия «единого размера для всех» неэффективна; требуется создание отдельных антикризисных протоколов с учётом выявленных стилей.

Полученные результаты вносят вклад в теорию антикризисного менеджмента, демонстрируя глубокую опосредованность управленческих реакций национальной институциональной и культурной средой. Предложенные эмпирически обоснованные конструкты: «мобилизационно-централизованный» и «адаптивно-децентрализованный» стили - могут быть использованы в сравнительных исследованиях. Перспективным направлением является количественная оценка эффективности каждого из стилей в различных типах внешних шоков, а также изучение эволюции этих стилей в долгосрочной перспективе.

Литература

1. Mill J.S. A System of Logic... - URL: <https://oll.libertyfund.org/title/mill-the-collected-works-of-john-stuart-mill-volume-7-a-system-of-logic-part-i> (дата обращения: 05.03.2026).
2. Норт Д. Институты, институциональные изменения и функционирование экономики: пер. с англ. / Д. Норт; под ред. Б.З. Мильнера. - Москва: Фонд экономической книги «Начала», 1997. - 180 с. - ISBN 5-88581-006-0.
3. Hofstede G. Cultures and Organizations: Software of the Mind / G. Hofstede, G.J. Hofstede, M. Minkov. - 3rd ed. - New York: McGraw-Hill, 2010. - 576 p. - ISBN 978-0-07-166418-9.
4. Buğra A. State and Business in Modern Turkey: A Comparative Study / A. Buğra. - Albany, N.Y.: State University of New York Press, 1994. - 328 p. - ISBN 978-0-7914-1787-6.
5. X5 Group. 2022-2025 Годовые отчёты [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://x5.praxisgroup.ru/> (дата обращения: 16.03.2026).
6. ПАО «Магнит». Годовые отчёты за 2022-2025 год [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://www.magnit.com/ru/shareholders/reports/> (дата обращения: 20.03.2026).
7. ПАО «КАМАЗ». Годовые отчёты за 2022-2025 год [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://kamaz.ru/investors/reports/> (дата обращения: 02.04.2026).
8. Банк России. Обзор финансовой стабильности. II-III кварталы 2022 года [Электронный ресурс]. - Режим доступа: https://www.cbr.ru/analytics/finstab/ofs/2_3_q_2022/ (дата обращения: 25.03.2026).
9. Turkish Statistical Institute (TÜİK). Consumer Price Index, May 2024 [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://data.tuik.gov.tr/> (дата обращения: 16.03.2026).
10. International Monetary Fund. Republic of Türkiye: 2024 Article IV Consultation-Press Release; Staff Report; and Statement by the Executive Director for the Republic of Türkiye. - IMF Country Report No. 24/299. - Washington, D.C.: International Monetary Fund, 2024.

11. European Bank for Reconstruction and Development. Transition Report 2024-25: Navigating Industrial Policy. - London: EBRD, 2024.
12. Ансофф И. Стратегическое управление: Сокр. пер. с англ. / И. Ансофф ; науч. ред. и авт. предисл. Л.И. Евенко. - Москва: Экономика, 1989. - 519 с. - ISBN 5-282-00652-9.
13. Хит Р. Кризисное управление для руководителей и менеджеров: Пер. с англ. / Р. Хит. - Москва: Лори, 2004. - 486 с. - ISBN 0-273-63168-3.
14. Аакер Д.А. Стратегическое рыночное управление: пер. с англ. / Д.А. Аакер; под ред. Ю.Н. Каптуревского. - 6-е междунар. изд. - Санкт-Петербург: Питер, 2002. - 542 с. - ISBN 5-318-00781-3.
15. Крыжановский В.Г. Антикризисное управление: учеб. пособие для техн. вузов / В.Г. Крыжановский, В.И. Лапенков, В.И. Лютер и др.; под ред. Э.С. Минаева и В.П. Панагушина. - Москва: ИИЦ «Рассиана», 2000. - 184 с. - ISBN 5-93417-011-2.
16. Ряховская А.Н. Теория антикризисного менеджмента: учебник / А.Н. Ряховская. - Москва: ООО «Научно-издательский центр ИНФРА-М», 2018. - 624 с. - (Магистратура). - ISBN 978-5-9776-0352-2.
17. Коуз Р. Фирма, рынок и право: пер. с англ. / Р. Коуз ; под ред. Р. Капелюшников. - Москва: Дело ЛТД, 1993. - 192 с. - ISBN 5-86461-133-6.
18. Demirbag M. Institutional and transaction cost influences on MNEs' ownership strategies of their affiliates: Evidence from an emerging market / M. Demirbag, K. Glaister, E. Tatoglu // Journal of World Business. - 2007. - Vol. 42, No. 4. - P. 418-434.
19. Koç Holding. Annual Reports 2022-2025 [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://www.koc.com.tr/en/investor-relations/financials/annual-reports> (дата обращения: 03.04.2026).
20. LC Waikiki. Annual Reports 2022-2025 [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://www.lcwaikiki.com/corporate/investor-relations> (дата обращения: 18.03.2026).
21. Turkish Airlines. Annual Reports 2022-2025 [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://investor.turkishairlines.com/en/financials/annual-reports> (дата обращения: 20.03.2026).
22. Киреева Е.Ф., Караев А.К. Государственное управление экономическим ростом и инновациями: эффект инвестиций в оборонные НИОКР // Управленец. - 2025. - Т. 16, № 4. - С. 2-18. - DOI: 10.29141/2218-5003-2025-16-4-1. - EDN: KVSLGO.
23. Вольчик В.В., Цыганков С.С., Маскаев А.И. Почему идеология дирижизма имеет значение в российской экономической науке // Управленец. - 2025. - Т. 16, № 6. - С. 17-33. - DOI: 10.29141/2218-5003-2025-16-6-2. - EDN: JMBAZC.
24. Almestareehi B. Investigating the similarities and differences in cultural dimensions between primary and secondary school teachers in Jordan and Turkey, based on Hofstede's model / B. Almestareehi, E. Taşkin // Journal of Economics and Administrative Sciences. - 2025. - Vol. 31, No. 150. - P. 15-33.
25. Балацкий Е.В., Екимова Н.А. Концептуальная модель долгосрочного развития России в условиях новых вызовов // Управленец. 2025. Т. 16. № 3. С. 17-32. DOI: 10.29141/2218-5003-2025-16-3-2.