

## Противоречия тактических и стратегических решений в развитии бизнеса

Тебекин Алексей Васильевич

Доктор технических наук, доктор экономических наук, профессор, почетный работник науки и техники Российской Федерации, профессор кафедры менеджмента Московского государственного института международных отношений (Университета) МИД России

Митропольская-Родионова Надежда Владимировна

Кандидат экономических наук, доцент кафедры менеджмента Московского государственного института международных отношений (Университета) МИД России

Хорева Анна Вячеславовна

Старший преподаватель кафедры менеджмента Московского государственного института международных отношений (университета) МИД России

**Аннотация.** С макроэкономических позиций проанализированы ожидаемые последствия принятия правильным решением о временном запрете на импорт нефтепродуктов из-за рубежа. Рассмотрены противоречия подобного рода селективных тактических решений с точки зрения стратегии бизнеса в рамках национальной экономики. Проанализированы проблемы подобных секторальных тактических решений с точки зрения их непосредственного и опосредованного влияния на развитие социально-экономических процессов в стране. Продемонстрированы потенциальные пути сглаживания противоречий тактических и стратегических решений в интересах развития отечественного бизнеса.

**Ключевые слова:** противоречия, тактические решения, стратегические решения, развитие бизнеса.

### Contradictions of tactical and strategic decisions in business development

Alexey Tebekin

Doctor of technical Sciences, doctor of Economics, Professor, honorary worker of science and technology of the Russian Federation, Professor of the Department of management of the Moscow state Institute of international relations (University) Russian foreign Ministry

Metropolitan-Rodionova Nadezhda Vladimirovna

Candidate of economic Sciences, associate Professor of the Department of management of the Moscow state Institute of international relations (University) Russian foreign Ministry

Horeva Anna Vyacheslavovna

Senior lecturer, Department of management, Moscow state Institute of international relations (University) Russian foreign Ministry

**Abstract.** The expected consequences of the Government's decision to temporarily ban imports of petroleum products from abroad are analyzed from a macroeconomic perspective. Contradictions of this kind of selective tactical decisions from the point of view of business strategy within the national economy are considered. The problems of such sectoral tactical decisions are analyzed in terms of their direct and indirect impact on the development of socio-economic processes in the country. Potential ways to smooth out the contradictions of tactical and strategic decisions in the interests of domestic business development are demonstrated.

**Keywords:** contradictions, tactical decisions, strategic decisions, business development.

### ВВЕДЕНИЕ

В условиях наступившего в 2020 году кризиса в мировой [11] и национальной [6] экономике закономерно встают вопросы о путях преодоления этого кризиса национальной экономикой исходя из следующих ключевых задач [29].

Во-первых, необходимо сформировать комплекс мер тактических по преодолению кризиса с минимальными потерями и в кратчайшие сроки.

Во-вторых, необходимо сформировать стратегию выхода из кризиса, обеспечивающую высокую эффективность развития как с точки зрения темпов роста отечественной экономики, так и с точки зрения укрепления конкурентных позиций страны в системе мирового хозяйства.

Несмотря на то что мировой экономический кризис 2020 года был спрогнозирован достаточно давно [27, 33–35, 37], так же как и его энергетическая природа [36], события первых месяцев текущего года показали,

что национальные экономики оказались к нему не готовы [15]. Российская экономика в этом смысле не стала исключением [4].

В этой связи возникает необходимость рассмотрение тактических шагов и стратегических планов по преодолению кризиса-2020 национальной экономикой.

В частности, представляет интерес анализ ожидаемых последствий принятия Правительством России решения о временном запрете на импорт нефтепродуктов из-за рубежа [19].

### ЦЕЛЬ ИССЛЕДОВАНИЯ

Цель данных исследований заключается в том, чтобы на основе анализа с макроэкономических позиций противоречий тактических шагов и стратегических планов выхода из кризиса определить потенциальные пути их сглаживания в интересах долгосрочного эффективного развития отечественного бизнеса.

