

## О СТРАТЕГИЯХ ВОССТАНОВЛЕНИЯ РОССИЙСКИХ ОРГАНИЗАЦИЙ ПОСЛЕ COVID-19

Акмаева Р.И.<sup>1</sup>, Бабкин А.В.<sup>2</sup>, Епифанова Н.Ш.<sup>3</sup>

<sup>1</sup>СФГБОУ «Астраханский государственный университет»,  
Астрахань, Российская Федерация;

<sup>2</sup>Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого,  
Санкт-Петербург, Российская Федерация;

<sup>3</sup>Каспийский трубопроводный консорциум,  
Санкт-Петербург, Российская Федерация

Каждна из важнейших задач посткризисного развития российских компаний рассматривается выбор стратегий их развития после COVID-19. Ожидается, что в процессе восстановления бизнеса ускорятся некоторые существующие тенденции и появятся новые. Отмечается, что современные мировые сообщества, не задумываясь, остановили экономику ради спасения человеческих жизней, поскольку в случае с COVID-19 думать только об экономике означало подвергать риску жизни людей. Показано, что человеческий капитал давно является основой современного экономического роста и остановка эпидемии коронавируса любой ценой — это не только правильно с этической точки зрения, но и экономически выгодно. Указывается, что единственным действенным методом сдерживания инфекции оказалась всеобщая изоляция населения, остановка транспортного сообщения между странами и «замораживание» жизни городов. В статье по результатам уроков от COVID-19 перечислены несколько сквозных трендов, которые, очевидно, будут действовать достаточно долго и в посткризисное время. Проведенными исследованиями обосновывается, что еще в докризисный период под воздействием мегатрендов и вызовов цифровой эпохи изменился подход к ведению бизнеса, т.е. произошла смена бизнес-моделей за счет интеграции «подрывных» цифровых технологий во все аспекты бизнес-деятельности компании, сокращения горизонта разработки стратегии и внедрения новых гибких организационных форм работы. В статье обосновано, что российские компании, сделавшие ставку на цифровые бизнес-модели, будут лучше других готовы к новой посткризисной реальности. Утверждается, что точками роста в самое ближайшее время обещает стать все, что связано с инфраструктурой интернета и цифровыми платформами, что наибольшего успеха в современном мире добьются компании, которым удастся построить вокруг себя сети и управлять ими. Проанализированы различные концепции и версии менеджмента, которые свидетельствуют больше о сходстве их основных принципов, чем о различии. Даны рекомендации по восстановлению бизнеса для менеджеров российских компаний на основе развития экосистем и платформенной экономики.

**Ключевые слова:** мировые тренды, уроки кризиса, восстановление бизнеса, бизнес-модели цифровой эпохи, экосистемы, цифровые платформы

**Ссылка при цитировании:** Акмаева Р.И., Бабкин А.В., Епифанова Н.Ш. О стратегиях восстановления российских организаций после COVID-19 // Научно-технические ведомости СПбГПУ. Экономические науки. 2020. Т. 13, № 3. С. 115–128. DOI: 10.18721/JE.13309

Это статья открытого доступа, распространяемая по лицензии CC BY-NC 4.0 (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>)

## ABOUT THE STRATEGY FOR RESTORING RUSSIAN ORGANIZATIONS AFTER COVID-19

R.A. Akmaeva<sup>1</sup>, A.V. Babkin<sup>2</sup>, N.Sh. Epifanova<sup>3</sup>

<sup>1</sup>Astrakhan State University,  
Astrakhan, Russian Federation;

<sup>2</sup> Peter the Great St. Petersburg Polytechnic University,  
St. Petersburg, Russian Federation;  
<sup>3</sup> Caspian Pipeline Consortium,  
St. Petersburg, Russian Federation

The paper considers the choice of strategies for development of Russian companies in the post-crisis period as one of the most important tasks of post-crisis development. It is expected that some existing trends will accelerate and new ones will appear in the process of business recovery. It is noted that modern world communities did not hesitate to stop the economy in order to save human lives, because in the case of Covid-19, thinking only about the economy meant putting people's lives at risk. It is shown that human capital has long been the basis of modern economic growth and stopping the coronavirus epidemic at any cost is not only ethically correct, but also economically profitable. We indicate that the only effective method of containing infection was the General isolation of the population, stopping transport links between countries and "freezing" the life of cities. The article based on the results of lessons from Covid-19 lists several end-to-end trends that will obviously last long enough in the post-crisis period. The research proves that even in the pre-crisis period, under the influence of mega-trends and challenges of the digital age, the approach to doing business changed, i.e. there was a change in business models due to the integration of "disruptive" digital technologies into all aspects of the company's business activities, reducing the horizon for strategy development and introducing new flexible organizational forms of work. The article substantiates a theory that Russian companies which relied on digital business models will be better prepared for the new post-crisis reality. It is argued that everything related to the Internet infrastructure and digital platforms will become growth points in the very near future, and that the greatest success in the modern world will be achieved by companies that will be able to build and manage networks around themselves. We analyzed different concepts and versions of management which show more similarity of their basic principles than differences, and give recommendations on business recovery for managers of Russian companies based on the development of ecosystems and the platform economy.

**Keywords:** global trends, lessons from the crisis, business recovery, business models of the digital age, ecosystems, digital platforms

**Citation:** R.A. Akmaeva, A.V. Babkin, N.Sh. Epifanova, About the strategy for restoring Russian organisations after COVID-19, St. Petersburg State Polytechnical University Journal. Economics, 13 (3) (2020) 115–128. DOI: 1018721/JE.13309

This is an open access article under the CC BY-NC 4.0 license (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>)

## Введение

В начале 2020 г. очевидными трендами в мире на ближайшие десять лет были: тотальная цифровизация и автоматизация, распространение новых бизнес-моделей на базе экономики совместного пользования, рост креативных индустрий, развитие альтернативной энергетики, активные биотехнологические эксперименты, рост средней продолжительности жизни, «серебряная экономика» для пожилых, повышение мобильности и глобализация. Сейчас, по прошествии нескольких месяцев, эти тренды уже не кажутся незыблемыми<sup>1</sup>. В качестве объекта исследования авторы рассматривают современный глобальный рынок и положение российских организаций и предприятий на нем. Предметом исследования выступают стратегии восстановления и развития организаций в условиях глобальных воздействий.

Цель исследования состоит в изучении наблюдаемых тенденций и уроков кризиса COVID-19 в современной рыночной среде для выработки рекомендаций руководителям российских компаний по выбору стратегий их развития в посткризисный период.

