

МЕНЕДЖМЕНТ MANAGEMENT

Научная статья

DOI: 10.34130/2070-4992-2022-2-2-227

УДК 658

Комплексный подход к управлению организационным развитием промышленных предприятий в условиях экономических санкций

Людмила Игоревна Бушуева¹, Вячеслав Борисович Афанасьев²

¹Сыктывкарский государственный университет имени Питирима Сорокина, Сыктывкар, Россия,
ieu@syktsu.ru, <https://orcid.org/0000-0003-2070-5465>

²ОАО «Сыктывкар Тисью Групп», Сыктывкар, Россия, v.afanasyev@sgbi.ru, <https://orcid.org/0000-0001-7035-2982>

Аннотация. Цель исследования состоит в разработке комплексного подхода к управлению организационным развитием промышленных предприятий в условиях экономических санкций, который анализирует происходящие изменения в функциональных подсистемах промышленного предприятия — маркетинговой, производственно-технологической и логистической — по экономическим и неэкономическим показателям результатов деятельности предприятия.

Метод проведения работы. Авторы применяют методы теоретического исследования в форме обобщения, сравнения и специальных аналитических процедур.

Результаты работы, научный вклад, выводы. В статье приводится обзор литературы, посвященный проблемам управления изменениями; современного международного санкционного регулирования; анализу влияния санкций на макроуровне и на уровне отдельных отраслей. Предложен комплексный подход к управлению организационным развитием промышленных предприятий в условиях экономических санкций, который основан на реализации трех подходов к управлению: аналитического, предполагающего использование системы количественных и качественных показателей состояния и развития внешней среды промышленного предприятия; сетевого, основанного на управлении и реализации долгосрочных отношений с партнерами; подхода, ориентированного на действие, включающего методики экспертного оценивания потенциальных возможностей развития.

Область применения результатов. Материал может быть полезен как промышленным предприятиям для развития собственного механизма адаптации в условиях высокой неопределенности, так и органам государственного управления при разработке мероприятий поддержки производственных предприятий в условиях санкций.

Направления будущих исследований. Комплексный подход к управлению экономическим развитием предприятия в условиях экономических санкций способствует развитию существующей методологии системного исследования и механизмов адаптации организаций к среде с высокой степенью неопределенности и риска. Особый интерес представляет группировка результатов внедрения изменений в разрезе функциональных подсистем, что позволит показать синергетический эффект изменений в организационном развитии.

Ключевые слова: организационное развитие, экономические санкции, управление изменениями, трансформация бизнес-модели, горизонт управленческих решений

Для цитирования: Бушуева Л. И., Афанасьев В. Б. Комплексный подход к управлению организационным развитием промышленных предприятий в условиях экономических санкций // Корпоративное управление и

инновационное развитие экономики Севера: Вестник Научно-исследовательского центра корпоративного права, управления и венчурного инвестирования Сыктывкарского государственного университета. 2022. Т. 2. Вып. 2. С. 227–235. <https://doi.org/10.34130/2070-4992-2022-2-2-227>

Original Article

An integrated approach to managing the organizational development of industrial enterprises in the context of economic sanctions

Lyudmila Ig. Bushueva¹, Vyacheslav B. Afanasyev²

¹Pitirim Sorokin Syktyvkar State University, Syktyvkar, Russian Federation,

ieu@syktsu.ru, <https://orcid.org/0000-0003-2070-5465>

²JSC "Syktyvkar Tissue Group", Syktyvkar, Russian Federation,

v.afanasyev@sqbi.ru, <https://orcid.org/0000-0001-7035-2982>

Abstract. *The purpose of the study is to develop an integrated approach to managing the organizational development of industrial enterprises in the context of economic sanctions, which, unlike, provides for ongoing changes in the three subsystems of an industrial enterprise — marketing, production and logistics — in terms of economic and non-economic performance indicators enterprises*

Method of work. *The authors apply the methods of theoretical research in the form of generalization, comparison and special analytical procedures.*