### МЕТОДОЛОГИЧЕСКАЯ ОСНОВА И МЕТОДИЧЕСКАЯ БАЗА ИССЛЕДОВАНИЙ

Методологическую основу исследования составили базовые положения по вопросам стратегического менеджмента и гармонизации стратегических и тактических решений, получивших отражение в трудах Агафонова В. А. [2], Бараненко С. П. [3], Веселкова С. Н., Цыпкина Ю. А. [5], Гуськова Ю. В. [7], Дамодарана А. [8], Егоршина А. П., Гуськовой И. В. [9], Зайцева Л. Г., Соколовой М. И. [10], Купцова М. М. [12], Литвака Б. Г. [13], Марковой В. Д., Кузнецовой С. А. [14], Носовой С. С. [16], Парахиной В. Н., Максименко А. С., Панасенко С. В. [17], Родионовой В. Н. [20], Савченко А. Б. [22], Тебекина А. В. [30], Фомичева А. Н. [39], Чудновского А. Д., Жуковой М. А., Кормишовой А. В. [40], Шестопала Ю. Т., Дорофеева В. Д. [41] и др.

Методическую базу исследований составили результаты ранее проведенных исследований по вопросам преодоления кризисов [25, 26] и гармонизации стратегических и тактических управленческих решений [28, 31].

### ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ ИССЛЕДОВАНИЙ

Отправной точкой проводимых исследований стало сообщение РБК (со ссылкой на участника топливного рынка, а также трех федеральных чиновников) о том, что «Правительство Российской Федерации приняло решение о временном запрете на импорт нефтепродуктов из-за рубежа» [19].

В качестве цели такого решения Правительства РФ обозначено «предотвращение ввоза дешевого бензина на внутренний рынок» [19].

Хотя в сообщении РБК и отмечается, что практические ограничения будут введены в апреле поэтапно (то есть вначале о решении ограничить импорт нефтепродуктов объявят компаниям, и только потом, несколько позже, произойдет его «закрепление на законодательном уровне» [19], уже сейчас (по состоянию на 7 апреля 2020 года) возникает необходимость в анализе целесообразности и эффективности такого решения.

При этом следует отметить, что запрет на импорт нефтепродуктов рассчитан до сентября 2020 года. Именно до этого периода, по прогнозам Минэнерго России, мировые цены на нефть будут оставаться низкими [19].

В данном исследовании представлены результаты анализа эффективности решения о временном запрете на импорт нефтепродуктов с учетом ожидаемых его последствий для национальной экономики в целом.

Для наглядности результатов проведенного анализа в данном исследовании была использована модель цепочки приращения стоимости (Value Chain Framework) Майкла Портера (рис. 1) [1].

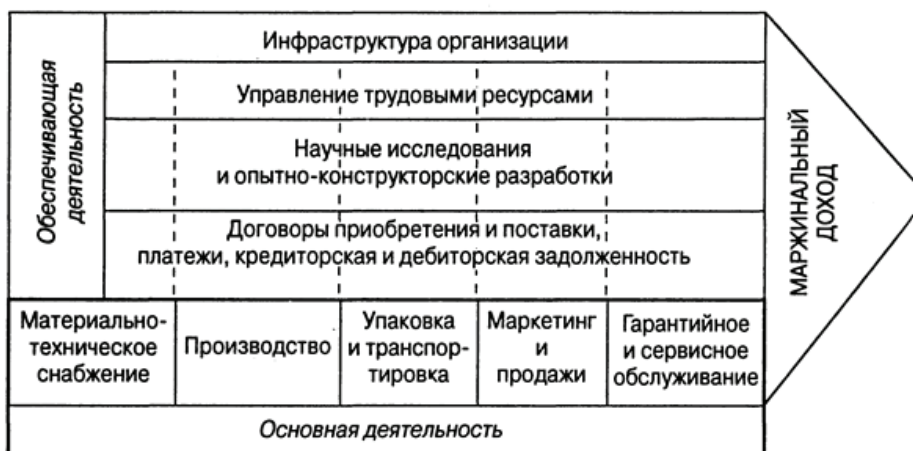


Рис. 1. Модель цепочки приращения стоимости (Value Chain Framework) Майкла Портера

Результаты анализа влияния решения о временном запрете на импорт более дешевых нефтепродуктов в рамках первичной цепочки создания стоимости (Primary Value Chain) на нефтегазовый сектор национальной экономики и на российскую экономику в целом представлены на рис. 2.

