

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ  
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ  
УНИВЕРСИТЕТ»

*На правах рукописи*

**Юсуфова Агаханум Мирземагомедовна**

**УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИЯМИ  
В УСЛОВИЯХ ШОКОВ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ  
(НА МАТЕРИАЛАХ СТРОИТЕЛЬНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ)**

Специальность 08.00.05 – Экономика и управление  
народным хозяйством (менеджмент)

**ДИССЕРТАЦИЯ**  
на соискание ученой степени  
кандидата экономических наук

**Научный руководитель**  
**доктор экономических наук, профессор**  
**Плотников Владимир Александрович**

Санкт-Петербург  
2022

## ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение.....	3
Глава 1. Теоретические подходы к анализу внешней среды российских организаций и ее шоковых изменений.....	12
1.1 Понятие и ключевые элементы внешней среды организации, подходы к ее структурированию .....	12
1.2 Анализ шоковых изменений внешней среды российских организаций и механизма влияния этих шоков на жизнеспособность организаций .....	22
1.3 Отраслевая специфика шоковых трансформаций внешней среды организаций (на материалах строительной отрасли) .....	33
Глава 2. Методические аспекты оценки влияния шоков внешней среды на строительные организации.....	51
2.1 Специфика строительных организаций как объектов управления .....	51
2.2 Оценка влияния факторов рисков устойчивости организаций, вызванных неблагоприятной динамикой их внешней среды .....	67
2.3 Исследование устойчивости организаций в условиях шоков внешней среды.....	83
Глава 3. Инструментарий управления адаптацией организаций к трансформациям внешней среды.....	93
3.1 Экономико-математическое моделирование и интегральное оценивание внешней среды организаций .....	93
3.2 Динамика экономических показателей деятельности строительных организаций .....	112
3.3 Адаптация организаций к трансформации их внешней среды .....	122
Заключение .....	136
Список литературы .....	141
Приложение .....	169

## Введение

**Актуальность темы исследования.** Современная экономика становится все более изменчивой и динамичной, что вызвано как фундаментальными факторами (переход к новому технологическому укладу, внедрение концепции устойчивого развития, сопровождаемой энергетическим переходом и развитием «зеленого» сектора в экономике, и др.), так и факторами ситуационными, в качестве наиболее значимых среди которых для российских организаций в последние годы можно назвать пандемию новой коронавирусной инфекции Covid-19 и беспрецедентные санкции, введенные «коллективным Западом» против России. Для обеспечения успешного функционирования и развития организаций в этих условиях необходима соответствующая перестройка систем менеджмента.

Анализ показывает, что изменения внешней среды организаций могут происходить эволюционно, в этом случае, в рамках традиционных, известных в науке и апробированных на практике подходов менеджмента, имеется возможность их выявить, проанализировать, спланировать действия по адаптации к изменениям, организовать их выполнение и мониторинг и т.д. Также возможен сценарий шоковых изменений внешней среды, когда скорость изменения ее параметров столь высока, а сами эти изменения настолько существенны, что требуется разработка специальных приемов и моделей управления, т.к. традиционные подходы оказываются недостаточно результативными, и их использование может привести к нежизнеспособности организации.

Таким образом, актуальной в современных условиях, как с теоретических, так и с практических позиций, является задача разработки научных подходов к управлению организациями в условиях шоков внешней среды, в том числе с учетом отраслевой специфики, присущей различным видам экономической деятельности.

**Степень разработанности проблемы.** Методологическую основу диссертационного исследования составили научные положения, изложенные в работах ученых, которые рассматривали в своих трудах общие подходы к управлению

социально-экономическими системами разного уровня, в частности – организациями, а также особенности их реализации в конкретных ситуациях с использованием инструментария менеджмента. К их числу можно отнести следующих: Абалкин Л.И., Альберт М., Баринов В.А., Бездудная А.Г., Богданов А.А., Бурганов О.В., Вертакова Ю.В., Веснин В.Р., Голубецкая Н.П., Грязнова А.Г., Канеман Д., Колесников А.М., Котляров И.Д., Коуз Р., Краюхин Г.А., Мескон М., Словик П., Тверски А., Трещевский Ю.И., Хаммер М., Харламова Т.Л., Хедоури Ф., Чампи Дж. и др.

В силу того, что в диссертации изучались особенности и механизмы реакции организаций на изменения внешней среды, а также инструменты адаптации организаций к ее изменениям, в том числе носящим шоковый, кризисный характер, нами были изучены научные положения, касающиеся антикризисного менеджмента и особенностей управления в социально-экономических системах в условиях кризисов, которые нашли отражение в трудах таких ученых и специалистов, как: Акиндинова Н.В., Балашов А.М., Войтоловский Н.В., Гумба Х.М., Ильясов Р.Х., Качалов Р.М., Кунин В.А., Максимов С.Н., Найт Ф.Х., Орлова Е.Е., Пирогова О.Е., Плотников В.А., Пролубников А.В., Растова Ю.И., Романова А.И., Уваров С.А., Харламов А.В., Шиндикова И.Г., Шинкевич А.И. и др.