## Методы

В ходе исследования использовались общенаучные, специальные и другие методы научного исследования.

<sup>1</sup> Чулок А. Стабильность как предвестник катастроф // *Garvard Business Review* Россия. Май 2020. С. 42.

### Полученные результаты и их обсуждение

Мир после COVID-19, в который мы выйдем, будет иным: ускорятся некоторые существующие тенденции и появятся новые. Вне сомнения, мировая экономика после пандемии будет переживать более сильную рецессию — спад производства и замедление темпов экономического роста, — чем это было ранее во времена прошедших за последние десятилетия экономических кризисов. Но очень важно и во время пандемии не забывать о будущем бизнеса. Для экономики страны в целом сейчас очень непростое время, а значит, и для бизнес-компаний тоже.

Коронавирус превратился в одну из главных проблем глобальной экономики, он заставляет и бизнесменов, и инвесторов пересматривать свои планы и думать о восстановлении бизнеса и стратегиях посткризисного развития. Восстановление всегда имело значение в бизнесе. Однако в весьма редких случаях восстановление бизнеса означало подвергать риску жизни людей.

Между тем, данная пандемия показала, что современные мировые сообщества, не задумываясь, остановили экономику ради спасения человеческих жизней. В этих условиях многие задают вопрос: а стоит ли это делать? Профессор экономики Sciences Po (Париж) С. Гуриев пишет: «Современное западное общество дает простой ответ на вопрос, стоит ли спасать жизни людей, даже если это приведет к остановке экономики: стоит, чего бы это ни стоило»<sup>2</sup>. Означает ли это, что, пожертвовав жизнями людей, Россия обеспечит экономический рост? Перефразируя известное высказывание Бенджамина Франклина, можно сказать, что пожертвовавший жизнями ради экономического роста не получит ни того, ни другого. С этим можно полностью согласиться, поскольку основа современного экономического роста — человеческий капитал, и если не ценить человека, не будет и процветания. Ведь человеческий капитал давно является определяющим базисом формирования и развития инновационной экономики — это основа современного экономического роста. При таких оценках остановка эпидемии коронавируса любой ценой — это не только правильно с этической точки зрения, но и экономически выгодно.

Практика течения пандемии в разных странах показывает, что единственным действенным методом сдерживания инфекции оказалась всеобщая изоляция населения, остановка транспортного сообщения между странами и «замораживание» жизни городов, когда из магазинов работают только продуктовые, а вся сфера услуг и общепит закрыты. Во время пандемии Китай, Сингапур, Южная Корея и другие азиатские страны убедили весь мир, что они могут эффективно справляться с ней, в отличие от стран Европы. Из коронавирусного кризиса страны будут выходить с разной скоростью и с разными потерями. Пример с появлением новой вспышки эпидемии в Южной Корее из-за одного приехавшего из-за границы молодого человека с коронавирусом, посетившего открытые уже в мае 2020 г. пять ночных клубов и сделавшего контактными почти сто человек, свидетельствует о сохранении опасности пандемии и необходимости продления социальной изоляции.

Между тем, в последнее время, в связи со снижением темпов роста заражения, становится все более очевидным, что экономическое давление и требования части населения возобновить деятельность малого бизнеса становится все более острым во всех странах, в том числе и в России. Многие граждане, прежде всего, западных стран, стремятся вернуться на работу, хотя и беспокоятся о риске заболеть. Меры российских властей по сдерживанию пандемии уже привели к остановке работы предприятий в одних отраслях и ощутимым убыткам в других. По оценке Торгово-промышленной палаты (ТПП), около 3 млн предпринимателей могут прекратить работу, если период карантина затянется: такой вариант развития событий приведет к потере работы более 8,6 млн человек<sup>3</sup>.

<sup>2</sup> Гуриев С. ВВП или жизни людей. Пожертвовавший жизнями ради экономического роста не получит ни того, ни другого // Ведомости. 26.03.2020.

<sup>3</sup> ТПП предупредила о риске разорения 3 млн предпринимателей из-за вируса // РБК. 21.03.2020. URL: <https://www.rbc.ru/economics/21/03/2020/5e7490569a7947467949c77d> (дата обращения: 05.06.2020)

В США можно ожидать более резкого восстановления экономики после кризиса, чем в Европе. Американское правительство поддерживает граждан и бизнес прямой раздачей денег, что стимулирует потребительский спрос. Так, США выделили на эти цели около 20% ВВП, Евросоюз, Япония — 10%, Россия — 2–2,5%. Во Франции отменяется плата за коммунальные услуги и аренду жилья, а бизнесу выделено \$330 млрд в виде государственных кредитных гарантий, чтобы бизнес мог работать. Правительство Испании обещало обеспечить малоимущие семьи бесплатной подачей воды, электричества и газа, а на поддержку национальной экономики было направлено 200 млрд евро, но главной целью является защита населения от массовых сокращений на работе. Италия, Хорватия, Чехия дали гражданам и бизнесу право временно не выплачивать кредиты и ипотеку. Великобритания выделила \$39 млрд на стимулирование экономики и снижение налогов; часть средств выплатят людям, которые вынуждены были самоизолироваться из-за коронавируса. Около 5 млрд фунтов стерлингов выделяют Национальной службе здравоохранения, остальное получит малый бизнес (с численностью сотрудников менее 250 человек). Банк Японии выдает кредиты с нулевой процентной ставкой финансовым организациям для стимулирования кредитования фирм, пострадавшим от вспышки вируса. В Китае на борьбу с коронавирусом направлено около \$22 млрд, а в целом правительственные меры поддержки составят \$1,4 трлн, или 1% ВВП страны.

В США власти разработали целый пакет мер объемом в \$1 трлн, в том числе 500–550 млрд выделено на прямые платежи населению (так называемые «вертолетные деньги») и снижение налогов. Об идее «вертолетных денег» говорили и в России, когда выяснилось, что около 1 трлн руб. бюджетных средств за 2019 г. оказались неистраченными.

В России согласно первому мартовскому пакету антикризисных мер выделено 300 млрд руб. на борьбу с коронавирусом<sup>4</sup>. Но уже майский пакет антикризисных мер (от 11 мая), по оценкам экспертов, по стоимости составил почти 1 трлн руб.