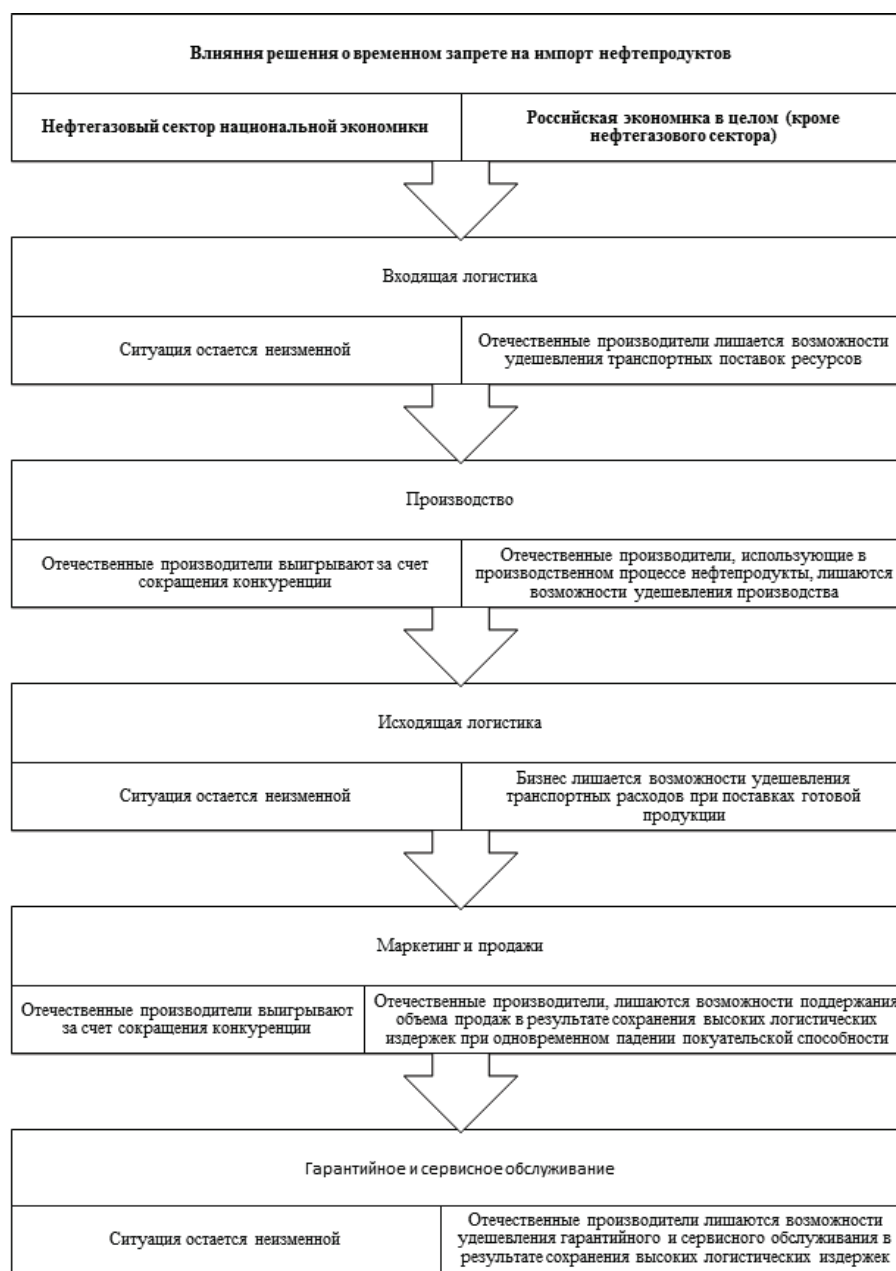


Рис. 2. Результаты анализа влияния решения о временном запрете на импорт более дешевых нефтепродуктов в рамках первичной цепочки создания стоимости (Primary Value Chain) на нефтегазовый сектор национальной экономики и на российскую экономику в целом

Как следует из результатов анализа, представленных на рис. 2, если нефтегазовый сектор отечественной экономики оказывается в выигрыше от решения о временном запрете на импорт более дешевых нефтепродуктов в рамках первичной цепочки создания стоимости только по отдельным звеньям, то национальная экономика в целом проигрывает от такого решения по всем звеньям рассматриваемой цепочки.

