

## Методика стратегического планирования в условиях санкций и неопределенности окружения

### Methodology for Strategic Planning in Conditions of Sanctions and Environment Uncertainties

---

Р. ШИШКИН, Л. БОЖКО

---

**Шишкин Роман Александрович**, аспирант кафедры «Менеджмент и маркетинг» Петербургского государственного университета путей сообщения Императора Александра I.

E-mail: romarioshishkin@gmail.com

**Божко Леся Михайловна**, д-р экон. наук, профессор кафедры «Менеджмент и маркетинг» Петербургского государственного университета путей сообщения Императора Александра I.

E-mail: lemib@rambler.ru

*Санкции и меняющаяся экономическая конъюнктура существенно затрудняют организациям составление долгосрочных планов, что требует разработки эффективных методик стратегического планирования. С учетом важности этого вопроса для российской экономики цель исследования состоит в разработке новых методов планирования в условиях стремительно меняющейся экономической конъюнктуры. На основе изучения публикаций по стратегическому планированию, влиянию санкций на экономику страны определена потребность в разработке инструментов стратегического планирования. Предложена усовершенствованная методика стратегического планирования, применимая в условиях неопределенности окружения и санкционного влияния. Стратегический анализ и инновационное мышление выступают залогом успеха стратегии компании.*

**Ключевые слова:** планирование стратегии, методика планирования, разработка стратегии, стратегическое планирование, стратегический менеджмент, неопределенность среды, неопределенность окружения, влияние санкций.

*Sanctions and changing economic conditions make it difficult for organizations to draw up long-term plans, which requires the development of effective strategic planning methods. Given the importance of this issue for the Russian economy, the purpose of the study is to develop new planning methods at the rapidly changing economic situation. Based on the study of publications on strategic planning, the impact of sanctions on the country's economy, the need to develop strategic planning tools was determined. An improved methodology for strategic planning has been proposed, applicable in conditions of uncertainty of environment and sanctions influence. Strategic analysis and innovative thinking are key to the success of the company's strategy.*

**Keywords:** strategy planning, planning methodology, strategy development, strategic planning, strategic management, environment uncertainty, environment uncertainty, impact of sanctions.

#### Основные положения

1. Основным действием в стратегическом планировании в актуальной ситуации, где присутствуют санкционное давление и экономическая нестабильность, является анализ ситуации на каждом этапе планирования и при реализации стратегии.
2. Методика стратегического планирования в условиях санкций и неопределенности окружения включает в себя: аналитический разбор ситуации, разработку стратегии, планирование и исполнение, контроль и адаптацию стратегии.
3. Подчеркивается важность инновационного мышления, установления партнерских отношений и поиска новых способов решения проблем в актуальных условиях.

## Введение

Тема стратегического планирования в условиях санкций и неопределенности внешней среды в последние годы становилась все более актуальной, но для российской экономики особенно остро встала после 24 февраля 2022 года. В последние годы российская экономика пострадала от санкций, пандемии и экономической нестабильности, что позволило накопить определенный опыт антикризисных мероприятий в условиях нестабильности. Однако масштаб санкционного давления не позволяет задействовать уже имеющийся опыт и делает разработку эффективных стратегий преодоления этих вызовов критически важной потребностью для стабильного функционирования экономики и развития страны. Очередные вызовы для отечественной экономики потребовали доработки методик анализа неопределенности внешней среды [1], принятия стратегических решений при повышенной динамичности окружения [2], коррекции стратегии в условиях пандемии [3]. По оценке Росстата, за третий квартал 2022 г. спад ВВП составил 4 %, за второй – 4,1 % по сравнению с предыдущим годом (в первом квартале был рост). Минэкономразвития прогнозирует, что по итогам 2022 года спад экономики составит 2,9 % [6]. В октябре 2022 г. прибыль отечественного бизнеса сократилась в 1,8 раза по сравнению с аналогичным периодом 2021 г., и в нескольких отраслях отмечалось отрицательное сальдо прибылей и убытков [4].