Скорость и эффективность восстановления бизнеса после кризиса будет зависеть не только от страны, но даже от бизнес-модели отдельной компании. От уроков, которые бизнес-лидеры извлекают из разворачивающихся сейчас перемен, зависит судьба их компаний и национальной экономики в целом в ближайшие годы и десятилетия. Ясно одно, что все бизнес-модели компаний должны будут трансформироваться и развиваться, чтобы расти и процветать в посткризисном мире. Из-за спада и рецессии происходят самые большие изменения в доле рынка, когда могут появиться новые лидеры отрасли и новые отрасли, поэтому бизнес-модели должны стать устойчивыми и высокоадаптивными.

Занятие ведущих позиций компаниями в посткризисном мире будет определяться их способностью сбалансировать устойчивость, адаптивность и правильно прогнозировать траекторию своего развития.

Наши исследования свидетельствуют, что и в докризисный период под воздействием мегатрендов и вызовов цифровой эпохи изменился подход к ведению бизнеса, т.е. произошла смена бизнес-моделей за счет интеграции подрывных (сквозных) технологий во все аспекты бизнес-деятельности компании, что является важнейшей тенденцией новой реальности [1]. Топ-менеджмент российских организаций понял, что «переход на цифру» потребовал перемен не только в области программного обеспечения (ПО), но и в сферах отношений с поставщиками, клиентами, конкурентами и подрядчиками. Традиционные бизнес-модели даже гигантов XX в. (за исключением, возможно, General Electric, IBM и др.), поддерживающие все внутренние системы организаций (методы стимулирования, рекрутинга, продвижения персонала, распределения ресурсов, внедрения новшеств и др.) вступили в противоречие с требованиями и потребностями цифровых

<sup>4</sup> Пять шоков от коронавируса: что ждет экономику России после пандемии // DW. 08.04.2020. URL: <https://p.dw.com/p/3acZY> (дата обращения: 05.06.2020)

моделей<sup>5</sup>. Между тем, молодые стартапы, использующие преимущества цифровых технологий, активно изменяют старую бизнес-модель, создавая новую, перестраивая свои сети поставщиков, партнеров и посредников, т.е. меняя множество элементов цепочки создания стоимости. Сейчас ясно, что как прежде, уже не будет. Одни бизнесы уйдут навсегда, другие останутся на плаву, третьи выйдут из ситуации с пандемией в плюсе. Многое зависит от того, насколько компания изначально была готова к резкой цифровой трансформации и какую стратегию, и бизнес-модель выберут владельцы.

Дополнительно к требованиям цифровой эпохи при восстановлении бизнеса и выборе новых, адекватных посткризисному периоду, бизнес-моделей, следует также учесть уроки от пандемии COVID-19. Нами выделены несколько сквозных трендов, которые очевидно будут действовать достаточно долго в посткризисное время [2, 12]. Прежде всего, усилится государство, которому придется поднимать разрушенный эпидемией рынок, а вместе с тем усилится и его надзорный контроль. По экспертным оценкам, люди привыкнут к ограничению свобод (оправданному на период карантина), но тотальный контроль населения, возможно, останется нормой надолго. Во-вторых, материальные блага вновь станут более существенными по сравнению с нематериальными (музыка, искусство, зрелища спортивные и культурно-массовые и пр.). Возрастет роль фундаментальной науки, и научные эксперты и, прежде всего, эпидемиологи, смогут влиять на самые серьезные политические решения. В-третьих, наряду с сокращением традиционных форм глобальной интеграции и мобильности резко вырастет глобальная сетевая интеграция. В условиях карантина весьма быстро происходило применение высокотехнологичных возможностей цифровых сетей на базе электронных платформ в сферах торговли, образования, досуга и культуры. В-четвертых, пандемия существенно усилила потребности для расширения практики применения цифровых технологий во всех сферах народного хозяйства. Не следует также забывать и о значительной трансформации будущего рынка труда.

В-пятых, COVID-19 значительно ускорил процесс социальных перестроек и взаимодействия людей (изменяются коллективные представления, установки и повседневные практики). Так, жизнь людей в условиях самоизоляции показала, что потребление сокращается и по причине падения доходов у населения, и по причине переосмысления трат. Это относится ко всем странам, которых затронули пандемия и кризис.

Если придерживаться наиболее вероятного сценария средней тяжести, то многие страны к лету или осени 2020 г. все же победят распространение коронавируса, но с гораздо более сильными потерями, чем Китай, поскольку отличаются большими гражданскими свободами и острым нежеланием людей менять свой привычный уклад жизни, в основном, из-за национального менталитета.

Благодаря своевременным и жестким мерам против эпидемии, проведенным правительством Китая, и, главное дисциплинированности населения, КНР удалось подавить распространение инфекции и позволить китайским предприятиям вновь заработать на экономику. В отличие от Китая, в западноевропейских странах (Италия, Испания) развился самый худший сценарий, так как правительства этих стран не смогли воспрепятствовать широкому развитию инфекции, во многом из-за особенностей менталитета населения этих стран. В Италии люди не смогли перестроить свои традиционные привычки, в том числе часто встречаться с родственниками за семейными обедами. Оказалось сложно изолировать от общения своих пожилых родственников, возникли трудности с избавлением от потребности молодежи в систематических встречах в клубах и пр.

Даже в России, как свидетельствуют СМИ, несмотря на усиленную работу по пропаганде о защите населения от коронавируса, часть россиян (в основном, молодое поколение) с трудом

<sup>5</sup> Уэссел М., Леви Э., Сигел Р. Рынок в цифровую экономику: традиционные бизнес-модели отдаляют компании от потребителей // Harvard Business Review Россия. Март 2017. С. 59–65.

воспринимают жесткие меры карантина. В этой связи достаточно вспомнить такую выявленную исследователями черту российского национального характера как «сохранение низкой способности к разумному самоограничению во имя групповых интересов» несмотря на известную всем склонность к «авральной» работе и работе сообща, единению и коллективизму [3]. Хотя и произошли определенные подвижки в национальном характере россиян в направлении усиления «адаптационного индивидуализма западного типа», но некоторые исследования показывают, что россияне по-прежнему остаются конфликтными индивидуалистами, что тесно связано с их недоговороспособностью и отсутствием доверия [3].

Ученые прогнозируют, что, возможно, мы окажемся в мире, где и тотальный индивидуализм будет вытеснен новой солидарностью — эрзацем интровертного глобализма. Просто глобализация из экстравертной фазы перейдет в интровертную, к которой человечество уже подготовили интернет и цифровизация. Именно последние могут содействовать сближению людей интровертно, через себя.