Очевидно, что локальный секторальный экономический выигрыш (относительный) производителей нефтепродуктов на одной чаше весов не может перевесить проигрыш (абсолютный) всех отечественных производителей и потребителей вместе взятых.

Если при относительно стабильной национальной экономике высокие цены на углеводородное топливо на отечественном рынке традиционно объяснялись высокими ценами в Европе, то сегодня, когда спрос на бензин в Европе упал в ряде стран примерно на 70% [18] и цены на топливо при значительно подешевевшей нефти существенно снизились, об ориентации на европейский рынок на топливо было мгновенно забыто.

Апеллируя к высоким акцизам, заложенным в цену на топливо, Минфин РФ ожидает, что нефтяники могут перечислить в 2020 году в бюджет страны 700 млрд рублей по демпферу при цене нефти \$ 25–30 за баррель [19]. Но при такой ориентации на тактические задачи наполнения бюджета в текущем году абсолютно не учитываются стратегические потери национальной экономики при сохранении высоких цен на топливо на отечественном

рынке при существенной потере покупательной способности, в то время как на мировом рынке углеводородное топливо дешевеет по объективным рыночным причинам.

Рассматривая этот частный вопрос, следует согласиться с мнением генерального директора Независимого агентства «Аналитики товарных рынков» Михаила Турукалова, который заявил следующее: «Вместо того чтобы запрещать импорт топлива, следует исправить или отменить демпфер, который является основной причиной существующего рыночного перекоса» [23].

Следует отметить, что не меньшие проблемы испытывает национальная экономика и при формировании и реализации внешнеэкономической стратегии на мировом рынке нефти [24].

Если же рассматривать вопросы преодоления национальной экономикой глобального экономического кризиса 2020-х годов в более широком смысле, то необходимо отметить, что проблема диверсификации экономики, сформулированная в СССР в середине 1960-х годов в рамках косыгинских реформ [32] и направленная на «сползание» отечественной экономики с нефтяной «иглы» в преддверии мирового экономического кризиса 1970-х годов, спровоцированного на рынке нефтепродуктов [38], так до сих пор и не решена.

Кроме того, олигополия внутри самой нефтегазовой отрасли, подкрепленная сильными лоббистскими возможностями (о чем в том числе свидетельствует рассмотренное решение о временном запрете на импорт дешевых нефтепродуктов [19]), свидетельствует об отсутствии в настоящее время значимых перспектив развития конкуренции между отечественными компаниями в этой сфере.

### ВЫВОДЫ

Проведенный в рамках модели цепочки приращения стоимости Майкла Портера макроэкономический анализ ожидаемых последствий принятия правительством решения о временном запрете на импорт дешевых нефтепродуктов из-за рубежа показал, что если нефтегазовый сектор отечественной экономики оказывается в выигрыше по отдельным звеньям цепочки (производство, маркетинг и продажи), то национальная экономика в целом проигрывает от такого решения по всем звеньям рассматриваемой цепочки (входная логистика, производство, исходящая логистика, маркетинг и продажи, гарантийное и сервисное обслуживание).

В этих условиях очевидно, что локальный секторальный экономический выигрыш производителей нефтепродуктов на одной чаше весов не может перевесить экономический проигрыш всех отечественных производителей и потребителей вместе взятых.

Если рассматривать вопросы преодоления национальной экономикой глобального экономического кризиса 2020-х годов в более широком смысле, то необходимо вновь сформулировать задачу диверсификации экономики по аналогии со сформулированной в середине 1960-х годов в рамках косыгинских реформ, и направленной на «сползание» отечественной экономики с нефтяной «иглы».

Кроме того, в рамках стратегии выхода из кризиса, обеспечивающей высокую эффективность развития как с точки зрения темпов роста отечественной экономики, так и с точки зрения укрепления конкурентных позиций страны в системе мирового хозяйства, необходимо вновь сформулировать задачу формирования благоприятной конкурентной среды во всех отраслях и сферах экономики, включая нефтегазовую.