Для придания конкретной направленности авторскому исследованию, разработка прикладных подходов к управлению организациями в условиях шоков внешней среды проводилась на примере организаций строительной отрасли. В этой связи, при проведении исследования мы проанализировали работы специалистов в области управления строительными организациями и экономики строительства (Алексеев А.А., Асаул А.Н., Асаул В.В., Борисов А.С., Бузырев В.В., Вишнинецкая А.И., Заварин Д.А., Исмаилова Ш.Т., Королев А.В., Кришталь В.В., Панибратов Ю.П., Петухова Ж.Г., Провоторов И.А., Цопа Н.В. и др.).

Проведенный анализ литературы показал, что исследований, рассматривающих с достаточной полнотой подходы и инструменты управления приспособ-

лением организаций к шоковым изменениям внешней среды пока еще недостаточно. Это предопределило выбор цели диссертации, её задач, а также объекта и предмета.

**Целью диссертационной работы** является разработка теоретических аспектов и методических инструментов управления организациями, функционирующими в условиях шоков внешней среды.

Цель исследования определила совокупность его **задач**:

- дополнение состава факторов, характеризующих внешнюю среду организаций и разработка методики ее качественной оценки;
- уточнение специфики строительных организаций как объектов менеджмента в контексте обеспечения их устойчивого функционирования в условиях шоков внешней среды;
- разработка методики интегральной количественной оценки внешней среды организаций;
- исследование динамики макро- и мезоэкономических показателей, характеризующих внешнюю среду организаций, и обоснование на этой основе подхода к выбору эффективных мер антикризисного регулирования;
- разработка интегрального методического подхода к управлению адаптацией организаций к шокам внешней среды.

**Объект исследования** – организации, находящиеся под влиянием шоковых изменений внешней среды.

**Предмет исследования** – управленческие и организационно-экономические отношения, опосредующие процессы адаптации организаций к шокам внешней среды. Прикладные исследования выполнены на материалах организаций строительной отрасли.

**Теоретической основой** диссертационного исследования послужили результаты и выводы, изложенные в трудах российских и зарубежных ученых в области современной экономической теории, в том числе таких ее разделов, как теория цикличности развития, теория институциональной экономики, теория

смешанной экономики, теория рыночного саморегулирования, теории менеджмента и публичного управления, теории организации, теории управления в социально-экономических системах, экономики и организации строительства и др.

**Методологическая основа** исследования. При проведении исследования использовались как общенаучные методы исследования: наблюдение, анализ и синтез, систематизация и обобщение, классификация, прогнозирование и др., так и специальные методы: организационного проектирования, финансово-экономического анализа, экономико-математического, статистической обработки данных, оценки экономической эффективности, экспертный метод и др.

**Информационную базу** исследования составили статистические и аналитические данные официальной статистики, публикуемые Росстатом и федеральными министерствами экономического блока, данные саморегулируемых предпринимательских организаций, в том числе действующих в сфере строительства, законодательные и нормативно-правовые акты РФ, информация, представленная в публикациях независимых аналитических, консалтинговых и исследовательских организаций, результаты собственных авторских исследований, а также данные, собранные автором непосредственно на объектах исследования, научные результаты, изложенные в сборниках материалов научных конференций, монографиях, сборниках научных статей, Интернет-источники и данные деловых и аналитических отраслевых периодических изданий.

**Обоснованность и достоверность результатов исследования.** Степень достоверности и обоснованности полученных результатов является достаточно высокой, что обеспечено использованием проверенных исходных данных и их обработкой с использованием апробированных методов научного исследования, сходимостью авторских результатов с результатами, изложенными в научной литературе, широкой апробацией и публикацией результатов, в том числе в рецензируемых научных изданиях.

**Соответствие диссертации Паспорту научной специальности.** Область диссертационного исследования соответствует Паспорту научной специальности 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством (менеджмент),

пп.: 10.8. Управление экономическими системами, принципы, формы и методы его осуществления. Зависимость управления от характера и состояния экономической системы. Управление изменениями в экономических системах. Теория и практика управления интеграционными образованиями и процессами интеграции бизнеса; 10.9. Организация как объект управления. Теоретико-методические основы управления организацией. Функциональное содержание управления. Структуры управления организацией. Долгосрочные, среднесрочные и краткосрочные аспекты управления организацией, текущее управление. Управление организацией по стадиям её жизненного цикла.

**Научная новизна** результатов диссертационной работы в целом состоит в обосновании теоретических положений и разработке методического инструментария управления организациями в условиях шоковых изменений их внешней среды, отличающихся учетом расширенного набора факторов внешней среды, а также использованием для адаптации к изменениям не только собственных ресурсов организаций, но также средств государственной/муниципальной поддержки и ресурсов деловых партнеров, что позволяет обеспечить эффективное развитие и функционирование организаций при шоковых трансформациях их внешней среды.

