Научная статья

УДК 338.24

АДАПТАЦИЯ БИЗНЕС-МОДЕЛЕЙ РОССИЙСКИХ КОМПАНИЙ В УСЛОВИЯХ «ТУРБУЛЕНТНОСТИ» И САНКЦИОННЫХ ОГРАНИЧЕНИЙ

Вишневская Юлия Евгеньевна
Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации

Аннотация

В контексте турбулентности основополагающим элементом выживания и развития компаний становится адаптация их базовых бизнес-моделей. Бизнес-модель, понимаемая как архитектура создания, доставки и захвата ценности, выступает концептуальным и операционным ядром любой коммерческой организации. Ее устойчивость и гибкость предопределяют способность предприятия не только противостоять внешним шокам, но и выявлять формирующиеся в новых условиях ниши для роста. Цель исследования заключается в выявлении управленческих инструментов стресс-тестирования и сценарного планирования бизнес-модели российских компаний в условиях «турбулентности» и санкционных ограничений. В соответствии с намеченной целью были получены основные результаты исследования: определена классификация ключевых угроз для бизнес-моделей (разрывы цепочек, технологические, кадровые); проведен анализ кейсов успешной трансформации бизнес-моделей (перестройка логистики, переориентация на новые рынки, смена партнеров); отражены управленческие инструменты стресс-тестирования и сценарного планирования бизнес-модели; обозначена роль лидерства и организационного обучения в процессе адаптации. В заключение автор пришел к выводу, что катализирующим фактором трансформации выступает лидерство, реализующее две ключевые функции: формирование и трансляцию новой стратегической нарративной рамки, а также создание условий для ускоренного

организационного обучения. Без когнитивной гибкости руководства и институционализации процессов быстрого приобретения и распространения новых знаний технические планы трансформации теряют эффективность, наталкиваясь на организационную инерцию и сопротивление. Таким образом, устойчивость бизнес-модели в кризисе является производной от управленческой зрелости, выражающейся в способности к комплексному стратегическому переосмыслению, стресс-моделированию и организационному развитию.

Ключевые слова: адаптация бизнес-моделей; условия турбулентности; санкционные ограничения; стресс-тестирование; управленческие инструменты; роль лидерства

Статья поступила в редакцию 07.04.2025, одобрена после рецензирования 16.05.2025, принята к публикации 02.06.2025.

Original article

ADAPTATION OF RUSSIAN COMPANIES' BUSINESS MODELS IN CONDITIONS OF TURBULENCE AND SANCTIONS RESTRICTIONS

Vishnevskaya Yulia Evgenievna
Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration

Abstract

In the context of turbulence, the adaptation of basic business models becomes a fundamental element of the survival and development of companies. A business model, understood as the architecture of value creation, delivery, and capture, serves as the conceptual and operational core of any commercial organization. Its resilience and flexibility predetermine the enterprise's ability not only to withstand external shocks but also to identify emerging growth niches in new conditions. The purpose of this study is to identify management tools for stress testing and scenario planning of business models of Russian companies in the context of "turbulence" and sanctions restrictions. In accordance with the stated goal, the following key results were obtained:

a classification of key threats to business models (chain breaks, technological, personnel) was determined; an analysis of cases of successful business model transformation (logistics restructuring, reorientation to new markets, change of partners) was conducted; management tools for stress testing and scenario planning of business models were described; the role of leadership and organizational learning in the adaptation process was outlined. In conclusion, the author concluded that leadership acts as a catalytic factor for transformation, fulfilling two key functions: shaping and communicating a new strategic narrative framework and creating conditions for accelerated organizational learning. Without cognitive flexibility in leadership and institutionalizing processes for the rapid acquisition and dissemination of new knowledge, technical transformation plans lose their effectiveness, encountering organizational inertia and resistance. Thus, the resilience of a business model in a crisis is a function of managerial maturity, which is expressed in the ability to engage in comprehensive strategic rethinking, stress modeling, and organizational development.

Keywords: adaptation of business models; turbulent conditions; sanctions restrictions; stress testing; management tools; the role of leadership

The article was submitted to the editorial office on 04/07/2025, approved after review on 05/16/2025, accepted for publication on 06/02/2025.

