

# Санкционная экономика: сила «слабых связей» российского менеджмента

**Строев Владимир Витальевич<sup>1</sup>**

Д-р экон. наук, ректор  
ORCID: 0000-0003-2887-1767, e-mail: vstroev@yandex.ru

**Ломовцева Ольга Алексеевна<sup>2</sup>**

Д-р экон. наук, проф. деп. экономики и управления  
ORCID: 0000-0001-6826-5396, e-mail: LomovcevaOA@mgpu.ru

<sup>1</sup> Государственный университет управления, г. Москва, Россия

<sup>2</sup> Московский городской педагогический университет, г. Москва, Россия

## Аннотация

Целью статьи является выявление рисков геоэкономической фрагментации и деглобализации интеграции периода санкционной экономики, их проявление на уровне национальных субъектов хозяйствования, определение факторов преодоления. Предметом изучения являются процессы адаптации российского бизнеса к условиям мирового кризиса периода пандемии и антироссийских санкций, меры государственного регулирования мероприятий импортозамещения и сокращения разрывов цепочек поставок и партнерств. Выявлены основные риски глобализации и интеграции социально-культурного характера: недоверие к институтам власти, кросс-культурные и этно-гуманитарные разрывы, экономический пессимизм. Определен один из факторов сдерживания деглобализационных разрывов, заключающийся в «слабых связях» сложившихся партнерств, их отношенческий капитал. Примеры устойчивых партнерств в бизнесе, науке и образовании позволили сделать вывод о необходимости переноса акцентов в подготовке управленческих кадров на меритократические принципы корпоративной теории, учитывающие интересы всех стейкхолдеров компаний и организаций общественного сектора.

## Ключевые слова

Глобализация, деглобализация, риски санкционной экономики, государственное регулирование импортозамещения, корпоративная теория управления, социальный капитал партнерств, «слабые связи»

**Для цитирования:** Строев В.В., Ломовцева О.А. Санкционная экономика: сила «слабых связей» российского менеджмента // Вестник университета. 2023. № 2. С. 174–180.



# Sanctions economy: the strength of the “weak ties” of Russian management

Vladimir V. Stroev<sup>1</sup>

Dr. Sci. (Econ.), Rector

ORCID: 0000-0003-2887-1767, e-mail: vstroev@yandex.ru

Olga A. Lomovtseva<sup>2</sup>

Dr. Sci. (Econ.), Prof. at the Economics and Management Department

ORCID: 0000-0001-6826-5396, e-mail: LomovcevaOA@mgpu.ru

<sup>1</sup>The State University of Management, Moscow, Russia

<sup>2</sup>Moscow City University, Moscow, Russia

## Abstract

The purpose of the article is to identify the risks of geo-economic fragmentation and deglobalization of integration during the period of the sanctions economy, their manifestation at the level of national economic entities, determination of overcoming factors. The subject of the study is the processes of adaptation of Russian business to the conditions of the global crisis of the pandemic period and anti-Russian sanctions, measures of state regulation of import substitution measures and reduction of supply chain gaps and partnerships. The main risks of globalization and integration of a socio-cultural nature are identified: distrust of government institutions, cross-cultural and ethno-humanitarian gaps, economic pessimism. One of the factors of containment of deglobalization gaps has been identified, which consists in the “weak ties” of existing partnerships, their relational capital. Examples of sustainable partnerships in business, science and education led to the conclusion that it is necessary to shift the emphasis in the training of managerial personnel to meritocratic principles of corporate theory, taking into account the interests of all stakeholders of companies and public sector organizations.

## Keywords

Globalization, deglobalization, risks of the sanctioned economy, state regulation of import substitution, corporate management theory, social capital of partnerships, “weak ties”

**For citation:** Stroev V.V., Lomovtseva O.A. (2023) Sanctions economy: the strength of the “weak ties” of russian management. *Vestnik universiteta*, no. 2, pp. 174–180.