Представляет интерес недавнее исследование, проведенное Аналитическим центром НАФИ в марте и апреле 2020 г., о влиянии пандемии на российский бизнес<sup>6</sup>. Результаты исследования по первой части основывались на ответах на вопросы более 1500 российских предпринимателей. Было установлено, что 69% их считает, что влияние пандемии на российскую экономику будет максимально негативным, особенно для малого бизнеса. Негативное влияние развития коронавируса на финансовые показатели своего бизнеса подтверждают 85% предпринимателей. 43% предпринимателей считают, что нормализация ситуации в их отрасли произойдет не ранее, чем через год. Только 73% предпринимателей 40 лет и старше осведомлены о заявленных мерах поддержки со стороны государства и считают, что остро нуждаются в этой поддержке. Предприниматели призывают отсрочить уплату налогов или вовсе их отменить, просят предоставить субсидии, ввести арендные и кредитные каникулы, выдавать беспроцентные кредиты на поддержку бизнеса, снизить или отменить обязательные взносы в ФСС<sup>7</sup>.

Вторая часть данного исследования НАФИ была посвящена теме «Человеческий капитал: сокращения персонала и удаленный формат работы». Как показало исследование, изменения бизнеса в отношении сотрудников касались следующих антикризисных мер: отправление сотрудников в отпуск за свой счет (34%), снижение размера заработной платы (32%), увольнение (сокращение) некоторых сотрудников (18%), перевод сотрудников на удаленный формат работы (33%), отмена системы мотивации (социальный пакет, премии, бонусы) (21%), перевод сотрудников на другие должности с изменением их должностного оклада (31%). При этом только каждый второй предприниматель (49%) предлагал одну меру из перечисленных, а все остальные использовали сразу несколько.

Треть предпринимателей перевели сотрудников на удаленный формат работы, но большинство из них, как оказалось, не готовы сохранять удаленный режим после окончания режима самоизоляции, в том числе по причине низкой эффективности работы сотрудников в таком формате. Только 20% предприятий готовы сохранять режим удаленной работы для части своих сотрудников, 7% — для всех сотрудников.

Исследователи по этому поводу сделали вывод, во-первых, о том, что у российских предпринимателей отсутствуют навыки управления сотрудниками в удаленном режиме, что и отражается в снижении общей эффективности работы; и, во-вторых, что не все предприниматели имеют достаточный уровень готовности к переходу в цифровой формат работы из-за отсутствия, как прак-

<sup>6</sup> Влияние эпидемии коронавируса на бизнес и потребность в господдержке. Исследовательский проект НАФИ. 2020. URL: <https://nafi.ru/projects/predprinimatelstvo/rossiyskiy-biznes-i-koronavirus-chast-1-predprinimateli-o-vliyanii-epidemii-na-ikh-biznes-i-o-potreb/> (дата обращения: 05.06.2020).

<sup>7</sup> Влияние эпидемии коронавируса на бизнес и потребность в господдержке. Исследовательский проект НАФИ. 2020. URL: <https://nafi.ru/projects/predprinimatelstvo/rossiyskiy-biznes-i-koronavirus-chast-1-predprinimateli-o-vliyanii-epidemii-na-ikh-biznes-i-o-potreb/> (дата обращения: 05.06.2020).

тики использования цифровых инструментов, так и необходимых цифровых знаний и цифровой грамотности у сотрудников.

Важным уроком является тот факт, что около 82% представителей бизнеса отметили снижение эффективности сотрудников при переводе их на удаленный формат работы<sup>8</sup>. Никто из предпринимателей не отметил повышения эффективности труда сотрудников в удаленном режиме.

Таким образом, подводя итог, следует подчеркнуть, что сохраняющийся высокий уровень динамики и неопределенности внешнего окружения в условиях разворачивающегося мирового экономического кризиса под влиянием новых «черных лебедей» (коронавируса, экономических санкций и проблем с соглашениями с ОПЕК+) потребует от руководителей и менеджеров российских предприятий оперативного принятия стратегических решений и, прежде всего, учета последствий от коронавируса и ликвидации технологического отставания своих предприятий с помощью цифровизации. Ведущий экономист Всемирного экономического форума (ВЭФ) Р. Кротти в интервью агентству «РИА Новости» спрогнозировал, что пандемия коронавируса приведет к ускорению цифровизации экономик различных стран и компаний<sup>9</sup>.

В кризис люди задумываются о здоровье и пересматривают то, чем занимались прежде. Точно так же для российских бизнес-компаний пандемия коронавируса — повод задуматься об обновлении и оздоровлении бизнес-моделей. Именно использование цифровых технологий открывает перед компаниями в посткризисный период большие возможности, обусловленные переходом на новые бизнес-модели цифровой эпохи и новые стратегии развития. Топ-менеджмент российских организаций должен признать, что «переход на цифру» потребует перемен не только в области программного обеспечения, но и в сферах отношений с поставщиками, клиентами, конкурентами и подрядчиками, в области стратегического планирования. Неизменным остается тезис о том, что технологические инновации становятся ключом к новым бизнес-моделям, новым рынкам и новым возможностям роста, именно их внедрение является стратегическим направлением развития современных предприятий и организаций.

Быстрее крупных компаний используют преимущества цифровых технологий молодые стартапы, которые активно изменяют старую бизнес-модель, создавая новую, переходя на другие показатели эффективности и перестраивая свои сети поставщиков, партнеров и посредников, т.е. меняя множество элементов цепочки создания стоимости.

В посткризисный период будет продолжаться сокращаться горизонт разработки стратегии у компаний, когда стратегии нужно будет пересматривать не один раз в год, а чаще. Вне сомнений, что годовые циклы планирования и бюджетирования безвозвратно уйдут и заменятся более короткими циклами. Менеджеры-практики, применяющие гибкую технологию Agile, хорошо понимают на своем опыте, что годичный цикл ограничивает инновации, и что потребителю нужны частые изменения в виде прорывных идей, которые могут долго не финансироваться в ожидании нового годового бюджетного цикла. В связи с этим такие компании как Toyota, Tesla, Amazon и др. еще в докризисный период отказались от годовых циклов планирования, «заменяв их мгновенным реагированием на отзывы клиентов. Илон Маск утверждает, что в автомобиль Tesla Model S еженедельно вносится около 20 изменений, улучшающих ее работу»<sup>10</sup>.