Введение. Современный этап функционирования национальной экономики Российской Федерации характеризуется вхождением в длительную фазу структурной и конъюнктурной нестабильности, определяемой в научной и профессиональной литературе термином «турбулентность». Данное состояние качественно отличается от циклических колебаний деловой активности своей комплексной природой, синхронным воздействием на все элементы хозяйственной системы и высокой степенью непредсказуемости последствий. Турбулентность формируется под влиянием конвергенции нескольких факторов,

среди которых ключевую роль играют беспрецедентные по масштабу и охвату внешние санкционные ограничения. Эти ограничения, выходящие за рамки точечных финансовых мер, трансформируют условия ведения бизнеса, включая логистические цепочки, доступ к критическим технологиям и компонентам, механизмы расчетов и возможности привлечения долгосрочных инвестиций. В совокупности с внутренними структурными диспропорциями и глобальными геоэкономическими сдвигами санкции формируют новую экосистему ограничений и возможностей, требующую от экономических агентов глубокой трансформации принципов своей деятельности [1].

В данном контексте основополагающим элементом выживания и развития компаний становится адаптация их базовых бизнес-моделей. Бизнес-модель, понимаемая как архитектура создания, доставки и захвата ценности, выступает концептуальным и операционным ядром любой коммерческой организации. Ее устойчивость и гибкость предопределяют способность предприятия не только противостоять внешним шокам, но и выявлять формирующиеся в новых условиях ниши для роста [2]. Таким образом, адаптация перестает быть тактической задачей кризис-менеджмента и приобретает стратегическое значение как процесс целенаправленного перепроектирования или обновления ключевых компонентов бизнес-модели: ценностного предложения, цепочек создания стоимости, взаимоотношений с клиентами и партнерами, а также финансовых потоков.

Актуальность исследования процессов адаптации бизнес-моделей российских компаний обусловлена необходимостью перехода от анализа частных случаев и эмпирических наблюдений к систематизации формирующихся стратегических ответов. Требуется научное осмысление разнообразия адаптационных траекторий, которые могут варьироваться от импортозамещения в рамках существующей модели до полной ее реконфигурации с ориентацией на новые рынки, технологии и источники создания ценности. Особого внимания заслуживает изучение роли цифровых

платформ, развития кооперационных сетей внутри национальной экономики, а также изменения структуры корпоративных активов и компетенций в качестве драйверов такой трансформации [3].

Следовательно, научная задача заключается в разработке аналитического аппарата для классификации и оценки эффективности различных стратегий адаптации бизнес-моделей в условиях санкционно-индуцированной турбулентности. Решение этой задачи позволит сформировать теоретическую основу для управленческих решений на уровне компаний, а также будет способствовать выработке адекватных мер экономической политики, направленных на поддержку наиболее устойчивых и перспективных форм реорганизации бизнеса, обеспечивающих долгосрочную конкурентоспособность национального хозяйственного комплекса в изменившейся глобальной среде.

Обзор литературы. Аналитический обзор академической литературы в области стратегического менеджмента и теории организации свидетельствует о возрастающем интересе к проблематике устойчивости бизнес-моделей (БМ) как характеристике долгосрочной жизнеспособности компании [4-6]. Устойчивость БМ в данном контексте трактуется как ее способность к адаптации, трансформации и сохранению функциональной целостности в связи с происходящими изменениями во внешней среде. Эволюция концепции прошла путь от статического представления о БМ как о схеме извлечения прибыли к динамическому пониманию, где БМ рассматривается как сложная система, находящаяся в постоянном взаимодействии с экосистемой и требующая управления своей эволюцией.

Современные исследования [7-9], базирующиеся на работах таких ученых, как А. Остервальдер, И. Пинье, Д. Тис, рассматривают устойчивость как производную от трех взаимосвязанных свойств: адаптивности (способности к модификации отдельных компонентов без изменения центрального звена), гибкости (наличия резервов и альтернативных конфигураций) и трансформационной способности (готовности к пересмотру базовой логики

создания ценности). Таким образом, устойчивая БМ — это конструкция, способная использовать турбулентность для обновления и усиления своих конкурентных позиций. В условиях нестабильности, вызванной геополитическими сдвигами, технологическими разрывами и структурными кризисами, именно устойчивость БМ становится ключевым объектом стратегического управления, отодвигая на второй план операционную эффективность в рамках устаревающей модели.