**Наиболее существенные результаты исследования, обладающие научной новизной и полученные лично соискателем:**

– предложена авторская модификация методики анализа внешней среды организации PESTLE (учитывает политические, экономические, социокультурные, технологические, правовые и экологические факторы), путем дополнительного включения N-фактора (природного), применение для анализа внешней среды современных организаций авторской методики PESTLE+N позволяет учесть влияние на их развитие внешних шоков, в частности, связанных со вспышками инфекционных заболеваний (пандемиями);

– выявлена специфика строительных организаций как объектов менеджмента (непостоянство локализации хозяйственной активности; инерционность деловых процессов и замедленная реакция на внешние шоки; значимое влияние

погодных условий на процессы и результаты деятельности; кооперативный характер деятельности, зависимость от деловых связей с партнерами; систематический дефицит трудовых ресурсов и зависимость от труда рабочих-иммигрантов; наличие отраслевых особенностей применения цифровых технологий), учет которых позволяет повысить эффективность управленческих мер, направленных на противодействие негативному воздействию шоков внешней среды на указанные организации;

– разработана методика интегральной количественной оценки внешней среды организации, адаптированная к специфике строительных организаций, отличающаяся использованием авторского набора из семи частных показателей, сгруппированных на абсолютные и относительные, рассчитываемых на уровне региона, макрорегиона и национальной экономики в целом, что позволяет проводить сравнительную оценку уровня благоприятности внешней среды для функционирования и развития организаций в условиях внешних шоков;

– доказана существенная неравномерность в динамике макро- и мезоэкономических показателей (инвестиции в основной капитал, среднемесячная реальная заработная плата, структура занятости и т.д.), характеризующих внешнюю среду организаций, действующих в конкретном регионе, и неодинаковость их реакции на неэкономические шоки внешней среды, что позволяет осуществлять подбор эффективных мер антикризисного регулирования на уровне менеджмента организации и регионального публичного управления;

– разработан методический подход к управлению адаптацией организаций к шокам внешней среды, отличающийся тем, что помимо традиционных контуров адаптации на микроуровне (менеджмент организации) и мезоуровне (инструменты государственной/муниципальной поддержки хозяйствующих субъектов), дополнительно введен контур субмезоуровня (отраслевые саморегулируемые организации и иные добровольные объединения), а также предложено разделение используемого инструментария адаптации на «шоковый», «тактический» и «стратегический», что позволяет повысить эффективность адаптации организаций к изменяющимся вследствие шоков условиям внешней среды.

**Теоретическая значимость** результатов диссертации состоит в развитии теории менеджмента в части ее разделов, связанных с разработкой механизмов адаптации организаций к изменениям внешней среды, а также инструментов исследования ее динамики, в том числе при шоковых изменениях параметров внешней среды организаций.

**Практическая значимость** работы заключается в разработке методических и практических рекомендаций по анализу и моделированию внешней среды организаций, в том числе носящих шоковый характер, адаптированных к специфике организаций строительной отрасли, которые могут использоваться в их системах менеджмента для формирования управленческого контура мониторинга внешней среды и адаптации к ее изменениям. Также отдельные теоретические положения, представленные в диссертации, могут быть использованы в учебном процессе высших учебных заведений и учреждений дополнительного профессионального образования при преподавании дисциплин «Менеджмент», «Стратегический менеджмент», «Антикризисное управление», «Экономика предприятия (организации)» и др.

**Апробация.** Результаты проведенного исследования докладывались, обсуждались и получили положительную оценку специалистов на ряде всероссийских и международных научных конференций, в том числе: «Управление активами» (Москва, 2021), «Институты и механизмы инновационного развития: мировой опыт и российская практика» (Курск, 2020), «Механизм реализации стратегии социально-экономического развития государства» (Махачкала, 2018), «Теоретические основы оптимизации управления социально-экономическими процессами в современных условиях» (Махачкала, 2018), «Механизм реализации стратегии социально-экономического развития государства» (Махачкала, 2017) и др. Научно-методические и практические рекомендации диссертационного исследования реализованы в учебном процессе организаций высшего и дополнительного профессионального образования, в частности, отдельные поло-

жения и выводы диссертации включены в учебные пособия «Экономика отрасли», «Экономическая теория», «Экономика города», используемые в учебном процессе Дагестанского государственного технического университета.

**Публикации.** Основные положения и выводы диссертационного исследования представлены автором в 17 научных публикациях общим объемом 6,7 п.л. (авторский вклад составляет 4,2 п.л.). Из них в рецензируемых научных журналах, включенных в Перечень ВАК при Минобрнауки России по научной специальности диссертации, опубликовано 6 статей общим объемом 3,2 п.л. (авторский вклад составляет 1,9 п.л.), в издании, индексируемом в международной базе «Скопус», опубликована 1 статья общим объемом 0,6 п.л. (авторский вклад составляет 0,2 п.л.). Ряд публикаций, подготовленных по теме диссертации, выполнен в соавторстве, при этом все результаты, обладающие научной новизной и выносимые на защиту, отраженные в тех публикациях, которые выполнены в соавторстве, получены лично автором.

**Структура и объем работы.** Структура работы определяется ее целью и задачами, а также последовательностью их решения.

В *главе 1* диссертации «Теоретические подходы к анализу внешней среды российских организаций и ее шоковых изменений» раскрыты понятие и ключевые элементы внешней среды организации, изложены подходы к ее структурированию, выполнен анализ шоковых изменений внешней среды российских организаций, наблюдаемых в последние годы, и описан механизм влияния этих шоков на жизнеспособность организаций, кроме того, проанализирована на примере строительных организаций отраслевая специфика шоковых трансформаций внешней среды организаций.