Методика стратегического планирования в условиях масштабного санкционного давления и неопределенности внешней среды является одним из наиболее важных и актуальных вопросов для российских предприятий и организаций, поскольку они по-прежнему стремятся оставаться конкурентоспособными и успешными.

Цель этой статьи – изучить возможности создания методов стратегического планирования в условиях массового санкционного давления и неопределенности окружающей среды, а также предложить новые методы и подходы, актуальные для нынешней экономической ситуации и отвечающие актуальным вызовам. Основное внимание будет уделено важности этого вопроса для российской экономики и необходимости адаптации компаний, а также разработки новых методов и подходов в условиях стремительного изменения экономической конъюнктуры.

## Методы

При подготовке статьи был проведен анализ научных публикаций по тематике исследования – методологии стратегического планирования и его осуществления в условиях неопределенности, финансово-экономический анализ деятельности предприятий транспортной отрасли для оценки влияния санкций на результаты их деятельности, статистический анализ макроэкономических показателей за 2021–2022 гг. Источниками информации явились научные публикации, данные финансовой отчетности предприятий транспортной отрасли, данные официальной статистики, предварительные данные в открытых электронных источниках об экономических показателях российского бизнеса за 2022 г.

## Результаты

Представим усовершенствованную методику стратегического планирования в условиях масштабного санкционного давления и неопределенности окружения, а также предложим ряд рекомендаций по стратегическому планированию, которые могут быть полезны для минимизации негативных последствий для компаний.

### 1. Аналитический разбор ситуации.

Одним из первых шагов, предпринимаемым компаниями в условиях массового санкционного давления и неопределенности окружения является анализ актуальной ситуации. Данное мероприятие имеет комплексный характер и включает в себя изучение экономической, политической и социальной составляющей окружения, а также изучение внутренней ситуации компании, включая финансовый анализ и анализ ресурсов. В условиях динамичности среды анализ

позволяет существенно снизить неопределенность, однако не следует откладывать принятие решений при получении результатов анализа [1, 2].

#### 2. Разработка стратегии.

Разработка стратегии должна решить вопросы адаптации компании к санкционному давлению и неопределенности окружения. Данный процесс включает в себя модернизацию и/или изменение всей модели ведения бизнеса в целом или изменение продуктов и/или услуг [7]. Также предполагаются мероприятия по поиску новых рынков для поставок или сбыта, производству недостающих компонентов на собственных площадках (интегрированный рост) или мощностях партнеров (отечественных или из дружественных стран).

#### 3. Планирование и исполнение.

На этом этапе формируется детальный план действий, осуществляется поиск инвестиций и запускаются механизмы, отвечающие за их исполнение. Данный этап может включать в себя модернизацию и/или изменение организационной структуры, поиск новых сотрудников, модернизацию маркетинговой стратегии компании или корректировку ранее принятой стратегии [3]. На этом этапе также необходимо заниматься мониторингом и анализом получаемых данных об окружении. Оценка и интерпретация результатов выполнения плана играет одну из главных ролей, так как позволяет при необходимости вносить соответствующие корректировки, что положительно сказывается на гибкости процесса.

#### 4. Контроль и адаптация стратегии.

В условиях масштабного санкционного давления и неопределенности окружения крайне важно непрерывно контролировать ситуацию и быть готовым к любому развитию событий и свойственным им изменениям. Данный этап также должен включать мониторинг ситуации и новостей, анализ политических событий и оценку их влияния на ситуацию, а также постоянное обновление стратегии с последующей ее адаптацией и построением плана действий, который бы отражал актуальные изменения и включал мероприятия, способные помочь компании максимально снизить негативные последствия [8].

