

Пропущенный вызов российского менеджмента

Missed call from Russian management

УДК 330

Получено: 15.05.2025

Одобрено: 19.06.2025

Опубликовано: 25.07.2025

Лабендзкий А.А.

Консультант по управлению и организационному развитию СМС (Certified Management Consultant) ICMCI (International Council of Management Consulting Institutes), г. Москва

e-mail: antlab@mail.ru

Labendzkiy A.A.

Management and Organizational Development Consultant CMC (Certified Management Consultant) ICMCI (International Council of Management Consulting Institutes), Moscow

e-mail: antlab@mail.ru

Орлова Н.В.

Проректор по учебной работе Образовательного учреждения профсоюзов высшего образования «Академия труда и социальных отношений», консультант по управлению и организационному развитию СМС (Certified Management Consultant) ICMCI (International Council of Management Consulting Institutes), г. Москва

e-mail: orlovanv@atiso.ru

Orlova N.V.

Vice-Rector for Academic Affairs of the Educational Institution of Trade Unions of Higher Education “Academy of Labor and Social Relations”, consultant on management and organizational development CMC (Certified Management Consultant) ICMCI (International Council of Management Consulting Institutes), Moscow

e-mail: orlovanv@atiso.ru

Аннотация

Обозначена 30-летняя ретроспектива основных кризисов. Выделены ключевые проблемы и вызовы современного российского менеджмента. Сформулированы риски и возможные пути решения.

Ключевые слова: российский менеджмент, кризис, вызов, длинный взгляд, власть и управление, инструменты управления, результативность, эффективность, российская модель управления.

Abstract

A 30-year retrospective of the main crises is outlined. The key problems and challenges of modern Russian management are highlighted. The risks and possible solutions are formulated.

Keywords: Russian management, crisis, challenge, long view, power and management, management tools, effectiveness, efficiency, Russian management model.

Введение

На протяжении всей своей истории современная Россия была вынуждена сталкиваться с вызовами, преодолевать кризисы и достигать целей в условиях как внешнего давления, так и внутреннего сопротивления. С первых лет существования Россия сталкивалась с острыми ситуациями, требующими срочного решения. Начиная с политического кризиса 1991-1993 гг.

[1], на середину которого пришёлся экономический кризис [2], Россия прошла через кризис 1994 г. [3], банковский кризис 1995 г. [4], кризис неплатежей зарплат 1996 г. [5], которые происходили на фоне военного кризиса на Кавказе, и столкнулась с «крупнейшим экономическим кризисом» 1998 г. [6]. В 1999 г. Россию ждал «кризис власти» [7] и целая серия террористических актов, продолжавшаяся до 2007 г. [8] и вызванная, в том числе, второй волной вооружённого обострения ситуации на Кавказе, которая продлилась 10 лет [9]. 2003 год эксперты считали годом «вызревания кризиса» [10], в 2004-2005 гг. Россия пережила серию банковских кризисов [11], в 2006 г. вошла в «глубокий системный кризис» [12], в 2007 г. поставила вопрос об обострении отношений со странами Запада [13], а уже с 2008 г. стала частью мирового финансового кризиса [14].

При этом 2009 год жители России признали самым трудным за последние 12 лет [15]. В отчёте о деятельности Правительства Российской Федерации за 2011 год Председатель Правительства РФ В.В. Путин озвучил целый ряд вызовов, к которым необходимо готовиться стране в ближайшем будущем [16], ряд из которых повторил в статьях 2012 г.: «Россия сосредотачивается – вызовы, на которые мы должны ответить» [17] и «Россия и меняющийся мир» [18]. Однако, уже в 2014 г. «Россия столкнулась с доселе неизвестными вызовами» [19], а в 2015 г. - «с беспрецедентными вызовами» [20]. В 2016 г. эксперты выделяли шесть глобальных вызовов, с которыми Россия столкнется в 2016 г. [21]. В 2018 г. на очередном заседании секретарь Совбеза РФ Николай Патрушев озвучил мысль о том, что «Россия столкнулась с комплексом вызовов энергетической безопасности» [22], в 2019 г. Председатель Совета при Президенте России по реализации государственной политики в сфере защиты семьи и детей Валентина Матвиенко в качестве главного вызова, с которым сталкивается страна, назвала «падение рождаемости» и «ощутимое сокращение численности населения» [23]. 2020 год ознаменовал собой острую фазу ковидного кризиса, а 2022 год – санкционного [24]. При этом в 2022 г. помощник Президента РФ, Председатель Российского военно-исторического общества Владимир Мединский заявил, что «Россия сегодня столкнулась с величайшим вызовом в своей истории» [25]. Но уже в 2023 г. эксперты утверждали, что страна вынуждена противостоять «уникальному набору микро- и макроэкономических вызовов» [26], а в 2024 – что экономика России «столкнулась с неожиданным вызовом» [27].