Представляется, что именно эти основные шаги способны обеспечить сглаживание противоречий тактических и стратегических решений в интересах развития отечественного бизнеса.

### СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Porter M. E. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. – 2nd ed. – New York: Free Press, 1998. – 592 p.
2. Агафонов В. А. Стратегический менеджмент. Модели и процедуры: Монография / В. А. Агафонов. – М.: Инфра-М, 2019. – 350 с.
3. Бараненко С. П. Стратегический менеджмент. / С. П. Бараненко. – М.: Центрполиграф, 2019. – 480 с.
4. Брат первого вице-премьера Белоусова: Россию ждут два сценария – плохой и кошмарный.
5. Веселков С. Н. Стратегический менеджмент. Успешное управление бизнесом в России: Учебно-практическое пособие / С. Н. Веселков, Ю. А. Цыпкин. – М.: Юнити, 2019. – 606 с.
6. Вирус, девальвация, рецессия: Это не все ужасы, которые нас ждут в 2020 году. <https://svpressa.ru/economy/article/260276/>
7. Гуськов Ю. В. Стратегический менеджмент: Учебное пособие / Ю. В. Гуськов. – М.: Альфа-М, 2019. – 448 с.
8. Дамодаран А. Стратегический риск-менеджмент: принципы и методики / А. Дамодаран. – М.: Вильямс И. Д., 2017. – 496 с.
9. Егоршин А. П. Стратегический менеджмент: Уч. / А. П. Егоршин, И. В. Гуськова. – М.: Инфра-М, 2018. – 240 с.
10. Зайцев Л. Г. Стратегический менеджмент: Учебник / Л. Г. Зайцев, М. И. Соколова. – М.: Магистр, 2017. – 960 с.
11. Как подготовиться к мировому кризису 2020 года. Об этом сообщает «Рамблер». [https://finance.rambler.ru/markets/43875745/?utm\\_content=finance\\_media&utm\\_medium=read\\_more&utm\\_source=copylink](https://finance.rambler.ru/markets/43875745/?utm_content=finance_media&utm_medium=read_more&utm_source=copylink)
12. Купцов М. М. Стратегический менеджмент: Учебное пособие / М. М. Купцов. – М.: Риор, 2017. – 640 с.
13. Литвак Б. Г. Стратегический менеджмент: Учебник / Б. Г. Литвак. – Люберцы: Юрайт, 2016. – 507 с.
14. Маркова В. Д. Стратегический менеджмент. Курс лекций: Учебное пособие / В. Д. Маркова, С. А. Кузнецова. – М.: Инфра-М, 2017. – 720 с.

