
ЭКОНОМИКА ХОЗЯЙСТВУЮЩИХ СУБЪЕКТОВ

MICROECONOMICS AND ECONOMICS OF ENTERPRISES

Вестник Челябинского государственного университета. 2022. № 4 (462). Экономические науки. Вып. 76. С. 90–101. ISSN 1994-2796 (print).

Bulletin of Chelyabinsk State University. 2022;(4(462):90-101. ISSN 1994-2796 (print).

Научная статья

УДК 338.984

doi: 10.47475/1994-2796-2022-10409

ФАКТОРЫ ФОРМИРОВАНИЯ И РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИЙ КОМПАНИЙ В УСЛОВИЯХ 2022 ГОДА

Дмитрий Александрович Плетнёв¹✉, Евгений Александрович Степанов², Нгуен Хан Буй³, Елена Викторовна Козлова⁴, Ксения Андреевна Наумова⁵, Максим Сергеевич Казадаев⁶

^{1, 4, 5, 6} Челябинский государственный университет, Челябинск, Россия

¹ pletnev@csu.ru✉, ORCID 0000-0002-6494-572X

² Южно-Уральский государственный университет, Челябинск, Россия, stepanovea@susu.ru, ORCID 0000-0002-7078-503X

³ Высшая академия социальных наук, Ханой, Вьетнам, kxanhlaw75@yahoo.com

⁴ kozlova@csu.ru, ORCID 0000-0002-5884-5896

⁵ naumova@csu.ru, ORCID 0000-0001-9819-5157

⁶ max6r@mail.ru, ORCID 0000-0003-0498-322X

Аннотация. Исследованы драйверы формирования и реализации стратегий хозяйствующих субъектов, актуальных для 2022 г. Этот год, с одной стороны, должен был стать годом выхода из пандемии, но войдёт в историю другим — годом качественных изменений мирового порядка, обновления хозяйственных связей и новых форм экономического взаимодействия. Цель статьи — выделить актуальные в 2022 г. факторы формирования и реализации стратегий компаний. Особое внимание уделено санкциям как инструменту экономической политики, пронизывающей все уровни экономики, ESG-повестка современных компаний, цифровизация, культура отмены применительно к компаниям, новые каналы продвижения продукции, Vision Zero и культура соучастия. Обоснована необходимость критического анализа и учёта в работе предприятий разных стран выделенных факторов, а также необходимость их использования в разработке стратегий хозяйствующих субъектов.

Ключевые слова: стратегия фирмы, Россия, ESG, санкции, человеческий капитал, vision Zero

Финансирование. Исследование выполнено при финансовой поддержке РФФИ и ВАОН в рамках научного проекта № 20-510-92006.

Для цитирования: Плетнёв Д. А., Степанов Е. А., Буй Н. Х., Козлова Е. В., Наумова К. А., Казадаев М. С. Факторы формирования и реализации стратегий компаний в условиях 2022 года // Вестник Челябинского государственного университета. 2022. № 4 (462). Экономические науки. Вып. 76. С. 90–101. doi: 10.47475/1994-2796-2022-10409

Original article

DRIVERS OF THE DEVELOPMENT AND IMPLEMENTATION OF FIRM STRATEGIES IN 2022

Dmitri A. Pletnev¹✉, Evgenij A. Stepanov², Nguyen K. Bui³, Elena V. Kozlova⁴, Kseniia A. Naumova⁵, Maxim S. Kazadayev⁶

^{1,4,5,6} Chelyabinsk State University, Chelyabinsk, Russia

¹ pletnev@csu.ru✉, ORCID 0000-0002-6494-572X

² South Ural State University, Chelyabinsk, Russia, stepanovea@susu.ru, ORCID 0000-0002-7078-503X

© Плетнёв Д. А., Степанов Е. А., Буй Н. Х., Козлова Е. В., Наумова К. А., Казадаев М. С., 2022

³ Graduate Academy of Social Science, Hanoi, Vietnam, khanhlaw75@yahoo.com

⁴ kozlova@csu.ru, ORCID 0000-0002-5884-5896

⁵ naumova@csu.ru, ORCID 0000-0001-9819-5157

⁶ max6r@mail.ru, ORCID 0000-0003-0498-322X

Abstract. The paper presents an overview of the drivers for the development and implementation of business entity strategies that are relevant for 2022. This year, on the one hand, was supposed to be the year of the exit from the pandemic, but it will go down in history in a different way. It became the year of qualitative changes in the world order, the renewal of economic ties, and new forms of economic interaction. The purpose of the paper is to highlight the factors that are relevant in 2022 in the development and implementation of firm strategies. Particular attention is paid to sanctions as an instrument of economic policy penetrating all levels of the economy, the ESG agenda of modern companies, digitalization, the cancel culture in relation to firms, new channels for product promotion, Vision Zero and the culture of participation. We provide the necessity of critical analysis and consideration of the selected factors in the work of enterprises in different countries, as well as the need to use them in the development of strategies for economic entities.

Keywords: firm strategy, Russia, ESG, sanctions, human capital, vision Zero

Funding: The reported study was funded by RFBR and VASS, project number 20-510-92006.

For citation: Pletnev DA, Stepanov EA, Bui NK, Kozlova EV, Naumova KA, Kazadayev MS. Drivers in the development and implementation of firm strategies in 2022. *Bulletin of Chelyabinsk State University*. 2022;(4(462)):90-101. (In Russ.). doi: 10.47475/1994-2796-2022-10409.

Введение

Пандемия COVID-19 и сопровождающие её трансформации экономической жизни (гиперцифровизация, революция в торговле с победой онлайн) предъявили новые требования к разработке и реализации стратегий хозяйствующих субъектов. И только бизнес-мир стал осознавать и оценивать усилия компаний к трансформации бизнеса, как 2022 год принёс новые вызовы, ещё больше усложнившие работу по формированию и реализации стратегий. Возникают новые тренды, новые ограничения и новые возможности, и современная компания, выстраивая свою линию поведения, должна учитывать их в своей деятельности. Цель статьи — выделить актуальные в 2022 г. факторы формирования и реализации стратегий компаний.