Даже такая краткая и достаточно поверхностная ретроспектива способна дать общее представление как о реальной ситуации внутри России и вокруг неё, так и об отношении руководства и жителей страны к происходящим событиям. Безусловно, успешное прохождение этого более чем 30-летнего этапа затяжных кризисов и вызовов свидетельствует о способности руководителей всех уровней добиваться результата даже в самых сложных условиях. Тем не менее, при глубоком взгляде на сформировавшуюся систему управления, представленную руководителями самого разного уровня, от первых лиц иправленческих команд в корпоративной среде до руководящего аппарата государственных и муниципальных структур, можно выделить ряд проблемных областей, о которых пойдёт речь далее.

Основная часть

Отсутствие «длинного взгляда»

Несмотря на невозможность точного определения авторства самого термина, большинство использующих его экспертов сходятся на том, что он обозначает способность человека, компании или целой страны посмотреть за горизонт ближайших событий и наметить цели, выходящие за рамки жизненного цикла хотя бы одного поколения или управлеченской команды. Как и профессор МГУ А.А. Аузан [28], так и британский журналист Ричард Фишер [29] считают способность создать этот «длинный взгляд» одним из ключевых оснований для успеха и процветания компании или страны.

Примером наличия такого «длинного взгляда» в масштабах государства можно считать сформулированную в 2022 г. в КНР стратегию развития до 2050 г. [30]. Это документ,

охватывающий перспективу практически 30 лет. При этом некоторые авторы утверждают о наличии у Китая еще более долгосрочной стратегии, равной одному веку [31]. В нашей стране стратегическая перспектива ограничена периодом в 6 лет с «перспективой» продления ещё на 6 лет, о чём свидетельствует соответствующий Указ Президента Российской Федерации [32].

В плоскости управления бизнесом такое отсутствие ясности и целевой определённости зачастую приводит к непониманию необходимости формирования долгосрочной стратегии. Многие компании решают ограничиться перспективой одного финансового цикла в стратегических вопросах [33], а некоторые – и вовсе отказываются от разработки стратегии [34]. Такие решения имеют негативные последствия: компания вынуждена выбирать позицию реагирования и сверхбыстрой адаптации к внезапно меняющимся внешним условиям, что само по себе является очень затратной моделью поведения; кроме того, отсутствие долгосрочной стратегии препятствует преемственности опыта, идей и компетенций, так как каждая новая управленческая команда начинает свою деятельность с разработки новой стратегии, которая не просто не основана на предыдущей, а зачастую конфликтует с ней. Эта практика приводит к тому, что время стратегического цикла многих компаний ограничено сроком полномочий управленческих команд или первых лиц.

На инструментальном уровне (при принятии тактических и операционных управленческих решений) отсутствие «длинного взгляда» провоцирует давление принципов новизны и изменения над целями развития: основной задачей становится сделать иначе – не так, как есть сейчас или было раньше. Превалирование нового над целесообразным препятствует возможности развития длинного стратегического цикла и приводит к многократному запуску более коротких, часто не связанных друг с другом, циклов, имеющих задачу продлить существование компаний ещё на один финансовый цикл.