## ВВЕДЕНИЕ

Проблемы функционирования санкционной экономики стали очень обсуждаемыми в научной литературе последних лет на междисциплинарном уровне, затрагивающем экономический, правовой, миграционный, социально-психологический, политологический и другие контексты. Однако современная ситуация сформировалась не только в результате кризисов пандемии и санкций 2020-2022 гг., а назрела в течение многих десятилетий: с момента мирового финансового кризиса 2008–2009 гг., последующего «Брексит», торговых войн США и Китая и др. Санкционная экономика катализировала все процессы, а военно-политическое противостояние так стремительно привело к разрыву интеграционных связей и потере их преимуществ, что утратила устойчивость и глобализационная модель развития в целом. В настоящей статье рассмотрена научная проблема выявления управленческих факторов снижения негативных эффектов санкционных последствий для отраслей и сфер экономики России, факторов, вытекающих из классической корпоративной теории управления и ее принципов сбалансированности интересов стейкхолдеров.

Целью статьи является выявление рисков геоэкономической фрагментации и деглобализации периода санкционной экономики, их последствий на уровне национальных субъектов хозяйствования и определение «мягких» факторов преодоления на основе классической корпоративной теории управления. Предметом изучения являются процессы адаптации российского бизнеса к условиям мирового кризиса периода пандемии и антироссийских санкций, меры государственного регулирования мероприятий импортозамещения и сокращения разрывов цепочек поставок, а также методы партнерских взаимодействий.

## ОПИСАНИЕ ПАРАМЕТРОВ ПРОБЛЕМНОЙ СИТУАЦИИ

Сложнейшей и первоочередной проблемой внутри страны стала адаптация всех отраслей и сфер деятельности к условиям многочисленных пакетов санкций (ныне уже обсуждается 11-й), которые стали ответом Запада на присоединение к России новых территорий. По итогам 2022 г. спад Валового внутреннего продукта (далее – ВВП) в России составил 2,5 %, уровень годовой инфляции 11,9 % [1,2]. Все это характеризует рецессионные процессы, хотя и не такие глубокие: с падения на 2,3 % до роста на 0,3 % – в 2023 г., по прогнозу МВФ (Международного валютного фонда) [3]. Симптомы ощутимы в виде снижения уровня доходов населения и бизнеса, вывода капиталов и миграции квалифицированной рабочей силы, технологических и сырьевых дефицитов и пр. Полная остановка таких потоков между «недружественными» странами может привести к потере до 1,5 % глобального ВВП. Для развивающихся стран негативные последствия процесса связаны в первую очередь с ограничениями на трансфер технологий, для развитых — с ростом издержек. Огромные инвестиции на изменение структуры энергорынков и технико-технологическую переналадку потоков, финансирование военной помощи, безусловно, ухудшают параметры социальных программ в европейских странах, а также порождают разногласия и противоречия между партнерами по Европейскому союзу (далее - ЕС). Об этих процессах, в частности, можно судить по дискуссиям на важнейших экспертных площадках, таких как Всемирный экономический форум в Давосе. На последнем из них в январе 2023 г. открыто говорилось о рисках геоэкономической фрагментации и деглобализации [4].

Не менее серьезными являются разного рода социальные проблемы: снижение уровня доверия граждан к различным институтам, кросс-культурные и этно-гуманитарные разрывы в отношениях людей и социумов разных стран. Причинами становятся: недостаток общей идентичности, системная несправедливость, экономический пессимизм и общественные страхи. Макроэкономическое давление проявляется на индивидуальном уровне в наборе страхов - от инфляции до ядерной войны, а следствием является - недоверие и нарастание поляризации в обществе, переход от кризиса институционального доверия к кризису межличностного доверия [5]. Все больше людей считают единственным этичным и компетентным институтом - бизнес, в то время как правительство часто называют неэтичным и некомпетентным. СМИ (Средства массовой информации) находятся на последнем месте среди институтов по уровню доверия из-за роста дезинформации.