Теоретической базой для анализа этих факторов выступили классические работы Г. Минцбурга и Дж. А. Уотерса [1], Р. Майлса и К. Сноу [2], М. Ривза, К. Лава, П. Тиллманса [3], Г. Б. Клейнера [4], И. Б. Гуркова [5], современные исследования российских учёных — Р. И. Акмаевой, А. В. Бабкина, Н. Ш. Елифановой [20], Л. А. Горшковой, С. Б. Сандуляка [21], а также более ранние работы Е. В. Николаевой, Д. А. Плетнёва, Е. В. Козловой [6–8].

Санкции

Под санкциями мы будем понимать фактор, представляющий собой экономические и политические меры ограничительного характера, введённые страной (группой стран) в отноше-

нии другой страны (группы стран), и влияющий на внешнеэкономическую составляющую стратегии предприятия. Поэтому для того, чтобы рассмотреть этот фактор, мы будем исследовать санкции как в отношении России, так и России в отношении стран мировой экономики начиная с 2014 г. Список санкций в отношении групп товаров и крупных корпораций представлен в табл. 1.

Санкционный фактор повлиял как на экспортную, так и на импортную составляющие внешнеэкономической стратегии российских корпораций, и он ещё больше усилился после начала военной операции на Украине в феврале 2022 г.

Корпорация «ЛУКОЙЛ» из-за санкций была вынуждена сократить инвестиционную программу, её чистая прибыль в третьем квартале 2014 г. сократилась наполовину по сравнению с аналогичным периодом 2013 г. Корпорация «Роснефть» обратилась к государству с просьбой об оказании финансовой помощи в размере 1,5 трлн р. для поддержания своей ликвидности. Корпорация «Газпром» приняла стратегию оптимизации ценовой политики и географической диверсификации рынков своего экспорта. Компания также пострадала от эмбарго стран ЕС на импорт в Россию высоких технологий, которые ей были необходимы для ведения добычи нефти на арктическом континентальном шельфе.

Введение санкций в отношении России послужило катализатором стратегии импортозамещения корпораций космической отрасли. Их стратегия сконцентрировалась на создании соб-

Хронология введения санкций ЕС и России
Chronology of the introduction of EU and Russian sanctions

№	Санкции в отношении России	Российские санкции в отношении стран мира
1	31.07.2014. Введение ЕС эмбарго на импорт и экспорт оружия в Россию; эмбарго на экспорт товаров двойного назначения и технологий для военного использования; эмбарго на экспорт высокотехнологического оборудования для добычи нефти в Арктике, на глубоководном шельфе и сланцевой нефти	6.08.2014. Введение в России эмбарго на импорт сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия, страной происхождения которых являются Соединённые Штаты Америки, страны Европейского союза, Канада, Австралия, Королевство Норвегия, Украина, Республика Албания, Черногория, Республика Исландия и Княжество Лихтенштейн. В перечень товаров, запрещённых к ввозу на территорию России, вошли: живые животные, мясо и пищевые мясные, рыба и ракообразные, моллюски и прочие водные беспозвоночные, молочная продукция, овощи и некоторые корнеплоды, фрукты и орехи, жир свиной, крупнорогатого скота и птицы, колбасы и аналогичные продукты из мяса, пищевые или готовые продукты, соль
2	12.09.2014. Запрет ЕС организации долгового финансирования трёх топливно-энергетических компаний России: «Роснефть», «Транснефть», «Газпром нефть»	18.04.2019. Запрет экспорта на Украину сырой нефти и нефтепродуктов, битума и других материалов, необходимых для дорожных покрытий
3	12.09.2014. Запрет ЕС организации долгового финансирования трёх оборонных концернов России: «Уралвагонзавод», «Оборонпром», «Объединённая авиастроительная корпорация»	1.07.2019. Запрет на импорт из Украины продукции машиностроения, лёгкой промышленности и металлообработки
4	13.03.2022. Запрет ЕС на импорт стали	12.03.2022. Эмбарго на экспорт сахара, зерна и муки

ственных производств ракетносителей, разгонных блоков, космических аппаратов. Импортная составляющая их внешнеэкономической стратегии стала заключаться в переориентации импорта недостающих микроэлектронных компонентов и станков у надёжных поставщиков из Китая, Южной Кореи, Индии, Сингапура и других азиатских стран.

Введение санкций стран Запада в отношении России повлияло на географическую структуру экспорта российских предприятий продовольственного и сельскохозяйственного сектора. Сельскохозяйственные предприятия России изменили географию экспорта стран, которые предъявляют спрос на российское масло и сахар. Увеличились продажи сои, масла и воска в Китай и Индию, подсолнечного масла — в Иран, сахара — в страны Средней Азии и Азербайджан. Таким образом, в результате санкционной политики развитых стран Запада и контрмер России, во-первых, произошла переориентация экспортных потоков с Запада на Восток, прежде всего на Индию, Китай, Сингапур и Вьетнам. Во-вторых, стратегия российских сельскохозяйственных предприятий была нацелена на рост объёмов производства и экспорта продоволь-

ственных товаров и сельскохозяйственного сырья (табл. 2).

ESG-повестка

Западный мир выступает как лидер идей в сфере стратегического управления, с завидной регулярностью обновляя «линейку» прогрессивных методов корпоративного управления и стратегирования в целом. Ранее это были корпоративная социальная ответственность, стратегическое планирование, управление проектами, устойчивое развитие, декарбонизация. Каждый раз за новой идеей стоят крупные консалтинговые фирмы, которые стандартизируют эту область и затем сертифицируют всех желающих. Сегодня модным трендом стало ESG-инвестирование. Особенности внедрения в экономику ESG-тематики уделяют внимание С. К. Удалых [12], Д. Р. Стоцкая, Р. Р. Муратов [13] и другие. О. В. Ефимова, М. А. Волков, Д. А. Королёвас [14] проверили взаимосвязь между следованием компаний ESG-принципам и их рыночной доходности, С. С. Галазова осветила влияние на финансовую результативность компаний [15].

