

# Управленческие аспекты предпринимательства / Management aspects of entrepreneurship

Оригинальные статьи / Original articles

<https://doi.org/10.24182/2073-9885-2023-16-1-43-49>



## Организация управленческого процесса в условиях санкционной неопределенности

**О. Б. Репкина**

*Доктор экономических наук, профессор,  
[olrepk@mail.ru](mailto:olrepk@mail.ru)*

*Московский государственный гуманитарно-экономический университет,  
Москва, Россия*

**Аннотация:** В статье исследованы новые для российской практики требования к организации управленческого процесса, обусловленные видоизменением условий хозяйствования организаций с учетом фактора санкционного давления. Исследованы негативные последствия использования в управленческой практике досанкционных управленческих паттернов и оценены возможности их сохранения с определенными модификациями. По результатам проведенного исследования разработана система рекомендаций по реорганизации управленческого процесса для каждого из этапов жизненного цикла организации.

**Ключевые слова:** управленческий процесс, санкции, модернизация, подготовка кадров, риски.

**Для цитирования:** Репкина О.Б. Организация управленческого процесса в условиях санкционной неопределенности. Путеводитель предпринимателя. 2023. Т. 16. № 1. С. 43–49. <https://doi.org/10.24182/2073-9885-2023-16-1-43-49>.

## Organization of the management process in the conditions of sanctions uncertainty

**O. B. Repkina**

*Dr. Sci. (Econ.), Prof.,  
[olrepk@mail.ru](mailto:olrepk@mail.ru)*

*Moscow State Humanitarian and Economic University,  
Moscow, Russia*

**Abstract:** The article explores new requirements for the Russian practice for the organization of the management process, due to the modification of the business conditions of organizations, taking into account the factor of sanctions pressure. The negative consequences of the use of pre-sanction management patterns in managerial practice are studied and the possibilities of their preservation with certain modifications are assessed. Based on the results of the study, a system of recommendations was developed for the reorganization of the management process for each of the stages of the organization's life cycle.

**Keywords:** management process, sanctions, modernization, personnel training, risks.

**For citation:** Repkina O.B. Organization of the management process in the conditions of sanctions uncertainty. Entrepreneur's Guide. 2023. T. 16. № 1. P. 43–49. <https://doi.org/10.24182/2073-9885-2023-16-1-43-49>.

Начало формирования российской управленческой практики датируется ранними 1990-ми годами, когда на смену централизованной плановой системе развития народного хозяйства пришла хаотичная рыночная среда, требующая от управленцев проявления деловой инициативы в условиях дефицита рыночной информации и искаженности большинства коммуникационных каналов как в деловой среде, так и в социокультурном российском пространстве в целом. Значительный отпечаток на управленческую практику наложил личностный фактор управленцев ранних 90-х, среди которых наиболее массовыми группами были:

- представители советской бюрократии, сумевшие коммерциализировать имевшиеся у них коммуникационные возможности и деловые связи в рамках построения собственных бизнес-структур;
- «красные директора», то есть руководители советских производств, сумевшие сохранить контроль над ними в условиях децентрализации экономической системы и масштабной приватизации государственных предприятий;
- лица, реализовавшие возможности по приватизации государственной собственности в период массовой приватизации и проведения залоговых аукционов за счет эффективного вложения собственных ваучеров и ваучеров партнеров<sup>1</sup>;
- представители трудовых коллективов компаний, сумевшие реализовать конкурентные преимущества их предприятий в ситуации разрыва общенациональных логистических цепочек и цепочек поставок;
- представители кооперативного движения позднего СССР, которые обладали как опытом управленческой деятельности в конкурентной системе, так и стартовым капиталом и были ориентированы на масштабирование своего бизнеса.