Использование неподходящих инструментов

Одним из следствий отсутствия «длинного взгляда» является стремление брать готовые решения, вызванное перманентным дефицитом времени, денег и иных ресурсов. В практике управления бизнесом подобные готовые решения представлены в виде разнообразных наборов, в основном западных инструментов. Если рассматривать процесс управления в логике ответа на три вопроса: «Что поменять?», «На что поменять?», «Как обеспечить изменения?» [35], то решение о выборе того или иного инструмента – это следствие ответа на третий вопрос.

Однако, этот ответ можно получить только по итогам проведения всестороннего (с привлечением всех задействованных участников), полного (предполагающее наличие максимально возможного объёма информации) и адекватного (ситуации, цели, рынку, стране) изучения текущей ситуации, наложенного на чёткое формулирование цели (как ситуации желаемой). Именно дельта между текущим и желаемым состояниями и должна сформировать запрос на определённый инструмент.

К сожалению, в современной практике управления руководители всё чаще отдают предпочтение западным инструментам, которые были созданы в отличных от наших условиях и нацелены на решения иных задач. Уже на уровне культурного кода выделяются существенные различия между западным и русским взглядами на мир [36], которые не могут не отражаться и в прикладной сфере управления. Западные инструменты целеполагания, формулирования стратегии, постановки задач, проведения ассессмент-центров и пр. принимаются руководителями как «волшебные таблетки» [37] и лишь в единичных случаях критически осмысливаются и адаптируются под российскую реальность [38].

Практика слепого применения таких решений в лучшем случае не даёт никакого результата, но часто может служить причиной как имиджевых потерь, так и реальных финансовых сложностей [39]. Эти готовые, но чужие инструменты служат их ответом на их вызовы и задачи, порождённые их видением реальности и оценкой имеющихся у них ресурсов. Кроме того, результаты применения руководителями таких инструментов явно

свидетельствуют о качественном разрыве между передним краем теории авторов этих инструментов и нашей актуальной реальностью.

Примером такого разрыва служит тот факт, что, в то время как европейская экономика оперирует десятыми и сотыми долями процентов [40], российская промышленность способна на 50-кратный рост некоторых отраслей производства [41]. Задачи и цели, рождённые в настолько разных реальностях, просто не могут быть решены и достигнуты один набором управленческих инструментов.

Власть и управление смешиваются

В опыте российского управления бывает сложно провести чёткую границу между практиками регулярного менеджмента и властными (политическими) инструментами, хотя эта тема долгие годы была практически табуирована в профессиональном сообществе. Факт сосуществования обоих этих пластов в любой достаточно крупной компании был наглядно подтверждён Сергеем Щегловым и Михаилом Хазиным [42].

Стремление некоторых людей к максимизации имеющихся у них возможностей давно известно в виде так называемого «синдрома вахтёра», который долго оставался бытовым обозначением желания власти уже на самом минимальном уровне, но относительно недавно был признан экспертами в качестве одного из факторов, существенно влияющих как на эффективность рядовых сотрудников, так и на показатели целых компаний [43].

Выбор руководителем властного стиля управления способен нанести значительный урон компании. Такой подход всегда проявляется не только в корректировке целей бизнеса в сторону личных интересов человека, стремящегося к власти, но и в специфическом использовании ресурсов компании в личных интересах.

Несмотря на кажущуюся привлекательность такого подхода, он несёт в себе достаточное количество рисков и угроз для того, чтобы задуматься о предпочтении ему практик регулярного менеджмента.

Во-первых, управление в таком случае становится оператор зависимым методом: функция управления практически полностью сливаются с конкретным человеком, а большая часть происходящих событий инициирована не правилами и регламентами, а личностью руководителя. Процессы двигаются или останавливаются «по личной просьбе», бумаги подписываются «по старой дружбе», бюджеты выделяются «в общих интересах». Риск критического нарушения процессов, построенных в таком ключе, существенно повышается в случае ухода руководителя.

Во-вторых, властный руководитель, прежде всего, заинтересован в увеличении рычага власти или, как минимум, в сохранении статуса-кво. Такой подход существенно снижает эффективность в масштабе всей компании, так как неизбежно приводит к внутренней непродуктивной борьбе подразделений или сформированных «властных группировок» [44] и оттягивает на это противостояние существенную часть организационных ресурсов. Задача достижения общих целей подменяется задачей подавления «соперника».