В *главе 2* диссертации «Методические аспекты оценки влияния шоков внешней среды на строительные организации» представлена специфика строительных организаций как объектов управления, выполнена оценка влияния факторов рисков устойчивости организаций, вызванных неблагоприятной динамикой их внешней среды, а также приведены результаты исследования устойчивости российских организаций в условиях шоков внешней среды.

В *главе 3* диссертации «Инструментарий управления адаптацией организаций к трансформациям внешней среды» описана разработанная автором экономико-математическая модель, с использованием которой выполнено интегральное оценивание внешней среды российских отраслевых организаций, исследована динамика экономических показателей деятельности строительных организаций, представлен механизм адаптации организаций к трансформации их внешней среды.

Диссертация состоит из введения, 3-х глав, включающих 9 параграфов, заключения, списка использованных литературных источников, включающего 251 наименование, и приложения. В работе имеется 37 рисунков и 13 таблиц.

# **Глава 1. Теоретические подходы к анализу внешней среды российских организаций и ее шоковых изменений**

## **1.1 Понятие и ключевые элементы внешней среды организации, подходы к ее структурированию**

Организация – ключевая категория теории менеджмента, под которой в общем смысле принято понимать формально определенную (обособленную) группу людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общих целей, разделяемых членами этой группы<sup>1</sup>. Организации в современном менеджменте принято рассматривать как социально-экономические системы<sup>2</sup>, что подразумевает четкое определение границ этой системы, разделяющих внешнюю и внутреннюю среду организаций. При этом, если на внутреннюю среду менеджеры могут оказывать непосредственное воздействие, то на внешнюю – нет, но ее состояние и динамика должны учитываться в управлении организацией.

Каждая организация обладает как бы своим уникальным «отпечатком пальца», так как имеет свою культуру, особенности структурного построения, свойственные именно ей традиции, определенную репутацию в сфере своей деятельности и т.д.<sup>3</sup> Хотя нет смысла отрицать, что несмотря на свою уникальность и различные типы организационных форм предпринимательской деятельности, у всех видов организаций есть очень много общего<sup>4</sup>.

Существуют различные типы организационных форм ведения предпринимательской деятельности – от индивидуальных предпринимателей до некоммерческих фондов и корпораций. Тип, размер, масштаб, местоположение, цель и

---

<sup>1</sup> Определение предложено профессором Плотниковым В.А.

<sup>2</sup> Аветисян К.П. Менеджмент организаций / К.П. Аветисян, А.А. Скакун, Л.Э. Жуковская, В.И. Козак. – Одесса: ОНАС им. А.С. Попова, 2013. – 112 с.; Алиев В. Г. Теория организации. – М.: Экономика, 2010. – 429 с.; Антропов В.А. Теория организации. – Екатеринбург: Изд-во УрГУПС, 2013. – 111 с.; Арутюнова Л.М. Теория организации / Л.М. Арутюнова, Е.В. Пирогова. – Ульяновск: УлГТУ, 2007. – 110 с.; Баринов В.А. Теория менеджмента. – М.: Инфра-М, 2014. – 207 с.; Веснин В.Р. Теория организации и организационное поведение. – М.: Проспект, 2014. – 507 с.; и др.

<sup>3</sup> Макарова Н.Н. Теория организации. - Томск: ТПУ, 2001.

<sup>4</sup> Теория организации и организационное поведение / Л.Б. Костровец, И.Ю. Беганская, Л.В. Черная, Л. В. Кулешова, М.А. Малик, Н. Г Яблонская. – Донецк: ГОУ ВПО «ДонАУиГС», 2017. – 575 с.

миссия организации – все это помогает определить внешнюю среду, в которой она работает, так как для выживания и процветания она должна соответствовать требованиям и быть готовой к непредвиденным обстоятельствам трансформации этой среды. В какой-то степени организацию можно сравнить со сложным живым организмом, который борется за выживание под давлением внешней среды, за «комфортное существование» на рынке. Понятие «среда организации» (внутренняя и внешняя) в этой связи стало классическим в менеджменте. Определения этих терминов считаются устоявшимися, и ученые свободно оперируют ими<sup>5</sup>.

Приведем один из возможных примеров. По мнению И.Д. Котлярова, окружающая среда организации, являясь одной из ключевых категорий менеджмента, достаточно широко применяется при разработке стратегии компании. Эта среда представляет собой совокупность субъектов и сил (факторов), «окружающих» организацию и активно действующих как на положение, так и на перспективы развития фирмы (на эффективность менеджмента)<sup>6</sup>.

Интересен подход А.А. Богданова, который при рассмотрении сущности организации подошел к ее определению через призму системного подхода. Он указал на то, что организационное целое не есть простая сумма его частей, и если целое больше суммы его частей, то можно говорить об организованности в системе, а когда оказывается меньше – о ее дезорганизованности. Рассуждая о подходе А.А. Богданова, многие ученые едины во мнении, считая его попытки обобщения «универсальных организационных законов, управляющих поведением и устройством принципиально любых сложных систем» выдающимися<sup>7</sup>.