За благой по сути идеей ESG-принципов скрывается всё те же рутинные процессы, приводящие к перераспределению создаваемой компаниями

Стоимость и объём экспорта российского продовольствия и сельского хозяйства до и после введения санкций в 2013 и 2017 гг. соответственно
The value and volume of exports of Russian food and agriculture before and after the imposition of sanctions in 2013 and 2017 respectively

№	Товарная группа	2013		2017		Индекс за 2013–2017 гг.	
		Стоимость, млрд долл. США	Объём, млрд т	Стоимость, млрд долл. США	Объём, млрд т	Индекс стоимости	Индекс объёма
1	Мясо	7 700	1 203	14 449	2 545	1,88	2,11
2	Овощи	245	588	490	1560	2,00	5,60
3	Пшеница	3 482	13 796	5 791	33 026	1,66	2,39
4	Жиры и масла	390	225	2 774	2 111	7,10	9,35
5	Сахар	63,7	453,9	341,7	1 301,5	5,36	2,87

Источник: данные ФТС России, www.customs.ru.

добавленной стоимости в пользу внешних, непричастных к ней агентов — консалтинговых фирм. Создание стандарта, выявление несоответствий, исправление, контроль — и на каждом этапе — внушительное финансирование. И выходящие на зарубежные рынки капитала компании волей-неволей должны приспосабливаться к этим стандартам, соответствовать им. И к 2021 г. большинство российских лидеров, чтобы лучше выглядеть в глазах потенциальных инвесторов и получать доступ к более выгодным для них вариантам финансирования, приняли активное участие в формировании ESG-профиля¹(табл. 3).

Рейтинг ESG-прозрачности опирается на четыре критерия оценивания, отражающих разные аспекты действия компаний. Лидерами рейтинга являются крупнейшие добывающие компании России (нефтегазовая отрасль, чёрная металлургия, золото- и угледобыча и т. д.). Все компании первой группы имеют максимальное значение (2,0) по двум из четырёх оцениваемых критериев, а именно за раскрытие воздействия на окружающую среду и раскрытие в области корпоративного управления. Во второй группе присутствуют преимущественно генерирующие и добывающие компании и банки. У данной группы фирм примерно одинаковые средние значения (чуть выше 1,8) по первым трём критериям оценивания: раскрытие воздействия на окружающую среду, раскрытие воздействия на общество и раскрытие в области корпоративного

управления. Но средняя отметка за стандарты раскрытия составляет лишь 1,1. Третья группа компаний включает в себя компании разных отраслей, но можно выделить высокую концентрацию компаний сферы транспорта и инфраструктуры. Больше всего у компаний третьей группы «страдают» стандарты раскрытия (в среднем лишь 0,26), однако достаточно хорошо раскрыты стандарты корпоративного управления (в среднем 1,61).

Однако, помимо отрицательного финансового эффекта от такого рода стандартизации, для российских компаний в современных условиях очевидным является и геополитическая, стратегическая ошибочность следования западным требованиям. На сегодняшний день западные рынки закрыты, а на других рынках критерий ESG для банков и прочих инвесторов не важен. При этом сама идея учёта интересов окружающей среды, прав и благополучия работников и интересов акционеров выглядит абсолютно здоровой. И её можно и нужно реализовывать во всех корпорациях, но не через западные сомнительные стандарты, а на основе национальной системы и, что самое важное, реализации заложенных в Конституции принципов уважения к человеку труда и заботы об окружающей среде. А форма контроля вторична. Западная же модель ESG, напротив, ставит форму на первый план, и по этой причине столь часты злоупотребления ею. Таким образом, современные реалии требуют от компаний ориентации на базовые ценности в области защиты окружающей среды и уважения к работникам, а не на красивые отчёты в соответствии

¹ ESG-прозрачность российских компаний: равнение на экспортёров. URL: https://www.raexpert.ru/researches/sus_dev/esg_transparency_2021/

Распределение российских компаний и банков по рейтингу ESG-прозрачности
Distribution of Russian companies and banks by ESG transparency rating

Значения ESG-рейтинга	Реферальные значения	Средний балл	Представители (первые 20 фирм из группы)
Высокие	1,9–2,0	1,96	ММК, Еп+ GROUP PLC, Лукойл, НЛМК, Северсталь, Сибур-Холдинг, АФК «Система», НОВАТЭК, Металлоинвест, Алроса, Норильский никель, Газпром нефть, МТС, Роснефть, Полиус, Ростелеком, РусГидро, СУЭК, Группа ЛСР, Интер РАО
Средние	1,4–1,89	1,71	Полиметалл, X5 Retail Group, Уралкалий, Русал, Россети, Petropavlovsk, ВТБ, Московская биржа, Энел Россия, ФСК ЕАС, Сетевая компания, EVRAZ, Сегежа Групп, Московский кредитный банк, ГК Пик, Sakhalin Energy Investment Company, Транснефть, ОГК-2, МОЭК, ТГК-1
Низкие	0–1,39	1,06	ТМК, ВымпелКом, Черкизово, Mail.ru Group, РКС-Холдинг, Детский мир, Банк ГПБ, НОВОГОР-Прикамье, Трансконтейнер, Тинькофф Банк, РЖД, М.видео, МРСК Урала, ЧТПЗ, Селигдар, ЕвроХим, ГТЛК, Россети Сибирь, РуссНефть, ПГК

с изменчивыми западными стандартами. Действовавший ранее отчёт об устойчивом развитии вполне может стать прообразом той формы, в которой будут отражены успехи компании в сфере гармоничного развития.