Угрозы для устойчивости БМ в современной литературе систематизируются как воздействия на ключевые системные взаимосвязи внутри модели и между ней и ее окружением. Наиболее релевантной для условий турбулентности представляется классификация, фокусирующаяся на природе разрыва критических потоков и ресурсов, обеспечивающих функционирование БМ. Данные угрозы можно структурировать по трем основным категориям: угрозы целостности цепочек создания ценности, угрозы компетенционной адекватности и угрозы ценностному предложению (таблица 1).

Таблица 1 - Классификация ключевых угроз для устойчивости бизнес-моделей

Категория угрозы	Сущность и точка приложения	Конкретные проявления и последствия
Операционные угрозы (разрывы потоков)	Нарушение физической, логистической или финансовой целостности цепочек поставок и дистрибуции, лежащих в основе логики БМ	Санкционные ограничения, способствующие потере критически значимых поставщиков, рынков сбыта или транспортных коридоров
		Длительные коллапсы в глобальной логистике, делающие экономически невыгодными ранее эффективные протяженные

		цепочки
		Блокировка расчетов, отток капитала, ограничения на фондирование, разрушающие финансовую модель
Компетенционные угрозы (деградация активов)	Моральное устаревание ключевых ресурсов и компетенций, на которых построена конкурентная устойчивость БМ	Отсутствие доступа к программным платформам, комплектующим, технологиям ноу-хау, обесценивающее продуктовый портфель
		Массовая эмиграция квалифицированных специалистов, разрыв связей с мировым научным сообществом, формирование острого дефицита в ключевых для БМ компетенциях
		Ограничение доступа к глобальным базам знаний, исследовательским сетям и данным, необходимым для развития
Ценностные угрозы (потеря релевантности)	Стремительное изменение потребностей, ожиданий и моделей поведения клиентов, приводящее к обесцениванию	Переход к импортозамещению, изменение моделей потребления, рост запроса на суверенные цифровые сервисы

	текущего ценностного предложения	

Представленная классификация отражает, что угрозы носят системный и каскадный характер. Операционная угроза, такая как разрыв цепочек поставок (Т1), напрямую дестабилизирует процесс создания ценности. Для ее преодоления компания вынуждена искать альтернативные технологические решения или новых поставщиков, что немедленно сталкивает ее с компетенционными угрозами — недостатком собственных инженерных кадров или технологий для быстрой адаптации (Т2). Попытка решить эти проблемы через ускоренную внутреннюю разработку или локализацию, в свою очередь, может привести к росту издержек или снижению качества, что формирует ценностную угрозу, делая продукт менее привлекательным для рынка (Т3).

Материалы и методы исследования. Настоящее исследование основано на методологии качественного сравнительного кейс-анализа. Эмпирическую базу составили публично доступные данные (годовые и квартальные отчеты, стратегические презентации, аналитические обзоры, публикации в деловых СМИ) по крупным российским компаниям из различных отраслей (логистика, ИТ-розница, производство строительных материалов), осуществившим значительную трансформацию своей бизнес-модели в период 2022-2024 гг. Выбор кейсов обусловлен их репрезентативностью в демонстрации различных стратегических ответов на кризис. Для анализа управленческих инструментов применялся метод структурно-функционального анализа внутренних документов по стратегическому планированию и риск-менеджменту, а также обобщение существующих академических и консалтинговых методик. Исследование роли лидерства и обучения проведено через контент-анализ публичных заявлений топ-менеджеров исследуемых компаний и реконструкцию кадровых и организационных изменений на основе открытых источников.