Results of the work, scientific contribution, conclusions. *The article provides a review of the literature devoted to the problems of change management; modern international sanctions regulation; analysis of the impact of sanctions at the macro level and at the level of individual industries. It proposes a comprehensive approach to managing the organizational development of industrial enterprises under economic sanctions, which is based on the implementation of three management approaches: analytical, involving the use of a system of quantitative and qualitative indicators of the state and development of the external environment of the industrial enterprise; network-based, based on the management and implementation of long-term relationships with partners; action-oriented approach, including methods of expert assessment of potential development opportunities*

Scope of the results. *The material can be useful both for industrial enterprises to develop their own adaptation mechanism in conditions of high uncertainty, and for government bodies in developing measures to support manufacturing enterprises under sanctions.*

Directions for future research. *An integrated approach to managing the economic development of an enterprise in the context of economic sanctions contributes to the development of the existing methodology for systematic research and mechanisms for adapting organizations to an environment with a high degree of uncertainty and risk. Of particular interest is the results grouping of the changes implementation in the context of functional subsystems, which will allow us to show the synergistic effect of changes in organizational development.*

Keywords: organizational development, economic sanctions, change management, transformation of the business model, the horizon of management decisions

For citation: Bushueva L. I., Afanasyev V. B. An integrated approach to managing the organizational development of industrial enterprises in the context of economic sanctions. *Corporate Governance and Innovative Economic Development of the North: Bulletin of the Research Center of Corporate Law, Management and Venture Investment of Syktyvkar State University*. 2022. Vol. 2, issue 2. Pp. 227–235. <https://doi.org/10.34130/2070-4992-2022-2-2-227>

Введение

В современных условиях экономических санкций промышленные предприятия уделяют значительное внимание формированию собственного механизма адаптации к ситуации на внешнем рынке. По нашему мнению, можно выделить два основных этапа в исследовании трансформации бизнес — процессов в современных условиях экономических санкций:

1. оценка частоты и количества изменений бизнес-процессов, вызванных изменениями внешней рыночной ситуации;
2. разработка управленческих решений, вызванных необходимостью быстрой адаптации к новым рыночным условиям.

Проблемы управления организационным развитием являются системными и весомыми с точки зрения их решения на стратегическом, тактическом и оперативном уровнях управления. Исследования этих

проблем обладают высокой актуальностью и требуют дополнительного научного внимания и практического изучения со стороны ученых и практиков.

Основы управления изменениями были заложены в работах российских и зарубежных ученых: И. Адизеса [1], Л. Грейнера [2], П. Друкера [3], Д. Квинна [4], К. Келли [5], Ф. Лютенса [6], Д. Макгрегора [7], Э. Мэйо [8], Г. Х. Попова [9], О. Н. Соколовой [10], Ю.И. Трещевского [11] и др.

Особенности современного международного санкционного регулирования отражены в работах Р. С. Гринберга [12], В. А. Морозова [13], С. Ю. Глазьева [14], С. А. Афонцева [15], С. А. Белозёрова [16], В. В. Старженецкого [17] и др.

В литературе рассматриваются вопросы влияния санкций в большей степени на макроуровне и на уровне отдельных отраслей, но крайне мало работ, описывающих опыт адаптации предприятий к санкционным ограничениям, и нет статей об управлении организацией в условиях санкций.

В настоящей статье предложен комплексный подход к управлению организационным развитием промышленных предприятий в условиях экономических санкций, позволяющий обосновать трансформированную бизнес-модель предприятия; сформулировать стратегические и тактические цели организационного развития, а также направления необходимых изменений в различных функциональных подсистемах предприятия.

Теория / методология исследования

В условиях высокой степени неопределенности, в том числе обусловленных введением экономических санкций, промышленным предприятиям необходимо осуществлять постоянное обновление и совершенствование механизмов управления организационным развитием промышленным предприятием, что позволит повысить результативность управления данным процессом. Меняющиеся внешние условия предопределяют необходимость трансформации бизнес-моделей предприятий, связанных с процессами управления организационным развитием, а также оценки влияния происходящих изменений на деятельность компании (рис. 1).



Рис. 1. Трансформация бизнес-модели предприятия для достижения целей бизнеса в условиях экономических санкций

Fig.1. Transformation of the business model of an enterprise to achieve business goals in the context of economic sanctions

Источник: составлено авторами.

Source: compiled by the authors.