Снижение экономического оптимизма, по данным ежегодного исследования Edelman Trust Barometer, продемонстрировали граждане подавляющего большинства стран [5]. Только в Китае этот показатель вырос (немного, на 1 процентный пункт). Сильнее всего снизилось число оптимистов в Колумбии

(на 22 процентных пункта), Малайзии (на 20 процентных пунктов) и Нигерии (на 19 процентных пунктов). Самые низкие показатели в целом продемонстрировали богатые страны: Япония (положительно отвечают только 9 % опрошенных), Франция (12 %) и Германия (15 %). В целом в 24 из 28 стран наблюдался рекордно низкий уровень экономического оптимизма за 23 года, в течение которых проводится такой опрос.

Экономической основой таких последствий являются в первую очередь санкционные барьеры и разрывы. В числе наиболее ощутимых последствий следует назвать меры 8-го пакета санкций, который ввел предельную цену на нефть и нефтепродукты из России. Учитывая невозможность поставок энергоносителя по трубопроводам европейского направления, основные объемы будут перевозиться морскими танкерами, которые осуществляют в основном суда, приписанные к странам ЕС – Кипру, Греции, Мальте. У самой России нет достаточного количества собственных танкеров, учитывая отсутствие надобности в них ранее (поставки осуществлялись по трубопроводам), а 90 % объемов морских мировых перевозок составляла нефть других стран.

В связи с этим, Россия рассматривает в качестве главных потребителей Китай и Индию, доля которых за 2022 г. уже возросла с 22 % до 40 %. Предполагается наращивание мощностей трубопроводов в Китай (уже обсуждаются намерения на межправительственном уровне) и строительство нового в Индию, а также приняты правительственные меры по стимулированию российских компаний для строительства и закупки крупнотоннажных судов.

Однако даже предельная цена на нефть и нефтепродукты (60 долл. США за баррель сырой нефти, 100 долл. США за баррель для нефтепродуктов, торгующихся с премией к эталонной марке нефти и 45 долл.США за баррель — для торгующихся со скидкой) за вычетом расходов на перевозку морем будет приносить небольшую прибыль, поскольку себестоимость на многих российских месторождениях низкая. Но в любом случае рентабельность экспорта ухудшится, доходы федерального бюджета сократятся, что, несомненно, отразится на социальной политике страны, скажется сокращением социальных программ и бюджетных ассигнований.

Нельзя не учитывать еще одного долгосрочного последствия. После отмены санкций и достижения перемирия (оно ведь когда-нибудь наступит) российские экспортеры рискуют безвозвратно потерять свое место на мировых рынках, отказавшись от торговли с Европой, которое займут страны Ближнего Востока, и вернуться туда будет сложно.

Точность прогнозирования ситуации невелика, масштабы будущих ущербов непредсказуемы, неизвестны отсроченные эффекты санкционной экономики. Одно очевидно, что сражения за ограниченные ресурсы, конфронтация и конкуренция между идеями, идеологиями и личностями – это игра с нулевой суммой – выигравших не бывает. Поэтому есть основания надеяться, что толерантность народов и правительств разных стран со временем восстановятся, социально-экономическая система многих заинтересованных стран вернется в режим расширенного воспроизводства на обновленной основе, в которую не вписывается глобализация.