Стиль управления компаниями, сложившийся в условиях децентрализации экономики и формирования рыночной системы варьировал в зависимости от региона, отрасли, масштабов бизнеса и иных классификационных признаков управляемых бизнес-структур, однако обладал общими отличительными чертами, определенными деловой спецификой периода первоначального накопления капитала. Во многом указанные черты сохранились в российской управленческой практике, оказавшись устойчивыми к изменениям к конкурентной среде, имевшим место во время первой волны антироссийских санкций 2014–2022 г.

Рассмотрим эти черты более подробно.

1. Активное использование при планировании делового партнерства личных знакомств, что обеспечивало более высокую надежность делового сотрудничества в условиях первоначального накопления капитала за счет репутационных гарантий каждого из участников сделки; нарушение сделок, заключенных с использованием как формальных, так и неформальных договоренностей влекло не только юридические последствия для нарушителя, но и делало его нежелательной фигурой для сотрудничества со стороны других представителей бизнес-сообщества.

2. Преимущественное заключение сделок с известными по старым контрактам партнерами; необходимость консолидации формально независимых участников деловых отношений и образования ими обособленных, замкнутых с точки зрения открытости деловых коммуникаций кластеров сотрудничества была продиктована обилием на рынке недобросовестных партнеров, с одной стороны, и нежелательностью распространения инсайдерской информации среди широкого круга лиц, с другой.

3. Экспансивная ориентация развития; в отличие от управленческой практики стран с более продолжительной историей рыночных отношений, в которых большая часть экономики контролировалась крупным «старым» бизнесом, в России в конце XX века существовало большое коли-

---

<sup>1</sup> Литвиненко И.Л. Трансформация социально-экономических ориентиров развития современного общества. В сборнике: Государство будущего: актуальные проблемы социально-экономического и политико-правового развития. Сборник статей VI Международной научно-практической конференции. 2022. С. 229.

чество незанятых высокодоходных ниш с комфортным уровнем рисков, в том числе в добывающем секторе, инфраструктурной сфере, сфере услуг<sup>2</sup>.

Еще одной особенностью российского бизнеса образца 1990–2021 гг. стали повышенный темп концентрации капитала и преобладание крупного бизнеса. В силу своей специфики такие компании за счет масштабирования своей деятельности могли позволить себе масштабные инвестиции и закупки, то есть самостоятельно, без содействия малого и среднего инновационного бизнеса, формировать новые производственные и инфраструктурные подсистемы.

С точки зрения управления крупным бизнесом более целесообразной формой организации логистического процесса является формирование централизованных потоков, замкнутых на небольшое количество точек входа и выхода. Полномочия по работе с отдельными поставщиками и заказчиками, не имеющими системного значения для крупной компании, передавались специально созданным структурам. В качестве таких структур выступали как самостоятельные организации-посредники, использующие, при необходимости, несколько меньших посредников, либо встроенные структурные подразделения с широкими финансовыми и управленческими полномочиями, также имеющими каскадную структуру.

Наиболее очевидным решением при данной архитектуре организации логистического процесса стало масштабирование работы с уже существующими контрагентами, поставляющими готовую продукцию на оптимальных с точки зрения соотношения цены, качества и удобства логистики условиях<sup>3</sup>. Максимальное соответствие этим условиям могли предложить иностранные компании, обладающие высокой репутацией и способные снижать цены благодаря глобальному масштабированию своих продаж и экономии на издержках.

Потенциальный национальный новатор, представленный преимущественно либо внешним старт-апом, либо внутренним рационализатором — физическим лицом либо структурным подразделением не был способен выдержать подобного конкурентного противостояния.

Как показали события 2022 года, практика каскадно-иерархической организации управленческого процесса, когда каждый уровень управленческой иерархии контактировал преимущественно с одним вышестоящим и одним нижестоящим уровнем при минимальных горизонтальных связях создавала значительные системные риски. Ситуацию усугубила необходимость принятия значительных рисков срывов и ненадлежащего исполнения заказов структурными подразделениями, готовыми самостоятельно заниматься перестройкой системы связей, с одной стороны, и жесткость экономических связей с другой.