Процесс трансформации бизнес-модели (от текущей к новой) включает в себя следующие изменения: установка стратегических и тактических целей управления; анализ направлений изменений, происходящих в подсистемах производственного предприятия; факторы, которые влияют на изменение бизнес-модели.

Целеполагание в условиях экономических санкций подразумевает пересмотр стратегических и тактических целей в условиях изменяющейся внешней и внутренней среды организации, а также мониторинг и оценку стратегических и тактических результатов изменений.

Авторы предлагают проводить анализ направлений изменений, происходящих в трех подсистемах производственного предприятия: продажи и маркетинг, производство и технологии, а также в цепях поставок. Более подробно целевые показатели трех подсистем управления рассмотрены в работах авторов [18].

К факторам, которые влияют на изменение бизнес-модели, относятся следующие: макроэкономические, факторы микросреды организации внутренние факторы, межфирменные связи и отношения.

В условиях высокой степени неопределенности промышленным предприятиям рекомендуется фокусироваться на следующих макроэкономических факторах:

- законодательные, например политика государственного регулирования экспортных и импортных сделок, методы государственной политики и пр.;
- социально-экономические, например процентные ставки, уровень инфляции, изменения в качестве жизни и уровне потребления и др.;
- технологические, например внедрение новых производственных технологий в условиях запрета ввоза в Россию сырья, материалов, химикатов, технологической оснастки и т. д.

В условиях экономических санкций особое внимание необходимо уделять пяти движущим силам рынка, в которых происходят изменения:

- импортозамещение и новые рынки закупок сырья, материалов и технологической оснастки для снижения власти иностранных поставщиков;
- изменения внутриотраслевой конкуренции, связанные с уходом с рынка иностранных производителей или с угрозой появления новых конкурентов;
- появление товаров-заменителей;
- изменения в рыночной власти покупателей, связанные с покупательским спросом и поведении потребителей.

К внутренним факторам в рамках данного исследования авторы относят следующие группы: технические, технологические, кадровые.

В межфирменные связи и отношения сгруппированы участники цепи поставки, к которым относятся покупатели, производители и поставщики товаров и услуг, и их совместные разработки.

Результаты исследования и их обсуждение

В теории управления организациями [19; 20] выделяют следующие основные подходы, используемые компаниями в бизнесе: плановый (аналитический), сетевой и ориентированный на действие (предпринимательский). Различные подходы позволяют менеджерам сосредоточиться на разных аспектах управления: анализе внешней макро- и микросреды; складывающихся взаимоотношениях между компанией и другими участниками рынка; определении направлений развития рынка и компании, и др. На наш взгляд, для управления организационным развитием необходимо использовать всю доступную информацию, которую может обеспечить использование всех трех подходов.

Рассмотрим возможности комплексного использования трех перечисленных подходов к управлению организационным развитием, каждый из которых в отдельности имеет огромное значение для принятия управленческих решений в отдельных областях менеджмента, а их совместное применение существенно пополнит механизмы адаптации организации к условиям экономических санкций (рис. 2).



Рис. 2. Комплексный подход к оценке управления организационным развитием в условиях экономических санкций

Fig. 2. An integrated approach to assessing the management of organizational development in the context of economic sanctions

Источник: составлено авторами

Source: compiled by the authors

Рассмотрим кратко основные элементы комплексного подхода к оценке управления организационным развитием в условиях экономических санкций, представленного рисунке 2.

В основе комплексного подхода к управлению организационным развитием лежат три подхода — аналитический, сетевой и предпринимательский, каждый из которых описывает стратегическое и тактическое целеполагание, в том числе в подсистемах:

- продаж и маркетинга — увеличение (сохранение) рыночной доли предприятия;
- производства и технологий — повышение уровня эффективности работы оборудования при обеспечении качества продукции;
- логистики — ускорение оборачиваемости оборотных средств, оптимальные запасы; распределение продукции по логистическим центрам.