Для успешного использования методики во избежание субъективности при оценке происходящих событий и необходимости генерировать сценарии развития ситуации и стратегические альтернативы рекомендуется использовать совместный подход к решению проблем. Причем не следует ограничиваться рамками компании. В условиях масштабного санкционного давления и неопределенности окружения крайне важно выстраивать партнерские отношения с другими странами и/или компаниями, способными помочь в решении актуальных проблем. Это может включать в себя как сотрудничество на международном уровне, так и объединение с другими компаниями (вплоть до горизонтальной интеграции) для решения вопроса поиска новых возможностей обхода санкций, посредников, новых рынков и партнеров.

В условиях санкций и неопределенности внешней среды задачей управления, помимо всего изложенного, будет развитие инновационного мышления и поиск новых, неочевидных и нестандартных путей решения проблем. Такие решения могут предполагать модернизацию уже существующих технологий, поиск и внедрение новых, обращение к цифровым технологиям, исследование потенциальных рынков, на которых компания в данных условиях может работать, а также поиск новых возможностей привлечения и источников инвестиций.

### Обсуждение

Можно отметить, что к определению методики стратегического планирования в данных условиях стоит подходить особенно тщательно, так как сам процесс планирования затруднен наличием большого количества рисков и неопределенности, а также стремительно меняющимися условиями и исходными данными. Наибольший акцент стоит сделать на гибкости и способности адаптироваться в кратчайшие сроки, что требует формирования гибкой стратегии и использования инновационных подходов при решении проблем. Не менее важным является аспект выстраивания партнерских отношений и поиск нестандартных решений, дающий новые возможности обеспечивать стабильную деятельность компании, минимизируя негативные

последствия (и в некоторых конкретных, исключительных случаях, обеспечивая даже рост компании).

Несмотря на отсутствие длительного опыта использования обновленных техник стратегического планирования, важность гибкой стратегии и в новых условиях сложно переоценить. Гибкая адаптивная методология стратегического планирования, позволяющая анализировать ситуацию на рынке и максимально эффективно использовать доступные ресурсы, способна обеспечить функционирование компании даже в самых сложных условиях. Одним из таких инструментов является сценарное планирование, позволяющее моделировать различные варианты развития событий (ситуационный менеджмент, кризис-менеджмент), а также оценивать принимаемые решения с точки зрения их влияния на деятельность компании. Данный подход помогает сформировать гибкую адаптивную стратегию, которая может быть скорректирована в зависимости от изменения условий окружающей среды.

### Заключение

Методика стратегического планирования в условиях санкций и неопределенности внешней среды имеет первостепенное значение для российской экономики. Санкции и непредсказуемый характер глобальной экономики все больше затрудняют организациям планирование на будущее и достижение своих целей. Однако, разрабатывая эффективные стратегии и методику стратегического планирования, организации могут адаптироваться к актуальной экономической конъюнктуре и продолжать стабильное функционирование [5].

Российская Федерация имеет много чувствительных к санкционному давлению отраслей (энергетика, нефтегазовая промышленность, металлургия, авиационная промышленность, банковский сектор и т.д.). Вовлеченная в процесс глобализации, экономика страны подвержена сильному негативному воздействию из-за санкций, касающихся импорта высокотехнологичной продукции, ИТ, а также сопутствующих им сервисных услуг. Но оценка успешного опыта работы российских компаний подчеркивает важность анализа рынка, гибкости, управления рисками и налаживания партнерских отношений в стратегическом планировании. Эти составляющие стратегического планирования могут помочь организациям оставаться конкурентоспособными и успешными в быстро меняющейся экономической конъюнктуре.

### Литература

1. Божко Л.М. Анализ неопределенности внешней среды и рекомендации по управлению организационными изменениями в условиях неопределенности // Экономика и предпринимательство. 2022. № 9. С. 1142–1147.

2. Божко Л.М. Методика принятия стратегических решений в условиях повышенной динамичности внешнего окружения // Перспективы и тенденции развития менеджмента в XXI веке: Сб. трудов III Междунар. науч.-практич. конф., 10 ноября 2022 г. / Под ред. Т.Ю. Ксенофоновой, Л.А. Кравченко. СПб.: ФГБОУ ВО «ПГУПС», 2022. С. 7–10.

