

# УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ НАУКИ

Научно-практический журнал

Издается с 2011 года

# MANAGEMENT SCIENCES

Scientific and Practical Journal

Published since 2011

Издание перерегистрировано  
в Федеральной службе по надзору  
в сфере связи, информационных технологий  
и массовых коммуникаций:  
ПИ № ФС77–82266  
от 23 ноября 2021 г.

The edition is reregistered  
in the Federal Service for Supervision  
of Communications,  
Informational Technologies and Media Control:  
PI No. ФС77–82266  
of 23, November, 2021

**Периодичность издания – 4 номера в год**

**Publication frequency – 4 issues per year**

**Учредитель: Финансовый университет,  
Москва, Россия**

**Founder: Financial University,  
Moscow, Russia**

Журнал ориентирован на научное обсуждение  
актуальных проблем в области теории и практики  
управления. Журнал входит в перечень периодических  
научных изданий, рекомендуемых ВАК для публикации  
основных результатов диссертаций на соискание  
ученых степеней кандидата и доктора наук, включен  
в систему Российского индекса научного цитирования  
(РИНЦ)

The Journal is oriented towards scientific discussion  
of present-day topics in the sphere  
of Theory and Practice of Management.  
The Journal is included in the list  
of academic periodicals recommended by the Higher  
Attestation Commission for publishing the main findings  
of PhD and ScD dissertations, included into the system  
Russian Science Citation Index

Все статьи журнала «Управленческие науки»  
публикуются с указанием цифрового идентификатора  
объекта (digital object identifier, DOI)

All articles of journal Management Sciences  
in Russia are published with a digital  
object identifier (DOI)

Журнал распространяется по подписке.  
Подписной индекс 44108 в объединенном  
каталоге «Пресса России»

The Journal is distributed by subscription.  
Subscription index: 44108 in the consolidated  
catalogue “The Press of Russia”

## ГЛАВНЫЙ РЕДАКТОР

**Абдикеев Н.М.**, главный редактор, доктор технических наук, профессор, директор Института финансово-промышленной политики Финансового университета, Москва, Россия

## ЧЛЕНЫ РЕДАКЦИОННОЙ КОЛЛЕГИИ

**Алиев Р.А.**, доктор технических наук, профессор Азербайджанского государственного университета нефти и промышленности, член-корреспондент Национальной Академии наук Азербайджана, профессор Университета штата Джорджия, США; Директор совместных программ ВВА, MBA Азербайджанского государственного университета нефти и промышленности с Государственным университетом Джорджии, США и Университетом Зигена, Германия, г. Баку, Азербайджан

**Баранов А.О.**, доктор экономических наук, профессор, заместитель директора Института экономики и организации промышленного производства СО РАН, заведующий кафедрой экономической теории Новосибирского государственного университета, Новосибирск, Россия

**Бруно С.С.**, доктор наук, профессор Университета г. Мессина, Италия; научный сотрудник Центра российских и евразийских исследований им. Дэвиса и Института количественных социальных наук, Гарвардский университет, США

**Брусакова И.А.**, доктор технических наук, профессор, действительный член Метрологической академии РФ, действительный член Международной академии высшей школы, заведующая кафедрой инновационного менеджмента Санкт-Петербургского государственного электротехнического университета имени В.И. Ленина, Санкт-Петербург, Россия

**Клейнер Г.Б.**, доктор технических наук, профессор, член-корреспондент РАН, заместитель научного руководителя Центрального экономико-математического института РАН, руководитель научного направления «Мезоэкономика, микроэкономика, корпоративная экономика», заведующий кафедрой «Системный анализ в экономике» Финансового университета, Москва, Россия

**Ленчук Е.Б.**, доктор экономических наук, руководитель научного направления «Экономическая политика» Института экономики РАН, Москва, Россия

**Маршев В.И.**, доктор экономических наук, заслуженный профессор Московского университета, профессор кафедры управления организацией экономического факультета МГУ имени М.В. Ломоносова, Москва, Россия

**Нуреев Р.М.**, доктор экономических наук, профессор, научный руководитель департамента экономической теории Финансового университета, ординарный профессор ВШЭ, Москва, Россия

**Пашенко Ф.Ф.**, доктор технических наук, профессор, главный научный сотрудник лаборатории «Интеллектуальные системы управления и моделирования» Института проблем управления им. В.А. Трапезникова РАН, профессор кафедры инфокоммуникационных систем и сетей МФТИ, Москва, Россия

**Прокофьев С.Е.**, доктор экономических наук, профессор, ректор Финансового университета, Москва, Россия

**Ряховская А.Н.**, доктор экономических наук, научный руководитель Института экономики и антикризисного управления, профессор департамента менеджмента и инноваций Финансового университета, Москва, Россия

**Саймон Г.**, профессор, доктор наук, основатель и почетный председатель Simon-Kucher & Partners Strategy and Marketing Consultants, Бонн, Германия

**Соловьев В.И.**, доктор экономических наук, профессор, декан факультета информационных технологий и анализа больших данных, руководитель департамента анализа данных и машинного обучения, Москва, Россия

**Сумма Р.**, доктор экономики, заместитель редактора журнала «Review of Keynesian Economics», руководитель аспирантуры, Федеральный университет Рио де Жанейро, Бразилия

**Ткаченко И.Н.**, доктор экономических наук, профессор, заведующая кафедрой экономической теории и корпоративного управления Уральского государственного экономического университета, Екатеринбург, Россия

**Трачук А.В.**, доктор экономических наук, профессор, генеральный директор АО «Гознак», декан факультета «Высшая школа управления», профессор департамента менеджмента и инноваций Финансового университета, Москва, Россия

**Фанци С.**, профессор, доктор наук, директор Института креативного менеджмента и инноваций, Университет Киндай, Осака, Япония

**Хафиз И.А.**, доктор наук, профессор, директор по профессиональной подготовке в области учета и финансов университета Абу-Даби, профессор кафедры бухгалтерского учета и финансов Нью-Йоркского технологического института, кампус в Абу-Даби, ОАЭ

**Цыгалов Ю.М.**, заместитель главного редактора, доктор экономических наук, профессор департамента корпоративных финансов и корпоративного управления Финансового университета, Москва, Россия

## EDITOR-IN-CHIEF

**Abdikeev N.M.**, Editor-in-Chief, Dr. Sci. (Tech), Professor, Director of the Institute of Financial and Industrial Policy, Financial University, Moscow, Russia

## MEMBERS OF THE EDITORIAL BOARD

**Aliev R.A.**, Dr. Sci. (Tech), Professor, Azerbaijan State University of Oil and Industry, Corresponding Member of the National Academy of Sciences of Azerbaijan, Professor at Georgia State University, USA; Director of joint BBA, MBA programs of the Azerbaijan State University of Oil and Industry with the State University of Georgia, USA and the University of Siegen, Germany, Baku, Azerbaijan

**Baranov A.O.**, Dr. Sci. (Econ.), Professor, Deputy Director for Research, Institute of Economics and Industrial Production Organization of Siberian Branch of the Russian Academy of Sciences, Head, Department of Economic Theory, Novosibirsk State University, Novosibirsk, Russia

**Bruno S.S.**, PhD, Prof., University of Messina, Messina, Italy, Harvard Extension School, Associate of Davis Center for Russian and Eurasian Studies, Harvard University, USA

**Brusakova I.A.**, Dr. Sci. (Tech.), Professor, Full Member of the Metrological Academy of the Russian Federation, Full Member of the International Academy of Higher Education, Head of the Department of Innovation Management, St. Petersburg State Electrotechnical University, Saint Petersburg, Russia

**Kleiner G.B.**, Dr. Sci. (Tech.), Professor, Corresponding Member of the RAS, Deputy Director of Science of the RAS Central Economic-Mathematical Institute, Head of the Scientific Direction "Mesoeconomics, Microeconomics, Corporate Economics", Head of the Department "System Analysis in Economics", Financial University, Moscow Russia

**Lenchuk E.B.**, Dr. Sci. (Econ.), Head of the Scientific Direction "Economic Policy" of the Institute of Economics of the Russian Academy of Sciences, Moscow, Russia

**Marshev V.I.**, Dr. Sci. (Econ.), Honored Professor of Moscow University, Professor of the Department of Organization Management, Economic Faculty, Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russia

**Nureev R.M.**, Dr. Sci. (Econ.), Professor, Chairman for Research of the Department of Economic Theory, Financial University, Tenured Professor at the Higher School of Economics, Moscow, Russia

**Pashchenko F.F.**, Dr. Sci. (Engr.), Professor, Chief Scientific Officer, Intelligence Systems for Management and Modeling Laboratory, RAS Trapeznikov Institute of Management Problems, Professor of the Department of Infocommunication systems and networks, MIPT, Moscow, Russia

**Prokofyev S.E.**, Dr. Sci. (Econ.), Professor, Rector of Financial University; Moscow, Russia

**Ryakhovskaya A.N.**, Dr. Sci. (Econ.), Professor, Scientific Director of the Institute of Economics and Crisis Management, Professor, Department of Management and Innovation, Financial University, Moscow, Russia

**Simon H.**, Professor, PhD, Founder and Honorary Chairman Simon-Kucher & Partners Strategy & Marketing Consultants, Bonn, Germany

**Soloviev V.I.**, Dr. Sci. (Econ.), Professor., Dean, Faculty of information technology and big data analysis, Head of Department of Data Analysis and Machine Learning, Financial University, Moscow, Russia

**Summa R.**, PhD of Economics, Deputy Editor of the Review of Keynesian Economics, Head of Postgraduate Studies, Federal University of Rio de Janeiro, Brazil

**Tkachenko I.N.**, Dr. Sci. (Econ.), Professor, Head of the Department of Economic Theory, Ural State University of Economics, Yekaterinburg, Russia

**Trachuk A.V.**, Dr. Sci. (Econ.), Professor, Director General of Goznak JSC, Dean, Faculty "Higher school of management", Professor of the Department of Management and Innovation, Financial University, Moscow, Russia

**Fangqui X.**, Full Professor, PhD, Director of the Institute for Creative Management and Innovation, University Kindai, Osaka, Japan

**Hafiz I.A.**, PhD, Associate Professor, Director of Professional Enrichment, Higher Collages of Technology, Professor, Department of Accounting and Finance, New York Institute of Technology, Campus Abu Dhabi, UAE

**Tsigalov Yu.M.**, Deputy Chief Editor, Dr. Sci. (Econ.), Professor, Department of Corporate Finances and Corporate Management, Financial University, Moscow, Russia

**Управленческие науки /  
Management Sciences**

Том 12, № 2, 2022

Главный редактор:  
**Н.М. Абдикеев**Заведующий Редакцией  
научных журналов:  
**В.А. Шадрин**Выпускающий редактор:  
**А.М. Пересыпкина**Верстка:  
**С.М. Ветров**Корректор:  
**С.Ф. Михайлова**Переводчик:  
**В.И. Тимонина**Референс-менеджер:  
**В.М. Алексеев****Адрес редакции:**  
125993, ГСП-3, Москва,  
Ленинградский пр-т, 53,  
комн. 5.9**Телефон: 8 (499) 553-10-84**  
(вн. 10-84).

E-mail: uprnauki@mail.ru

**Отдел подписки:**  
тел./факс: **8 (499) 553-10-71**  
(вн. 10-80),  
e-mail: sfmihajlova@fa.ru  
С.Ф. МихайловаПодписано в печать  
23.05.2022Формат 60 × 84 1/8  
Объем 13,75 п. л.  
Заказ № 400Отпечатано  
в отделе полиграфии  
Финансового университета  
(Москва,  
Ленинградский пр-т, 51)© **Финансовый университет,**  
2022Письменное согласие  
редакции при перепечатке  
материалов издания,  
а также ссылки при  
цитировании на журнал  
Управленческие науки /  
Management Sciences  
обязательны.**ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА УПРАВЛЕНИЯ***Тополева Т.Н.***Локализация производства: международный опыт  
и императивы России в условиях санкционного режима . . . . . 6****СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ***Костюхин Ю.Ю.***Стратегическое управление российской металлургией  
в условиях вызовов и рисков. . . . . 21***Михненко П.А.***Стохастический анализ динамики стратегического соответствия  
компании «Аэрофлот». . . . . 33****АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ***Розанова Т.П.***Антикризисные меры по снижению последствий влияния санкций  
на сферу туризма России. . . . . 45****ОПЕРАЦИОННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ***Титов С.А., Титова Н.В.***Гибридные методологии управления проектами как проявление  
организационной амбидекстрии . . . . . 55***Цыгалов Ю.М., Яценко А.И.***Повышение эффективности деятельности компании  
при оптимизации вспомогательных бизнес-процессов. . . . . 68****УПРАВЛЕНИЕ ЗНАНИЯМИ***Лунев А.П., Томашевская Ю.Н., Кошкарлов А.В.***Управление знаниями в системе высшего образования:  
теория и практика . . . . . 86****УПРАВЛЕНИЕ МАРКЕТИНГОМ***Курина Т.Н.***Применение различных концепций маркетинга  
в стратегическом менеджменте. . . . . 98**

## THEORY AND PRACTICE OF MANAGEMENT

*Topoleva T.N.*

**Localization of The Production: International Experience  
and Imperatives of Russia in the Conditions of Sanctions Regime. . . . . 6**

## STRATEGIC MANAGEMENT

*Kostyukhin Y.Y.*

**Strategic Management of Russian Metallurgy in the Face  
of Challenges and Risks . . . . . 21**

*Mikhnenko P.A.*

**Stochastic Analysis of Dynamics the Strategic Compliance  
of Company Aeroflot . . . . . 33**

## CRISIS MANAGEMENT

*Rozanova T.P.*

**Anti-Crisis Measures to Reduce the Consequences of the Impact  
of Sanctions on the Tourism Industry of Russia . . . . . 45**

## OPERATIONS MANAGEMENT

*Titov S.A., Titova N.V.*

**Hybrid Project Management Methodologies as a Sign  
for Organizational Ambidexterity . . . . . 55**

*Tsygalov Y.M., Yashchenko A.I.*

**Improving the Efficiency of the Company's Activities while Optimizing  
Auxiliary Business Processes . . . . . 68**

## KNOWLEDGE MANAGEMENT

*Lunev A.P., Tomashevskaya Yu.N., Koshkarov A.V.*

**Knowledge Management in Higher Education: Theory and Practice . . . . 86**

## MARKETING MANAGEMENT

*Kurina T.N.*

**Application of Various Marketing Concepts  
on Strategic Management. . . . . 98**

### Management Sciences

Vol. 12, No. 2, 2022

Editor-in-Chief:  
**N.M. Abdikeyev**

Head of Scientific Journals  
Editorial Department:  
**V.A. Shadrin**

Managing Editor:  
**A.M. Peresyphina**

Design, make up:  
**S.M. Vetrov**

Proofreader:  
**S.F. Mikhaylova**

Translator:  
**V.I. Timonina**

Reference Manager:  
**V.M. Alekseev**

**Editorial office address:**  
125993, GSP-3,  
Moscow,  
Leningradskiy prospekt, 53,  
room 5.9

**Tel.: 8 (499) 553-10-84  
(internal 10-84).**

E-mail: [uprnauki@mail.ru](mailto:uprnauki@mail.ru)

**Subscription department:**  
tel.: +7 (499) 553-10-71  
(internal 10-80),  
e-mail: [sfmihajlova@fa.ru](mailto:sfmihajlova@fa.ru)  
S.F. Mihaylova

Signed for press on  
23.05.2022

Format 60 × 84 1/8  
Length 13,75 p. s.  
Order № 400

Printed in the Publishing  
House of the Financial  
University  
(51, Leningradsky prospect,  
Moscow)

© **Financial University, 2022**

Editorial body written  
consent for edition  
materials reprinting  
as well as quotation  
references to the journal  
“Managerial Sciences”  
are binding.

## ОРИГИНАЛЬНАЯ СТАТЬЯ



DOI: 10.26794/2304-022X-2022-12-2-6-20

УДК 338.242(045)

JEL E65, O25, M11, R12

## Локализация производства: международный опыт и императивы России в условиях санкционного режима

Т.Н. Тополева

Удмуртский филиал Института экономики Уральского отделения РАН, Ижевск, Россия

## АННОТАЦИЯ

Статья посвящена исследованию проблематики локализации производства, получившей особую актуальность в условиях новых вызовов, характеризующихся беспрецедентным усилением санкционного режима в отношении российской экономики и предопределяющих необходимость создания национальных производственных цепочек полного цикла, реконфигурации отраслевых стратегий, трансформации производственных бизнес-моделей в контексте стратегических целей импортозамещения. **Целью** исследования является обобщение и оценка международного опыта локализации производства, а также анализ состояния данного процесса в отраслях российского производственного сектора, который с 2014 г. функционирует под действием блокирующих и секторальных санкций коллективного Запада. В процессе исследования использован комплекс общенаучных **методов**, в том числе: аналитический, логический, монографический, интерпретация, синтез, а также метод графической визуализации. Методологическая основа исследования включает совокупность классических и неоклассических концепций пространственной организации экономики, теории инновационного роста и кластерного развития. Представлен фрагментарный обзор международного опыта локализации производства. Проведен **анализ** механизмов государственной промышленной политики, содействующих решению задач локализации и импортозамещения с учетом стратегических приоритетов России. Систематизированы преимущества локализации в практике заключения специальных инвестиционных контрактов (СПИК). Обозначены ее отраслевые особенности в автопроме, энергетическом машиностроении и авиастроении. Сделан **вывод** о необходимости формирования эффективной стратегии локализации, преодоления декларативного характера импортозамещения в ключевых отраслях реального сектора российской экономики с выходом на решение задач обеспечения национальной безопасности и технологической независимости. Практическая значимость **результатов** исследования состоит в возможности их использования в области программно-проектного управления и разработке стратегий развития национального и регионального уровней.

**Ключевые слова:** локализация производства; промышленная политика; импортозамещение; кластеризация; специальный инвестиционный контракт; эффективность

**Для цитирования:** Тополева Т.Н. Локализация производства: международный опыт и императивы России в условиях санкционного режима. *Управленческие науки*. 2022;12(2):6-20. DOI: 10.26794/2304-022X-2022-12-2-6-20

## ORIGINAL PAPER

## Localization of Production: International Experience and Imperatives of Russia in the Conditions of Sanctions Regime

T.N. Topoleva

Udmurt Branch of Institute of Economics of the Ural Branch of Russian Academy of Science, Izhevsk, Russia

## ABSTRACT

This article is dedicated to the study of production localization problem which became especially topical in conditions of new challenges characterized by the unprecedented strengthening of sanctions regime towards Russian economy and predetermining the necessity to create national manufacturing chains of full cycle, reconfiguration of the sectoral policies, transformation of business models in context of strategic goals of the import substitution. The purpose of the

© Тополева Т.Н., 2022



article is to generalize and evaluate international experience of localization of production, as well as to analyze the state of this process in the branches of the Russian manufacturing sector, which since 2014 has been under the action of the blocking and sectoral sanctions of the collective West. In the research process, a complex of general scientific methods was used, including: analytical, logical, monographic, interpretation, synthesis, as well as a method of graphical visualization. Methodological base of the study includes the set of classical and neo-classical concepts of the spatial organization of the economy, theory of innovative growth and cluster development. Fragmentary overview of production localization international experience is given. We have carried out analysis of mechanisms of the state industrial policy, contributing to the problems solution of the localization and import substitution, taking into account strategic priorities of Russia. The advantages of localization in practice of special investment contract (SPIC) conclusion were systematized. Its sectorial features in automotive industry, power engineering industry and aircraft building were stated. We have made a conclusion about the necessity of forming of effective localization strategy, overcoming of declarative character of import substitution in the key spheres of real sector of Russian economy which will help to solve the problems of national security provision and technological independence. Practical significance of the results of the study consists in the possibility of its use in the sphere of program and project management and development of strategies of national and regional levels development. **Keywords:** production localization; industrial policy; import substitution; clustering; special investment contract; efficiency

**For citation.** Topoleva T.N. Localization of the production: International experience and imperatives of Russia in the conditions of sanctions regime. *Management Sciences*. 2022;12(2):6-20. DOI: 10.26794/2304-022X-2022-12-2-6-20

## ВВЕДЕНИЕ

Обращаясь к этимологии и семантическому содержанию термина «локализация», происходящего от латинского «locus» (место) и используемого в нескольких контекстных значениях различных научных дисциплин, следует отметить, что в широком смысле суть его сводится к концентрации изучаемого объекта в пространстве или же к возведению ограничений и пределов. С точки зрения экономики локализация предполагает иерархию, обусловленную заданным уровнем объекта:

- микроуровень (отдельные предприятия или их группы);
- мезоуровень (городские агломерации, регионы, отрасли);
- макроуровень (страны, межнациональные объединения).

В рамках настоящего исследования локализация рассматривается применительно к производственным системам, преимущественно на мезоуровне, а также в качестве объекта управленческого воздействия в русле пространственного подхода, предусматривающего совершенствование размещения производительных сил и решение государственных задач территориального развития.

Процесс локализации производства как область приложения управляющей системы опосредует логику изменений, коррелирующих с базовыми аспектами типологизации инноваций Й. Шумпетера: создание новых видов благ или их новых качеств, организация производств и внедрение

новых технологий, освоение новых рынков сбыта и источников сырья, организационная трансформация [1].

Истоки научного интереса к проблематике локализации производства восходят к классическим и неоклассическим зарубежным теориям пространственного размещения, описанным в работах И.Г. фон Тюнена [2], А. Вебера [3], В. Кристаллера [4], А. Леша [5] и др. Поиск оптимальной структуры экономического пространства продолжался в работах У. Айзарда [6], А. Преда [7], П. Потье [8], Ф. Перру [9] и др. В ряду современных авторов, развивающих теорию и моделирование размещения хозяйственной деятельности, следует отметить П. Кругмана [10], Р. Ромер [11], М. Портера [12] и др. Содержательные характеристики локализации производства содержатся в работах отечественных исследователей: Н.Н. Колосовского [13], А.Г. Гранберга [14], А.И. Татаркина [15], В.И. Сулова [16], Ю.Г. Лавриковой [17] и др.

## МЕЖДУНАРОДНЫЙ ОПЫТ ПРОГРАММ ЛОКАЛИЗАЦИИ ПРОИЗВОДСТВА

В международной практике различные аспекты локализации стоят на повестке дня правительств с 1970-х гг. XX в. Одной из первых стран, реализующих в рамках промышленной политики комплексную программу развития локализации производства, стала Норвегия. Это было обусловлено национальной стратегией, ориентированной на поддержку производственного сектора, развитие научных исследований, технологический

трансфер, разработку нормативных требований к локализации и регуляторных методов по их соблюдению.

Несмотря на благоприятные макроэкономические условия и наличие развитого промышленного комплекса, правительством Норвегии был признан факт недостаточности инновационных и технологических компетенций в развивающемся нефтегазовом секторе, в связи с чем он попал под воздействие прямого государственного регулирования. В частности, иностранные нефтегазовые компании активно стимулировались к интеграции с норвежскими производителями и научно-исследовательскими институтами в сфере НИОКР. Технологический трансфер и инвестиции стали важнейшим элементом процесса лицензирования. Так, одним из главных условий выдачи лицензии на недропользование являлось осуществление компаниями не менее 50% всех необходимых НИОКР на территории страны. Протекционистская политика сопровождалась поддержкой процессов кластеризации экономики, в том числе, через специальные программы “NCE”, “Arena”, а также создание сети промышленных парков и инкубаторов [18]. Наукоемкий бизнес развивался в коллаборационных партнерствах с научно-образовательным сектором и конверсионными предприятиями. Кроме того, вопреки утверждениям о необходимости создания льготных налоговых режимов для инвесторов, вкладывающихся в разработку месторождений, данный механизм стимулирования не был применен. Тем не менее особую роль сыграл целый ряд других преимуществ, в частности: политическая и правовая стабильность страны, эффективное администрирование, поддержка геологического изучения шельфа, близость к европейским рынкам [19].

Норвежский многоотраслевой нефтегазовый кластер, включающий свыше 1300 компаний с количеством занятых более 120 тыс. человек, сформировался благодаря последовательной реализации протекционистских мер, соответствующих целям национальной стратегии. Предприятия, входящие в его состав, располагаются по всей цепочке добавленной стоимости нефтегазовой отрасли, в том числе на уровне высших переделов. В результате страна обеспечила себе мировое лидерство в производстве стационарных нефтедобывающих платформ. Объем продаж кластера превышает 20 млрд долл. для внутреннего и 30 млрд долл. для

внешнего рынка. Реализация нефтегазового оборудования и его сервисное обслуживание стали ведущими статьями экспорта страны, уступая лишь продаже углеводородов. Если на этапе становления отрасли добыча сдерживалась во избежание перегрева экономики, то начиная с 2000-х гг. произошел разворот на усиление конкурентного механизма для максимальной мобилизации источников отраслевого роста [20].

Таким образом, выбор инновационного вектора на основе внедрения комплексной программы локализации производства способствовал достижению Норвегией глобального лидерства в области шельфовых технологий, росту экономики и усилению конкурентных позиций в мирохозяйственном пространстве.

Представляет интерес пример стимулирования локализации в секторе производства ветряных турбин Канады. Мощности отрасли ветровой энергетики в мире увеличиваются вдвое каждые 3–4 года, ее доля в производстве электроэнергии превысила 4%, темпы роста достигают 20% ежегодно [21]. В 2000-х гг. этот рынок контролировали пять стран: США, Китай, Испания, Германия, Индия. Но уже к середине 2010-х гг. к группе крупнейших рыночных игроков присоединилась Канада. Рост отрасли был обусловлен целенаправленными государственными мерами по поддержке локализации. В настоящее время ветровая энергетика занимает второе место в стране после гидроэнергетики. По прогнозам экспертов, к 2025 г. будет установлено свыше 20 тыс. ветровых турбин, и отрасль в результате получит 20% мирового энергетического рынка. Регуляторные механизмы производства электроэнергии возложены на региональные органы государственной власти, федеральный центр контролирует преимущественно сектор ядерной энергетики. Это предопределяет как существенные различия в тарифной политике регионов, так и специфику региональной и муниципальной проектной регламентации, а также особенности лицензирования ветровой энергетики. Региональные администрации применяют так называемый «зеленый тариф» (feed-in-tariff). Так, в провинции Онтарио данный экономический и политический механизмы активно используются для привлечения инвесторов в технологии возобновляемых источников энергии [22]. Производители «зеленой энергии» получают долгосрочный контракт на ее производство, гарантию подключения к сети



и определенную надбавку к стоимости. Комплекс мер способствует рентабельности производства с учетом высокой капиталоемкости отрасли. Кроме того, государственная политика стимулирования локализации направлена на привлечение инвестиций и в обрабатывающий сектор «зеленой» энергетики. Норматив локализации для поставщиков оборудования составляет 25% от объемов производства в проектах ветровой энергетики, в проектах солнечной энергетики он достигает уровня 60%. Благодаря механизму стимулирования в секторе скопилось свыше 30 млрд долл. инвестиций, что позволило создать в Онтарио развитой комплекс ветровых и солнечных кластеров.

Далее хотелось бы остановиться на опыте Бразилии, которая пошла по пути дифференциации целевых показателей локализации для отдельных групп товаров в поиске баланса между эффективностью и реалистичностью методов промышленной политики [23]. В автомобильной отрасли государство, не имея практически никаких активов, обозначило довольно четкие стратегические приоритеты ее развития. С середины 90-х гг. XX в. производство осуществлялось в периферийных регионах страны, и его структура претерпела существенные изменения в части увеличения доли малогабаритных и недорогих моделей. Государственный интерес заключался в привлечении новых компаний, ранее не работавших на территории Бразилии, для преодоления консерватизма отраслевых лидеров — дочерних компаний General Motors, Ford и др., базировавшихся предприятия в регионах высокого спроса и ориентированных на высокодоходный рыночный сегмент. Основным регуляторным инструментом политики стал налог на промышленную продукцию. Власти заинтересованных в локализации регионов обнуляли соответствующий налог для производителей (ставка 25%), предоставляли им субсидии и земельные участки на безвозмездной основе. Результат используемых мер был положительным, поскольку к 2010-м гг. доля автомобилей в доступном ценовом сегменте в общем объеме выпуска превысила 75% [24]. Стимулируя развитие автопрома, правительство своевременно реагировало как на рыночные запросы потребителей, так и на стремление производителей к освоению новых территорий с более доступными (дешевыми по сравнению с центральными регионами) трудовыми и земельными ресурсами, предоставляя им в этих местах уже зачастую раз-

витую инфраструктуру, что было, безусловно, привлекательным с точки зрения снижения издержек по капитальному строительству. С 2012 г. начался новый этап, связанный со смещением основных акцентов промышленной политики в направлении поддержки локализации НИОКР в структуре автомобилестроения. Это, в том числе, было связано со снижением уровня конкурентоспособности, так как несмотря на высокие таможенные пошлины, 25% всех продаваемых в стране автомобилей были импортными. Правительство разработало программу «Inovar Auto», зафиксировавшую все стадии производственного цикла, в соответствии с которой каждый производитель должен был в трехлетний период увеличить ассигнования на НИОКР до уровня 5% от годовой выручки и производить не менее половины комплектующих в рамках «Mercosur» (экономическое соглашение стран Южной Америки) [25]. Успеху реализации данной программы способствовали не только меры дифференциации налогового режима, но и масштабы внутреннего рынка страны, а также значительные объемы инвестиций в автомобилестроение.

В секторе микроэлектроники и ИТ Бразилии реализуется модель отраслевого стимулирования, которая с 1991 г. периодически модифицируется узкоспециализированными программами [26]. Отдельно созданная номенклатура элементов (стадий) производственных процессов положена в основу методики оценки степени локализации производства. Нарастивание показателя локализации дает право на фискальные льготы (снижение налогов на промышленную продукцию и на добавленную стоимость) в среднем на срок до 5 лет по каждой продуктовой позиции производителя. Заявленными требованиями предусмотрено, что для получения преференций необходимо 5% доходов от производства направлять на НИОКР с участием государственного фонда научного и технологического развития. С начала 2000-х гг. реализуется векторная поддержка локализации разработки программного обеспечения. Данный сектор существенно вырос в последние годы благодаря принятому закону о взаимодействии бизнеса с университетами, в соответствии с которым налоговые льготы предоставляются не только крупным игрокам, но также малым и средним компаниям, вовлеченным в совместные проекты по созданию программных продуктов. Высокий уровень результатов демонстрирует крупнейший в Бразилии

технопарк «Porto Digital», локализуемый экспортно ориентированных производителей инноваций, в том числе в сфере IT-технологий. В 2020 г. были достигнуты стратегические цели — обеспечение занятости 20 тыс. специалистов и генерация на базе технопарка 400 инновационных компаний. В результате можно утверждать, что в настоящее время технопарк является якорным элементом устойчивого развития не только экономики региона Пернамбуку, но и всей национальной [27].

Подводя итог фрагментарного охвата международного опыта локализации, следует отметить долгосрочный характер, ситуативный протекционизм, региональную ориентированность и последовательную инновационную направленность соответствующих программ в отраслях производственного сектора рассматриваемых зарубежных экономик, а также постепенное смещение целеполагания государственной политики с создания прямых связей (развитие национального перерабатывающего сектора) на формирование обратных связей (технологический трансфер, создание добавленной стоимости в секторе ресурсных поставок, рост долевого участия в собственности компаний).

### ЛОКАЛИЗАЦИЯ ПРОИЗВОДСТВА В РОССИИ: МЕХАНИЗМЫ РЕАЛИЗАЦИИ

Прежде чем перейти к анализу опыта локализации в современной России, следует отметить, что национальная экономика на протяжении последних 8 лет находится под действием блокирующих и секторальных санкций США и Европейского союза, которые распространяются на предприятия различных ее отраслей. На данный момент можно констатировать кратное усиление санкционного давления. При этом локализация производства остается одним из магистральных направлений промышленной политики России.

С 2012 г. реализуется механизм кластеризации экономического пространства посредством интеграции производственных систем, которые через синергию инновационно-инвестиционного взаимодействия обеспечивают динамику хозяйственных процессов территорий кластерного размещения [28]. Локализация в данном контексте способствовала усилению экономической самодостаточности и конкурентоспособности регионов. В настоящее время в стране насчитывается 115 кластеров, в том числе 50 промышленных

и 27 инновационных территориальных: в авиационной, автомобилестроения, приборостроения, нефтехимии, фотонике, фармацевтической и медицинской промышленности, в других отраслях<sup>1</sup>. Объем продукции, ежегодно производимой их участниками, превышает 1,3 трлн руб. [29].

В 2021 г. Правительство РФ, заявив о «перезагрузке кластерной политики», возобновило их поддержку. В частности, был утвержден новый порядок конкурсного отбора, установлен адресный характер субсидирования стратегически важных комплектующих, включенных в отраслевые планы импортозамещения Минпромторга РФ. Акценты существенно сместились на поддержку локализации компонентной базы.

Помимо кластерных систем, локализация реализуется на территориях с преференциальными режимами, таких как: особые экономические зоны (ОЭЗ), территории опережающего развития (ТОР), промышленные парки и технопарки, инновационные научно-технологические центры (ИНТЦ) [30–32], что способствует решению не только связанных с ней задач, но и импортозамещению в соответствии с приоритетными целями государства по достижению устойчивого экономического роста и технологической независимости [33]. Основные результаты экономической деятельности промышленных кластеров и территорий с преференциальными режимами представлены в *табл. 1*.

В условиях нарастания экономической турбулентности государство сосредоточено на последовательном формировании благоприятной инвестиционной среды для компаний, создающих новые и модернизирующие действующие производства [34]. Минпромторг РФ, опираясь на Федеральный закон от 31.12.2014 № 488-ФЗ «О промышленной политике в Российской Федерации», разработал ряд финансовых и нефинансовых мер поддержки, реализующих преференции для национальных и зарубежных компаний, инвестирующих в проекты локализации.

Так, финансирование отраслевых проектов осуществляется по линии Фонда развития промышленности (ФРП), предоставляющего льготное кре-

<sup>1</sup> По данным Российской кластерной обсерватории. URL: <https://cluster.hse.ru/> (дата обращения: 05.04.2022).

<sup>2</sup> Федеральный закон от 31.12.2014 № 488-ФЗ «О промышленной политике в Российской Федерации» (последняя редакция). URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_173119/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_173119/) (дата обращения: 02.04.2022).

Таблица 1 / Table 1

**Основные результаты экономической деятельности промышленных кластеров и территорий с преференциальными режимами в Российской Федерации (по состоянию на 01.01.2021 г.) / Main results of economic activity of industrial clusters and territories with preferential regimes in the Russian Federation (as of 01 January 2021)**

Инструменты развития территорий / Territory development tools	Количество, ед. / Quantity, un.	Новые рабочие места, тыс. / New jobs, thous	Объем инвестиций резидентов (инициаторов проектов), млрд руб. / The volume of investments by residents (project initiators), billion rub.	Объем выручки, млрд руб. / Revenue, billion rubles	Налоги и сборы, млрд руб. / Taxes and fees, billion rub.
Промышленные кластеры	50	10,2	15,9	–	12,0
ОЭЗ технико-внедренческие	7	23,4	232,2	438,0	67,1
ОЭЗ промышленно-производственные	15	20,8	304,6	812,0	80,0
ОЭЗ портовые	1	785	4,8	4,1	0,55
Промышленные парки	258	9,3	181,0	–	–

*Источник / Source:* составлено автором по данным Минпромторга РФ. URL: <https://minpromtorg.gov.ru/> (дата обращения: 20.03.2022) / composed on the basic research of Ministry of Industry and Trade of the Russian Federation. URL: <https://minpromtorg.gov.ru/> (accessed on 20.03.2022).

дитование в рамках целого ряда программ, в числе которых «Приоритетные проекты»<sup>3</sup>, «Проекты развития»<sup>4</sup>, «Проекты развития с региональными ФРП»<sup>5</sup>, «Конверсия»<sup>6</sup> и др. Займы ФРП под 1–3% годовых предназначены для компаний, внедряющих передовые технологии, создающих новые продукты и организующих импортозамещающие производства<sup>7</sup>.

### МЕХАНИЗМ СПЕЦИАЛЬНОГО ИНВЕСТИЦИОННОГО КОНТРАКТА (СПИК)

В рамках данного исследования хотелось бы более подробно остановиться на механиз-

ме специального инвестиционного контракта (СПИК) — соглашения государства и инвестора, целью которого является привлечение крупных капиталовложений в создание новых производственных систем, разработку и внедрение технологий производства промышленной продукции, конкурентноспособной на мировом рынке. СПИК вписывается в логические контуры политики импортозамещения, являясь примером практической реализации государственного стратегирования в национальном промышленном комплексе [35]. Сторонами СПИК, наряду с Российской Федерацией, могут выступать и ее субъекты, и (или) муниципальные образования. Оператором выступает Фонд развития промышленности.

В 2015 г. в контексте стимулирования локализации на уровне СПИК Правительством РФ были разработаны специальные требования, определяющие «российский статус» промышленной продукции. Первоначальный формат СПИК 1.0 модернизирован в 2019 г. в обновленную версию СПИК 2.0. Целевая направленность контрактного механизма сместилась с решения сугубо инвестиционных задач развития на инновационную

<sup>3</sup> Сайт ФРП. Приоритетные проекты. URL: <https://frprf.ru/zaumu/prioritetnye-proekty/> (дата обращения: 04.04.2022).

<sup>4</sup> Сайт ФРП. Проекты развития. URL: <https://frprf.ru/zaumu/proekty-razvitiya/> (дата обращения: 04.04.2022).

<sup>5</sup> Сайт ФРП. Проекты развития с регфондами. URL: <https://frprf.ru/zaumu-regfondy/proekty-razvitiya-s-rfpr/> (дата обращения: 05.04.2022).

<sup>6</sup> Сайт ФРП. Конверсия. URL: <https://frprf.ru/zaumu/konversiya/> (дата обращения: 05.04.2022).

<sup>7</sup> Сайт ФРП. Федеральные займы. URL: <https://frprf.ru/zaumu/> (дата обращения: 05.04.2022).

Таблица 2 / Table 2

**Преимущества локализации производства в Российской Федерации в контексте реализации механизма специальных инвестиционных контрактов / Advantages of localizing production in the Russian Federation in the context of implementing the special investment contracts mechanism**

Направление / Direction	Преимущества / Advantages
Рыночный потенциал	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Пространственный аспект географического и геополитического статуса России между Европой и Азией;</li> <li>– доступ к российскому рынку и рынкам Евразийского экономического союза (ЕАЭС);</li> <li>– объем ВВП стран ЕАЭС – 1425 млрд долл., торговый оборот – 64 млрд долл.</li> </ul>
Налоговые преференции	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Возможность обнуления ставки налога на прибыль в федеральной части;</li> <li>– возможность снижения ставок региональных и муниципальных налогов (имущественного, транспортного, земельного);</li> <li>– гарантии неповышения совокупной налоговой нагрузки с момента заключения контракта до даты окончания действия СПИК либо даты окончания действия преференций</li> </ul>
Доступ к государственным и муниципальным закупкам	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Облегченный доступ к госзаказу;</li> <li>– возможный статус «единственного поставщика» в рамках СПИК;</li> <li>– неконкурентные закупки;</li> <li>– возможность заключения договоров аренды земельных участков, находящихся в государственной и муниципальной собственности без проведения торгов</li> </ul>
Поддержка отраслей промышленного комплекса	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Займы и консалтинг ФРП;</li> <li>– государственные субсидии;</li> <li>– оптимальная договорная модель для заключения СПИК (федеральный, региональный, муниципальный уровень);</li> <li>– возможность заключения СПИК для проектов модернизации производства на существующих площадях (без реконструкции, строительства новых объектов)</li> </ul>
Государственная информационная система промышленности	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Цифровое взаимодействие субъектов промышленности;</li> <li>– навигатор мер государственной поддержки;</li> <li>– «единое окно» для сдачи отчетности;</li> <li>– каталог промышленной продукции, технологий и услуг;</li> <li>– навигатор инвесторов, заказчиков, поставщиков промышленной продукции</li> </ul>

Источник / Source: составлено автором / compiled by the author.

составляющую — разработку и трансфер технологий в промышленности, а также создание новых компетенций для российской экономики в целом. Кроме того, в интересах корпоративного сектора был отменен минимальный инвестиционный порог (750 млн руб.), сроки действия контрактов увеличены до 15–20 лет.

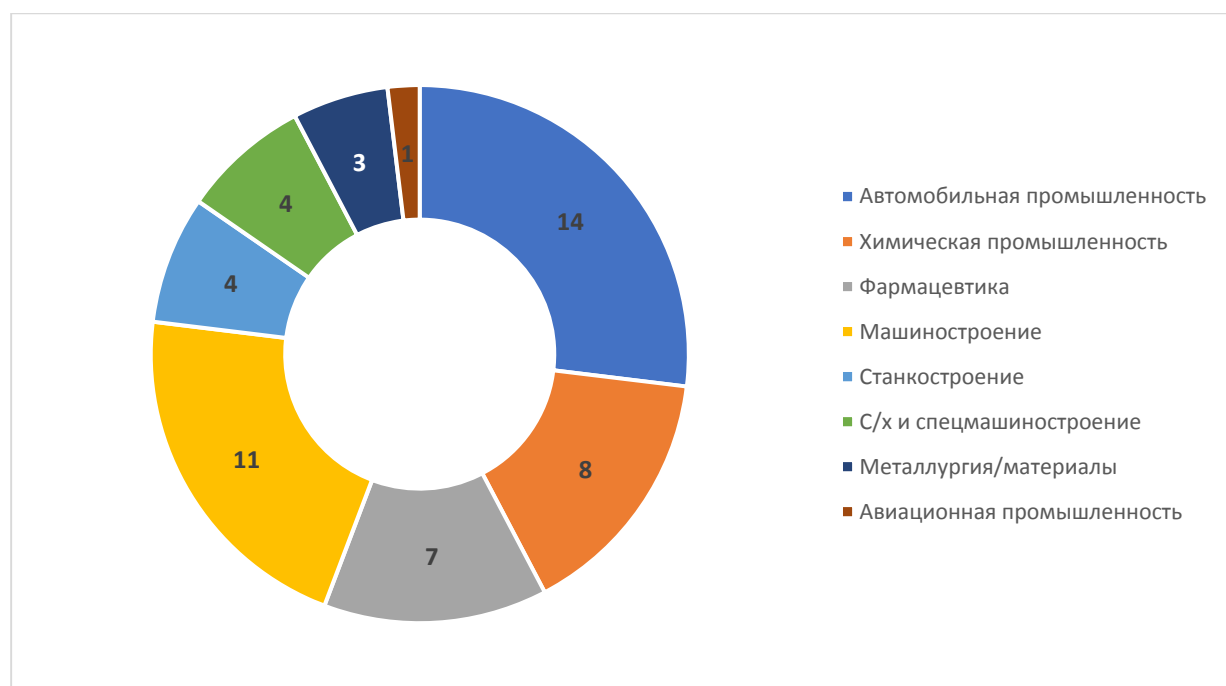
Непосредственно для реализации специальных инвестиционных контрактов утвержден перечень современных технологий, который периодически актуализируется и соотносится с целями импортозамещения для того, чтобы в первую очередь сфокусироваться на производстве критической продукции, попавшей под действие санкционного режима. Безусловно, при отборе имеет значение и перспективная технологическая повестка.

Механизм СПИК закрепляет за инвесторами обязательства по повышению уровней произ-

водства и локализации. При этом производители получают ряд преимуществ, таких как: налоговые преференции, статус единственного поставщика продукции для госзакупок (если размер инвестиций превышает 3 млрд руб.), компенсация затрат на экспорт, банковское кредитование и проведение НИОКР и др. Систематизация преимуществ локализации производства в контексте реализации СПИК представлена в табл. 2. Важнейшими факторами инвестиционного стимулирования являются заявленная неизменность условий ведения бизнеса на весь срок реализации контракта и государственные гарантии фиксирования (неповышения) совокупной налоговой нагрузки.

Суммарный объем инвестиций в промышленность по линии СПИК в текущем году превысил 977 млрд руб., в том числе заявленные инвестиции в подписанные контракты формата СПИК 2.0 со-





*Рис. / Fig.* Количество специальных инвестиционных контрактов, заключенных в Российской Федерации по отраслям промышленности в 2016–2022 гг., шт. / The number of special investment contracts concluded in the Russian Federation by industry in 2016–2022, pcs.

*Источник / Source:* составлено автором по данным публичного реестра СПИК ГИСП. URL: <https://gisp.gov.ru/spic2/pub/spic/search/> (дата обращения: 29.03.2022) / compiled by the author according to the public register SPIC GISP. URL: <https://gisp.gov.ru/spic2/pub/spic/search/> (accessed on 29.03.2022).

ставляют 169,9 млрд руб.<sup>8</sup> Всего в промышленности заключен 51 федеральный СПИК (см. рисунок).

Следует отметить еще один важный аспект: усовершенствованный механизм СПИК 2.0 не выделяет объем инвестиций в качестве главного критерия при конкурсном отборе проектных заявок. В первую очередь оцениваются сроки реализации проекта, уровень локализации производства и объем выручки, поскольку во главу угла актуальной государственной повестки поставлен результат в виде нового рыночного продукта.

В целях содействия реальному сектору национальной экономики в сжатые сроки был принят Федеральный закон от 14.03.2022 № 57-ФЗ «О внесении изменений в статью 2 Федерального закона “О внесении изменений в Федеральный закон “О промышленной политике в Российской Федерации” в части регулирования специальных инвестиционных контрактов»<sup>9</sup>, который позволя-

ет продлевать действующие контракты СПИК 1.0 до максимального срока (12 лет), а также заключать новые. Тактическое решение о возобновлении механизма СПИК 1.0 в текущей сложной для российской экономики ситуации способствует поддержке компаний, на реализацию инвестиционных проектов которых оказали негативное влияние ограничительные меры со стороны зарубежных партнеров.

### ЛОКАЛИЗАЦИЯ ПРОИЗВОДСТВА В АВТОПРОМЕ, ЭНЕРГЕТИЧЕСКОМ МАШИНОСТРОЕНИИ И АВИАСТРОЕНИИ: ПРОБЛЕМЫ И ПУТИ РЕШЕНИЯ

С момента начала внедрения механизма СПИК наиболее активно проекты локализации осуществлялись в автомобильной промышленности,

изменений в статью 2 Федерального закона “О внесении изменений в Федеральный закон “О промышленной политике в Российской Федерации” в части регулирования специальных инвестиционных контрактов”». URL: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/47643> (дата обращения: 02.04.2022).

<sup>8</sup> ГИСП. Реестр СПИК (публичный). URL: <https://gisp.gov.ru/spic2/pub/spic/search/> (дата обращения: 02.04.2022).

<sup>9</sup> Федеральный закон от 14.03.2022 № 57-ФЗ «О внесении



суммарный объем инвестиций по линии контрактов в отрасли превысил 176 млрд руб.<sup>10</sup> Для оценки уровня локализации в автопроме Минпромторгом РФ была разработана балльная система, характеризующая уровень технологических операций и оснащения модельного ряда автомобилей российскими комплектующими<sup>11</sup>.

Несмотря на то что проблематика создания национальной автокомпонентной отрасли поднималась еще в 2014 г. при введении первых пакетов антироссийских санкций, значительного продвижения в данном направлении не произошло. Это существенным образом усугубило состояние российского автопрома на современном этапе. Так, в 2020 г., при максимальном уровне шкалы локализации в 8800 баллов, у самой прибыльной российской модели «Lada Vesta» он не превышал 3300 баллов (37,5%), что соответствовало среднему показателю по отрасли. По сути, локализация только формально декларировалась, фактически же происходил отход от ее целей, а накопленные ранее компетенции все более утрачивались. Продукция иностранных производителей была локализована на минимальном уровне 1400 баллов (16%), что позволяло им получать доступ к госзакупкам и программам стимулирования спроса. При этом промышленного углубления автомобильного производства со стороны зарубежных инвесторов в целом не ожидалось ввиду того, что российский рынок не в состоянии обеспечить высокий уровень спроса на продукцию автоконцернов.

Сохраняющаяся рецессия, обусловленная пандемией коронавируса COVID-19, санкционное давление, волатильность валютного рынка и усиление геополитической эскалации способствовали разрыву налаженных производственных цепочек в большинстве отраслей национальной экономики. В автопроме продолжить работу смогли только 55% производственных мощностей, многие действующие производства вынуждены перейти на режим неполной занятости. Неритмичность обусловлена логистическими сбоями и отсутствием комплекующих, по причине чего менеджмент компаний вынужден принимать оперативные решения по

организационной реконфигурации. Так, руководство «АВТОВАЗ» согласовало создание единого автосборочного производства, интегрированного из 3-х площадок, что позволяет определенным образом маневрировать ресурсами и не прерывать производственный цикл. О приостановке деятельности на территории России заявили компании BMW, Mercedes, Volkswagen, Renault, Skoda, Volvo Group, Ford<sup>12</sup>.

Перспективными контрагентами для России остаются китайские компании — это более 50 автопроизводителей, часть из которых ориентирована на российский рынок в долгосрочной перспективе. Несмотря на негативные тренды российского автомобильного рынка последних лет, доля китайского автопрома демонстрировала стабильный рост. Так, в 2021 г. в России было продано 116 тыс. китайских автомобилей, и это двукратное увеличение по сравнению с предыдущим годом<sup>13</sup>. Расширяя модельный ряд для российского рынка и активно наращивая дилерскую сеть, китайские разработчики сегодня имеют все шансы заполнить ниши западных производителей в случае их окончательного ухода с рынка, поскольку качество китайской сборки соответствует европейскому уровню, а цена продукции значительно ниже.

Необходимо также отметить, что до настоящего времени в России зарубежные инвесторы не реализовывали программы локализации двигателей инновационных типов, в то время как мировые автоконцерны приступили к активному переходу к экологическим типам силовых установок. В условиях анонсированного ужесточения контроля за углеводородными выбросами приоритеты отрасли должны быть уже в среднесрочной перспективе переориентированы на развитие транспорта, использующего электричество и водородное топливо.

Положительным примером являются деятельность российских компаний в отраслях энергетического машиностроения и двигателестроения: при активном сотрудничестве с зарубежными партнерами была достигнута практически полная локализация процессов в производстве, эксплуатации

<sup>10</sup> ГИСП. Реестр СПИК (публичный). URL: <https://gisp.gov.ru/spic2/pub/spic/search/> (дата обращения: 29.03.2022).

<sup>11</sup> Сайт Правительства РФ. Введена балльная система оценки локализации автомобилестроения на территории URL: <http://government.ru/docs/36855/> (дата обращения: 02.04.2022).

<sup>12</sup> Сайт Коммерсант.ru. Какой иностранный бизнес прервал работу в России. Список компаний и организаций. URL: <https://www.kommersant.ru/doc/5240137?tg> (дата обращения: 01.04.2022).

<sup>13</sup> AA Avtostat.ru. Продажи «китайцев» в 2021 году выросли в 2 раза. Их доля — тоже удвоилась. URL: <https://www.avtostat.ru/news/50416/> (дата обращения: 01.04.2022).

и сервисе. Успехи в этом направлении отмечаются в деятельности ПАО ОДК «Сатурн». Предприятие в структуре госкорпорации «Ростех» реализует полный цикл по созданию новых продуктов: от проектирования до серийного производства и сервисного обслуживания газотурбинных двигателей для авиации, энергогенерирующих установок, судов, морских промышленных объектов. Серия НИ-ОКР, проведенных в 2014–2017 гг., способствовала созданию линейки отечественных двигателей для морских судов, что позволило полностью отказаться от данных устройств иностранного производства и закрыть потребности флота в краткосрочной и среднесрочной перспективах. «Сатурн» входит в инновационный территориальный кластер «Газотурбостроение и энергомашстроение» Ярославской области, чьи ключевые игроки технологического цикла активно взаимодействуют с ведущими организациями научно-образовательного сектора по профильным направлениям производства, а также с малыми и средними инновационными компаниями.