При подходе, ориентированном на действие, менеджеры зачастую используют собственный опыт и интуицию. В условиях экономических санкций, когда среда отличается высокой степенью неопределенности, промышленное предприятие вынуждено быстро реагировать на меняющиеся условия, а поэтому не может заниматься планированием и развитием долгосрочных отношений [21, с. 5]. При использовании этого подхода для подсистемы продаж и маркетинга важным становится поиск тактических управленческих решений по быстрому поиску новых рыночных возможностей; для производственной подсистемы — анализу приемов и технологий, применяемых в ситуации санкционных ограничений, в том числе с использованием инструментов бенчмаркинга. В подсистеме цепи поставок в условиях санкций знания менеджеров пополняются через интерактивное взаимодействие с участниками рынка. Тактическим управленческим решением может быть открытие филиалов предприятия в «дружественных» странах для осуществления сделок по поставкам санкционных товаров через данные филиалы.

Плановый (аналитический) подход заключается в планировании продаж и операций компании на стратегическом и тактическом горизонте для противостояния неблагоприятному окружению.

В подсистеме продаж и маркетинга отслеживают изменения следующих показателей:

- объем продаж в натуральном и стоимостном выражении; привлечение новых покупателей / клиентов, например, из-за изменения структуры спроса в сторону более дешевых продуктов;
- рыночная доля, например, из-за ухода с российского рынка иностранных производителей и перераспределений их доли среди российских участников;
- рентабельность продуктов и изменение цен на продукцию, связанное с ростом себестоимости продукции в условиях инфляции предложения и т. д.

Управленческими решениями в подсистеме маркетинга и продаж в условиях санкционных ограничений могут быть следующие:

- оперативная разработка нового продукта, модификация существующего продукта и снятие продукции с производства, например, запрет на ввоз материалов из стран Европейского союза (в т.ч. химикаты) приводит в условиях дефицита к перестройке производственной технологии и появлению новых продуктов с уменьшенным количеством материалов или без использования данных материалов;
- тактическая работа с дебиторами, например, в условиях высоких процентных ставок по кредитам многие промышленные предприятия вынуждены сокращать предоставляемые отсрочки платежей;
- стратегический выход на новые рынки, например, смещение экспорта российских товаров в сторону азиатского региона.

Индикаторами в подсистеме производства и технологий являются изменения следующих показателей:

- производственные потери, например, из-за вынужденной замены сырья и материалов в результате импортозамещения;
- время простоя оборудования, например, увеличение времени капитальных ремонтов оборудования из-за дефицита импортных материальных ресурсов на период перестроения цепей поставок;
- сравнительный анализ конкурентных стратегий, уровень дифференциации продуктов и т. д.

Тактическими управленческими решениями в данной подсистеме в условиях санкций могут быть:

- целенаправленное временное снижение скорости работы оборудования из-за увеличения плеча поставки импортных запасных частей и технологической оснастки;
- увеличение процентной доли сдельно-премиальной составляющей в системе мотивации на предприятии и др.

Управленческими решениями на долгосрочном горизонте в подсистеме производства и технологий являются:

- техническое переоснащение предприятия вследствие импортозамещения оборудования, запасных частей и комплектующих;
- изменение технологического процесса из-за долгосрочного дефицита импортных материалов для основного производства;
- совершенствование товарного предложения, связанное с изменением спроса;
- переподготовка персонала и привлечение новых кадров в связи с изменениями на рынке труда и в связи с уходом иностранных компаний с российского рынка и т. д.

В подсистеме цепи поставок применяются следующие показатели:

- определение рисков по существующим поставщикам товаров и услуг и их цепям поставок;
- планирование и быстрое перепланирование продаж и операций;
- коэффициенты оборачиваемости запасов сырья, материалов и полуфабриката;
- средневзвешенные цены закупок и др.

Тактическими управленческими решениями в условиях санкций в данной подсистеме могут быть следующие изменения:

- снижение запасов продукции с низкой оборачиваемостью и ускорение оборачиваемости готовой продукции;
- изменение структуры и объемов затрат транспортной логистики из-за санкционных ограничений в сфере работы российских автомобильных, морских и железнодорожных операторов и пр.

Стратегическими управленческими решениями в условиях санкций в подсистеме цепей поставок могут быть следующие:

- смещение фокуса с европейских и американских поставщиков на азиатских;
- планирование поставок на более длительный период времени (12–18 месяцев);
- целенаправленное увеличение страховых запасов и оборотного капитала для обеспечения сырьевой безопасности организации и пр.