Развитие информационных технологий

Важной частью стратегии современной корпорации является разработка ИТ-стратегии, включающей план внедрения и развития информационных технологий в компании, а также цели и задачи, достигаемые с их помощью. Своеобразная дань моде на внедрение новейших технологий без учёта реальной потребности в них является дорогостоящим мероприятием и сопровождается дополнительными рисками. ИТ-стратегия является неотъемлемой частью основной стратегии компании и в первую очередь должна быть направлена на достижение её ключевых целей. Неравномерный уровень цифровизации российских компаний приводит к повышению значимости цифровой трансформации в ближайшее время. Пандемия коронавируса в 2020 г. стала мощнейшим стимулом для развития и активного внедрения цифровых технологий во всех сферах. Глубинная технологическая трансформация в условиях вводимых ограничений затронула все уровни взаимоотношений и сместила технологические приоритеты большинства российских компаний. Возросшая роль цифровых технологий обусловила необходимость ускорить цифровую трансформацию и внедрить ИТ-решения для достижения стратегических целей компаний.

По данным опроса 318 компаний, работающих в России, 57 % компаний скорректировали свою ИТ-стратегию в ответ на пандемию, причём только 8 % из них вынуждены были сократить бюджеты на ИТ-проекты¹. Частичный или полный переход на дистанционный формат работы значительно легче прошёл для компаний, которые провели цифровизацию процессов до карантинных ограничений. Сокращение доходов компаний в период пандемии привело к пересмотру подходов к выбору ИТ-решений в пользу возможности оценки скорости внедрения и их экономической эффективности.

Оценка цифровой зрелости российских компаний, проведённая Deloitte и SAP², выявила наиболее цифровизованные отрасли — банковский сектор и компании сферы торговли. Высокая доля онлайн-процессов, постоянный поиск новых каналов взаимодействия с клиентами, необходимость работать с большими объёмами данных приводит к более высокой цифровой зрелости по сравнению с другими отраслями (табл. 4).

Пандемия указала большинству российских компаний на их слабые стороны в области информационных технологий. Несмотря на активное развитие ИТ-сферы в последние несколько

¹ Итоги 2020 года: как изменились технологические приоритеты российского бизнеса // ABYY. URL: https://digital.abbyy.com/hubfs/content/ABYY_итogi_2020.pdf

² Исследование SAP и «Делойта»: как повысит уровень цифровой зрелости — от стратегии до внедрения // URL: <https://news.sap.com/cis/2021/03/исследование-sap-и-делойта-как-повысит/>

Таблица 4

Table 4

Оценка цифровой зрелости по отраслям
Assessment of digital maturity by industry

Отрасль	Количество баллов (из 5 возможных)
Банки	3,4
Торговля	2,7
Потребительские товары	2,6
Телекоммуникации	2,6
Автомобилестроение	2,6
Топливо-энергетический комплекс	2,5
Металлургия и добыча полезных ископаемых	2,4
Медицина и фармацевтика	2,1
Машиностроение	1,6

лет некоторые компании не решили первичные вопросы цифровизации (например, полностью не перешли на электронный документооборот). Роль информационных технологий постоянно растёт, а автоматизация процессов, роботизация, глубокий анализ данных, новые способы взаимодействия с партнёрами и клиентами позволяют существенно повысить эффективность деятельности компании. Среди ключевых барьеров на пути к цифровизации можно выделить некомпетентность сотрудников, медленную отдачу от инвестиций, внутреннее сопротивление внутри компании и недостаточное финансирование. Бюджеты российских компаний на цифровую трансформацию находятся в пределах от 3 до 10 % годовой выручки¹.

Безусловно, цифровая трансформация должна быть включена в общую стратегию развития организации. Разработка и реализация ИТ-стратегии должна учитывать технологические возможности и ключевые стратегические задачи компании в кратко- и долгосрочной перспективе. Сопротивление технологическим изменениям способствует потере позиций компании на глобальном и локальном рынках, снижению показателей эффективности деятельности, проблемам с информационной безопасностью.

«Новая этика», или Культура отмены (cancel culture)

Каждое действие компании и её сотрудников находится под прицельным вниманием обще-

ственности. С активным развитием социальных сетей любые методы ведения бизнеса компании получают оценку со стороны потребителей. Таким образом, интересы компании могут быть подчинены внешним обстоятельствам, в том числе тем, что основаны на моральных и этических убеждениях потребителей и ответственности в целом, включая запрет на работу с определёнными личностями (знаменитостями), странами, регионами и т. д. Компании становятся несвободными с точки зрения реализации своих интересов, а подчиняются внешним обстоятельствам в виде общественного течения культуры отмены. Культура отмены — современная форма остракизма, то есть способ привлечь к ответственности за правовые, социальные, этические нарушения отдельной личности или компании. Методы общественного порицания включают в себя призывы к бойкоту, увольнению и изменению продукта. Многие эксперты сходятся во мнении, что культура отмены как новый институт общественного порицания является следствием культуры осознанных призывов к ответственности. Считается, что культура отмены влияет больше на личные бренды, чем на бренды компании, потому как персональная ответственность имеет больший эмоциональный отклик у потребителей. Однако последние события в мире доказывают, что культура отмены стала значимым социальным институтом. Теперь «отмене» подверглась не отдельная персона или компания, а страна. В ходе реализации стратегии компании подвержены трём группам риска отмены: неэтичные методы ведения бизнеса, жестокое обращение с сотрудниками, неа-

¹ Цифровая трансформация в России — 2020: Обзор и рецепты успеха // Аналитический отчёт на базе опроса представителей российских компаний. KMDA. URL: https://komanda-a.pro/projects/dtr_2020

декватное поведение руководителей. К первой группе риска относится как некачественное исполнение или информирование о товаре, отказ от ответственности и ненадлежащий клиентский сервис, сомнительный маркетинг, нарушение конфиденциальности, так и сомнительные методы производства (привлечение детского труда, рабского труда, тестирование на животных и другое). Так, среди российских кейсов можно отметить отстранение от должности главы SMM-отдела сети ресторанов «Тануки» Андрея Фрольченкова за агрессивный маркетинг с применением формулировок, носящих расистских подтекст¹, а сам владелец сети Александр Орлов не раз попадал в заголовки СМИ с ксенофобными высказываниями. Ко второй группе рисков относятся как экономические вопросы, так и моральные аспекты взаимодействия с сотрудниками (эмоциональное давление, харрасмент и т. д.). Примерами среди российских компаний могут служить обвинения в сторону шеф-редактора «МБХ-медиа» Сергея Простакова, сотрудников Сбербанка Сергея Миненко и Руслана Гафарова, журналиста «Дождя» Павла Лобкова и др. Исследование показывает, что более половины респондентов готовы бойкотировать бренд за неэтичную деловую практику или жестокое обращение со своими сотрудниками, но лишь 40 % пользователей готовы «отменить» бренд за неэтичное поведение руководства компании².