Ситуация, сложившаяся с реализацией проектов для российской авиастроительной отрасли, не столь однозначна. В настоящее время в условиях ужесточения санкционных ограничений эксплуатации гражданских самолетов, произведенных за рубежом, перед российской авиационной промышленностью стоят масштабные задачи по расширению выпуска уже существующих моделей самолетов в сжатые сроки. Еще в 2017 г. совместное российско-французское предприятие PowerJet (Sara Aircraft Engines и «ОДК-Сатурн») обозначило планы по локализации в России производства двигателей SaM 146 для ближнемагистральных самолетов «Sukhoi Superjet 100» до 55% на первом этапе и до 80% — на втором. В начале текущего года французская сторона заявила о прекращении поддержки данного проекта. В этих условиях Минпромторг РФ анонсировал заказ на подготовку и проведение испытаний на 97% импортозамещенной версии «Sukhoi Superjet New», разрабатываемой с 2018 г. Сертифицировать модель планируют в 2023 г., а начать поставки российским авиакомпаниям с 2024 г.

Также с 2024 г. в серийное производство будет запущен российский среднемагистральный самолет «МС-21», создаваемый корпорацией «Иркут» совместно с АО «ОКБ им А. С. Яковлева». Как и все основные разработки авиационной отрасли, этот проект был существенно зависим от импорта дви-

гателей и авионики. Импортозамещенная версия лайнера уже оснащена отечественным двигателем Пермского завода ПД-14, в настоящее время прорабатывается вопрос по использованию в ней отечественной компонентной базы.

Кроме того, Правительством РФ заявлено о восстановлении серийного производства среднемагистрального самолета «Ту-214», который выпускается по единичным спецзаказам на Казанском авиационном заводе (филиал ПАО «Туполев»). С точки зрения государственных расходов — это наиболее бюджетный авиастроительный проект в настоящее время, так как предстоит увеличить масштабы производства уже готовой модели. «Ту-214» состоит по большей части из российских комплектующих, импортозамещение авионики предполагается осуществить в течение года. Принято решение о возобновлении работы по приостановленному в 2010-х гг. проекту создания обновленной версии «Ту-214 СМ», которая по своим основным характеристикам близка к аналогам Boeing и Airbus.

### РЕАЛИЗУЕМЫЕ ИНИЦИАТИВЫ ПРАВИТЕЛЬСТВОМ РФ В РАМКАХ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ПРОМЫШЛЕННОЙ ПОЛИТИКИ

В связи с существенным ростом спроса на промышленную продукцию российского производства, связанным с ограничением предложения из-за кратного усиления санкционного давления, в марте 2022 г. Минпромторг РФ организовал работу цифрового сервиса «Биржа импортозамещения» на базе ресурсов ГИСП<sup>14</sup>. Данная площадка позволяет без дополнительных затрат и посредников увязать запросы на продукцию и комплектующие материалы с ценовыми предложениями поставщиков. В функционале каталога «санкционные товары» возможно осуществление поиска потенциальных отечественных производителей. Каталог «импортозамещающая продукция», в свою очередь, позволяет выйти на аналоги, производство которых в стране уже имеет место.

Анонсирован запуск комплексной научно-технической программы (КНТП) по созданию инновационных цепочек полного цикла, целью которой заявлено выстраивание вертикали отечественных

<sup>14</sup> ЭТП ГПБ. Сервис импортозамещения. URL: <https://etpgpb.ru/portal/import-substitution/> (дата обращения: 04.04.2022).

разработок от фундаментальной науки до опытных партий инновационной продукции. Ее реализация осуществляется в интеграционном взаимодействии Российской академии наук, Минпромторга РФ и Агентства по технологическому развитию. Упор сделан на максимально ускоренное доведение проектов импортозамещения до стадии производства. Рабочие группы КНТП сконцентрированы по 6 ключевым направлениям: станкостроение, лазерные и оптические технологии, микроэлектроника, медтехника, малотоннажная химия и фармацевтика.

Всего на поддержку инвестиционных проектов в области перспективных технологий по линии импортозамещения в национальном промышленном комплексе направлено 20 млрд руб., которые поступят производителям в виде льготных займов через механизмы ФРП<sup>15</sup>.

Таким образом, инициативы, реализуемые в настоящее время Правительством РФ в рамках государственной промышленной политики, направлены главным образом на поддержание устойчивости экономики, выработку инновационных решений, способных в среднесрочной перспективе повысить технологический уровень российского производства на основе отечественных разработок. Констатация неизбежности структурной трансформации российской экономики под воздействием санкционных экономических шоков и ее стратегическая переориентация на сотрудничество с партнерами из Азиатского региона обуславливают поиск новых точек экономического роста. По прогнозам представителей технологического предпринимательства и венчурного рынка, на выходе из текущего кризиса Россия имеет все шансы сформировать экономику, не только интегрированную в новые рыночные ниши, но и обеспеченную реальным инновационным внутренним спросом, благодаря локализации производства и импортозамещению [36].

## ВЫВОДЫ

Проведенное исследование позволило сформулировать следующие выводы:

1. Международный опыт внедрения комплексных программ развития локализации в целом свидетель-

ствует о наличии позитивных структурных трансформаций производственного сектора экономики в части наращивания инновационной составляющей и экспортно ориентированного потенциала. Эффективность реализованных за рубежом проектов определялась, главным образом, состоянием рыночной конъюнктуры, уровнем развития технологий, инвестиционным климатом, своевременностью и адресностью протекционистских мер поддержки перспективных отраслей, возможностями встраивания в глобальные цепочки производства.

2. В связи с изменением геополитической обстановки и усилением санкционного режима приоритетами для российской экономики становятся локализация национальных производственных цепочек полного цикла, формирование ключевых компетенций для достижения технологической независимости, обеспечение высокого уровня конкурентоспособности конечной продукции и переориентация на новые рынки. Важнейшим условием является переход от декларативного к реальному импортозамещению в отраслях реального сектора экономики.

3. На современном этапе России необходима эффективная стратегия локализации производства, соответствующая новым вызовам и целям национальной безопасности. При этом меры поддержки отраслей и системообразующих предприятий в рамках государственной промышленной политики должны четко соотноситься с планами по части целевых установок импортозамещения, масштабирования инновационных технологических решений и возможностей оперативной корректировки нормативной и финансовой составляющих.

4. Для успешного преодоления кризисных явлений необходимо существенное усиление взаимодействия российской науки и производства, особенно в инновационной сфере, обеспечение согласованности приоритетов и инструментов поддержки научно-технологического развития на всех уровнях управляющей системы, повышение вовлеченности регионов в реализацию научно-технических программ и проектов, активизация роли межрегиональной кооперации, в том числе в направлении использования действующей инфраструктурной территории с преференциальными режимами для запуска новых производств, а также содействие технологическому трансферу между оборонным и гражданским секторами в контексте развития технологий двойного назначения.

<sup>15</sup> Распоряжение Правительства РФ от 01.04.2022 № 711-р. URL: <http://government.ru/docs/all/140201/> (дата обращения: 04.04.2022).

## СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Schumpeter J.A. *Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung*. Berlin: Duncker & Humblot; 1912. 548 p.
2. Тюнен И. *Изолированное государство*. Пер. с нем. М.: Экономическая жизнь; 1926. 325 с.
3. Вебер А. *Теория размещения промышленности*. Пер. с нем. Л.-М.: Книга; 1926. 223 с.
4. Christaller W. *Die zentralen Orte in Süddeutschland*. Jena: Gustav Fischer; 1933. 340 p.
5. Леш А. *Географическое размещение хозяйства*. Пер. с нем. М.: Изд-во иностр. лит.; 1959. 455 с.
6. Isard W. *Location and space economy: A general theory relating to industrial location, market areas, land use, trade, and urban structure*. Cambridge, MA: Technology Press; New York: John Wiley & Sons; 1956. 350 p.
7. Pred A.R. *The spatial dynamics of U.S. urban-industrial growth, 1800–1914*. Cambridge, MA: The MIT Press; 1966. 225 p.
8. Pottier P. Axes de communication et developpement economique. *Revue économique*. 1963;14(1):58–132. DOI: 10.2307/3499503
9. Перру Ф. *Экономическое пространство: теория и приложения*. Пер. с англ. *Пространственная экономика*. 2007;(2):77–93.
10. Krugman P. Increasing returns and economic geography. *The Journal of Political Economy*. 1991;99(3):483–499. DOI: 10.1086/261763
11. Romer P. Increasing returns and new developments in the theory of growth. NBER Working Paper.1989;(3098). DOI: 10.3386/w3098
12. Портер М. *Международная конкуренция*. Пер. с англ. М.: Международные отношения; 1993. 896 с.
13. Колосовский Н.Н. *Теория экономического районирования*. М.: Мысль; 1969. 335 с.
14. Гранберг А. Г. Экономика и социология пространства. *Экономическое возрождение России*. 2010;(4):55–57.
15. Татаркин А. И. Пространственные факторы системной модернизации Российской Федерации. *Бизнес, менеджмент и право*. 2012;(1):36–45.
16. Суслов В. И. Проблемы и сценарии пространственного развития России. *Экономика Востока России*. 2017;(1):47–51.
17. Лаврикова Ю. Г., Андреева Е. Л., Ратнер А. В. Локализация зарубежного производства как инструмент развития экспортной базы. *Экономические и социальные перемены: факты, тенденции, прогноз*. 2019;12(3):24–38. DOI: 10.15838/esc.2019.3.63.2
18. Кондратьев В. Б. Политика локализации в нефтегазовой промышленности. *Горная промышленность*. 2016;(3):64–70.
19. Белякова М. Ю. Роль государства в развитии нефтегазового комплекса Норвегии. *Деловой журнал Neftegaz.RU*. 2020;(11):84–88.
20. Skjeldal G., Berge U. Feber. *Historia om norsk olje og gass*. Oslo: Cappelen Damm; 2009. 326 p.
21. Klassen J. *Joining empire: The political economy of the new Canadian foreign policy*. Toronto: University of Toronto Press; 2014. 329 p. DOI: 10.1017/S 0008423917001275
22. Walker C., Baxter J. *Toolkit for turbines: Wind energy development in Ontario and Nova Scotia, Canada*. Ontario: Western University; 2017. 22 p. DOI: 10.13140/RG.2.2.23338.41921
23. Alvarez R. B. Estructura y recomposición de la industria automotriz mundial. Oportunidades y perspectivas para México. *Economía UNAM*. 2013;10(30):75–92. DOI: 10.1016/S1665-952X(13)72204-7
24. Нутенко Л. Я. Промышленная политика Бразилии: курс на локализацию и инновации. *Латинская Америка*. 2015;(10):36–47.
25. Santos R., Junior R., Adami V. Analysis of the effects of the New Automotive Regime (1996–1999) and Inovar-Auto (2012–2017). *Brazilian Journal of Political Economy*. 2021;41(1):137–154. DOI: 10.1590/0101-31572021-2992
26. Bellini C., Moreno V., Graeml A., Jacks T. Information technology issues in Brazil. In: *The World IT Project*. Singapore: World Scientific; 2020:43–55. DOI: 10.1142/9789811208645\_0004
27. Maia D., Alves E., Rolim S., Silva F., Melo F., Fernandes M. A inovação tecnológica atrelada ao estímulo sustentável: uma análise no Centro Tecnológico do Porto Digital em Pernambuco. *Research Society and Development*. 2021;10(12): e104101219666. DOI: 10.33448/rsd-v10i12.19666



28. Овчинникова А.В., Тополева Т.Н. Кластеризация экономического пространства как фактор роста конкурентоспособности национальной экономики. *Управленческие науки*. 2020;10(2):41–52. DOI: 10.26794/2404-022X-2020-10-2-41-52
29. Березина Е. Кластер-класс: Минпромторг изменит систему поддержки промышленных и индустриальных парков. *Российская газета*. 2020;(175). URL: <https://rg.ru/2020/08/09/minpromtorg-izmenit-sistemu-podderzhki-promyshlennyh-i-industrialnyh-parkov.html> (дата обращения: 02.04.2022).
30. Шаталова О.М. Об организационно-экономическом механизме инновационного научно-технологического центра как полюса роста и устойчивого развития региональной экономики. *Вестник Удмуртского университета. Серия Экономика и право*. 2021;31(4):610–620. DOI: 10.35634/2412-9593-2021-31-4-610-620
31. Сутыгина А.И. Национальная продовольственная независимость в условиях кризиса. *Экономика сельского хозяйства России*. 2020;(6):2–8. DOI: 10.32651/206–2
32. Ильина С.В. Экономическая эффективность производственных предприятий: теоретические и практические аспекты. *Вестник Удмуртского университета. Серия Экономика и право*. 2022;32(1):27–32. DOI: 10.35634/2412-9593-2022-32-1-27-32
33. Буньковский Д.В. Развитие предприятий нефтегазовой промышленности: перспективы импортозамещения. *Экономика и управление: проблемы, решения*. 2020;1(10):80–86. DOI: 10.34684/ek.ur.p.r.2020.10.01.009
34. Трофимова Н.Н. Инновационная модель развития социально-экономического пространства. *Альманах Крым*. 2021;(24):113–117.
35. Евстафьева Ю.В. Опыт применения и совершенствования специального инвестиционного контракта. *Вестник Института экономики Российской академии наук*. 2019;(3):152–167. DOI: 10.24411/2073-6487-2019-10038
36. Кром Е. Прогноз предпринимателей: «2023-й будет годом роста». РБК. 09.04.2022. URL: [https://www.rbc.ru/spb\\_sz/09/04/2022/624e90dd9a79479f7e8ac2df](https://www.rbc.ru/spb_sz/09/04/2022/624e90dd9a79479f7e8ac2df) (дата обращения: 06.04.2022).

## REFERENCES

1. Schumpeter J.A. *Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung*. Berlin: Duncker & Humblot; 1912. 548 p.
2. Thünen J.H. von. *Der isolierte Staat in Beziehung auf Landwirtschaft und Nationalökonomie*. Hamburg: Perthes Verlag; 1826. 678 p. (Russ. ed.: Thünen J. *Izolirovannoe gosudarstvo*. Moscow: Ekonomicheskaya zhizn'; 1926. 325 p.).
3. Weber A. *Über den Standort der Industrien*. Tübingen: Verlag von J.C.B. Mohr; 1909. 246 p. (Russ. ed.: Weber A. *Teoriya razmeshcheniya promyshlennosti*. Leningrad-Moscow: Kniga; 1926. 223 p.).
4. Christaller W. *Die zentralen Orte in Süddeutschland*. Jena: Gustav Fischer; 1933. 340 p.
5. Lösch A. *Die räumliche Ordnung der Wirtschaft: eine Untersuchung über Standort, Wirtschaftsgebiete und internationalem Handel*. Jena: Fischer Verlag; 1940. 348 p. (Russ. ed.: Lösch A. *Geograficheskoe razmeshchenie khozyaistva*. Moscow: Foreign Literature Publ.; 1959. 455 p.).
6. Isard W. *Location and space economy: A general theory relating to industrial location, market areas, land use, trade, and urban structure*. Cambridge, MA: Technology Press; New York: John Wiley & Sons; 1956. 350 p.
7. Pred A.R. *The spatial dynamics of U.S. urban-industrial growth, 1800–1914*. Cambridge, MA: The MIT Press; 1966. 225 p.
8. Pottier P. Axes de communication et developpement economique. *Revue économique*. 1963;14(1):58–132. DOI: 10.2307/3499503
9. Perroux F. Economic space: Theory and applications. Transl. from Eng. *Prostranstvennaya Ekonomika = Spatial Economics*. 2007;(2):77–93. (In Russ.).
10. Krugman P. Increasing returns and economic geography. *The Journal of Political Economy*. 1991;99(3):483–499. DOI: 10.1086/261763
11. Romer P. Increasing returns and new developments in the theory of growth. NBER Working Paper. 1989;(3098). DOI: 10.3386/w3098



12. Porter M.E. The competitive advantage of nations. New York: The Free Press; 1990. 896 p. (Russ. ed.: Porter M. Mezhdunarodnaya konkurentsiya. Moscow: Mezhdunarodnye otnosheniya; 1993. 896 p.).
13. Kolosovskii N.N. Theory of economic zoning. Moscow: Mysl'; 1969. 395 p. (In Russ.).
14. Granberg A. G. Economics and sociology of space. *Ekonomicheskoe vrozozhdenie Rossii = The Economic Revival of Russia*. 2010;(4):55–57. (In Russ.).
15. Tatarkin A. I. Spatial factors of the system modernization of the Russian Federation. *Biznes, menedzhment i pravo = Business, Management and Law*. 2012;(1):36–45. (In Russ.).
16. Suslov V.I. Problems and scenarios of spatial development of Russia. *Ekonomika Vostoka Rossii = Economics of Russian East*. 2017;(1):47–51. (In Russ.).
17. Lavrikova Yu.G., Andreeva E.L., Ratner A.V. Localization of foreign production as a tool to develop export base of the Russian Federation. *Economic and Social Changes: Facts, Trends, Forecast*. 2019;12(3):24–38. DOI: 10.15838/esc.2019.3.63.2 (In Russ.: *Ekonomicheskie i sotsial'nye peremeny: fakty, tendentsii, prognoz*. 2019;12(3):24–38).
18. Kondratyev V.B. Localization policy in oil and gas industry. *Gornaya Promyshlennost' = Russian Mining Industry*. 2016;(3):64–70. (In Russ.).
19. Belyakova M. Yu. The role of the state in the development of the oil and gas complex in Norway. *Delovoi Zhurnal Neftegaz.RU = Business Magazine Neftegaz.RU*. 2020;(11):84–88. (In Russ.).
20. Skjeldal G., Berge U. Feber. Historia om norsk olje og gass. Oslo: Cappelen Damm; 2009. 326 p.
21. Klassen J. Joining empire: The political economy of the new Canadian foreign policy. Toronto: University of Toronto Press; 2014. 329 p. DOI: 10.1017/S 0008423917001275
22. Walker C., Baxter J. Toolkit for turbines: Wind energy development in Ontario and Nova Scotia, Canada. Ontario: Western University; 2017. 22 p. DOI: 10.13140/RG.2.2.23338.41921
23. Alvarez R. B. Estructura y recomposición de la industria automotriz mundial. Oportunidades y perspectivas para México. *Economia UNAM*. 2013;10(30):75–92. DOI: 10.1016/S 1665–952X(13)72204–7
24. Nutenko L. Ya. Brazilian industrial policy: a course towards localization and innovation. *Latinskaya Amerika*. 2015;(10):36–47. (In Russ.).
25. Santos R., Junior R., Adami V. Analysis of the effects of the New Automotive Regime (1996–1999) and Inovar-Auto (2012–2017). *Brazilian Journal of Political Economy*. 2021;41(1):137–154. DOI: 10.1590/0101-31572021-2992
26. Bellini C., Moreno V., Graeml A., Jacks T. Information technology issues in Brazil. In: The World IT Project. Singapore: World Scientific; 2020:43–55. DOI: 10.1142/9789811208645\_0004
27. Maia D., Alves E., Rolim S., Silva F., Melo F., Fernandes M. A inovação tecnológica atrelada ao estímulo sustentável: uma análise no Centro Tecnológico do Porto Digital em Pernambuco. *Research Society and Development*. 2021;10(12): e104101219666. DOI:10.33448/rsd-v10i12.19666
28. Ovchinnikova A. V., Topoleva T. N. Clusterization of the economic space as a factor in the growth of the national economy competitiveness. *Upravlencheskie Nauki = Management Sciences in Russia*. 2020;10(2):41–52. (In Russ.). DOI: 10.26794/2404-022X-2020-10-2-41-52
29. Berezina E. Cluster-class: The Ministry of Industry and Trade will change the support system for industrial parks. *Rossiiskaya gazeta*. 2020;(175). URL: <https://rg.ru/2020/08/09/minpromtorg-izmenit-sistemu-podderzhki-promyshlennyh-i-industrialnyh-parkov.html> (accessed on 04.04.2022). (In Russ.).
30. Shatalova O. M. On the organizational and economic mechanisms of formation of an innovative scientific and technological center for ensuring the sustainable development of the regional economy. *Vestnik Udmurtskogo universiteta. Seriya Ekonomika i Pravo = Bulletin of Udmurt University. Series Economics and Law*. 2021;31(4):610–620. (In Russ.). DOI: 10.35634/2412-9593-2021-31-4-610-620
31. Sutygina A. I. National food independence in crisis. *Ekonomika sel'skogo khozyaistva Rossii = Economics of Agriculture in Russia*. 2020;(6):2–8. (In Russ.). DOI: 10.32651/206–2
32. Il'ina S. V. Economic efficiency of manufacturing enterprises: Theoretical and practical aspects. *Vestnik Udmurtskogo universiteta. Seriya Ekonomika i Pravo = Bulletin of Udmurt University. Series Economics and Law*. 2022;32(1):27–32. (In Russ.). DOI: 10.35634/2412-9593-2022-32-1-27-32

33. Bun'kovsky D.V. Development of oil and gas industry enterprises: Prospects for import substitution. *Ekonomika i upravlenie: problemy, resheniya = Economics and Management: Problems, Solutions*. 2020;1(10):80–86. (In Russ.). DOI: 10.34684/ek.up.p.r.2020.10.01.009
34. Trofimova N.N. An innovative model for the development of the socio-economic space. *Al'manakh Krym = Almanac Crimea*. 2021;(24):113–117. (In Russ.).
35. Evstafieva Yu. V. Experience of application and development of special investment contract. *Vestnik Instituta ekonomiki Rossiiskoi akademii nauk = Bulletin of the Institute of Economics of the Russian Academy of Sciences*. 2019;(3):152–167. (In Russ.). DOI: 10.24411/2073-6487-2019-10038
36. Krom E. Forecast of entrepreneurs: “2023 will be a year of growth”. RBC. Apr. 09, 2022. URL: [https://www.rbc.ru/spb\\_sz/09/04/2022/624e90dd9a79479f7e8ac2df](https://www.rbc.ru/spb_sz/09/04/2022/624e90dd9a79479f7e8ac2df) (accessed on 05.04.2022). (In Russ.).

## ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРЕ / ABOUT THE AUTHOR



**Татьяна Николаевна Тополева** — кандидат экономических наук, старший научный сотрудник Удмуртского филиала Института экономики Уральского отделения РАН, Ижевск, Россия

**Tat'yana N. Topoleva** — Cand. Sci. (Econ.), Senior researcher of the Udmurt Branch of Institute of Economics of the Ural Branch of Russian Academy of Science, Izhevsk, Russia  
<https://orcid.org/0000-0003-1518-0019>  
[tn-topoleva@mail.ru](mailto:tn-topoleva@mail.ru)

*Конфликт интересов: автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.  
Conflicts of Interest Statement: The author has no conflicts of interest to declare.*

*Статья поступила в редакцию 11.04.2022; после рецензирования 13.04.2022; принята к публикации 15.04.2022.*

*Автор прочитала и одобрила окончательный вариант рукописи.*

*The article was submitted on 11.04.2022; revised on 13.04.2022 and accepted for publication on 15.04.2022.*

*The author read and approved the final version of the manuscript.*

## ОРИГИНАЛЬНАЯ СТАТЬЯ



DOI: 10.26794/2304-022X-2022-12-2-21-32

УДК 338.4:621.6(045)

JEL L16

## Стратегическое управление российской металлургией в условиях вызовов и рисков

Ю.Ю. Костюхин

Национальный исследовательский технологический университет «МИСиС», Москва, Россия

## АННОТАЦИЯ

**Предметом** исследования являются российские металлургические компании, которым в условиях трансформации экономики с учетом сложной геополитической ситуации необходимо переходить от стратегии восстановления к стратегии поступательного роста. Последняя с учетом факторов, обеспечивающих успешность российских компаний на рынке металла, должна стать инструментом эффективного управления, а также прогнозирования предпринимательских рисков. В статье приведены риск-доминирующие элементы и макроэкономические показатели для построения эффективной стратегии развития предприятий металлургической отрасли, которая позволит комплексно оценивать ситуацию и принимать рациональные и эффективные управленческие решения для повышения конкурентоспособности компаний, их адаптивности к современным факторам внешней среды, росту экономического потенциала и капитализации. Особенность исследования заключается в выявлении доминирующих факторов предпринимательского риска и совершенствовании путей повышения инвестиционной привлекательности компании.

**Ключевые слова:** черная металлургия; геополитика; капитал; эффективность; экологические, социальные и управленческие факторы; поступательный рост; стратегия

**Для цитирования:** Костюхин Ю.Ю. Стратегическое управление российской металлургией в условиях вызовов и рисков. *Управленческие науки*. 2022;12(2):21-32. DOI: 10.26794/2304-022X-2022-12-2-21-32

## ORIGINAL PAPER

## Strategic Management of Russian Metallurgy in the Context of Challenges and Risks

Yu.Yu. Kostyukhin

National Research Technological University MISiS, Moscow, Russia

## ABSTRACT

The subject of the study is Russian metallurgical companies, which in the context of the transformation of the economy, taking into account the difficult geopolitical situation, need to move from a recovery strategy to a strategy of progressive growth. The latter, taking into account the factors that ensure the success of Russian companies in the metal market, should become a tool for effective management, as well as for predicting business risks. The article presents the risk-dominating elements and macroeconomic indicators for building an effective strategy for the development of enterprises in the metallurgical industry, which will allow for a comprehensive assessment of the situation and making rational and effective management decisions to increase the competitiveness of companies, their adaptability to modern factors of the external environment, the growth of economic potential and capitalization. The peculiarity of the study is to identify the dominant factors of entrepreneurial risk and improve ways to increase the investment attractiveness of the company.

**Keywords:** ferrous metallurgy; geopolitics; capital; efficiency; environmental, social and management factors; progressive growth; strategy

**For citation:** Kostyukhin Yu. Yu. Strategic management of Russian metallurgy in the context of challenges and risks. *Management Sciences*. 2022;12(2):21-32. DOI: 10.26794/2304-022X-2022-12-2-21-32

## ВВЕДЕНИЕ

Геополитическая ситуация, санкции и анти-санкции, нарушение логистических цепочек поставок готовой продукции, сырья и энергии, экологические ограничения влияют на эффективность работы промышленных предприятий, нанося огромный ущерб глобальному экономическому рынку. Это приводит к значительной волатильности цен на металлы, что отражается на всей технологической цепочке производства. Черная металлургия с 2017 г. вошла в настоящий период возрождения. Главной причиной стало глобальное увеличение спроса на металлопродукцию, который заметно увеличил как ее цены, так и объемы производства [1]. При этом в условиях пандемии в 2019 г. металлургия сумела сохранить достаточно высокие темпы роста, что в первую очередь объяснялось развитием экономики Китая.

По данным World Steel Association (WSA)<sup>1</sup>, мировое производство стали за 2020 г. составило 1878 млн т, что практически соответствовало уровню 2019 г. (1874 млн т). Сохранение объемов производства стали в период пандемии объяснялось в первую очередь увеличением ее выплавки в Китае (на 69,4 млн т).

Как видно из *табл. 1*, изменение выплавки стали было разнонаправленное: в разных странах оно существенно зависело от ограничений, применяемых в связи с пандемией.

Наибольшее снижение объемов производства произошло в США (–17,2%), Японии (–16,2%), Индии (–10%), Германии (–9,8%). В РФ оно осталось практически неизменным. В то же время существенный рост произошел в Китае (+7%), Турции (+6,2%), Иране (+13,3%). Из изменений позиций в рейтинге можно выделить Индию, занявшую 2-ю строчку вместо третьей, Южную Корею, занявшую 5-е место и опередившую Россию, а также Иран, вошедший в топ-10 производителей стали в мире, опередивший Италию и Вьетнам, занявший 17-ю строчку, опередив Польшу и Канаду и вплотную приблизившись к Испании.

Статистические данные по странам — экспортерам и импортерам металлопродукции приведены в *табл. 2* и *3*.

Как видно из *табл. 2*, Китай превратился в крупнейшего производителя, импортера и экспортера черных металлов; второй страной в мире по экспорту стала Россия, воспользовавшись в 2020 г. возможностями, которые появились при пандемии; Индия за счет развития металлургии постепенно улучшает сальдо торгового баланса в этой области торговли (*табл. 3*).

Анализ данных, представленных в *табл. 2* и *3*, показывает, что особенностью российской металлургии является ее высокая экспортоориентированность, и если по выплавке стали РФ занимает 6-е место в мире, то как нетто-экспортер стабильно входит в тройку лидеров: в 2020 г. Россия заняла первое место по объему экспорта металлопродукции, что свидетельствует о высокой степени вовлеченности данной отрасли в мировую экономику.

## СУТЬ ПРОБЛЕМЫ

Российский рынок стали традиционно следует за мировыми трендами. В течение десяти последних лет и по сегодняшний день металлургические предприятия занимают ведущие места в рейтинге 400 крупнейших компаний страны: по данным аналитического центра «Эксперт», в 2020 г. ПАО «Норникель» находился на 11-й позиции, группа «ЕврАЗ» — на 18-й, Новолипецкий металлургический комбинат («ПАО «НЛМК») — на 20-й, объединенная компания «Русал» — на 21-й, ПАО «Северсталь» — на 26-й, ООО УК «Металлоинвест» — на 30-й, ПАО «Магнитогорский металлургический комбинат» — на 31-й и Трубная металлургическая компания (ТМК) — на 75-й позиции<sup>2</sup>.

При помощи информационных и аналитических материалов, а также анализа стратегии развития этих предприятий были разработаны и обоснованы основные положения по повышению эффективности управления металлургическими компаниями в период трансформации экономических процессов.

Изменение объемов производства в натуральном выражении в металлургии в период 2010–2020 гг. приведено на *рис. 1*.

Российским металлургическим компаниям необходимо переходить от стратегии восстановления после кризисов 2008–2014 гг. к стратегии поиска новых направлений развития; учитывая сложную

<sup>1</sup> World Steel Association (WSA). URL: [https://worldsteel.org/steel-by-topic/statistics/annual-production-steel-data/P1\\_crude\\_steel\\_total\\_pub/CHN/IND/WORLD\\_ALL](https://worldsteel.org/steel-by-topic/statistics/annual-production-steel-data/P1_crude_steel_total_pub/CHN/IND/WORLD_ALL)

<sup>2</sup> Аналитический центр «Эксперт». Технологическая платформа стали. URL: <https://expert.ru/expert/2021/43/spetsdoklad/41/> (дата обращения: 08.03.2022).

Таблица 1 / Table 1

**Объемы выплавки стали крупнейшими мировыми производителями, млн т /  
Crude steel volume became the world's largest producers, mln tons**

Место / Rank	Страна / Country	2018	2019	2020	Темпы роста 2019/ 2018 / Growth rate 2019/ 2018	Темпы роста 2020/ 2019 / Growth rate 2020/ 2019
1	Китай	928,3	995,4	1064,8	+7,2%	+7,0%
2	Индия	106,5	111,4	100,3	+4,6%	-10,0%
3	Япония	104,3	99,3	83,2	-4,8%	-16,2%
4	США	86,7	87,8	72,7	+1,3%	-17,2%
5	Южная Корея	72,5	71,4	67,1	-1,5%	-6,0%
6	Россия	71,7	71,7	71,6	0%	-0,1%
7	Германия	42,4	39,6	35,7	-6,6%	-9,8%
8	Турция	37,3	33,7	35,8	-9,7%	+6,2%
9	Бразилия	34,7	32,6	31,0	-6,1%	-4,9%
10	Иран	25,0	25,6	29,0	+2,4%	+13,3%

Источник / Source: разработано автором на основании данных [1] / compiled by the author based on [1].

Таблица 2 / Table 2

**Страны – крупнейшие экспортеры и импортеры металлопродукции, млн т/ место в рейтинге /  
Countries, the largest net-exporters and net-importers of steel products, mln tons / place in the rating**

Страны-экспортеры / Exporting countries			Страны-импортеры / Importing countries		
Страна	2020 г.	2015 г.	Страна	2020 г.	2015 г.
КНР	51,4/1	111,6/1	КНР	37,9/1	13,2/10
Россия	31,5/2	28,8/4	США	19,9/2	36,5/1
Япония	29,8/3	40,8/2	Германия	18,2/3	24,8/2
Республика Корея	27,6/4	31,2/3	Италия	15,5/4	19,9/4
Германия	21,2/5	25,1/5	Вьетнам	13,7/5	16,3/6
Турция	18,5/6	15,0/9	Таиланд	13,1/6	14,6/7
Индия	17,1/7	Нет данных	Турция	12,5/7	18,6/5
Франция	18,2/8	14,0/10	Франция	11,8/8	13,7/8
Украина	15,2/9	17,7/6	Республика Корея	11,5/9	21,7/3
Италия	14,9/10	16,5/7	Польша	10,8/10	Нет данных
Бельгия	12,9/11	15,2/8	Бельгия	10,4/11	12,1/12
Бразилия	10,6/12	13,7/11	Мексика	6,8/13	12,7/11
Тайвань (Китай)	10,0/14	11,2/12	Индонезия	5,7/23	11,4/13
Нидерланды	8,3/16	10,6/13	Индия	нет данных	13,3/9

Источник / Source: разработано автором на основании World steel in Figures. URL: <https://aceroplatea.es/docs/StainlessSteelFigures2021.pdf> (дата обращения: 08.03.2022) / compiled by the author based on World steel in Figures. URL: <https://aceroplatea.es/docs/StainlessSteelFigures2021.pdf> (accessed on 08.03.2022).



Таблица 3 / Table 3

Страны, крупнейшие нетто-экспортеры и нетто-импортеры металлопродукции, млн т / место в рейтинге /  
Countries – the largest exporters and importers of steel products, mln tons / place in the rating

Страны-экспортеры / Exporting countries			Страны-импортеры / Importing countries		
Страна	2020 г.	2015 г.	Страна	2020 г.	2015 г.
Россия	26,4/1	24,5/3	США	13,6/1	26,5/1
Япония	24,8/2	34,9/2	Таиланд	11,9/2	13,4/3
Республика Корея	16,1/3	9,5/6	Филлипины	6,6/3	Нет данных
Украина	13,9/4	16,9/4	Вьетнам	6,0/4	14,9/2
КНР	13,5/5	98,4/1	Саудовская Аравия	5,7/6	6,4/7
Индия	12,1/6	импортер	Польша	5,6/7	4,1/11
Бразилия	8,7/7	10,5/5	Мексика	4,5/8	8,6/5
Турция	6,0/8	3,8/7	Индонезия	4,2/9	9,4/4
Тайвань (Китай)	2,7/11	3,7/8	Израиль	3,3/10	Нет данных
Австрия	2,6/12	3,2/9	Бангладеш	2,5/11	4,0/12
Бельгия	2,5/14	3,1/10	Индия	Экспортер	5,7/10

Источник / Source: разработано автором на основании World steel in Figures. URL: <https://aceroplatea.es/docs/StainlessSteelFigures2021.pdf> (дата обращения: 08.03.2022) / compiled by the author based on World steel in Figures. URL: <https://aceroplatea.es/docs/StainlessSteelFigures2021.pdf> (accessed on 08.03.2022).

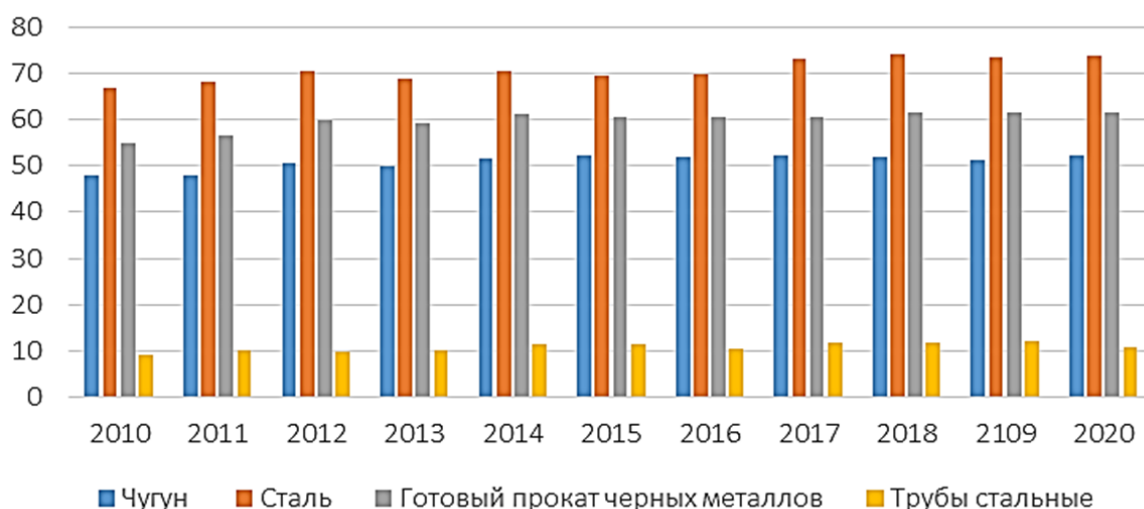


Рис. 1 / Fig. 1. Производство готовых металлических изделий за 2010–2020 гг. /  
Production of finished metal products for 2010–2020 years

Источник / Source: составлено автором по данным Росстата. URL: <https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/god17.htm> (дата обращения: 03.03.2022) / compiled by the author based on Federal State Statistics Service. URL: <https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/god17.htm> (accessed on 03.03.2022).

Таблица 4 / Table 4

Показатели деятельности крупнейших металлургических предприятий России за 2019 г. /  
Performance measures of the largest steel enterprises in Russia for 2019

Организация / Organization	Потенциал роста до справедливой цены / Growth potential to fair price			Мультипликаторы / Multipliers				
	Текущая цена, руб.	Целевая цена, руб.	Потенциал-роста, %	P/E	E/P, %	P/S	EV/ EBITDA	P/ CF
АО «ММК»	46,11	73,7	60,00	6,32	15,8	0,99	3,36	4,23
АО «Северсталь»	1094	1739,4	59,00	7,01	14,27	1,71	4,84	5,49
АО «НЛМК»	173,08	235,4	36,00	7,57	13,20	1,32	5,0	5,54
ПАО «Трубная Металлургическая компания»	63,10	44,8	-29,00	13,74	7,28	0,20	5,03	2,19
ПАО «Мечел»	69,4	69,4	0,00	2,14	46,74	0,15	6,17	0,67
ПАО «Ашинский металлургический завод»	4,05	12,1	201	3,47	28,84	0,08	4,52	1,29
ПАО «ГМК «Норникель»	14 176	10 206,7	-28	11,96	13,20	3,08	7,00	7,09

Источник / Source: разработано автором на основании World steel in Figures. URL: <https://aceroplatea.es/docs/StainlessSteelFigures2021.pdf> (дата обращения: 08.03.2022); Росстат. URL: <https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/god17.htm> (дата обращения: 03.03.2022); Аналитический обзор. URL: <https://blackterminal.com/companies?hl=ru>; [2–4] (дата обращения: 03.03.2022) / compiled by the author based on World steel in Figures. URL: <https://aceroplatea.es/docs/StainlessSteelFigures2021.pdf> (accessed on 08.03.2022); Federal State Statistics Service. URL: <https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/god17.htm> (accessed on 03.03.2022); Analytical review. URL: <https://blackterminal.com/companies?hl=ru>; [2–4] (accessed on 03.03.2022.)

геополитическую ситуацию, корректировать свою инвестиционную политику в новых реалиях. За пять лет сталелитейная отрасль преодолела низкую фазу цикла, характеризовавшуюся перепроизводством и слабой загрузкой мощностей.

Важным является значение мультипликатора EV/EBITDA<sup>3</sup> на уровне 3,3–7,0: при этом наблюдаются свободные финансовые потоки, а показатели рентабельности характеризуются нестабильностью.

### ВЫЗОВЫ И РИСКИ НАСТОЯЩЕГО ВРЕМЕНИ, ВЛИЯЮЩИЕ НА РОССИЙСКУЮ МЕТАЛЛУРГИЮ

Можно выделить шесть основных групп вызовов:

1. Геополитика, пандемия COVID-19, изменение расклада политических сил, шквал санкций и антисанкций (включая контроль за экспортом

<sup>3</sup> Мультипликатор EV/EBITDA представляет собой отношение стоимости компании (Enterprise Value, EV) к полученной ею прибыли до вычета процентов, налога на прибыль и амортизации активов EBITDA (Earnings before interest, taxes, depreciation and amortization).

и промышленную политику, направленную на повышение «самообеспеченности» критически важными продуктами и введение глобального минимального налога для крупнейших мировых компаний), нарушение логистических цепочек создают препятствия для глобализации и усугубляют напряженность в глобальном порядке, основанном на правилах США. Это потребует поиска новых рынков сбыта, поддержки внутреннего рынка металлопродукции, стимулирования значительных строительных проектов. В 2022 г., вероятно, возникнет больше геополитических проблем, включая смену правительств и ресурсный национализм, что приведет к увеличению роялти и налогов. Для снижения влияния этих факторов понадобится использование разнообразных методов, включая взаимодействие с правительствами и повышение устойчивости цепочки поставок.

2. Доступ к капиталу остается сложной задачей для металлургических компаний, поскольку инвесторы сдерживают риски, связанные с геополитикой, проблемами сообщества и волатиль-

ностью цен на металлы [6, 7]. Некоторые предприятия с высокоуглеродистыми активами изучают альтернативные источники финансирования, такие, как прямые инвестиции. Конкуренция за капитал по разумной цене требует, чтобы компании лучше демонстрировали свои достижения как по финансовым, так и по нефинансовым соображениям. В условиях дефицита средств им также следует изменить портфели и инвестиции на те, которые соответствуют их стратегии и способствуют извлечению выгоды в условиях меняющегося спроса, в том числе на полезные ископаемые.

3. Поскольку экологические, социальные и управленческие факторы (ESG) становятся все более приоритетными для инвесторов, акционеров и более широкой группы заинтересованных сторон, металлургические компании делают все больше для интеграции ESG в корпоративные стратегии, процесс принятия решений и отчетность в интересах заинтересованных сторон. Давление последних по таким вопросам, как биоразнообразие и управление водными ресурсами, вероятно, усилится, что потребует от менеджмента предприятий планирования постепенного закрытия шахт и лучшего управления водно-энергетической связью, чтобы удовлетворить ожидания, в большей степени беря на себя ответственность за свое воздействие на окружающую среду и социальные сообщества и выходя за рамки своих нормативных обязательств [8–10]. Металлурги, которые помогают обеспечить долгосрочный, устойчивый экономический и социальный рост в регионах своего присутствия, могут оставить позитивное наследие за пределами жизни комбината.

4. Декарбонизация промышленности. Поскольку инвесторы и правительства отказываются от инвестиций в энергетический уголь, а цены на углерод будут расти, предприятия должны относиться к декарбонизации как к любому другому стратегическому риску. Построение гибкого пути к декарбонизации, который включает моделирование сценариев и анализ финансирования, технологий и активов, может помочь компаниям достичь чистого нуля и дифференцироваться. Те из них, кому удастся контролировать выбросы, могут создать подлинную ценность и долгосрочную устойчивость.

5. Лицензия на эксплуатацию (ЛТО) быстро развивается по мере изменения ожиданий от

носителем вклада металлургической промышленности в общины, экономику, защиту объектов наследия и взаимодействие с государством и социальными группами. Поскольку ЛТО все больше привязывается к способности организации получить доступ к ресурсам, капиталу и долгу, упреждающий подход к этим проблемам имеет решающее значение.

6. Неопределенность спроса. Энергетический переход увеличивает спрос на полезные ископаемые, необходимые для возобновляемых источников энергии, электромобилей и систем хранения энергии. Чтобы удовлетворить этот спрос, предприятиям необходимо будет преодолеть серьезные проблемы со стороны предложения, включая доступ к капиталу, обеспечение ЛТО и геополитические риски, связанные с добычей полезных ископаемых, сосредоточенных всего на нескольких рынках. Угроза замещения также реальна в секторе с длительными сроками выполнения проектов. Достижения в области технологий и эволюция энергетического перехода могут привести к изменению спроса на различные товары [11–14].

## МЕТОДЫ

Стратегия поступательного роста металлургических компаний в силу трансформации экономики должна меняться, причем данные изменения необходимо рассматривать как ее ключевые элементы учетом отраслевой особенности [15–19]:

1. Охрана труда и промышленная безопасность: сокращение уровня вреда, нанесенного окружающему миру (зеленые технологии), снижение (исключение) травматизма сотрудников.

2. Клиентоориентированность: повышение лояльности потребителей, поддержание дисциплины поставок.

3. Лидерство эффективности: улучшение качества конечного продукта, а не масштабов производства, повышение дохода за тонну произведенной продукции для увеличения добавленной стоимости.

4. Взвешенный подход: эффективное управление инвестициям.

5. Устойчивое развитие: сокращение воздействия на окружающую среду, снижение расхода электроэнергии, ответственное использование природных ресурсов, поддержание позитивного социального климата в регионах присутствия

и регулярная поддержка инфраструктуры города, учреждений образования, культуры и спорта [20–24].

Рассмотрим элементы стратегии роста и методы, используемые в настоящее время на металлургических предприятиях, которые являются крупными игроками на рынке и обеспечивают рост отрасли в целом.

ММК сфокусировалась на расширении сортамента продукции, инвестициях в модернизацию производственных линий и запуске новых<sup>4</sup>.

Основные направления развития ПАО «Северсталь» — это модернизация производства и расширение линейки продуктов<sup>5</sup>.

ПАО «Мечел» осваивает новые профили на рельсобалочном стане, а также продолжает реализовывать стратегию по увеличению доли высокомаржинальной продукции в металлургическом дивизионе: в частности, компания заинтересована в модернизации производства нержавеющей стали, что в перспективе может дать существенный прирост выручки металлургического дивизиона<sup>6</sup>.

Цель ЕврАз — укрепить лидерство в ключевых сегментах рынка за счет развития инвестиционного портфеля и модернизации производства<sup>7</sup>.

Новолипецкий металлургический комбинат (ПАО «НЛМК») зарекомендовал себя как предприятие с высокой эффективностью и прибыльностью в 2020 г., по сравнению с показателями за предыдущие пять лет. Стратегия его роста направлена на повышение эффективности функционирования, она имеет модульную структуру, включающую ряд проектов, ориентированных на повышение операционной эффективности компании и существующих бизнес-процессов, самообеспеченности в важнейших ресурсах, а также достижение лидерства на основных рынках.

Ведущие элементы стратегии:

1. Увеличение эффективности за счет развития производственной системы.

2. Создание ресурсной базы мирового класса. Повышение самообеспеченности ключевым сырьем

и снижение потребления дорогостоящих видов ресурсов.

3. Лидерство на стратегических рынках. Рост доли продаж продукции и увеличение присутствия в привлекательных сегментах.

4. Первенство в области устойчивого развития и безопасности. Постоянная минимизация воздействия на окружающую среду; совершенствование системы промышленной безопасности; лидирование по производительности труда в отрасли.

Результат реализации планов по развитию деятельности ПАО «НЛМК» — это получение дополнительного экономического эффекта в размере около 160 млн долл. в 2018 г. за счет недавно завершенных инвестиционных проектов.

Как видно из проведенного анализа, все крупнейшие российские производители нацелены на расширение сортамента продукции, развитие инвестиционного портфеля и модернизацию производства. Предложенные выше элементы позволят дополнить стратегию предприятия и превратить ее в поступательный и более эффективный инструмент.

## РЕЗУЛЬТАТЫ

Отечественным металлургическим компаниям необходимо переходить от стратегии восстановления к стратегии поступательного роста с целью повышения операционной эффективности производства и движения к лучшим технологическим практикам, глобального лидерства по себестоимости производства стали, что позволит им увеличить долю продаж на высококонкурентных азиатских рынках.

Корректируя планы развития с учетом новых реалий и сложной геополитической обстановки, отечественным предприятиям нужно опираться на формирование портфеля продаж мирового класса, что даст возможность увеличить производство и реализацию продуктов с высокой добавленной стоимостью (ВДС). Лидерство в области устойчивого развития приведет к минимизации воздействия на окружающую среду и увеличит безопасность производственной деятельности.

Рассмотрим элементы стратегии поступательного роста и предполагаемый эффект от их реализации.

1. По основным показателям деятельности предприятия предполагается:

<sup>4</sup> Сайт компании ПАО «ММК». URL: <https://nlmk.com/ru/> (дата обращения: 07.03.2022).

<sup>5</sup> Сайт компании ПАО «Северсталь». URL: <https://www.severstal.com/rus/about/> (дата обращения: 07.03.2022).

<sup>6</sup> Сайт компании ПАО «Мечел». URL: <https://www.mechel.ru/> (дата обращения: 07.03.2022).

<sup>7</sup> Сайт компании ПАО «ЕврАз». URL: <https://www.evrz.com/ru/company/> (дата обращения: 07.03.2022).

- снижение себестоимости за счет экономии потребляемых ресурсов;
- рост валовой и чистой прибыли;
- увеличение уплаченных дивидендов (предполагаемая дивидендная доходность 6%);
- повышение стоимости основных средств, что повлияет на рост стоимости бизнеса (предполагаемый рост на 20–22%).

2. По укреплению позиций на приоритетных рынках:

- удовлетворение текущих и перспективных потребностей клиентов через развитие систем поддержки, выявление индивидуальных потребностей, обратной связи;
- укрепление позиций на наиболее прибыльных географических, отраслевых рынках;
- повышение маржинальности продаж за счет освоения инновационных продуктов;
- увеличение доли металлопродукции в структуре продаж на внутренний рынок и странам ближнего зарубежья;
- внедрение цифровых инструментов для повышения качества металлопроката;
- оперативное внедрение низкокзатратным производителем лучших мировых практик и наилучших доступных технологий;
- совершенствование функционального развития.

3. По капитализации и увеличению стоимости активов компании:

- финансовое оздоровление компании, снижение долговой нагрузки;
- развитие «практики корпоративного управления» по шкале Национального рейтинга корпоративного управления (НРКУ)<sup>8</sup>.

По безопасному производству:

- обеспечение здоровых и безопасных условий труда, промышленной безопасности;
- нетерпимость к нарушениям требований безопасности на всех уровнях.

По развитию профессиональных качеств персонала:

- 100%-ная вовлеченность в процесс производства;
- личная ответственность руководителей;

<sup>8</sup> Национальный рейтинг корпоративного управления (НРКУ) — индикатор качества корпоративного управления, позволяющий соотнести уровень развития корпоративного управления и связанных с ним рисков в разных компаниях.

- развитие компетенций;
- повышение мотивации на достижение целей на основе профессионального развития, удовлетворенности результатами труда;
- обеспечение высокой производительности труда;
- предоставление социальных гарантий;
- укрепление здоровья.

Трансформация бизнеса, нацеленная на лидерство в металлургии будущего, включает все элементы стратегии поступательного роста и охватывает все сферы. Предложенные выше элементы стратегии станут платформой для новых бизнес-моделей и инструментом для принятия эффективных управленческих решений [25–28].

## ВЫВОДЫ

Для большинства компаний приоритетными являются вопросы позиционирования на стратегических рынках и расширение рудной базы (кроме ПАО «ММК»). В то же время существуют и специфические показатели. Дополнительно в планы развития каждого предприятия должны быть включены специфические ориентиры, связанные с видом и сегментом деятельности и целевыми рынками.