Соответственно, и новые стратегии развития в посткризисных условиях должны обновляться чаще и учитывать в своем контенте использование цифровых инструментов, особенно в сфере промышленного интернета (IoT, Internet of Things) и дополненной реальности (Augmented Reality, AR). Данные инструменты уже почти стали мейнстримом, поскольку их можно эффективно применять во всех отраслях экономики, совершенствуя не только производственные процессы, но и

<sup>8</sup> Там же.

<sup>9</sup> В ВЭФ оценили изменения в мировой экономике // РБК. 4.04.2020. URL: <https://www.rbc.ru/economics/04/04/2020/5e882ef59a7947689874324e> (дата обращения: 05.06.2020)

<sup>10</sup> Ригби Д., Сазерленд Д., Такеучи Х. Новый рецепт инноваций: модель agile. Как освоить модель, которая меняет саму суть управления // Harvard Business Review Россия. Август 2016. С. 39–42.

процессы образования, принятия решений и взаимодействия<sup>11</sup>. Так, компания GE в режиме реального времени контролирует оборудование на промышленных объектах следующим образом: используя информацию от встроенного ПО, она сообщает клиентам о необходимости ремонта и корректирует график технического обслуживания. Признав, что для объединения производственных активов любого предприятия потребуется единая платформа обработки данных, GE стала поставлять ПО напрямую потребителям, в обход системных интеграторов, которые делали это поэтапно.

Уже сейчас все мы наглядно видим, что в условиях самоизоляции и перехода многих российских организаций на удаленную работу резко увеличивается удельный вес применения цифровых технологий: онлайн-обучения, интернет-торговли, инструментов искусственного интеллекта (распознавание лиц, локализация условно зараженных лиц и т.п.). Следовательно, точками роста и стратегиями развития в самое ближайшее время обещает стать все, что связано с интернетом и поддерживаемой им инфраструктурой: IT-сфера, онлайн-торговля и связанная с ней сеть курьерской доставки, интернет-банкинг, различные сервисы, включая дистанционное обучение и профессиональную переподготовку кадров.

Таким образом, проблема быстрого внедрения цифровых технологий в экономику России тесно взаимосвязана с эффективным выбором стратегий развития отечественными менеджерами-практиками в посткризисное время, когда они будут вынуждены быстро решать новые и сложные управленческие задачи, связанные с ликвидацией последствий пандемии. Знание и их понимание научит российских менеджеров справляться с ними и позволит им выработать для обеспечения своей конкурентоспособности принципы эффективного поведения в посткризисных условиях.

Нет сомнений, что российские компании, сделавшие ставку на цифровые бизнес-модели, будут лучше других готовы к новой посткризисной реальности, поскольку смогут быстрее адаптироваться к внешним вызовам, сумеют выстроить цифровые платформы и экосистемы, объединяющие производителей и потребителей. Еще до кризиса проявилась тенденция к консолидации, которая в будущем в посткризисном периоде будет только усиливаться. С одной стороны, есть примеры, когда интернет-компании превращаются в экосистемы, скупая не только онлайн-бизнесы, но и офлайн, а, с другой стороны, имеет место и обратный процесс — традиционный бизнес скупает крупных интернет-игроков. Так, мобильный оператор «Мегафон» в конце 2017 г. приобрел контрольный пакет акций Mail.ru Group за \$740 млн. Данная сделка явилась дополнительным подтверждением того, что цифровизация меняет стратегии компаний<sup>12</sup> [12].

Для характеристики цифровых платформ используется большое число определений: платформенная экономика (Platform Economy), экономика совместного пользования (Sharing или Collaborative Economy), распределенная экономика (Peer-to-Peer Economy) и пр. Более распространен термин «экономика совместного пользования» [4]. По мнению ученых, «Цифровые платформы (шеринговые платформы, поисковые системы, социальные сети, платформы электронной торговли и др.) и формируемые ими платформенные экосистемы трансформируют целые отрасли и различные виды социально экономической активности, становятся драйверами экономического роста, инноваций и конкуренции» [4–7]. Самое простое определение платформы — это бизнес-модель, которая позволяет объединять две и более взаимозависимые группы участников ради увеличения прибыли всех групп [8]. Иными словами, платформы позволяют потребителям и производителям связываться между собой, чтобы обмениваться товарами, услугами и информацией. Открытые экосистемы возникают не вокруг продуктов и услуг, а вокруг платформ, что является также современной стратегией развития российских и зарубежных ком-

<sup>11</sup> Портер М., Хепелман Дж. Почему вашей организации нужна стратегия работы с AR // Harvard Business Review Россия. Декабрь 2017. С. 30.

<sup>12</sup> «Мегафон» купил Mail.ru // CNews.10.02.2017. URL: [https://www.cnews.ru/news/top/2017-02-10\\_megafon\\_kupil\\_mailru](https://www.cnews.ru/news/top/2017-02-10_megafon_kupil_mailru) (дата обращения: 05.06.2020)

паний. В результате развития платформ многочисленные разработчики мобильных приложений предпочли сотрудничать, к примеру, с Google Play Store, а не с операторами сотовой связи. Еще С. Джобс писал, что победитель в войне платформ нередко получает все.

Самые успешные китайские компании сейчас являются платформами: Tencent (владелец WeChat) и Baidu. Сейчас в КНР компания Alibaba контролирует 80% электронных продаж через свои платформы Taobao и Tmall, а их платформа Alipay является самой крупной платежной системой. Следовательно, наибольшего успеха в современном мире добьются компании, которым удастся построить вокруг себя сети и управлять ими. Суть механизма платформенных бизнес-моделей состоит в передаче ценности между компаниями и людьми через сети. Причем обмен ценностями в сети разнонаправленный, не такой, как в конвейерной или линейной экономике, где сосредотачиваются на продаже изготовленного продукта (ценности) от компании вниз, к потребителям.

Пять из шести самых дорогих компаний мира работают на базе платформ. Большой экономический потенциал по сравнению с технологическими имеют инновационные платформы, которые позволяют сторонним фирмам добавлять дополнительные продукты в основной продукт или технологию. В России такими платформами являются Сбербанк, Яндекс и Mail.ru Group.

По мнению ученых, «Платформа — это стопроцентный информационный бизнес с нулевыми предельными издержками» [8]. Как известно, низкие предельные издержки производства гарантируют, что затраты будут расти медленнее, чем прибыль. Таким образом, чтобы стать эффективными, отечественные менеджеры при выборе посткризисных стратегий развития своих компаний должны базироваться на цифровых платформенных бизнес-моделях и внимательно отбирать идеи эффективного управления, появившиеся в XXI в. На основе обобщения теории и управленческой практики, доминировавших в представлениях об эффективном управлении в XXI в., нами выделены его основные идеи и элементы, которыми могут воспользоваться отечественные менеджеры (табл. 1).