## **ПАРТНЕРСТВА И «СЛАБЫЕ СВЯЗИ» МЕНЕДЖМЕНТА**

Каким образом возможен переход к такой модели развития? Очевидно, что формальные договоры между странами и контракты бизнеса не срабатывают, наоборот, по принципу «домино» обваливаются один за другим. Более устойчивой остается сила многолетних отношений, основанных в т.ч. на социальных связях, личных контактах менеджмента, когда традиционные партнерства продолжают работать. Так, в 2022 г. уже наметилась тенденция возвращения ряда крупных международных компаний на российский рынок, хотя и под другими названиями (среди них Nike, Uniqlo, Zara, Shell и многие другие), которые в свое время не хотели уходить и искали способы реформатировать свой бизнес. Почти 76 % иностранных компаний, по словам спикера Государственной Думы Российской Федерации В. Володина, остались в России [6]. Не только бизнес-сектор демонстрирует возвратную динамику. В сфере научного сотрудничества и образования такие прямые, неформальные контакты в ряде случаев сохранились и работают. В отсутствии официальных грантовых программ, ученые продолжают совместную работу над научными статьями, проводят научные конференции, работают приглашенными профессорами, реализуют совместные образовательные программы и пр.

Такая ситуация отчасти объясняется проявлением умений менеджмента различных компаний заинтересовываться и договариваться, создавать организационные условия для поддержания партнерств. Так называемые «слабые связи» - soft skills управленческой элиты по использованию социальных связей

и социального капитала сформированных контактов, накопленный за многолетний период потенциал сотрудничества [7, 8]. Опора на «слабые связи» в ситуациях тектонических подвижек мировых рынков и деглобализации предотвращает разрывы связей с традиционными партнерами и бизнес-культурами.

Что нужно видеть в новом лице российского бизнеса, и чем сфера подготовки профессиональных кадров может быть полезна? Рассмотрим ниже.

Прежде всего, необходимо более глубоко встраивать в обучающие программы положения традиционной корпоративной теории, в рамках которой управление базируется на меритократических принципах, сопровождая это погружением в особую бизнес-культуру, ценности которой – соответствие решений интересам всех стейкхолдеров компании (акционеров / учредителей, государства, клиентов, персонала и др.). Такие ценности работают как проводник, как благоприятная среда для принятия стратегических решений по оценке эффектов, выбору и поддержанию партнерств.

В настоящее время очевидно другое: российское управление строится в основном на жесткой вертикали - в бизнесе, в общественном секторе, и в государственной службе. Можно даже сказать точнее: именно государственная служба задает тон в иерархизации, а через принцип «вращающейся двери» между государственной службой и частным сектором все это реплицируется и на уровне корпоративного управления. Однако жесткая иерархия вместо гибкого сетевого принципа не работает в условиях, когда нужны прорывы и сверхрезультаты. Для них нужны особая мотивация и высокая лояльность компании, ее целям, подчинение индивидуальных интересов групповым и организационным. Поэтому система образования призвана участвовать в формировании нового мышления менеджмента.

В России неоднократно делались попытки возвращения топовых управленцев нового уклада. В последнее время стало популярным упоминать в этой связи реформаторские инициативы Петра I (в т.ч. обучение дворянских детей за границей для быстрого восполнения потребности в новых квалифицированных кадрах). И в новой России есть очень масштабные примеры, например, программа подготовки управленческих кадров (в обиходе более известная как «Президентская программа») [9]. Программа, начатая в 1997 г., работает и поныне, хотя существенно модифицирована, имеет другие условия реализации, а также многочисленные примеры успешных карьер выпускников. Есть и современные практики, которые более всего подходят в качестве механизмов перехода к меритократии: федеральный резерв управленческих кадров, находящихся под патронажем Президента России («Президентская тысяча», 2008 г.); конкурс «Лидеры России», задуманный как прообраз «инкубатора» эффективных управленцев [10-11]. Однако в силу разных обстоятельств социальные лифты в этой сфере работают не так, как хотелось бы, в большей степени эти кадры востребованы в бизнесе, не в государственном секторе. Победители чаще всего растут в пределах своей сферы и внутри компаний, и многие из них не хотят переходить на государственную службу.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В заключении статьи необходимо сделать вывод о том, что российское общество в целом и системы менеджмента различных компаний с большей или меньшей успешностью адаптировались к условиям пандемийной, а теперь уже и санкционной экономики, о чем свидетельствуют успешно сдерживаемые темпы ухудшения макроэкономических показателей (ВВП, инфляции, уровня доходов, безработицы и пр.). Деятельность отдельных экономических субъектов приспосабливается к новым приоритетам государства, в сфере менеджмента научились использовать меры правительственной поддержки, ресурсы национальных проектов и программ, льготные режимы для предприятий, занимающихся импортозамещением [12, 13]. За счет более серьезной аналитической работы с использованием искусственного интеллекта и информационных систем, за счет новых компетенций, в т.ч. лидерских, в области менеджмента научились сшивать внутренние ресурсы и внешнюю поддержку для постановки и достижения новых целей. Все это дает свои результаты.