Санкционные ограничения нанесут существенный вред отечественным металлургам<sup>9</sup>. Россия выступала как мировой лидер экспорта черных металлов (суммарный объем экспорта составлял 43,9% от производства в 2020 г.). Так, ПАО «Северсталь» поставляло на экспорт более 45% произведенной продукции<sup>10</sup>, ПАО «НЛМК» — 59%, в том числе в ЕС — 17%, в США — 15%. В лучшей ситуации находится ПАО «ММК» которая концентрировалась на российском (81% объема продаж) и азиатском рынках. Доля ее экспорта в страны ЕС и Америки составляют несколько процентов.

Вводимые санкции вызовут необходимость большей концентрации на внутреннем рынке стали, а также государственной поддержки, направленной

<sup>9</sup> Отказ ЕС и США от продукции металлургических компаний. Чем грозит и какие последствия. Финпоток. 2022. URL: <https://smart-lab.ru/blog/780742.php> (дата обращения: 14.03.2022).

<sup>10</sup> Доля экспорта «Северстали» во втором квартале 2020 года превысила исторический максимум. Прайм. 2020. URL: [https://finance.rambler.ru/realty/44360974/?utm\\_content=finance\\_media&utm\\_medium=read\\_more&utm\\_source=copylink](https://finance.rambler.ru/realty/44360974/?utm_content=finance_media&utm_medium=read_more&utm_source=copylink) (дата обращения: 14.03.2022).



как на его развитие, так и на любые проекты, связанные со снижением негативного воздействия на окружающую среду посредством:

- предоставления налоговых льгот в порядке, установленном законодательством Российской Федерации о налогах и сборах;
- предоставления льгот в отношении платы за негативное воздействия на окружающую среду в установленном порядке<sup>11</sup>;

<sup>11</sup> Федеральный закон от 10.01.2002 № 7-ФЗ (ред. от 26.03.2022) «Об охране окружающей среды». URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_34823/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34823/)

• выделения средств федерального бюджета и бюджетов субъектов Российской Федерации в соответствии с бюджетным законодательством Российской Федерации.

Практическая значимость работы заключается в том, что анализ основных вызовов позволит предприятиям металлургической отрасли своевременно комплексно оценивать ситуацию и принимать рациональные и эффективные управленческие решения для построения стратегии поступательного роста компании, повышая при этом конкурентоспособность, адаптивность к факторам внешней среды и экономический потенциал.

## СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Баженов О.В., Баев Д.В. Влияние прямых зарубежных инвестиций на развитие отрасли черной металлургии в России. *Известия высших учебных заведений. Черная металлургия*. 2017;60(1):67–73. DOI: 10.17073/0368–0797–2017–1–67–73
2. Штанский В.А. Обеспечение устойчивого инновационного развития предприятий металлургического комплекса. *Экономика промышленности*. 2019;12(4):466–472. DOI: 10.17073/2072–1633–2019–4–466–472
3. Костюхин Ю.Ю. Потенциал промышленного предприятия и его использование. М.: МИСиС; 2019. 174 с.
4. Костюхин Ю.Ю. Формирование системы управления поступательным развитием металлургического предприятия на основе его потенциала. М.: МИСиС; 2020. 140 с.
5. Костюхин Ю.Ю., Савон Д.Ю. Совершенствование оценочных показателей рынка стали в условиях усиления конкуренции. *Черные металлы*. 2020;(4):64–68.
6. Антонов В.Г. Управление рисками приоритетных инвестиционных проектов. Концепция и методология. М.: Русайнс; 2016. 187 с.
7. Mitchell P. Top 10 business risks and opportunities for mining and metals in 2022. EY. Oct. 07, 2021. URL: [https://www.ey.com/en\\_gl/mining-metals/top-10-business-risks-and-opportunities-for-mining-and-metals-in-2022](https://www.ey.com/en_gl/mining-metals/top-10-business-risks-and-opportunities-for-mining-and-metals-in-2022)
8. Тулупов А.С. О необходимости стоимостной оценки антропогенной нагрузки в экологической статистике. *Проблемы рыночной экономики*. 2021;(3):227–237. DOI: 10.33051/2500–2325–2021–3–227–237
9. Савон Д.Ю., Самарина В.П. Антропогенное воздействие хозяйствующих субъектов на окружающую среду и природные ресурсы. Современные проблемы горно-металлургического комплекса. Наука и производство. Мат. 15-й Всерос. науч.-практ. конф. с междунар. участ. (21–23 ноября 2018 г.). Старый Оскол: Старооскольский технол. ин-т им. А.А. Угарова; 2018:563–568. URL: [https://sf.misis.ru/Portals/40/Documents/science/scientific-papers/Konferencia\\_15\\_mejd.pdf](https://sf.misis.ru/Portals/40/Documents/science/scientific-papers/Konferencia_15_mejd.pdf)
10. Елисеева Е.Н. Устойчивый рост промышленных предприятий: направления и система оценки. Новое в развитии предпринимательства: инновации, технологии, инвестиции. Мат. VII Междунар. науч. конгр. М.: Фин. ун-т при Правительстве Рос. Федерации; 2019: 357–362.
11. Sidorova E. Yu., Nikulin N. N., Vikhrova N. O., Ershova V. Yu. Labour productivity in the metallurgical industries of Russian Federation and the USA in 2010–2018. *CIS Iron and Steel Review*. 2021;21:92–97. DOI: 10.17580/cisisr.2021.01.16
12. Muradov I., Sidorova E., Korshunova L. Improving the classification of integration risks on example of the Eurasian Economic Union. In: 20<sup>th</sup> International Multidisciplinary Scientific GeoConference (SGEM-2020). Sofia: SGEM; 2020:293–303. DOI: 10.5593/sgem2020/5.2/s21.036
13. Sidorova E. The main factors and conditions determining the feasibility of production of high-tech products based on the potential of applied research organizations. In: 19<sup>th</sup> International Multidisciplinary Scientific GeoConference (SGEM-2019). Sofia: SGEM; 2019:841–848. DOI: 10.5593/sgem2019/5.3/S 21.106

14. Vikhrova N., Eliseeva E., Sidorova E., Korshunova L. Economic rationale for the operation of the circulation system of water use in thermal power plants. In: 20<sup>th</sup> International Multidisciplinary Scientific GeoConference (SGEM-2020). Sofia: SGEM; 2020:203–208. DOI: 10.5593/sgem2020/5.2/s21.024
15. Sidorova E., Kostyukhin Y., Shtansky V. Evaluation of scientific knowledge potential used for the production of high-tech products. In: 20<sup>th</sup> International Multidisciplinary Scientific GeoConference (SGEM-2020). Sofia: SGEM; 2020:241–248. DOI: 10.5593/sgem2020/5.2/s21.029
16. Sidorova E., Kostyukhin Y., Shtanskiy V. Creation of conditions for the development of production of science-intensive products based on the potential of Russian applied scientific organizations. *Smart Innovation, Systems and Technologies*. 2019;139:584–591. DOI: 10.1007/978-3-030-18553-4\_71
17. Грибков А.А., Бродов А.А., Мухатдинов Н.Х. Основные пути преодоления стагнации металлургии России. *Металлург*. 2020;(3):11–16.
18. Грибков А.А., Шевелев Л.Н., Мухатдинов Н.Х., Бродов А.А. Анализ состояния и разработка предложений по совершенствованию оценки избыточных сталеплавильных мощностей. *Проблемы черной металлургии и материаловедения*. 2020;(1):58–62.
19. Sidorova E. Modern strategic decisions in the field of waste as a basis of development of circular economy and greening of industrial production. In: 19<sup>th</sup> International Multidisciplinary Scientific GeoConference (SGEM-2019). Sofia: SGEM; 2019:531–538. DOI: 10.5593/sgem2019/5.3/S 21.067
20. Савон Д.Ю. Экономические показатели конъюнктурной ситуации рынка стали. Современные проблемы горно-металлургического комплекса. Наука и производство. Мат. 17-й Всерос. науч.-практ. конф. Старый Оскол: Старооскольский технол. ин-т им. А.А. Угарова; 2021:507–512.
21. Савон Д.Ю., Шкарупета Е.В., Сафронов А.Е., Анисимов А.Ю., Вихрова Н.О. Цифровая трансформация производственных процессов и бизнес-моделей горнодобывающей промышленности в условиях рыночной нестабильности. *Уголь*. 2021;(2):32–37. DOI: 10.18796/0041-5790-2021-2-32-37
22. Самарина В.П., Скуфьина Т.П., Савон Д.Ю. Комплексная оценка устойчивого развития горно-металлургических холдингов: проблемы и механизмы их разрешения. *Уголь*. 2021;(7):20–24. DOI: 10.18796/0041-5790-2021-7-20-24
23. Костюхин Ю.Ю., Штанский В.А., Сидорова Е.Ю. Формирование и коммерциализация прикладных инновационных научных разработок в современных российских условиях. *Сталь*. 2021;(9):56–61.
24. Бондур В.Г., Макоско А.А., Наконечный Б.М. и др. Стратегическое планирование устойчивого функционирования экономического комплекса Российской Федерации. М.: Совет РАН по исследованиям в области обороны; 2021. 425 с.
25. Елисеева Е.Н. Оценка эффективности использования ресурсов организации на основе построения матричной модели. *Самоуправление*. 2020;2(2):182–185.
26. Prodanova N., Bochkareva N., Savina N., Kevorkova Z., Korshunova L.A. Organizational and methodological support of corporate self-assessment procedure as a basis for sustainable business development. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*. 2019;7(2):1136–1148. DOI: 10.9770/jesi.2019.7.2(24)
27. Ульянова С.А., Ершова В.Ю. Оценка маркетинговых показателей продвижения наноматериалов на рынке интеллектуальной собственности. *Вестник Южно-Уральского государственного университета. Серия: Экономика и менеджмент*. 2021;15(1):110–116. DOI: 10.14529/em210111
28. Шумкин А.В., Шинкевич А.И. Реинжиниринг бизнес-процессов внедрения инновационных технологий. Цифровая экономика: проблемы и перспективы развития. Сб. науч. ст. 3-й Межрегион. науч.-практ. конф. Курск: ЮЗГУ; 2021:464–466.

## REFERENCES

1. Bazhenov O.V., Baev D.V. Effect of foreign direct investment on development of ferrous metallurgy in Russia. *Izvestiya vysshikh uchebnykh zavedenii. Chernaya metallurgiya = Izvestiya. Ferrous Metallurgy*. 2017;60(1):67–73. (In Russ.). DOI: 10.17073/0368-0797-2017-1-67-73
2. Shtansky V.A. Ensuring sustainable innovative development of the metallurgical complex enterprises. *Ekonomika promyshlennosti = Russian Journal of Industrial Economics*. 2019;12(4):466–472. (In Russ.). DOI: 10.17073/2072-1633-2019-4-466-472

3. Kostyukhin Yu. Yu. The potential of an industrial enterprise and its use. Moscow: MISIS; 2019. 174 p. (In Russ.).
4. Kostyukhin Yu. Yu. Formation of a management system for the progressive development of a metallurgical enterprise based on its potential. Moscow: MISIS; 2020. 140 p. (In Russ.).
5. Kostyukhin Yu. Yu. Savon D. Yu. Improving steel market performance indicators in the face of increased competition. *Chernye metally*. 2020;(4):64–68. (In Russ.).
6. Antonov V. G. Risk management of priority investment projects: Concept and methodology. Moscow: RuScience; 2016. 187 p. (In Russ.).
7. Mitchell P. Top 10 business risks and opportunities for mining and metals in 2022. EY. Oct. 07, 2021. URL: [https://www.ey.com/en\\_gl/mining-metals/top-10-business-risks-and-opportunities-for-mining-and-metals-in-2022](https://www.ey.com/en_gl/mining-metals/top-10-business-risks-and-opportunities-for-mining-and-metals-in-2022)
8. Tulupov A. S. On the necessity of value assessment for anthropogenic load in ecological statistics. *Problemy rynochnoi ekonomiki = Market Economy Problems*. 2021;(3):227–237. (In Russ.). DOI: 10.33051/2500–2325–2021–3–227–237
9. Savon D. Yu., Samarina V. P. Anthropogenic effects of economic entities on the environment and natural resources. In: Modern problems of the mining and metallurgical complex. Science and production. Proc. 15<sup>th</sup> All-Russ. sci.-pract. conf. with int. particip. (Nov. 21–23, 2018). Stary Oskol: A. A. Ugarov Stary Oskol Technological Institute; 2018:563–568. URL: [https://sf.misis.ru/Portals/40/Documents/science/scientific-papers/Konferencia\\_15\\_mejd.pdf](https://sf.misis.ru/Portals/40/Documents/science/scientific-papers/Konferencia_15_mejd.pdf) (In Russ.).
10. Eliseeva E. N. Sustainable growth of industrial enterprises: Directions and evaluation system. In: New in the development of entrepreneurship: Innovations, technologies, investments. Proc. 7<sup>th</sup> Int. sci. congr. Moscow: Financial University under the Government of the Russian Federation; 2019:357–362. (In Russ.).
11. Sidorova E. Yu., Nikulin N. N., Vikhrova N. O., Ershova V. Yu. Labour productivity in the metallurgical industries of Russian Federation and the USA in 2010–2018. *CIS Iron and Steel Review*. 2021;21:92–97. DOI: 10.17580/cisirs.2021.01.16
12. Muradov I., Sidorova E., Korshunova L. Improving the classification of integration risks on example of the Eurasian Economic Union. In: 20<sup>th</sup> International Multidisciplinary Scientific GeoConference (SGEM-2020). Sofia: SGEM; 2020:293–303. DOI: 10.5593/sgem2020/5.2/s21.036
13. Sidorova E. The main factors and conditions determining the feasibility of production of high-tech products based on the potential of applied research organizations. In: 19<sup>th</sup> International Multidisciplinary Scientific GeoConference (SGEM-2019). Sofia: SGEM; 2019:841–848. DOI: 10.5593/sgem2019/5.3/S 21.106
14. Vikhrova N., Eliseeva E., Sidorova E., Korshunova L. Economic rationale for the operation of the circulation system of water use in thermal power plants. In: 20<sup>th</sup> International Multidisciplinary Scientific GeoConference (SGEM-2020). Sofia: SGEM; 2020:203–208. DOI: 10.5593/sgem2020/5.2/s21.024
15. Sidorova E., Kostyukhin Y., Shtansky V. Evaluation of scientific knowledge potential used for the production of high-tech products. In: 20<sup>th</sup> International Multidisciplinary Scientific GeoConference (SGEM-2020). Sofia: SGEM; 2020:241–248. DOI: 10.5593/sgem2020/5.2/s21.029
16. Sidorova E., Kostyukhin Y., Shtanskiy V. Creation of conditions for the development of production of science-intensive products based on the potential of Russian applied scientific organizations. *Smart Innovation, Systems and Technologies*. 2019;139:584–591. DOI: 10.1007/978–3–030–18553–4\_71
17. Gribkov A. A., Brodov A. A., Mukhatdinov N. Kh. Main ways to overcome stagnation of Russian metallurgy. *Metallurg = Metallurgist*. 2020;(3):11–16. (In Russ.).
18. Gribkov A. A., Shevelev L. N., Mukhatdinov N. Kh., Brodov A. A. Analysis of the state and development of proposals for improving the assessment of excessive steelmaking capacities. *Problemy chernoi metallurgii i materialovedeniya = Problems of Ferrous Metallurgy and Materials Science*. 2020;(1):58–62. (In Russ.).
19. Sidorova E. Modern strategic decisions in the field of waste as a basis of development of circular economy and greening of industrial production. In: 19<sup>th</sup> International Multidisciplinary Scientific GeoConference (SGEM-2019). Sofia: SGEM; 2019:531–538. DOI: 10.5593/sgem2019/5.3/S 21.067
20. Savon D. Yu. Economic indicators of the steel market situation. In: Modern problems of the mining and metallurgical complex. Science and production. Proc. 17<sup>th</sup> All-Russ. sci.-pract. conf. Stary Oskol: A. A. Ugarov Stary Oskol Technological Institute; 2021:507–512. (In Russ.).

21. Savon D. Yu., Shkarupeta E. V., Safronov A. E., Anisimov A. Yu., Vikhrova N. O. Digital transformation of production processes and mining business models in the conditions of market instability. *Ugol'*. 2021;(2):32–37. (In Russ.). DOI: 10.18796/0041–5790–2021–2–32–37
22. Samarina V. P., Skufina T. P., Savon D. Yu. Comprehensive assessment of sustainable development of mining and metallurgical holdings: problems and mechanisms of their resolution. *Ugol'*. 2021;(7):20–24. (In Russ.). DOI: 10.18796/0041–5790–2021–7–20–24
23. Kostiukhin Yu. Yu., Shtansky V. A., Sidorova E. Yu. Generation and commercialization of applied innovative scientific studies under the conditions of contemporary Russia. *Stal'*. 2021;(9):56–61. (In Russ.).
24. Bondur V. G., Makosko A. A., Nakonechny B. M. et al. Strategic planning of sustainable functioning of the economic complex of the Russian Federation. Moscow: Defense Research Council of the Russian Academy of Sciences; 2021. 425 p. (In Russ.).
25. Eliseeva E. N. Application of the matrix model in assessing the effectiveness of the organization's resource use. *Samoupravlenie*. 2020;2(2):182–185. (In Russ.).
26. Prodanova N., Bochkareva N., Savina N., Kevorkova Z., Korshunova L. A. Organizational and methodological support of corporate self-assessment procedure as a basis for sustainable business development. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*. 2019;7(2):1136–1148. DOI: 10.9770/jesi.2019.7.2(24)
27. Ulyanova S. A., Ershova V. Yu. Evaluating the marketing indicators of promoting nanomaterials in the intellectual property market. *Vestnik Yuzhno-Ural'skogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya: Ekonomika i menedzhment = Bulletin of South Ural State University. Series "Economics and Management"*. 2021;15(1):110–116. (In Russ.). DOI: 10.14529/em210111
28. Shumkin A. V., Shinkevich A. I. Reengineering of business processes for the introduction of innovative technologies. In: Digital economy: Problems and development prospects. Proc. 3<sup>rd</sup> Interreg. sci.-pract. conf. Kursk: Southwest State University; 2021:464–466. (In Russ.).

## ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРЕ / ABOUT THE AUTHOR



**Юрий Юрьевич Костюхин** — доктор экономических наук, заведующий кафедрой «Промышленный менеджмент», Национальный исследовательский технологический университет «МИСиС», Москва, Россия

**Yury Yu. Kostyukhin** — Dr. Sc. (Econ), Head of the Department of Industrial Management, National Research Technological University MISiS, Moscow, Russia

Kostuhinyury@mail.ru

<https://orcid.org/0000-0003-2108-0241>

*Конфликт интересов: автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.*

*Conflicts of Interest Statement: The author has no conflicts of interest to declare.*

*Статья поступила в редакцию 14.03.2022; после рецензирования 17.03.2022; принята к публикации 04.04.2022.*

*Автор прочитал и одобрил окончательный вариант рукописи.*

*The article was submitted on 14.03.2022; revised on 17.03.2022 and accepted for publication on 04.04.2022.*

*The author read and approved the final version of the manuscript.*

## ОРИГИНАЛЬНАЯ СТАТЬЯ



DOI: 10.26794/2304-022X-2022-12-2-33-44

УДК 338.242(045)

JEL C18, D22

## Стохастический анализ динамики стратегического соответствия компании «Аэрофлот»

П.А. Михненко

Московский государственный технический университет имени Н.Э. Баумана, Москва, Россия

## АННОТАЦИЯ

Использование традиционного SWOT-анализа в условиях динамичной и неопределенной внешней среды не позволяет обоснованно формировать стратегию компании на основе оценок состояния сильных и слабых сторон, возможностей и угроз. Причина в том, что получаемые от экспертов статические оценки текущего состояния внутренних и внешних факторов используются для разработки долгосрочной стратегии, реализация которой требует осуществления организационных изменений. В статье предлагается новый подход к стратегическому анализу, заключающийся в оценивании динамики стратегического соответствия факторов с учетом разброса мнений экспертов (SSMD-анализ). Основу алгоритма расчета итоговых оценок составляет метод определения оптимальной интенсивности стратегических изменений. С использованием методологии SSMD-анализа на основе открытых данных за 2015–2020 гг. проведена экспертиза стратегического соответствия факторов внешней и внутренней среды компании «Аэрофлот» по состоянию на 2020 г. Сделан вывод, что наиболее актуальным в 2020 г. направлением развития компании являлось ускоренное замещение воздушных судов, находящихся в лизинге, на собственные. Предлагаемый метод позволяет оценивать динамический портрет взаимодействия компании с ее внешней средой в условиях информационной неопределенности.

**Ключевые слова:** SWOT-анализ; Аэрофлот; SSMD-анализ; динамика; стохастический; стратегическое соответствие; стратегия

**Для цитирования:** Михненко П.А. Стохастический анализ динамики стратегического соответствия компании «Аэрофлот». *Управленческие науки*. 2022;12(2):33-44. DOI: 10.26794/2304-022X-2022-12-2-33-44

## ORIGINAL PAPER

## Stochastic Analysis of Dynamics the Strategic Compliance of Company Aeroflot

P.A. Mikhnenko

Bauman Moscow State Technical University, Moscow, Russia

## ABSTRACT

The use of traditional SWOT-analysis in a dynamic and uncertain external environment does not allow to reasonably form the company's strategy based on assessments of the state of strengths, weaknesses, opportunities and threats. The reason is that the static assessments of the current state of internal and external factors, obtained from experts, are used to develop a long-term strategy, the implementation of which requires the implementation of organizational changes. The article proposes a new approach to strategic analysis, which consists in evaluating the dynamics of the strategic compliance of factors, taking into account the dispersion of expert opinions (SSMD-analysis). The basis of the algorithm for calculating the final evaluations is the method for determining the optimal intensity of strategic changes. Using the SSMD-analysis methodology based on public data for 2015–2020, an examination of the strategic compliance of factors of the external and internal environment of Aeroflot as of 2020 was conducted. It is concluded that the most relevant direction of the company's development in 2020 was the accelerated replacement of leased aircraft with its own aircraft. The proposed method makes it possible to assess the dynamic portrait of the company's interaction with its external environment in conditions of information uncertainty.

**Keywords:** SWOT-analysis; Aeroflot; SSMD-analysis; dynamics; stochastic; strategic matching; strategy

**For citation:** Mikhnenko P.A. Stochastic Analysis of Dynamics the Strategic Compliance of Company Aeroflot. *Management Sciences*. 2022;12(2):33-44. (In Russ.). DOI: 10.26794/2304-022X-2022-12-2-33-44

© Михненко П.А., 2022



## ВВЕДЕНИЕ

Стратегическое планирование и SWOT-анализ имеют общие истоки в исследованиях Гарвардской школы бизнеса с 1960-х гг. Сегодня компании активно используют классический SWOT-анализ в качестве инструмента стратегического планирования, однако он часто сводится к простому перечислению сильных и слабых сторон, возможностей и угроз [1]. При этом многие организации не могут правильно расставить приоритеты, потому что составляют слишком длинные списки SWOT-факторов, приводя недостаточно содержательные и актуальные описания. Поэтому им не удается в полной мере применить результаты анализа на следующих этапах стратегического управления [2]. Кроме того, ряд компаний имеют нечеткие представления о своих сильных и слабых сторонах, возможностях и угрозах [3].

Несмотря на указанные недостатки и ограничения, данная методология получила широкое распространение благодаря своей простоте: она продолжает проникать в научную литературу, оставаясь одним из инструментов стратегического анализа [4]. Тем не менее дальнейшие исследования, позволяющие получать новые методы SWOT-анализа, являются вполне оправданными [5].

## НАУЧНАЯ ПРОРАБОТАННОСТЬ ПРОБЛЕМЫ

Для преодоления недостатков классического SWOT-анализа на сегодняшний день предложено множество подходов и моделей. Гибридный метод, интегрированный с методом анализа иерархий, позволяет аналитически определить приоритеты для SWOT-факторов, делая их соизмеримыми. Метод побуждает лицо, принимающее решение, размышлять о значимости факторов и более определенно анализировать ситуацию [6]. Для интеграции маркетинговых и аналитических взглядов и устранения логических несоответствий, с которыми сталкиваются специалисты, может использоваться метод «двойной перспективы» SWOT-анализа [7]. На этапах планирования и разработки стратегии приемлемые результаты показывает метод выявления возможностей и угроз, разработанный в рамках методологии когнитивного подхода к анализу социально-экономических систем [8]. Трансформировать результаты SWOT-анализа в стратегический план с помощью эвристических правил выделения наиболее влиятельных факторов позволяет количе-

ственная модель анализа, основанная на методах нечеткой математики [9].

Для идентификации и систематической оценки приоритетов SWOT-факторов могут использоваться методы голосования и многокритериальной поддержки принятия решений [1]. Соответствие между внутренними и внешними факторами, а также целями лица, принимающего решение, может обеспечиваться путем интегрированного SWOT-анализа на основе модели многокритериального анализа альтернатив (MCDA) [10]. Для определения количественных и качественных элементов стратегического анализа также используется интегрированный подход, предполагающий их взвешивание и ранжирование с помощью матриц сравнения [11]. Недостаток SWOT-анализа, заключающийся в том, что возможности и угрозы рассматриваются как факторы, имеющие одинаковое воздействие на всех экономических агентов, может быть преодолен путем применения их корреляционной интерпретации, что предполагает учет стратегической способности компании использовать свои сильные и слабые стороны [12]. Несовершенство SWOT-анализа, обусловленное его субъективной и неколичественной природой, позволяет частично устранить альтернативный инструмент — Meta-SWOT, базирующийся на ресурсно ориентированном взгляде на компанию, основная идея которого — необходимость достижения стратегического соответствия в стратегическом процессе [13].

Как показывает анализ литературы, главным недостатком классического SWOT-анализа является сложность идентификации и корректного сопоставления внешних (возможности и угрозы) и внутренних (сильные и слабые стороны) факторов с учетом их неопределенности и динамики. Еще в 1982 г. Х. Вайрих предложил использовать для сопоставления возможностей и угроз с сильными и слабыми сторонами TOWS-матрицу — инструмент разработки стратегии путем попарного сопоставления факторов. По его мнению, наиболее рациональной является та стратегия, которая обеспечивает наилучшую гармонию между возможностями окружающей среды и сильными сторонами компании. При этом априори предполагается, что внутренние и внешние факторы могут быть определены объективно и неслучайно [14]. Эти обстоятельства играют ключевую роль и в современной концепции SWOT-анализа. С 1960-х до конца 1980-х гг. внешняя среда (рыночные, отраслевые, политические и др. факторы) соответствовала этим предположениям, однако в наше время она является изменчивой и неопределенной.

В исследовании [15] представлены результаты обширного обзора литературы по проблеме SWOT-анализа: авторы полагают, что он будет привлекать все больше внимания в будущем с учетом преодоления основных его недостатков.

В чем же состоят основные причины ошибок SWOT-анализа в современных условиях? Его применение предполагает, что эксперты или лица, принимающие решения, готовы дать определенные оценки значений каждого из внутренних и внешних факторов. Более того, эксперты вынуждены мыслить статично, оценивая текущее состояние компании и ее внешней среды. И на основе этих оценок требуется разработать стратегию компании на несколько лет вперед. Однако современная внешняя среда, как и внутренние факторы организаций, весьма динамичны и неопределенны, поэтому неудивительно, что в нынешних экономических условиях такие стратегии не реализуются.

## МЕТОДОЛОГИЯ

### Основные термины и определения

С учетом результатов изучения литературы по данной теме имеются основания полагать, что на смену традиционному SWOT-анализу должен прийти стохастический анализ динамики стратегического соответствия (Stochastic Analysis of Strategic Matching Dynamics — SSMD-анализ).

Термин «стратегическое соответствие» означает здесь, что некоторый внутренний стратегический фактор компании  $X_i$  наилучшим образом соответствует некоторому фактору ее внешней среды  $Y_j$  для достижения сильной стратегической позиции и максимального экономического эффекта  $C_{ij}$  для компании:

$$C_{ij} = F(X_i, Y_j). \quad (1)$$

Например, сочетание цифровой трансформации экономики (внешний фактор) и высокой цифровой зрелости компании (внутренний фактор) указывает на стратегическое соответствие, которое, однако, является не статическим, а динамическим явлением. Изучая современные компании, можно наблюдать как положительную динамику — рост стратегического соответствия ( $+dC_i/dt$ ), так и отрицательную — рост несоответствия ( $-dC_i/dt$ ) факторов. Более того, динамика такого соответствия (несоответствия) может иметь высокий или низкий темпы роста.

Высокий свидетельствует о том, что компания имеет сильную стратегическую позицию и значительный потенциал при использовании данных факторов —

например, если темпы роста ее цифровой зрелости соответствуют или превышают темпы роста цифровой трансформации в отрасли. Низкий темп роста стратегического соответствия указывает на то, что компания имеет приемлемую позицию и потенциал стратегического развития при использовании данных факторов: например, темпы роста ее цифровой зрелости ниже, чем темпы роста цифровой трансформации в отрасли.

Низкий темп роста стратегического несоответствия говорит о том, что компания имеет слабую стратегическую позицию и низкий потенциал развития при использовании данных факторов. Например, цифровая зрелость компании достигла определенного уровня и дальше не растет, в то время как темпы роста цифровой трансформации в отрасли очень высокие. Высокий темп роста стратегического несоответствия говорит о том, что у компании критически слабая стратегическая позиция и нет потенциала для развития при использовании данных факторов. Например, компания теряет свои цифровые компетенции, увольняет ИТ-специалистов и продает оборудование, в то время как темпы роста цифровой трансформации в отрасли очень высоки (см. рисунок).

Согласно этому подходу, используя терминологию SWOT-анализа, один и тот же внутренний фактор можно определить как «сильную», так и как «слабую» сторону компании. Поэтому нет необходимости предварительно разделять внутренние факторы на сильные и слабые, однако внешние по-прежнему важно предварительно классифицировать на возможности и угрозы.

Термин «стохастический» в названии метода указывает на то, что эксперты, как правило, не могут точно определить состояние внутренних и внешних стратегических факторов. Еще сложнее точно выявить их стратегическое соответствие, поэтому оценки могут быть только вероятностными. Таким образом, для экспертов актуальным является определение направления и скорости стратегического соответствия, в то время как аналитикам важно учесть дисперсию экспертных оценок как меру стохастичности выводов.

## АЛГОРИТМ SSMD-АНАЛИЗА

Конечной целью стратегического анализа является разработка стратегии компании, дальнейшая реализация которой требует проведения организационных изменений. Исходя из этих тезисов алгоритм SSMD-анализа основан на методе управления организационными изменениями. Оптимальная интен-

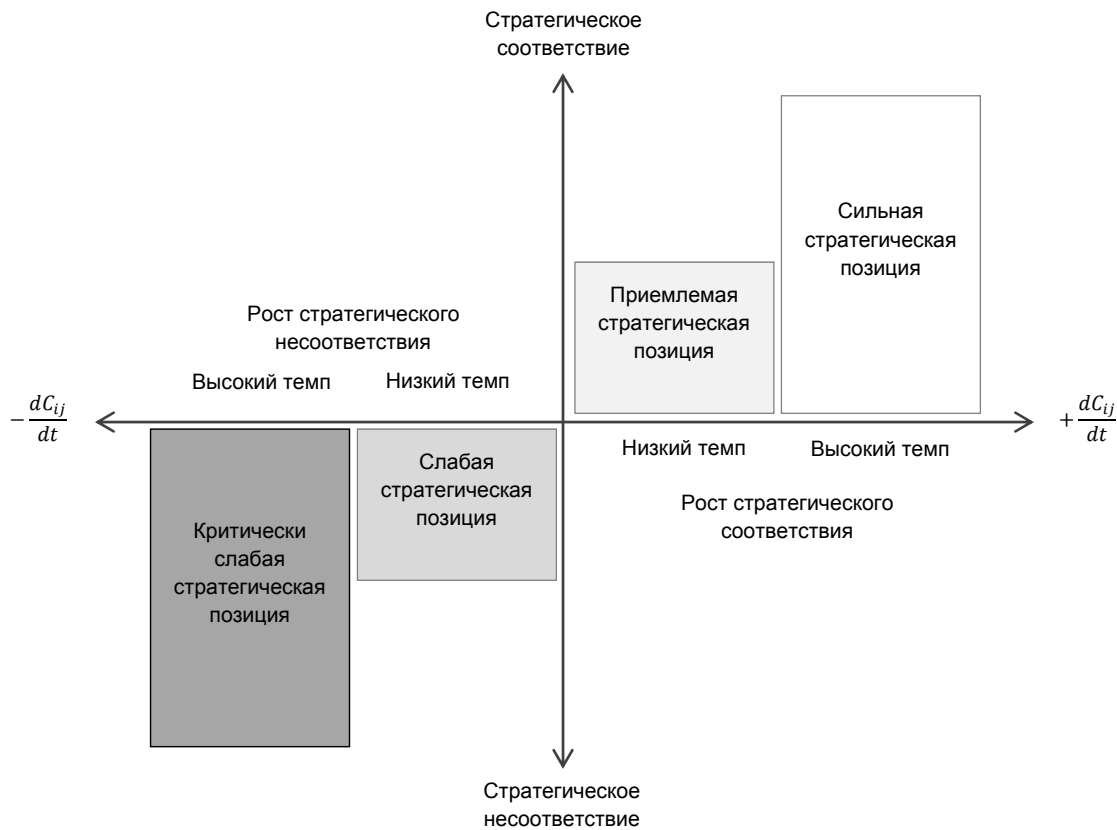


Рис. / Fig. Графическая интерпретация стратегических позиций в зависимости от динамики стратегического соответствия или несоответствия / Graphical interpretation of strategic positions depending on dynamics of strategic consistency or inconsistency

Источник / Source: разработано автором / developed by the author.

сивность их осуществления определяется уравнением [16]:

$$A = \sqrt{2E / \sigma}, \quad (2)$$

где:

$$E = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n e_i, \quad (3)$$

$E$  — средняя экспертная оценка темпов роста стратегического соответствия или несоответствия внутренних и внешних факторов: эта переменная является моделью динамики стратегического соответствия;  $n$  — количество экспертов;  $e_i$  — оценка отдельного эксперта;

$$\sigma = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^n (e_i - E)^2}{n-1}}, \quad (4)$$

$\sigma$  — стандартное отклонение оценок экспертов: эта переменная отражает стохастический характер модели.

Осуществление организационных изменений с оптимальной интенсивностью (2) обеспечивает в итоге минимум как математического ожидания, так и дисперсии отклонения показателей деятельности компании от целевых значений [17].

Эксперты могут давать свои индивидуальные оценки с помощью шкалы (табл. 1).

Предположим, что  $I_1$  — это внутренний фактор «технология производства», а  $O_1$  — возможность «растущий рынок». Пусть первый эксперт оценивает соответствие  $e_1(I_1; O_1) = 2$ , что означает «экономическая эффективность новой производственной технологии быстро возрастает в условиях высокого спроса на производимую продукцию на растущем рынке». Другими словами, наблюдается высокий темп роста соответствия. Но в то же время другой эксперт может дать иную оценку  $e_2(I_1; O_1) = -1$ , т.е.

Таблица 1 / Table 1

## Шкала экспертных оценок / An expert assessment scale

-2	-1	0	1	2
Высокий уровень несоответствия	Низкий уровень несоответствия	Постоянство	Низкий уровень соответствия	Высокий уровень соответствия

Источник / Source: разработано автором / developed by the author.

«экономическая эффективность новой производственной технологии медленно снижается в условиях высокого спроса на выпускаемую продукцию, поскольку она не может обеспечить требуемый темп диверсификации ассортимента». В этом случае средняя оценка экспертов будет рассчитываться как  $E = [2 + (-1)]/2 = 0,5$ , а стандартное отклонение оценок экспертов будет равно  $\sigma = 2,12$ . Согласно формуле (2) скорость роста соответствия между  $I_1$  и  $O_1$  будет равна  $A = 0,69$ .

Переменная  $A$  — это степень релевантности стратегии. Рассчитав ее значения для всех пар факторов, лицо, принимающее решение, сможет выбрать стратегические альтернативы в соответствии с их релевантностью.

Для учета специфики экспертной группы и во избежание обнуления знаменателя в формуле (2) используется переменная  $e_{im}$  под названием «виртуальный ( $n + 1$ ) эксперт», где  $n$  — количество реальных экспертов. В случае  $\sigma = 0$  «виртуальный эксперт» генерирует оценку

$$e_{im} = e_1 - g, \quad (5)$$

где  $e_1$  — оценка 1-го эксперта;  $g$  — эмпирический показатель квалификации экспертной группы:

$g = 0,3$ , если все эксперты обладают высокой компетентностью в вопросах деятельности компании, отрасли и рынка (экспертная группа является «точным инструментом»);

$g = 0,6$ , если часть экспертов обладает высокой компетентностью в вопросах деятельности компании, отрасли и рынка, или все эксперты обладают удовлетворительной компетентностью в этих вопросах (экспертная группа является «неточным инструментом»).

Таким образом, если  $\sigma = 0$ , то применяется стандартное отклонение  $\sigma_{n+1}$  оценки  $n + 1$  экспертов, включая «Виртуального эксперта», сформировавшего оценку  $e_{im}$ .

Для нормализации сравнительной величины  $A$  используется коэффициент  $\lambda$ :

$$\lambda = \sqrt{2e_{\max} / \sigma_{\min}}, \quad (6)$$

где  $e_{\max}$  — максимальное значение в шкале оценки (в случае шкалы, представленной в табл. 1,  $e_{\max} = 2$ );  $\sigma_{\min}$  — стандартное отклонение оценки  $n + 1$  экспертов, при условии, что все из  $n$  реальных экспертов выбрали максимальное абсолютное значение шкалы оценки, а «виртуальный эксперт» сформировал оценку  $e_{im}$  в соответствии с (5).

На первый взгляд, довольно сложно вычислять коэффициент  $\lambda$  перед каждым циклом анализа, но эту операцию можно осуществить только один раз. Предположим, что экспертная группа состоит из четырех экспертов. Коэффициент будет рассчитан как  $\lambda = 5,46$ , если экспертная группа является «точным инструментом», и  $\lambda = 3,86$  — если «неточным», и одно из этих значений может быть использовано на протяжении всего периода анализа с постоянной группой экспертов.

Таким образом, нормализованный темп роста соответствий ( $A_N$ ) будет рассчитываться в %:

$$A_N = \frac{1}{\lambda} \sqrt{2E / \sigma} \times 100 \%. \quad (7)$$

Предлагаемый метод учитывает динамику и неопределенность сочетания внутренних и внешних факторов. Переменная  $A_N$  принимает максимальное значение при единодушном мнении экспертов о темпах роста соответствия. Эта величина показывает, что данное соответствие может стать основой для реальной стратегии компании.

В табл. 2 представлены шкалы средних значений интенсивности внутренних факторов, возможностей и угроз, а также темпов роста стратегического соответствия, которые могут быть использованы для интерпретации результатов.

Таким образом, категории внутренних и внешних факторов не назначаются заранее, а формируются в процессе анализа. При этом следует иметь в виду,



Таблица 2 / Table 2

**Шкалы средних значений внутренних и внешних факторов и потенциальных стратегических позиций / Scales of average values of internal and external factors and potential strategic positions**

Шкала (%) / Scale (%)	-100...-50	-49...-1	0...49	50...100
Внутренние факторы (I)	Критические слабости	Слабости	Силы	Значительные силы
Возможности (O)	Отсутствие возможностей	Труднореализуемые	Реализуемые	Уверенно реализуемые
Угрозы (T)	Непреодолимые	Труднопреодолимые	Преодолимые	Несущественные
Темп роста стратегического соответствия (несоответствия)	Высокий темп роста стратегического несоответствия	Низкий темп роста стратегического несоответствия	Низкий темп роста стратегического соответствия	Высокий темп роста стратегического соответствия
Стратегическая позиция	Критически слабая	Слабая	Приемлемая	Сильная

Источник / Source: разработано автором / developed by the author.

что средняя интенсивность фактора не является ее исчерпывающей характеристикой.

### SSMD-АНАЛИЗ КОМПАНИИ АЭРОФЛОТ

В этом разделе приводятся описание процедуры и основные результаты SSMD-анализа стратегической позиции ПАО «Аэрофлот» (далее — Аэрофлот). В данном кейсе намеренно не рассматривались аспекты, связанные с пандемией COVID-19 и текущими (на момент написания статьи) факторами, повлиявшими на снижение глобальной политической стабильности. Выводы по результатам анализа были сформулированы на основе исследования экономического состояния и динамики развития компании, описанных в годовых отчетах, финансовой отчетности и других открытых источниках за период 2015–2020 гг.

Аэрофлот является национальным перевозчиком и крупнейшей авиакомпанией России и входит в топ-20 мировых авиахолдингов. Основанный в 1923 г., он является одной из старейших авиакомпаний мира. Благодаря обширной сети альянса SkyTeam (Аэрофлот стал полноправным членом этого второго по величине авиационного альянса в мире в апреле 2006 г.), компания обслуживает 1036 пунктов назначения в 170 странах мира. Аэрофлот признан сильнейшим брендом России, а по версии ведущей мировой независимой консалтинговой компании по оценке и стратегии развития брендового бизнеса Brand Finance — сильнейшим брендом авиакомпании в мире. В 1994 г. компания была зарегистрирована как открытое акционерное общество (с 2015 г. — публичное акционерное общество). Российская Федерация

владеет 57,3% ее акций, 40,7% находятся в свободном обращении у институциональных и розничных инвесторов. Акции Аэрофлота торгуются на Московской бирже и на международном рынке.

Парк компании, который является одним из самых молодых в мире, состоит из 230 самолетов, которые представляют собой современные лайнеры семейства Airbus A320, A330, A350, Boeing 737, Boeing 777 зарубежного производства и отечественные Superjet 100 нового поколения. В рамках бизнес-стратегии до 2028 г. Аэрофлот поставил перед собой цель перевезти 130 млн пассажиров в год за счет развития мультибрендовой структуры и снизить средние тарифы для пассажиров экономического класса в России на 30%. Его стратегической целью является укрепление лидерства в мировой авиационной отрасли путем использования возможностей на российском и международном рынках авиаперевозок<sup>1</sup>.

Для проведения SSMD-анализа стратегической позиции компании были приглашены четыре эксперта, обладающие информацией и личным мнением о динамике внутренних и внешних факторов авиапредприятия. Экспертиза проводилась на основе открытых источников информации 22–25 ноября и 6–10 декабря 2021 г.

Вариант краткой аргументации одного из экспертов при определении им направлений и темпов изменения стратегического соответствия в парах «Внутренние факторы/ Возможности» (I; O) показан в табл. 3.

<sup>1</sup> Официальный сайт компании «Аэрофлот». URL: <https://www.aeroflot.ru/ru-ru/about>. (дата обращения: 22–25.11.2021 и 6–10.12.2021).



Таблица 3 / Table 3

Вариант аргументации оценок стратегического соответствия «Внутренние факторы / Возможности» для компании Аэрофлот / Argumentation option for strategic compliance assessments “Internal factors / Opportunities” for Aeroflot

	$O_1$ – Россия – один из крупнейших в мире авиационных рынков, который продолжает расти и развиваться	$O_2$ – в мировой авиации продолжались процессы оптимизации: многие перевозчики вышли из бизнеса	$O_3$ – глобальный пассажирооборот растет, хотя и более медленными темпами	$O_4$ – цифровизация интерфейса между пассажирами и авиакомпаниями способствует социальной мобильности
$I_1$ – доля рынка Аэрофлота	↑ Высокий: Аэрофлот является лидером рынка в России (41,3%), и его доля рынка растет быстрее, чем российский рынок авиаперевозок в целом	↑ Низкий: доля Аэрофлота на мировом рынке растет медленно	↑ Низкий: доля Аэрофлота на мировом рынке растет медленно	↑ Низкий: доля Аэрофлота на мировом рынке растет медленно
$I_2$ – сегменты рынка Аэрофлота	↑ Высокий: Аэрофлот активно развивает ключевые сегменты рынка: от премиальных до низкобюджетных авиаперевозок	↑ Высокий: Аэрофлот активно развивает ключевые сегменты рынка: от премиальных до низкобюджетных авиаперевозок	↑ Высокий: Аэрофлот активно осваивает ключевые сегменты рынка: от премиальных до низкобюджетных авиаперевозок	Постоянство: Аэрофлот развивает ключевые сегменты рынка: от премиальных до бюджетных авиаперевозок
$I_3$ – профессиональные навыки сотрудников Аэрофлота и соответствие международным экологическим стандартам	↑ Низкий: профессиональные навыки сотрудников Аэрофлота растут медленнее, чем это требуется на растущем рынке	Постоянство: профессиональные навыки сотрудников соответствуют требованиям международных стандартов и Федеральных авиационных правил	↑ Высокий: профессиональные навыки сотрудников повышаются в соответствии с последними международными стандартами и Федеральными авиационными правилами	↑ Высокий: профессиональные навыки сотрудников повышаются в соответствии с последними международными стандартами и Федеральными авиационными правилами
$I_4$ – парк самолетов Аэрофлота	↑ Низкий: Аэрофлот имеет один из самых современных авиапарков в Европе, но доля арендованных самолетов в общем авиапарке компании не снижается	↑ Низкий: Аэрофлот имеет один из самых современных авиапарков в Европе, но доля арендованных самолетов в общем авиапарке компании не снижается	↑ Высокий: Аэрофлот имеет один из самых современных авиапарков в Европе	Постоянство: Аэрофлот обладает одним из самых современных флотов в Европе
$I_5$ – наличие бюджетных сегментов Группы Аэрофлот	↑ Высокий: низкобюджетные авиакомпании Аэрофлот пользуются неиспользованным потенциалом рынка	↑ Высокий: низкобюджетные авиакомпании Аэрофлот пользуются неиспользованным потенциалом рынка	↑ Высокий: низкобюджетные авиакомпании Аэрофлот пользуются неиспользованным потенциалом рынка	↑ Низкий: низкобюджетные авиакомпании Аэрофлот пользуются неиспользованным потенциалом рынка
$I_6$ – цифровая трансформация Аэрофлота	↑ Высокий: Аэрофлот продолжил цифровую трансформацию в соответствии с принятой ИТ-стратегией	↓ Низкий: цифровая трансформация Аэрофлота идет медленнее, чем у международных конкурентов	Постоянство: Аэрофлот продолжает цифровую трансформацию в соответствии с принятой ИТ-стратегией	↓ Низкий: цифровая трансформация Аэрофлота идет медленнее, чем у международных конкурентов
$I_7$ – сложность организационной структуры и системы управления	↓ Низкий: оптимизация организационной структуры и методов управления происходит медленно	↓ Низкий: оптимизация организационной структуры и методов управления происходит медленно	Постоянство: осуществляется оптимизация организационной структуры и методов управления	↓ Высокий: оптимизация организационной структуры и методов управления происходит медленно

Источник / Source: разработано автором / developed by the author.

Примечание / Note: стрелка вверх указывает на увеличение стратегического соответствия, стрелка вниз – на его уменьшение / the up arrow indicates a strategic matching increasing, the down arrow indicates its decreasing.

Таблица 4 / Table 4

Матрица нормированных оценок темпов изменения стратегического соответствия IO /  
Matrix of normalized estimates of the rate of change in strategic matching IO

	$O_1, \%$	$O_2, \%$	$O_3, \%$	$O_4, \%$	Среднее знач. $I, \%$
$I_1$	48	0	0	13	15
$I_2$	100	48	48	-18	45
$I_3$	71	0	48	42	40
$I_4$	0	-24	-16	-32	-18
$I_5$	48	48	48	71	54
$I_6$	30	-32	-18	-41	-15
$I_7$	-11	-13	23	-32	-8
Среднее знач. $O$	41	4	19	0	

Источник / Source: разработано автором / developed by the author.

Таблица 4 представляет собой матрицу нормированных оценок темпов изменения стратегического соответствия между внутренними факторами ( $I$ ) и возможностями ( $O$ ), построенную по результатам обработки индивидуальных оценок четырех экспертов в соответствии с алгоритмом SSMD-анализа.

Средние значения оценок всех возможностей соответствуют критерию «реализуемые», однако возможности  $O_2$  — «в мировой авиаиндустрии продолжались процессы оптимизации: многие перевозчики вышли из бизнеса» и  $O_4$  — «глобальный пассажирооборот растет, хотя и более медленными темпами» близки к «труднореализуемым» для компании (см. табл. 2).

Средние значения оценок внутренних факторов  $I_1, I_2$  и  $I_3$  соответствуют критерию «сила», фактора  $I_5$  — «значительная сила», факторов  $I_4, I_6$  и  $I_7$  — «слабость».

Очевидно, что соответствие ( $I_2; O_1$ ) с оценкой  $A_N = 100\%$  обеспечивает сильную позицию Аэрофлота и может рассматриваться в качестве основы стратегии развития компании: «Активное освоение ключевых сегментов рынка (от премиальных до низкобюджетных авиаперевозок), поскольку Россия является одним из крупнейших мировых авиационных рынков, который продолжает расти и развиваться».

Стратегические соответствия ( $I_3; O_1$ ) — «повышение квалификации сотрудников в соответствии с требованиями рынка» и ( $I_5; O_4$ ) — «низкобюджетные авиакомпании Группы «Аэрофлот» могут воспользоваться неиспользованным рыночным потенциалом благодаря цифровизации интерфейса между пассажирами и авиакомпаниями» с оценками  $A_N = 71\%$  также указывают на сильные стратегические позиции Аэрофлота и могут быть приняты в качестве основы стратегии развития.

Низкие темпы роста стратегического несоответствия ( $I_4; O_2$ ), ( $I_4; O_4$ ), ( $I_7; O_4$ ) и др. указывают на слабые позиции компании в этих парах факторов [в парах ( $I_4; O_2$ ) и ( $I_4; O_4$ ) это обусловлено низкими темпами снижения зависимости авиапарка Аэрофлота от лизинга иностранных воздушных судов]. Указанные стратегические несоответствия еще в 2019–2020 гг. могли рассматриваться в качестве основы стратегии незамедлительных внутренних преобразований авиакомпании.

Таблица 5 представляет собой вариант краткой аргументации одного из экспертов при определении им направлений и темпов изменения стратегического соответствия в парах «Внутренние факторы / Угрозы» ( $I/T$ ).

Таблица 6 представляет собой матрицу нормированных оценок темпов изменения стратегического соответствия между внутренними факторами ( $I$ ) и угрозами ( $T$ ), построенную по результатам обработки индивидуальных оценок четырех экспертов в соответствии с алгоритмом SSMD-анализа.

Средние значения оценок угроз  $T_1$  — «геополитические события, риски убытков от конфликтов, террористических атак или иных угроз» и  $T_2$  — «волатильность цен на авиационное топливо и курсов иностранных валют, в том числе из-за потенциальных санкционных рисков», соответствуют критерию «труднопреодолимые» (см. табл. 2). Остальные угрозы в среднем отнесены экспертами к «преодолимым».

Средние значения оценок внутренних факторов  $I_4$  — «парк самолетов Аэрофлота» и  $I_7$  — «сложность организационной структуры и системы управления» эксперты отнесли к «слабостям», остальные — к «силам» компании.