Исследование управленческой практики российских компаний 2022 г. указывает на наличие прямой корреляции между архитектурой управленческих отношений и способностью организации к перестройке экономических процессов с учетом санкционной реальности.

Наиболее значимые недостатки управленческого процесса российских компаний в условиях санкционного давления и негативные последствия этих недостатков для бизнеса компаний представлены на рисунке 1.

Всего выделено четыре автономные группы недостатков управленческой системы, каждая из которых может быть скорректирована независимо от других.

Остановимся на возможностях элиминирования каждой группы несоответствий управленческого процесса в российских компаниях требованиям санкционных реалий более подробно.

Причиной длительности сроков принятия решения в российских компаниях в досанкционный период была высокая интеграция отечественного производителя в глобальные цепочки добавочной стоимости. Жесткость контрактных обязательств и технологических стандартов не давали отечественному производителю широких возможностей для проявления коммерческой

<sup>2</sup> Нестеренко Ю.Н., Грибов К.А. Влияние профессиональной компетенции менеджера на эффективность деятельности организации. В сборнике: Проблемы теории и практики управления развитием социально-экономических систем. Материалы XVIII Всероссийской научно-практической конференции. Махачкала, 2021. С. 202.

<sup>3</sup> Тимохин Д. Самоуправление как инструмент инновационного развития. Самоуправление. 2019. Т. 1. № 1 (114). С. 25–29.



Рис. 1. Ключевые недостатки архитектуры управленческого процесса российских компаний с точки зрения соответствия санкционной конъюнктуре <sup>4</sup>

инициативы, так как подобное поведение могло ухудшить его рейтинговые позиции <sup>5</sup>. Введение секторальных санкций привело к потере российскими компаниями части возможностей развития своего бизнеса в глобальном формате, ранее считавшихся общедоступными. К числу таких возможностей относится:

- возможность участвовать на системообразующих торговых и финансовых мировых площадках без ограничений;
- возможность формировать глобальные аутсорсинговые цепочки, сосредоточившись на наиболее результативных для национального производителя видах деятельности, передав остальные более сильным партнерам;
- возможность оптимизировать географию и инструментальную структуру инвестиционного портфеля, руководствуясь принципом максимизации прибыли.

После введения санкций большинство из указанных возможностей было потеряно, а десятилетиями выстраивавшаяся репетиционная модель разрушена. Вместе с тем в силу инертности структуры потребления основных экспортных товаров российской экономики спрос на продукцию отечественных компаний несмотря на санкции сохранился, ухудшились лишь возможности заключения контрактов на оптимальных условиях.

Волатильность конъюнктуры важнейших рынков, на которые поставляются продукты национального производителя, требует более оперативного реагирования со стороны руководства компании на разовые предложения потенциальных партнеров <sup>6</sup>. При затягивании сроков потен-

<sup>4</sup> Разработано автором.

<sup>5</sup> Шихалиева Д.С., Бабанова Е.М. Цифровизация как фактор повышения конкурентоспособности экономики России. В сборнике: Государство, экономика, бизнес: стратегия будущего в условиях санкционного давления. Материалы III Всероссийской научно-практической конференции. Москва, 2022. С. 111.

<sup>6</sup> Тимохин Д.В. Стратегическое планирование рисков в соответствии с методикой «экономического креста». В сборнике: Производство, наука и образование в эпоху трансформаций: Россия в [де]глобализирующемся мире. сборник материалов VI Международного конгресса. Институт нового индустриального развития имени С.Ю. Витте; Конгресс работников образования, науки, культуры и техники (КРОН). Москва, 2020. С. 202.

циальные контракты, которые могут получить российские компании на условиях выше рыночного перехватываются крупными посредниками, обслуживающими систему взаимоотношений с российскими компаниями — носителями санкционных рисков. На конец 2022 г. эти компании представлены коммерческими агрегаторами из Китая, ОАЭ, Турции. На рынке углеводородов значительное место занимают компании — посредники из Индии, на рынке сельскохозяйственной продукции — компании из стран ближнего зарубежья.