В-третьих, при выборе сотрудника в свою команду такой руководитель склонен проявлять признаки негативной селекции и отдавать предпочтение не столько профессионально сильным и компетентным людям, сколько лояльным, зависимым и послушным. Сотрудник, способный на формирование, озвучивание и отстаивание собственного мнения, считается угрозой и подлежит публичной дискредитации или устраниению из компании.

Если такие взгляды разделяет собственник бизнеса, то он вправе выстраивать вертикаль власти в своей компании именно так, как считает правильным, при условии соблюдения им всех норм законов. Иная ситуация складывается, когда парадигма власти прорастает в компании сама и существует исключительно за счёт компании. На практике такие очаги встречаются абсолютно на любом уровне, от главного специалиста до члена совета директоров крупной компании, и зависят не столько от уровня позиции, хотя и усугубляются по мере

продвижения по карьерной лестнице, сколько от общей предрасположенности конкретного человека к манипулированию, давлению, политическим играм и интригам.

Такое положение дел существенно затрудняет построение в компании прозрачной и устойчивой системы управления, способной работать с масштабными задачами в долгосрочной перспективе.

Парадигма результативности, а не эффективности

Одной из самых наглядных на личностном уровне проблем современного управления является неспособность многих руководителей правильно, с точки зрения целей, распределить ресурсы на длинной дистанции. Частично это связано с отсутствием «длинного взгляда», речь о котором шла выше, так как при неизвестной конечной точке очень сложно определиться со всей дистанцией и ещё труднее грамотно учесть ресурсы для её прохождения. В таких случаях руководители вынуждены находиться в постоянном режиме повышенной готовности и напряжении и оперативно реагировать на новые вводные данные или задачи. Такой режим отличается не только снижением эффективности в долгосрочной перспективе, но и повышением ресурсоёмкости.

В рабочем взаимодействии с руководителями такого типа часто можно услышать, что задачу необходимо решить «любой ценой» или «ещё вчера». Руководитель постепенно привыкает отдавать приоритет срочным задачам, а не важным, управляемый взгляд становится не только «коротким», но и приобретает черты туннельного мышления.

Отдельно необходимо отметить, что по всей вертикали управления компаниями, особенно на среднем и нижнем уровнях, руководители испытывают сложности с тем, чтобы дать точное определение понятию «эффективность». С одной стороны, это может быть связано с тем, что до сих пор даже на законодательном уровне и в науке не существует однозначной трактовки, точно очерчивающей и разделяющей термины «результативность» и «эффективность» [45].

С другой стороны, отсутствие взгляда на эффективность не просто как на способность достичь результат, а как на прочную связь результата с ценой его достижения, выраженной в различных ресурсах, в том числе и личностных, переводит таких руководителей в группу риска, как склонных к проявлению поведения типа А [46]. Представители этой группы с большей вероятностью могут столкнуться с заболеваниями сердечно-сосудистой системы, причиной чему являются такие особенности их поведения как склонность к конкуренции, высокий темп жизни, постоянная готовность к действию, необходимость ускорения психических функций и др.

Кроме того, один из побочных эффектов такого поведения проявляется у тех руководителей, которые всё же смогли подстроиться к работе в режиме неопределённости, срочности и многозадачности и продолжили трудовую деятельность в таких условиях. Происходит незаметное, но неизбежное слияние с работой, что выражается в приоритизации рабочей части жизни над всей остальной. Профессиональные достижения становятся главными успехами, а сложности и неудачи на работе – поводом для серьёзных личностных и психологических расстройств. Отсутствие заслуженного признания на работе может стать причиной выгорания, а увольнение – серьезным жизненным кризисом.

Таким образом, отсутствие реализуемых на практике принципов эффективности наносит вред не только компании, но и физическому и психическому здоровью руководителя.

Менеджмент не воспринимается как отдельная профессиональная деятельность

Эта проблема является наиболее дискуссионной и спорной в глазах многих членов экспертного сообщества, но, тем не менее она часто видна по слабым сигналам.