Таблица 5 / Table 5

Вариант аргументации оценок стратегического соответствия «Внутренние факторы / Угрозы» для компании Аэрофлот / Argumentation option for strategic compliance assessments “Internal factors / Threats” for Aeroflot

	$T_1$ – геополитические события, риски убытков от конфликтов, террористических атак или иных угроз	$T_2$ – волатильность цен на авиационное топливо и курсов иностранных валют, в том числе из-за потенциальных санкционных рисков	$T_3$ – ограничение социальной мобильности и платежеспособности населения	$T_4$ – требования ICAO* по компенсации и сокращению выбросов углерода для международной авиации
$I_1$ – доля рынка Аэрофлота	↓ Низкий: присутствие Аэрофлота распространяется на большое количество стран, что повышает риски	↓ Низкий: присутствие Аэрофлота распространяется на большое количество стран, что повышает риски	↑ Низкий: присутствие Аэрофлота распространяется на большое количество стран	↑ Низкий: Аэрофлота присутствует в большом количестве стран, поэтому компания обязалась соблюдать схему ICAO по компенсации и сокращению выбросов углерода для международной авиации
$I_2$ – сегменты рынка Аэрофлота	Постоянство: Аэрофлот активно осваивает ключевые сегменты рынка, что повышает риски	↓ Низкий: Аэрофлот активно осваивает ключевые сегменты рынка, что повышает риски	↑ Высокий: Аэрофлот активно осваивает ключевые сегменты рынка	Постоянство: Аэрофлот активно осваивает ключевые сегменты рынка
$I_3$ – профессиональные навыки сотрудников Аэрофлота и соответствие международным экологическим стандартам	↑ Низкий: профессиональные навыки сотрудников, соответствующие требованиям последних международных стандартов и Федеральных авиационных правил	Постоянство: профессиональные навыки сотрудников, соответствующие требованиям последних международных стандартов и Федеральных авиационных правил	↑ Низкий: профессиональные навыки сотрудников, соответствующие требованиям последних международных стандартов и Федеральных авиационных правил	↑ Низкий: Аэрофлот обязался соблюдать схему ICAO по компенсации и сокращению выбросов углерода для международной авиации, но эта задача решается медленными темпами
$I_4$ – парк самолетов Аэрофлота	↑ Низкий: Аэрофлот имеет один из самых современных авиапарков в Европе	↓ Низкий: доля арендованных самолетов в общем авиапарке компании не снижается	↑ Низкий: Аэрофлот имеет один из самых современных авиапарков в Европе	↑ Высокий: Аэрофлот имеет один из самых современных авиапарков в Европе
$I_5$ – Наличие бюджетных сегментов Группы Аэрофлот	↓ Низкий: эффективность использования бюджетных сегментов Аэрофлота может снизиться перед лицом этих угроз	↑ Низкий: эффективное использование бюджетных сегментов позволяет Аэрофлоту противостоять этим угрозам	↑ Высокий: эффективное использование бюджетных сегментов позволяет Группе Аэрофлот противостоять этим угрозам	Постоянство: наличие бюджетных сегментов Группы Аэрофлот в целом соответствует текущему состоянию угрозы
$I_6$ – цифровая трансформация Аэрофлота	↓ Низкий уровень: цифровая трансформация Аэрофлота идет медленнее, чем у международных конкурентов	↓ Низкий: цифровая трансформация Аэрофлота идет медленнее, чем у международных конкурентов	Постоянство: цифровая трансформация Аэрофлота в целом соответствует текущему состоянию угрозы	↑ Низкий: Группа Аэрофлот продолжила цифровую трансформацию в соответствии с принятой ИТ-стратегией
$I_7$ – Сложность организационной структуры и системы управления	↓ Низкий: оптимизация организационной структуры и методов управления идет медленнее, чем требуется для противодействия угрозам	↓ Высокий: оптимизация организационной структуры и методов управления идет медленнее, чем требуется для противодействия угрозам	Постоянство: организационная структура и методы управления в целом соответствуют текущему состоянию угрозы	↑ Низкий: оптимизация организационной структуры и практики управления осуществляется в соответствии с международными экологическими стандартами

Источник / Source: разработано автором / developed by the author.

Примечание / Note: стрелка вверх указывает на увеличение стратегического соответствия, стрелка вниз – на его уменьшение / the up arrow indicates a strategic matching increasing, the down arrow indicates its decreasing.

\* ICAO (International Civil Aviation Organization) – Международная организация гражданской авиации – специализированное учреждение ООН, устанавливающее международные нормы гражданской авиации и координирующее ее развитие с целью повышения безопасности и эффективности.

Таблица 6 / Table 6

Матрица нормированных оценок темпов изменения стратегического соответствия ИТ /  
Matrix of normalized estimates of the rate of change in strategic matching IT

	$T_1, \%$	$T_2, \%$	$T_3, \%$	$T_4, \%$	Среднее знач. $I, \%$
$I_1$	-32	-13	71	32	14
$I_2$	0	-32	48	18	9
$I_3$	41	18	48	48	39
$I_4$	-71	-41	-13	71	-14
$I_5$	-71	71	48	18	17
$I_6$	-32	-13	18	32	1
$I_7$	-32	-29	18	32	-3
Среднее знач. $T$	-28	-6	34	36	

Источник / Source: разработано автором / developed by the author.

К наиболее заметным стратегическим несоответствиям (-71%) были причислены пары факторов ( $I_4$ ;  $T_1$ ) — «Аэрофлот имеет один из самых современных авиапарков в Европе, однако темпы его роста низки в условиях геополитических событий, рисков убытков от конфликтов, террористических атак или иных угроз» и ( $I_5$ ;  $T_1$ ) — «эффективность использования бюджетных сегментов Аэрофлота может снизиться перед лицом геополитических событий, рисков убытков от конфликтов, террористических атак или иных угроз», которые указывают на критически слабые позиции и могут стать основой для стратегии внутренних преобразований.

Наиболее заметным соответствиям (71%), определяющим сильную стратегическую позицию компании, является пара факторов ( $I_4$ ;  $T_1$ ) — «Аэрофлот имеет один из самых современных авиапарков в Европе, что позволяет ему с высокими темпами наращивать соответствие требованиям ICAO по компенсации и сокращению выбросов углерода для международной авиации».

## ВЫВОДЫ

Динамический анализ стратегической позиции (SSMD-анализ) компании Аэрофлот, проведенный с привлечением экспертов в 2021 г., позволил сделать вывод, что наиболее актуальными направлениями стратегического развития компании в начале 2020 г. являлись активное освоение ключевых сегментов рынка и ускоренное замещение воздушных судов, находящихся в лизинге, на собственные.

К другим потенциальным направлениям можно отнести: повышение квалификации сотрудников

в соответствии с требованиями рынка; цифровизация интерфейса между пассажирами и авиакомпаниями; снижение сложности организационной структуры и системы управления компанией.

Предложенный метод анализа позволяет оценивать динамические характеристики взаимодействия ключевых внутренних и внешних факторов компании и делать проактивные выводы о перспективных стратегических направлениях развития компании, ее конкурентных преимуществах и необходимых изменениях внутренних факторов. Важной его особенностью является то, что итоговые значения нормированных скоростей взаимодействия внутренних и внешних факторов являются не только оценками динамики, но и оценками степеней текущей информационной неопределенности представления о соответствии факторов. Предлагаемый метод позволяет создать динамический портрет взаимодействия компании с внешней средой, причем значения стандартного отклонения экспертных оценок являются индикаторами актуальности и перспективности генерируемых стратегических решений. SSMD-анализ предъявляет повышенные требования к информированности и компетентности экспертов, но есть основания полагать, что современные экономические условия требуют именно динамических оценок.

Последующие исследования данного метода могут быть направлены на изучение возможности его применения в различных секторах экономики и видах бизнеса. Кроме того, важным направлением его развития является разработка инструкций для участвующих в нем экспертов, в стратегическом анализе.

## СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Kangas J., Kajanus M., Leskinen P., Kurttila M. Incorporating MCDS and voting into SWOT — basic idea and experiences. *Serbian Journal of Management*. 2016;11(1):1–13. DOI: 10.5937/sjm11–9661
2. Hill T., Westbrook R. SWOT analysis: It's time for a product recall. *Long Range Planning*. 1997;30(1):46–52. DOI: 10.1016/S 0024–6301(96)00095–7
3. Houben G., Lenie K., Vanhoof K. A knowledge-based SWOT-analysis system as an instrument for strategic planning in small and medium sized enterprises. *Decision Support Systems*. 1999;26(2):125–135. DOI: 10.1016/S 0167–9236(99)00024-X
4. Coman A., Ronen B. Focused SWOT: Diagnosing critical strengths and weaknesses. *International Journal of Production Research*. 2009;47(20):5677–5689. DOI: 10.1080/00207540802146130
5. Helms M.M., Nixon J. Exploring SWOT analysis — where are we now? A review of academic research from the last decade. *Journal of Strategy and Management*. 2010;3(3):215–251. DOI: 10.1108/17554251011064837
6. Kurttila M., Pesonen M., Kangas J., Kajanus M. Utilizing the analytic hierarchy process (AHP) in SWOT analysis — a hybrid method and its application to a forest-certification case. *Forest Policy and Economics*. 2000;1(1):41–52. DOI: 10.1016/S 1389–9341(99)00004–0
7. Novicevic M.M., Harvey M., Autry C. W., Bond E. U. Dual-perspective SWOT: A synthesis of marketing intelligence and planning. *Marketing Intelligence & Planning*. 2004;22(1):84–94. DOI: 10.1108/02634500410516931
8. Коврига С.В. Методические и аналитические основы когнитивного подхода к SWOT-анализу. *Проблемы управления*. 2005;(5):58–63.
9. Lu W. Improved SWOT approach for conducting strategic planning in the construction industry. *Journal of Construction Engineering and Management*. 2010;136(12):1317–1328. DOI: 10.1061/(ASCE)Co.1943–7862.0000240
10. Nikolić D., Spasić J., Živković Z., Djordjević P., Mihajlović I., Kangas J. SWOT-AHP model for prioritization of strategies of the resort Stara Planina. *Serbian Journal of Management*. 2015;10(2):141–150. DOI: 10.5937/sjm10–8928
11. Abdel-Basset M., Mohamed M., Smarandache F. An extension of neutrosophic AHP-SWOT analysis for strategic planning and decision-making. *Symmetry*. 2018;10(4):116. DOI: 10.3390/sym10040116
12. Vladoš C. On a correlative and evolutionary SWOT analysis. *Journal of Strategy and Management*. 2019;12(3):347–363. DOI: 10.1108/JSMA-02–2019–0026
13. Agarwal R., Grassl W., Pahl J. Meta-SWOT: Introducing a new strategic planning tool. *Journal of Business Strategy*. 2012;33(2):12–21. DOI: 10.1108/02756661211206708
14. Weihrich H. The TOWS matrix — A tool for situational analysis. *Long Range Planning*. 1982;15(2):54–66. DOI: 10.1016/0024–6301(82)90120–0
15. Benzaghta M.A., Elwalda A., Mousa M.M., Erkan I., Rahman M. SWOT analysis applications: An integrative literature review. *Journal of Global Business Insights*. 2021;6(1):55–73. DOI: 10.5038/2640–6489.6.1.1148
16. Михненко П.А. Математическое моделирование процессов развития и управления организационными изменениями хозяйственных организаций. М.: Университет Синергия; 2015. 214 с.
17. Mikhnenko P.A. Los modelos matemáticos del desarrollo organizacional y los cambios organizacionales. *Revista de Metodos Cuantitativos para la Economia y la Empresa*. 2018;25:42–53. URL: <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/195397/1/1025693981.pdf>

## REFERENCES

1. Kangas J., Kajanus M., Leskinen P., Kurttila M. Incorporating MCDS and voting into SWOT — basic idea and experiences. *Serbian Journal of Management*. 2016;11(1):1–13. DOI: 10.5937/sjm11–9661.
2. Hill T., Westbrook R. SWOT analysis: It's time for a product recall. *Long Range Planning*. 1997;30(1):46–52. DOI: 10.1016/S 0024–6301(96)00095–7
3. Houben G., Lenie K., Vanhoof K. A knowledge-based SWOT-analysis system as an instrument for strategic planning in small and medium sized enterprises. *Decision Support Systems*. 1999;26(2):125–135. DOI: 10.1016/S 0167–9236(99)00024-X
4. Coman A., Ronen B. Focused SWOT: Diagnosing critical strengths and weaknesses. *International Journal of Production Research*. 2009;47(20):5677–5689. DOI: 10.1080/00207540802146130



5. Helms M.M., Nixon J. Exploring SWOT analysis — where are we now? A review of academic research from the last decade. *Journal of Strategy and Management*. 2010;3(3):215–251. DOI: 10.1108/17554251011064837
6. Kurttila M., Pesonen M., Kangas J., Kajanus M. Utilizing the analytic hierarchy process (AHP) in SWOT analysis — a hybrid method and its application to a forest-certification case. *Forest Policy and Economics*. 2000;1(1):41–52. DOI: 10.1016/S 1389–9341(99)00004–0
7. Novicevic M.M., Harvey M., Autry C. W., Bond E.U. Dual-perspective SWOT: A synthesis of marketing intelligence and planning. *Marketing Intelligence & Planning*. 2004;22(1):84–94. DOI: 10.1108/02634500410516931
8. Kovriga S.V. Methodical and analytical fundamentals of cognitive approach to SWOT analysis. *Problemy upravleniya = Control Sciences*. 2005;(5):58–63. (In Russ.).
9. Lu W. Improved SWOT approach for conducting strategic planning in the construction industry. *Journal of Construction Engineering and Management*. 2010;136(12):1317–1328. DOI: 10.1061/(ASCE)Co.1943–7862.0000240
10. Nikolić D., Spasić J., Živković Z., Djordjević P., Mihajlović I., Kangas J. SWOT-AHP model for prioritization of strategies of the resort Stara Planina. *Serbian Journal of Management*. 2015;10(2):141–150. DOI: 10.5937/sjm10–8928
11. Abdel-Basset M., Mohamed M., Smarandache F. An extension of neutrosophic AHP-SWOT analysis for strategic planning and decision-making. *Symmetry*. 2018;10(4):116. DOI: 10.3390/sym10040116
12. Vladoš C. On a correlative and evolutionary SWOT analysis. *Journal of Strategy and Management*. 2019;12(3):347–363. DOI: 10.1108/JSMA-02–2019–0026
13. Agarwal R., Grassl W., Pahl J. Meta-SWOT: Introducing a new strategic planning tool. *Journal of Business Strategy*. 2012;33(2):12–21. DOI: 10.1108/02756661211206708
14. Weihrich H. The TOWS matrix — A tool for situational analysis. *Long Range Planning*. 1982;15(2):54–66. DOI: 10.1016/0024–6301(82)90120–0
15. Benzaghta M.A., Elwalda A., Mousa M.M., Erkan I., Rahman M. SWOT analysis applications: An integrative literature review. *Journal of Global Business Insights*. 2021;6(1):55–73. DOI: 10.5038/2640–6489.6.1.1148
16. Mikhnenko P.A. Mathematical modeling of development processes and organizations changes management. Moscow: Synergy University; 2015. 214 p. (In Russ.).
17. Mikhnenko P.A. Los modelos matemáticos del desarrollo organizacional y los cambios organizacionales. *Revista de Metodos Cuantitativos para la Economia y la Empresa*. 2018;25:42–53. URL: <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/195397/1/1025693981.pdf>

## ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРЕ / ABOUT THE AUTHOR



**Павел Александрович Михненко** — доктор экономических наук, доцент, профессор кафедры «Предпринимательство и внешнеэкономическая деятельность», Московский государственный технический университет имени Н.Э. Баумана (национальный исследовательский университет), Москва, Россия

**Pavel A. Mikhnenko** — Dr. Sci. (Econ.), Associate Professor, Professor of the Department “Entrepreneurship and Foreign Economic Activity”, Bauman Moscow State Technical University (National Research University), Moscow, Russia  
 pmikhnenko@bmstu.ru  
<https://orcid.org/0000-0002-1766-8029>

*Конфликт интересов: автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.*

*Conflicts of Interest Statement: The author has no conflicts of interest to declare.*

*Статья поступила в редакцию 24.03.2022; после рецензирования 30.03.2022; принята к публикации 04.04.2022. Автор прочитал и одобрил окончательный вариант рукописи.*

*The article was submitted on 24.03.2022; revised on 30.03.2022 and accepted for publication on 04.04.2022.*

*The author read and approved the final version of the manuscript.*

## ОРИГИНАЛЬНАЯ СТАТЬЯ



DOI: 10.26794/2304-022X-2022-12-2-45-54

УДК 338.048(045)

JEL Z30, Z32, Z38

## Антикризисные меры по снижению последствий влияния санкций на сферу туризма России

Т.П. Розанова

Финансовый университет, Москва, Россия

## АННОТАЦИЯ

В условиях существующих угроз: отсутствия полноценной возможности путешествий, роста тарифов на авиаперевозки из-за усложнения логистики полетов и увеличения их длительности, валютных рисков – ограничиваются возможности развития выездного и въездного направлений туристской отрасли. Необходимы ее переориентация на развитие и поддержку внутреннего туризма с фрагментарным увеличением въездного потока из нейтральных или дружественных стран, увеличение разнообразных видов путешествий внутри страны, востребованных российскими гражданами, разработка и реализация ряда антикризисных мер для нивелирования возникших для отрасли угроз. **Объектом исследования** выступают управленческие решения в сфере туризма в условиях международных санкций. **Цель исследования** заключается в анализе возможных мер для ее стабилизации в условиях санкций международного сообщества. **Задачами** являются изучение состояния индустрии туризма и гостеприимства; выявление рисков, возникших в отрасли в связи введением санкций; определение основных видов инструментов, нивелирующих внешние угрозы, и рассмотрение возможности применения предложенных антикризисных мер. В работе использовались общие **методы исследования**, такие как наблюдение, систематизация и обобщение собранного теоретического и практического материала.

**Ключевые слова:** туризм; международные санкции; въездной и выездной туризм; внутренний туризм; инструменты влияния; устойчивое развитие

*Для цитирования:* Розанова Т.П. Антикризисные меры по снижению последствий влияния санкций на сферу туризма России. *Управленческие науки.* 2022;12(2):45-54. DOI: 10.26794/2304-022X-2022-12-2-45-54

## ORIGINAL PAPER

## Anti-Crisis Measures to Reduce the Consequences of the Impact of Sanctions on the Tourism Industry of Russia

T.P. Rozanova

Financial University, Moscow, Russia

## ABSTRACT

In the conditions of existing threats – the lack of full-fledged travel mobility, the growth of air fares due to the complication of flight logistics and the duration of air travel, currency risks – the opportunities for the development of outbound and inbound tourism are limited. It is necessary to reorient the tourism business to the development and support of domestic tourism with the fragmented development of the incoming flow from neutral and friendly countries. To promote the development of various types of domestic tourism in demand by Russian citizens. To develop and implement a number of management solutions for leveling the emerging threats to the tourism sector. The object of the article is management decisions in the field of tourism in the context of international sanctions. The purpose of the article is to analyze possible measures to stabilize it in the face of sanctions by the international community. The tasks are to study the state of the tourism industry and hospitality; identification of risks posed to the industry by the imposition of sanctions; determination of the main types of instruments that mitigate external threats and consideration of the possibility of applying the proposed anti-crisis measures. In the article used common methods of research, such as observation, systematization and synthesis of collected theoretical and practical material.

**Keywords:** tourism; international sanctions; inbound and outbound tourism; domestic tourism; instruments of influence; sustainable development

*For citation:* Rozanova T.P. Anti-crisis measures to reduce the consequences of the impact of sanctions on the tourism industry of Russia. *Management Sciences.* 2022;12(2):45-54. (In Russ.). DOI: 10.26794/2304-022X-2022-12-2-45-54

© Розанова Т.П., 2022

## ВВЕДЕНИЕ

Мировая индустрия туризма и гостеприимства переживает сегодня сложные времена. Антиковидные ограничения затронули эту сферу во всех странах. По данным Всемирной туристической организации (UNWTO), количество международных поездок в 2021 г. по сравнению с 2019 г. уменьшилось на 72%, причем доходы отрасли составили лишь 54% от уровня 2019 г.<sup>1</sup> В условиях, когда туристическая отрасль не успела восстановиться после последствий пандемии, к ней применяются международные санкции, которые ставят под угрозу ее устойчивое развитие и особенно — ее международную составляющую. Таким образом, становится очевидной целесообразность поиска управленческих решений, направленных на нивелирование данных угроз.

Анализ данных Росстата по каждому виду платных услуг в сфере туризма в России за период ограничения турпотоков показывает значительное снижение показателей в 2019–2020 гг. (табл. 1).

Оборот российской туристической отрасли в 2021 г. составил 2,5 трлн руб., или 70% от уровня 2019 г. [1]. Антиковидные меры значительно снизили поток въездного туризма в Россию: с января по сентябрь 2021 г. иностранцы совершили 175,8 тыс. визитов, хотя в аналогичный период 2019 г. это количество достигало 4,3 млн.

Эти и последующие данные служат подтверждением тому, что туристическая отрасль РФ на протяжении последних трех лет переживает сложные времена [2, 3] — годовые показатели деятельности организаций отрасли, приведенные в табл. 1, позволяют отметить отрицательную динамику.

Исходя из данных табл. 2, в период 2017–2020 гг. происходило сокращение работников, занятых в сфере туризма: их средняя и среднесписочная численность уменьшилась соответственно на 45 038 чел. (или 3,8%) и на 33 827 чел. (или 3,0%). Отрасль испытала на себе отрицательное воздействие ограничения туристических потоков, которое выразилось в том, что до 2019 г. наблюдался рост основных показателей ее деятельности, а в 2020 г. произошел резкий спад: оборот сократился на 1096,8 млрд руб. (или 36,1%), инвестиции в основной капитал уменьшились на 16,1 млрд руб. (или 4,5%), полная стоимость основных фондов снизилась на 1464,9 млрд руб. (или 29,6%), а остаточная — на 1072,5 млрд руб. (или 34,4%), ввод новых основных фондов

сократился на 138,7 млрд руб. (или 32,6%). Износ основных фондов в период 2017–2020 гг. увеличился с 35,5 до 41,1% (на 5,6 п.п.), средняя заработная плата работников туристической отрасли снизилась на 1200 руб. (или 2,2%) (см. рисунок).

Таково было состояние индустрии туризма РФ после пандемии. Многие делали для ее устойчивого развития и выхода на прежний уровень, для восстановления потока путешественников. Именно на это и был направлен национальный проект «Туризм и индустрия гостеприимства»<sup>2</sup>, в котором был обозначен курс на развитие внутреннего туризма и четко прописаны меры поддержки. Сегодняшние внешние санкции подтолкнули к реализации данной стратегической цели и ускорили этот процесс. Жесткие меры со стороны международного сообщества ставят под угрозу устойчивое развитие российской сферы туризма и особенно ее международной составляющей. В этих условиях целесообразно переориентироваться на развитие и поддержку внутреннего туризма.

Ограничение Росавиацией полетов над территорией РФ авиакомпаниям из 36 стран мира в ответ на запрет перемещения по воздуху над странами ЕС, Канадой и т.д. ведет к сокращению возможностей в сфере выездного и въездного туризма. Происходит рост тарифов на авиаперевозки из-за усложнения логистики авиаперелетов и их длительности — оставшиеся на нашем рынке зарубежные авиакомпании (в частности, Emirates, Turkish Airlines) уже заявили об увеличении стоимости билетов на 20%.

Просматриваются риски со стороны международных гостиничных сетей: отзыв франшиз, разрыв договорных отношений с собственниками предприятий. Уже стала свершившимся фактом остановка деятельности в РФ финского холдинга S-Group, управляющего отелями Sokos и работающего на российском рынке с 2006 г.

Поскольку в настоящее время в нашей стране представлены 22 международных гостиничных оператора, такие санкции становятся реальной угрозой для отрасли. К 2023 г. на рынок планировали выйти еще минимум три оператора, работающих в верхнем ценовом сегменте: Jumeirah Group, Mandarin Oriental Hotel Group и TASIGO. Пятерка международных гостиничных операторов (Accor Hotels, Radisson Hotel

<sup>1</sup> Сайт Ассоциации туроператоров России (АТОР). URL: <https://www.atorus.ru/News/Press-Centre/new/58410.html>

<sup>2</sup> Национальный проект «Туризм и индустрия гостеприимства». URL: <https://tourism.gov.ru/contents/documenty/plan-deyatelnosti/natsionalnyy-proekt-turizm-i-industriya-gostepriimstva>

Таблица 1 / Table 1

**Объем платных услуг в сфере туризма в России за период 2017–2020 гг. / The volume of paid services in the field of tourism in Russia for the period 2017–2020**

Объем платных услуг населению, млн руб. / The volume of paid services to the population, million rubles	2017	2018	2019	2020
Туристических	166 520	172 090	<b>179 826</b>	<b>91 884</b>
Гостиничных и аналогичных средств размещения	219 916	255 708	<b>247 279</b>	<b>181 577</b>
Специализированных коллективных средств размещения	137 031	155 296	<b>163 824</b>	<b>114 755</b>
Из них: санаторно-курортных организаций	112 305	124 783	<b>127 186</b>	<b>85 527</b>

*Источник / Source:* разработано автором по материалам Росстата. Платные услуги населению в сфере туризма. URL: <https://rosstat.gov.ru/> (дата обращения: 04.03.2022) / developed by the author based on the materials of Rosstat. Paid services to the population in the field of tourism. URL: <https://rosstat.gov.ru> (accessed on 04.03.2022).

Таблица 2 / Table 2

**Показатели деятельности организаций туриндустрии без учета субъектов малого предпринимательства за период 2017–2020 гг. / Performance indicators of tourism industry organizations excluding small businesses for the period 2017–2020**

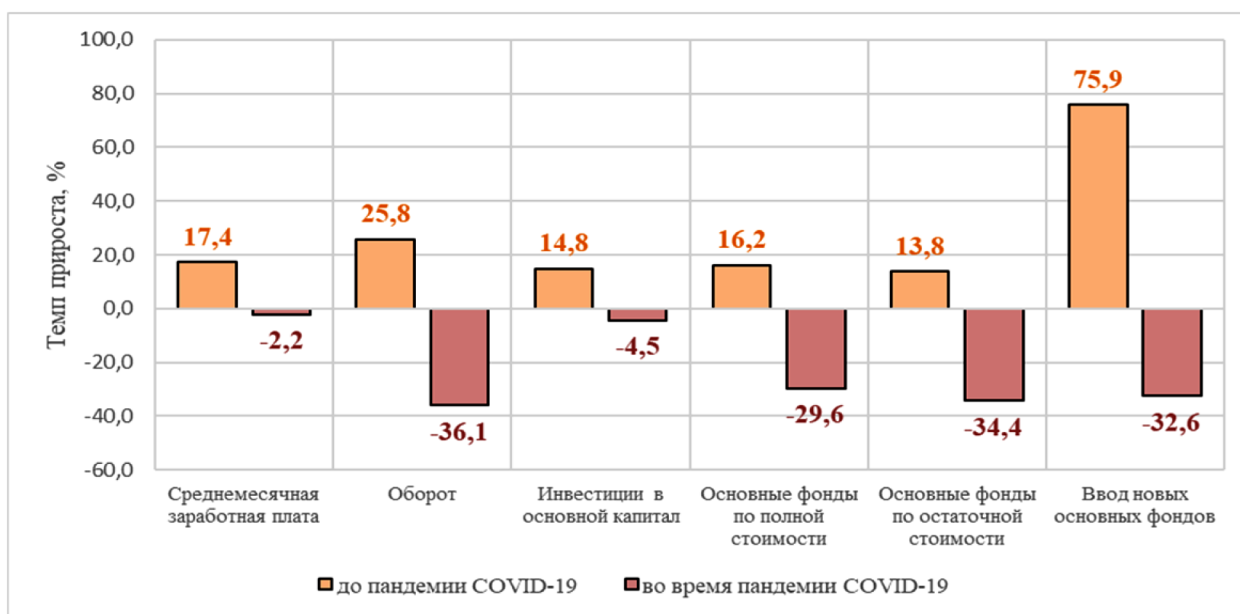
Показатель / Indicator	2017	2018	2019	2020
Средняя численность работников, чел.	1 191 464	1 166 350	1 179 697	1 146 426
Среднесписочная численность работников, чел.	1 117 138	1 091 346	1 104 288	1 083 311
Среднемесячная начисленная заработная плата работников, руб.	46 160,3	51 580,0	54 185,4	52 984,9
Оборот, млрд руб.	2416,5	2785,4	3041,1	1944,3
Инвестиции в основной капитал, млрд руб.	313,1	348,9	359,5	343,4
Наличие основных фондов по полной учетной стоимости на конец года, млрд руб.	4254,3	4807,5	4942,9	3478,0
Наличие основных фондов на конец года по остаточной балансовой стоимости, млрд руб.	2744,2	3091,7	3121,8	2049,3
Ввод новых основных фондов, млрд руб.	242,1	385,4	425,9	287,2
Степень износа основных фондов на конец года, %	35,5	35,7	36,8	41,1

*Источник / Source:* разработано автором по материалам Росстата. Отдельные показатели деятельности организаций туриндустрии (по сумме кодов ОКВЭД2, входящих в собирательную группировку «Туризм»). URL: <https://rosstat.gov.ru/> (дата обращения: 04.03.2022) / developed by the author based on Rosstat. Separate performance of the activities of the tourism industry (by the amount of OKVED 2 codes included in the collecting group "Tourism"). URL: <https://rosstat.gov.ru> (accessed on 04.03.2022).

Group, Marriott International, IHG, Hilton Worldwide) формируют 80% российского сетевого номерного фонда (это 78% гостиниц). На рынке представлено также 35 отечественных сетей, но их концентрация российских сетей, в отличие от международных, более низкая. При этом из 25,3 тыс. средств размещения в России четверть относится к постройкам советского

периода (санатории, пансионаты, базы отдыха), в том числе большое количество отелей и здравниц в Крыму, многие из которых не проходили реновацию в течение 10–20 лет<sup>5</sup>.

<sup>5</sup> Федеральное агентство по туризму (Ростуризм). URL: <https://tourism.gov.ru> (дата обращения: 04.03.2022).



*Рис. / Fig.* Динамика основных показателей деятельности организаций туриндустрии (без субъектов малого предпринимательства) до и во время пандемии / Dynamics of the main indicators of tourism industry organizations (without small businesses) before and during the pandemic

*Источник / Source:* разработано автором по данным Росстата. Отдельные показатели деятельности организаций туриндустрии (по сумме кодов ОКВЭД2, входящих в собирательную группировку «Туризм»). URL: <https://rosstat.gov.ru> (дата обращения: 04.03.2022) / developed by the author based on Rosstat. Separate performance of the activities of the tourism industry (by the amount of OKVED 2 codes included in the collecting group "Tourism"). URL: <https://rosstat.gov.ru> (accessed on 04.03.2022).

Реальна также угроза отзыва лицензий и прекращение поддержки программного обеспечения для туристского и гостиничного бизнеса (Micros, Fidelio, Epitome) его международными производителями (Booking. Com уже не работает на территории РФ).

Валютные риски, изменения курсов валют, девальвация рубля, снижение покупательной способности населения также не могут не сказаться на развитии туризма. Введение санкций, дефицит, увеличение цен на импортные продукты, не подлежащие импортозамещению (кофе, шоколад и т.д.), — все эти факторы станут причиной нарушения технологических цепочек приготовления блюд из ассортимента многих ресторанов при отелях в краткосрочной и долгосрочной перспективе. Нельзя не сказать о психологическом аспекте. Путешествия с вероятностью возникновения в них непредсказуемых ситуаций и возможные угрозы повышают уровень тревожности российских туристов, вследствие чего они откладывают поездки на неопределенное время.

Таким образом, ожидаемые последствия от примененных санкций для сферы туризма могут быть следующими:

- потеря ее гуманитарной и социальной функции в отношениях с теми странами, которые поддерживали санкции;
- угроза для развития въездного и выездного туризма;
- отсутствие в России дохода от данной отрасли за счет экспорта услуг;
- фактическое прекращение деятельности тех фирм, которые специализировались на международных направлениях;
- разрушение партнерских отношений с зарубежными компаниями;
- ограничение рынков событийного и делового туризма;
- временные крупные финансовые убытки у туроператоров выездного туризма, авиаперевозчиков, аэропортов, туристических агентств.

Из рабочей версии проекта Плана правительства<sup>4</sup> следует, что общая стоимость первоочередных мер по

<sup>4</sup> Известия (на основе рабочей версии проекта плана Правительства РФ). URL: <https://iz.ru/1303423/evgenii-kuznetsov-mariia-kolobova-mariia-perevoshchikova/pobolshomu-raschetu-stoimost-antikrizisnykh-mer-prevysit-1-trln-rublei>



поддержке российской экономики для федерального бюджета превысит 1 трлн руб. Большая часть дополнительных расходов пойдет на социальную поддержку, включая стимулирование рынка труда, — 496 млрд руб. На втором месте — транспорт (275 млрд руб.). На помощь малому и среднему бизнесу планируется направить 23,3 млрд руб., промышленности — 20 млрд руб. Проводить оценку ущерба, нанесенного российской сфере туризма и гостеприимства, пока несвоевременно. Но уже сейчас можно говорить о тех убытках, которые в первую очередь связаны с организацией вывозных рейсов для туристов из-за рубежа, о потенциальных финансовых потерях авиакомпаний, средств размещения, а также туроператоров (из-за отказа иностранцев от путешествий по нашей стране). По предварительным расчетам, начиная с 25 февраля 2022 г. туристский бизнес теряет 40–45% продаж по сравнению с январем 2020 г. Количество бронирований на различные курорты на лето текущего года сократилось примерно на 30%. Путешественники выбирают Краснодарский край, Крым, ориентируются на доступные направления. Самыми популярными являются Турция, Египет, Юго-Восточная Азия.

Для оценки урона, нанесенного туристскому и гостиничному бизнесу в среднесрочном периоде, целесообразно провести полноценный качественный и количественный мониторинг. Для этого необходимо собрать от туроператоров информацию:

- об ожидаемых турпотоках до и после санкций в количественном и денежном выражении (общую и по различным направлениям);
- о количестве туристов, планировавших совершать путешествия по России до введения санкций, и предполагаемых денежных доходах организаций отрасли;
- о предполагаемых отказах в получении виз и связанных с этим потерях;
- о компаниях, которые закрываются и планируют закрыться в ближайшее время (количестве сокращенных сотрудников).

Особое внимание следует уделить регионам и получить данные с мест о туристских потоках, средствах размещения и соответствующей инфраструктуре. Это может послужить базой для принятия дальнейших управленческих решений касательно развития внутреннего туризма в России и переориентации всей индустрии на его поддержку. При этом въездной поток из нейтральных или дружественных в отношении РФ стран (таких, как Турция, Египет, Тунис) может поддерживаться фрагментарно.

Ряд государств не ввели санкции против России: в их числе Бразилия, Индия, Китай, ЮАР, Турция, Мексика, Аргентина, Сербия, Босния и Герцеговина, Куба, Венесуэла, Никарагуа, Сирия, Египет, ОАЭ, а также страны СНГ — Белоруссия, Казахстан, Таджикистан, Армения, Киргизия, Грузия, Азербайджан, Молдавия. Венгрия занимает двойственную позицию, страны Африки и Латинской Америки — нейтральную. Это тот целевой рынок, с которым в перспективе можно работать по въездному и выездному туризму. По опыту прошлых лет на него приходится чуть больше трети поездок иностранных граждан в нашу страну [4, 5]. С учетом геополитической обстановки и требований к безопасности международных маршрутов возможно увеличение потока из Индии, Китая. Для этих стран целесообразно упростить визовый режим, увеличить срок пребывания по электронной визе, снизить консульский сбор за ее оформление.

Но приоритет все-таки следует отдать внутреннему туризму как драйверу нивелирования существующих санкционных угроз. И для этого есть реальные основания — в России наблюдается положительная динамика восстановления путешествий по стране: в 2021 г. в них приняло участие 56 млн чел., что составило почти 90% от «доковидного» показателя 2019 г. [6].

Говоря о санкциях, следует отметить, что они имеют длительную историю (в истории античности и средневековья они имели свое название — «репрессалии»). Государства часто влияли на своих соседей, используя не прямые методы воздействия. Наиболее частой причиной санкций, особенно со стороны США, является демонстрация силы и целенаправленное принуждение страны, против которой они направлены, к повышению своих экономических затрат. Но, как показывает история, санкции, создавая проблемы, нередко предоставляют шансы для принятия неординарных мер для их преодоления, зачастую вызывая эффект сплочения населения вокруг правительства и поиска альтернативных путей выхода из сложившейся ситуации [7]. Автор предлагает некоторые антикризисные меры реагирования на угрозы и вызовы для сферы туризма (табл. 3).

В современных условиях сфере туризма необходимо использовать следующие возможности:

#### **Развитие железнодорожного и автомобильного туризма и сопутствующей инфраструктуры.**

- Ограничения в работе некоторых аэропортов в Российской Федерации и угроза изъятия лессорами самолетов у российских авиакомпаний предпо-

лагают не только разработку новой транспортной схемы для авиакомпаний, но и использование возможностей существующей транспортной инфраструктуры, а заставляют обратить внимание на развитие железнодорожного транспорта и железнодорожного туризма (возможно использование опыта РЖД).

- Увеличение роли автомобильного туризма потребует, в свою очередь, аудита существующей инфраструктуры. Представляется целесообразным в кратчайшие сроки разработать и внедрить инвестиционный проект строительства национальной сети мотелей, обеспечивающих качество и безопасность гостиничных услуг для бюджетных путешествий (уровня 2–3 звезды), площадок для кемпингов, а также придорожных современных и безопасных мест для отдыха, оборудованных душевыми кабинами, туалетами т.д. В связи со снижением уровня доходов потенциальных туристов представляется нецелесообразным дальнейшее повышение тарифов за проезд по платным участкам дорог ГК «Автодор».

**Становление агротуризма и частного предпринимательства**, для чего необходимо:

- разработать ряд мер по развитию агротуризма, использованию деревень, сел, гостевых домов в различных регионах Российской Федерации в качестве туристских объектов; оборудованию пляжных зон рек, озер, водохранилищ;
- договориться о взаимодействии с частными инвесторами о предоставлении льготного кредитования и налоговых льгот;
- внедрять разработанную российскими специалистами систему бронирования подобных объектов;
- Минсельхозу, Минстрою, Ростуризму — соответственно подготовить предложения о строительстве средств размещения на землях сельхозназначения с учетом защиты сельскохозяйственных угодий от выбытия из производства (что потребует внесения изменений в законодательство).

**Введение новых гостиничных форматов, в том числе не являющихся объектами капитального строительства.**

С учетом востребованности реабилитационных туров и отдыха на природе необходимо провести аудит объектов санаторно-курортной сферы, а также внедрять модульные конструкции (глэмпинги) в непосредственной близости к рекреационным зонам, национальным заповедникам, развивать со-

ответствующую инфраструктуру. Удачным примером можно назвать проект развития природного парка «Кудыкина гора» в Липецкой области, предлагающего гостям не только размещение и питание, но и участие в различных досуговых мероприятиях.

**Создание турпродуктов территорий.**

Такие регионы, как Крым, Краснодарский край, Алтай, Камчатка, Калининградская область, Карелия, Сахалин, Мурманская область, Дагестан, Кабардино-Балкария в 2020 г. полностью восстановили провалы в туристической отрасли, возникшие из-за антиковидных ограничений, доказав, что имеют большой потенциал. Необходима дальнейшая работа по туристскому территориальному проектированию с целью создания турпродуктов государственных субъектов с учетом их уникальных особенностей, кросс-региональная координация и синхронизация. В первую очередь это должно коснуться тех 11 приоритетных территорий, которые определены национальным проектом «Туризм и индустрия гостеприимства».

**Разработка российского программного обеспечения в сфере туризма и гостиничного бизнеса.**

Угроза отзыва лицензий и прекращения поддержки программного обеспечения международными производителями вплотную подводит нас к необходимости развивать в среде молодых предпринимателей, студентов, стартапы, направленные на производство российского программного обеспечения в сфере управления отелями, доходами на гостиничном предприятии, продажами. Должна существовать система грантов на становление цифровых лабораторий при профильных учебных заведениях, обеспечивающих интеграцию специалистов в сфере информационных технологий и безопасности гостиничного бизнеса для проектной реализации поставленных задач в сжатые сроки в краткосрочной перспективе.

**Скорейшее завершение модернизации правовой базы развития туризма** [9, 10], принятие обновленного закона о туристской деятельности, нового законодательного акта о туристских территориях.

**Использование финансовых мер поддержки туристского и гостиничного бизнеса со стороны государства:**

- дотирование стоимости билетов на летний период с целью распределения турпотока не только в Крым и Краснодарский край, но и в другие регионы;
- увеличение сроков возврата кредитов;

Таблица 3 / Table 3

**Антикризисные меры реагирования на угрозы и вызовы для сферы туризма /  
Anti-crisis response measures to threats and challenges for the tourism sector /**

Субъекты сферы туризма и гостеприимства / Subjects of tourism and hospitality	Меры мгновенного реагирования / Response immediate measures	Меры в краткосрочном периоде / Short-term measures	Меры в среднесрочном периоде / Measures in the medium term
Туристские компании и объекты туристской инфраструктуры	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Проведение регулярных онлайн-информационных встреч, собраний по реальной ситуации в туротрасли с Ростуризмом, Росавиацией, МИД РФ и другими ведомствами.</li> <li>• Организация информирования турбизнеса через специализированные средства массовой информации о ситуации в отрасли</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Выделение дотаций туроператорам для компенсации несостоявшихся туров.</li> <li>• Грамотно организованная работа со страховыми компаниями по выплатам туроператорским компаниям.</li> <li>• Продление программы кэшбэка в 2022 г.</li> <li>• Облегчение участия в программе кэшбэк.</li> <li>• Развитие системы кэшбэк для детского отдыха</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Снижение налоговой нагрузки туристским компаниям, транспортным компаниям, компаниям, реализующим авиабилеты (авиакассы), которые существенно пострадали от форсмажорных обстоятельств: отмена уплаты НДС в течение 3 лет, снижение ставки налога на прибыль до 3%, снижение ставки НДФЛ до 5%.</li> <li>• Предоставление туроператорам льготных гарантированных государством кредитов (со ставкой не более 5%) на выплату средств туристам за несостоявшиеся в 2022 г. из-за санкций туры и выплату зарплат сотрудникам.</li> <li>• Предоставление кредитных каникул.</li> <li>• Облегчение работы туроператорам на рынке внутреннего и въездного туризма в плане страхового взноса или банковской гарантии [8].</li> <li>• Создание стратегии развития детского туризма в Российской Федерации, определение программных мероприятий по развитию детского туризма в Российской Федерации.</li> <li>• Создание дополнительных программ финансирования для отдыха населения внутри страны (для детей, лиц с ограниченными возможностями здоровья, для лиц преклонного возраста – пенсионеров, для молодежи).</li> <li>• Разработка программы развития железнодорожного туризма между городами Российской Федерации.</li> <li>• Разработка программы развития речного туризма, строительство причальных стенок в городах Астрахань, Махачкала, Дербент с целью развития морского круизного туризма в Каспийском море.</li> <li>• Разработка системы мероприятий для развития сотрудничества в сфере туризма с странами, которые не вводят санкции против России и открыты к сотрудничеству. Это Китай, Индия, другие азиатские и арабские страны, страны СНГ.</li> <li>• Решение вопроса по ускоренной процедуре получения виз в РФ, запуск е-виз для иностранных туристов.</li> <li>• Субсидирование чартерных рейсов из стран, которые имеют потенциал по наращиванию турпотоков: Китая, арабских стран, Индии.</li> <li>• Содействие в создании российских систем бронирования авиабилетов, железнодорожных билетов.</li> <li>• Обеспечение доступности перевозок за счет предоставления субсидий на внутренние поездки, в том числе поездки в межсезонье.</li> <li>• Содействие в создании цифровых платформ о туристских ресурсах, событийных мероприятиях в туризме, о туристских регионах.</li> <li>• Разработка системы мер поддержки и развития санаторно-курортной отрасли</li> </ul>

Окончание таблицы 3 / Table 3 (continued)

Субъекты сферы туризма и гостеприимства / Subjects of tourism and hospitality	Меры мгновенного реагирования / Response immediate measures	Меры в краткосрочном периоде / Short-term measures	Меры в среднесрочном периоде / Measures in the medium term
Гостиничные комплексы	<ul style="list-style-type: none"> <li>Срочный аудит всех имеющихся российских онлайн-каналов бронирования или альтернативных систем дистрибуции: Ostrovok, AllHotel Market, Bronevik.com, Яндекс.Путешествия, Academservice (Best Eastern Hotels), One Two Trip, Tvil (аналог Airbnb, сервис посуточной аренды квартир и апартаментов).</li> <li>Разработка новых онлайн-каналов бронирования, а также модулей бронирования, адаптированных для крупных и сетевых отелей. Разработкой систем управления гостиничными предприятиями на основе облачных технологий разработка новых стартапов по разработке безопасного программного обеспечения для управления отелями</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Разработка вариантов управления гостиничными предприятиями, вхождение их в российские сети, как с учетом опыта западных и сетевых технологий (копирование и внедрение), так и с применением новых стандартов.</li> <li>Переориентация собственников отелей на новое программное обеспечение вместо отозванного международными гостиничными сетями</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Повышение качества услуг со стороны российских гостиничных предприятий, восстановление устаревшего номерного фонда особенно в регионах РФ.</li> <li>Разработка системы мер поддержки для развития гостиничной индустрии.</li> <li>Создание системы грантов для строительства быстровозводимых комплексов – средств размещения.</li> <li>Предоставление льготных кредитов для строительства, реконструкции гостиничной инфраструктуры.</li> <li>Освобождение от уплаты налогов на прибыль, НДС предприятий, которые реконструируют или возводят объекты размещения для туристов.</li> <li>Проведение аудита гостиничного фонда в Российской Федерации, сопоставив количество сетевых и независимых отелей разной классификации, составить региональную карту охвата различных регионов гостиничными объектами.</li> <li>Создание и приоритетное развитие российских гостиничных групп и сетей.</li> <li>Развитие новых форматов гостиничных предприятий: бюджетные кемпинги (модульные конструкции), мотели (в целях развития автотуризма), санаторно-курортные объекты и развитие национальных сетей санаторно-курортных объектов в долгосрочной перспективе</li> </ul>

Источник / Source: разработано автором / developed by the author.

- отмена НДС на субсидии;
- отсрочка в платежах по страховым взносам;
- дотации на часть арендных платежей (особенно ресторанному бизнесу);
- выделение средств на возобновление программы «Туристический кешбэк».

**Формирование позитивного образа путешествий внутри страны** на ближайшую и долгосрочную перспективу для тех стран, которые поддерживают Российскую Федерацию и не накладывают санкции.

**Развитие на базе профильных учебных заведений профессиональных школ, занимающихся**

целевой подготовкой и обучением специалистов гостиничного и туристического сектора, направленного на повышение качества предоставляемых услуг населению.

#### **Формирование российских гостиничных сетей.**

Российской ассоциации независимых отелей аналогично европейским структурам “The Leading Hotels of the World” и т.д. нужно:

- заняться внедрением собственных сетей, эксплуатация которых, позволяя собственникам сохранять операционную независимость, заставит вводить стандарты качества и оказывать маркетинговую поддержку;



- произвести аудит гостиничного фонда в Российской Федерации, сопоставив количество сетевых и независимых отелей разной классификации, составить региональную карту охвата различных регионов гостиничными объектами в краткосрочной перспективе с привлечением специалистов из профильных учебных заведений, Ростуризма, ведущих гостиничных аналитиков и консультантов, не аффилированных с международными компаниями.

**Отдельно нужно остановиться на работе с регионами.**

В этом направлении целесообразно:

- создание туристских паспортов и размещение в онлайн-пространстве с целью информирования населения о туристских ресурсах;
- поддержка за счет средств бюджетов бюджетной системы строительства и развития инфраструктуры в регионах;
- выпуск туристских календарей в регионах и информирование населения;
- создание туристских брендов регионов и позиционирование региона через разработанные бренды;
- организация волонтерского туристского движения;
- разработка информационных качественных ресурсов о туристском потенциале региона;
- обучение представителей регионов, курирующих туризм, основным аспектам туристской деятельности, разработке бизнес-планов и привлечению инвесторов, маркетинговому продвижению и т.д.;
- развитие межрегионального сотрудничества, создание межрегиональных туристских программ.

Важное место среди антикризисных мер занимает коммуникационная работа с населением:

- организация грамотного информирования о туристском потенциале России, об уникальных туристических объектах, регионах;

- создание циклов телевизионных передач о туристических возможностях страны, в том числе мультязычных;

- внедрение предмета «Краеведение» в школах;
- возрождение акции «Моя Родина — Российская Федерация» в образовательных учреждениях;
- разработка цикла общеразвивающих лекций по туризму в рамках общества «Знание»;
- привлечение населения к участию в событийных мероприятиях.

**Еще одно направление антикризисных мер — это подготовка квалифицированных кадров,** а значит, требуется:

- поддержка образовательных организаций, реализующих программы среднего и высшего образования для сферы туризма;
- выделение дополнительных бюджетных мест для направлений подготовки «Туризм», «Гостиничное дело»;
- привлечение образовательных организаций для осуществления программ повышения квалификации и переподготовки за счет федерального бюджета, региональных бюджетов;
- возрождение системы развивающего обучения в сфере туризма.

## ВЫВОДЫ

В существующих условиях необходима мобилизация всех составляющих туристической отрасли: транспортной инфраструктуры, гостиничных и туристических комплексов, специалистов в данной области (в том числе представителей туристических компаний и туроператоров), экспертов по территориям — для подготовки новых туристических продуктов и предоставления их гражданам России. В работе проанализированы нынешние угрозы и риски сферы туризма и разработаны некоторые антикризисные меры реагирования.

## СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Ломидзе М. В АТОР подвели туристические итоги 2021 года. Ассоциация туроператоров. 22.12.2021. URL: <https://www.atorus.ru/news/press-centre/new/58171.html>
2. Rozanova T.P., Stytsiuk R.Y., Artemyeva O.A., Motagali Y.B. Assessment of the tourism potential of the Russian Federation. In: Gaol F.L., Filimonova N., Maslennikov V., eds. Financial and economic tools used in the world hospitality industry. Leiden: CRC Press/Balkema; 2018:183–188.
3. Чхотуа И.З. Стратегические направления развития туристской отрасли в цифровой экономике. *Управленческое консультирование*. 2021;(4):81–96. DOI: 10.22394/1726-1139-2021-4-81-96
4. Иванов А.А. История российского туризма (IX–XX вв.). М.: Форум; 2020. 320 с.
5. Симонян Г.А., Сарян А.А. Особенности формирования туристских потоков в современных условиях. *Современная научная мысль*. 2021;(2):181–189. DOI: 10.24412/2308-264X-2021-2-181-189



6. Догузова З. Ростуризм оценил годовой оборот туротрасли в 70% от “доковидного” уровня. Интерфакс. 27.12.2021. URL: <https://www.interfax.ru/business/812686>
7. Hufbauer G. C., Schott J. J., Elliott K. A., Oegg B. Economic sanctions reconsidered. 3<sup>rd</sup> ed. Washington, DC: Peterson Institute for International Economics; 2009. 233 p.
8. Федорова Т.А. Управление рисками и страхование в туризме. М.: Магистр; Инфра-М; 2020. 192 с.
9. Тельминова Н.И. Основные проблемы в сфере административно-правового регулирования туристской деятельности. *Молодой ученый*. 2022;(5):230–233.
10. Золотовский В.А., Золотовская Н.Я. Правовое регулирование в сфере туризма. М.: Юрайт; 2020. 247 с.