Результаты исследования и их обсуждение. Анализ выбранных кейсов

позволил идентифицировать три доминирующих вектора трансформации БМ:

1) на примере логистической компании ООО «ПЭК» был зафиксирован переход от транзитной, ориентированной на Запад модели к мультифункциональной логистической платформе. Это потребовало создания новых терминальных мощностей на восточном направлении, освоения альтернативных маршрутов (МТК «Север – Юг», коридоры в Центральную Азию) и глубокой цифровизации управления флотом и складами для компенсации возросшей сложности. Ключевым элементом адаптации стало перепроектирование сервисного ценностного предложения: акцент сместился на предоставление клиентам комплексных решений по управлению рисками в цепочках поставок;

2) кейс ГК «Ланит» продемонстрировал стратегию «глубокой локализации» и перехода на рынки стран Ближнего Востока и Юго-Восточной Азии. Трансформация включала настройку локальных сайтов и логистики, а также изменение продуктового портфеля: адаптацию устройств под местные стандарты связи, предустановку региональных приложений, создание служб поддержки на местных языках. БМ трансформировалась из модели массовых продаж унифицированных гаджетов в модель гибкой, локализованной экосистемы цифровых сервисов;

3) производственная компания АО «ТУЛСПЕЦСТРОЙ» столкнулась с необходимостью замены импортного оборудования и сырья. Ответом на санкционные ограничения стала стратегия вертикальной интеграции и развития партнерства с отечественными научно-инжиниринговыми центрами. Это привело к изменению бизнес-модели: она начала эволюционировать в технологическую, с выделением нового направления по разработке и лицензированию собственных решений для отрасли.

Успешные компании дополнили традиционный риск-менеджмент более агрессивными инструментами проактивного моделирования устойчивости (рисунок 1).