Так как классическая теория организаций в том виде, в каком она была развита Ф.В. Тейлором, Г. Фордом и А. Файолем, опиралась на фундаментальный труд английского классика политэкономии А. Смита «Исследование о природе и

---

<sup>5</sup> Котляров И.Д. Внутренняя и внешняя среда фирмы: соотношение понятий // Вестник УрФУ. Серия экономика и управление. 2012. № 5.

<sup>6</sup> Внутренняя и внешняя среда в управлении // Методические основы и основные категории ТУ [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://cde.osu.ru/courses2/course124/1\\_5.html](https://cde.osu.ru/courses2/course124/1_5.html) (дата обращения 28.02.2021).

<sup>7</sup> Локтионов М.В. А.А. Богданов как основоположник общей теории систем // Философия науки и техники. 2016. Т. 21. № 2. С. 80–96.

причинах богатства народов», где впервые были изложены идеи обмена материальными продуктами и разделения труда, эти идеи стали отправной точкой при формировании и развитии механистической точки зрения на сущность организации в индустриальном обществе<sup>8</sup>. Работники в таком обществе рассматривались с точки зрения «шестеренок» в целостном механизме с жесткой иерархической структурой, где руководство (верхний уровень) владеет полной властью над исполнителями (нижний уровень), у которых нет возможности влиять на принятие решений при управлении компанией.

В текущей рыночной ситуации, отличающейся высокой изменчивостью, нестабильностью, частыми кризисами<sup>9</sup>, становится очевидно, что постулаты и принципы классической школы организаций, исходившие из положения о диктате производителя при стабильном рынке с заранее известным и устойчивым спросом, уже не соответствуют реалиям<sup>10</sup>. Централизация в менеджменте уже не воспринимается как безальтернативный способ организации управления. Руководители сегодня в большей мере ориентируются на мнение Альфреда Слоана, который изложил философию децентрализации компании GM в серии меморандумов в 1920-х годах. Излишняя централизация может подавлять инициативу, ограничивать возможности адаптации продуктов и услуг на местном уровне и порождать высокие затраты и плохой сервис<sup>11</sup>.

Следовательно, вполне логично что в менеджменте возникла идея реорганизации (реинжиниринга) как формы адаптации к быстро меняющимся условиям рынка. «Business process reengineering» означает по своей сути создание компании заново, при этом речь идет чаще всего о крупных или быстро растущих

---

<sup>8</sup> Тарасов В. Б. Тектология А. А. Богданова и неоклассическая теория организаций – предвестники эры реинжиниринга. Международный научно-практический журнал «Программные продукты и системы». [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.swsys.ru/index.php?page=article&id=989> (дата обращения 28.02.2020)

<sup>9</sup> Конкурентоспособность и прорывное позиционирование в посткризисный период / Пашкус Н.А., Александрова А.И., Алексунин В.А. и др.; Российский государственный педагогический университет им. А.И. Герцена. – СПб., 2011; Плотников В.А. Обеспечение конкурентоспособности российского предпринимательства // Экономика и управление. 2009. № 10 (48). С. 23-26; Vertakova Y., Plotnikov V., Fedotova G. The system of indicators for indicative management of a region and its clusters // Procedia Economics and Finance. 2016. Т. 39. С. 184-191; и др.

<sup>10</sup> Чернопяттов, А.М. Теория организации / А. М. Чернопяттов, В. В. Попова. — М.: Русайнс, 2015. — 316 с.

<sup>11</sup> Ходоренко А. 10 Гениев Бизнеса. «Bzbook.Ru», 2020. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://bzbook.ru/10-geniev-biznesa.html> (дата обращения 13.05.2020).

компаниях, которые по своему правовому статусу являются, как правило, корпорациями<sup>12</sup>.

По определению пионеров концепции реинжиниринга М. Хаммера и Дж. Чампи, «реинжиниринг – это фундаментальное переосмысление и радикальное перепроектирование деловых процессов для достижения резких скачкообразных улучшений в решающих современных показателях деятельности компаний, таких как стоимость, качество, сервис и темпы». Эти улучшения не исключают и даже предполагают цифровую трансформацию с использованием инновационных, информационных и коммуникационных технологий для достижения новых деловых горизонтов<sup>13</sup>. Таким образом, М. Хаммер и Дж. Чампи предвосхитили современную цифровую революцию<sup>14</sup>, еще в период до вхождения мирового бизнеса в эпоху всеобщего трансфера цифровых технологий, они сформировали новые подходы к использованию в менеджменте информационных технологий<sup>15</sup>.

Далее в развитие теории организации внесла свой вклад неоклассическая теория, которая представлена работами П.Ф. Друкера, О. Желинье, Б. Люссато, Г. Минцберга и других специалистов<sup>16</sup>. Но звание подлинного основателя современной теории систем и организаций, по мнению автора, безусловно, принадлежит русскому ученому А.А. Богданову, который заложил основы в теории определения систем и организаций<sup>17</sup>.