## REFERENCES

1. Lomidze M. The Association of Tour Operators summed up the tourist results of 2021. Association of Tour Operators. Dec. 22, 2021. URL: <https://www.atorus.ru/news/press-centre/new/58171.html> (In Russ.).
2. Rozanova T.P., Stytsiuk R.Y., Artemyeva O.A., Motagali Y.B. Assessment of the tourism potential of the Russian Federation. In: Gaol F.L., Filimonova N., Maslennikov V., eds. Financial and economic tools used in the world hospitality industry. Leiden: CRC Press/Balkema; 2018:183–188.
3. Chkhotua I.Z. Strategic directions of tourism industry development in the digital economy. *Upravlencheskoe konsul'tirovanie = Administrative Consulting*. 2021;(4):81–96. (In Russ.). DOI: 10.22394/1726-1139-2021-4-81-96
4. Ivanov A.A. History of Russian tourism (IX–XX centuries). Moscow: Forum; 2020. 320 p. (In Russ.).
5. Simonyan G.A., Saryan A.A. Features of the formation of tourist flows in modern conditions. *Sovremennaya nauchnaya mysl' = Modern Scientific Thought*. 2021;(2):181–189. (In Russ.). DOI: 10.24412/2308-264X-2021-2-181-189
6. Doguzova Z. Rostourism estimated the annual turnover of the tourism industry at 70% of the “pre-COVID” level. Interfax. Dec. 27, 2021. URL: <https://www.interfax.ru/business/812686> (In Russ.).
7. Hufbauer G. C., Schott J. J., Elliott K. A., Oegg B. Economic sanctions reconsidered. 3<sup>rd</sup> ed. Washington, DC: Peterson Institute for International Economics; 2009. 233 p.
8. Fedorova T.A. Risk management and insurance in tourism. Moscow: Magistr; Infra-M; 2020. 192 p. (In Russ.).
9. Tel'minova N.I. The main problems in the field of administrative and legal regulation of tourism activity. *Molodoi uchenyi = Young Scientist*. 2022;(5):230–233. (In Russ.).
10. Zolotovskii V.A., Zolotovskaya N. Ya. Legal regulation in the field of tourism. Moscow: Urait; 2020. 247 p. (In Russ.).

## ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРЕ / ABOUT THE AUTHOR



**Татьяна Павловна Розанова** — доктор экономических наук, профессор департамента логистики и маркетинга, руководитель департамента туризма и гостиничного бизнеса, Финансовый университет, Москва, Россия

**Tat'yana P. Rozanova** — Dr. Sc. (Econ), Professor of the Department of Logistics and Marketing, Head of the Department of Tourism and Hotel Business, Financial University, Moscow, Russia  
<https://orcid.org/0000-0001-9516-5411>  
[tprozanova@fa.ru](mailto:tprozanova@fa.ru)

*Конфликт интересов: автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.*

*Conflicts of Interest Statement: The author has no conflicts of interest to declare.*

*Статья поступила в редакцию 03.03.2022; после рецензирования 11.04.2022; принята к публикации 15.04.2022. Автор прочитала и одобрила окончательный вариант рукописи.*

*The article was submitted on 03.03.2022; revised on 11.04.2022 and accepted for publication on 15.04.2022.*

*The author read and approved the final version of the manuscript.*

## ОРИГИНАЛЬНАЯ СТАТЬЯ



DOI: 10.26794/2304-022X-2022-12-2-55-67

УДК 334.012.42(045)

JEL M12

## Гибридные методологии управления проектами как проявление организационной амбидекстрии

С.А. Титов

Финансовый университет, Москва, Россия

Н.В. Титова

Государственный университет управления, Москва, Россия

### АННОТАЦИЯ

Проектное управление играет важную роль в современной экономике и государственном управлении. Тенденции в развитии его теории и практики оказывают существенное влияние на результаты деятельности компаний, государственных учреждений, программ социально-экономического развития России. **Предметом исследования** выступают гибридные методологии (ГМ) проектного управления, получившие активное развитие в последние 5 лет. Настоящая статья анализирует формы, результаты и варианты ГМ с позиций концепции организационной амбидекстрии (ОА), акцентирующей внимание на повышении устойчивости компаний за счет одновременного развития способностей эффективно реализовывать текущую деятельность и осуществлять поиск новых возможностей. **Цель исследования** состоит в выявлении потенциала использования гибридных методологий для достижения положительных результатов, присущих ОА. **Работа** строится на систематическом обзоре русскоязычной научной литературы, посвященной гибридным методологиям проектного управления и организационной амбидекстрии, а также качественном контент-анализе отобранных источников. На основании полученных результатов авторы приходят к **выводам**, что гибридные методологии управления проектами можно рассматривать как стремление компаний к достижению организационной амбидекстрии.

**Ключевые слова:** управление проектами; гибридные методологии; организационная амбидекстрия; контент-анализ; качественный анализ данных; систематический обзор литературы; глобальные шоки

**Для цитирования:** Титов С.А., Титова Н.В. Гибридные методологии управления проектами как проявление организационной амбидекстрии. *Управленческие науки*. 2022;12(2):55-67. DOI: 10.26794/2304-022X-2022-12-2-55-67

## ORIGINAL PAPER

## Hybrid Project Management Methodologies as a Sign for Organizational Ambidexterity

S.A. Titov

Financial University, Moscow, Russia,

N.V. Titova

State University of Management; Moscow, Russia

### ABSTRACT

Project management plays an important role in the modern economy and public administration. Trends in project management have a significant impact on the performance of companies, public organizations, and programs for the socio-economic development in Russia. One of the interesting developments in project management is the expansion of hybrid methodologies, which combine tools and approaches of flexible and predictive approaches. This article aims to study the forms, results, and types of hybrid project management methodologies through the lens of the concept of organizational ambidexterity. Methodologically, the research is based on a systematic review of the Russian-language scientific literature on project management hybrid methodologies and organizational ambidexterity, as well as a qualitative content analysis of selected papers. The results of the study indicate that there are significant similarities between key aspects of hybrid methodologies and organizational ambidexterity. The authors conclude that hybrid

© Титов С.А., Титова Н.В., 2022

project management methodologies can be considered as the instruments of organizational ambidexterity. As practical recommendations, the authors propose to expand the use of hybrid methodologies in the management of not only project-based firms, but also in other organizations, as well as in the management of socio-economic programs, especially in conditions of high uncertainty. The potential of hybrid methodologies to improve organizational ambidexterity and thereby simultaneously ensure the stability and flexibility organizations makes them invaluable tools to increase the resistance organizations and strategic programs to technological disruptions, socio-economic crises, and global shocks.

**Keywords:** project management; hybrid methodology; organizational ambidexterity; content-analysis; qualitative data analysis; systematic literature research; global shocks

**For citation:** Titov S.A., Titova N.V. Hybrid project management methodologies as a sign for organizational ambidexterity. *Management sciences*. 2022;12(2):55-67. DOI: 10.26794/2304-022X-2022-12-2-55-67

## ВВЕДЕНИЕ

Управление проектами играет важную роль в современной экономике, государственном управлении и общественном развитии и активно используется не только в традиционных проектно ориентированных отраслях (таких, как информационные технологии и инвестиционное строительство), но и в промышленном производстве, особенно при разработке новых типов продукции [1]. В Российской Федерации проектное управление играет важнейшую роль в стратегическом развитии страны, выступая инструментом для реализации государственных приоритетных инициатив как на федеральном, так и на региональном и муниципальном уровнях [2].

Одновременно с возрастанием роли проектного управления в современном мире обращает на себя внимание и качественное развитие данного вида менеджмента. В связи с повышенной динамикой и неопределенностью бизнес-среды, необходимостью освоения цифровых технологий и обеспечения устойчивости функционирования предприятия вынуждены развивать и осваивать новые методологии управления проектами, включая гибкую, бережливую, экстремальную, эволюционную и некоторые другие, направленные на повышение адаптивности систем управления.

Но в условиях, когда технологическая трансформация многих отраслей, волны подрывных технологических инноваций, социальных изменений и экономические кризисы сопровождаются глобальными шоками, вроде эпидемии COVID и украинского кризиса, одной гибкости оказывается недостаточно. Необходимо, с одной стороны, баланс между адаптивностью и инновационностью, а с другой — стабильностью текущих операций. В результате для управления проектами и программами компании начинают применять так называемые гибридные

методологии (ГМ), соединяющие в себе элементы сложившихся предиктивного (подходящего для стабильных условий), а также ориентированных на динамичные и даже экстремальные условия гибких или Agile подходов. Научная проблематика ГМ связана с включением в теорию и практические инструменты проектного управления методов, средств и исследовательских принципов, выработанных в операционном и стратегическом менеджменте. Кроме того, перспектива изучения ГМ связана с анализом их влияния на организационные способности по части повышения адаптивности, гибкости и одновременному улучшению результатов проектов.

Практика использования ГМ за последние 3 года характеризуется весьма бурным развитием. Уже сложилось несколько устойчивых гибридных методологий, таких как Scrumban, PRINCE 2 Agile, P3.express и т.п. Все больше и больше компаний сообщают об использовании собственных разработок в этой области. Однако проблематика ГМ в управлении проектами изучена в России слабо. И речь идет не столько о небольшом количестве научных публикаций (6 статей в русскоязычных журналах и 5 — в материалах конференций), сколько об отсутствии концептуального осмысления данного феномена в его привязке к уже сложившимся в управленческой науке конструктам и понятиям. Имеющиеся на сегодня исследования посвящены по преимуществу выявлению различных вариантов использования гибридных моделей, что представляется полезным для развития практики, но явно недостаточным для углубленной проработки данного явления.

В силу того, что ГМ предполагают двойственность, встраиваемую в системы проектного менеджмента, их проблематика близка концепции организационной амбидекстрии (ОА), которая по-

нимается как способность успешно реализовывать одновременно 2 типа деятельности: эксплуатационный (в зарубежной терминологии — exploitation), связанный со стабильностью и эффективностью текущих процессов, и исследовательский (exploration), связанный с гибкостью и реализацией инновационных и поисковых бизнес-инициатив [3]. ОА играет важную роль в системе современных управленческих знаний. В базе Scopus обнаруживается более 600 публикаций по ОА, причем половина этих публикаций приходится на последние три года. Стремительно увеличивается количество материалов на темы, связанные с ОА, и в русскоязычном научном пространстве. Исследователи ОА выявили ее положительное влияние на долгосрочные показатели деятельности компаний в различных контекстах, особенно в условиях, отличающихся высокой турбулентностью и неопределенностью. Но при этом проблематика ОА изучается по преимуществу на уровне стратегического менеджмента. Методы же и инструменты повышения ОА на уровне управления проектами, т.е. там, где во многом реализуются стратегии, можно назвать недостаточно исследованными. Это делает ее теоретическим конструктом с избыточным количеством возможностей, так как практикующим руководителям не до конца ясно, с помощью каких методик, методов и инструментов можно воплощать ОА в жизнь.

Также до последнего времени исследователи организационной амбидекстрии подчеркивали противоречивый, конфликтный характер сочетания эксплуатационного и исследовательского аспекта в деятельности одной организации. Но все чаще и чаще ученые обращают внимание, что дуальность ОА не обязательно проявляется в противоречии. Авторам представляется, что практика использования ГМ и сложившихся на сегодня их разновидностей свидетельствуют о том, что на проектном уровне ОА может быть реализована как бесконфликтное, гармоническое сочетание эксплуатационного и исследовательского типов деятельности.

Таким образом, достаточно актуальным следует признать вопрос: насколько ГМ и ОА концептуально связаны? Если ГМ можно признать в качестве проявления ОА, то это будет свидетельствовать об огромном потенциале бесконфликтной ее реализации и соответственно более эффективном использовании ее положительных результатов для деятельности компаний. Также это позво-

лит доказать, что стремительное развитие ГМ во многом обусловлено их способностями создавать положительные результаты ОА, а сами ГМ можно рассматривать как практический инструментальный повышения ОА на уровне проектного управления. Отсюда в качестве основного в статье рассматривается следующий исследовательский вопрос: **являются ли гибридные методологии управления проектами проявлением организационной амбидекстрии?**

## МЕТОДОЛОГИЯ ИССЛЕДОВАНИЯ

Настоящее исследование построено на изучении русскоязычных статей в научных журналах и материалах конференций. Для их поиска и отбора использовались принципы и инструменты систематического обзора литературы, в рамках которого были:

- обоснованы базы поиска источников (РИНЦ, Google Scholar и Grebennikon);
- сформулированы поисковые запросы;
- определены критерии отбора литературы (отношение к области менеджмента и бизнеса; принадлежность к статьям в научных журналах или материалам конференций, профессиональным стандартам или профессиональным обзорам, упомянутым в списке литературы в научных статьях; наличие полных текстов в электронном виде; присутствие поисковых терминов в самом материале, тексте или библиографических описаниях).

Отобранные статьи были подвергнуты качественному анализу с использованием таких методов, как тематическое кодирование текстовых, табличных и графических фрагментов, построение кросс-таблиц и иерархических моделей тематических кодов. В частности, применительно к ОА кодирование осуществлялось в разрезе различных терминов, описывающих данную концепцию, расположения терминов в различных элементах статей, разновидностей, направлений, аспектов ОА и связанных с ней других концепций. Кросс-табуляция выполнялась исходя из используемых терминов и их места в статьях (для обоснования наиболее подходящих из них, а также в разрезе кодированных фрагментов и документов) для категоризации статей по глубине изучения концепции. Иерархическая модель применялась для упорядочения тематических кодов. Для качественного анализа данных использовался программный продукт MAXQDA®.



## РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

В первой части раздела излагаются результаты анализа ГМ, затем — ОА, после чего — их сравнительного анализа.

### Гибридные методологии в русскоязычных научных и профессиональных источниках

Термин «гибридные методологии» в профессиональной и научной среде является уже устоявшимся, он закреплен в русскоязычном издании авторитетного стандарта РМВоК<sup>1</sup> и используется подавляющим большинством исследователей и специалистов. Для сокращения охвата и фокусировки поиска на нужной предметной области в поисковый запрос был добавлен термин «управление-проектами».

Российских источников, рассматривающих ГМ управления проектами, в базах РИНЦ, Google Scholar и Гребенников найдено 18, по 4-м из которых не удалось найти полнотекстовых документов, 2 были исключены (одна повторная публикация и одна выпускная квалификационная работа бакалавра). Анализ оставшихся 12 позволил выявить еще 3 русскоязычных источника: стандарт РМВоК и стандарт «Agile: Практическое руководство» [4], а также профессиональный обзор ГМ [5]. Были проанализированы все 15 отобранных материалов.

Применительно к управлению проектами используется не только понятие «гибридная методология», но также и «гибридный жизненный цикл», «гибридная среда проекта», «гибридный подход», «гибридная организационная структура», «гибридная модель», «гибридная технология», «гибридное управление», «гибридный процесс управления», «гибридные системы», «гибридное дуальное управление», «гибридный метод» и «гибридная методика» [4–7]. Все перечисленные термины либо обозначают отдельные элементы или аспекты гибридной методологии (жизненный цикл, среда проекта и организационная структура), либо являются синонимами (остальные).

Наиболее простая интерпретация ГМ состоит в том, что они объединяют классическую и гибкую методологии [6] или, в терминах из [4] — предиктивную методологию, с одной стороны, и гибкую, адаптивную или итеративную методологии, с дру-

гой стороны. Первый (классический) тип в наибольшей степени подходит для проектов с высокой определенностью содержания, используемых технологий и внешней среды и применяется чаще всего для тех, которые можно назвать типовыми или повторяющимися. Вторая группа гибких методологий подходит для высокорискованных проектов с изменяющимся содержанием, технологической неопределенностью и динамичной внешней средой, иными словами, преимущественно для инновационных, исследовательских, предпринимательских. Такого рода гибридность является самой распространенной. Она отмечается во всех исследованных источниках. Но ГМ могут сочетать в себе также элементы двух и более методологий [7], причем возможно различных: гибких, адаптивных или итеративных [4].

В настоящее время сложились ГМ, соединяющие методологии: предиктивную (так называемую «водопадную» или «каскадную») и Scrum (в более широком смысле — Agile); Scrum и Канбан (так называемую Scrumban); РМВоК (предиктивную) и Agile (в различных вариантах — Scrum, Crystal, Kanban и т.п.) [4]; PRINCE 2 (предиктивную) и Agile [10]. К гибридным также относят методологии P3.express, соединение модели Stage-Gate и Agile, «гибридный манифест» Binfire, а также масштабированные (т.е. применимые для крупномасштабных проектов и программ) гибкие методологии LeSS и SAFe [9, 10]. Но при этом ГМ могут создаваться ситуационно, в различных организациях по-своему, исходя из конкретных потребностей и обстоятельств [7].

В рассмотренных источниках выделяются такие варианты гибридизации, как:

- Уровневая: например, на одном уровне может использоваться Agile (как правило, на более низком — на уровне команд исполнителей), а на другом — «водопад» (как правило, на более высоком), или же отдельные элементы предиктивной методологии (отчасти присутствует в «гибридном манифесте» [5], LeSS и SAFe) [4].
- Последовательная: например, на ранних этапах проектов (концептуализация, разработка, тестирование, проектирование) используются гибкие инструменты, а на поздних (создание продукции проекта) — инструменты инкрементальных методологий (отчасти присутствует во фреймворке P3.express) [9].
- Структурная: например, для одних проектов компании применяется предиктивная методоло-

<sup>1</sup> Руководство к своду знаний по управлению проектами. США. Пенсильвания: Институт управления проектами; 2017. 726 с.



гия, а для других, более инновационных и рискованных — одна из гибких; методология тем самым адаптируется к специфике предметной области проекта [10]; аналогичным образом отдельная часть проекта, выделенная не обязательно с точки зрения последовательности, может быть реализована на основе итеративной, а остальные части — предиктивной методологии.

- Методическая, в рамках которой происходит совмещение инструментов, свойственных различным методологиям, и используемых совместно для управления одним проектом; внимание при этом акцентируется (в зависимости от условий) на более гибких, итеративных или предиктивных аспектах; например в рамках Scrumban инструменты Scrum во многом сращиваются с Kanban [4]; в [6] подобного рода подход называется «конвергенцией методологий» и отделяется от гибридизации; или же в [4, 11] говорится о совмещении средств предиктивной методологии в ходе постепенного перехода к Agile или иной гибкой.

Результаты иерархического моделирования тематических кодов, выявленных в ходе анализа ГМ, показаны на *рисунке*.

### Организационная амбидекстрия в трудах российских ученых

Как это свойственно многим новым научным категориям, исследуемая концепция ОА на начальных этапах развития характеризуется терминологическим разнообразием. В русскоязычной научной литературе она описывается такими терминами, как:

- амбидекстрия (а также сходными: амбидекстерия, амбидекстричность, амбидекстерность — и производными: амбидекстр, амбидекстовый, амбидекстровый, амбидекстный, амбидекстурный);
- двусторонность;
- двойственность;
- билатеральность;
- амбиспособность и др.

Также активно используется и оригинальное английское название «ambidexterity».

Значительное количество статей, упоминающих данную концепцию (65 шт.), свидетельствует о необходимости унификации терминологического аппарата. Результаты количественного анализа использования терминов приведены в *таблице*. В столбце «К» указано общее количество упоми-

наний термина, в столбце «С» — количество статей, в которых встречается термин (без количества упоминаний внутри одной статьи). Оригинальное название «ambidexterity» попадает преимущественно в ссылки на зарубежные источники и в переведенных вариантах названий, аннотаций и ключевых слов. Наиболее часто употребляемым русскоязычным термином является «амбидекстрия».

Результаты частотного анализа позволяют признать в качестве основного термин «амбидекстрия». Для его обособления от аналогичных в области медицины, педагогики, спорта и т.п. предлагается использовать словосочетание «организационная амбидекстрия». В качестве производных рекомендуется применять термины «амбидекстр» и «амбидекстральный», сложившиеся в педагогике, спорте и других областях знаний.

В российских журналах, проиндексированных в РИНЦ и Google Scholar, обнаружен 71 уникальный источник. Из их числа были исключены 6: 1 — по причине невозможности найти его полнотекстовый вариант и 5 — из-за отсутствия в них связи с ОА. В оставшихся 65 содержались 2 публикации на английском языке (в том числе одна зарубежных авторов), которые были оставлены для изучения.

На основании результатов частотного анализа использования терминов ОА в различных частях текста, посвященного ОА, и количественного анализа его объемов, были выделены четыре категории статей, исходя из роли ОА в исследовании:

- Ц — ОА выступает как центральная концепция (обнаружена 1 статья);
- В — ОА является важной, но не центральной концепцией (10 статей);
- П — ОА используется как термин, находящийся на периферии основного исследования (17);
- С — термины ОА встречаются как случайные (37).

По результатам содержательного анализа статей из первых трех категорий можно сказать, что ОА трактуется как соединение эксплуатации и исследования с акцентом на различные оттенки этого соединения или без такового [3, 12–18]. ОА — это способность «совмещать эффективную реализацию текущих рыночных возможностей с инновационной деятельностью для удовлетворения будущих вызовов рынка» [16], возможность «использовать уже существующие и известные технологии и производить те же самые товары

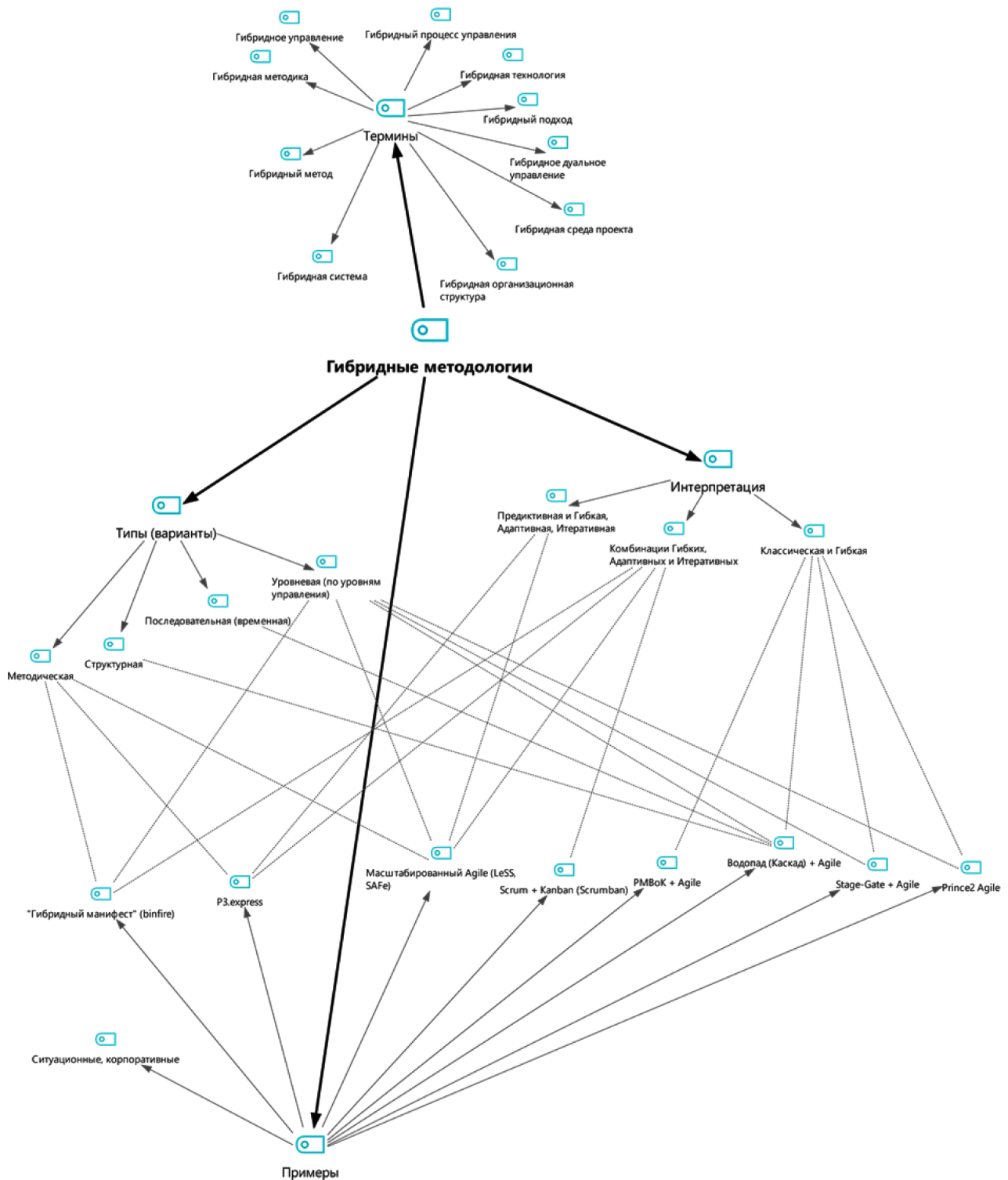


Рис. / Fig. Иерархическая модель тематических кодов гибридных методологий / Hierarchical model of thematic codes for hybrid methodologies

Источник / Source: разработано авторами / developed by the authors.

Таблица / Table

Частотный анализ использования различных терминов, описывающих концепцию  
организационной амбидекстрии / Frequency analysis of the use of the different  
terms describing the concept of organizational ambidexterity

Место в статье	Ambidexterity		Амбидекстрия / Ambidexterity		Двусторонность / Bilateralism		Двойственность / Duality		Неопределенность / Uncertainty		Билатеральность / Bilateralis		Амбиспособность / Ambiability		Универсальность / Universality		Всего / Total	
	К	С	К	С	К	С	К	С	К	С	К	С	К	С	К	С	К	С
Название статьи	2	2	1	1													3	2
Аннотация, в т.ч.:	11	7	12	9			1	1	2	1							25	10
<i>Annotation</i>	11	7															11	7
<i>Аннотация (рус.)</i>			12	9			1	1	2	1							14	10
Ключевые слова, в т.ч.:	6	6	8	8					1	1							15	9
<i>Keywords</i>	6	6															6	6
<i>Ключевые слова (рус.)</i>			8	8					1	1							9	9
Основной текст	23	16	172	26	11	3	1	1			2	1	1	1	1	1	210	34
Литература	121	54															121	54
Приложения	1	1	1	1													2	1
<b>Всего</b>	<b>164</b>	<b>63</b>	<b>194</b>	<b>26</b>	<b>11</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>376</b>	<b>110</b>

Источник / Source: разработано авторами / developed by the authors.

и услуги», «исследовать новые технологии и производить новые товары и услуги в соответствии с меняющимся спросом» [17], «способность компании использовать текущие бизнес-процессы со все более высоким уровнем эффективности, одновременно осуществляя поиск новых возможностей и радикальные инновации» [3], умение накапливать ресурсы и быстро адаптироваться к радикальным изменениям, «удерживать внимание на оперативных вопросах и на долгосрочных возможностях» [18].

В исследованных источниках ОА понимается как совмещение внутренней гибкости и дисциплины, гибкости и стабильности, креативности и дисциплины, повышения эффективности и поиска новых возможностей, стратегического планирования и операционной деятельности, творческого и «производственно-эксплуатационного» мышления, классических и инновационных походов к менеджменту, рутины и поиска новых возможностей, командной работы и деятельности в рамках

иерархических структур, стандартного механизма координации и разработки адаптационных решений и инноваций [19–21].

Отношения между двумя аспектами ОА осмысливаются как противоречие [17], конфликт и напряженность [3], проистекающие из разнонаправленности трудно сопрягаемых видов деятельности и требующие сознательных усилий по смягчению [18], нахождению компромисса, уравновешению, управлению противоречиями, обеспечению баланса и правильной комбинации ресурсов для различных контекстов [19].

Целесообразность ОА связана с необходимостью преодоления ловушки чрезмерной фокусировки на одном из аспектов [3], которая может привести либо к избыточной ригидности, либо к рассогласованности. Преимущества ОА связаны с преодолением структурной инерции, увеличением производительности и обеспечением конкурентной устойчивости [3], с ростом компании [16], лучшими финансовыми показателями, более эффективным обучением

и инновациями [3], с выживанием во время кризиса и смягчением последствий шока [20].

ОА может реализовываться [3, 13, 14, 19]:

- посредством попеременной фокусировки то на эксплуатационном, то на исследовательском аспектах деятельности;
  - путем структурной дифференциации, предполагающей специализацию различных подразделений компании на разных аспектах;
  - при помощи структурной децентрализации, когда делегирование полномочий приводит к адаптации организационных ресурсов к таким наиболее приоритетным аспектам деятельности, как структурная формализация, (обеспечивающая эффективный перенос знаний и иных ресурсов из подразделений и проектов, вовлеченных в различные виды деятельности);
  - с помощью формирования организационного контекста, в рамках которого одни и те же ресурсы могут осуществлять оба вида деятельности.
- Исходя из различных направлений реализации, можно говорить о нескольких типах ОА:
- временной, построенной на чередовании [3, 13, 14];
  - структурной, построенной на структурной дифференциации [3, 22];
  - контекстуальной, построенной на коммуникациях, организационной культуре или методах одновременной фокусировки на обоих аспектах ОА [3, 19];
  - различных комбинациях перечисленных типов (взаимной, гармонической, разделенной, циклической и т.п. [3].

Исследование ОА осуществляется в контексте других научных концепций. В [20] ОА сближается со стратегическим предпринимательством, которое также подразумевает соединение двух аспектов деятельности компании: стратегического, планового, поступательного, с одной стороны, и рискованного, оппортунистического, поискового — с другой. В [19] ОА выступает как одно из актуальных направлений развития управления знаниями, так как предполагает интеграцию имеющихся и вновь созданных знаний, а также базируется на свойственной лидерам способности соединять различные подходы и работать в различных контекстах. В [17] показано, что противоречия ОА могут преодолеваются за счет трансформационного лидерства. А в [23] говорится о положительной связи между ОА и трансактивной (т.е. коллективной) памятью.

### **Сравнительный анализ гибридных методологий и организационной амбидекстрии**

Результаты проведенного исследования говорят о том, что концепции ОА и ГМ действительно весьма близки. Обе отражают совмещение двух различных видов деятельности — эксплуатации имеющихся ресурсов в рамках уже сложившихся рынков, продуктов и технологий, с одной стороны, и исследований, предполагающих поиск новых бизнес-возможностей, гибкую адаптацию к изменениям, реализацию инноваций — с другой, и подчеркивают выгоды от нахождения баланса между ними на основе различных организационных решений. Обнаруживается сходство и между типами ОА и направлениями ГМ. В обоих случаях выделяется временная (или последовательная) и структурная формы, а методическая гибридизация имеет ряд сходных аспектов с контекстной амбидекстрией.

В ряде случаев в описании одной концепции можно легко увидеть характеристики другой. Например, в [18] ОА описывается, с одной стороны, как соединение неформального планирования в процессе создания продукта, а с другой — как долгосрочное формализованное планирование в рамках эксплуатации продукта. ГМ также предполагает, что стадии подготовки и определения начальных требований к проекту выполняются согласно предиктивной методике, а этапы проектирования, разработки и тестирования — на основе гибкой методологии.

В нескольких источниках утверждается, что для успешного управления проектами необходимы как гибкость, так и упорядоченное планирование [6–8]: так, в [24] говорится, что сочетание предиктивных и элементов гибких методологий позволяет повысить эффективность менеджмента компании (достижение лучших результатов, быстрое движение к цели, минимизация расходов) и ее адаптивность к внешней среде (поиск решений, подходящих для индивидуальных потребностей). В описаниях ОА можно найти много созвучных формулировок [20] — повышение эффективности и поиск новых возможностей, классический и инновационный подходы к управлению, стабильность и гибкость.

Вместе с тем между ОА и ГМ есть и различия. Во-первых, организационная амбидекстрия представляется более дуалистической концепцией, в которой часто подчеркивается противоречивость и сложность координации двух аспектов деятельности.



ГМ чаще всего предполагает соединение двух методологий (предиктивной и гибкой), но все больше и больше акцентирует внимание на согласовании элементов и из других: например итеративной и адаптивной. То есть ГМ подразумевают (что, конечно, не является тривиальной задачей) умение эффективно согласовать элементы разных методологий без возникновения антагонизма даже между весьма отличающимися друг от друга. Во-вторых, ОА выступает как стратегическая концепция, касающаяся организации в целом (отсюда, видимо, и обостренный дуализм, так как одной компании сложно двигаться в нескольких направлениях одновременно). ГМ затрагивает проектный уровень, в рамках которого ОА может быть реализована как соединение инновационных проектов, различных по степени радикальности (что не обязательно предполагает дуальность).

Обобщая сравнение двух концепций, можно заключить, что ГМ-выступают как проявление ОА на уровне проектного управления и их в этом контексте допустимо рассматривать как инструментальную реализацию ОА. Организационную амбидекстрию можно понимать как общее направление развития проектного менеджмента, которое стимулирует гибридизацию, повышая одновременно стабильность и адаптивность систем управления.

Положительное влияние ОА как на краткосрочные, так и на стратегические результаты компаний, отраженное в большом количестве исследований, позволяет сделать вывод, что ГМ следует активно развивать в тех контекстах, где организациям приходится одновременно обеспечивать стабильность текущих операций, поиск новых возможностей и взаимодействие с высокодинамичной средой.

Одновременно сложившийся и активно формирующийся практический инструментарий ГМ может быть применен в организациях, не являющихся в чистом виде проектно ориентированными, но стремящимися к развитию ОА. На сегодня имеется ряд подтвержденных кейсов успешного применения ГМ не только в ИТ-компаниях, в том числе и крупных [24], но и в других секторах экономики. В [9] приведены положительные результаты использования трекинга как инструмента гибридного управления проектами в АО «ТВЭЛ» (российском производителе ядерного топлива), входящем в состав госкорпорации «Росатом». В [25] подробно

рассмотрены обнадеживающие итоги применения ГМ крупной российской FMCG-компанией<sup>2</sup>. В [8] приводится позитивный опыт внедрения ГМ в деятельность университета, обеспечивающего как текущие академические процессы, так и занимающегося развитием новых технологических направлений. В [11] обосновывается положительный эффект от ГМ в управлении цифровой трансформацией бизнеса.

В приведенных примерах задокументированы такие результаты, как повышение эффективности типовых (снижение сроков реализации, сокращение нарушений бюджетов, достижение положительных экономических результатов), так и инновационных, исследовательских и предпринимательских проектов (увеличение доли тех, результаты которых дошли до рынка или внутреннего пользователя; сокращение бюджетов на закрытые до получения результатов). Это свидетельствует о способности ГМ создавать положительный эффект, свойственный ОА.

## ВЫВОДЫ

Проведенный контент-анализ полученных в ходе систематического отбора литературы русскоязычных источников позволяет заключить, что гибридные методологии можно рассматривать как проявление организационной амбидекстрии на проектном уровне управления компаниями. ГМ содержат в себе разнообразный арсенал организационных решений и практик, которые позволяют обеспечить баланс между эксплуатационным и исследовательским видами деятельности организации и действительно позволяют более гармонично и непротиворечиво соединять два аспекта ОА.

Теоретическая значимость исследования заключается в концептуальном осмыслении и углублении понимания активно развивающегося на практике тренда гибридизации методологий, методов и инструментов управления проектами. Исследование обогащает теорию управления новыми аспектами амбидекстрии, возникающими в рамках использования ГМ, и указывает на возможность развития объективных представлений об ОА.

Ценность исследования для практики состоит в обосновании целесообразности использования ГМ для достижения ОА и соответственного улуч-

<sup>2</sup> FMCG (fast-moving consumer goods) — товары повседневного спроса.



шения одновременно и эффективности текущих операций, и устойчивости инновационных инициатив. ГМ действительно имеет возможность привнести в деятельность компаний преимущества ОА, а практики, выявленные в них, могут быть использованы предприятиями и учреждениями для обеспечения своей устойчивости даже в самых неблагоприятных, хаотических и шоковых условиях. В случаях радикальных технологических изменений и глобальных потрясений представляется целесообразным использование ГМ в системе управления государственными проектами и программами стратегического социально-экономического развития для повышения ее адаптивности и долгосрочной устойчивости. Кроме того, практика разработки и применения ГМ может быть обогащена за счет сложившихся

на сегодня инструментов повышения ОА. Недостатком исследования можно считать то, что оно базируется только на русскоязычных и по преимуществу на научных публикациях.

Полученные результаты стимулируют дальнейшие исследования гибридных методологий с использованием концепций стратегического и внутрикорпоративного предпринимательства и стратегической гибкости. Выглядят интересными эмпирические изучения связи между использованием ГМ, показателями эффективности компаний в различных условиях неопределенности и уровнями ОА. И наиболее злободневным представляется анализ способностей гибридных методологий повышать устойчивость организаций в периоды шоков и катастрофических изменений.

### СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Катунина И.В. Конфигурирование офиса управления проектами: опыт инновационной промышленной компании. *Стратегические решения и риск-менеджмент*. 2018;(1):58–63.
2. Цветков В.А., Дудин М.Н., Ермилина Д.А. Управление развитием Арктики: финансовое обеспечение региона и выбор критериев оценки эффективности инвестиционных проектов для его освоения. *Управленческие науки*. 2019;9(2):62–77. DOI: 10.26794/2304-022X-2019-9-2-62-77
3. Чаплина А.Н., Максименко И.А. Новая управленческая парадигма обеспечения баланса между исследованиями и эксплуатацией в целях достижения конкурентной устойчивости. *Проблемы современной экономики*. 2021;(2):64–68. URL: <http://www.m-economy.ru/art.php?nArtId=7093> (дата обращения: 03.11.2021).
4. Agile: практическое руководство. Пер. с англ. М.: Олимп-Бизнес; 2019. 182 с.
5. Павлов А. Энциклопедия гибридных методов управления проектами. PRO Качество. 2019. URL: <https://kachestvo.pro/kachestvo-upravleniya/proektnoe-upravlenie/entsiklopediya-gibridnykh-metodov-upravleniya/> (дата обращения: 03.11.2021).
6. Бушуев С.Д., Бушуев Д.А., Неизвестный С.И. Конвергенция и гибридизация методологий управления проектами. *Scientific Journal of Astana IT University*. 2020;2(2):86–101. DOI: 10.37943/AITU.2020.22.12.008
7. Бушуева Н.С., Козырь Б.Ю., Запривода А.А. Многоуровневое гибридное управление инфраструктурными программами. *Scientific Journal of Astana IT University*. 2020;2(2):71–85. DOI: 10.37943/AITU.2020.20.47.007
8. Буренина В.И., Митрофанова Я.С. Применение гибридного подхода в управлении проектами создания и развития смарт-университета. Технологии разработки и отладки сложных технических систем. VII Всерос. науч.-практ. конф.: сб. тр. (Москва, 01–02 апреля 2020 г.). М.: МГТУ им. Н.Э. Баумана; 2020:50–55.
9. Азгальдов П.Э., Кречетов С.Д., Малоземов С.Н. Трекинг проектов в промышленности: разработка и применение гибридного метода проектного управления. *Управление проектами и программы*. 2021;(2):90–98. DOI: 10.36627/2075-1214-2021-2-2-90-98
10. Первухин Д.В., Исаев Е.А., Рытиков Г.О., Филюгина Е.К., Айрапетян Д.А. Сравнительный анализ теоретических моделей каскадных, итеративных и гибридных подходов к управлению жизненным циклом ИТ-проекта. *Бизнес-Информатика*. 2020;14(1):32–40. DOI: 10.17323/2587-814X.2020.1.32.40
11. Митрофанова Я.С. Гибридный подход к управлению проектами цифровой трансформации бизнеса. *Вектор науки Тольяттинского государственного университета. Серия: Экономика и управление*. 2020;(3):42–48. DOI: 10.18323/2221-5689-2020-3-42-48

12. Кадиров Н.Т., Филиппов В.В. Влияние системы трансактивной памяти на инновационность и управление знаниями в командах и организациях. *Креативная экономика*. 2016;10(12):1417–1434. DOI: 10.18334/ce.10.12.37175
13. Гусейнова Т.Н. Модели производства инноваций. *Вестник МГИМО-университета*. 2016;(3):54–65. DOI: 10.24833/2071–8160–2016–3–48–54–65
14. Чурсин А.А., Юдин А.В., Грошева П.Ю., Мыслякова Ю.Г., Неклюдова Н.П. Оценка предрасположенности территорий к размещению “умных” компаний. *Экономические и социальные перемены: факты, тенденции, прогноз*. 2021;14(3):99–117. DOI: 10.15838/esc.2021.3.75.6
15. Карлик А.Е., Платонов В.В., Кречко С.А. Организационно-управленческие инновации в обеспечении информационно-сетевой экономики. СПб.: Изд-во СПбГЭУ; 2020. 171 с.
16. Широкова Г.В., Скалецкий Е.В. Основные направления исследований роста фирмы: анализ литературы. *Современная конкуренция*. 2016;10(2):77–106.
17. Шаркова А.А. Современные исследования организационного лидерства: методология и социологический инструментарий. *Известия высших учебных заведений. Поволжский регион. Общественные науки*. 2010;(1):92–98.
18. Плотников А.В. Концептуальная модель организационной гибкости. *Креативная экономика*. 2021;15(12):4851–4862. DOI: 10.18334/ce.15.12.113931
19. Попов Е.В., Аксенова Т.В. Основные тренды теории управления знаниями. *Университетское управление: практика и анализ*. 2019;23(3):14–29. DOI: 10.15826/umpra.2019.03.016
20. Широкова Г., Ивонен Л., Гафорова Е. Стратегическое предпринимательство в России в период экономического кризиса. *Форсайт*. 2019;13(3):62–76. DOI: 10.17323/2500–2597.2019.3.62.76
21. Гётц М. Потенциал кластеров по формированию востребованных компетенций и развитию гибкости компаний. *Форсайт*. 2019;13(2):72–83. DOI: 10.17323/2500–2597.2019.2.72.83
22. Степаненко Д.А., Ермолина А.А. Сравнительная характеристика и особенности построения организационных структур для внедрения инноваций. *Вестник образования и развития науки Российской академии естественных наук*. 2020;24(1):72–77. DOI: 10.26163/RAEN.2020.24.31.011
23. Кадиров Н.Т., Меркушова Н.И. Как система трансактивной памяти влияет на процесс коллективной работы и на его результаты? *Организационная психология*. 2017;7(1):51–82.
24. Сухоненко С.А. Гибридная методика управления ИТ-проектами. *Постулат*. 2021;(6):50.
25. Малахов А. Кейс внедрения гибридного управления проектами с применением ИТ-платформы. Портал для профессионалов в управлении проектами “Project Management Journal”. URL: <https://pmjournal.ru/articles/keysy/keys-vnedreniya-gibridnogo-upravleniya-proektami-s-primeneniem-it-platforny/> (дата обращения: 03.11.2021).

## REFERENCES

1. Katunina I.V. Configuring the project management office: Case of an innovation industrial company. *Strategicheskie resheniya i risk-menedzhment = Strategic Decisions and Risk Management*. 2018;(1):58–63. (In Russ.).
2. Tsvetkov V.A., Dudin M.N., Ermilina D.A. Managing of the Arctic development: Financial support of the region and the criteria choice for evaluating the effectiveness of investment projects. *Upravlencheskie nauki = Management Sciences in Russia*. 2019;9(2):62–77. (In Russ.). DOI: 10.26794/2304–022X-2019–9–2–62–77
3. Chaplina A.N., Maksimenko I.A. New managerial paradigm to attain balance between research and operation for the purpose of gaining competitive advantages. *Problemy sovremennoi ekonomiki = Problems of Modern Economics*. 2021;(2):64–68. URL: <http://www.m-economy.ru/art.php?nArtId=7093> (accessed on 03.11.2021). (In Russ.).
4. Agile practical guide. Newtown Square, PA: Project Management Institute; 2017. 210 p. (Russ. ed.: Agile: prakticheskoe rukovodstvo. Moscow: Olymp-Business; 2019. 182 p.).
5. Pavlov A. Encyclopedia of hybrid project management methods. PRO Kachestvo. 2019. URL: <https://kachestvo.pro/kachestvo-upravleniya/proektnoe-upravlenie/entsiklopediya-gibridnykh-metodov-upravleniya/> (accessed on 03.11.2021). (In Russ.).

6. Bushuyev S.D., Bushuyev D.A., Neizvestny S.I. Convergence and hybridization of project management methodologies. *Scientific Journal of Astana IT University*. 2020;2(2):86–101. (In Russ.). DOI: 10.37943/AITU.2020.22.12.008
7. Bushuyeva N., Kozyr B., Zaprivoda A. Multilevel hybrid infrastructure program management. *Scientific Journal of Astana IT University*. 2020;2(2):71–85. (In Russ.). DOI: 10.37943/AITU.2020.20.47.007
8. Burenina V.I., Mitrofanova Ja.S. Application of a hybrid approach in project management for the creation and development of a smart university. In: Technologies for the development and checkout of complex technical systems. Proc. 7<sup>th</sup> All-Russ. sci.-pract. conf. (Moscow, April 01–02, 2020). Moscow: Bauman University; 2020:50–55. (In Russ.).
9. Azgal'dov P.V., Krechetov S.D., Malozemov S.N. Project tracking in industry: Development and application of a hybrid project management method. *Upravlenie proektami i programmami = The Project Management Journal*. 2021;(2):90–98. (In Russ.). DOI: 10.36627/2075–1214–2021–2–2–90–98
10. Pervoukhin D.V., Isaev E.A., Rytikov G.O., Filyugina E.K., Hayrapetyan D.A. Theoretical comparative analysis of cascading, iterative, and hybrid approaches to IT project life cycle management. *Business Informatics*. 2020;14(1):32–40. DOI: 10.17323/2587–814X.2020.1.32.40 (In Russ.: *Biznes-informatika*. 2020;14(1):32–40).
11. Mitrofanova Ya.S. A hybrid approach to project management of business digital transformation. *Vektor nauki Tol'yattinskogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya: Ekonomika i upravlenie = Science Vector of Togliatti State University. Series: Economics and Management*. 2020;(3):42–48. (In Russ.). DOI: 10.18323/2221–5689–2020–3–42–48
12. Kadyrov N.T., Filippov V.V. The influence of the transactive memory system on innovativeness and knowledge management in teams and organizations. *Kreativnaya ekonomika = Journal of Creative Economy*. 2016;10(12):1417–1434. (In Russ.). DOI: 10.18334/ce.10.12.37175
13. Guseinova T.N. Innovation production models. *Vestnik MGIMO-universiteta = MGIMO Review of International Relations*. 2016;(3):54–65. (In Russ.). DOI: 10.24833/2071–8160–2016–3–48–54–65
14. Chursin A.A., Yudin A.V., Grosheva P. Yu., Myslyakova Yu.G., Neklyudova N.P. Territories' predisposition assessment to “smart” companies's location. *Ekonomicheskie i sotsial'nye peremeny: fakty, tendentsii, prognoz = Economic and Social Changes: Facts, Trends, Forecast*. 2021;14(3):99–117. (In Russ.). DOI: 10.15838/esc.2021.3.75.6
15. Karlik A.E., Platonov V.V., Krechko S.A. Organizational and managerial innovations in providing information and network economy. St. Petersburg: St. Petersburg State University of Economics; 2020. 171 p. (In Russ.).
16. Shirokova G.V., Skaleckii E.V. The main directions of firm growth research: Findings from literature review. *Sovremennaya konkurentsia = Journal of Modern Competition*. 2016;10(2):77–106. (In Russ.).
17. Sharkova A.A. Contemporary research on organizational leadership: Methodology and sociological tools. *Izvestiya vysshikh uchebnykh zavedenii. Povolzhskii region. Obshchestvennye nauki = University Proceedings. Volga Region. Social Sciences*. 2010;(1):92–98. (In Russ.).
18. Plotnikov A.V. Organizational agility conceptual model. *Kreativnaya ekonomika = Journal of Creative Economy*. 2021;15(12):4851–4862. (In Russ.). DOI: 10.18334/ce.15.12.113931
19. Popov E.V., Aksenova T.V. The main trends of the knowledge management theory. *Universitetskoe upravlenie: praktika i analiz = University Management: Practice and Analysis*. 2019;23(3):14–29. (In Russ.). DOI: 10.15826/umpa.2019.03.016
20. Shirokova G., Ivonen L., Gafforova E. Strategic entrepreneurship in Russia during economic crisis. *Foresight and STI Governance*. 2019;13(3):62–76. DOI: 10.17323/2500–2597.2019.3.62.76 (In Russ.: *Forsait*. 2019;13(3):62–76).
21. Gotz M. The Industry 4.0 induced agility and new skills in clusters. *Foresight and STI Governance*. 2019;13(2):72–83. DOI: 10.17323/2500–2597.2019.2.72.83. (In Russ.: *Forsait*. 2019;13(2):72–83).
22. Stepanenko D.A., Ermolina A.A. Comparative characteristics and features of organization structures for innovations implementation. *Vestnik obrazovaniya i razvitiya nauki Rossiiskoi akademii estestvennykh nauk = Herald of Education and Science Development of Russian Academy of Natural Sciences*. 2020;24(1):72–77. (In Russ.). DOI: 10.26163/RAEN.2020.24.31.011

23. Kadirov N.T., Merkuşhova N.I. How does transactive memory system affect a process of collaborative working and its results? *Organizatsionnaya psikhologiya = Organizational Psychology*. 2017;7(1):51–82. (In Russ.).
24. Sukhonenko S.A. Hybrid IT-project management technique. *Postulat*. 2021;(6):50. (In Russ.).
25. Malakhov A. Case of implementing hybrid project management using an IT platform. Portal for professionals in project management "Project Management Journal. URL: <https://pmjournal.ru/articles/keysy/keys-vnedreniya-gibridnogo-upravleniya-proektami-s-primeneniem-it-platfomy/> (accessed on 03.11.2021). (In Russ.).

## ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРАХ / ABOUT THE AUTHORS



**Сергей Анатольевич Титов** — кандидат экономических наук, доцент, доцент департамента менеджмента и инноваций, Финансовый университет, Москва, Россия  
**Sergey A. Titov** — Cand. Sci. (Econ), Associate Professor of the Department of Management and Innovation of the Financial University, Moscow, Russia  
<https://orcid.org/0000-0001-6857-579X>  
satitov@fa.ru



**Наталья Викторовна Титова** — кандидат экономических наук, старший преподаватель кафедры управления проектом, Государственный университет управления; Москва, Россия  
**Natalya V. Titova** — Cand. Sci. (Econ), Senior Lecturer, Department of Project Management, State University of Management, Moscow, Russia  
<https://orcid.org/0000-0001-9676-7203>  
titova5nv@mail.ru

*Конфликт интересов: авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.*  
*Conflicts of Interest Statement: The authors have no conflicts of interest to declare.*

*Статья поступила в редакцию 31.01.2022; после рецензирования 10.03.2022; принята к публикации 15.04.2022.*  
*Авторы прочитали и одобрили окончательный вариант рукописи.*  
*The article was submitted on 31.01.2022; revised on 10.03.2022 and accepted for publication on 15.04.2022*  
*The authors read and approved the final version of the manuscript.*

## ОРИГИНАЛЬНАЯ СТАТЬЯ



DOI: 10.26794/2304-022X-2022-12-2-68-85

УДК 338.583;65.011.42(045)

JEL C53, D61

## Повышение эффективности деятельности компании при оптимизации вспомогательных бизнес-процессов

Ю.М. Цыгалов, А.И. Ященко

Финансовый университет, Москва, Россия

## АННОТАЦИЯ

Направления повышения результативности хозяйственной работы и операционной эффективности компании в современных условиях постепенно смещаются с преимущественной оценки основной деятельности в сторону комплексного анализа, включающего вспомогательные и несистемные процессы. Подобное смещение базируется на новаторских управленческих подходах, формируемых в рамках индивидуального функционирования отдельных коммерческих организаций, применение которых осложняется нехваткой проверенных и обоснованных способов оптимизации деятельности и повышения операционной эффективности. **Целью** исследования является выявление стандартизированных возможностей повышения эффективности функционирования коммерческих предприятий на основе использования вспомогательных для бизнес-процессов резервов. Актуальность темы определяется потребностью в выработке решений, обеспечивающих дополнительные хозяйственные преимущества заинтересованным в этом организациям.

**Объектом исследования** была выбрана деятельность частных хозяйственных организаций из сферы транспортных услуг, а его предметом стала их ресурсная база как резерв повышения эффективности работы.