В соответствии с сетевым подходом [20] рынок представляет собой совокупность отдельных субъектов рынка, которые при взаимодействии создают долгосрочные взаимовыгодные связи.

Для оценки результатов такого взаимодействия в условиях экономических санкций в подсистеме продаж и маркетинга можно использовать показатели, связанные с количественной оценкой роста (сокращения) числа существующих и потенциальных партнеров, определением изменений их доли в объеме продаж или закупок. К негативным последствиям в условиях санкций можно отнести: ограничение доступа к рынкам, которые контролируют другие участники рынка; замедление процедур принятия решений; возрастание риска утечки стратегически важной информации из-за оппортунизма бывших партнеров и т. д.

При оценке подсистемы производства и технологии необходимо исходить из имеющегося опыта и формата взаимоотношений между партнерами в области совместных разработок; совместного использования оборудования и технологий, привлечения кадров для производственных целей и др.

Примерами важнейших показателей для подсистемы цепи поставок в условиях санкций могут быть: ограничение доступа к ресурсам, появление альтернативных партнеров (например, из азиатского рынка), выход на электронные торговые площадки импортозамещения b2b, закупочные союзы для работы с азиатскими партнерами и пр.

Заключение

Предлагаемый комплексный подход к организационному развитию промышленного предприятия в условиях экономических санкций может быть использован для принятия управленческих решений на стратегическом и тактическом уровнях в области организационного развития, в том числе в рамках функциональных подсистем промышленного предприятия: продажи и маркетинг, производство и технология, цепи поставок. Он учитывает механизмы взаимосвязей управленческих задач, а также возможности организационного развития за счет выявления потребностей в изменении, необходимых ресурсов и результатов изменений. На наш взгляд, комплексный подход к организационному развитию промышленного предприятия в условиях экономических санкций может быть использован не только на микроуровне (уровне отдельных предприятий), но и на региональном уровне при формировании органами власти мер поддержки бизнеса в сложившихся условиях.

Список литературы

1. Адизес И. К. Как эффективно управлять изменениями в обществе, бизнесе и личной жизни. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2015. 368 с.
2. Greiner L. Evolution and Revolution as Organizations Grow // Harvard Business Review. 1972. Vol. 50. July–August. N 4. pp. 37–46.
3. Drucker P. F. Management: Tasks, Responsibilities, Practicies. N. — Y: Harper L Rom. 1974. 576 p.
4. Quinn J. B. Managing Strategic Change // Asch, D., Bowman, C. (eds) Readings in Strategic Management. Palgrave, London. 1989. Pp. 20–36. DOI: https://doi.org/10.1007/978-1-349-20317-8_2
5. Kelly K. New Rules for the Economy. New York: Viking. 1998. 191 p.
6. Лютенс Ф. Организационное поведение: пер. с англ. М.: ИНФРА-М, 1999. 692 с.
7. McGregor D. Human Side of Enterprise. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.psgoodrich.com/pc/docs/ARTICLES/HumanSideOfEnterprise.PDF> (дата обращения: 27.05.22).
8. Mayo E. The Social Problems Of An Industrial Civilization. [Электронный ресурс]. URL: <https://archive.org/details/in.ernet.dli.2015.264316/page/n1> (дата обращения: 27.05.22).
9. Попов С. А. Концепция актуального стратегического менеджмента для современных российских компаний. М.: Юрайт, 2013. 344 с.
10. Бутакова М. М., Соколова О. Н., Безматерных Н. С. Уровневый анализ структурных изменений в экономике // Экономика. Бизнес. Банки. 2017. № 3 (20). С. 54–68.
11. Управление изменениями / под ред. Ю. И. Трещевского. Воронеж: Изд. дом ВГУ, 2015. 106 с.
12. Гринберг Р. С., Белозёров С. А., Соколовская Е. В. Оценка эффективности экономических санкций: возможности систематического анализа // Экономика региона. 2021. Т. 17. № 2. С. 354–374.
13. Морозов В. А. Политика санкций: обзор публикаций российского совета по международным делам // Вестник международных организаций: образование, наука, новая экономика. 2019. Т. 14. № 3. С. 151–157.
14. Глазьев С. Ю. О неотложных мерах по укреплению экономической безопасности России и выводу российской экономики на траекторию опережающего развития (академическая версия доклада) // Российский экономический журнал. 2015. № 5. С. 3–62.