Сложность заключается не столько в отсутствии программ обучения нужного уровня и направленности, сколько в наличии и строгости соблюдения квалификационных требований к должности руководителя в компаниях. На практике лишь единичные крупные организации могут позволить себе полноценное выращивание руководителя, и то, если решение о его

назначении не принимается по политическим мотивам. В большинстве остальных компаний широко распространена практика, при которой руководителем становится лучший исполнитель. Иногда такого назначенного руководителя могут отправить на необходимое обучение, но, чаще всего, только для соблюдения формальных требований, а не с целью реального повышения его знаний и компетенций.

Кроме того, на рынке поиска персонала отсутствует общепринятый взгляд, позволяющий отделить функцию управления от той отрасли, в которой она реализуется. Это приводит к сложностям при трудоустройстве управляемцев, не накопивших, по мнению экспертов-рекрутеров, необходимый опыт в отрасли. Конечно, встречаются и случаи сознательного приглашения на управленческие позиции людей, особо отличившихся в иной области на предыдущих местах работы, но такие решения пока остаются единичными и не находят массового применения на рынке.

Однако, необходимо отметить, что управленческая экспертиза, накопленная руководителем за годы его работы, зачастую может быть более ценной и сложно формируемой, чем та самая рыночная или отраслевая специфика, которая так востребована на рынке. Эффективный руководитель способен быстро войти в новую для себя ситуацию и оперативно ликвидировать возможные локальные пробелы в некоторых специфических знаниях, необходимых для принятия правильных управленческих решений в рамках конкретного предприятия.

Часто случается так, что изолированная от всего остального рынка отдельная отрасль не может развиваться дальше из-за критичных для себя управленческих сложностей или проблем, которые давно решены в другой отрасли и навык успешного преодоления которых уже сформирован у других управленческих команд. В том случае, если в массовом сознании менеджмент всё же станет восприниматься как самостоятельная прикладная и профессиональная область, а управленческие команды смогут безболезненно мигрировать в разные отрасли, это может насытить многие рынки до сих пор отсутствующей на них экспертизой и стать полноценным толчком к общему межотраслевому развитию.

Общая неготовность управленческого аппарата для решения актуальных задач

Возвращаясь к логике управления, о которой уже говорилось выше, в виде ответа на три главных управленческих вопроса: «Что поменять?», «На что поменять?» и «Как обеспечить изменения?», – требуется понимать, что выбор конкретного руководителя всегда является ответом на последний вопрос и в этом смысле служит аналогом выбора инструмента. Очевидно, что далеко не любым инструментом можно решить любой вопрос.

Одним из критериев способности руководителя решить поставленную задачу является соответствие его собственной когнитивной сложности уровню проблемы, стоящей перед ним. Вызовы и кризисы, с которыми сталкивается вся страна и каждая компания, работающая в ней, уже были обозначены во вступлении, оценку же управленческого аппарата можно дать следующим способом.

В 2017 г. был дан официальный старт проекту «Лидеры России», который по словам первого заместителя руководителя Администрации Президента РФ Сергея Кириенко должен был стать «открытым окном в управленческую элиту завтрашнего дня» [47]. Несмотря на уникальность и невероятную популярность этого проекта, можно предположить, что одной из возможных причин его запуска стала неудовлетворительная оценка способности существовавшего на тот момент управленческого звена решать стоящие перед ним задачи. Разумеется, сделать вывод о достижении или не достижении этим проектом поставленных целей может только тот человек или орган, который эти задачи и цели формулировал, но общая оценка текущей ситуации экспертами выглядит так. В 2019 г. они заявили об «остром управленческом кризисе» в стране [48], а в 2022 г. сразу два эксперта так высказались на этот счёт: член-корреспондент РАН, заведующий кафедрой мировой экономики РЭУ им. Г.В. Плеханова Руслан Хасбулатов говорил, что «Россию губит кризис не экономический, а управленческий» [49], а бывший советник Президента, министр по интеграции и

макроэкономике ЕЭК Сергей Глазьев рассуждал о «полноценном кризисе управления в России» [50].