Для дальнейших исследований перспективными являются вопросы трансформации отношений власти и общества к управленческим кадрам, способы обеспечения для них большей ответственности при соответствующих полномочиях по развитию отечественных компаний. Контекст этих исследований находится в области традиционной корпоративной теории и ее меритократических принципов, которые позволяют ориентироваться на стратегии долгосрочного роста, а не на краткосрочные задачи и результаты. Все это в совокупности может привести к углублению структурных реформ в национальной экономике.

## Библиографический список

1. Интерфакс. Путин сообщил, что ВВП РФ в 2022 году снизился на 2,5 %. <https://www.interfax.ru/business/881048> (дата обращения 23.12.2022).
2. РИА Новости. Инфляция в России по итогам 2022 года составила 11,9 %. <https://ria.ru/20230111/inflyatsiya-1844163701.html> (дата обращения 25.12.2022).
3. Обновленные прогнозы от МВФ. Перспективы России стали лучше. <https://bcs-express.ru/novosti-i-analitika/obnovlennye-prognozy-ot-mvf-perspektivy-rossii-stali-luchshe> (дата обращения: 25.12.2022).
4. Мир заметно разоблен после многих лет глобализации. <https://www.kommersant.ru/doc/5774642> (дата обращения: 27.12.2022).
5. Год экономического пессимизма и поляризации. Коммерсант. <https://www.kommersant.ru/doc/5772926/> (дата обращения: 29.12.2022).
6. Володин: более 75% иностранных компаний остались в РФ и верят в перспективы развития. <https://www.osnmedia.ru/politika/volodin-bolee-75-inostrannyh-kompanij-ostalis-v-rf-i-veryat-v-perspektivy-razvitiya/> (дата обращения: 26.12.2022).
7. Строев В.В., Тихонов А.И. Разработка методического подхода к процедуре оценки качества и эффективности механизма принятия решений в области управления. *Вестник университета*. 2022; 11. 26-32 с. <https://doi.org/10.26425/1816-4277-2022-11-26-32>
8. Ломовцева О.А., Соболева С.Ю., Соболев А.В. Цифровой разворот постковидной модели государственного управления в России. *Вестник МГПУ. Экономика*. 2021; 3(29): 8-18 с. <https://doi.org/10.25688/2312-6647.2021.29.3.1>
9. Указ Президента РФ от 23 июля 1997 года № 774 «О подготовке управленческих кадров для организаций народного хозяйства Российской Федерации». <http://www.kremlin.ru/acts/bank/11253> (дата обращения: 28.12.2022).
10. Федеральный резерв управленческих кадров. <https://gossluzhba.gov.ru/rezerv> (дата обращения: 30.12.2022).
11. Лидеры России. <https://лидерыроссии.рф/> (дата обращения 03.01.2023).
12. Щурова Т. В. Тарифные инструменты поддержки экономики в условиях пандемии на федеральном и региональном уровнях. В кн.: *Общество, экономика и право: вызовы современности и тенденции развития: материалы III Международной научно-практической конференции, Волжский, 23 декабря 2021 года*. Волжский: «Сфера»; 2021. С. 469-473. [http://www.vierp.ru/documents/nir/Sbornik\\_statej%20po\\_materialam\\_III.pdf](http://www.vierp.ru/documents/nir/Sbornik_statej%20po_materialam_III.pdf) (дата обращения: 28.12.2022)
13. Ломовцева О.А., Соболева С.Ю., Соболев А.В. Сравнительная характеристика моделей государственной поддержки национальных экономик стран мира в условиях пандемии COVID-19. *Вестник университета*. 2021; 1: 91-98 с. <https://doi.org/10.26425/1816-4277-2021-1-91-98>