Таким образом, компания вынуждена учитывать актуальные общественные тренды и просчитывать реакцию потребителей на будущий продукт [9]. Показательной является ситуация вокруг бренда H&M, когда неудачный принт на одежде и выбор модели привели к массовым обвинениям в расизме и погромам физических магазинов сети. Компании, порой вопреки целям максимизации прибыли, должны всё большее внимание уделять вопросам экологичности продукта. На данный момент позиционирование некоторой продукции на отдельных рынках как экологически чистой (eco-friendly), не тестируемой на животных (cruelty free), и прочее может стать конкурентным преимуществом на отдельных рынках.

¹ Что такое «культура отмены». URL: <https://trends.rbc.ru/trends/social/5f141f629a7947a2dd971850>

² Cancel Culture Is Loud, But For Most Brands, It's Just Noise. URL: <https://www.forrester.com/report/cancel-culture-is-loud-but-for-most-brands-its-just-noise/RES176979>

Необходимость включения в стратегии новых каналов продвижения

В условиях изобилия однородных товаров на рынке покупатель находится в замешательстве, стараясь выбрать оптимальный продукт. В поисках открытости и доверительного отношения компании пришли к D2C-модели в общении с покупателями. D2C-модель (direct to customer) построена на коммуникации между компанией и потребителем без посредников. Компания не использует маркетплейсы и площадки ритейлеров, а напрямую общается с клиентами через собственные площадки (онлайн-магазин, сайт, социальные сети и т. д.). Такая форма коммуникации позволяет добиться лояльной и преданной аудитории. Особенно успешны компании, создающие целую экосистему — единое пространство с большим количеством сервисов внутри и с доступом через одно приложение³.

Результаты исследования [10] подтверждают, что важность вовлечения бренда в коммуникацию и взаимодействие с конечными клиентами возрастает. Для реализации прямых онлайн-продаж появились три стратегии, которые позволяют избежать или, по крайней мере, свести к минимуму конфликты с традиционными партнёрами по продажам: чистая стратегия прямых онлайн-продаж, стратегия с несколькими точками контакта и платформенная стратегия. Примером успешной смены стратегии в пользу D2C служит опыт компании Nike. В 2017 г. компания начала эксперимент с продажами на Amazon, а также инвестировала значительные средства в развитие своего сайта и программу членов клуба NikePlus. Через два года Nike отказалась от маркетплейса с формулировкой, что желает сосредоточиться на «улучшении качества обслуживания за счёт более прямых, личных отношений»⁴. Успешным российским примером выступает компания «Аскона» — производитель матрасов. Большая часть оборота «Асконы» (выручка в 2021 г. составила почти 50 млрд р., что на 32 % больше аналогичного показателя за 2020 г.) генерируется прямыми D2C-продажами через собственную сеть магазинов, сеть франчайзи и сайт компании⁵.

³ Тренды маркетинга 2022, которые повлияют на бизнес. URL: <https://vc.ru/marketing/337589-trendy-marketinga-2022-kotorye-povliyayut-na-biznes>

⁴ Модель D2C-продаж наиболее выгодна бизнесу. Разбираем почему. URL: <https://rb.ru/opinion/model-d2c>

⁵ D2C-продажи от бренда потребителю в России и в мире: цифры, преимущества и 6 успешных

Традиционная реклама малоэффективна для поколения Z и Y. Всё более высокие позиции и мире маркетинга в последние годы набирает маркетинг влияния (Influencer Marketing). Influencer Marketing — это способ продвижения товаров и услуг через лидеров мнений. Особенность данного инструмента заключается в том, что в виде рекомендаций блогер может разместить нативную рекламу. Так, по оценкам лишь 0,7 % рекламы в России маркируется как рекламный контент, а в Великобритании, например, этот показатель достигает примерно 20 %¹. Также трендом являются коллаборации в выпуске продукта с известными блогерами. «Такие кампании работают на максимально “тёплую” аудиторию блогеров: не просто на их подписчиков, а на текущих клиентов, уже совершивших покупку»². Примером лидера в косметической отрасли, активно прибегающим к коллаборациям с блогерами и лидерами мнений, является ООО «Первое решение» (выпускает известные бренды Natura Siberica, «Рецепты бабушки Агафьи», Organic Shop, Planeta Organica и т. д.). Также выгодно отличается на рынке коллабораций «Альфа-банк», который выпускает карты и другие продукты с уникальным дизайном или предложением в объединении с блогерами. Таким образом, вовлечение лидеров мнений позволяет сформировать и завоевать лояльную, доверительную аудиторию для брендов. Потребители живут в перенасыщенном контентом и рекламой мире. Многие из них формируют своё мнение, доверяя отзывам и мнениям блогеров и знаменитостей, за жизнью и деятельностью которых они следят.

Более того, эти каналы должны развиваться как трансплатформенные, с учётом меняющейся политики разных платформ и нарушения ими национальных законодательств. Например, политика Instagram и Facebook привела к их запрету в России, и инвестиции компаний в развитие своих аккаунтов на этих платформах (порой — очень существенные) оказались обесцененными.