Ускорение принятия решения руководством компании сообразно скорости изменения рыночной конъюнктуры требует увеличения аналитических способностей руководящего звена фирмы. Поскольку расширение руководящего штата в условиях дефицита ликвидности и платежеспособности покупателей нецелесообразно, имеет смысл увеличить скорость принятия управленческих решений за счет делегирования управленческих полномочий руководителям оперативного уровня.

Наиболее соответствующими санкционным рыночным реалиям способы делегирования полномочий включают в себя следующие.

Передача прав на заключение контрактов вместе с частью централизованного бюджета организации ее структурным подразделениям, позитивно зарекомендовавшим себя в условиях санкционной неопределенности 2022 г. Условиями такой передачи могут быть:

- наличие у структурного подразделения более высоких, нежели в среднем по аналогичным структурным подразделениям организации либо рынку результатов экономической деятельности и/или гарантий того, что эти результаты будут оставаться более высокими в долгосрочном периоде; в качестве актуальных причин, объясняющих превосходство структурного подразделения в результатах может вступать создание инновационного логистического, закупочного либо сбытового канала силами коллектива структурного подразделения;
- превращение структурного подразделения в экспериментальную площадку по апробации инновационных схем международного сотрудничества, например, схем с использованием параллельного импорта, схем продвижения несвойственной для российского консервативного рынка продукции, например, электромобилей из Уганды;
- делегирование сотрудникам и руководству структурного подразделения дополнительных рисков, инспирированных санкционным давлением, управление которыми с точки зрения руководства организации может осуществляться более эффективно на местах, нежели централизованно.

Более длительным трендом совершенствования управленческого процесса, уже наметившимся в 2022 г., но не раскрывшим своего полного потенциала, может стать переориентация управленческой структуры на использование отечественных кадров. Жесткая привязка отечественной экономики к международной торговой и финансовой инфраструктуре и зависимость российских компаний от составляющих зарубежными аналитическими агентствами рейтингов сориентировали управленческие подсистемы фирм на использование зарубежных кадров. Значительное количество управленческих кадров, особенно в крупных экспортных компаниях в России, представлено экспатами, среди которых большое количество экс-чиновников и управленцев зарубежных компаний, аналитиков из лучшей рейтинговой четверки, выпускников иностранных управленческих вузов.

Требования экономической безопасности, выросшие в условиях санкционного противостояния России и стран коллективного Запада могут быть удовлетворены за счет переориентации управленческой системы на выпускников отечественных вузов, обученных специфике организации деятельности фирмы в условиях санкционного давления и частичной изолированности от глобальной торговой инфраструктуры. Другой особенностью теоретической и практической подготовки востребованных в условиях санкционного давления управленческих кадров является их готовность к многовекторному деловому сотрудничеству, включая организацию бизнеса с компаниями из разных регионов мира, использование нестандартных решений обхода ограничений на ведение бизнеса, таких, как параллельный экспорт и крипто валютные операции.

Наряду с кадровой перестройкой системы обеспечения управленческого процесса для снижения санкционных последствий требуется перестройка системы подготовки кадров на уровне

содержания образовательных программ и отдельных дисциплин. Большое внимания при планировании образовательного процесса заслуживает изучение азиатских стандартов работы и законодательств крупнейших торговых партнеров России в условиях санкционной реальности, включая Китай, Турцию, ОАЭ. Целесообразно включение в образовательные программы экономистов изучение моделей осуществления риск-менеджмента в условиях санкций, подстанционного опыта работы Иранских компаний.