**Таблица 1. Эволюция научных взглядов на менеджмент в XXI в.**

Концепции, авторы	Содержание концепции
Менеджмент 2.0: новая версия для нового века. В мае 2008 г. 35 теоретиков и практиков менеджмента на Международной конференции наметили 25 масштабных задач, стоящих перед менеджментом в XXI в. <sup>13</sup>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ставить высокие цели</li> <li>2. Руководствоваться идеей корпоративной ответственности</li> <li>3. Изменить философию менеджмента</li> <li>4. Отказаться от традиционной иерархии</li> <li>5. Изжить страх и укрепить доверие</li> <li>6. Изменить принципы контроля и т.д.</li> </ol>
Концепция создания общих ценностей (Creating Shared Value, или CSV), М. Портер, М. Креймер, 2011 г. <sup>14</sup>	Бизнесу и обществу нужно воссоединиться, взять в свои руки инициативу должен именно бизнес. Пользоваться принципами и методами работы, которые усиливают конкурентоспособность фирмы и улучшают экономические и социальные условия тех регионов, в которых она работает.
Холакратия — система самоуправления, разработанная в 2007 г. Брайаном Робертсоном. Круги и роли. Круги работают над одной задачей. Это команда, формирующаяся или распадающаяся в зависимости от нужд организации <sup>15</sup> .	Правом принимать решения наделяются не конкретные работники, а непостоянные по составу коллективы («круги») и «роли». Властные полномочия и право принимать решения распределены между «кругами» по всей организации, а принципы руководства закреплены в Конституции, принятой организацией. В холакратическом круге роль — набор обязанностей, необходимых для достижения конкретного результата или выполнения роли. Роли могут создаваться, пересматриваться или упраздняться; у каждого сотрудника, как правило, могут быть несколько ролей в разных кругах.

<sup>13</sup> Менеджмент 2.0: новая версия для нового века // Harvard Business Review Россия. Октябрь 2009. С. 91–100.

<sup>14</sup> Портер М., Креймер М. Капитализм для всех // Harvard Business Review Россия. Октябрь 2011. С. 36–52.

<sup>15</sup> Бернштейн И., Банч Д., Каннер Н., Ли М. Холакратия по законам бюрократии // Harvard Business Review Россия. Октябрь 2016. С. 31–43.

<p>Agile-менеджмент. 2000 г. Метод скрам. «Манифест гибкой разработки ПО». Принципы:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Сначала — люди, потом процессы и инструменты</li> <li>2. Реагировать на перемены, а не выполнять план</li> <li>3. Используйте рабочие прототипы и делайте поставки продукта как можно чаще, а не занимайтесь бумажной волокитой</li> <li>4. Сотрудничество с клиентами, а не жесткий договор<sup>16</sup></li> </ol>	<p>Правила метода скрам: фирма формирует небольшую (4–10 чел.) группу, в которую входят специалисты всех нужных для решения поставленных перед группой задач. Они сами управляют своей работой и несут ответственность. В команде выделяются три роли: ответственный за инициативу, за продукт (PO), ведущий (SM). Команда сама определяет первоочередные задачи, разбивает их на небольшие модули (разработка ведется короткими циклами — спринтами) и сотрудничает с заказчиком в ходе всего проекта, внося изменения, которые приветствуются.</p>
<p>Открытая экосистема для пользователей, инноваторов и партнеров, созданная в китайской компании Haier, где сотрудники становятся активными предпринимателями, подотчетными непосредственно клиентам.</p> <p>Открытая экосистема заменяет формальную иерархию (Haier разделилась на 4 тыс. микропредприятий (МП), в которых работает по 10–15 чел.). В Haier подход называют жэньданьхэи, что обозначает тесную связь ценности, создаваемой для клиентов, с ценностью, получаемой сотрудниками. МП легко формируются почти без централизованного управления, все МП одинаково подходят к постановке целей, внутренних соглашений и координации между подразделениями.</p>	<p>Семь принципов:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. От монолитного бизнеса к микропредприятиям (МП) (Haier разделилась на 4 тыс. МП: 200 рыночно ориентированных, 50 инкубаторных и 3800 узловых, в большинстве которых работает по 10–15 чел.).</li> <li>2. Каждое МП стремится достичь амбициозных целей, которые называют «ведущими целями».</li> <li>3. В Haier каждое МП может покупать или не покупать услуги у других МП. Топ-менеджеры почти не вмешиваются во внутренние переговоры. Каждый узел вкладывается в работу рыночно ориентированных МП, зарплата сотрудника зависит от достижения поставленных целей.</li> <li>4. От согласования «сверху вниз» к добровольному сотрудничеству. МП объединяются в платформы. Владелец платформы отвечает за то, чтобы собрать команды МП и помочь им найти возможности для сотрудничества. Никто не отчетывается перед владельцем, у владельца нет подчиненных. В Haier общая ответственность перед потребителями.</li> <li>5. От жестких границ к открытым инновациям. Каждый новый продукт или услуга разрабатывается открыто. Haier выстроила сеть из 400 организаций и экспертов со всего мира, которые помогают компании справляться с трудными задачами в 1000 областях. Новые проекты не получают крупного бюджета до тех пор, пока их не поддержат пользователи.</li> <li>6. Haier вся превратилась в фабрику стартапов и стала похожа на гигантскую поисковую систему, когда МП изучают поле битвы и ищут перспективные возможности.</li> <li>7. МП самоуправляемы: они имеют право ставить цели, выбирать возможности и стратегии, вступать во внутренние и внешние партнерские отношения; принимать решения о найме и выстраивать рабочие отношения; устанавливать ставки оплаты труда и распределять бонусы<sup>17</sup>.</li> </ol>
<p>Менеджмент 3.0. основан на теории сложности. Модель шестиглавого монстра, Ю. Аппелло, 2018 г. [9].</p>	<p>Принципы:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Люди — самый важный элемент организаций, менеджерам нужно прилагать максимум усилий, чтобы поддерживать в них активность, креативность и мотивацию</li> <li>2. Компания способна на самоорганизацию и для этого необходимо предложить им широкие права и полномочия</li> <li>3. Настройка ограничений</li> <li>4. Развитие коммуникации сотрудников</li> <li>5. Выработайте структуру организации</li> <li>6. Улучшайте все. Люди, команды и организация нуждаются в постоянном совершенствовании</li> </ol>
<p>Пять принципов управления компанией в XXI в., Г. Хэмел, 2013 г. [10].</p>	<p>Принципы:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Жизнь (порождение разнообразия)</li> <li>2. Рынки (гибкие при распределении ресурсов)</li> <li>3. Децентрализация (поощрение активности)</li> <li>4. Вера (понимание смысла)</li> <li>5. Существование крупных городов (создание предпосылок для возникновения случайных удачных открытий)</li> </ol>

<sup>16</sup> Ригби Д., Сазерленд Д., Такеучи Х. Новый рецепт инноваций: модель agile. Как освоить модель, которая меняет саму суть управления // Harvard Business Review Россия. Август 2016. С. 39–42.