15. Афонцев С. А. Санкции и международные институты: перспективы снижения санкционных рисков для России // Вестник международных организаций: образование, наука, новая экономика. 2019. Т. 14. № 3. С. 48–68.
16. Belozyorov S. A., Sokolovska O. Economic sanctions against Russia: assessing the policies to overcome their impact // *Economy of Region*. 2020. Т. 16. № 4. С. 1115–1131.
17. Старженецкий В. В., Бутырина В. А., Курицына К. С. Российское антисанкционное регулирование: современное состояние и пути совершенствования // Закон. 2021. № 3. С. 119–142.
18. Афанасьев В. Б. Влияние изменений ассортиментного портфеля на результаты деятельности компании // Корпоративное управление и инновационное развитие экономики Севера: Вестник Научно-исследовательского центра корпоративного права, управления и венчурного инвестирования Сыктывкарского государственного университета, 2019, № 3. С. 65–74.
19. Попова Ю. Ф., Соренсен О. Ю., Особенности развития маркетинговой деятельности на российских предприятиях // Маркетинг в России и за рубежом. 2000. №5. С. 3–10.
20. Popova J., Sorensen O. Economic reform in Russia: a network perspective on the enterprises' reactions to the reforms // *Research Paper Series № 2*. Aalborg University: Centre for International Studies, Denmark. 1996.
21. Бушуева Л. И. Комплексная модель оценки состояния и развития конкурентной среды на региональном рынке потребительских товаров и услуг // Интеллект. Инновации. Инвестиции. 2018. № 5. С. 4–9.