#### Список литературы

1. Литвиненко И.Л. Трансформация социально-экономических ориентиров развития современного общества. В сборнике: Государство будущего: актуальные проблемы социально-экономического и политико-правового развития. Сборник статей VI Международной научно-практической конференции. 2022. С. 326–332.
2. Нестеренко Ю.Н., Грибов К.А. Влияние профессиональной компетенции менеджера на эффективность деятельности организации. В сборнике: Проблемы теории и практики управления развитием социально-экономических систем. Материалы XVIII Всероссийской научно-практической конференции. Махачкала, 2021. С. 199–203.
3. Тимохин Д. Самоуправление как инструмент инновационного развития. Самоуправление. 2019. Т. 1. № 1 (114). С. 25–29.
4. Тимохин Д.В. Стратегическое планирование рисков в соответствии с методикой «экономического креста». В сборнике: Производство, наука и образование в эпоху трансформаций: Россия в [де]глобализирующемся мире. сборник материалов VI Международного конгресса. Институт нового индустриального развития имени С.Ю. Витте; Конгресс работников образования, науки, культуры и техники (КРОН). Москва, 2020. С. 201–208.
5. Шихалиева Д.С., Бабанова Е.М. Цифровизация как фактор повышения конкурентоспособности экономики России. В сборнике: Государство, экономика, бизнес: стратегия будущего в условиях санкционного давления. Материалы III Всероссийской научно-практической конференции. Москва, 2022. С. 106–118.
6. Шихалиева Д. С. Траектория экономических кризисов в России в период становления и развития рыночной экономики: оценка, эволюция, управление / Д.С. Шихалиева, С.В. Беляева. Вестник университета. 2021. № 12. С. 144–150. DOI 10.26425/1816-4277-2021-12-144-150. EDN ULTXXW.
7. Шихалиева Д.С. Вопросы повышения инновационного потенциала организации / Д. С. Шихалиева. Финансовые инструменты регулирования социально-экономического развития регионов: сборник материалов VI Всероссийской (национальной) научно-практической конференции, Махачкала, 08–09 сентября 2021 года. – Махачкала: Общество с ограниченной ответственностью «АЛЕФ», 2021. С. 168–173. – EDN OQHSKF.
8. Шапиро С.А., Шатаева О.В. Развитие концепций организационной и корпоративной культуры на предприятиях в условиях современной России. Ученые записки Российской Академии предпринимательства. 2014. № 39. С. 294–305.
9. Gladkova V.E., Yakhyaev M.A., Korolkov V.E., Smirnova I.A., Litvinenko I.L., Pinkovetskaya Ju.S. The Access of Russian Small Enterprises to Public Procurement Markets: Data Analysis. Amazonia Investiga. 2018. Т. 7. № 15. С. 20–31.
10. Laptev S.V., Filina F.V., Timohin D.V. Competitiveness management of russian innovation entrepreneurship. Studies in Systems, Decision and Control. 2020. Т. 282. P. 325–331.
11. Smolentsev V.M., Demin S.S., Mezentseva L.V., Litvinenko I.L., Tupchienko V.A. Industrial Clusters Development in the Regional Economic System. Espacios. 2018. Т. 39. № 31. С. 5.
12. Chugumbaev R.R., Chugumbaeva N.N. (2020). Problems of Transformation Management Business Models in Organizations. In: Bogoviz, A., Ragulina, Y. (eds) Industry Competitiveness: Digitalization, Management, and Integration. ISCI 2019. Lecture Notes in Networks and Systems, vol 115. Springer, Cham.
13. Chugumbaev Roman R., and Nina N. Chugumbaeva. «Problems of Transformation Management Business Models in Organizations». Industry Competitiveness: Digitalization, Management, and Integration, 2020, pp. 318–25.
14. Chugumbaev R.R., Chugumbaeva N.N. Problems of transformation management business models in organizations. Industry Competitiveness: Digitalization, Management, and Integration. Proceedings International Scientific and Practical Forum «Industry. Science. Competence. Integration». «Lecture Notes in Networks and Systems. Volume 115». 2020. Pp. 318–325.