---

<sup>12</sup> Хаммер М., Чампи Дж. *Х Реинжиниринг корпорации: Манифест революции в бизнесе*. Пер. с англ. — СПб.: Издательство С.-Петербургского университета, 1997. — 332 с.

<sup>13</sup> Hammer M., Champy J. *Reengineering the corporation: a manifesto for business revolution*. - N.Y.: Harper Business, 1993.

<sup>14</sup> Аркин П.А., Салкуцан С.В., Бородина Е.П. Методологические вопросы нормирования квалификации работников новых производственных технологий сквозных цифровых технологий // *Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета*. 2021. № 1 (127). С. 7-19; Бутенко Е.Д. От аналоговой до цифровой. эволюция или революция? // *Управление в экономических и социальных системах*. 2021. № 3 (9). С. 21-26; Назаров Д.М. Цифровая экономика как результат информационных революций // *Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета*. 2018. № 5 (113). С. 12-24; Писаренко И.А., Музипов Х.Н. Цифровая революция в нефтегазодобыче // *Автоматизация, телемеханизация и связь в нефтяной промышленности*. 2020. № 1 (558). С. 36-39 и др.

<sup>15</sup> Ойхман Е.Г., Попов Э.В. *Реинжиниринг бизнеса*. - М.: Финансы и статистика, 1997.

<sup>16</sup> Lussato B. *Introduction critique aux theories d'organisation*. - Paris: Dunod, 1977; Mintzberg H. *Structure et dynamique des organisations*. - Paris: Les Editions d'Organisation, 1987.

<sup>17</sup> Впервые ее основы изложены были в книге: Богданов А.А. *Всеобщая организационная наука (тектология)*. – СПб., 1912, которая с момента ее издания в начале XX века неоднократно переиздавалась.

Богданов А.А. сформулировал главные два закона, описывающих функционирование и развитие организационных систем. Для нашего анализа представляет интерес формулировка первого закона, который, по его мнению, отражает организационный и дезорганизационный опыт и гласит: «Если система состоит из частей высшей и низшей организованности, то ее отношение к среде определяется низшей организованностью»<sup>18</sup>. Согласно этому закону, расширение хозяйственного целого зависит от наиболее отстающей его части, которая становится таковой под влиянием внешних и внутренних факторов и неспособности быть устойчивой к изменяющимся условиям агрессивной среды (мы определяем такое агрессивное влияние как «макроэкономический шок», который мы подробнее рассмотрим далее).

Таким образом, ему удалось выявить и впервые сформулировать ряд закономерностей и принципов, общих для самых различных областей природы и познания. Он подчеркивал, что «только активное использование внешней среды обеспечивает сохранность системы»<sup>19</sup>. Богданов А.А. хорошо осознавал, что понятие организации выражает двойственность некоторого действия и его результата. Организация рассматривается им не как конечное состояние, нечто застывшее, а как процесс постоянных преобразований, связанных с непрерывной сменой состояний равновесия<sup>20</sup>. При рассмотрении открытой системы внешняя среда рассматривается им как главная детерминанта и источник неопределенности, именно она определяющим образом влияет на жизнедеятельность организации: «Система не просто взаимодействует со средой, но структурно связана с ней, адаптируется к ее изменениям и коэволюционирует вместе со средой»<sup>21</sup>.

---

<sup>18</sup> Вклад отечественных ученых в разработку теории организации / Современная гуманитарная академия [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.standard-company.ru/standard-company3.shtml>.

<sup>19</sup> Богданов А.А. Тектология: всеобщая организационная наука. В 2-х кн. Кн. 1 / Редкол. Л.И. Абалкин (отв. ред.) и др.; Отд-ние экономики АН СССР. Ин-т экономики АН СССР. — М.: Экономика, 1989. — С. 95.

<sup>20</sup> Тарасов В.П. Тектология А. Богданова и неоклассическая теория организаций - предвестники эры реинжиниринга. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://vasilieva.narod.ru/11\\_4\\_98.htm](http://vasilieva.narod.ru/11_4_98.htm).

<sup>21</sup> Чернопятов, А.М. Теория организации / А. М. Чернопятов, В. В. Попова. — М.: Русайнс, 2015. — С. 43.