References

1. Adizes I. K. *Kak effektivno upravlyat' izmeneniyami obshchestve, biznese i lichnoj zhizni* [How to effectively manage changes in society, business and personal life]. Moscow: Mann, Ivanov and Ferber, 2015. 368 p. (In Russ.).
2. Greiner L., 1972. Evolution and Revolution as Organizations Grow. *Harvard Business Review*. Vol. 50. July–August. N 4. pp. 37–46.
3. Drucker P. F., 1974. Management: Tasks, Responsibilities, Practices. N.-Y: Harper L Rom. 576 p.
4. Quinn J. B., 1989. Managing Strategic Change. *Asch, D., Bowman, C. (eds) Readings in Strategic Management*. Palgrave, London. Pp. 20–36. DOI: https://doi.org/10.1007/978-1-349-20317-8_2
5. Kelly K., 1998. New Rules for the Economy. *New York: Viking*. 191 p.
6. Lutens F. *Organizacionnoe povedenie: Per. s angl.* [Organizational behavior: Translated from English]. Moscow: INFRA-M, 1999. 692 p. (In Russ.).
7. McGregor D. Human Side of Enterprise. Available at: <http://www.psgoodrich.com/pc/docs/ARTICLES/Human-SideOfEnterprise.PDF> (accessed: 27.05.22).
8. Mayo E. *The Social Problems Of An Industrial Civilization*. Available at: <https://archive.org/details/in.ernet.dli.2015.264316/page/n1> (accessed 27.05.22).
9. Popov S. A. *Koncepciya aktual'nogo strategicheskogo menedzhmenta dlya sovremenny'x rossijskix kompanij* [The concept of actual strategic management for modern Russian companies]. Moscow: Yurayt, 2013. 344 p. (In Russ.).
10. Butakova M. M., Sokolova O. N., Bezmaternykh N. S. Level analysis of structural changes in the economy. *E'konomika. Biznes. Banki* [Economy. Business. Banks], 2017, no 3 (20), pp. 54–68. (In Russ.).
11. Treshchevsky Yu. I. *Upravlenie izmeneniyami* [Change management]. Voronezh: Publishing house of VSU, 2015. 106 p. (In Russ.).
12. Grinberg R. S., Belozorov S. A., Sokolovskaya E. V. Assessment of the effectiveness of economic sanctions: possibilities of systematic analysis. *E'konomika regiona* [Economy of Region], 2021, Vol. 17, no 2, pp. 354–374. (In Russ.).
13. Morozov V. A. Policy of sanctions: review of publications of the Russian Council on International Affairs. *Vestnik mezhdunarodny'x organizacij: obrazovanie, nauka, novaya e'konomika* [Bulletin of International Organizations: Education, Science, New Economy], 2019, Vol. 14, no 3, pp. 151–157. (In Russ.).
14. Glazyev S. Yu. On urgent measures to strengthen Russia's economic security and put the Russian economy on the trajectory of advanced development (academic version of the report). *Rossijskij e'konomicheskij zhurnal* [Russian Economic Journal], 2015, no 5, pp. 3–62. (In Russ.).
15. Afontsev S. A. Sanctions and international institutions: prospects for reducing sanctions risks for Russia. *Vestnik mezhdunarodny'x organizacij: obrazovanie, nauka, novaya e'konomika* [Bulletin of International organizations: education, science, new economy], 2019, Vol. 14, No. 3, pp. 48–68. (In Russ.).
16. Belozyorov S. A., Sokolovska O. Economic sanctions against Russia: assessing the policies to overcome their impact. *E'konomika regiona* [Economy of Region], 2020, Vol. 16, no 4, pp. 1115–1131.
17. Starzhnetsky V. V., Butyrina V. A., Kuritsyna K. S. Russian anti-sanction regulation: current state and ways of improvement. *Zakon* [Law], 2021, no 3, pp. 119–142. (In Russ.).
18. Afanasyev V. B. The impact of changes in the assortment portfolio on the results of the company's activities. *Korporativnoe upravlenie i innovacionnoe razvitie e'konomiki Severa: Vestnik Nauchno-issledovatel'skogo centra korporativnogo prava, upravleniya i venchurnogo investirovaniya Sy'kty'vkar'skogo gosudarstvennogo universiteta (e'lektronny'j zhurnal)* [Corporate governance and innovative development of the economy of the North: Bulletin of the Research Center for Corporate Law, Management and Venture Investment of Syktyvkar State University, 2019, no 3, pp. 65–74. (In Russ.).
19. Popova Yu. F., Sorensen O. Yu., Features of the development of marketing activities at Russian enterprises. *Marketing v Rossii i za rubezhom* [Marketing in Russia and abroad], 2000, no 5, pp. 3–10. (In Russ.).

20. Popova J., Sorensen O. Economic reform in Russia: a network perspective on the enterprises` reactions to the reforms. *Research Paper Series № 2. Aalborg University: Centre for International Studies, Denmark*. 1996.

21. Bushueva L. I. A complex model for assessing the state and development of the competitive environment in the regional market of consumer goods and services. *Intellekt. Innovacii. Investicii*. [Intellect. Innovation. Investment], 2018, no 5, pp. 4–9. (In Russ.).

Информация об авторах

Людмила Игоревна Бушуева — доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры менеджмента и маркетинга ФГБОУ ВО «Сыктывкарский государственный университет имени Питирима Со-рокина» (Российская Федерация, 167000, г. Сыктывкар, Октябрьский проспект, 55)

Вячеслав Борисович Афанасьев — кандидат экономических наук, директор по транспортной логистике и цепочке поставок, ОАО «Сыктывкар Тиссю Групп» (Российская Федерация, 167000, г. Сыктывкар, проспект Бумажников, 4)

Information about the authors

Lyudmila Ig. Bushueva — doctor of economics, professor, the professor of the Department of Management and Marketing, Pitirim Sorokin Syktyvkar State University (55, Oktyabr'skiy prospect, Syktyvkar, 167000, Russian Federation)

Vyacheslav B. Afanasyev — Candidate of Economics, SCM director, JSC “Syktyvkar Tissue Group” (4, prospekt Bumazhnikov, Syktyvkar, 167000, Russian Federation)

Статья поступила в редакцию: 30.05.2022.

Одобрена после рецензирования: 16.06.2022.

Принята к публикации: 20.06.2022.

The article was submitted: 30.05.2022.

Approved after reviewing: 16.06.2022.

Accepted for publication: 20.06.2022.