## References

1. Litvinenko I.L. Transformation of socio-economic guidelines for the development of modern society. In the collection: *The State of the Future: Actual Problems of Socio-Economic, Political and Legal Development*. collection of articles of the VI International Scientific and Practical Conference. 2022. Pp. 326–332.
2. Nesterenko Yu.N., Gribov K.A. Influence of a manager's professional competence on the effectiveness of an organization's activity. In the collection: *Problems of the theory and practice of managing the development of socio-economic systems*. Proceedings of the XVIII All-Russian Scientific and Practical Conference. Makhachkala, 2021. S. 199–203.
3. Timokhin D. Self-management as a tool for innovative development. *Self-management*. 2019. Vol. 1. No. 1 (114). S. 25–29.
4. Timokhin D.V. Strategic risk planning in accordance with the methodology of the «economic cross». In the collection: *Production, science and education in the era of transformations: Russia in a globalizing world*. collection of materials of the VI International Congress. Institute of New Industrial Development named after S.Y. Witte; Congress of Workers of Education, Science, Culture and Technology (KRON). Moscow, 2020. Pp. 201–208.
5. Shikhalieva D.S., Babanova E.M. Digitalization as a factor in increasing the competitiveness of the Russian economy. In the collection: *State, economy, business: a strategy for the future under sanctions pressure*. Materials of the III All-Russian Scientific and Practical Conference. Moscow, 2022, pp. 106–118.
6. Shikhalieva D. S. The trajectory of economic crises in Russia during the formation and development of the market economy: assessment, evolution, management / D.S. Shikhalieva, S.V. Belyaeva. *Bulletin of the University*. 2021. No. 12. Pp. 144–150. DOI 10.26425/1816-4277-2021-12-144-150. EDN ULTXXW.
7. Shikhalieva D. S. Issues of increasing the innovative potential of the organization / D.S. Shikhalieva. *Financial instruments of regulation of socio-economic development of regions: collection of materials of the VI All-Russian (national) scientific and practical Conference, Makhachkala, 08-09 September 2021*. – Makhachkala: Limited Liability Company «ALEF», 2021. Pp. 168–173. EDN OQHSKF.
8. Shapiro S.A., Shataeva O.V. Development of organizational and corporate culture concepts at enterprises in modern Russia. *Scientific notes of the Russian Academy of Entrepreneurship*. 2014. № 39. S. 294–305.
9. Gladkova V.E., Yakhyaev M.A., Korolkov V.E., Smirnova I.A., Litvinenko I.L., Pinkovetskaya Ju.S. The Access of Russian Small Enterprises to Public Procurement Markets: Data Analysis. *Amazonia Investiga*. 2018. T. 7. № 15. C. 20–31.
10. Laptev S.V., Filina F.V., Timohin D.V. Competitiveness management of russian innovation entrepreneurship. *Studies in Systems, Decision and Control*. 2020. T. 282. P. 325–331.
11. Smolentsev V.M., Demin S.S., Mezentseva L.V., Litvinenko I.L., Tupchienko V.A. Industrial Clusters Development in the Regional Economic System. *Espacios*. 2018. T. 39. № 31. C. 5.
12. Chugumbaev R.R., Chugumbaeva N.N. (2020). Problems of Transformation Management Business Models in Organizations. In: Bogoviz, A., Ragulina, Y. (eds) *Industry Competitiveness: Digitalization, Management, and Integration*. ISCI 2019. Lecture Notes in Networks and Systems, vol 115. Springer, Cham.
13. Chugumbaev Roman R., and Nina N. Chugumbaeva. «Problems of Transformation Management Business Models in Organizations.» *Industry Competitiveness: Digitalization, Management, and Integration*, 2020, pp. 318–25.
14. Chugumbaev R.R., Chugumbaeva N.N. Problems of transformation management business models in organizations. *Industry Competitiveness: Digitalization, Management, and Integration*. Proceedings International Scientific and Practical Forum «Industry. Science. Competence. Integration». «Lecture Notes in Networks and Systems. Volume 115» 2020. Pp. 318–325.