Vision Zero

Несчастные случаи на производстве (в том числе и с летальным исходом), получение травм на производстве, заболевания профессионально-
примеров. URL: <https://vc.ru/marketing/103597-d2c-prodazhi-ot-brenda-potrebitelyu-v-rossii-i-v-mire-cifry-preimushchestva-i-6-uspeshnyh-primerov>

¹ 10 трендов в сфере маркетинга влияния в 2022 году. URL: <https://trends-rbc-ru.turbopages.org/trends.rbc.ru/s/trends/social/620f48f59a79475e91ae707f>

го характера не являются чем-то неестественным: скорее они предопределяются политикой компании в области охраны труда и здоровья. От того, насколько компания тщательно контролирует риски, насколько точный контроль проводит по данным аспектам, во многом и зависит уровень производственного травматизма определённого предприятия. Именно поэтому актуальной проформой такого рода «контроля» стала программа Vision Zero, («Цель ноль»), вошедшая в мировую практику благодаря исследованию Международной ассоциации по социальному обеспечению в контексте эффективных мер по предотвращению частоты несчастных случаев в 2017 г. Эта программа представляет собой синергию безопасности, гигиены труда и обеспечения благополучия на предприятии, в конечном счёте выливаясь в определённую стратегию по предотвращению несчастных случаев и снижению рисков в данном контексте, в результате формируя определённый свод правил на предприятии (таких, как контроль рисков, разработка эффективных мер по предотвращению аварий и новых стандартов, обеспечение гигиены, инвестиции в профессиональные компетенции своих работников в этом аспекте, а также их включённость в «всеобщее дело»)². Способы снижения производственных рисков и повышения условия труда с помощью концепции нулевого травматизма в разных отраслях промышленности представлены в работах Е. Е. Галкиной, М. И. Дайнова, А. С. Ханецкого, А. Е. Сорокина [16], В. Ю. Комиссаровой, Н. В. Матюшевой [17], С. А. Донцова, Л. Ф. Дроздовой [18], И. А. Минаевой, В. Р. Газизова [19] и других.

Так, например, в подтверждение этому Р. Дашков, главный исполнительный директор компании «Сахалин Энерджи», выделяет в качестве одного из важнейших принципов компании «Цель ноль» не только обеспечение производственной и экологической безопасности через следование разработанной на предприятии программе, включающей комплекс мер по предотвращению рисков возникновения несчастных случаев, но и прежде всего и человеческий фактор, обеспечивая осведомлённость сотрудников в подобные процессы и прежде всего постоянный процесс инвестирования с целью повышения их компетенций в этой области³.

² Vision Zero — «цель ноль». URL: <https://www.yamnuskasafety.com/vision-zero>

³ Наш важнейший принцип — «цель ноль». URL: <https://plus.rbc.ru/news/59ad81687a8aa95ba646a91b>

Многие компании всё чаще прибегают к подобной тенденции («Газпром», «Сахалин Энерджи», «Татнефть», АК «Алроса» и др.), разрабатывая на базе своих площадок по сути уникальный продукт «Цель ноль», включающий не только принципы управления охраной труда и здоровья на предприятии, но и находящий своё отражение прежде всего в стратегии развития той или иной компании, во многом определяя положения или моменты, соответствующие мировым практикам и тенденциям. При этом стоит отметить, что практика внедрения принципа «Цель ноль» укоренилась в российской экономике относительно недавно — с начала 2018 г. Однако на сегодняшний день компании всё чаще обращаются к этой мировой тенденции, что прежде всего отражается в охвате использования и создания подобного продукта на своих площадках, всецело понимая и осознавая необходимость внедрения подобной практики на собственном производстве (на сегодняшний день подобные принципы фигурируют в стратегиях развития компаний многих отраслей: металлургии, электроэнергетики, нефтегазовой отрасли, медицины и фармацевтики и др.).

Культура соучастия

Развитие современных технологий так или иначе приносит в компании да и общество в целом не только определённые изменения, но и ряд своеобразных проблем, с которыми организация (руководители, топ-менеджеры, работники) не в силах справиться самостоятельно. Ответом на подобного рода проблемы становится партиципация, или же принцип культуры соучастия, в ходе которой потребитель становится наиболее приближён к производителю, привнося в производство продукта в некотором роде свои идеи и своё видение на этот счёт, так или иначе меняя то, что в конечном итоге представляется обществу [11].

В качестве примера подобного мышления можно привести опыт компаний Microsoft, Apple и Nike, активно продвигающих культуру соучастия на своих площадках. Microsoft, наблюдая то, что старый подход к инновациям методом «сверху вниз» теряет свою эффективность, создаёт на базе своей компании центр The Garage, призванный объединить идеи сотрудников и позволить последним их так или иначе реализовать. В результате внедрения этой инновации, уникального продукта компании, к нему также стали подключаться и локальные сообщества, в какой-то степени меняющие облик конечного продукта

фирмы. Nike же, в свою очередь, создала площадку, на которой потребитель способен изменять дизайн обуви: от цвета материала до подкладки шнурков (и не только, в качестве примера можно привести участие аудитории в рекламной кампании Nike, активно использующей мнение своих пользователей в последние годы); Apple, подключая принцип соучастия, предоставила пользователям самим осуществлять выбор параметров при покупке собственных продуктов¹.

Принцип партиципации постепенно внедряется во многие сферы и отрасли экономики (от отрасли медицины, где качественно меняется уровень отношений между пациентами и врачом до сферы IT-технологий), во многом определяя политику компании в области своего стратегического развития и отношения к заинтересованным сторонам. Культура соучастия прежде всего предоставляет доступ к «коллективному разуму», позволяя компании сформировать свои цели и задачи, основываясь на обратной связи от заинтересованных сторон.

Впрочем, можно сказать, что в российскую экономику подобная культура пришла относительно недавно, получив широкий охват в большей степени в период пандемии, когда многие компании стали обращаться к своим потребителям через различные средства коммуникации (социальные сети ВКонтакте, TikTok, Instagram). На сегодняшний день многие компании, так или иначе следуя общественным трендам, имеют официальные верифицированные страницы в данных сообществах посредством различных опросов и обсуждений, получая мнения или же отзывы о своих продуктах, в конечном итоге модифицируя их под потребности потребителя, что только усиливает роль партиципации в современной экономике и в построении компаниями своих стратегий развития.