## References

1. Interfax. Putin said that the GDP of the Russian Federation in 2022 decreased by 2.5 %. <https://www.interfax.ru/business/881048> (accessed 23.12.2022). (In Russian).
2. RIA Novosti. Inflation in Russia by the end of 2022 was 11.9 %. <https://ria.ru/20230111/inflyatsiya-1844163701.html> (accessed 25.12.2022). (In Russian).
3. Updated forecasts from the IMF. Russia's prospects have become better. <https://bcs-express.ru/novosti-i-analitika/obnovlennye-prognozy-ot-mvf-perspektivy-rossii-stali-luchshe> (accessed 25.12.2022). (In Russian).
4. The world is noticeably divided after many years of globalization. <https://www.kommersant.ru/doc/5774642> (accessed 27.12.2022). (In Russian).
5. The year of economic pessimism and polarization. Merchant. 16.01.2023. <https://www.kommersant.ru/doc/5772926/> (accessed 29.12.2022) (In Russian).
6. Volodin: More than 75% of foreign companies have remained in the Russian Federation and believe in the prospects for development. <https://www.osnmedia.ru/politika/volodin-bolee-75-inostrannyh-kompanij-ostalis-v-rf-i-veryat-v-perspektivy-razvitiya/> (accessed 26.12.2022) (In Russian).
7. Stroeve V.V., Tikhonov A.I. Development of a methodological approach to the procedure for assessing the quality and effectiveness of the decision-making mechanism in the field of management. *Vestnik universiteta*. 2022; 11: 26-32 pp. <https://doi.org/10.26425/1816-4277-2022-11-26-32> (In Russian).
8. Lomovtseva O.A., Soboleva S.Yu., Sobolev A.V. Digital reversal of the postcovid model of public administration in Russia. *Vestnik MGPU. Economics*. 2021; 3(29): 8-18 pp. <https://doi.org/10.25688/2312-6647.2021.29.3.1> (In Russian).
9. Decree of the President of the Russian Federation No. 774 of July 23, 1997 "On the training of managerial personnel for organizations of the national economy of the Russian Federation". <http://www.kremlin.ru/acts/bank/11253> (accessed 28.12.2022) (In Russian).

10. Federal Reserve of Managerial Personnel. <https://gosslužba.gov.ru/rezerv> (accessed 30.12.2022) (In Russian).
11. Leaders of Russia. <https://лидерыроссии. rf/> (accessed 03.01.2023) (In Russian).
12. Shchurova T.V. Tariff instruments to support the economy in a pandemic at the federal and regional levels. In: *Society, Economics and Law: Challenges of Modernity and Development Trends. Proceedings of the III International Scientific & Practical Conference, Volzhsky, December 23, 2021*. Volzhsky: "Sphere"; 2021. 469-473 pp. [http://www.viepp.ru/documents/nir/Sbornik\\_statej%20po\\_materialam\\_III.pdf](http://www.viepp.ru/documents/nir/Sbornik_statej%20po_materialam_III.pdf) (accessed 28.12.2022) (In Russian).
13. Lomovtseva O.A., Soboleva S.Yu., Sobolev A.V. Comparative characteristics of models of state support of national economies of the countries of the world in the conditions of the COVID-19 pandemic. *Vestnik universiteta*. 2021; 1: 91-98 pp. <https://doi.org/10.26425/1816-4277-2021-1-91-98> (In Russian).