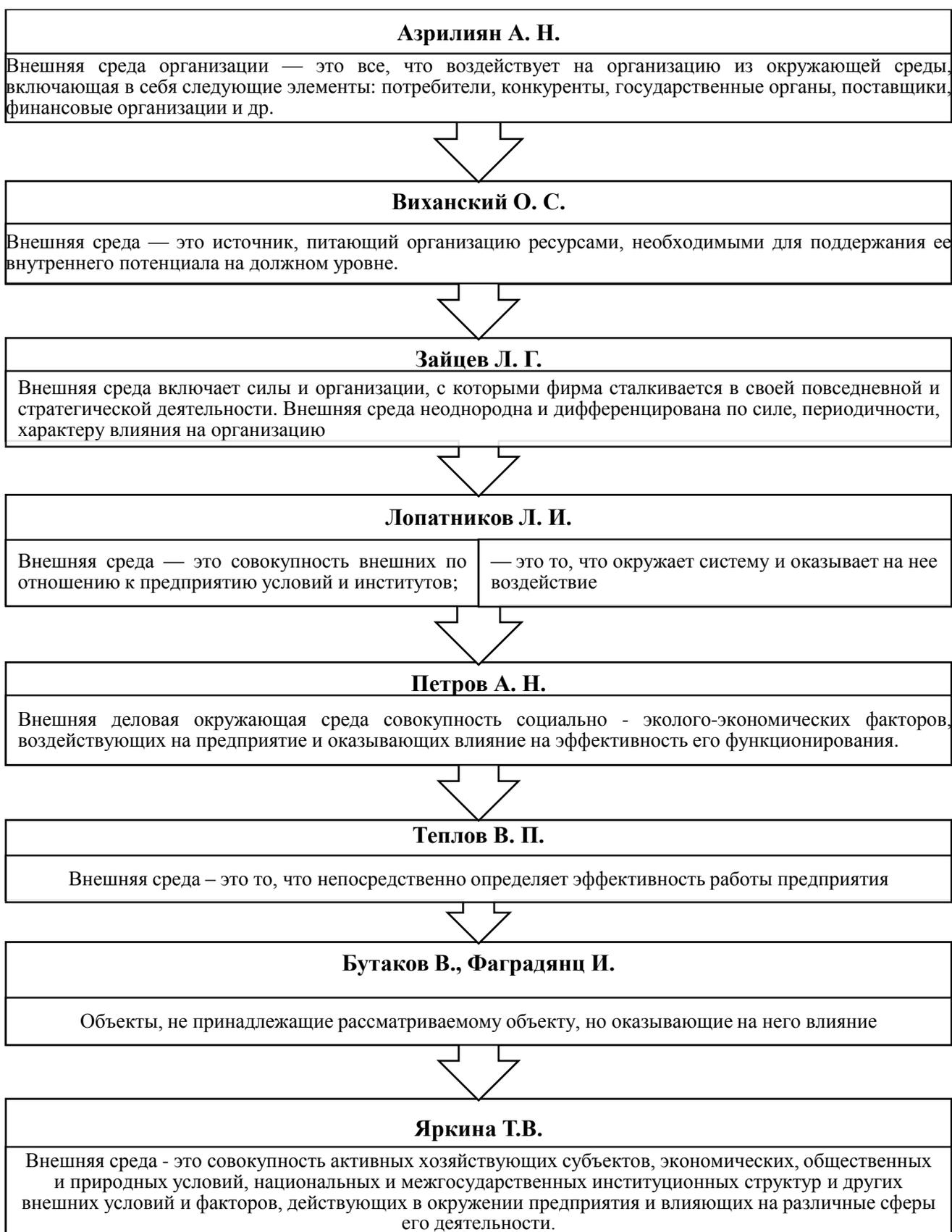


Рисунок 1.1.1. Подходы к определению понятия «внешняя среда организации»<sup>22</sup>

<sup>22</sup> Азрилиян А.Н. Большой экономический словарь. М.: Институт новой экономики, 1997; Бутаков В., Фаградянц И. Политехнический терминологический толковый словарь. – М.: ЭТС (Электронные и традиционные словари), 2014; Зайцев Л.Г. Соколова М.И. Стратегический менеджмент. – М.: Экономист, 2003. - 413 с.; Кухлеев Б.Е.

Итак, «среда организации» (внутренняя и внешняя среда) обладает большой сложностью, подвижностью и неопределенностью, с ней организации приходится взаимодействовать на постоянной основе<sup>23</sup>. Мы сходимся с Богдановым А.А. в суждении о том, что для организации имеет огромное значение умение адаптироваться к изменениям внешней среды, это умение – чуть ли не единственное условие успешного ведения бизнеса и его благоприятного развития в будущем, а для этого необходимо иметь расширенное представление о внутренней и внешней среде организации, а также об механизме влияющих на них шоковых изменений.

Рассмотрим также и другие подходы к определению понятия «внешняя среда организации», приводимые различными авторами (рисунок 1.1.1). Все приведенные на рисунке 1.1.1 определения схожи по своему смыслу, внешняя среда складывается из факторов окружения, в частности, к ним относятся те, которые взаимодействуют с организацией по внешнему контуру, и другие, которые могут на нее воздействовать изнутри, по внутреннему контуру, т.е. это – все факторы, которые оказывают непосредственное влияние на деятельность организации и которые заставляют конкретное предприятие или организацию принимать стратегические решения с учетом их степени воздействия<sup>24</sup>.

Общая картина внешней среды организации, также называемая общей средой, представляет собой всеобъемлющую концепцию, которая включает в себя все внутренние и внешние факторы и влияния, воздействующие на работу бизнеса, на которые организация должна реагировать, чтобы поддерживать свой поток операций. Внешняя среда состоит из всех внешних факторов или воздействий, которые оказывают влияние на функционирование бизнеса. Внешнюю

---

Применение анализа пяти конкурентных сил М. Портера и SWOT – анализа для планирования деятельности аграрного предприятия (на примере ОАО «Дельта – Агро») // Региональная экономика: теория и практика. – 2012. – №5. – С. 52 – 56; Орлова Е.Е. Стратегическая модель адаптации промышленных предприятий к условиям внешней среды // Экономический анализ: теория и практика. – 2014. – №38. – С. 12 – 21; Теплов В. П. Словарь по экономической теории. – Новосибирск: РГТЭУ, Новосибирский филиал, 2007.