В качестве инструментов применялись **методы** эконометрического и статистического анализа и моделирования, теоретического формулирования направлений перспективного развития. **Результаты** проведенного исследования показали значимость повышения операционной эффективности для достижения конечного финансового результата деятельности коммерческой организации. Произведены выработка и анализ оптимизационных решений, направленных на развитие и функционирование компании в рамках ориентации на устойчивое развитие, оценено негативное влияние отдельных аспектов ESG-трансформации на конечный результат деятельности коммерческого предприятия. Экономическим результатом внедрения авторских выводов и рекомендаций в рабочий процесс конкретной организации явилось повышение эффективности ее деятельности, что позволяет рекомендовать применение данных оптимизированных решений различным субъектам экономической системы.

**Ключевые слова:** коммерческие компании; бизнес-процессы; операционная эффективность; резервы; оптимизация; хозяйственная деятельность; управление; ESG

**Для цитирования:** Цыгалов Ю.М., Ященко А.И. Повышение эффективности деятельности компании при оптимизации вспомогательных бизнес-процессов. *Управленческие науки*. 2022;12(2):68-85. DOI: 10.26794/2304-022X-2022-12-2-68-85

## ORIGINAL PAPER

## Improving the Efficiency of the Company's Activities while Optimizing Auxiliary Business Processes

Y.M. Tsygalov, A.I. Yashchenko

Financial University, Moscow, Russia

## ABSTRACT

The directions of improving the efficiency of economic work and operational efficiency of the company in modern conditions are gradually shifting from the predominant assessment of the main activities to a complex analysis, including auxiliary and non-systemic processes. Such a shift is based on innovative management approaches formed within the framework of the individual functioning of individual commercial organizations, the application of which is complicated by the lack of proven and reasonable ways to optimize activities and increase operational efficiency. The purpose of the study is to identify standardized opportunities to improve the efficiency of the functioning of commercial enterprises

© Цыгалов Ю.М., Ященко А.И., 2022



based on the use of auxiliary reserves for business processes. The relevance of the topic is determined by the need to develop solutions that provide additional economic benefits to organizations interested in this. The object of the article was to select the activity of private economic organizations from the sphere of transport services, and its subject was their resource base as a reserve for increasing the efficiency of work. Methods of econometric and statistical analysis and modeling, theoretical formulation of promising development directions was used as tools. The results of the article showed the importance of improving operational efficiency to achieve the final financial result of a commercial organization. The development and analysis of optimization solutions aimed at the development and functioning of the company within the framework of orientation to sustainable development were carried out, the negative impact of certain aspects of ESG transformation on the final result of a commercial enterprise was assessed. The economic result of the introduction of the author's conclusions and recommendations into the workflow of a particular organization was an increase in the effectiveness of its activities.

**Keywords:** commercial companies; business processes; operational efficiency; reserves; optimization; economic activity; management; ESG

**For citation:** Tsygalov Y.M., Yashchenko A.I. Improving the efficiency of the company's activities while optimizing auxiliary business processes. *Management Sciences*. 2022;12(2):68-85. (In Russ.). DOI: 10.26794/2304-022X-2022-12-2-68-85

## ВВЕДЕНИЕ

В современных условиях нестабильной бизнес-среды эффективность компании определяется ее возможностью оперативно адаптироваться к изменениям экономических реалий в сочетании с максимально полным использованием внутренних ресурсов. Деятельность коммерческой организации в рамках рыночной системы (как страновой, так и международной) также зависит от качественного и комплексного определения стратегии, сформированной зависимыми бизнес-единицами. В условиях конкурентной деятельности компании заинтересованы в выявлении всех ресурсов, способных повлиять на сохранение и усиление конкурентных преимуществ и контроля в ходе хозяйственных отношений.

Согласно типологизации управленческих подходов М. Портера достигнуть лидерства в данном случае допустимо по следующим направлениям:

- установить стратегию лидерства по издержкам;
- определить стратегию широкой дифференциации;
- принять сфокусированную стратегию на базе низких издержек;
- определить сфокусированную стратегию дифференциации [1].

Опыт деятельности организаций во время пандемии COVID-19 показал, что применение стратегий дифференциации в период сокращения доходов основной категории потребителей является достаточно высокорискованным. Стремление уменьшить затраты, сохранив прежний,

приемлемый уровень потребительских свойств запрашиваемых клиентами товаров и услуг, приводит к неготовности переключения на таковые, обладающие принципиально новыми и отличительными характеристиками<sup>1</sup>.

Наблюдаемые при этом сокращение производственно-хозяйственной деятельности и увеличение числа банкротств коммерческих организаций предоставляют потенциальную возможность привлечения новой аудитории пользователей (потребителей) [2]. В таких условиях целесообразным, по мнению американских исследователей, представляется подход установления лидерства по издержкам, предполагающий привлечение новых и сохранение старых потребителей за счет низких цен (как следствие снижения затрат) [3].

Аналогичного подхода к определению источников повышения эффективности деятельности придерживался Р. Грант, рассматривающий ресурсы деятельности организации с позиции поиска стратегических разрывов [4]. Подобные исследовательские взгляды отмечаются у Д. Дж. Коллиса и С. А. Монтгомери, которые акцентируют внимание на стратегических решениях, способных получить устойчивые конкурентные преимущества, основанные на ресурсах компании [5]. Детальный поиск стратегических разрывов и конкурентных преимуществ, присутствующих как в основных, так и вспомогательных бизнес-процессах, рекомендуется проводить на основе

<sup>1</sup> Исследование влияния пандемии COVID-19 на российский бизнес. Маркетинговое агентство РБК, SAP. Аналитический сборник. М.: РБК Москва; 2020. 49 с.

цепочек создания ценности (М. Портер), декомпозируя бизнес-процессы.

Подход достижения лидерства по издержкам и осмысление теоретических предложений М. Портера, Р. Гранта и иных исследователей приводит к поиску наиболее благоприятных управленческих решений, направленных на повышение операционной эффективности, организацию деятельности и определение ее дополнительных резервов.

С целью создания таких решений компании привлекают внутренних и внешних экспертов (подход, предлагаемый рядом китайских исследователей) [6]. В рамках существующей экономической системы фактически отсутствуют разработанные предложения прикладного и универсального типа по развитию корпоративной деятельности на основе оптимизации вспомогательных бизнес-процессов и соответствующего повышения операционной эффективности, поскольку таковые зачастую считаются коммерческим преимуществом компании и не разглашаются [7].

Исследовательская работа, направленная на определение стандартизированных решений по выявлению скрытых ресурсов повышения эффективности деятельности, проведена на основе обобщения и анализа экономико-управленческих подходов, внедренных и апробированных на базе предприятия «Х» (далее — компания «Х»), организующего транспортные перевозки в г. Москве и Московской области.

По итогам хозяйственной деятельности в 2020 г. руководство компании «Х» приняло решение о необходимости совершенствования деятельности в условиях нарастания эпидемиологической ситуации и падения потребительского спроса. Для этого автору работы как внешнему эксперту было предложено произвести анализ функционирования структурных бизнес-единиц организации и предложить направления его оптимизации на основе имеющихся резервов. Задачами, положенными в основу данного исследования, стали:

- выявление соответствия миссии и ценностей компании «Х» результатам ее работы;
- определение ресурсов повышения эффективности на основе анализа ее деятельности;
- выработка направлений оптимизации функционирования компании «Х», соответствующих ее миссии и ценностям;
- внедрение результатов работы в хозяйственный процесс и оценка их значимости.

## ИСТОЧНИКИ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОМПАНИИ

Основы функционирования компании зависят от использования качественных стратегических возможностей, которые для коммерческих организаций проявляются как соответствие минимальным конкурентным требованиям, сопряженным с наличием ключевых компетенций (элементов деятельности и процессов использования ресурсов).

Эффективность, в данном случае также являющаяся стратегической возможностью организации, выражается в:

- опыте работы компании;
- стоимости используемых ресурсов и поставок;
- эффективности использования ресурсов;
- уровне загруженности производственно-хозяйственных мощностей;
- технической обеспеченности деятельности требуемым стандартам [8].

Сочетание этих факторов, составляющих потенциальные условия развития деятельности, вместе с устойчивым стратегическим планированием и системным анализом работы компании позволяет принимать верные масштабные решения и, как следствие, планомерно повышать стоимость предприятия на основе получения положительного финансового результата.

Схема, отражающая условия, необходимые для устойчивого роста бизнеса, представлена на рис. 1.

Указанная схема отражает организацию основной деятельности компании, заключающейся в увеличении стоимости бизнеса (создании нового капитала), направляемого на поиск новых, уникальных путей его развития. При этом рост эффективности работы за счет ресурсов и возможностей позволяет хозяйствующему субъекту (производителю товаров или услуг) повысить свою значимость в рамках экономической системы и нарастить свою рыночную долю.

Коммерческие предприятия для обеспечения подобного роста заинтересованы в благоприятных внутрихозяйственных условиях, сводимых к максимизации использования следующих резервов:

- полной вовлеченности сотрудников в трудовой процесс;
- снижения расходования ресурсов, направленных на обеспечение нахождения персонала на рабочем месте;



Рис. 1 / Fig. 1. Схема использования ресурсов и возможностей организации /  
The scheme of using the resources and capabilities of the organization

Источник / Source: создано авторами на основе данных [4] / developed by the authors based on [4].

- способности работников быстро и самостоятельно осваивать инновационные программные и технические комплексы;
- отсутствия затрат, вызванных неэффективным взаимодействием между подразделениями;
- отсутствия нелегальных расходов (краж) материалов и имущества организации.

Попытки соблюдения данных условий сводятся к поиску «стратегических разрывов» в работе компании, которые можно объединить в 3 основные категории:

- материальные затраты (непосредственное расходование вещественных ресурсов компании при осуществлении рабочего процесса);
- трудовые затраты (уменьшение периода реальной деятельности сотрудника в момент нахождения на рабочем месте и, как следствие, снижение производительности его труда);
- нелегальные затраты (выражаются в необоснованное расходование ресурсов организации с целью извлечения выгоды: собственной либо выгоды иных лиц).

Ликвидация подобных «разрывов» повышает качество деятельности организации.

## АНАЛИЗ КЛЮЧЕВЫХ ОРИЕНТИРОВ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОМПАНИИ «Х»

В ходе подготовки рекомендаций для развития компании «Х» приоритетными были управленческие решения, способствующие уменьшению ее затрат на операционную деятельность и, соответственно, позволяющие снизить «уровень пороговых возможностей» [9], повысить рыночную долю в рамках конкурентной борьбы и перенаправить ресурсы на создание дополнительного капитала (увеличив свои размеры в рамках «экономической [отраслевой] системы») (рис. 1).

С целью определения резервов функционирования этой организации, которые можно использовать для повышения эффективности, проведен анализ состояния ее бизнес-процессов.

Краткая характеристика компании «Х» на начало 2021 г.:

- основная деятельность: организация транспортных перевозок автомобильного грузового транспорта;
- организационно-правовая форма: общество с ограниченной ответственностью (ООО);
- размер компании по российской классификации: среднее предприятие;

- регион основной деятельности: Московская область;
- выручка от продаж за год 423 млн руб.;
- чистая прибыль за год 10,6 млн руб.;
- персонал — среднесписочная годовая численность 106 чел.;
- численность управленческого персонала — 23 чел.;
- валюта баланса — 770 млн руб.

Компания «Х» специализируется на предоставлении логистических, экспедиторских и организационных услуг по доставке грузов автомобильным транспортом. Ее основной операционный процесс осуществляется в офисе посредством функционирования:

- отдела маркетинга (продаж);
- отдела по претензионной работе;
- юридической службы;
- финансового отдела (включая бухгалтерию);
- хозяйственно-бытовой отдела;
- колл-центра (службы внешнего взаимодействия и информирования);
- службы цифровизации.

До 2020 г. компания отказалась от ряда неоперационных видов деятельности, связанных с уборкой помещений, курьерскими доставками и транспортными передвижениями (услугами личных водителей), переведя их на внешнее исполнение (аутсорсинг). Такое решение в прошлом уже позволило предприятию сократить себестоимость своего функционирования на 6,5% в год.

Ценности компании направлены на осуществление деятельности в рамках устойчивого развития и ESG<sup>2</sup> [10]. Миссия, к осуществлению которой стремится руководство, сводится к обеспечению планомерного роста бизнеса через предоставление качественных и эффективных услуг клиентам.

### ОБЕСПЕЧЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОМПАНИИ «Х»

Устойчивое развитие принимается компанией «Х» в качестве приоритетного пути становления бизнеса в рамках государственной и международной политики [11].

Решения, выдвигаемые в рамках ESG-развития в данном случае, привлекательны и для иных организаций — субъектов хозяйственной деятельности.

<sup>2</sup> ESG (environment, social, governance) — факторы окружающей природной среды, социальной ответственности и корпоративного управления соответственно.

Понятие устойчивого развития целесообразно оценивать в рамках комплексного качественного анализа.

На *рис. 2* показано, как отдельные аспекты ESG-сегмента в качестве дополнительных факторов (отмечены пунктирными линиями) взаимодействуют между собой и влияют на конечный результат работы организации — изменение капитала: данные факторы отражаются на комплексном функционировании, обеспечивая соблюдение цели — повышение эффективности деятельности.

Оптимизационное решение для компании «Х», исходя из модели на *рис. 2*, базировалось на следующих принципах:

- оно должно привести к повышению эффективности деятельности, выражаемой в положительном изменении капитала и финансового результата;
- затраты на его внедрение не могут превышать прибыль, которую компания в состоянии дополнительно извлечь из оптимизации (учитывалась прибыль организации за 6 мес., соответствующую периоду внедрения);
- его применение должно улучшить качество администрирования (управления) процессов;
- результаты его внедрения ориентированы на повышение заинтересованности работников в хозяйственном процессе и улучшении условий их деятельности;
- оно призвано оказать положительное влияние на окружающую среду (экологию).

То есть следование данным принципам является условием качественного улучшения деятельности компании в рамках системного функционирования бизнес-процессов при использовании существующих резервов.

### ВЫЯВЛЕНИЕ РЕЗЕРВОВ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОМПАНИИ «Х»

По мнению руководства компании «Х» основной объем затрат по категориям «стратегических разрывов» приходился на материальные и трудовые расходы (см. раздел «Источники повышения эффективности деятельности компании»). Оценка менеджментом предприятия различных видов затрат, которые необходимо оптимизировать, приведена в *табл. 1*.

Поскольку в компании не велось учета представленных в *табл. 1* затрат по отдельным подразделениям и сотрудникам, установить объем расходов, вызванных нелегальными действиями, оказалось





Рис. 2 / Fig. 2. Модель влияния деятельности ESG на результат изменения капитала /  
The model of the impact of ESG activities on the result of capital changes

Источник / Source: создано авторами на основе данных [11] / developed by the authors based on [11].

затруднительным. Менеджмент с целью упрощения деятельности учел, что сотрудники присвоением имущества организации не занимались.

Оценка объемов материальных затрат основывалась на данных бухгалтерских закупок, а потому являлась наиболее точной.

Расходы на пищевые продукты, аренду и обслуживание офисных и складских помещений имеют для организации репутационный характер и выражаются в обеспечении комфортных условий для сотрудников (один из принципов ESG), поэтому они не учитывались в ходе анализа.

Расходы на канцелярские изделия, определенные методом ретроспективного анализа (с помощью ежеквартальных данных за 7 лет), были сопоставлены с издержками на приобретение бумажной продукции путем расчета корреляционного значения по формуле (1):

$$r_{xy} = \frac{\overline{yx} - \bar{y} \times \bar{x}}{\sigma_x \sigma_y}, \quad (1)$$

где  $x$  — процент затрат на офисную бумагу от себестоимости деятельности (объясняющая переменная);

$y$  — процент затрат на канцелярские изделия (без учета бумаги) от себестоимости деятельности (объясняемая переменная);

$\bar{x}$  и  $\bar{y}$  — средние значения  $x$  и  $y$  по выборке соответственно;

$\overline{yx}$  — среднее значение из произведений категорий затрат;

$\sigma_x$  и  $\sigma_y$  — стандартное отклонение значений категорий затрат  $x$  и  $y$  по выборке соответственно.

Вычисленное значение корреляции равняется 0,916, что свидетельствует о тесной и практически прямой связи между категориями затрат. Следовательно, процент расходов на бумагу от себестоимости (в качестве объясняющего фактора) может использоваться при определении процента затрат на канцелярскую продукцию (объясняемого фактора).

С целью определения наиболее благоприятной эконометрической модели данные были проверены тестами Голдфелда-Квандта<sup>3</sup> и Дарбина-Уотсона (была признана их гомоскедастичность и отсутствие автокорреляции остатков)<sup>4</sup>. А затем оценена зависимость между показателями с помощью линейной, полиномиальной (полином 2 степени), степенной, логарифмической и экспоненциальной моделей.

В качестве наиболее благоприятной (на основе наибольшего значения коэффициента детерминации, равного 0,839) была выбрана экспоненциальная модель, имеющая формулу (2):

$$y = 0,0714 \times e^{0,5327 \times x}, \quad (2)$$

где  $e^{0,5327 \times x}$  — значение экспоненты в степени  $0,5327 \times x$ .

<sup>3</sup> Тест Гольдфелда-Квандта (GQ) основан на оценке случайного (необъясненного) возмущения остатков массива данных, позволяющей проверить гипотезу об их гомоскедастичности (однородности) или гетероскедастичности (неоднородности).

<sup>4</sup> Тест Дарбина-Уотсона (DW) применяется для проверки теоремы Гаусса-Маркова об отсутствии или наличии автокорреляции (взаимосвязи) остатков. Данный метод эконометрического анализа позволяет определить интервальные границы, на которых ковариация (мера зависимости) их значений наблюдается или отсутствует.



Таблица 1 / Table 1

Ресурсы повышения деятельности компании «Х» по категориям затрат с точки зрения менеджмента предприятия / Resources to improve company "X" from the point of view by cost category

№	Наименование категории / Category	Вид затрат / Cost	Оценка менеджментом размеров затрат (усредненные данные за год, в % от себестоимости) / Cost management estimate (annual averages, % of cost)
1	Материальные затраты	Затраты на канцелярские изделия (за исключением офисной бумаги)	До 0,20
2		Затраты на офисную бумагу	До 1,55
3		Затраты на пищевые продукты (кофе, сливки, чай, сахар, вода)	До 0,15
4		Затраты на заправку картриджей (тонеров)	До 2,00
5		Затраты на содержание и аренду офисных и складских помещений	До 25,00
6	Трудовые затраты	Фактические затраты на труд (с учетом трудовых налогов и сборов)	До 22,00
7		в том числе затраты на труд, вызванные неэффективной организацией деятельности (затраты на оформление, печать и подготовку печати бумажных документов)	Нет затрат
8		– в том числе затраты, связанные с использованием ограниченного объема программных комплексов	Нет затрат
9	Затраты, вызванные нелегальными действиями	Присвоение и использование в личных целях сотрудниками канцелярских изделий (за исключением офисной бумаги)	Нет затрат
10		Присвоение и использование в личных целях сотрудниками офисной бумаги	Нет затрат
11	Затраты, вызванные нелегальными действиями	Присвоение и использование в личных целях сотрудниками средств заправки (замены) картриджей, принтеров	Нет затрат
12		Присвоение пищевых продуктов офиса	Нет затрат

Источник / Source: создано авторами на основе экспертного сбора данных / by the author on the basis of expert data collection.

График данной модели приведен на рис. 3.

Данная модель объяснила расходы связанных материалов, используемых в хозяйственной деятельности, и дала менеджменту организации основания для проверки использования ресурсов в будущем. Поскольку управленческий персонал считал, что затраты на замену и заправку тонеров и картриджей также экономически связаны с расходами на закупку бумаги, были проведены соответствующие расчеты.

При вычислении коэффициента корреляции для формулы (1) были выбраны следующие показатели:

$x$  — процент затрат на офисную бумагу от себестоимости деятельности (объясняющая переменная);

$y$  — процент затрат на замену и заправку картриджей и тонеров от себестоимости деятельности (объясняемая переменная).

При проведении аналогичных вычислений был получен коэффициент корреляции, равный 0,543,

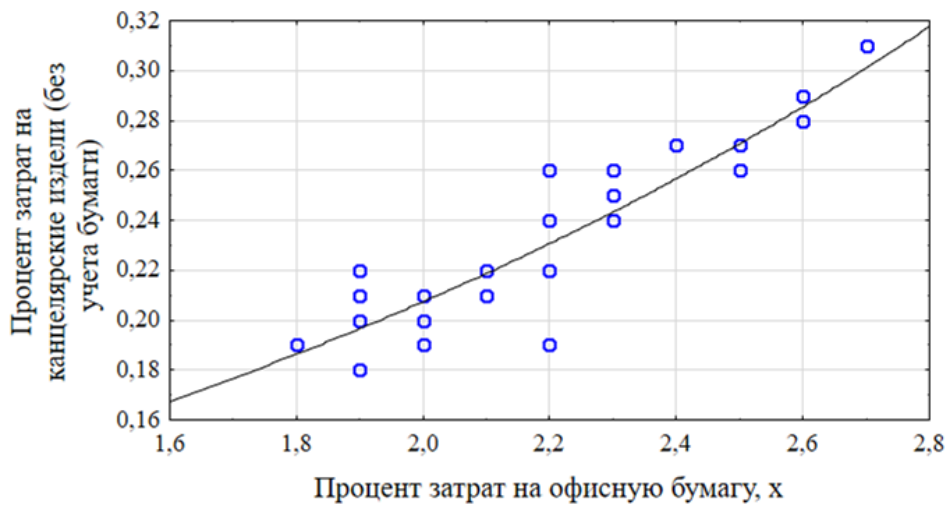


Рис. 3 / Fig. 3. Логарифмическая модель зависимости расходов канцелярских изделий от расхода бумаги / Logarithmic model of the dependence of office expenses on paper consumption

Источник / Source: разработано авторами / compiled by the authors.

что свидетельствует о наличии средней связи и не позволяет создавать качественные регрессионные модели.

Данные для построения модели при этом оказались гетероскедастичными.

Поскольку за рассматриваемый семилетний период компания «Х» избежала долговременных кризисных ситуаций, реорганизаций и иных событий, способных значимо повлиять на результаты расходования комплектующих для принтеров и multifunctional устройств (МФУ), были сопоставлены данные об использовании офисной бумаги и расходовании картриджей и тонеров. В сетевой памяти печатных устройств не сохранилась информация о периодах, предшествующих последним 3-м месяцам (в дальнейшем они применялись для определения доли распечатанных листов конкретного устройства и подсчета ежедневных операций), поэтому использовались сведения о списании картриджей и тонеров со склада компании «Х» (в шт.) и резерве их печати<sup>5</sup> (в количестве листов), на основании которых была выведена формула (3):

$$S_t = \sum_{i=1}^n ((R_i - \beta_i - \xi_0 - \xi_1) \times f_i^t), \quad (3)$$

<sup>5</sup> Под резервом печати понимается разница между фактически списанной на печать офисной бумагой и средним значением листов, распечатанных одним картриджем.

где  $t$  — временной период (определенный календарный год);

$S_t$  — совокупное количество офисной бумаги, потребленной всеми принтерами, за год  $t$ ;

$i$  — показатель, отражающий модель печатного устройства;

$n$  — номер последней модели печатного устройства (в компании «Х» равен 4);

$R_i$  — ресурс модели картриджа или тонера в листах офисной бумаги, заявленный производителем картриджа;

$\beta_i$  — среднее значение погрешности заправки модели картриджа или тонера производителем (от 1,5 до 3%);

$\xi_0$  — среднее значение погрешности недоиспользования модели картриджа или тонера, полученное на основе данных хозяйственно-бытового отдела компании «Х» (оценена в 3% от ресурса картриджа и тонера);

$\xi_1$  — среднее значение количества листов бумаги, не используемых при печати (а применяемых для технических нужд и записей, сделанных вручную), полученное на основе анализа расходов офисной бумаги компанией «Х» (оценено в 4,5% от общего объема потребляемой бумаги);

$f_i^t$  — количество картриджей заданной модели, списанных со склада компании за определенный год  $t$ .

Полученные на основе расчетов по формуле (3) данные были сопоставлены с результатами расходования офисной бумаги на основе информации

Таблица 2 / Table 2

Сопоставление нормативных и фактических затрат бумаги на основе данных о печати компании «X» / Comparison of normative and actual paper costs based on company "X" printing data

Год / Year	Нормативные затраты бумаги, рассчитанные на основе формулы (3), (листов, шт.) / Normative paper costs calculated on the basis of formula (3), (sheets, pcs.)	Нормативные затраты бумаги, на основе данных колонки 2 (пачек по 500 листов, шт.) / Normative paper costs, based on column data 2 (packs of 500 sheets, pcs.)	Фактические затраты бумаги, списанные со склада, (листов, шт.) / Actual expenditure of paper cancellation from stock (sheets, pcs.)	Фактические затраты бумаги, на основе данных колонки 4 таблицы, (пачек по 500 листов, шт.) / Actual paper expenditure, based on column 4 of the table, (packets of 500 sheets, pcs.)	Превышение нормативных затрат бумаги, над фактически списанными, % / Excess of normative costs of paper, over actually written off, %
1	2	3	4	5	6
2017	845 500	1691	364 500	729	131,962
2018	795 000	1590	373 000	746	113,137
2019	825 000	1650	382 500	765	115,686
2020	705 000	1410	321 500	643	119,285
2021*	815 000	1630	369 500	739	120,568

Источник / Source: составлено авторами на основе данных бухгалтерского учета компании «X» / compiled by the author on the basis of the accounting data of company "X".

Примечание / Note: \* – прогнозные данные по оценке компании / \* – forecast data estimated by the company.

из системы бухгалтерского учета компании «X» (табл. 2).

Представленные в табл. 2 данные показывают значимое превышение (более, чем на 110%) нормативных затрат бумаги для печати (на основе информации о списании картриджей и тонеров) над фактическими списаниями. Поскольку руководство хозяйственно-бытового отдела компании «X», осуществляющего учет списания материалов, не смогло объяснить эти расхождения, авторы допустили, что превышения списаний можно отнести к категории «затрат, вызванных нелегальными действиями работников» (табл. 1). При этом стоимость фактически израсходованной бумаги по данным использования имущества в 2021 г. составила 202 766 руб. (на основе сведений о закупке бумаги).

С целью проверки и анализа результатов данного допущения было произведено сопоставление стоимости картриджей и тонеров:

- фактически закупленных и списанных организацией (по информации системы бухгалтерского учета);

- использованных для печати на списанной со склада бумаге [на основе допущений  $\beta_i$ ,  $\xi_0$ ,  $\xi_1$  формулы (3)].

Для корректного расчета стоимости последних была выведена и применена формула (4):

$$P_t = \sum_{a=1}^m \left( \frac{(Q_t - \xi_1) \times \frac{E_a}{R}}{\sum_{a=1}^m E_a} \times c_a \right), \quad (4)$$

где  $P_t$  – сумма, потраченная на замену картриджей и тонеров, использованных при печати компанией «X» за определенный год  $t$ ;

$a$  – подстрочный символ, обозначающий конкретное печатное устройство компании «X»;

$m$  – общее количество печатных устройств (в компании «X» равно 32);

$Q_t$  – совокупное количество офисной бумаги, потребленное всеми принтерами за рассматриваемый временной период (приведено в колонке 4 табл. 2);

$E_a$  — количество распечатанных на конкретном принтере (МФУ) документов, рассчитанное на основе сетевых данных о расходовании офисной бумаги печатными устройствами;

$c_a$  — стоимость замены картриджа или тонера для конкретной модели, полученная на основе данных компаний-дилеров;

$$\frac{E_a}{\sum_{a=1}^n E_a} — \text{долевая величина на основе сетевых}$$

данных о печати за 3 месяца; принималась как постоянная величина для конкретного устройства по данным хозяйственно-бытового отдела компании «Х» о равномерной загрузке печатающих устройств).

Результаты расчетов, осуществленных по формуле (4), представлены в табл. 3.

Суммирование приведенных значений по столбцу 4 свидетельствует о потере 1 316 690 руб. за 5 лет из-за отсутствия эффективного контроля расходования материальных ресурсов, что составляет 1,84% чистой прибыли организации в 2020 г.

По предварительным данным о размере чистой прибыли за 2021 г., аналогичные нелегальные списания прогнозируются на уровне 2,03%.

Процесс расходования бумаги, картриджей и тонеров является вспомогательным и обеспечивающим для функционирования отдельных бизнес-процессов, но он присутствует во всех компаниях и создает (при ненадлежащем учете) благоприятные возможности для нелегальных действий персонала. Результаты расчетов показывают, что резервы снижения себестоимости работ при оптимизации операционной деятельности могут быть значимыми для любого предприятия, но наиболее актуальны они для организаций с большим документооборотом. Эффективное использование вспомогательных ресурсов ведет к уменьшению количества используемых для их производства природных ресурсов и способствует реализации ESG-целей компании.

Дополнительными расходами, сопровождающими процесс печати, являются трудовые затраты сотрудников (табл. 1, строки 7 и 8), которые печатают документацию. С учетом того, что в компании «Х» на печать ежегодно направляется 95,5% от списываемого со склада количества офисной бумаги [на основе учета  $\xi_1$  формулы (3)], для вычисления данных трудовых затрат была выведена следующая формула (5):

$$N_t = \left( \sum_{i=1}^n \left( \frac{Q_t - \xi_1}{V_t} \times \frac{U_i}{3600} \right) + \sum_{i=1}^n \left( \frac{F_i}{3600} \times K \times m \right) \right) \times V_t \times \frac{1}{8} \times \frac{Z_t}{D_t}, \quad (5)$$

где  $N_t$  — годовая денежная сумма, потраченная на оплату времени печати сотрудниками в течение рабочего дня за определенный год  $t$ ;

$V_t$  — количество рабочих дней в определенном году  $t$ ;

$U_i$  — продолжительность печати 1 страницы определенной моделью принтера или МФУ в сек. (для всех устройств компании «Х» 4 сек.);

$\frac{U_i}{3600}$  — отношение продолжительности печати

1 страницы (в сек.) к количеству сек. в астрономическом часу;

$F_i$  — продолжительность включения и прогрева печатного устройства конкретной модели перед каждым началом печати в сек. (для всех устройств компании «Х» 9 сек.);

$\frac{F_i}{3600}$  — отношение продолжительности вклю-

чения и прогрева к количеству сек. в астрономическом часу;

$K$  — среднее количество включений и прогревов принтера перед каждой печатью [для компании «Х» — это 14 раз (на основе данных из сетевой памяти устройств)];

$\frac{1}{8}$  — отношение, предназначенное для перево-

да полученного количества часов в рабочие дни (продолжительностью 8 час.);

$Z_t$  — средняя заработная плата сотрудников за определенный год  $t$  в руб. в мес. (учитывается заработная плата сотрудников, не относящихся к управленческому персоналу: печать документации не является их основной деятельностью);

$D_t$  — средняя продолжительность 1 мес. (в трудовых днях) для определенного года  $t$ ;

$\frac{Z_t}{D_t}$  — отношение, определяющее среднюю за-

работную плату сотрудников, осуществляющих печать документации, в мес. (в руб. за один трудовой день).

Таблица 3 / Table 3

**Сопоставление информации о списанных и использованных картриджах и тонерах моделей печатных устройств компании «Х»\* / Comparison of information on discarded and used cartridges and toners of company "X" printing device models\***

Год / Year	Стоимость картриджей и тонеров, фактически закупленных и списанных организацией, руб. / The cost of cartridges and toners actually purchased and cancellation by the organization, rub.	Стоимость картриджей и тонеров, использованных при печати на списанной со склада бумаге, руб. / The cost of cartridges and toners used when printing on cancellation paper, rub.	Расхождения между суммами затрат из колонок 2 и 3, руб. / Variances between costs from columns 2 and 3, rub.	Расхождения между суммами затрат из колонок 2 и 3, % / Variances between costs from columns 2 and 3, %
1	2	3	4	5
2017	372 343,19	155 172,51	217 170,68	139,95
Приведенные значения 2017 к 2022	520 182,91	216 784,11	303 398,80	—
2018	392 453,74	179 543,00	212 910,74	118,58
Приведенные значения 2018 к 2022	502 815,50	230 032,22	272 783,29	—
2019	414 571,14	187 516,43	227 054,71	121,09
Приведенные значения 2019 к 2022	494 478,69	223 659,75	270 818,94	—
2020	354 673,34	159 719,22	194 954,12	122,06
Приведенные значения 2020 к 2022	394 438,92	177 626,76	216 812,16	—
2021*	424 129,49	185 519,22	238 610,27	128,62
Приведенные значения 2021** к 2022	449 488,90	196 611,72	252 877,18	—

Источник / Source: составлено авторами на основе данных бухгалтерского учета организации / compiled by the author based on the organization's accounting data.

Примечание / Note: \* – приведенные значения рассчитаны коэффициентом наращения по данным ключевой ставки ЦБ РФ / \* – the values given have been calculated by a multiplier based on the CBRF key rate.

\*\* – прогнозные данные, оцененные компанией «Х» / \*\* – forecast data estimated by company "X".

Формула (5) позволяет произвести расчет стоимости рабочего времени (в рублевом выражении от заработной платы), а также учесть само рабочее время (при использовании без умножения на  $\frac{Z_t}{D_t}$ ),

которое сотрудники использовали на печать документации.

Подобная занятость фактически отвлекает персонал и противоречит такому фактору ESG, как экологическая ориентированность (в связи с рас-



Таблица 4 / Table 4

Расходы, понесенные компанией «Х» на оплату труда сотрудников при печати документации /  
Costs incurred by company "X" for employee labour in printing documents

Год / Year	Затраченное на печать рабочее время всех сотрудников, к-во раб. дней / Printing time of all employees, number of working days	Рабочее время (колонка 2) в пересчете на 1 сотрудника, осуществляющего печать, к-во раб. дней / Working hours (column 2) per 1 printing officer, number of working days	Расходы на оплату рабочего времени сотрудников (колонка 2), затраченного на печать, руб. / Cost of employees' time from (column 2) spent on printing, rub.	Расходы из (колонка 4) в пересчете на 1 сотрудника, осуществляющего печать, руб. / Expenditures from (column 4) expressed per 1 printing officer, rub.
1	2	3	4	5
2017	82,93	0,99	259 859,92	3130,84
2018	84,05	1,01	272 785,15	3286,57
2019	85,31	1,03	295 526,23	3560,56
2020	77,36	0,93	277 572,47	3344,25
2021*	83,59	1,01	307 015,89	3698,99

Источник / Source: составлено авторами на основе данных об отражении зарплат в системе «1С предприятие», экспертных оценок / compiled by the author based on data on the reflection of salaries in the 1C Enterprise system, and expert assessments.

\* Примечание / Note: \* – прогнозные данные по оценке компании «Х» / \* – forecast data estimated by company "X".

ходованием бумаги, а не применением электронного документооборота). Результат данных затрат для компании «Х», рассчитанный по формуле (5), приведен в табл. 4.

Данные табл. 4 позволяют утверждать: печать документации в компании «Х» ежегодно приводит к недоработке сотрудниками одного рабочего дня (колонка 3), что является причиной увеличения расходов на оплату их труда (колонка 4). Уместно считать, что этот вид деятельности в данном случае служит причиной дополнительных трудовых, так и материальных затрат (табл. 1).

### ИСПОЛЬЗОВАНИЕ РЕЗЕРВОВ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ В ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Повышение эффективности функционирования компании влияет на оптимизацию работы конкретных подразделений, определяющих конечный результат деятельности. Это объясняется как удобством администрирования, так и возможностями распределения ответственности за конкретные результаты работы. Поскольку выявленные потери, наличие которых привело к поиску путей повышения эффективности бизнеса, являются следствием всех выделенных категорий

затрат (материального, трудового и нелегального, табл. 1), допустимо разделить способы их оптимизации. Возможные решения и их риски приведены в табл. 5.

Представленные в табл. 5 решения допустимо использовать при выборе методов оптимизации хозяйственной деятельности коммерческой организации, причем целесообразно выделять те из них, которые направлены на исключение возникающих негативных последствий, сопряженных с минимизацией рисков функционирования.

Для компании «Х» такие решения устанавливаются с учетом принципов ESG и должны качественно влиять на результаты организации работы. В рассмотренном случае исключительное применение решений 1 или 5 не приведет к оптимизации деятельности предприятия, негативно повлияв на его социальную ориентированность. Решения 6 и 7 в состоянии нарушить рабочий процесс и повлиять на качество его организации. Однако применение всех указанных в табл. 5 направлений изменений может повысить эффективность деятельности организации в целом.

На основе данных табл. 5 сформулируем 2 итоговых решения:

1. Организация учета распределения материальных затрат организации между подразделени-

Таблица 5 / Table 5

## Матрица оптимизации деятельности компании «X» / Optimisation matrix of company "X" activity

№	Наименование оптимизационного решения	Результат влияния оптимизация категории затрат			Риск внедрения
		Материальные	Трудовые	Нелегальные	
1	Установление системы контроля за деятельностью сотрудников	Сокращение затрат на нахождение в офисе	Повышение качества рабочего процесса	Рост уровня ответственности сотрудников	Снижение трудовой мотивации персонала
2	Внедрение дополнительных систем мотивации персонала	Уменьшение расходования материальных ресурсов	Повышение лояльности сотрудников	Отказ сотрудников от порочащей деятельности	Увеличение себестоимости деятельности
3	Установление обязательного учета целевого расходования материалов	Сокращение материальных затрат	Расширение обязанностей персонала	Снижение нецелевых расходов материалов	Бюрократизация деятельности
4	Внедрение новых технологических решений	Затраты на внедрение и поддержание технологий	Улучшение качества деятельности	Исключение ненужных расходов деятельности	Нехватка квалификаций персонала
5	Поиск и привлечение к ответственности лиц, осуществляющих нелегальные расходы	Возмещение расходов организации	Потеря лояльности сотрудников	Минимизация затрат нелегального типа	Появление новых способов ухода от ответственности
6	Отказ от использования дорогостоящих материальных средств	Уменьшение стоимости расходования материальных ресурсов	Снижение качества деятельности персонала	Уменьшение стоимости нелегальных списаний	Репутационные потери компании
7	Перевод отдельных бизнес-процессов деятельности на аутсорсинг	Утрата эффекта синергии деятельности	Сокращение численности персонала	Сокращение нелегальных расходов	Потеря конкурентных преимуществ

Источник / Source: составлено авторами / compiled by the author.

ями с целью минимизации нелегальных списаний в будущие периоды.

2. Установление системы мотивации персонала, направленной на премирование сотрудников и подразделений, стремящихся снизить расходы компании «X», в том числе за счет экономии вспомогательных материалов.

С целью внедрения первого организации рекомендовано обязать хозяйственно-бытовой отдел осуществлять постоянный учет направляемых в конкретные отделы компании комплектов офисной бумаги и картриджей (тонеров). Подобная

система учета позволяет выявить подразделения, осуществляющие наибольшее расходование ресурсов и скорректировать целевые задачи их деятельности.

Второе решение направлено на поощрение (премирование) работников и отделов организации за сокращение печати документации и перевод документооборота в электронный формат.

Схема, приведенная на рис. 4, позволяет оценить необходимость поэтапного внедрения данных оптимизационных решений, которое связано с отсутствием в компании «X» информации о це-

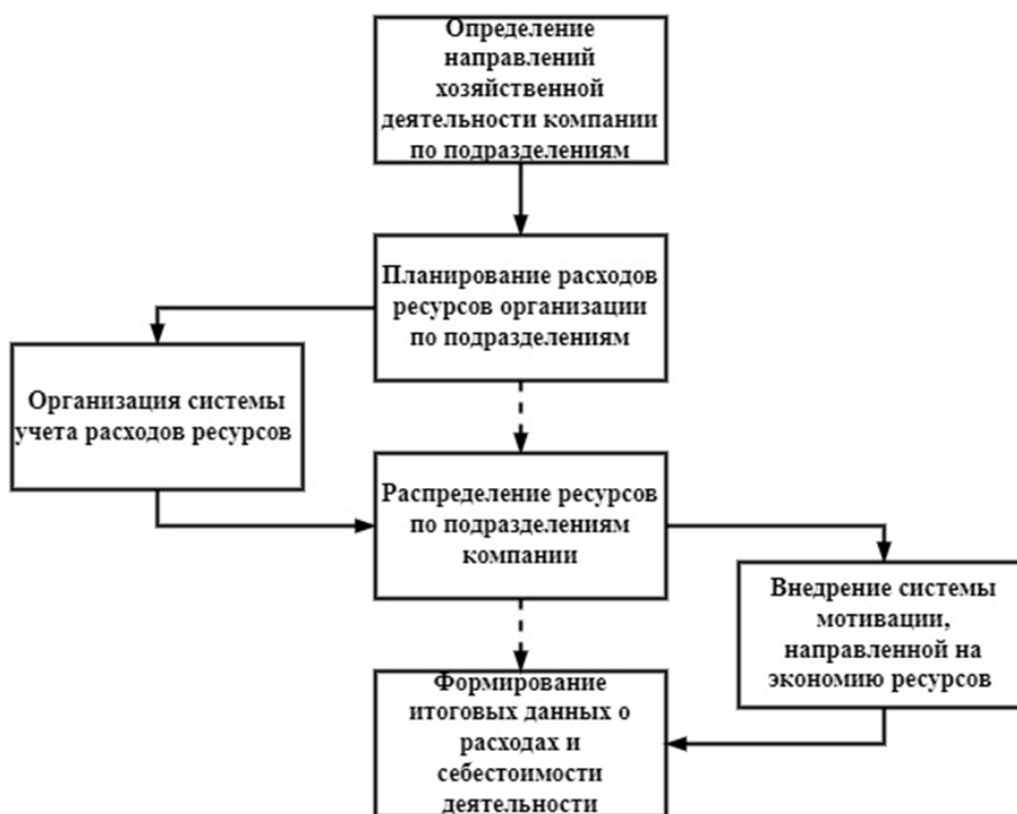


Рис. 4 / Fig. 4. Схема внедрения оптимизационных решений в хозяйственную деятельность организации / Scheme of implementation of optimization solutions in the economic activity of the organization

Источник / Source: составлено авторами / compiled by the author.

левом расходовании ресурсов. Их применение предполагает изменение процесса организации деятельности (предыдущие варианты отмечены пунктирной линией).

При оценке потенциального сокращения расходов на печать авторы исходили из оценки данных о деятельности компании «Х» в период удаленной работы, вызванной пандемией COVID-19 в 2020 г. Перевод взаимодействий между сотрудниками в online-формат позволил практически полностью приостановить расход материалов, трудовые и нелегальные затраты на печать документации в связи с отсутствием сотрудников в офисе и установлением способов предоставления и сохранения основной документации в электронном формате.

Удаленная деятельность способствовала сокращению затрат по списанию материалов на 6,4% за год, при этом ухудшения показателей деятельности компании «Х» не произошло. В результате целевым показателем снижения расходов на картриджи, тонеры и бумагу была определена величина данного сокращения.

Достигнуть этого уровня было предложено через систему мотивации сотрудников. На начальных этапах работы предлагалось премировать их выплатами в размере 125% от стоимости сэкономленных материалов (бумаги и картриджей), в дальнейшем — выплачивать вознаграждение вплоть до 75% от прироста экономии. Поскольку около 40% затрат на печать приходится на оплату труда (данные табл. 3, 4), сокращение объемов печати на 1% приведет к дополнительному сокращению трудовых затрат персонала на 0,66%. В результате компания «Х» получит возможность сэкономить до 1,7% материальных затрат (с учетом суммирования с трудовыми). Выплата премии, эквивалентной 125% стоимости сэкономленных материалов, в данном случае даст возможность компании сэкономить сумму, равную 0,45% от цены, потраченной на израсходованные материалы.

Соответственно, компания сможет оптимизировать свои расходы на печать и ее подготовку вплоть до поощрения сотрудников суммой, величина которой может составлять до 180% (в крат-

косрочном периоде) от стоимости сэкономленных материалов.

Данное решение по мотивации персонала, по мнению авторов, является экономически оправданным и рекомендуется к внедрению в хозяйственную деятельность.

### ИЗМЕНЕНИЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ НА ОСНОВЕ ОПТИМИЗАЦИИ ОПЕРАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Предлагаемые на рис. 4 решения по повышению эффективности деятельности были поэтапно внедрены в хозяйственный процесс компании «Х».

На первом этапе была организована системы учета расходов ресурсов. Хозяйственно-бытовой отдел, отвечающий за сохранность материалов в складских помещениях, начал вести детальный учет распределения ресурсов по конкретным подразделениям компании.

Апробация этой системы производилась в течение двух кварталов, результаты представлены в табл. 6.

Данные табл. 6 о периоде до (с 2017 по 2020 г.) и после (2021 г.) внедрения системы учета свидетельствуют о значимом сокращении превышения нормативных расходов офисной бумаги над фактическими, что свидетельствует об эффективности ее применения и сокращении нелегальных списаний картриджей и тонеров почти на 69%<sup>6</sup>.

Учет затрат дополнительно позволил выявить подразделения компании «Х», осуществляющие наибольший расход офисной бумаги и картриджей. Данная информация способствовала дальнейшей подготовке и внедрению системы мотивации персонала. В идеале подготовка и содержание документов в печатном виде нецелесообразны только для таких отчетов, для которых такой вид регламентирован законодательно.

Реализация и апробация рекомендаций проводились в период с III по IV квартал 2021 г. Внедрение системы проводилось через информирование сотрудников о выплатах премий размером в 125% от стоимости сэкономленных картриджей, тонеров и офисной бумаги относительно I–II кварталов и предыдущих периодов.

В качестве способов сокращения материальных затрат сотрудникам предлагалось:

- перевести весь документооборот в электронный формат, обзавестись квалифицированными электронными подписями;
- самостоятельно изучить возможные пути оптимизации своей деятельности на основе программных комплексов;
- перенести документацию из бумажного формата в облачные сервисы и на жесткие диски.

В результате расходы на заработную плату персонала сократились (табл. 7).

Представленные в табл. 7 данные свидетельствуют о значимом уменьшении расходов времени сотрудников на печать документации. Относительно 2020 г. изменение в 2021 г. составило более 17%, а относительно 2019 г. — 23,94%. В результате персонал стал эффективнее организовывать свой рабочий процесс, выполнять больше плановых задач, а убытки, связанные с печатью, уменьшились.

При этом, по данным компании «Х», совокупное снижение затрат на офисную бумагу, замену и заправку картриджей, тонеров и оплату труда сотрудников составило по итогам внедрения первого и второго оптимизационных решений 6,64% (с учетом затрат на премирование).

Организации удалось развить ESG-устойчивость, увеличить ее инвестиционную привлекательность, повысить мотивацию и качество деятельности своих сотрудников.

### ВЫВОДЫ

В современных условиях нестабильности рыночный успех компании будет определяться быстрой адаптацией к изменяющимся условиям внешней среды в сочетании с максимально эффективным использованием собственных ресурсов, а с учетом падения спроса на некоторые услуги, вызванного пандемией, в большой степени — способностью мобилизовать все имеющиеся резервы. Известные стратегические подходы ориентированы на поиск возможностей в цепочке создания ценности и в ресурсах компании. Значимый прирост эффективности работы предприятия может дать анализ и оптимизация использования вспомогательных ресурсов: офисной бумаги, картриджей и т.п. Надлежащий учет вспомогательных материалов и контроль за использованием офисной техники позволяют вскрыть финансовые потери (в том числе понесенные за счет непроизводительного труда сотрудников), обосновать рекомендации по совершенствованию бизнес-процессов, изыскать

<sup>6</sup> Значение получено на основе расчета величины превышения нелегально списываемых материалов.

Таблица 6 / Table 6

**Данные о результатах внедрения системы учета затрат ресурсов в компании «Х» / Data on the results of the implementation of the resource accounting system in the company “X”**

Период / Period	Нормативные затраты бумаги, рассчитанные на основе формулы (3), (пачек по 500 листов, шт.) / Normative paper costs calculated on the basis of formula (3), (packs of 500 sheets, pcs.)	Фактические затраты бумаги, рассчитанные на основе формулы (3), (пачек по 500 листов, шт.) / Actual paper costs calculated on the basis of formula (3), (packets of 500 sheets, pcs.)	Превышение нормативных расходов бумаги, над фактически списанными, % / Excess of standard costs of paper, over actual cancellation, %
1	2	3	4
I–II кварталы 2017	881	521	69,10
I–II кварталы 2018	850	533	59,48
I–II кварталы 2019	873	546	59,89
I–II кварталы 2020	746	459	62,53
I–II кварталы 2021	526	442	19,01

Источник / Source: составлено авторами на основе данных бухгалтерского учета компании «Х» / compiled by the author on the basis of the accounting records of company “X”.

Таблица 7 / Table 7

**Расходы компании «Х» на оплату труда сотрудников до и после внедрения системы мотивации / Expenses of “X” company for remuneration of employees before and after introduction of motivation system**

Период / Period	Затраченное на печать рабочее время всех сотрудников, раб. дни / Printing time of all employee, working days	Расходы на оплату рабочего времени (колонки 2) по формуле (5), руб. / Cost to pay for working time (column 2) basis of formula (5), rub.	Темп прироста расходов по колонке 3, % / Cost growth rate on column 3, %
1	2	3	4
III–IV кварталы 2017	39,68	124 334,89	–
III–IV кварталы 2018	40,80	132 419,98	6,50
III–IV кварталы 2019	41,01	144 159,14	8,87
III–IV кварталы 2020	36,84	132 177,37	– 8,31
III–IV кварталы 2021	29,85	109 648,53	– 17,04

Источник / Source: составлено авторами на основе данных системы «1С предприятие» и экспертных оценок / compiled by the authors on the basis of data from the 1C Enterprise system and expert assessments.

возможности для материального вознаграждения персонала за счет экономии ресурсов. Разработанные методический подход и математический аппарат могут применяться для анализа эффективности использования иных вспомогательных материалов.

Оптимизация использования вспомогательных ресурсов способствует достижению ESG-целей

компании путем сокращения расходов природных материалов, необходимых для их выпуска. Но надо заметить, что при этом остается малоизученным вопрос о влиянии ESG-ориентации на хозяйственную деятельность отдельно взятой организации в части вспомогательных процессов и затрат на них.



## БЛАГОДАРНОСТИ

Работа подготовлена в рамках выполнения прикладного исследования по государственному заданию Финансовому университету.

## ACKNOWLEDGEMENTS

The work was prepared within the framework of the applied research under the state assignment of the Financial University.

## СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов. 7-е изд. Пер. с англ. М.: Альпина Паблишер; 2020. 608 с.
2. Симачев Ю.В., Акиндинова Н.В., Глухова М.Н. и др. Оценка влияния кризиса, связанного с пандемией COVID-19, на отрасли российской экономики и их посткризисное развитие. М.: Изд. дом Высшей школы экономики. 2021. 45 с. URL: <https://publications.hse.ru/pubs/share/direct/458544382.pdf> (дата обращения: 26.02.2022).
3. Yao X., Almatooq N., Askin R. G., Gruber G. Capacity planning and production scheduling integration: improving operational efficiency via detailed modelling. *International Journal of Production Research*. 2022. DOI: 10.1080/00207543.2022.2028031
4. Грант Р. Современный стратегический анализ. 9-е изд. Пер. с англ. СПб.: Питер; 2018. 672 с.
5. Коллис Д. Дж., Монтгомери С.А. Корпоративная стратегия. Ресурсный подход. Пер. с англ. М.: Олимп-Бизнес; 2007. 371 с.
6. Chu H.-L., Yeh S.-L., Yang T.-W. Competitive strategy and cost stickiness: The moderating role of managerial overconfidence. *Journal of Accounting Review*. 2021;72(3):83–117. (In Chinese). DOI: 10.6552/JOAR.202101\_(72).0003
7. Grabiszewski K., Minor D. Economic espionage. *Defence and Peace Economics*. 2019;30(3):269–277. DOI: 10.1080/10242694.2018.1477400
8. Бельчик Т.А. Повышение производительности труда как основной фактор экономического роста. *Вестник Кемеровского государственного университета. Серия: Политические, социологические и экономические науки*. 2017;(2):29–33.
9. Джонсон Дж., Шоулз К., Уиттингтон Р. Корпоративная стратегия: теория и практика. Пер. с англ. М.: Вильямс; 2017. 800 с.
10. Вострикова Е. О., Мешкова А.П. ESG-критерии в инвестировании: зарубежный и отечественный опыт. *Финансовый журнал*. 2020;12(4):117–129. DOI: 10.31107/2075–1990–2020–4–117–129
11. Zhang X., Zhao X., He Y. Does it pay to be responsible? The performance of ESG investing in China. *Emerging Markets Finance & Trade*. 2022. DOI: 10.1080/1540496X.2022.2026768

## REFERENCES

1. Porter M.E. Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors. New York: The Free Press; 1998. 397 p. (Russ. ed.: Porter M. Konkurentnaya strategiya: Metodika analiza otraslei i konkurentov. 7<sup>th</sup> ed. Moscow: Alpina Publisher; 2020. 608 p.).
2. Simachev Yu.V., Akindinova N.V., Glukhova M.N. et al. Assessing the impact of the COVID-19 pandemic crisis on Russian industries and their post-crisis development. Moscow: HSE Publ.; 2021. 45 p. URL: <https://publications.hse.ru/pubs/share/direct/458544382.pdf> (accessed on 26.02.2022). (In Russ.).
3. Yao X., Almatooq N., Askin R. G., Gruber G. Capacity planning and production scheduling integration: improving operational efficiency via detailed modelling. *International Journal of Production Research*. 2022. DOI: 10.1080/00207543.2022.2028031
4. Grant R.M. Contemporary strategy analysis. Chichester: John Wiley & Sons Ltd; 2016. 480 p. (Russ. ed.: Grant R. Sovremennyi strategicheskii analiz. 9<sup>th</sup> ed. St. Petersburg: Piter; 2018. 672 p.).
5. Collis D.J., Montgomery C.A. Corporate strategy: A resource-based approach. Boston, MA: McGraw-Hill/Irwin; 2005. 284 p. (Russ. ed.: Collis D.J., Montgomery C.A. Korporativnaya strategiya. Resursnyi podkhod. Moscow: Olymp-Business; 2007. 371 p.).

6. Chu H.-L., Yeh S.-L., Yang T.-W. Competitive strategy and cost stickiness: The moderating role of managerial overconfidence. *Journal of Accounting Review*. 2021;72(3):83–117. (In Chinese). DOI: 10.6552/JOAR.202101\_(72).0003
7. Grabiszewski K., Minor D. Economic espionage. *Defence and Peace Economics*. 2019;30(3):269–277. DOI:10.1080/10242694.2018.1477400
8. Belchik T.A. Labor productivity improvement as the major factor of economic growth. *Vestnik Kemerovskogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya: Politicheskie, sotsiologicheskie i ekonomicheskie nauki = Bulletin of Kemerovo State University. Series: Political, Sociological and Economic Sciences*. 2017;(2):29–33. (In Russ.).
9. Johnson G., Scholes K., Whittington R. Exploring corporate strategy. Harlow: Financial Times/Prentice-Hall; 2007. 622 p. (Russ. ed.: Johnson G., Scholes K., Whittington R. Korporativnaya strategiya: teoriya i praktika. Moscow: Williams; 2017. 800 p.).
10. Vostrikova E. O., Meshkova A. P. ESG-criteria in investment: foreign and Russian experience. *Finansovyi zhurnal = Financial Journal*. 2020;12(4):117–129. (In Russ.). DOI: 10.31107/2075–1990–2020–4–117–129
11. Zhang X., Zhao X., He Y. Does it pay to be responsible? The performance of ESG investing in China. *Emerging Markets Finance & Trade*. 2022. DOI: 10.1080/1540496X.2022.2026768

## ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРАХ / ABOUT THE AUTHORS



**Юрий Михайлович Цыгалов** — доктор экономических наук, профессор департамента корпоративных финансов и корпоративного управления, Финансовый университет, Москва, Россия

**Yuri M. Tsygalov** — Dr. Sc. (Econ.), Professor of the Department of Corporate Finance and Corporate Governance of the Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russia

<https://orcid.org/0000-0002-0038-4775>

tsygalov\_@mail.ru



**Александр Игоревич Яценко** — студент факультета экономики и бизнеса, Финансовый университет, Москва, Россия

**Alexander I. Yashchenko** — student of the Faculty of Economics and Business Financial University, Moscow, Russia

<https://orcid.org/0000-0002-9042-6077>

aleksayashchenko@gmail.com

*Конфликт интересов: авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.*

*Conflicts of Interest Statement: The authors have no conflicts of interest to declare.*

*Статья поступила в редакцию 04.03.2022; после рецензирования 17.03.2022; принята к публикации 05.04.2022.*

*Авторы прочитали и одобрили окончательный вариант рукописи.*

*The article was submitted on 04.03.2022; revised on 17.03.2022 and accepted for publication on 05.04.2022.*

*The authors read and approved the final version of the manuscript.*

## ОРИГИНАЛЬНАЯ СТАТЬЯ



DOI: 10.26794/2304-022X-2022-12-2-86-97

УДК 005.94,338.24(045)

JEL O40, I23

## Управление знаниями в системе высшего образования: теория и практика

А.П. Лунев, Ю.Н. Томашевская, А.В. Кошкарров

Астраханский государственный университет, Астрахань, Россия

**АННОТАЦИЯ**

Знания сегодня признаны движущей силой экономического роста и производительности. **Цель работы** – изучение теории и практики управления знаниями как основы конкурентного преимущества современной организации на примере опыта конкретного учреждения высшего образования – Астраханского государственного университета. Методологической основой послужил категориальный аппарат системы менеджмента знаний, **методы** описания, анализа, синтеза, контент-анализ, а также системный подход применительно к описанию опыта конкретного вуза. В рамках исследования проведена систематизация теоретических взглядов на управление явными и неявными знаниями, изучены особенности этого процесса в системе высшего образования, а также определены барьеры, препятствующие свободной передаче знаний в организациях данного типа. Рассмотренные в статье данные могут быть использованы в учреждениях высшего образования России при разработке стратегий в данной области деятельности.

**Ключевые слова:** явное знание; неявное знание; социализация; экстернализация; интернализация; комбинация; управление знаниями; высшие учебные заведения; «большая комната»

**Для цитирования:** Лунев А.П., Томашевская Ю.Н., Кошкарров А.В. Управление знаниями в системе высшего образования: теория и практика. *Управленческие науки*. 2022;12(2):86-97. DOI: 10.26794/2304-022X-2022-12-2-86-97

## ORIGINAL PAPER

## Knowledge Management in Higher Education: Theory and Practice

A.P. Lunev, Yu.N. Tomashevskaya, A.V. Koshkarov

Astrakhan State University, Astrakhan, Russia

**ABSTRACT**

Knowledge is now recognized as the driving force behind economic growth and productivity. The purpose of the article is study of the theory and practice of knowledge management as the basis for the competitive advantage of a modern organization on the example of a specific institution of higher education – Astrakhan State University. The methodological basis was a categorical apparatus of the knowledge management system, methods of description, analysis, synthesis, content analysis, as well as a systematic approach in relation to the description of the experience of a particular university. As part of the study, the systematization of theoretical views on the management of explicit and implicit knowledge was carried out, the features of this process in the higher education system were studied, and the barriers that prevent the free transfer of knowledge in organizations of this type were identified. The data considered in the article can be used in the institutions of higher education in Russia in the development of strategies in the relevant field of activity.

**Keywords:** explicit knowledge; tacit knowledge; socialization; externalization; internalization; combination; knowledge management; higher education institutions; “Big room”.

**For citation:** Lunev A.P., Tomashevskaya Yu.N., Koshkarov A.V. Knowledge management in higher education: Theory and practice. *Management Sciences*. 2022;12(2):86-97. (In Russ.). DOI: 10.26794/2304-022X-2022-12-2-86-97

## ВВЕДЕНИЕ

Потребность в творческих, интуитивных, вдохновляющих лидерах, способных управлять человеческим интеллектом и преобразовывать его в полезные продукты и услуги, продолжает расти во всем мире [1]. При этом знания, необходимые для долгосрочного устойчивого конкурентного преимущества и успеха любой организации, рассматриваются как наиболее важный организационный ресурс [2].

Знания существуют в явной (материальной) и неявной (нематериальной) формах. И поскольку основные достижения в организации в значительной степени зависят от неявных знаний, которыми обладают ее сотрудники, важным исследовательским вопросом становится разработка и применение стратегий, которые поощряют обмен и умение управлять этими знаниями в трудовом коллективе.

Сказанное прежде всего справедливо для организаций высшего образования, поскольку академическая среда является «сокровищницей» знаний, однако при отсутствии должной организации она теряет свою полезность и осуществляет повторение деятельности.

Большинство существующих в российской и зарубежной литературе работ в основном посвящено созданию и обмену знаниями в корпоративном секторе, без привязки к какой-либо отрасли, в том числе сфере высшего образования [3]. В этой связи тема настоящего исследования представляет особый интерес.

## ЯВНОЕ И НЕЯВНОЕ ЗНАНИЕ

Важности управления знаниями в компаниях посвящены труды многих зарубежных и отечественных ученых. М.С Володькина, систематизируя вехи эволюции теоретических разработок на эту тему в мировой практике, выделяет три этапа в зарубежных исследованиях (начиная с 1959 г.), в то время как в России данное направление начинает, по мнению автора, развиваться только с 1995 г. и также является трехэтапным [4].

Среди работ зарубежных ученых существенно выделяется подход И. Нонака, Х. Такеучи [2], с появлением которого теме управления знаниями в ее современной форме стало уделяться пристальное внимание.

И. Нонака выделяет два типа знаний: явные и неявные.

Неявные в высшей степени индивидуальны, зависят от контекста, их трудно формализовать и пе-

редать от одного человека к другому в процессе письменного или вербального выражения, они не фиксируются языком или математикой, их также трудно свести к письменной форме — они состоят из ментальных моделей, ценностей, убеждений, представлений и предположений [2]. Однако К. Далкир [5, с. 8] отмечает, что неявное знание — довольно относительное понятие: то, что легко формулируется одним человеком, может быть трудно экстернализовать другим. То есть одно и то же содержание может быть явным для одного человека и неявным для другого. Е.А. Смирн [6] на основе анализа ряда работ, посвященных неявным знаниям, резюмировала их свойства следующим образом:

- обитают в человеческих умах, а также в отношениях;
- приобретаются путем обмена опытом, наблюдения и подражания;
- редко документируются, будучи личными и трудноформализуемыми;
- не являются структурированными, их трудно увидеть, кодифицировать, оценить, исследовать, записать, зафиксировать и точно передать;
- скрыты в действиях, процедурах, ценностях, эмоциях и т.д.;
- усваиваются через опыт, навыки, наблюдения, интуицию, ментальные режимы, убеждения;
- основаны на опыте (знание-действие);
- бессознательны;
- передаются через беседу, рассказ, дискуссии, аналогии, демонстрации;
- представляются практическими, специфическими для конкретной работы (ноу-хау), основанными на опыте, зависящими от контекста «здесь и сейчас» и знаний эксперта.

Иными словами, неявные знания включают в себя навыки, идеи и опыт, которыми обладают люди и которые трудно получить и передать [7]. Они состоят из сложных, разрозненных и в основном «нерафинированных» знаний, накопленных в умах знающих людей как уникальное понимание. В рамках компании они представляют собой основной массив организационных знаний, имеющих приоритетное значение и являющихся ключом к формированию индивидуальной и организационной инновационной способности [8]. Эффективность принятия решений, производственные мощности, обслуживание клиентов и точность выполнения задач могут быть улучшены за счет их использования. Они увеличивают плавность работы и повышают ее качество [9].



При этом, по мнению некоторых авторов, получить к ним доступ и передать их трудно — можно лишь преобразовать их в явные [2, 10]. Неявные знания часто недооцениваются и недостаточно используются на рабочем месте, поэтому для организации очень важно определить, где они находятся. В них постепенно превращается почти две трети связанной с работой информации, поступающей от непосредственных личных контактов, таких, как случайные разговоры, рассказы, наставничество, стажировки и ученичество. Спонтанные, творческие беседы часто возникают, когда люди обмениваются идеями и практическими вопросами в свободной и открытой обстановке.

Явные же знания легко кодируются, передаются и распространяются внутри организации. Они могут быть выражены на формальном и систематическом языке, ими легко поделиться [2]. Большинство из них — это технические или академические данные, например руководства, математические выражения, авторские права и патенты. Эти систематизированные знания легко передаются и распространяются с помощью печатных, электронных и других формальных средств. Поэтому они также имеют иное название — «формальные» или «формализованные» и носят технический характер, требуют определенного уровня академических знаний или понимания, которые приобретаются в процессе формального образования или структурированного обучения. Важным свойством явных знаний является то, что они, согласно воззрениям Д. Айзекса, не могут быть преобразованы в неявные [11].

Таким образом, выделяют два типа знаний: явное (формализованное) и неявное (неформализованное) (см. таблицу).

Существуют четыре основные модели создания знаний в организациях [2]:

1. Социализация (от неявного к неявному): обучение методом наблюдения, подражания и практики или социализации. На этой стадии знания не являются явными. Примером является обучение в процессе работы (или без отрыва от нее), например у наставников или сверстников.

2. Комбинация (от явного к явному): объединение отдельных частей в новое целое; сочетание различных форм формального знания. Способствует созданию системного знания или его образцов и новых технологий, например использование нескольких источников данных для написания финансового отчета.

3. Экстернализация (от неявного к явному) — запись обсуждений, описаний и инноваций в руководстве, а затем использование содержания для создания нового продукта. Экстернализация проявляется в создании нового знания в виде аналогий, гипотез, метафор, концепций и моделей и начинается поиск способа выразить невыразимое [12].

4. Интернализация (от явного к неявному) — переформулирование или интерпретация явных знаний (с использованием системы координат человека), чтобы они были поняты, а затем усвоены или приняты другими, например творческое применение чужих-то уникальных неявных знаний для расширения, дополнения или переосмысления конкретной идеи. Позволяет получать операционное знание, часто представляемое в виде диаграмм, руководств и т.п.

Создание организационного знания — это процесс непрерывного активного взаимодействия неформализованного и формализованного знаний. Главная роль в данном процессе принадлежит команде, находящей новые точки зрения через беседы и дискуссии. Задача же организации заключается в обеспечении необходимых для группового взаимодействия условий, таких как автономия, намерение, избыточность и разнообразие информации, встряска и созидательный хаос. Лидером в области создания и управления знаниями на корпоративном уровне специалистами признается компания Бритиш Петролеум (British Petroleum) [13]. Ведущая роль в данном процессе, по мнению К.А. Леонтьевой, принадлежит службе управления человеческими ресурсами [14].

В статье «Неявные знания для развития организаций» М. Харадхан [15] приводит классификацию барьеров на пути передачи неявных знаний:

- индивидуальные: личность человека, темперамент, отношение, навыки межличностного общения;
- организационные: лидеры в некоторых организациях являются барьерами для обмена неявными знаниями, поскольку они создают бюрократические и иерархические организационные структуры;
- технологические: важную роль в управлении знаниями играют стоимость, скорость и доступность инструментов информационных технологий, к которым относят кодификацию, персонализацию и кастомизацию знаний и информации [16].

Анализируя проблематику передачи неявных знаний применительно к высшим учебным заведениям, остановимся на комплексном исследовании: «Делиться



Таблица / Table

## Два типа знания / Two types of knowledge

Неформализованное знание/ Non-formalized knowledge	Формализованное знание/ Formalized knowledge
Полученное из опыта (тело) Одновременное (здесь и сейчас) Аналоговое (практика)	Полученное из рассуждений (душа) Последовательное (там и тогда) Цифровое (теория)

Источник / Source: [11, с. 86] / [11, p. 86].

или не делиться? Обмен исследованиями и знаниями в высшем учебном заведении», которое провела группа сотрудников Портсмутского университета (Великобритания) в 2013 г. [3]. С помощью метода целенаправленной выборки были опрошены две группы ученых, состоящие из 11 исследователей<sup>1</sup> и семи научных руководителей<sup>2</sup>, представляющие четыре различные дисциплины в рамках бизнес-школы одного высшего учебного заведения страны. Проведя 18 полуструктурированных интервью, авторы получили ответы на ряд вопросов: когда стоит делиться знаниями? зачем? почему не стоит делиться знаниями?

Ими были выделены шесть основных причин, по которым, по мнению респондентов, стоит совершать обмен научными знаниями:

1) это способствует выполнению академических требований (таким образом происходит внесение вклада в развитие университета);

2) удовлетворяет личные интересы (позволяет узнать, что делают другие, и лучше понять собственные исследования);

3) повышает производительность исследований (повышается общее качество их результатов);

4) помогает удостовериться в качестве исследования (способствует получению обратной связи от коллег, формирует более творческое мышление);

5) обеспечивает выполнение университетских требований (прежде всего, по публикационной активности);

6) способствует карьерному росту.

<sup>1</sup> Исследователи были определены как ученые, работающие преподавателями и исследователями по трудовым контрактам и имеющие ранний, средний и старший профессиональный уровень (со стажем 5, 10 и более 10 лет соответственно).

<sup>2</sup> Под руководителями исследований понимались лица с официальными полномочиями руководства, имеющие отношение к повторным исследованиям на различных уровнях учреждения: университетском (например, проректор по исследованиям), факультета или школы (например, декан) и кафедры (например, профессор и доцент).

Данная научная работа позволяет по-новому взглянуть на необходимость создания и внедрения соответствующего механизма и культуры, побуждающей сотрудников делиться своими знаниями. С древних времен считалось, что основным источником для их создания и применения являются капитал, сырье и труд. В настоящее время в качестве исключительного фонда экономических ресурсов и фактора долгосрочного преимущества во всех областях рассматриваются знания, поскольку они обеспечивают потенциал для экономического и социального развития и повышения конкурентоспособности на международном уровне.

В отличие от всех остальных отраслей, знания, которые создаются в высшей школе, являются ее основной задачей и целью: образование включает подготовку специалистов с определенными квалификациями, исследователей (ученых), которые могут создавать новые знания и в результате экспериментальной деятельности и научной работы разрабатывать высокотехнологичные продукты и инновационные системы, востребованные в современных отраслях науки и экономики.

Цель управления знаниями в вузах заключается в том, чтобы они служили внедрению инноваций, принятию творческих и обоснованных решений, беспрепятственно трансформировались, создавая тем самым более ценные образовательные продукты и услуги и усиливая общую эффективность организации, поддерживая интерактивную среду обучения, построенную на доверии и открытости. При этом построение системы управления знаниями должно предполагать существенные изменения в корпоративной культуре образовательной организации [17].

### ОПЫТ СОЗДАНИЯ ЗНАНИЙ В АСТРАХАНСКОМ ГОСУДАРСТВЕННОМ УНИВЕРСИТЕТЕ

Рассмотрим пример Астраханского государственного университета (АГУ) как вуза, в котором на протяжении многих лет формировалась новая

система управления, способствующая созданию знаний.

В предшествующие 15–20 лет, развивая и внедряя отечественный и зарубежный опыт в сфере инноваций, повышения качества услуг и продукции, АГУ столкнулся с проблемой формирования различных моделей открытого пространства для взаимодействия руководителей и сотрудников, необходимостью создания новой структуры, что привело к интенсивному изучению мирового опыта, который в общем и целом укладывается в парадигму университета, создающего знания.

### 1. Передача знаний в рамках системы организационного обучения

Для повышения эффективности распространения знаний в вузе в АГУ была создана система организационного обучения, которая на первом этапе включала еженедельные (по понедельникам) встречи руководителей всех уровней, включая ректора, проректоров, деканов, заведующих кафедрами, руководителей отделов (юридического, бухгалтерии, библиотеки, административно-хозяйственной части и др.), комендантов учебных корпусов и общежитий (всего около 250 человек), для изучения лучших международных и отечественных концепций, теорий и организационных практик.

На следующем этапе было проведено обучение для сотрудников институтов, факультетов и других подразделений, охватывающее все подразделения и все категории сотрудников.

Позже перешли к обучению студенческого актива — руководителей студенческих организаций (начиная со старост и заканчивая руководителями факультетов), председателей студенческих советов факультетов (по учебной, научной, спортивной, культурно-массовой работе и т.д.). Для реализации этого проекта были созданы Территории студенческих инициатив, на базе которых по определенному графику проходили факультетские мероприятия. Далее эта пирамида расширялась до проектов социализации (творческой, спортивной, научной и т.д.), и практически все студенты были вовлечены в процесс организационного обучения. Таким образом, с одной стороны, имела место передача знаний: через индивидуальные выступления, транслирующие, в том числе личный опыт, что способствовало осмыслению информации участниками встреч для дальнейшего

внедрения на рабочем месте; с другой — наработка новых организационных, технологических знаний и навыков. На основе этого опыта происходило улучшение и создание новых инновационных продуктов и процессов.

### 2. «Большая комната» как способ улучшения коммуникаций и творческого процесса

Эффективный опыт проведения рабочих совещаний (планерок) был реализован на базе созданной «большой комнаты» (Big room)<sup>3</sup>, т.е. пространства, где проводились мероприятия по совместному планированию операционных и стратегических вопросов: сессии «по вытягиванию», ежедневные и еженедельные встречи продолжительностью не более 40 минут в режиме stand-up<sup>4</sup>. Важным элементом этого пространства являются «большие доски», выставленные по периметру, на которых располагается визуальная информация по обсуждаемому вопросу: графики, гистограммы, статистические данные. Участники каждого совещания (заседания), помимо выступающих, специально не готовились к той или иной теме, а узнавали о ней непосредственно в начале мероприятия и импровизировали с помощью явных и неявных знаний, которыми глубоко владели и могли оперировать. Это держало в тонусе всех собравшихся. Работа в «большой комнате» позволяла развивать интуитивное, логическое и неформальное мышление, тренировать умение дискутировать и находить нестандартные решения. Выступления имели строгий регламент, что позволяло присутствующим «чувствовать» время и не расплыться на не имеющие отношения к теме вопросы. В случае необходимости все перемещались из одной точки комнаты в другую в зависимости от рассматриваемого материала и обсуждаемого вопроса. В сообщениях приветствовалось использование изученных на организационном обучении тео-

<sup>3</sup> Опыт работы в «большой комнате» (Big room) был изучен на примере компании Toyota и адаптирован на основе стажировки группы ученых и сотрудников АГУ. Концепция «большой комнаты» связана с концепцией совместного размещения; в случае компании Toyota — соразмещение многопрофильных команд для улучшения коммуникаций и творческого процесса при создании автомобилей.

<sup>4</sup> Stand-up — регулярная короткая встреча команды, которая проводится стоя в целях экономии времени и повышения производительности обсуждения.

рий: инструментов бережливого производства, теории ограничений, закона Парето и др. Все это укрепляло взаимосвязь теории с практикой и стимулировало способность руководителей применять в текущей и стратегической деятельности подразделения знания гуманитарных и философских теорий, инженерного обучения (CDIO), естественно-научных исследований, организации досуга (при их обучении акцент прежде всего делался на трех моментах: важности человеческих отношений и вовлечения людей, методах и ценности непрерывного совершенствования процессов и услуг [18]). Большое внимание выступающие уделяли анализу и развитию производственной культуры коллектива университета.

Примером использования Big room для решения проблем может служить опыт коллективного проектирования и поиска дизайна и архитектурных решений нового учебно-лабораторного комплекса АГУ. Первоначально разместить в новом корпусе предполагалось: четыре факультета — два экономических (экономики и управления; бизнеса) и два инженерных (физики, математики и инженерных технологий; цифровых технологий и кибербезопасности), научно-исследовательские лаборатории и вспомогательную инфраструктуру (бассейн, центр питания, включающий рестораны и кафе, спортивные залы, большие холлы, которые могли использоваться в различных целях). В связи с длительным строительством этого комплекса (ввиду отсутствия равномерного федерального финансирования) появлялись новые идеи и возможности для его совершенствования, в том числе спроектированный в «большой комнате» проект инновационного пространства, включающего Каспийскую высшую школу перевода, Территорию развития письма и мышления, современную библиотеку и читальный зал. Создавая новый корпус, вуз перешел от единственной перспективы развития университета как жесткой структуры, от простого наблюдения и размышления (ньютоновской парадигмы) к множественному, многовариантному его расширению и постоянным изменениям, к использованию сотрудниками университета таких инструментов, как интуиция, изобретательность, осведомленность и сознательность. Все это свидетельствует о квантовости организации, в которой существует «взаимосвязь между сложностью и самоорганизующимися структурами» [19, с. 572–573].

### **3. Преобразование неявных знаний в неявные в рамках организации внеучебной деятельности**

Культурный центр университета, а также территории его открытых и закрытых спортивных площадок являлись экспериментальными территориями для внедрения в учебную и внеучебную работу тех знаний и информации, которые создавались в процессе организационного обучения и социализации: творческой, спортивной, научной [20]. Рассмотрим более подробно проект «Социализация по развитию и совершенствованию физического воспитания студентов АГУ», ставший одной из действенных форм этой работы и реализуемый в АГУ начиная с 2015 г. Его организаторы исходили из предположения о возможности физического самосовершенствования личности (обучающихся) в течение всей жизни через формирование коллективного интереса к отдельным видам спортивных занятий на основе получения соответствующих знаний и навыков.

Проект проходил два раза в год (в первом и втором семестрах) в виде фестиваля, включающего в себя теоретическую подготовку и практическую часть (освоение навыков проведения спортивных игр и соревнований). Первый фестиваль был посвящен волейболу и баскетболу (далее гандболу, футболу, хоккею, водному поло, лапте и др.). В теоретической части речь шла об истории возникновения игр, их развитии в разных странах и успехе наших спортсменов в международных чемпионатах и на олимпиадах, а также истории выдающихся российских лидеров — победителей соответствующих соревнований (в том числе астраханских спортсменов). Затем следовало практическое обучение «новичков» силами старшекурсников (студентов-лидеров), которые имели опыт и успехи в том или ином виде спорта и организовывали и проводили соревнования в рамках фестиваля спорта и проектов спортивной социализации, также выступая в роли судей. При подведении итогов учитывались не только реальные победы, но и количество студентов, впервые принявших участие в соревнованиях как в составе команд, так и в качестве болельщиков.

За один семестр в проектах спортивной социализации приняли участие около 800 учащихся вуза: на протяжении двух месяцев они могли получить не только навыки игры, но и познакомиться с историей данных видов спорта.

Основная задача заключалась в формировании благоприятной образовательной среды, которая развивает у студентов личностные и профессиональные качества, мотивацию и устойчивый интерес к укреплению здоровья. Игры обеспечивали оптимальное совершенствование физических качеств (в том числе телосложения), закаливание организма, гармоничное развитие физиологических функций. Проект реализовывался на добровольной основе и опирался на творческую инициативу. Стать участником мог любой обучающийся, допущенный врачом к физкультурно-оздоровительным занятиям. Атмосфера была неформальной и доброжелательной, победителей награждали кубками, участников — сертификатами.

Членами команд являлись в равной степени юноши и девушки, которые прежде этими видами спорта не занимались. Долгосрочная цель заключалась в том, чтобы привить студентам знания, навыки и интерес к спорту, распространить это увлечение среди их друзей, родственников и членов семьи; воспитать лояльных болельщиков, радующихся успехам не только астраханцев, но и всех россиян на различных соревнованиях в нашей стране и за рубежом.

О результативности этой работы свидетельствуют высказывания участников: «Спортивная социализация — это именно то, чего так не хватало университету», «Проект прошел на высоком уровне. В рамках игрового процесса — серьезного соревнования между факультетами — было интересно посмотреть, чему ребята научились за время социализации», «Проекты хорошо повлияли на студентов — повысили навыки: в определенном виде спорта, коммуникативные навыки (ребята начали больше общаться друг с другом), а командные игры сплотили коллективы», «Было приятно получить опыт лидера, взаимодействовать со студентами, организовывать распорядок дня» [21, с. 2, 3]. В итоге была создана новая технология, формирующая еще один метод организации здорового образа жизни. Проект показал, что формирование знаний и наработка навыков в двух-трех видах спорта во время обучения в университете позволяет скорректировать долговременную программу здорового образа жизни. Данный эксперимент является социально значимым, поскольку он был направлен на важные социальные изменения в студенческом сообществе — популяризацию здорового образа жизни, спорта; организацию активного досуга и формирование гармоничной личности.

О успешности проекта свидетельствуют следующие факты:

- он продемонстрировал конкретные показатели результативности — повышение удовлетворенности потребителей образовательных услуг АГУ, вовлечение 10% студентов в год в занятия различными видами спорта;
- обладал признаками масштабируемости — был реализован не только в стенах университета, но и вызвал интерес и получил применение и дальнейшее развитие в школах региона;
- бы открыт как для новых участников, так и для тех, кто хотел бы запустить аналогичный продукт самостоятельно (коллегами из других российских и зарубежных вузов).

При оценке результативности творческой социализации было также выявлено, что реализация стратегии инновационного менеджмента в этой области в АГУ привела к росту активности студентов и повышению их социально-ролевой мобильности (росту инициативности и лидерских компетенций) [22].

#### 4. Формализация новых знаний в АГУ

Для развития аналитического мышления и систематизации опыта университета ежемесячно выходила газета «Вести АГУ», в которой для студентов, преподавателей и сотрудников транслировались опыт различных подразделений АГУ и успешные российские и зарубежные практики. В газете присутствовали рубрики: последние новости, международное сотрудничество, главная тема номера, практическое применение и имелся вкладыш «Организационное обучение».

С целью лучшей передачи знаний в университете начал издаваться студенческий журнал «Холдинг лидерства<sup>5</sup>». Издание было задумано и функционировало как площадка для лидеров организационных проектов, которые делились на его страницах своим опытом и помогали вдохновлять других на собственные свершения. Журнал являлся результатом многолетней работы по организационному обучению и развитию философии обучающейся организации студентов и сотрудников, бережливо-го менеджмента в АГУ. Основным инструментом контента выступало эссе.

Данные издательские проекты позволяли на протяжении долгого периода проводить анализ текущей деятельности АГУ и использовать полученный

<sup>5</sup> Под холдингом в данном контексте понимается поддерживающее окружение, новаторская среда, пространство психического и физического удерживания студентов.



практический опыт взаимодействия с российскими и зарубежными партнерами по оценке эффективности контактов, анализу количественных параметров, представленных в различных выпусках газеты и журнала, оценке прогресса в развитии вуза, осуществлении поиска более эффективных форм работы.

### 5. Управление «из центра – вверх-вниз»

Принимая во внимание, что наибольшая результативность в рамках трансформации знания достигается посредством использования модели управления «из центра-вверх-вниз», в АГУ была внедрена и применяется такая практика, когда главная роль в данном процессе отводится руководителям среднего звена (возглавляющим команду или рабочую группу). Рассмотрим один из примеров реализации данной модели в рамках кейса «Цифровая платформа по финансовой кибербезопасности».

Руководство Астраханского отделения Сбербанка (на уровне заместителя управляющего) обратилось к исследователям университета с просьбой инициировать и создать продукт, который помогал бы противостоять противоправным действиям телефонных финансовых мошенников на граждан. После непродолжительной дискуссии менеджером среднего звена в качестве идеи была предложена цифровая платформа с тренажером по финансовой кибербезопасности, которая могла бы содержать ряд кейсов финансового мошенничества и советы по противостоянию ему. В ходе следующих встреч она стала приобретать конкретные черты и явила собой комплекс, состоящий из трех основных компонентов: цифровых материалов по противодействию финансовым мошенникам (карточек с советами, социальных видеороликов и т.п.), тренажера по финансовой кибербезопасности и учебного курса по ее основам, программа которого была сформирована в ходе мозговых штурмов командой проекта, состоящей из психологов, юристов, экономистов, специалистов по информационной безопасности, видеосъемке и монтажу.

Проект был одобрен заинтересованными сторонами.

Его руководитель (лидер), являющийся менеджером среднего звена, разделил команду на две группы. Первая отвечала за подготовку тренажера по финансовой кибербезопасности (проработку логики решения, подготовку контента, програм-

мную реализацию). Вторая — за подготовку учебного курса (педагогический дизайн, график подготовки материалов и запись видео, согласование материала, разработку системы управления курсом и внедрения тестов, обработку видео). В свою очередь, лидер проекта являлся организатором и преобразователем организационного знания, отслеживал качество создаваемого цифрового продукта и участвовал в его разработке.

Работоспособная версия продукта была презентована всем заинтересованным сторонам и потенциальным клиентам: на открытой встрече были обсуждены механизмы дальнейшей совместной работы над проектом и его продвижения по группам выявленной целевой аудитории. Продукт получил положительные отзывы руководителей высшего звена, была выражена поддержка его развития в будущем.

Команда проекта отличалась высоким уровнем самомотивации (усиленной, в том числе, за счет высокой социальной значимости проекта), самообразованием (новое направление по реализации проекта позволило углубиться в специфику новых рассматриваемых проблем) и самоуправлением (лидер проекта выступал координатором, позволяющим участникам реализовывать свой творческий потенциал и инновационное видение).

Привлечение к проекту высшего менеджмента произошло на финальной стадии (этапе презентации) проекта с целью оценки качества и дальнейшей поддержки. Команда создала востребованный (по мнению целевой аудитории) продукт на региональном рынке. Руководитель среднего звена выступил в качестве управляющего создателя знания и выпуска востребованного продукта на основе поставленной проблемы, преобразователей организационного знания в реально работающий механизм, менеджеров-интеграторов и лидеров перемен в своей сфере. Находясь в центре внутриорганизационного взаимодействия, такие менеджеры способны инициировать непосредственное общение, разработку решений (продуктов) с использованием накопленного знания, опыта и экспертизы в предметной области.

Итак, благодаря работе руководителей среднего звена в соответствии с моделью «из центра-вверх-вниз» было организовано целенаправленное создание знания путем предоставления подчиненным концептуальных основ, помогающих осмыслить индивидуальный опыт.



## ВЫВОДЫ

По итогам исследования об управлении знаниями в организациях высшего образования следует отметить, что:

1. Из довольно внушительного числа работ на тему создания и передачи знаний лишь ограниченное их количество посвящено изучению условий, которые этому способствуют, и конкретным успешным примерам формирования соответствующей среды в организациях высшего образования. Большинство же сосредоточены на самих знаниях (их типах), этапах их трансформации и барьерах, препятствующих их эффективной передаче.

2. Вместе с тем целенаправленное создание системы управления знаниями полного цикла в вузах представляется необходимым, поскольку она будет способствовать поддержке новаторов, укреплению исследовательской инфраструктуры, разработке новых конкурентоспособных услуг и образовательных продуктов, распространению базовых технологий внутри организации и за ее пределами и продвижению конкретных отраслей.

3. В рамках статьи был рассмотрен опыт АГУ, который поощряет обмен знаниями на уровне индивидуумов, команд и организации. Описаны конкретные условия и проекты, позволившие создать системный подход к самообучению и передаче знаний. Практика Астраханского государственного университета подтверждает, что для повышения способности к передаче знаний важно, чтобы структура университета позволяла обмениваться информацией между различными подразделениями и сетями внешних экспертов. В этой связи лидерам организаций государственного сектора следует использовать преимущества децентрализованных структур и межфункциональных групп, управление проектами «из центра-вверх-вниз». Вместе с тем, как свидетельствует опыт АГУ, неявные знания могут теряться в результате аутсорсинга, слияний и увольнений сотрудников.

По мнению авторов, эффективная среда, с помощью которой организация может поддерживать

процессы создания и передачи знаний, наилучшим образом формируется посредством внедрения системы организационного обучения, охватывающей все уровни управления и категории сотрудников. Кроме того, для реализации проектной деятельности в вузах должно быть создано специальное пространство для интенсивного взаимодействия, являющееся эффективным источником содействия управлению знаниями. В АГУ таковой стала «большая комната», где была обеспечена благоприятная атмосфера для доступа к обновленной, более качественной и «прозрачной» информации, что дало возможность не только избежать большого количества ошибок и переделок, но и увеличить скорость и эффективность принимаемых решений.

Также в вузе должен быть налажен процесс распространения знаний, сформированный с помощью формальных и неформальных механизмов обмена ими. В АГУ с этой целью было создано два периодических издания, выполнявших роль как трансляторов знаний, так и хранителей организационной памяти (т.е. обеспечивающих функцию хранения знаний для будущего использования в организационных системах).

4. Развитие и прогресс в исследованиях невозможны без новых технологий и методов, которые активно применяются во всех сферах материального и нематериального производства. Переход от ньютоновской, механистической модели организации к обучающейся, квантовой, который начался в развитых странах с 1980-х гг. [18], является основным инструментом трансформации экономики и предполагает наличие аналогичных процессов в сфере высшего образования. Основными характеристиками такого перехода являются: признание ценности сотрудников как личностей; решение проблем не путем концентрации на отдельном сегменте, а с помощью системного мышления; изучение опыта лидеров и инноваций лидерства и поиск способов применения этого опыта в создании новых организационных знаний; гибкость в решении любых ситуаций и др.

## СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Coffee R., Jones G. Why should anyone be let by you? *Harvard Business Review*. 2000;(Sep.-Oct):62–70.
2. Нонака И., Такеучи Х. Компания — создатель знания. Зарождение и развитие инноваций в японских фирмах. Пер. с англ. М.: Олимп-Бизнес; 2011. 384 с.
3. Ismail N.A.M., Xu M., Wood M., Welch Ch. E. To Share or not to share? Research-knowledge sharing in higher education institution: Preliminary results. *International Journal of Information Technology and Management*. 2013;12(3–4):169–188. DOI: 10.1504/IJITM.2013.054809

4. Володькина М.С. Современное состояние и тенденции развития концепции управления знаниями. 2021. URL: [http://journal.mrsu.ru/wp-content/uploads/2021/05/statya\\_volodkina-1.pdf](http://journal.mrsu.ru/wp-content/uploads/2021/05/statya_volodkina-1.pdf)
5. Dalkir K. Knowledge management in theory and practice. London: Routledge; 2005. 368 p. DOI: 10.4324/9780080547367
6. Smith E.A. The role of tacit and explicit knowledge in the workplace. *Journal of Knowledge Management*. 2001;5(4):311–321. DOI: 10.1108/13673270110411733
7. Chugh R. Do Australian universities encourage tacit knowledge transfer? In: Knowledge engineering and knowledge management. Proc. 7<sup>th</sup> Int. joint conf. on knowledge discovery. Berlin, Heidelberg: Springer-Verlag; 2015:128–135.
8. Liu Z.-G., Cui J. Improve technological innovation capability of enterprises through tacit knowledge sharing. *Procedia Engineering*. 2012;29:2072–2076. DOI: 10.1016/j.proeng.2012.01.264
9. Brockmann E.N., Anthony W.P. The influence of tacit knowledge and collective mind on strategic planning. *Journal of Managerial Issues*. 1998;10(2):204–222.
10. Syed-Ikhsan S.O., Rowland F. Knowledge management in a public organization: A study on the relationship between organizational elements and the performance of knowledge transfer. *Journal of Knowledge Management*. 2004;8(2):95–111. DOI: 10.1108/13673270410529145
11. Stewart T.A. Intellectual capital: The new wealth of organizations. New York: Doubleday/Currency; 1997. 320 p.
12. Тугускина Г.Н., Рожкова Л.В., Сальникова О.В. Управление знаниями в современных организациях. *Известия высших учебных заведений. Поволжский регион. Общественные науки*. 2019;(2):210–218. DOI: 10.21685/2072–3016–2019–2–20
13. Леонтьева К.А. Сценарии управления знаниями в современной организации и роль службы управления человеческими ресурсами в этом процессе. Мат. Междунар. науч.-практ. конф. “Развитие концепций управления” (Москва, 11 ноября 2020 г.). М.: ГУУ; 2021:17–20.
14. Mohajan H.K. Tacit knowledge for the development of organizations. *ABC Journal of Advanced Research*. 2017; (1) 17–24. URL: [https://www.researchgate.net/publication/316239330\\_Tacit\\_Knowledge\\_for\\_the\\_Development\\_of\\_Organizations](https://www.researchgate.net/publication/316239330_Tacit_Knowledge_for_the_Development_of_Organizations)
15. Дугарова Д.Ц., Чупрова Д.В. Управление знаниями как организационная основа формирования новых отношений управления в образовательном процессе вуза. *Ученые записки Забайкальского государственного университета*. 2013;(6):83–90.
16. Юпатова Е.А. Управление знаниями как инструмент повышения эффективности управления образовательной организацией. *Непрерывное образование*. 2017;(3):49–54.
17. Акмаева Р.И., Лунев А.П., Минева О.К., Фадина А.Г., Томашевская Ю.Н. Практика применения философии бережливого производства в организациях высшего образования. *Вестник Астраханского государственного технического университета. Серия: Экономика*. 2019;(1):96–112. DOI: 10.24143/2073–5537–2019–1–96–112
18. Taşdelen T.Y., Polat M. Organizational development and quantum organizations. *International Journal of Social Sciences and Education*. 2015;5(4):570–579. URL: <http://ijsse.com/sites/default/files/issues/2015/v5i4/Paper-05.pdf>
19. Ахунжанова И.Н., Лунев А.П., Томашевская Ю.Н., Кошкарлов А.В., Гамидов С.С. Адхократический подход к управлению в системе высшего образования: кейс Астраханского государственного университета. *Вестник Санкт-Петербургского университета. Менеджмент*. 2020;19(2):180–202.
20. А. Анорина. Фестиваль спортивной социализации: как это было. *Вести АГУ*. 2016;(1):2–3.
21. Федорова Е.П., Храпов С.А., Акмаева Р.И. Инновационный менеджмент в сфере социализации студентов: статистический анализ (на примере Астраханского государственного университета). *Вестник Астраханского государственного технического университета. Серия: Экономика*. 2015;(3):110–117.

## REFERENCES

1. Coffee R., Jones G. Why should anyone be let by you? *Harvard Business Review*. 2000; (78): 62–70.
2. Nonaka I., Takeuchi H. The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation. New York: Oxford University Press; 1995. 304 p. (Russ. ed.: Nonaka I., Takeuchi H. Компания — создатель знания: Зарождение и развитие инноваций в японских фирмах. Moscow: Olymp-Business; 2011. 384 p.).

3. Ismail N.A.M, Xu M., Wood M., Welch Ch.E. To Share or not to share? Research-knowledge sharing in higher education institution: Preliminary results. *International Journal of Information Technology and Management*. 2013;12(3–4):169–188. DOI: 10.1504/IJITM.2013.054809
4. Volodkina M.S. Current state and trends of knowledge management development. 2021. URL: [http://journal.mrsu.ru/wp-content/uploads/2021/05/statya\\_volodkina-1.pdf](http://journal.mrsu.ru/wp-content/uploads/2021/05/statya_volodkina-1.pdf) (In Russ.).
5. Dalkir K. Knowledge management in theory and practice. London: Routledge; 2005. 368 p. DOI: 10.4324/9780080547367
6. Smith E.A. The role of tacit and explicit knowledge in the workplace. *Journal of Knowledge Management*. 2001;5(4):311–321. DOI: 10.1108/13673270110411733
7. Chugh R. Do Australian universities encourage tacit knowledge transfer? In: Knowledge engineering and knowledge management. Proc. 7<sup>th</sup> Int. joint conf. on knowledge discovery. Berlin, Heidelberg: Springer-Verlag; 2015:128–135.
8. Liu Z.-G., Cui J. Improve technological innovation capability of enterprises through tacit knowledge sharing. *Procedia Engineering*. 2012;29:2072–2076. DOI: 10.1016/j.proeng.2012.01.264
9. Brockmann E.N., Anthony W.P. The influence of tacit knowledge and collective mind on strategic planning. *Journal of Managerial Issues*. 1998;10(2):204–222.
10. Syed-Ikhsan S.O., Rowland F. Knowledge management in a public organization: A study on the relationship between organizational elements and the performance of knowledge transfer. *Journal of Knowledge Management*. 2004;8(2):95–111. DOI: 10.1108/13673270410529145
11. Stewart T.A. Intellectual capital: The new wealth of organizations. New York: Doubleday/Currency; 1997. 320 p.
12. Tuguskina G.N., Rozhkova L.V., Sal'nikova O.V. Knowledge management in modern companies. *Izvestiya vysshikh uchebnykh zavedenii. Povolzhskii region. Obshchestvennye nauki = University Proceedings. Volga Region. Social Sciences*. 2019;(2):210–218. (In Russ.). DOI: 10.21685/2072–3016–2019–2–20
13. Leontieva K.A. Scenarios of knowledge management in a modern organization and the role of human resource management in this process. In: Proc. Int. sci.-pract. conf. “Development of management concepts” (Moscow, Nov. 11, 2020). Moscow: The State University of Management; 2021:17–20. (In Russ.).
14. Mohajan H.K. Tacit knowledge for the development of organizations. *ABC Journal of Advanced Research*. 2017;(1) 17–24. URL: [https://www.researchgate.net/publication/316239330\\_Tacit\\_Knowledge\\_for\\_the\\_Development\\_of\\_Organizations](https://www.researchgate.net/publication/316239330_Tacit_Knowledge_for_the_Development_of_Organizations)
15. Dugarova D. Ts., Chuprova D.V. Knowledge management as an organizational basis for the formation of new management relations in the university educational process. *Uchenye zapiski Zabaikal'skogo gosudarstvennogo universiteta = Scholarly Notes of Transbaikal State University*. 2013;(6):83–90. (In Russ.).
16. Yupatova E.A. Knowledge management as a tool for improving the efficiency of educational institution management. *Nepreryvnoe obrazovanie*. 2017;(3):49–54. (In Russ.).
17. Akmaeva R.I., Lunev A.P., Mineva O.K., Fadina A.G., Tomashevskaya Yu.N. Practice of implementation of lean production philosophy in institutions of higher education. *Vestnik Astrakhanskogo gosudarstvennogo tekhnicheskogo universiteta. Seriya: Ekonomika = Vestnik of Astrakhan State Technical University. Series: Economics*. 2019;(1):96–112. (In Russ.). DOI: 10.24143/2073–5537–2019–1–96–112
18. Taşdelen T.Y., Polat M. Organizational development and quantum organizations. *International Journal of Social Sciences and Education*. 2015;5(4):570–579. URL: <http://ijsse.com/sites/default/files/issues/2015/v5i4/Paper-05.pdf>
19. Akhunzhanova I.N., Lunev A.P., Tomashevskaya Yu.N., Koshkarov A.V., Gamidov S.S. Adhocratic approach to management in the higher education system: Case of the Astrakhan State University. *Vestnik Sankt-Peterburgskogo universiteta. Menedzhment = Vestnik of Saint Petersburg University. Management Series*. 2020;19(2):180–202. (In Russ.).
20. A. Anorina. Festival of sports socialization: How it was. *Vesti AGU*. 2016;(1):2–3. (In Russ.).
21. Fedorova E.P., Khrapov S.A., Akmaeva R.I. Innovation management in the field of socialization of students: Statistical analysis (by the example of Astrakhan State University). *Vestnik Astrakhanskogo gosudarstvennogo tekhnicheskogo universiteta. Seriya: Ekonomika = Vestnik of Astrakhan State Technical University. Series: Economics*. 2015;(3):110–117. (In Russ.).

## ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРАХ / ABOUT THE AUTHORS



**Александр Павлович Лунев** — доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры мировой экономики и финансов, Астраханский государственный университет, Астрахань, Россия

**Aleksandr P. Lunev** — Dr. Sci. (Econ.), Professor of the Department of World Economy and Finance, Astrakhan State University, Astrakhan, Russia

aleksandrlunev8058@gmail.com

<https://orcid.org/0000-0002-8689-0651>



**Юлия Николаевна Томашевская** — кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры мировой экономики и финансов, Астраханский государственный университет, Астрахань, Россия

**Yuliya N. Tomashevskaya** — Cand. Sci. (Econ.), Associate Professor of the Department of World Economy and Finance, Astrakhan State University, Astrakhan, Russia

ylia\_tom@mail.ru

<https://orcid.org/0000-0001-8743-2452>



**Александр Васильевич Кошкарлов** — кандидат технических наук, доцент, доцент кафедры информационных технологий, Астраханский государственный университет, Астрахань, Россия

**Aleksandr V. Koshkarov** — Cand. Sci. (Tech.), Associate Professor of the Department of Information Technology, Astrakhan State University, Astrakhan, Russia

aleksandr.koshkarov@asu.edu.ru

<https://orcid.org/0000-0002-3630-2911>

### **Заявленный вклад авторов:**

**Лунев А.П.** — выдвижение гипотезы исследования, постановка проблемы, анализ и синтез практической информации.

**Томашевская Ю.Н.** — разработка структуры исследования, описание выводов исследования.

**Кошкарлов А.В.** — сбор и обработка материала для проведения теоретического анализа, подготовка обзора литературы.

### **Distribution of authors' declared contributions:**

**Aleksandr P. Lunev** — the research hypotheses, problem statement, analysis and synthesis of practical information.

**Yuliya N. Tomashevskaya** — development of a research structure, description of the conclusions of the study.

**Aleksandr V. Koshkarov** — collection and processing of material for theoretical analysis, preparation of a literature review.

*Конфликт интересов: авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.*

*Conflicts of Interest Statement: The authors have no conflicts of interest to declare.*

*Статья поступила в редакцию 02.03.2022; после рецензирования 12.04.2022; принята к публикации 18.04.2022.*

*Авторы прочитали и одобрили окончательный вариант рукописи.*

*The article was submitted on 02.03.2022; revised on 12.04.2022 and accepted for publication on 18.04.2022*

*The authors read and approved the final version of the manuscript.*



## ОРИГИНАЛЬНАЯ СТАТЬЯ



DOI 10.26794/2304-022X-2022-12-2-98-110

УДК 338.24(045)

JEL M11, M31, L26

## Применение различных концепций маркетинга в стратегическом менеджменте

Т.Н. Курина

РосНой, Москва, Россия

## АННОТАЦИЯ

**Объектом исследования** выступают маркетинговые инструменты, применяемые в стратегическом управлении современной организации. **Цель исследования** заключается в анализе ключевых направлений их развития, а **задачами** являются определение основных видов маркетинговых инструментов в стратегическом управлении и рассмотрение возможностей их применения. В работе рассмотрены тренды в области маркетинга для компаний, среди которых основными являются разработка эффективных способов удовлетворения клиентов, формирование их лояльности по отношению к бренду, умение выстраивать четкие конкурентоспособные стратегии; приведена концепция клиентоориентированности и ее роль для торговой организации, а также представлены примеры из зарубежной практики и ведущих мировых разработок в области искусственного интеллекта. Статья направлена также на то, чтобы внести свой вклад в определение Концепции устойчивого развития и ее реализацию. Данная концепция широко используется многими современными компаниями и занимает центральное место в программах государственных и неправительственных организаций, а также предприятий по всему миру. Но в научной литературе в области маркетинга и устойчивого развития до сих пор отсутствует подробное и полное ее объяснение. Автором использовались такие **методы исследования**, как наблюдение, систематизация и обобщение собранного теоретического материала, в том числе зарубежной практики и ведущих мировых разработок в данной области. **Ключевые слова:** маркетинг; стратегический менеджмент; концепции маркетинга; маркетинговые инструменты; бренд маркетинг; устойчивое развитие; инновация; концепция; цифровая среда; цифровой маркетинг

**Для цитирования:** Курина Т.Н. Применение различных концепций маркетинга в стратегическом менеджменте. *Управленческие науки.* 2022;12(2):98-110. DOI: 10.26794/2304-022X-2022-12-2-98-110

## ORIGINAL PAPER

## Application of Various Marketing Concepts in Strategic Management

T.N. Kurina

Russian New University, Moscow, Russia

## ABSTRACT

The object of the article is marketing tools used in the strategic management of a modern organization. The purpose of the research is to analyze the key directions of their development, and the objectives are to identify the main types of marketing tools in strategic management and to consider the possibilities of their application. The article considers trends in the field of marketing for companies, among which the main ones are the development of effective ways to satisfy customers, the formation of their loyalty to the brand, the ability to build clear competitive strategies; the concept of customer orientation and its role for a trade organization is given, as well as examples from foreign practice and the world's leading developments in the field of artificial intelligence. The article is also aimed at contributing to the definition of the Concept of Sustainable Development and its implementation. This concept is widely used by many modern companies and occupies a central place in the programs of state and non-governmental organizations, as well as enterprises around the world. But the scientific literature in the field of marketing and sustainable development still lacks a detailed and complete explanation of it. The author used such research methods as observation, systematization and generalization of the collected theoretical material, including foreign practice and the world's leading developments in this field.