Заключение

Приведённый анализ актуальных факторов формирования и реализации стратегий в 2022 г. не является исчерпывающим, но заставляет вспомнить модель 5P: стратегия — это далеко не только план, но и уловка, и перспектива, и поведенческий паттерн. И выделенные факторы могут использоваться в разных ипостасях стратегий, как маскируя реальные намерения, так и служа целям привлечения как в качестве работ-

¹ Партиципация как инновация: почему культура соучастия — ключ к будущему. URL: <https://trends.rbc.ru/trends/social/61c5800f9a7947472f14d545?from=infinityscroll>

ников, так и преданных клиентов, представителей молодого поколения. И те компании, которые раньше поймут, как правильно использовать эти факторы себе во благо, станут лидерами завтра.

Список источников

1. Mintzberg H., Waters J. A. Of Strategies, Deliberate and Emergent // *Strategic Management Journal*. 1985. № 6 (3). P. 257–272. URL: <https://doi.org/10.1002/smj.4250060306>.
2. Miles R., Snow C. *Organizational strategy, structure and process*. New York : McGraw-Hill, 1978.
3. Reeves M., Love C., Tillmanns P. Your Strategy Needs a Strategy // *Harvard Business Review*. 2012.
4. Клейнер Г. Б. *Стратегия предприятия*. М. : Дело, 2008.
5. Гурков И. Б. *Стратегия корпорации*. М. : Дело, 2006. 316 с.
6. Николаева Е. В., Плетнёв Д. А., Козлова Е. В. Идентификация стратегий российских корпораций: маркеры и результаты // *Научно-технические ведомости Санкт-Петербургского государственного политехнического университета. Экономические науки*. 2021. Т. 14, № 3. С. 73–85.
7. Николаева Е. В. Пространство стратегий предприятия // *Вестник Челябинского государственного университета*. 2021. № 3 (449). С. 46–53.
8. Плетнёв Д. А., Николаева Е. В., Козлова Е. В. Типология официальных стратегий крупных российских корпораций // *Устойчивое развитие цифровой экономики и кластерных структур: теория и практика : монография*. СПб. : С.-Петерб. политех. ун-т Петра Великого, 2020. С. 300–321.
9. Saldanha N., Mulye R., Rahman K. Cancel culture and the consumer: A strategic marketing perspective // *Journal of Strategic Marketing*. 2022. URL: <https://doi.org/10.1080/0965254X.2022.2040577>
10. Leimstoll U., Wölflle R. Direct to Consumer (D2C) E-Commerce: Goals and Strategies of Brand Manufacturers // *New Trends in Business Information Systems and Technology. Studies in Systems, Decision and Control*. 2021. Volю 294. Springer, Cham. URL: https://doi.org/10.1007/978-3-030-48332-6_16
11. Миловидов С. В. Партисипаторные возможности трансмедийного повествования // *Обсерватория культуры*. 2015. № 4. С. 40–45.
12. Удалых С. К. Креативное развитие российского бизнеса на основе внедрения ESG-тематики // *Креативные стратегии и креативные индустрии в экономическом, социальном и культурном пространствах региона: материалы Третьей региональной научно-практической конференции, Иркутск, 19 мая 2021 года*. Иркутск : Репроцентр А1, 2021. С. 48–56.
13. Стоцкая Д. Р., Муратов Р. Р. ESG-инвестирование и как оно набирает популярность // *Наука через призму времени*. 2020. № 12 (45). С. 69–72.
14. Ефимова О. В., Волков М. А., Королева Д. А. Анализ влияния принципов ESG на доходность активов: эмпирическое исследование // *Финансы: теория и практика*. 2021. Т. 25, № 4. С. 82–97.
15. Галазова С. С. Влияние ESG-факторов на устойчивое развитие компаний и финансовую результативность корпоративного сектора // *Вестник Ростовского государственного экономического университета (РИНХ)*. 2018. № 4 (64). С. 81–86.
16. Галкина Е. Е., Дайнов М. И., Ханецкий А. С., Сорокин А. Е. Пути снижения производственных рисков на предприятиях авиакосмического комплекса // *Качество и жизнь*. 2018. № 4 (20). С. 22–27.
17. Комиссарова В. Ю., Матюшева Н. В. Совершенствование условий труда работников производства с помощью концепции «vision zero», или «Нулевой травматизм» // *Вестник Студенческого научного общества*. 2019. Т. 10, № 2. С. 123–125.
18. Донцов С. А., Дроздова Л. Ф. Оценка и внедрение культуры безопасности нулевого травматизма на машиностроительных предприятиях // *Вестник Ростовского государственного университета путей сообщения*. 2019. № 1 (73). С. 14–20.
19. Минаева И. А., Газизов В. Р. Формирование эффективной культуры безопасности как направление совершенствования системы охраны труда на предприятиях нефтегазовой отрасли // *Безопасность труда в промышленности*. 2018. № 8. С. 48–52.
20. 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. URL: <https://doi.org/10.18721/ЖЕ.13309>
21. Горшкова Л. А., Сандуляк С. Б. Комплексная система детерминант стратегии развития и оценки устойчивости бизнеса // *Научно-технические ведомости СПбГПУ. Экономические науки*. 2020. Т. 13, № 4. С. 109–122. URL: <https://doi.org/10.18721/ЖЕ.13409>.