<sup>17</sup> Хэмел Г., Занини М. Приговор бюрократии. Как китайский производитель бытовых приборов переосмысливает менеджмент в цифровую эпоху // Harvard Business Review Россия. Декабрь 2018. С. 47–55.

<p>Концепция самообучающихся быстродействующих организаций (СБДО), Н.Ш. Епифанова, 2013 г. [11].</p>	<p>Принципы формирования СБДО:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Умение быстро реагировать на возникающие проблемы или открывающиеся перспективы и обмениваться имеющимися знаниями со всеми</li> <li>2. Руководители должны обеспечить поступательный процесс активизации творчества персонала</li> <li>3. Достижение внутренней сплоченности персонала и руководителей</li> <li>4. Эффективная организационная культура, поддерживающая стратегию</li> <li>5. Инновационная направленность всех бизнес-процессов организации</li> <li>6. Высокий уровень самоорганизации и самообучения персонала</li> <li>7. Гармоничное взаимодействие с потребителями и социальная ответственность менеджмента</li> </ol>
--	--

Источник: разработано авторами.

Анализ представленных концепций менеджмента свидетельствует больше о сходстве их основных принципов, чем о различии. В большинстве принципов этих концепций можно разглядеть основные идеи, лежащие в основе версий и «Менеджмент 2.0», и «Менеджмент 3.0»: гибкость, вдохновляющие цели, распределенное лидерство, экспериментирование, разнообразие, естественная иерархия, креативность, неравнодушные люди, сети, инновации и т.д. Главное требование при выборе стратегий в посткризисном мире — это гибкость, т.е. способность оставаться эффективным в непрерывно изменяющейся внешней среде.

Например, успешная деятельность открытой экосистемы компании Huawei показывает нам эффективный образец применения многих идей концепций «Менеджмент 2.0» и «Менеджмент 3.0» для российских организаций. Открытая экосистема пользователей, инноваторов и партнеров, придуманная главой компании Чжаном Жуйминем, за 10 лет заменила формальную иерархию на естественную. В компании Huawei, как и в других эффективных современных компаниях, использующих гибкие самоуправляемые команды, бизнес изначально строился вокруг клиентов (в Huawei в 2010 г. впервые появились небольшие предпринимательские группы продаж, маркетинга и самоуправляемые команды в продуктовых подразделениях). Г. Хэмел пишет о компании: «<...> Huawei делает все, чтобы превратить сотрудников во владельцев. И это, пожалуй, лучше всего объясняет, как компании удалось стимулировать инновации и добиться взрывного роста... Кто бы мог подумать, что крупному глобальному бизнесу будет достаточно всего двух уровней управления между передней линией и гендиректором?»<sup>18</sup>.

Таким образом, в сущности, компания Huawei — это открытая экосистема, в которой сотрудники, ставшие предпринимателями, являются не просто средством достижения цели, а самой целью. С помощью этой модели управления, побуждающей к инновациям и действию, Huawei способна легко придумать и оцифровать новые бизнес-модели, о чем свидетельствуют финансовые результаты: валовая прибыль от основного бизнеса росла на 23% в год, а выручка — на 18%<sup>19</sup>.

## Заключение

В рамках данного исследования получены следующие результаты:

1. Оценена приоритетность и значимость мировых мегатрендов в сегодняшней реальности.
2. Определены новые тенденции и уроки кризиса от COVID-19.
3. Установлены направления обновления бизнес-моделей российских компаний в посткризисном периоде.

<sup>18</sup> Хэмел Г., Занини М. Приговор бюрократии. Как китайский производитель бытовых приборов переосмысливает менеджмент в цифровую эпоху // Harvard Business Review Россия. Декабрь 2018. С. 47–55.

<sup>19</sup> Там же.

4. Обосновано, что российские компании, сделавшие ставку на цифровые бизнес-модели, будут лучше других готовы к новой посткризисной реальности.

5. Определены факторы, влияющие на эффективный выбор стратегий развития отечественными менеджерами-практиками в посткризисное время.

6. На основе обобщения теории и управленческой практики, доминировавших в представлениях об эффективном управлении, выделены и критически оценены основные концепции менеджмента XXI в.

7. Даны рекомендации для менеджеров российских организаций по выбору стратегий восстановления бизнеса и их развитию в посткризисном периоде.

В ответ на глобальные вызовы и тенденции цифровой экономики по-иному встает задача обеспечения конкурентоспособности российских организаций, менеджмент которых в посткризисный период должен стремиться создать компанию, которая будет изменяться с той же скоростью, что и окружающая реальность; где инновации будут являться делом каждого отдельного сотрудника на систематической основе, и в которую сотрудники готовы привносить свою инициативу, изобретательность, увлеченность.

*Направления дальнейших исследований.* Авторы рассматривают в качестве дальнейших исследований проведение анализа проблем стратегического планирования на различных уровнях управления [12] и методов поддержки и принятия решений для оценки и обоснования стратегий развития организаций в условиях внешних воздействующих факторов.

#### Благодарности

Исследование выполнено при финансовой поддержке РФФИ в рамках научного проекта № 20-010-00942 А.

#### СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. **Акмаева Р.И., Епифанова Н.Ш.** Особенности и тенденции цифровизации в современной рыночной среде // Цифровизация экономических систем: теория и практика / Под ред. А.В. Бабкина. СПб.: ПОЛИТЕХ-ПРЕСС, 2020. 796 с.

2. **Акмаева R.I., Аутраева A.A., Glinchevskiy E.I., Zhautikov B.** Development of management in the digital era. International Conference on Economics, Management and Technologies 2020 (ICEMT 2020). Atlantis Press, Advances in Economics, Business and Management Research, 2020, no. 139.