На уровне среднего управленческого звена сформировалась ситуация, требующая открыто ставить вопрос о степени выраженности у руководителей поведенческого комплекса, который можно было бы назвать *синдромом выученной управленческой беспомощности*. Вероятно, пример такого явления, но в иной культурной среде, заметил Суматра Гошал, говоря о том, что «большое количество менеджеров работают долго и много просто для того, чтобы произошло неизбежное... Они лишь контролируют наступление неизбежного» [51].

Печально констатировать, что несопоставимая с компетенциями сложность задач привнесла такое явление и в нашу среду.

Заключение

Нет сформированной и проверенной временем *российской модели управления*

В завершение очень важно выделить краеугольный вызов, с которым сталкивается вся система управления, и который одновременно является как первопричиной, так и общим следствием всей ситуации, описанной выше.

На сегодняшний день нельзя с уверенностью сказать, что у нас сформирован и успешно применяется устойчивый набор инструментов, способный гарантировать достижение результата в тех сложных и уникальных условиях, в которых мы все находимся более 30 лет, и который можно было бы назвать *российской моделью управления*.

В менеджменте широко известен японский управленческий подход, накопивший за годы своего существования достаточно опыта для того, чтобы многие из его инструментов давно стали самостоятельными брендами. Практики бережливого производства и непрерывных улучшений широко используются не только в производственных компаниях, но даже в далёких от такого подхода банковской и транспортной областях [52]. Американская школа менеджмента также вносит существенный вклад в развитие нашей страны, начиная с 1920-1930-х годов [53].

Отдельно можно выделить немецкую модель управления, основанную на рационализме и дисциплине, а немецкий опыт управления проектами считается одним из лучших в Европе и мире. Существует даже английская модель управления, из которой выросла вся англо-саксонская модель корпоративного управления. Но что же Россия?

Не ставя под сомнение оценку сложности, уникальности, неоднозначности и неповторимости всех тех вызовов, задач и кризисов, с которыми сталкивается Россия, неизбежно хочется задаться вопросом: «А где же тогда наша модель управления, отвечающая всей этой уникальной и неповторимой сложности?». Может ли быть так, что она до сих пор не создана? Или же способность выживать и достигать результат, несмотря на степень неблагоприятности обстоятельств и активного внутреннего и внешнего сопротивления, и есть проявление этой самой *российской модели управления*?.

Литература

1. Архив сайта Председателя Правительства РФ В.В. Путина 2008-2012. Председатель Правительства Российской Федерации В.В. Путин выступил в Государственной Думе с отчётом о деятельности Правительства Российской Федерации за 2011 год [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://archive.premier.gov.ru/events/news/18671/>.
2. Альтшулер И.Г. О стратегии, маркетинге и консалтинге. Занимательно – для внимательных! - Издательский дом Дело, 2016. - 483 с.
3. Анисимова Н. Чемезов рассказал о возросшем в 50 раз производстве некоторых боеприпасов [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.rbc.ru/politics/19/02/2023/63f16ecc9a79476c855072de>.
4. Альтшулер И.Г. О стратегии, маркетинге и консалтинге. Занимательно – для внимательных! - Издательский дом Дело, 2016. - 483 с.