15. Не просто обвал. Почему нынешний кризис может оказаться серьезнее прежних. <https://yandex.ru/turbo?text=https%3A%2F%2Fwww.forbes.ru%2Ffinansy-i-investicii%2F394699-ne-prosto-obval-pochemu-nyneshniy-krisis-mozhet-okazatsya-sereznee>
16. Носова С. С. Стратегический менеджмент / С. С. Носова. – М.: Русайнс, 2018. – 176 с.
17. Парахина В. Н. Стратегический менеджмент (для бакалавров) / В. Н. Парахина, А. С. Максименко, С. В. Панащенко. – М.: КноРус, 2017. – 416 с.
18. Правительство России введет запрет на импорт дешевого бензина. <https://www.rbc.ru/business/06/04/2020/5e8b4bf89a794707fb0b7993>
19. РБК: правительство может ограничить импорт бензина. [https://tass.ru/ekonomika/8176489?utm\\_source=yxnews&utm\\_medium=desktop&utm\\_referrer=https%3A%2F%2Fyandex.ru%2Fnews](https://tass.ru/ekonomika/8176489?utm_source=yxnews&utm_medium=desktop&utm_referrer=https%3A%2F%2Fyandex.ru%2Fnews)
20. Родионова В. Н. Стратегический менеджмент: Учебное пособие / В. Н. Родионова. – М.: Риор, 2018. – 256 с.
21. Россия и Саудовская Аравия не договорились по нефти. [https://lenta.ru/news/2020/04/07/sporyat/?utm\\_source=yxnews&utm\\_medium=desktop&utm\\_referrer=https%3A%2F%2Fyandex.ru%2Fnews](https://lenta.ru/news/2020/04/07/sporyat/?utm_source=yxnews&utm_medium=desktop&utm_referrer=https%3A%2F%2Fyandex.ru%2Fnews)
22. Савченко А. Б. Стратегический менеджмент: Учебное пособие / А. Б. Савченко. – М.: Риор, 2019. – 440 с.
23. Свой дорожке: Российские власти решили запретить импорт дешевого бензина. <https://www.sberometer.ru/rvn/72179/rossiyskie-vlasti-reshili-zapretit-import-deshevogo>
24. Тебекин А. В. Анализ вариантов внешнеэкономической стратегии России на мировом рынке нефти. Журнал экономических исследований. 2020. Т. 6. № 1. С. 73–81.
25. Тебекин А. В. Анализ кризисов с позиций экономической теории. Журнал экономических исследований. 2018. Т. 4. № 12. С. 3–9.
26. Тебекин А. В. Вероятное влияние тенденций развития мировой экономики на развитие экономики России в 2020 году. Журнал исследований по управлению. 2019. Т. 5. № 5. С. 91–97.
27. Тебекин А. В. Инновационное развитие экономики. // Правительство Москвы, Департамент образования г. Москвы, Гос. образовательное учреждение высш. проф. образования «Московская гос. акад. делового администрирования». Москва, 2008.
28. Тебекин А. В. Методы принятия управленческих решений. Учебник / Москва, 2019. Сер. 58 Бакалавр. Академический курс (1-е изд.) 431 с.
29. Тебекин А. В. Сравнительная оценка количественных и качественных методов принятия управленческих решений в условиях антикризисного управления. // Вестник Тверского государственного университета. Серия: Экономика и управление. 2019. № 3 (47). С. 221–231.
30. Тебекин А. В. Стратегический менеджмент. Учебник / Москва, 2019. Сер. 68. Профессиональное образование (2-е изд., пер. и доп.) 333с.
31. Тебекин А. В. Теория управления. Учебник – М.: Кнорус, 2017. 342 с.
32. Тебекин А. В. Уроки Косыгинских реформ: научные подходы к управлению инновационным развитием экономики. // Инновации. 2017. № 3 (221). С. 11–17.
33. Тебекин А. В., Конотопов М. В. Апрельские тезисы 2009 года (о мировом экономическом кризисе). // Инновации и инвестиции. 2009. № 1. С. 2–8.
34. Тебекин А. В., Конотопов М. В. Декабрьские тезисы 2009 года (о мировом экономическом кризисе). // Инновации и инвестиции. 2009. № 4. С. 2–6.
35. Тебекин А. В., Конотопов М. В. Мартовские тезисы 2010 года (о мировом экономическом кризисе с позиций циклов инновационного развития К. Жугляра). // Инновации и инвестиции. 2010. № 1. С. 2–6.
36. Тебекин А. В., Конотопов М. В. Мировая энергетическая безопасность. кризис или стабильность? // Инновации и инвестиции. 2007. № 2. С. 3–11.
37. Тебекин А. В., Конотопов М. В. Сентябрьские тезисы 2009 года (о мировом экономическом кризисе). // Инновации и инвестиции. 2009. № 3. С. 2–9.
38. Тебекин А. В., Конотопов М. В., Сметанин С. И. Экономическая история. Учебник для бакалавров / Москва, 2019. Сер. 58 Бакалавр. Академический курс (12-е изд.).
39. Фомичев А. Н. Стратегический менеджмент: Учебник для вузов / А. Н. Фомичев. – М.: Дашков и К, 2016. 468 с.
40. Чудновский А. Д. Стратегический менеджмент в индустрии туризма (для бакалавров) / А. Д. Чудновский, М. А. Жукова, А. В. Кормишова. – М.: КноРус, 2016. 256 с.
41. Шестопал Ю. Т. Стратегический менеджмент: Учебное пособие / Ю. Т. Шестопал, В. Д. Дорофеев. – М.: КноРус, 2017. 464 с.