3. **Неретина Е.А.** Управление социальными процессами на федеральном, региональном и организационном уровнях. Дисс. докт. экон. наук. Саранск, 2000. 426 с.

4. **Гелисханов И.З., Юдина Т.Н., Бабкин А.В.** Цифровые платформы в экономике: сущность, модели, тенденции развития // Научно-технические ведомости СПбГПУ. Экономические науки. 2018. № 6. С. 22–36.

5. **Skotarenko O., Babkin A., Senetskaya L., Bepalova S.** Tools for digitalization of economic processes for supporting management decision-making in the region. IOP Conf. Ser.: Earth Environ. Sci., 2019, no. 302, 012147. DOI: 10.1088/1755-1315/302/1/012147

6. **Babkin A.V., Kuzmina S.N., Opleznina A.V., Kozlov A.V.** Selection of tools of automation of business processes of a manufacturing enterprise. 2019 International Conference "Quality Management, Transport and Information Security, Information Technologies" (IT&QM&IS), Sochi, Russia, 2019, pp. 226–229. DOI: 10.1109/ITQMIS.2019.8928302

7. Формирование цифровой экономики и промышленности: новые вызовы / Под ред. А.В. Бабкина. СПб.: Политехн. ун-т, 2018. 660 с. DOI: 10.18720/IEP/2018.2

8. **Моazed А., Джонсон Н.** Платформа. Практическое приложение революционной бизнес-модели. М.: Альпина Паблишер, 2019. 288 с.

9. **Апелло Ю.** Agile-менеджмент: лидерство и управление компаниями. М.: Альпина Паблишер, 2018. 288 с.

10. **Хэмел Г., Брин Б.** Будущее менеджмента. СПб.: BestBusinessBooks, 2013. 280 с.

11. **Епифанова Н.Ш.** Формирование быстродействующих самообучающихся организаций на отечественных предприятиях. СПб.: Политехн. ун-т, 2013. 208 с.

12. **Бабкин А.В., Бухвальд Е.М.** Проблемы стратегического планирования в региональном и муниципальном звене управления Российской Федерации // Научно-технические ведомости СПбГПУ. Экономические науки. 2015. № 4. С. 25–37.

## REFERENCES

1. **R.I. Akmaeva, N.Sh. Epifanova**, Osobennosti i tendentsii tsifrovizatsii v sovremennoy rynochnoy srede [Features and trends of digitalization in a modern market environment]. Babkin A.V. (Ed.). Tsifrovizatsiya ekonomicheskikh sistem: teoria i praktika [Digitalization of economic systems: theory and practice]. St. Petersburg, Politekh-press, 2020. 796 p. (rus)
2. **R.I. Akmaeva, A.A. Aytpaeva, E.I. Glinchevskiy, B. Zhautikov**, Development of management in the digital era. International Conference on Economics, Management and Technologies 2020 (ICEMT 2020). Atlantis Press, Advances in Economics, Business and Management Research, 2020, no. 139.
3. **E.A. Neretina**, Upravleniesotsialnymi protsessami na federalnom, regionalnom i organozatsionnom urovnakh [Management of social processes at the federal, regional and organizational levels]. Doctoral thesis in economics. Saransk, 2000. 426 p. (rus)
4. **I.Z. Geliskhanov, T.N. Yudina, A.V. Babkin**, Digital platforms in economics: essence, models, development trends. St. Petersburg State Polytechnical University Journal. Economics, 2018, no. 6, pp. 22–36. (rus). DOI: 10.18721/JE.11602
5. **O. Skotarenko, A. Babkin, L. Senetskaya, S. Bespalova**, Tools for digitalization of economic processes for supporting management decision-making in the region. IOP Conf. Ser.: Earth Environ. Sci., 2019, no. 302, 012147. DOI: 10.1088/1755-1315/302/1/012147
6. **A.V. Babkin, S.N. Kuzmina, A.V. Oplesnina, A.V. Kozlov**, Selection of tools of automation of business processes of a manufacturing enterprise. 2019 International Conference "Quality Management, Transport and Information Security, Information Technologies" (IT&QM&IS), Sochi, Russia, 2019, pp. 226–229. DOI: 10.1109/ITQMIS.2019.8928302
7. **A.V. Babkin** (Ed.), Formirovanie tsifrovoy ekonomiki i promyshlennosti: novye vyzovy [Shaping the digital economy and industry: new challenges]. St. Petersburg, Polytechnic University, 2018. 660 p. (rus). DOI: 10.18720/IEP/2018.2
8. **A. Moazed, N. Dzhonson**, Platforma. Prakticheskoe prilozhenie revolyutsionnoy biznes-modeli [Platform. The practical application of a revolutionary business model]. Moscow, Alpina Publisher, 2019. 288 p. (rus)
9. **Yu. Apello**, Agaile-menedzhment: liderstvo i upravlenie kompaniyami [Agaile-management: leadership and company management]. Moscow, Alpina Publisher, 2018. 288 p. (rus)
10. **G. Khemel, B. Brin**, Budushchee menedzhmenta [Future management]. St. Petersburg, BestBusinessBooks, 2013. 280 p. (rus)
11. **N.Sh. Epifanova**, Formirovanie bystrodeystvuyushchikh samoobuchayushchikhsya organizatsiy na otechestvennykh predpriyatiyakh [Formation of high-speed self-learning organizations at domestic enterprises]. St. Petersburg, Polytechnic University, 2013. 208 p. (rus)
12. **A.V. Babkin, E.M. Bukhvald**, Strategic planning issues at the regional and municipal level management of the Russian Federation. St. Petersburg State Polytechnical University Journal. Economics, 2015, no. 4., pp. 25–37. (rus)

*Статья поступила в редакцию 25.06.2020.*

## СВЕДЕНИЯ ОБ АВТОРАХ / THE AUTHORS

**АКМАЕВА Раиса Исаевна**

E-mail: ecorai@mail.ru

**АКМАЕВА Raiya A.**

E-mail: ecorai@mail.ru

**БАБКИН Александр Васильевич**

E-mail: al-vas@mail.ru

**BAVKIN Aleksandr V.**

E-mail: al-vas@mail.ru

**ЕПИФАНОВА Нелли Шамилевна**

E-mail: 123@mail.ru

**ЕPIFANOVA Nelly Sh.**

E-mail: 123@mail.ru

© Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого, 2020