3. Божко Л.М. Методы коррекции стратегии организации в условиях пандемии // Синтез наук в конкурентной экономике (проблемы современных экономических, правовых и естественных наук в России): сб. ст. по материалам IX Междунар. науч.-практич. конф., Воронеж, 23–25 октября 2021 г. / Европейская академия естественных наук, Воронежский ГТУ. Т. 1. Воронеж: ИПЦ «Научная книга», 2021. С. 50–56.

4. Виноградова Е., Ткачев И., Деготькова И. Прибыли российских компаний упали в октябре в 1,8 раза. Какие отрасли оказались в убытках на фоне кризиса // РБК. Экономика [Электронный ресурс]. URL: [https://www.rbc.ru/economics/22/12/2022/63a335c99a79472306799356?from=article\\_body](https://www.rbc.ru/economics/22/12/2022/63a335c99a79472306799356?from=article_body)

5. Винслав Ю.Б. Мобилизационная экономика как технология государственного управления в условиях тотальных санкций // Российский экономический журнал. 2022. № 4. С. 4–29. DOI: 10.33983/0130-9757-2022-4-4-29.

6. Деготькова И., Гальчева А. Как экономика России адаптировалась к санкциям и что ее ждет в новом году // РБК. Экономика [Электронный ресурс]. URL: <https://www.rbc.ru/economics/04/01/2023/63a02e769a79471e00e74746>

7. Осипов В.А., Осипов А.В., Люй Гуанхай, Вичковский Н.А. Формирование стратегического управленческого решения в промышленности (методологические аспекты) // Территория новых возможностей. Вестник Владивостокского государственного университета экономики и сервиса. 2022. № 2. С. 78–87. DOI: 10.24866/VVSU/2073-3984/2022-2/078-087.

8. Шкурко В. Е. Управление организацией в условиях неопределенности: угрозы и опасность: учеб. пособие. Екатеринбург: Изд-во Урал. ун-та, 2017. 136 с.

DOI: 10.34773/EU.2023.2.2

## **Роль национальных проектов в решении социально-экономических задач государства (на примере национального проекта «Здравоохранение»)**

### **The Role of National Projects in Solving Socio-Economic Problems of the State (on the Example of the National Project "Healthcare")**

---

**М. КРАВЦОВА**

---

**Кравцова Маргарита Владиславовна**, канд. экон. наук, консультант отдела сопровождения реализации национальных проектов в сфере здравоохранения Департамента проектной деятельности Министерства здравоохранения Российской Федерации. E-mail: R-V-K-93@yandex.ru

*Национальные проекты являются инструментом решения сложных социально-экономических задач государства. Недостаток открытых данных о завершённых задачах, достигнутых результатах и показателях национальных проектов негативно влияет на уровень удовлетворённости населения. В исследовании проанализированы бюджет и социально-экономические показатели, характеризующие исполнение национального проекта «Здравоохранение» в Российской Федерации за 2019–2022 годы. Определены основные факторы, влияющие на реализацию национальных проектов. Сформулированы ключевые предложения по повышению её эффективности путём внедрения информационных технологий в процессы мониторинга, анализа и контроля показателей, обеспечения открытости и прозрачности данных.*

**Ключевые слова:** национальный проект, бюджет, здравоохранение, социально-экономические показатели, проектная деятельность.

*National projects are a tool for solving complex social and economic objectives of the state. The lack of open data on completed tasks, achieved results and indicators of national projects negatively affects the satisfaction level of the population. The study analyzes the budget and socio-economic indicators characterizing the implementation of the national project «Healthcare» in the Russian Federation for 2019–2022. The main factors influencing the implementation of national projects are being determined. It is proposed to increase the effectiveness of the implementation of national projects through the introduction of information technologies in processed of monitoring, analysis and control of indicators, ensuring openness and transparency of information.*

**Key words:** national project, budget, healthcare, socio-economic indicators, project activities.