References

1. Mintzberg H, Waters JA. Of Strategies, Deliberate and Emergent. *Strategic Management Journal*. 1985;6(3):257-272. Available from: <https://doi.org/10.1002/smj.4250060306>.
2. Miles R, Snow C. Organizational strategy, structure and process. New York; McGraw-Hill, 1978.
3. Reeves M, Love C, Tillmanns P. Your Strategy Needs a Strategy. Boston; Harvard Business Review, 2012.
4. Kleiner GB. Enterprise strategy. Moscow; Delo, 2008. (In Russ.).
5. Gurkov IB. Corporation strategy. Moscow; Delo, 2006. 316 p. (In Russ.).
6. Nikolaeva EV, Pletnev DA, Kozlova EV. Identification of strategies of Russian corporations: markers and results. *Nauchno-tekhnicheskiye vedomosti Sankt-Peterburgskogo gosudarstvennogo politekhnicheskogo universiteta. Ekonomicheskkiye nauki = Scientific and technical bulletin of the St. Petersburg State Polytechnic University. Economic sciences*. 2021;14(3):73-85. (In Russ.).
7. Nikolaeva EV. Space of enterprise strategies. *Vestnik Chelyabinskogo gosudarstvennogo universiteta = Bulletin of the Chelyabinsk State University*. 2021;(3(449):46-53. (In Russ.).
8. Pletnev DA, Nikolaeva EV, Kozlova EV. Typology of official strategies of large Russian corporations. Sustainable development of the digital economy and cluster structures: theory and practice: monograph. St. Petersburg: St. Petersburg. polytechnic University of Peter the Great; 2020. P. 300–321. (In Russ.).
9. Saldanha N, Mulye R, Rahman K. Cancel culture and the consumer: A strategic marketing perspective. *Journal of Strategic Marketing*. 2022. Available from: <https://doi.org/10.1080/0965254X.2022.2040577>
10. Leimstoll U, Wölfle R. Direct to Consumer (D2C) E-Commerce: Goals and Strategies of Brand Manufacturers. *New Trends in Business Information Systems and Technology. Studies in Systems, Decision and Control*. 2021;294. Available from: https://doi.org/10.1007/978-3-030-48332-6_16
11. Milovidov SV. Participatory possibilities of transmedia storytelling. *Observatoriya kul'tury = Observatory of Culture*. 2015;(4):40-45. (In Russ.).
12. Udalykh SK. Creative development of Russian business based on the introduction of ESG topics. *Kreativnyye strategii i kreativnyye industrii v ekonomicheskom, sotsial'nom i kul'turnom prostranstvakh regiona = Creative strategies and creative industries in the economic, social and cultural spaces of the region*. 2021. P. 48–56. (In Russ.).
13. Stotskaya DR, Muratov RR. ESG investment and how it is gaining popularity. *Nauka cherez prizmu vremeni = Science through the prism of time*. 2020;(12):69-72. (In Russ.).
14. Efimova OV, Volkov MA, Koroleva DA. Analysis of the influence of ESG principles on the return on assets: an empirical study. *Finansy: teoriya i praktika = Finance: theory and practice*. 2021;25(4):82-97. (In Russ.).
15. Galazova SS. Influence of ESG factors on the sustainable development of companies and the financial performance of the corporate sector. *Vestnik Rostovskogo gosudarstvennogo ekonomicheskogo universiteta (RINKH) = Bulletin of the Rostov State University of Economics (RINH)*. 2018;(4):81-86. (In Russ.).
16. Galkina EE, Dainov MI, Khanetsky AS, Sorokin AE. Ways to reduce production risks at the enterprises of the aerospace complex. *Kachestvo i zhizn' = Quality and life*. 2018;(4):22-27. (In Russ.).
17. Komissarova VYu, Matyusheva NV. Improving the working conditions of production workers using the concept of “vision zero”, or “zero injuries”. *Vestnik Studencheskogo nauchnogo obshchestva = Bulletin of the Student Scientific Society*. 2019;10(2):123-125. (In Russ.).
18. Dontsov SA, Drozdova LF. Evaluation and implementation of a safety culture of zero injuries at machine-building enterprises. *Vestnik Rostovskogo gosudarstvennogo universiteta putey soobshcheniya = Bulletin of the Rostov State University of Communications*. 2019;(1):14-20. (In Russ.).
19. Minaeva IA, Gazizov VR. Formation of an effective safety culture as a direction for improving the labor protection system at oil and gas enterprises. *Bezopasnost' truda v promyshlennosti = Labor safety in industry*. 2018;(8):48-52.
20. Akmaeva RI, Babkin AV, Epifanova NSh. On strategies for the recovery of Russian organizations after COVID-19. *Nauchno-tekhnicheskiye vedomosti SPbGPU. Ekonomicheskkiye nauki = St. Petersburg State Polytechnical University Journal. Economic sciences*. 2020;13(3):115-128. Available from: <https://doi.org/10.18721/JE.13309>
21. Gorshkova LA, Sandulyak SB. Complex system of determinants of development strategy and assessment of business sustainability. *Nauchno-tekhnicheskiye vedomosti SPbGPU. Ekonomicheskkiye nauki = St. Petersburg*

Информация об авторах

Д. А. Плетнёв — кандидат экономических наук, доцент, профессор кафедры экономики отраслей и рынков.

Е. А. Степанов — кандидат экономических наук, доцент, заведующий кафедрой таможенного дела.

Н. Х. Буй — Высшая академия социальных наук.

Е. В. Козлова — старший преподаватель кафедры экономики отраслей и рынков.

К. А. Наумова — младший научный сотрудник кафедры экономики отраслей и рынков.

М. С. Казадаев — старший лаборант учебно-научной лаборатории инновационного бизнеса и предпринимательства института экономики отраслей, бизнеса и администрирования.

Information about the authors

D. A. Pletnev — Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Professor of the Department of Industry and Market Economics.

E. A. Stepanov — Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Head of the Department of Customs Affairs (national research university).

N. X. Bui — Graduate Academy of Social Science.

E. V. Kozlova — Senior Lecturer of the Department of Industry and Market Economics.

K. A. Naumova — Junior researcher of the Department of Industry and Market Economics.

M. S. Kazadaev — Senior laboratory assistant of the training and research laboratory of innovative business and entrepreneurship of the Institute of Economics of Industries, Business and Administration.

Статья поступила в редакцию 05.03.2022; одобрена после рецензирования 15.03.2022; принята к публикации 15.03.2022.

The article was submitted 05.03.2022; approved after reviewing 15.03.2022; accepted for publication 15.03.2022.

Вклад авторов: все авторы сделали эквивалентный вклад в подготовку публикации.

Contribution of the authors: the authors contributed equally to this article.

Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

The authors declare no conflicts of interests.