**Keywords:** marketing; strategic management; marketing concepts; marketing tools; brand marketing; sustainable development; innovation; concept; digital environment; digital marketing

**For citation:** Kurina T.N. Application of various marketing concepts in strategic management. *Management Sciences.* 2022;12(2):98-110. (In Russ.). DOI: 10.26794/2304-022X-2022-12-2-98-110

© Курина Т.Н., 2022



## ВВЕДЕНИЕ

Важно отметить, что разработка, внедрение, а также управление маркетинговой деятельностью — важная часть стратегического менеджмента организации, которая требует определенных видов затрат как от руководства предприятия, так и от его сотрудников. Однако достаточно часто встречаются ситуации, когда компании, решая не тратить лишних средств, осуществляют не весь комплекс маркетинговых мероприятий, а лишь его отдельные элементы. В этом случае их ждет ухудшение ситуации, причем невозможно заранее сказать, на какой именно сфере деятельности негативное влияние скажется сильнее всего.

Основными понятиями маркетинга являются:

**Продукт:** товары, производимые организациями для клиентов. Продукты могут быть двух типов: материальным (продукт) и нематериальным (услугой).

**Цена:** деньги, которые покупатель платит за продукт. Цена продукта косвенно пропорциональна его доступности на рынке.

**Место:** локация, где продукты доступны (проданы или куплены как на физических, так и на виртуальных рынках).

**Продвижение:** различные методы и идеи, применяемые маркетологами для повышения осведомленности конечных пользователей.

## МАРКЕТИНГОВАЯ СТРАТЕГИЯ КАК ЭЛЕМЕНТ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ

Управление маркетингом — это процесс создания, планирования и контроля разработки нового продукта, его рекламы, продвижения и последующей продажи. Основная концепция, лежащая в основе маркетинговой стратегии, заключается в производстве компанией товара после выявления и анализа потребностей целевого рынка. Она базируется на знании ценностей и запросов аудитории, что помогает осуществлять большие продажи и получать солидную прибыль.

Важно иметь в виду такую маркетинговую стратегию, как анализ ситуации, в которой потребности клиента не удовлетворяются. Последующее выявление послуживших этому причин применяется для того, чтобы оценить возможности компании, а затем понять обстановку, в которой ей приходится работать. Потребители могут находиться в разных географических точках, что, в свою очередь, автоматически создает различия в их потребностях. Эту проблему

можно решить, изучив пожелания клиентов, которые находятся в разных местах [1].

В условиях интенсивной конкуренции предприятия часто вынуждены полагаться на уровень цен и другие краткосрочные стратегии на рынке. Они постоянно сталкиваются с проблемами, ограничивающими их производительность и экономический потенциал, основной из которых является сбыт продукции и услуг на правильном рынке для получения прибыли от инвестиций. Результаты опроса показали, что компании полагаются на «сарафанное радио», снижая цены и стоимость рекламных стратегий для маркетинговых и торговых целей, но это не дает должного эффекта. Более целесообразно изменение стратегии для обеспечения долгосрочной доходности.

В современной быстро меняющейся, неупорядоченной и парадоксально дезориентированной конкурентной среде с непрерывно сокращающимися жизненными циклами продуктов и предприятий ожидаемая прибыль от текущих процессов крайне неопределенна, причем настолько, что фирмы вынуждены постоянно искать новые возможности [2]. Они должны быть в состоянии работать во все более рискованных условиях, связанных с сокращением возможностей прогнозирования, ослаблением барьеров для входа на рынок, изменением управленческих целей и новыми структурами, которые усиливают изменения. Они находятся под возрастающим давлением, что требует от них быть более инновационными и гибкими в осуществлении маркетинговой деятельности.

Основная задача маркетинга — моделирование и формирование спроса на продукты и услуги компании. Управление маркетингом — это, по сути, управление спросом, но одновременно это и регулирование уровня сроков и характера спроса таким образом, чтобы помочь компании достичь своих целей в условиях растущей конкуренции и потребности в улучшенных методах распределения для снижения затрат и увеличения прибыли [3]. В текущей деловой ситуации управление маркетингом является наиболее важной функцией для организации.

Устойчивый продукт должен сохранять соотношение цены и качества, к которому клиенты привыкли, вызывать положительные эмоции и помогать сохранять окружающую среду. Идея устойчивости призвана стать общей ценностью для компании и ее клиентов. Продвижение нужно основывать на моральных принципах, обеспечивая широкую и творчески адаптированную рекламу, связанную с защитой окружающей среды и устойчивым развитием.

Термин «устойчивое развитие» используется с 90-х гг. XX в., когда он получил широкое распространение в качестве предмета обсуждения на научных конференциях, как лозунг экологических активистов и разработчиков планов развития [4].

В связи со сложной экологической ситуацией во многих уголках земного шара необходим инновационный способ организации бизнеса с точки зрения сохранения ресурсов и охраны окружающей среды. Устойчивое развитие — относительно новая и развивающаяся область, ее можно рассматривать как концепцию теории и практики бизнеса, которая не является константной и зависит от местных условий, потребностей населения и его интересов.

Решение задач, объединенных этим понятием, является одним из приоритетов для государства, глобальных компаний и всех дальновидных и неравнодушных к будущему людей. Частью проблемы устойчивого развития является вредное воздействие населения на окружающую среду [5]. Процесс реализации концепции устойчивого развития является не только долгосрочным, но и дорогостоящим. Но все же это необходимо для будущего нашей планеты. Маркетинговая деятельность — выходит за рамки удовлетворения потребностей клиента. Это должно способствовать общему благополучию общества и защите окружающей среды.

### ОСНОВНЫЕ ВИДЫ МАРКЕТИНГА

Управление маркетингом позволяет реализовывать действия и функции, имеющие отношение к распределению товаров и услуг [6]. Эта сфера деятельности связана с разработкой (после тщательного анализа и прогнозирования рыночных ситуаций) определенной программы, воплощением для достижения желаемой цели. Маркетинговая стратегия затрагивает объекты различного типа: товары, услуги, события, людей, места, свойства, организации, информацию и идеи.

Основные факторы, раскрывающие важность управления маркетингом:

1. Вывод на рынок новых продуктов.
2. Увеличение производства продукции.
3. Снижение затрат на продажу и распространение.
4. Экспортный рынок.
5. Развитие средств связи и транспортных средств внутри страны и за ее пределами.
6. Рост доходов на душу населения и увеличение спроса на товары со стороны потребителей.

Исследования менеджмента показали, что маркетологи используют различные инструменты: от экономики и стратегии конкуренции для анализа отраслевого контекста, в котором работает фирма. К ним относятся 5 сил Портера, анализ стратегических групп конкурентов и анализ цепочки создания стоимости и др. [7]. При изучении рынка маркетологи разрабатывают подробные профили каждого оппонента (структуру затрат, источники прибыли, ресурсы и компетенции, конкурентное позиционирование и дифференциацию продуктов, степень вертикальной интеграции, исторические реакции на развитие отрасли и др.), уделяя особое внимание их относительным конкурентным сильным и слабым сторонам с помощью SWOT-анализа.

### МАРКЕТИНГ ТЕРРИТОРИИ

При условии (которое можно назвать оптимальным), что участники социально-экономических процессов в регионах ведут свою хозяйственную деятельность, вырабатывают на основе гибкой и мягкой поддержки собственную устойчивость к негативным процессам, становятся востребованными практиками маркетинга территории. Причем они применяются в отношении нуждающихся в них субъектов экономики наряду с учетом интересов жителей территории, привлекаемых партнеров и инвесторов [8]. Регуляторный механизм в данном случае предполагает учет и согласование интересов сторон, задействованных в развитии и повышении жизнеспособности региональной экономики. Отметим также, что ряд исследователей прямо отмечают недостаточную эффективность реализуемой социально-экономической политики в России как на уровне государства, так и на уровне его субъектов, о чем свидетельствует невысокий уровень жизни населения, заметное расслоение в уровне доходов граждан, качестве и доступности социальных услуг [9, 10]. Это прямо свидетельствует о востребованности маркетинга территории как интегратора интересов и генератора способов их достижения, поскольку здесь необходим гибкий подход, позволяющий учитывать мнение как местного населения (в обеспечении базовыми услугами, рабочими местами, повышении качества жизни), так и бизнеса (рассчитывающего на получение прибыли и развитие деятельности) как в тактической, так и стратегической перспективе [11].

В данном контексте, с опорой на присутствующее в профильной литературе мнение, отметим, что маркетинг территории представляет собой направление

социально-экономической политики, которая включает в себя (применительно к региону) такие элементы, как планирование, организация, контроль и мотивацию [12]. Под планированием территории в данном контексте понимается постановка целей и задач развития ее социально-экономической системы, включающая как тактические шаги, так и стратегическое видение ситуации на перспективу за счет оценки внутренних ресурсов, понимания направлений их наращивания на базе консолидации интересов вовлеченных сторон и учета влияния внешних факторов и возможностей роста за счет привлечения игроков и ресурсов со стороны. Реорганизация управления социально-экономической системы региона возможна за счет маркетингового мышления управленцев и их практической работы, в ходе которой интересы в рамках социальных и экономических инициатив должны согласовываться. Функция контроля предполагает постоянный мониторинг различных показателей сдерживания и угроз для их нивелирования в процессе осуществления региональной социально-экономической политики [13, 14].

Мотивационный блок в рамках маркетинга территории представляется также крайне значимым, поскольку он направлен на поиск приоритетов развития у различных аудиторий, связывающих свою целевую и личную траектории с данным регионом, а также их согласование в рамках реализуемой социально-экономической политики.

### ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКИЙ МАРКЕТИНГ

В качестве современной концепции управления средним бизнесом, которая может не только помочь предприятию выжить, но и получить положительные результаты своей деятельности в условиях жесткой конкуренции, при этом наилучшим образом удовлетворяя потребности клиентов, выступает предпринимательский маркетинг, который является теоретической конструкцией взаимосвязи маркетинга и предпринимательства [15]. Предпринимательское мышление — нелинейное, творческое, избегающее предсказаний — противоречит традиционной маркетинговой модели, и, таким образом, появляется разрыв между теорией и практикой маркетинга.

Единого общепринятого определения предпринимательского маркетинга не существует. М. Моррис определяет его как «проактивное выявление и использование возможностей для приобретения и удержания выгодных клиентов с помощью инновационных

подходов к управлению рисками, использованию ресурсов и созданию ценности» [16]. Отличительной чертой этой интерпретации, которая ориентирована на рынок изнутри, является развитие специфических компетенций фирмы путем предпринимательской деятельности с целью удовлетворить скрытый спрос будущих клиентов на продукцию, которой еще не существует. Это можно назвать концепцией предпринимательского маркетинга.

### МАКРОМАРКЕТИНГ

Рассмотрим применение в России системы ВИК (вертикально интегрированных компаний), которые играют стратегическую роль и в определенной степени курируются государством. В данных структурах имеет место некий «макромаркетинг», который реализуется на уровне государства в целом [17].

В большей степени это область брендинга, ребрендинга и PR, в рамках которых разрабатываются мероприятия по повышению имиджа корпораций на российском и международном рынках.

Наиболее общие шаги маркетинговой стратегии ВИК, применяемые российскими предприятиями, систематизированы на *рис. 1*.

Стоит отметить, что важнейшим в маркетинге ВИК выступает анализ емкости рынка и его сегментация, поскольку именно данный аспект позволяет определять направления дальнейших разработок, изыскивать новые технологии [18].

Изучение положения товаров на рынке сбыта дает возможность определить слабые места предприятия и найти тенденции его улучшения посредством совершенствования предлагаемой продукции и реализации наиболее востребованной ее части по конкурентоспособным ценам.

Анализ рыночной доли организации (с прицелом на ее повышение) также определяет потребности в развитии используемых технологий и производимой ВИК продукции.

Степень монополизации рынка контролируется не только ВИК, но и государством, способствуя поиску оптимальной модели его функционирования и обеспечения на нем соответствующей степени конкуренции. На основании выявленных трендов и сформированной стратегии формируется план маркетинга, который содержит ряд направлений по обеспечению необходимой вертикально интегрированной компании доли рынка и конкурентоспособности ее продукции на международной арене [19]: его суть заключается в том, что он разрабатывается

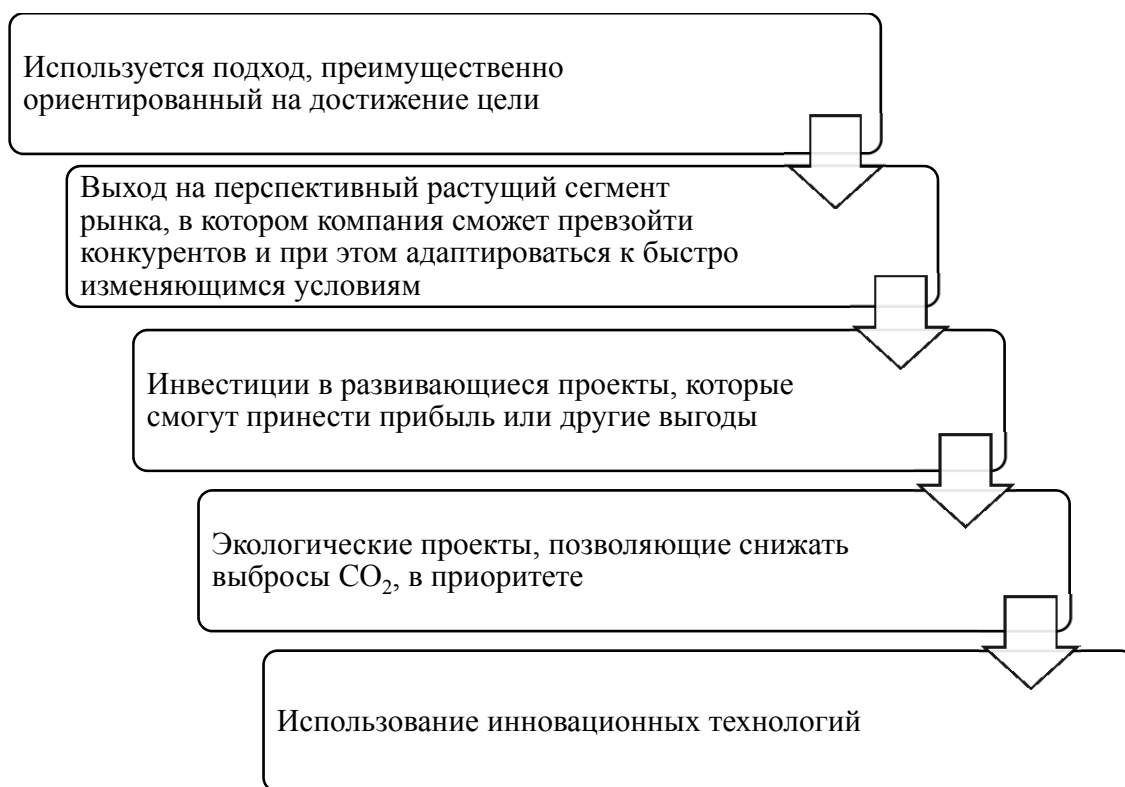


Рис. 1 / Fig. 1. Основные шаги по разработке маркетинговой стратегии ВИК /  
The essential steps to develop a marketing strategy for VIC

Источник / Source: составлено автором / compiled by the author.

в разрезе каждой составляющей данной структуры и включает в себя не только традиционный анализ рынка, но и непосредственно рекламу, PR, а также применение необходимых мероприятий, направленных на доведение продукции отдельных звеньев корпорации до конечного покупателя [20].

Совокупный бюджет маркетинга включает расходы на общее развитие корпорации и мероприятия, реализованные ее структурами: специализированные выставки, так называемые «технологические дни» для своих клиентов, в ходе которых они получают возможность ознакомиться с производством продукции, оценить инновационность оборудования, а также увидеть свойства предлагаемого продукта и оценить его технологичность и конкурентоспособность компании в целом [16].

Маркетинг, являясь необходимым направлением деятельности для каждой современной компании, для вертикально интегрированных структур имеет особое значение. Понимание этого ведет к раскрытию сущности и специфики ВИК, которая может быть представлена как целенаправленный процесс, стилизирующий развитие всех интегрированных пред-

приятий и отраслей с одновременной аккумуляцией капитала и распределением инвестиций среди всех участников группы (рис. 2) [21].

Успешная маркетинговая стратегия современной ВИК строится исходя из преимуществ и недостатков конкурентов и наличия определенного бюджета на ее разработку и реализацию. Наиболее перспективным видится таргетированный подход, а также стратегии инновации, что позволят удовлетворить все требования и минимизировать расходы компании на маркетинг [14].

### КЛИЕНТООРИЕНТИРОВАННЫЙ МАРКЕТИНГ

Клиентоориентированность представляет собой результат систематической работы по созданию наиболее высокой (относительно конкурентов), потребительской ценности, позволяющей в итоге привлечь новых и удерживать имеющихся потребителей, увеличивая объем продаж и прибыль предприятия, а также обеспечивая его финансовую устойчивость.

При сравнении и оценке взаимосвязи внутренней и внешней клиентоориентированности персонала



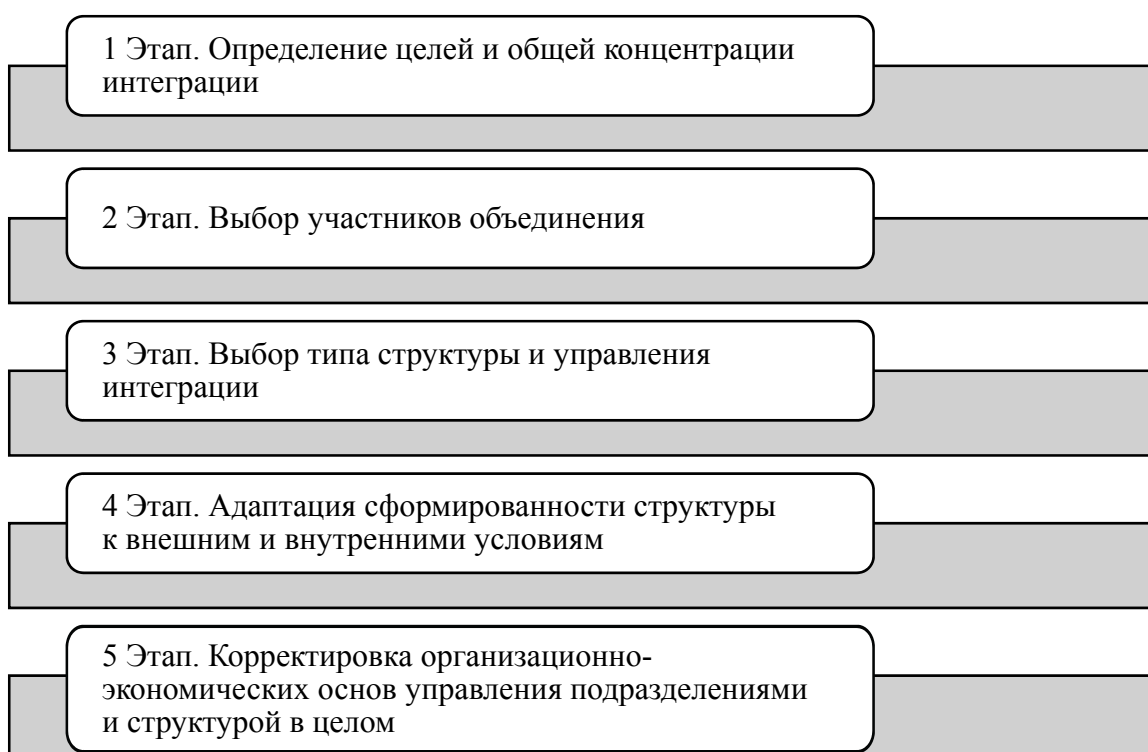


Рис. 2 / Fig. 2. Этапы формирования вертикально интегрированных структур / Stages of formation of vertically integrated structures

Источник / Source: составлено автором / compiled by the author.

необходимо подчеркнуть прямую зависимость между бизнес-процессами, которые представляет собой внутрикорпоративный маркетинг. Квалифицированный сотрудник сможет предложить внешнему клиенту более совершенное обслуживание, качественный сервис, если условия его труда и отношения с коллегами оптимальны. Даже если работник в силу своего функционала работает только с коллегами внутри компании, созданная им атмосфера оказывает поддержку тем, кто непосредственно контактирует с потребителями. Прослеживается зависимость, когда рост удовлетворенности внешнего клиента связан с повышением степени удовлетворенности персонала [22]. Более подробно влияние организационных элементов на уровень клиентоориентированности компании отражено в *таблице*.

### ЦИФРОВОЙ МАРКЕТИНГ В РЕАЛИЗАЦИИ МАРКЕТИНГОВОЙ СТРАТЕГИИ

Проанализируем основные инструменты, активно применяемые в цифровом маркетинге, выявим их главные преимущества и недостатки в управлении продвижением товаров и услуг:

- Электронная почта — онлайн-сервис, который позволяет пользователям компьютеров, мобильных телефонов или планшетов отправлять и получать текстовые сообщения (документы, фотографии) [23]. Факт «удержания» клиентов определяют методом реализации «разделительной полосы», которая фиксирует, кто относится к организации, а кто — нет. Отделение «своих» от «чужих» складывается из дополнительных предпочтений, которые распространяются только на «своих». Предоставление гостям уникальной организационной идентичности фиксируется внутри организации. Таким образом, электронная почта используется как для привлечения клиентов, так и для их удержания с помощью заранее составленного списка (базы), состоящего из адресов электронной почты и информации о пользователях, которые ранее давали свое согласие на контакт с ними; таким образом расширяется «зона доверия» [24].

- Социальные сети — место, где пользователи обмениваются мнениями, комментариями и информацией через различные приложения, основным условием функционирования которых является наличие интернета. По своей сути, социальные



Таблица / Table

**Влияние организационных элементов на уровень клиентоориентированности компании /  
The influence of organizational elements on the level of customer orientation of the company**

Компонент / Component	Характеристика / Characteristic
Корпоративная культура	Организационная культура представляет собой паттерн коллективных базовых представлений и ценностей, неформальное сознание организации, которое, отражаясь и формируясь в поведении работников, непосредственно влияет на ее проявление во внутренней и внешней среде
Специфика управления	Влияние концепции партнерских отношений, инициирование внедрения маркетинга взаимоотношений (маркетинга партнерских отношений), повышение рыночной власти, интеграции с компаниями партнеров для формирования новых ценностей и уровня взаимоотношений
Организационная структура	Структура компании выстраивается для реализации стратегии, организованной по принципам маркетинга партнерских отношений: выделяются категории взаимоотношений с текущими потенциальными и новыми покупателями, с партнерами, посредниками, поставщиками, инвесторами, СМИ
Человеческие ресурсы (HR)	Первостепенная роль трудовых ресурсов, человеческого фактора во взаимоотношениях. Выполнение профессиональных функций поддерживается информационными и организационно-техническими технологиями, принципами маркетинга взаимоотношений, функционально-экспертными качествами, достаточным объемом полномочий для выполнения процессов при особых категориях взаимоотношений
Систематический анализ клиентов и их потребностей	Формирование системы сведений о принадлежности покупателей к конкретным группам, дифференцированным сегментам и стратам, отличающимся по потребностям, стандартам покупательского поведения, устоявшимся нормам, платежеспособности. Выделяют социальные группы пенсионеров, студентов, предпринимателей, новаторов и консерваторов, лояльных и негативно настроенных покупателей
Технологические особенности	Маркетинговые технологии ускоряют и стандартизируют отношения как внутри компании, так и между компанией и клиентами. В технологической цепочке выделяют контакты (коммуникации): внешние – с общественностью и потребителем; внутренние (в коллективе); значительная роль должна уделяться клиентоориентированности при создании, внедрении и коммерциализации разнообразных инновационных проектов
Специфика построения всех бизнес-процессов	Процесс формируется вокруг партнера, клиента и требует значительных изменений в подходах и содержании. Коммуникационный процесс на уровне массовой аудитории, направленный на информирование рыночного сегмента, можно заменить интерактивным взаимодействием с несколькими узкими группами
Деятельность по удержанию потребителей	Удовлетворенные потребители выгодны для компании, выстроенное взаимодействие с постоянными клиентами способствует экономии средств на привлечение новых покупателей. Лояльные клиенты готовы ждать, делать предоплату, оплачивать определенные виды товаров в связи с известностью бренда и гарантией качества, рекомендовать своим знакомым данную продукцию. По оценкам экспертов, один разочарованный клиент повлияет на отказы 35 потенциальных покупателей

Источник / Source: составлено автором / compiled by the author.

сети — большая структура, состоящая из людей или организаций, связанных определенными взаимоотношениями (например, дружбой, бизнес-интересами, убеждениями, общими увлечениями и т.д.). Для них главное — возможность оставаться на связи и получать информацию в любом месте и в любое время. Внутриорганизационная жизнь как объект постоянного контроля: тестирование, сертификация, оценки прогресса индивидов де факто — становятся основаниями для идентификации пользователей

и условиями для возникновения доверия; их личный опыт перемещается на второй план, а на первый выходят закодированные репрезентации этого опыта [12]. Таким образом сложные системы электронного доступа, контроль границ и внутриорганизационное наблюдение отражают систему работы организации.

Социальные сети активно используются населением России и, следовательно, являются одним из основных каналов взаимодействия в цифровом маркетинге. Несмотря на то что они существуют уже много лет,

компании обратили внимание на них как на мощный виртуальный инструмент по управлению продвижением сравнительно недавно. Реклама брендов была сосредоточена в печатных СМИ, широковещательной рекламе и рассылках [25]. Появление социальных сетей дало предприятиям еще один способ связи с потребителями, поэтому необходимо вырабатывать стратегии, способные обеспечить бренду постоянное присутствие в этом виртуальном пространстве. В этой связи необходимо пояснить, что сетевое взаимодействие основано на мягких ценностях, на вовлечении во взаимодействие и доверии и тесно связано с такими понятиями, как «социальный потенциал», «социальная атмосфера», [26].

Охарактеризуем основные приемы:

- Визуализация бренда: применение присущих бренду цветовых схем и шрифтов в изображениях, видеоматериалах и другом контенте, публикация фотографий и показ видеоматериалов, учитывающих эстетику бренда и цвет.

- Изучение целевой аудитории: выстраивание взаимодействия в разных сообществах на основе соответствующего контента. Например, аккаунт в сети «Одноклассники» стоит ориентировать на более взрослых пользователей по сравнению с аудиторией Tik-tok или Instagram. Анализ социальных сетей позволяет изучить характеристики аудитории (в том числе демографические), что дает возможность оптимизировать контент так, чтобы он был интересен реальным потребителям и вызывал доверие и максимальный отклик.

- Определение «голоса и тона бренда»: индивидуализация компании, формирующаяся на основе того, что и как говорится в публикациях, как они демонстрируются в социальных сетях. Публикации призваны создавать определенный образ и ожидания в сознании пользователя; каждая следующая должна вносить свой вклад в укрепление этой индивидуальности.

- Создание аккаунтов для различных сфер интересов: если бизнес достаточно велик или его предложение рассчитано на разные целевые сегменты, лучше иметь несколько аккаунтов для взаимодействия с каждым из них и создавать для каждого релевантный контент [12].

Оценка результатов кампаний, которые ведутся в нескольких социальных сетях и дополнены взаимодействием на других каналах, может быть затруднена. В этом случае в качестве дополнительного инструмента мониторинга для понимания: уровня

осведомленности о бренде, выяснения, на какую аудиторию оказывается наиболее эффективное воздействие и воспринимают ли пользователи бренд именно так, как требуется, могут быть использованы опросы пользователей.

## ПОИСКОВАЯ ОПТИМИЗАЦИЯ КАК ИНСТРУМЕНТ ЦИФРОВОГО МАРКЕТИНГА

Поисковая оптимизация (SEO) позволяет добиться того, чтобы сайт занимал наиболее «релевантную» позицию в поисковой выдаче. Получение более высоких мест в органических списках зависит от понимания процесса, с помощью которого поисковая система подбирает и демонстрирует сайты, соответствующие критериям поиска [27].

Технология, используемая для создания органических объявлений, включает четыре процесса:

- отслеживание: определение страницы для индексации поисковыми роботами («пауками»);
- индексирование: добавление сайта в базу данных, которая позволяет поисковой системе быстро производить полнотекстовый поиск по его страницам;
- ранжирование: расстановка в порядке релевантности с учетом различных факторов;
- запрос и получение результатов: передача упорядоченного списка различных адресов и ссылок в поисковую систему после классификации запроса и сортировки результатов и его соответственное отображение на странице поисковой выдачи.

Поисковая оптимизация традиционно делится на две части:

1. On-Page (внутренняя поисковая оптимизация) включает в себя методы, используемые на веб-странице для оптимизации и улучшения позиционирования в поисковых системах. Основными ее приемами могут выступать: подбор ключевых слов; короткие URL-адреса, содержащие главные ключевые слова; мета-теги (отвечают за предоставление информации о сайте поисковым системам (название и описание веб-страницы, автора); теги H1, H2 и другие (относятся к структуре заголовков, оглавлений веб-страниц или статьи); тегирование фотографий, включая ключевые слова; анализ конкурентов (изучение тактики продвижения конкурентов по ключевым словам) [25].

2. Off-Page (внешняя поисковая оптимизация) состоит из любых элементов цифрового маркетинга, внешних по отношению к веб-сай-

ту, которые позволяют улучшить его органическое позиционирование за счет ключевых слов. Приемы внешней поисковой оптимизации: Link Building — размещение внешних ссылок на определенные страницы с собственным текстом (их покупка или обмен); Link Baiting — попытка получить ссылки на свой ресурс, используя другие ресурсы, например написание интересного контента на другом сайте с возможностью оставить обратный адрес (идеальный вариант, но требует временных затрат); использование социальных сетей, контент в которых может ссылаться на сайт или блог; сотрудничество с другими блогами (рекомендации и обмен ссылками, комментирование, участие в обзорах и онлайн-мероприятиях).

### ПОИСКОВЫЙ МАРКЕТИНГ (SEM) КАК ИНСТРУМЕНТ ЦИФРОВОГО МАРКЕТИНГА

Поисковый маркетинг предоставляет собой контроль над демонстрацией в поисковых выдачах. Все основные поисковые системы имеют собственные показы платной рекламы, которые, как правило, размещаются в верхней части списка результатов поиска и выделяются цветом, чтобы их нельзя было спутать с результатами органического поиска. Принципы оплаты подобных услуг могут варьироваться: за клик или за количество просмотров.

Технологии SEO и SEM имеют определенные сходства и различия.

Сходства между SEO и SEM [27]:

- обе технологии позволяют находить бренд в результатах поиска, если пользователей интересуют темы, созвучные с предложениями отрасли, бизнеса или бренда;
- генерируют большие объемы трафика на сайт, благодаря применению тактик, направленных на увеличение коэффициента числа кликов и привлечение большего числа потребителей к результатам поиска;
- помогают лучше узнать аудиторию, выявить ее потребности и интересы для того, чтобы предоставить ей соответствующий контент;
- проводят исследования ключевых слов, включающих в себя изучение популярности последних, конкуренцию за них, т.е., аналогично другим брендам, нацеленным на те же поисковые запросы, используют их для своего продвижения;

- требуют от специалистов определенного опыта, тщательного мониторинга и постоянной оптимизации для повышения производительности.

### ОНЛАЙН PR (ИНТЕРНЕТ PR)

Данный термин обозначает мероприятия, направленные на развитие репутации, повышение узнаваемости бренда или компании, достигаемые путем взаимодействия с различными СМИ. Онлайн PR используется для увеличения посещаемости сайта, создания важных реферальных ссылок<sup>1</sup> для улучшения поисковой оптимизации, повышения узнаваемости или поддержки мероприятий вирусного маркетинга. Другими словами, это перенос традиционных связей с общественностью в цифровое пространство. Некоторые из наиболее часто используемых методов — блоги, подкасты, виджеты, создание комментариев.

### ОСОБЕННОСТИ РЕАЛИЗАЦИИ МАРКЕТИНГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯМИ МАЛОГО БИЗНЕСА И КРУПНЫМИ КОМПАНИЯМИ

Малый бизнес, вероятно, не сможет иметь (и не стремится к этому) отдельное подразделение для реализации маркетинговой стратегии. Как правило, в таких компаниях маркетингом занимаются от одного до трех человек. Возможны различные комбинации из следующих позиций [28]:

- Директор по маркетингу: является главным менеджером этого направления, который отвечает за разработку стратегии и ее реализацию.
- Координатор (-ы) по маркетингу: отвечает за создание контента и реализацию стратегий, разработанных компанией.
- Помощник (-и) по маркетингу: отвечает за все административные задачи и помогает координатору по маркетингу разрабатывать активы и контент для компании [20].

Когда маркетинговая команда фирмы по мере роста начинает испытывать потребность в дополнительной поддержке, необходимо добавить к этому отделу:

- Специалиста по социальным сетям: этот сотрудник отвечает за разработку стратегии соци-

<sup>1</sup> Реферальная ссылка — ссылка на определенный сайт, в которой содержится уникальный идентификатор пользователя. Реферальные ссылки используются для привлечения новых пользователей и начисления вознаграждения участникам, которые их привели.

альных сетей и поддержку ваших платформ в социальных сетях.

- Специалиста по SEO: разрабатывает стратегию органического поиска, будучи в контакте с координатором по маркетингу, который создает контент [19].

- Координатора партнерства (иными словами, агента влияния): работает с влиятельными лицами, что важно для компании по мере ее роста, и развивает партнерские отношения с брендами.

- Сотрудника (-ов) по связям с общественностью: обрабатывает медиазапросы и исходящие сообщения [11].

- Эксперта CRO: несет ответственность за создание предложений, которые хочет видеть аудитория компании.

Если рассматривать маркетинговую деятельность более крупной компании, то, помимо вышеперечисленных сотрудников и подразделений, в ее структуре должны присутствовать:

- Вице-президент: реализует стратегию маркетинга; в компании может быть несколько вице-президентов, отвечающих за различные направления маркетинговой деятельности, например за привлечение, редактирование, управление брендом и т.д.

- Группа креативных услуг: отвечает за разработку логотипа, цветов и шаблонов, а также за управление брендом [23].

- Исследователи рынка: отвечают за исследования и анализ, которые определяют маркетинговые решения.

- Специалисты по контенту: создают контент (сообщения в блогах, в социальных сетях или веб-сайтах).

## ВЫВОДЫ

Поскольку цифровая коммуникация является сравнительно новым явлением по сравнению с другими средствами маркетинга, применяемыми в стратегическом управлении современной организации, в статье они рассмотрены довольно подробно.

Преимущества инструментов цифровой коммуникации являются:

Во-первых, более широкий охват: интернет позволяет находить новые рынки в национальных и глобальных масштабах, прибегая к относительно небольшим инвестициям, что невозможно при использовании других СМИ (радио или телевидение).

Во-вторых, снижение затрат: эффективно спланированная и правильно направленная цифровая

маркетинговая кампания может добиться отклика нужных клиентов с гораздо меньшими затратами, чем традиционные методы.

В-третьих, измеримость результатов: можно легко получить подробную информацию о том, как клиенты используют сайт или реагируют на рекламу, используя для этого инструменты веб-аналитики и многие другие.

В-четвертых, повышение конверсии: наличие доступной площадки (веб-сайта, интернет-магазина) позволяет клиентам находиться всего в нескольких кликах от загрузки купона, оформления или завершения покупки.

В-пятых, высокая персонализация: чем выше взаимодействие с клиентами, тем эффективнее можно формировать маркетинг с учетом потребностей клиентов и готовить для посетителей целевые предложения.

В-шестых, большая открытость: позволяет формировать лояльность клиентов и зарабатывать положительную репутацию, управляя взаимодействием в социальных сетях.

Отдел маркетинга отвечает за продвижение бизнеса и увеличение продаж продуктов или услуг компании, наблюдает за исследованиями, необходимыми для выявления целевых клиентов и других аудиторий. Бизнес без маркетологов немыслим. Все компании понимают необходимость найма специалистов для общения с потенциальными клиентами.

Каждая организация сама должна направить усилия своего менеджмента на разработку маркетинговой стратегии с целью сохранения экологической среды и заботы об интересах общества наряду с достижением хороших экономических результатов. Такая устойчивая стратегия ориентирована на будущее, удовлетворяя потребности потребителей, и в то же время обеспечивая прибыльность для инвесторов. Маркетинг с его обширными знаниями и опытом в отношении поведения клиентов и продвижения новых идей может значительно помочь в распространении идеи устойчивого развития. Акцент на социальные и экологические проблемы можно считать одним из двигателей этого процесса. Имеется огромный потенциал для инициирования культурных изменений в обществе, закладывания у потребителя необходимых поведенческих основ, прививая заботу об окружающей среде и экологии — все это нужно сделать приоритетом при принятии любых важных решений.



## СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Бердимбет А.А. Методы DATA MINING: для маркетинга, продаж и взаимоотношений с клиентами. *Интернаука*. 2021;(19–1):18–20.
2. Калюжнова Н.Я., Кошурникова Ю.Е. Современные модели маркетинга. 2-е изд. СПб.: Нева; 2021. 170 с.
3. Алексина И.С., Науменко Н.В. Современные методы оценки лояльности потребителей на конкурентном рынке. *Известия Международной академии аграрного образования*. 2021;(54):64–66.
4. Аренков И.А., Крылова Ю.В., Ценжарик М.К. Клиентоориентированный подход к управлению бизнес процессами в цифровой экономике. *Научно-технические ведомости Санкт-Петербургского государственного политехнического университета. Экономические науки*. 2017;10(6):18–30. DOI: 10.18721/JE.10602
5. Аренков И.А., Рихтер К., Лобарева Ю.С. Принципы формирования клиентоориентированной компании. *Маркетинг менеджмент в цифровой экономике*. 2019;2(1):20.
6. Мичелли Дж. Правила Zappos. Технологии выдающейся интернет-компании. Пер. с англ. М.: Альпина паблишер; 2021. 411 с.
7. Сьюэлл К., Браун П. Клиенты на всю жизнь. Пер. с англ. М.: Манн, Иванов и Фербер; 2020. 224 с.
8. Ломакин С. Нейросети в рекламе: разбираем реальные кейсы компаний. *TexTerra*. 22.03.2021. URL: <https://texterra.ru/blog/neuroseti-v-reklame-razbiraem-realnye-keysy-kompaniy.html>
9. Крюкова А.А., Логуа Р.А. Анализ методических подходов, методов и моделей клиентоориентированного управления. *Основы экономики, управления и права*. 2012(3):70–74.
10. Терехов А.И., Иванова О.В., Иванов П.В., Павлюк Е.А. Мультиагентные системы, перспектива развития в области искусственного интеллекта. Сб. тр. XV Междунар. отрасл. науч.-техн. конф. «Технологии информационного общества». М.: МТУСИ; 2021:182–184.
11. Morris M.H., Schindehutte M., LaForge R.W. Entrepreneurial marketing: A construct for integrating emerging entrepreneurship and marketing perspectives. *Journal of Marketing Theory and Practice*. 2002;10(4):1–19. DOI: 10.1080/10696679.2002.11501922
12. Eidelman B.M., Fakhrutdinova L.R., Galimov S.S. Applying of the territorial marketing technologies in organizations of socio-culture service and tourism. *International Business Management*. 2016;10(23):5568–5571. DOI: 10.3923/ibm.2016.5568.5571
13. Cook K.S., Hardin R., Levi M. Cooperation without trust? New York: Russell Sage Foundation; 2007. 267 p.
14. Чумаков О.Е. Влияние блока R&D на эффективность продаж. *Управление продажами*. 2020;(2):124–129.
15. Гельманова З.С., Петровская А.С. Клиентоориентированный подход к развитию фирмы. *Международный журнал прикладных и фундаментальных исследований*. 2018(10–2):292–298.
16. Morrish S.C., Miles M.P., Deacon J.H. Entrepreneurial marketing: Acknowledging the entrepreneur and customer-centric interrelationship. *Journal of Strategic Marketing*. 2010;18(4):303–316. DOI: 10.1080/09652541003768087
17. Stokes D. Putting entrepreneurship into marketing: The process of entrepreneurial marketing. *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*. 2000;2(1):1–16. DOI: 10.1108/14715200080001536
18. Kotler P. Marketing management. 11<sup>th</sup> ed. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall; 2003. 738 p.
19. Kasouf C.J., Darroch J., Hultman C.M., Miles M.P. Service dominant logic: Implications at the marketing/entrepreneurship interface. *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*. 2008;10(1):57–69. DOI: 10.1108/01443571010996235
20. Kraus S., Harms R., Fink M. Entrepreneurial marketing: Moving beyond marketing in new ventures. *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*. 2010;11(1):1–20. DOI: 10.1504/IJEIM.2010.029766
21. Bruhn M., Kirchgeorg M., eds. Marketing Weiterdenken: Zukunftspfade für eine marktorientierte Unternehmensführung. Wiesbaden: Springer-Gabler Verlag; 2018. 445 p.
22. Шкирандо О.И. Внутренняя клиентоориентированность организации: сущность и преимущества. *Международный научно-исследовательский журнал*. 2017;(3–2):116–117. DOI: 10.23670/IRJ.2017.57.083
23. Шуклина З.Н. Доминанта клиентоориентированности в маркетинге инноваций. *Современное общество и власть*. 2015;(1):113–116.
24. Carson D., Cromie S., McGowan P., Hill J. Marketing and entrepreneurship in SMEs: An innovative approach. London: Prentice-Hall; 1995. 296 p.

25. Gaddefors J., Anderson A.R. Market creation: The epitome of entrepreneurial marketing practices. *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*. 2008;10(1):19–39. DOI: 10.1108/01443571010996217
26. Gavinelli L., Morra M.C., Di Gregorio A. Pre-event marketing and territorial governance: The case of Monza and Brianza province. *Qualitative Market Research*. 2016;19(2):173–203. DOI: 10.1108/QMR-02–2016–0009
27. Hills G.E. Hultman C.M., Miles M.P. The evolution and development of entrepreneurial marketing. *Journal of Small Business Management*. 2008;46(1):99–112. DOI: 10.1111/j.1540–627X.2007.00234.x
28. Белов В.А. Торговое (коммерческое) право: основные российские концепции (Jurisprudentia Mercatoria Russica). М.: Юрайт; 2021. 270 с.
29. Махортова А.С. Трансформация отношений с клиентами в условиях цифровизации маркетинга и продаж. Современные парадигмы развития цифровой экономики в исследованиях молодых ученых. Белгород: БУКЭП; 2020:311–316.
30. Digital 2021: главная статистика по России и всему миру. Ex Libris. 18.03.2021. URL: <https://exlibris.ru/news/digital-2021-glavnaya-statistika-po-rossii-i-vsemu-miru/>

## REFERENCES

1. Berdimbet A.A. DATA MINING methods: For marketing, sales and customer relationships. *Internauka*. 2021;(19–1):18–20. (In Russ.).
2. Kalyuzhnova N. Ya., Koshurnikova Yu.E. Modern marketing models. 2<sup>nd</sup> ed. St. Petersburg: Neva; 2021. 170 p. (In Russ.).
3. Aleksina I.S., Naumenko N.V. Modern methods for evaluating loyalty of consumers in the competitive market. *Izvestiya Mezhdunarodnoi akademii agrarnogo obrazovaniya*. 2021;(54):64–66. (In Russ.).
4. Arenkov I.A., Krylova Yu.V., Tsenzharik M.K. Customer-centric approach to business process management in the digital economy. *Nauchno-tekhicheskie vedomosti Sankt-Peterburgskogo gosudarstvennogo politehnicheskogo universiteta. Ekonomicheskie nauki = St. Petersburg State Polytechnical University Journal. Economics*. 2017;10(6):18–30. (In Russ.). DOI: 10.18721/JE.10602
5. Arenkov I.A., Richter K., Lobareva Yu. S. Principles of forming a client-oriented company. *Marketing menedzhment v tsifrovoi ekonomike = Marketing Management in the Digital Economy*. 2019;2(1):20. (In Russ.).
6. Michelli J.A. The Zappos experience: 5 Principles to inspire, engage and WOW. New York: McGraw-Hill; 2011. 323 p. (Russ. ed.: Michelli J. Pravila Zappos. Tekhnologii vydayushchiesya internet-kompanii. Moscow: Alpina Publisher; 2021. 411 p.).
7. Sewell C., Brown P.B. Customers for life: How to turn that one-time buyer into a lifetime customer. New York: Currency Books; 2002. 240 p. (Russ. ed.: Sewell C., Brown P. Klienty na vsyu zhizn'. Moscow: Mann, Ivanov and Ferber; 2020. 224 p.).
8. Lomakin S. Neural networks in advertising: Analyzing real cases of companies. TexTerra. Mar. 22, 2021. URL: <https://texterra.ru/blog/neyroseti-v-reklame-razbiraem-realnye-keysy-kompaniy.html> (In Russ.).
9. Krukova A.A., Logua R.A. Analysis of methodological approaches, methods and models of client-oriented management. *Osnovy ekonomiki, upravleniya i prava = Economy, Governance and Law Basis*. 2012(3):70–74. (In Russ.).
10. Terekhov A.I., Ivanova O.V., Ivanov P.V., Pavlyuk E.A. Multiagenic systems, prospects of development in the field of artificial intelligence. In: Proc. 15<sup>th</sup> Int. branch sci.-tech. conf. “Technologies of information society”. Moscow: MTUCI; 2021:182–184. (In Russ.).
11. Morris M.H., Schindehutte M., LaForge R.W. Entrepreneurial marketing: A construct for integrating emerging entrepreneurship and marketing perspectives. *Journal of Marketing Theory and Practice*. 2002;10(4):1–19. DOI: 10.1080/10696679.2002.11501922
12. Eidelman B.M., Fakhrutdinova L.R., Galimov S.S. Applying of the territorial marketing technologies in organizations of socio-culture service and tourism. *International Business Management*. 2016;10(23):5568–5571. DOI: 10.3923/ibm.2016.5568.5571
13. Cook K.S., Hardin R., Levi M. Cooperation without trust? New York: Russell Sage Foundation; 2007. 267 p.
14. Chumakov O.E. The influence of the R&D block on sales efficiency. *Upravlenie prodazhami*. 2020;(2):124–129. (In Russ.).

15. Gelmanova Z.S., Petrovskaya A.S. A client-oriented approach to the development of a firm. *Mezhdunarodnyi zhurnal prikladnykh i fundamental'nykh issledovaniï = International Journal of Applied and Fundamental Research*. 2018(10-2):292–298. (In Russ.).
16. Morrish S.C., Miles M.P., Deacon J.H. Entrepreneurial marketing: Acknowledging the entrepreneur and customer-centric interrelationship. *Journal of Strategic Marketing*. 2010;18(4):303–316. DOI: 10.1080/09652541003768087
17. Stokes D. Putting entrepreneurship into marketing: The process of entrepreneurial marketing. *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*. 2000;2(1):1–16. DOI: 10.1108/14715200080001536
18. Kotler P. Marketing management. 11<sup>th</sup> ed. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall; 2003. 738 p.
19. Kasouf C.J., Darroch J., Hultman C.M., Miles M.P. Service dominant logic: Implications at the marketing/entrepreneurship interface. *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*. 2008;10(1):57–69. DOI: 10.1108/01443571010996235
20. Kraus S., Harms R., Fink M. Entrepreneurial marketing: Moving beyond marketing in new ventures. *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*. 2010;11(1):1–20. DOI: 10.1504/IJEIM.2010.029766
21. Bruhn M., Kirchgeorg M., eds. Marketing Weiterdenken: Zukunftspfade für eine marktorientierte Unternehmensführung. Wiesbaden: Springer-Gabler Verlag; 2018. 445 p.
22. Shkirando O.I. Internal customer focus of the organization: Essence and benefits. *Mezhdunarodnyi nauchno-issledovatel'skii zhurnal = International Research Journal*. 2017;(3–2):116–117. (In Russ.). DOI: 10.23670/IRJ.2017.57.083
23. Shuklina Z.N. Customer dominant in innovation marketing. *Sovremennoe obshchestvo i vlast' = Contemporary Society and Government*. 2015;(1):113–116. (In Russ.).
24. Carson D., Cromie S., McGowan P., Hill J. Marketing and entrepreneurship in SMEs: An innovative approach. London: Prentice-Hall; 1995. 296 p.
25. Gaddefors J., Anderson A.R. Market creation: The epitome of entrepreneurial marketing practices. *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*. 2008;10(1):19–39. DOI: 10.1108/01443571010996217
26. Gavinelli L., Morra M.C., Di Gregorio A. Pre-event marketing and territorial governance: The case of Monza and Brianza province. *Qualitative Market Research*. 2016;19(2):173–203. DOI: 10.1108/QMR-02-2016-0009
27. Hills G.E., Hultman C.M., Miles M.P. The evolution and development of entrepreneurial marketing. *Journal of Small Business Management*. 2008;46(1):99–112. DOI: 10.1111/j.1540-627X.2007.00234.x
28. Belov V.A. Trade (commercial) law: The main Russian concepts (Jurisprudentia Mercatoria Russica). Moscow: Urait; 2021. 270 p. (In Russ.).
29. Makhortova A.S. Transformation of relationships with customers in the context of digitalization of marketing and sales. In: Modern paradigms of digital economy development in the research of young scientists. Belgorod: Belgorod University of Cooperation, Economics and Law; 2020:311–316. (In Russ.).
30. Digital 2021: Main statistics for Russia and around the world. Ex Libris. Mar. 03, 2021. URL: <https://exlibris.ru/news/digital-2021-glavnaya-statistika-porossii-i-vsemu-miru/> (In Russ.).

## ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРЕ / ABOUT THE AUTHOR



**Татьяна Николаевна Курина** — старший преподаватель кафедры менеджмента, Российский новый университет, Москва, Россия

**Tatiana N. Kurina** — Senior Lecturer of the Department of Management, Russian New University, Moscow, Russia

<https://orcid.org/0000-0002-6183-4557>

[tk19@rambler.ru](mailto:tk19@rambler.ru)

*Конфликт интересов: автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.*

*Conflicts of Interest Statement: The author has no conflicts of interest to declare.*

*Статья поступила в редакцию 03.03.2022; после рецензирования 05.04.2022; принята к публикации 12.04.2022.*

*Автор прочитала и одобрила окончательный вариант рукописи.*

*The article was submitted on 03.03.2022; revised on 05.04.2022 and accepted for publication on 12.04.2022.*

*The author read and approved the final version of the manuscript.*