5. АиФ – Самара. Сбербанк и РЖД обмениваются опытом по развитию производственных систем [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://finance.rambler.ru/economics/30118105-sberbank-i-rzhd-obmenyayutsya-optyom-po-razvitiyu-proizvodstvennyh-sistem/>.
6. Архив сайта Председателя Правительства РФ В.В. Путина 2008-2012. Статья Председателя Правительства России В.В. Путина в газете «Московские новости» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://archive.premier.gov.ru/events/news/18252/>.
7. Аргументы и факты. Россия столкнулась с беспрецедентными вызовами – премьер-министр [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://aif.ru/money/economy/1494594>.
8. Бурцева К.О. К вопросу о понятии «эффективность управления» и его соотношении с категорией «результативность управления» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://moluch.ru/archive/357/79757/>.
9. Большая российская энциклопедия. Октябрьский кризис 1993 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://bigenc.ru/c/oktiabr-skii-krizis-1993-16f5ab>.
10. БКС мир инвестиций. Год 1996-й: второй срок Ельцина, кризис неплатежей зарплат и «семибанкирщина» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://bcs-express.ru/novosti-i-analitika/god-1996-i-vtoroi-srok-el-tsina-krizis-neplatezhei-zarplat-i-semibankirshchina>.
11. Ведомости. 1999. Кризис власти [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://xn--b1aecnthebc1acj.xn--p1ai/vedom30-1999>.
12. Безручко П. Корпоративные стратегии годичной давности оказываются на помойке [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.ecopsy.ru/insights/korporativnye-strategii-razvitiya-godichnoy-davnosti-okazyvayutsya-na-pomojke/>.
13. Виноградова Е., Ткачев И. Экономисты назвали сходства и различия ковидного и санкционного кризисов [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.rbc.ru/economics/21/04/2022/625fc6c59a794785048b117f>.
14. Высшая школа экономики. Отношения России со странами Запада: реальное обострение или фарсовая холодная война? [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cceis.hse.ru/news/26431934.html>.
15. ГК Русконсалт. Волшебная пилюля для бизнеса: в поисках инструмента управления [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://rusconsult.ru/common/stati-nashih-ekspertov/optimizatsiya-biznesa/business-optimization_38.html.
16. Галушка А. С., Ниязметов А. К., Окулов М. О. Кристалл роста к русскому экономическому чуду. — М., 2021. — 360 с.
17. Газета.ru. Матвиенко назвала главный вызов, с которым столкнулась Россия [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.gazeta.ru/social/news/2019/11/28/n_13748414.shtml?updated.
18. Генеральный Директор. Как учесть интересы собственника при разработке стратегии [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.gd.ru/articles/10737-kak-uchest-interesy-sobstvennika-pri-razrabotke-strategii>.
19. Голдратт Э., Кокс Д. Цель: процесс непрерывного улучшения. - Издательство Попурри, 2021. - 400 с.
20. Горевой Р. Страна вразнос. Кто и как починит сломавшуюся систему государственного управления [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://versia.ru/kto-i-kak-pochinit-slomavshuyusya-sistemu-gosudarstvennogo-upravleniya>.
21. Газета.ru. Год горящей лошади [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.gazeta.ru/politics/2009/12/25_a_3303869.shtml?updated.
22. Данилов-Данильян А. Кризис 2008 года: от чрезвычайной эйфории к неожиданному шоку [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://tass.ru/opinions/1597046>.
23. Егоров И. Патрушев: РФ столкнулась с комплексом вызовов энергетической безопасности [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://rg.ru/2018/08/03/patrushev-rf-stolknulas-s-kompleksom-vyzovov-energeticheskoy-bezopasnosti.html>.
24. Елизарова В. Профессор МГУ Аузан: для экономического процветания РФ нужны «длинный взгляд» и доверие большинству [Электронный ресурс]. – Режим доступа:

- <https://360.ru/news/obschestvo/professor-mgu-auzan-dlya-ekonomicheskogo-prosvetanija-rf-nuzhny-dlinnyj-vzgljad-i-doverie-bolshinstvu/>.
25. Ефимов А. 2003-й – год вызревания кризиса [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.ng.ru/economics/2002-12-23/1_kremlin.html.
26. Кудрин А. Россия столкнулась с доселе неизвестными вызовами [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://altapress.ru/ekonomika/story/rossiya-stolknulas-s-dosele-neizvestnimi-vizovami-147379>.
27. Коннов М. «Девальвации не будет!» В конце 1990-х Россия столкнулась с крупнейшим экономическим кризисом. Что привело к дефолту? [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://lenta.ru/articles/2023/08/17/1998/>.
28. Лепехин В. Шесть глобальных вызовов, с которыми Россия столкнется в 2016 году [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://web.archive.org/web/20160203225124/http://ria.ru/analytics/20160201/1368379572.html>.
29. Мазина М. ЕЦБ понизил ставку седьмой раз подряд с начала цикла смягчения политики [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.rbc.ru/quote/news/article/6800aa299a7947074acfeb1e>.
30. Москва онлайн. Рекордный обвал рубля: как «черный вторник» чуть не уничтожил российскую экономику [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://msk1.ru/text/economics/2024/10/11/74195843/>.
31. Марычев Н. Банковский кризис 1995: хроника краха и уроки истории [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://investfuture.ru/articles/bankovskiy-krizis-1995-khronika-krakha-i-uroki-istorii>.
32. Официальный сайт Президента Российской Федерации. Указ Президента Российской Федерации от 07.05.2024 г. №309 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/50542>.
33. Переслегин С. Цивилизации в людях и кодах [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://izborsk-club.ru/20672>.
34. Путин В.В. Россия сосредотачивается – вызовы, на которые мы должны ответить [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://rg.ru/2012/01/16/statya.html>.
35. Русская семерка. «Шоковая терапия» Гайдара: почему Россия оказалась на краю пропасти [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://news.rambler.ru/other/37817382-shokovaya-terapiya-gaydara-pochemu-rossiya-okazalas-na-krayu-propasti/>.
36. РИА Новости. «Других вариантов нет». Экономика России столкнулась с неожиданным вызовом [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://ria.ru/20241108/vino-1982519291.html>.
37. Российское военно-историческое общество. Владимир Мединский: Россия сегодня столкнулась с величайшим вызовом в своей истории [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://rvio.histrf.ru/activities/news/vladimir-medinskij-rossiya-segodnya-stolknulas-s-velichajshim-vyzovom-v-svoej-istorii>.
38. РИА Новости. Самые крупные теракты в России в 2000-2007 годах. Справка [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://ria.ru/20080804/150102309.html>.
39. РБК. Генерал калитки. Санкции обострили синдром вахтера у менеджеров в России [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://pro.rbc.ru/demo/6791e6f99a79473c1257afce>.
40. Реутов А. Китай сформулировал стратегию развития до 2050 года [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://strategyjournal.ru/rossiya-i-mir/kitaj-sformuliroval-strategiyu-razvitiyu-do-2050-goda/>.
41. Свиридов П. 2006-й: начало кризиса [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://politcom.ru/1997.html>.
42. ТАСС. История конкурса «Лидеры России» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://tass.ru/info/6209790>.
43. Хасбулатов Р.И. Россию губит кризис не экономический, а управлеческий [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.ng.ru/ideas/2022-06-07/7_8455_crisis.html.

44. Щукин П. Глазьев заявил о полноценном кризисе управления в России [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://lenta.ru/news/2022/08/24/glaziev/>.
45. Шохов А. Почему «тупое» применение западного менеджмента ведёт к неэффективному управлению? [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.shokhov.com/2023/03/why-west-management-principles-are/>.
46. Хазин М., Щеглов С. Лестница в небо: диалоги о власти, карьере и мировой элите. - Издательство Рипол Классик, 2016. - 624 с.
47. Хазин М., Щеглов С. Лестница в небо: диалоги о власти, карьере и мировой элите. - Издательство Рипол Классик, 2016. - 624 с.
48. Федеральный портал Истории России. Вторая чеченская война [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://histrf.ru/teacher/istoriya-rossii-2/politicheskie-vyzovy-i-novye-prioritety-vnutrenney-politiki-rossii-v-nachale-xxi-v-3/article/vtoraia-chiechienskaia-voina?content=article>.
49. Энергетика и промышленность России. Аркадий Трачук: Россия столкнулась с уникальным набором микро- и макроэкономических вызовов [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.eprussia.ru/news/base/2023/9368807.htm>.
50. Яченстов К. Банковский кризис-2005 может стать хуже кризиса-2024 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.banki.ru/news/daytheme/?id=52849>.
51. Richard Fisher. The Long View: Why We Need to Transform How the World Sees Time, Wildfire, - 2024, 352 p.
52. Rush Doshi. The Long Game: China's Grand Strategy to Displace American Order (Bridging the Gap), Oxford University Press, - 2021, 432 p.
53. Friedman, H. S., & Booth-Kewley, S. Personality, Type A behavior, and coronary heart disease: The role of emotional expression. *Journal of Personality and Social Psychology*, 1987, 53(4), 783–792.