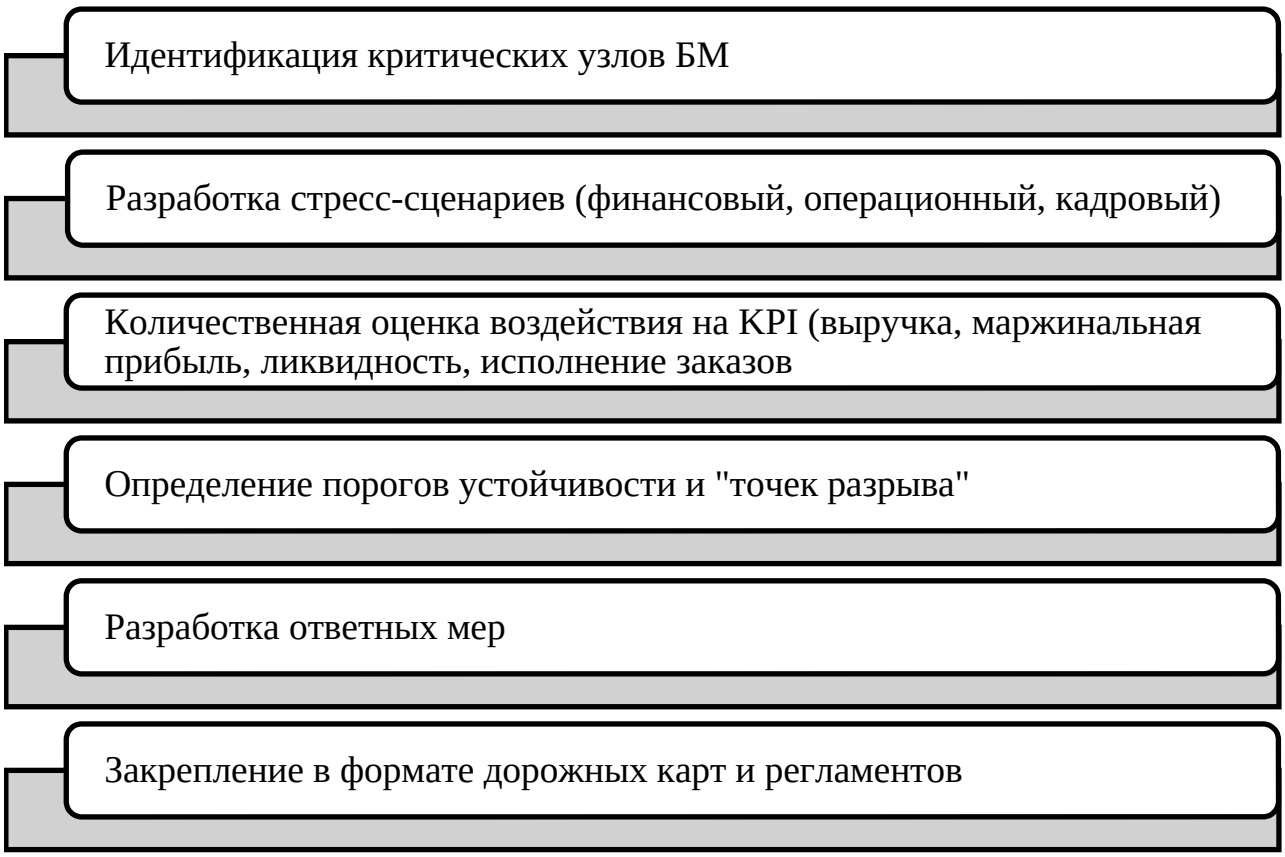

Рисунок 1 - Контур управления устойчивостью бизнес-модели на основе стресс-тестирования и сценарного планирования

Процесс начинается с картографирования бизнес-модели и выявления ее наиболее уязвимых элементов (зависимость от единственного поставщика критического компонента). Далее разрабатываются детерминированные стресс-сценарии («полное прекращение поставок по ключевому направлению», «мгновенная девальвация на 50%»). Их прохождение через финансовые и операционные модели позволяет выявить «точки разрыва» — моменты, когда бизнес-модель перестает функционировать. Важнейший этап — разработка заранее согласованных пакетов мер (превентивных и реактивных), что в значительной мере сокращает время принятия решений в условиях турбулентности.

Вместе с тем технические меры трансформации неэффективны без соответствующего организационного контекста, который формируется

лидерством:

- ключевой функцией лидера стала непрерывная и честная коммуникация новой реальности и стратегии адаптации как с внешними стейкхолдерами (для сохранения доверия), так и с внутренней аудиторией (для мобилизации и снижения сопротивления);

- адаптация сопровождалась созданием формальных и неформальных механизмов быстрого обучения. К ним относятся создание кросс-функциональных групп по трансформации для быстрого обмена информацией и принятия решений; запуск программ быстрого переобучения сотрудников под новые задачи; внедрение процедур регулярного анализа ошибок и успешных практик на всех уровнях. Организационная культура временно смещалась в сторону допуска разумного риска и экспериментирования.

Выводы. Управление устойчивостью БМ в условиях турбулентности требует целостного переосмысления архитектуры модели с учетом новых ограничений и возможностей. Это переводит задачу плоскость стратегического обновления, где ключевыми становятся диагностика уязвимостей БМ к различным классам угроз и проектирование такой ее конфигурации, которая обладает внутренней избыточностью и адаптивностью для противодействия им.

Эмпирический анализ подтверждает, что успешная адаптация бизнес-моделей в условиях турбулентности реализуется через комбинацию трех стратегических векторов: географическо-логистическую реконфигурацию, глубокую локализацию и переориентацию на новые рынки и технологическое перепартнерство с элементами вертикальной интеграции. При этом сущность трансформации заключается в перепроектировании архитектуры создания ценности, что часто влечет за собой смену позиционирования компании в экосистеме.

Эффективное управление таким переходом требует выхода за рамки традиционного риск-менеджмента к использованию комплекса инструментов стресс-тестирования и сценарного планирования. Первое обеспечивает

тактическую устойчивость, выявляя «точки разрыва» текущей модели и планируя операционные ответы. Второе задает стратегическую перспективу, разрабатывая портфель возможных будущих изменений бизнес-модели. Их совместное применение формирует контур оптимального управления.

Список литературы

1. Лазутин Д. И. Стратегическая адаптация российского малого и среднего бизнеса: интеграция e-commerce как ответ на вызовы турбулентной внешней среды // Human Progress. – 2025. – Т. 11. – №. 4. – С. 4.
2. Парфенов Д. К. Экономические шоки как фактор трансформации структуры и динамики рынка высокотехнологичной продукции // Прикладные экономические исследования. – 2025. – №. 2. – С. 40-48.
3. Максимцев И. А., Костин К. Б., Лукашенко Д. К., Онуфриева О. А. Оптимальные бизнес-модели для отечественных предприятий в условиях санкционных ограничений // Экономика, предпринимательство и право. – 2023. – Т. 13. – №. 6. – С. 1729-1746.
4. Краковская И. Н., Корокошко Ю. В., Слушкина Ю. Ю., Казаков Е. А. Влияние глобальных тенденций цифровизации на трансформацию бизнес-моделей промышленных компаний // Регионология. – 2022. – Т. 30. – №. 4 (121). – С. 823-850.
5. Смирнов Ю. А. Трансформация бизнес-моделей пассажирских автотранспортных предприятий как инструмент повышения их устойчивости в кризисных условиях // Прикладные экономические исследования. – 2025. – №. 1. – С. 140-146.
6. Курдин А. А., Мелешкина А. И., Федоров С. И. Адаптация российской автомобильной отрасли к воздействию новых санкционных ограничений // Государственное управление. Электронный вестник. – 2024. – №. 106. – С. 65-84.
7. Болодурина М. П., Елизарьева Е. А. Оценка факторов резильентности субъектов малых и средних предприятий при разработке адаптационных

стратегий // Экономические и социальные проблемы России. – 2024. – №. 1 (57). – С. 43-59.

8. Чистяков И. А. Разработка динамической системы цифровой конкурентоспособности автопрома // Мировая экономика и мировые финансы. – 2025. – Т. 4. – №. 3. – С. 88-96.

9. Щепакин М. Б., Хандамова Э. Ф., Петриченко Г. С., Пахиев Р. А. Адаптационно-поведенческая клиентоориентированность бизнеса как инструмент управления изменениями // Экономика, предпринимательство и право. – 2024. – Т. 14. – №. 7. – С. 3731-3754.

10. Рубинская Э. Д., Цьолко В. И. Модернизация портовых систем в логистических цепях как фактор оптимизации экспорта сельскохозяйственной продукции российских компаний в условиях санкционных ограничений // Russian Journal of Social Sciences and Humanities. – 2025. – Т. 19. – №. 3.

References

1. Lazutin D. I. Strategic Adaptation of Russian Small and Medium-Sized Businesses: E-Commerce Integration as a Response to the Challenges of a Turbulent External Environment // Human Progress. – 2025. – Vol. 11. – No. 4. – P. 4.

2. Parfenov D. K. Economic Shocks as a Factor in Transforming the Structure and Dynamics of the High-Tech Market // Applied Economic Research. – 2025. – No. 2. – P. 40-48.

3. Maksimtsev I. A., Kostin K. B., Lukashenko D. K., Onufrieva O. A. Optimal Business Models for Domestic Enterprises under Sanctions // Economy, Entrepreneurship and Law. – 2023. – Vol. 13. – No. 6. – P. 1729-1746.

4. Krakovskaya I. N., Korokoshko Yu. V., Slushkina Yu. Yu., Kazakov E. A. The Impact of Global Digitalization Trends on the Transformation of Business Models of Industrial Companies // Regionology. - 2022. - Vol. 30. - No. 4 (121). - P. 823-850.

5. Smirnov Yu. A. Transformation of Business Models of Passenger Motor Transport Enterprises as a Tool for Increasing Their Resilience in Crisis Conditions // Applied Economic Research. - 2025. - No. 1. - P. 140-146.

6. Kurdin A. A., Meleshkina A. I., Fedorov S. I. Adaptation of the Russian Automobile Industry to the Impact of New Sanctions Restrictions // Public Administration. Electronic Bulletin. - 2024. - No. 106. - P. 65-84.

7. Bolodurina M. P., Elizarieva E. A. Assessing the Resilience Factors of Small and Medium-Sized Enterprises in Developing Adaptation Strategies // Economic and Social Problems of Russia. - 2024. - No. 1 (57). - P. 43-59.

8. Chistyakov I. A. Developing a Dynamic System of Digital Competitiveness in the Automotive Industry // Global Economy and Global Finance. - 2025. - Vol. 4. - No. 3. - P. 88-96.

9. Shchepakin M. B., Khandamova E. F., Petrichenko G. S., Pakhiev R. A. Adaptive-behavioral customer focus of business as a change management tool // Economy, Entrepreneurship and Law. - 2024. - Vol. 14. - No. 7. - P. 3731-3754.

10. Rubinskaya E. D., Tsyolko V. I. Modernization of port systems in logistics chains as a factor in optimizing the export of agricultural products of Russian companies under sanctions restrictions // Russian Journal of Social Sciences and Humanities. - 2025. - Vol. 19. - No. 3.