<sup>23</sup> Полутова, М. Теоретико-методологические подходы к организации как открытой системе: внутренняя и внешняя среда организации [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://cyberleninka.ru/article/n/teoretiko-metodologicheskie-podhody-k-organizatsii> (дата обращения 20.07.2020).

<sup>24</sup> Сотникова Е.А., Звягинцева Ю.А., Макарова Т.Н. Оценка внешней среды предприятия на основе системного подхода // Вестник ОрелГИЭТ. 2019. № 2 (48). С. 71-75.

среду можно разделить на два типа: микросреда и макросреда. Микросреда состоит из факторов, которые непосредственно влияют на работу компании, макросреда состоит из общих факторов, и организация, как правило, не имеет никакого контроля над ней. Успех организации зависит от ее способности адаптироваться во внешней среде и подстраивать под нее среду внутреннюю.

У каждого типа окружающей среды есть факторы, влияние которых необходимо учитывать как для микро-, так и для макросреды, а также надо учитывать то, как они соотносятся друг с другом. Исходя из логики рыночного поведения и конкурентного окружения организаций, можно сделать вывод, что на микросреду влияют основные пять экономических агентов (факторов): поставщики, клиенты, маркетинговые посредники (дистрибьюторы, оптовики), финансисты и общественное мнение (репутация). На макросреду влияют основные шесть факторов, такие как экономические, социокультурные, политические, правовые, технические и экологические (в этой связи, для анализа внешней среды часто используют методику T.E.M.P.L.E.S. – Technology, Economics, Market, Politics, Laws, Ecology, Society).

Внутренняя среда организации состоит из некоторого набора встроенных элементов, которые определяют способность и степень интеграции организации во внешнюю макросреду, т.е. внутренняя среда включает в себя все, что находится в границах организации. Внешняя и внутренняя среда всегда функционируют параллельно друг с другом. На рисунке 1.1.2 можно увидеть, что к общепринятым факторам внешней среды, применительно к современной ситуации функционирования организаций мы *добавили два новых фактора*. Это – пандемические (природные) и международные (геополитические), которые ничуть не меньше влияют на работу современных российских организаций<sup>25</sup>.

---

<sup>25</sup> Вертакова Ю.В., Феоктистова Т.В. Реализация антикризисных мер для населения и бизнеса в условиях пандемии коронавируса COVID-19 // Экономика и управление. 2020. Т. 26. № 5 (175). С. 444-454; Доан Т.М., Плотицков В.А. Особенности развития медицинского страхования в условиях пандемии // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. 2021. № 5 (131). С. 54-59; Жилинкова И.Н., Пирогова О.Е. Актуальные тренды развития бизнес-ассоциаций предприятий малого и среднего бизнеса сферы услуг в период пандемии COVID-19 // Теория и практика сервиса: экономика, социальная сфера, технологии. 2021. № 1 (47). С. 28-33; Пролубников А.В. Трансформация государственной экономической политики в условиях пандемии новой коронавирусной инфекции COVID-19 // Теория и практика сервиса: экономика, социальная сфера, техноло-



Рисунок 1.1.2. Общая среда организации (составлено автором).

Сегодня мир быстро меняется, и эти изменения порождают все новые проблемы, с которыми сталкиваются менеджеры компании, поэтому в настоящее время руководители должны быть внимательны к происходящим изменениям среды. Как мы уже отметили, среда организации состоит из ее окружения - всего, что благоприятно или неблагоприятно влияет на ее деятельность<sup>26</sup>. Окружающая среда включает в себя также и такие абстрактные вещи, как имидж организации,

гии. 2021. № 1 (47). С. 11-14; Селищева Т.А. Влияние пандемии COVID-19 на экономику стран-членов Евразийского экономического союза и перспективы ее восстановления // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. 2021. № 3 (129). С. 36-42; Шульгина Ю.В., Вертакова Ю.В., Мальцева И.Ф., Плотников В.А. Трансформация организации труда и социально-трудового мониторинга в условиях перехода на удаленную работу // Современная наука: актуальные проблемы теории и практики. Серия: Экономика и право. 2020. № 11. С. 97-102 и др.

<sup>26</sup> Факторы внутренней и внешней среды, влияющие на принятие решений в организации. IEDUNOTE. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.iedunote.com/organizational-environment-elements> (режим доступа 12.12.2020).

и такие на первый взгляд отдаленно связанные с деятельностью организаций проблемы, как экономические условия в стране и геополитические ситуация в мире.

Все эти факторы окружающей среды нуждаются в тщательном анализе. Систематический и адекватный анализ дает необходимую информацию для принятия решения руководителями о том, какой стратегии следует придерживаться компании. Невозможно разработать подходящую и разумную стратегию, просто основываясь на догадках и интуиции, необходимо использовать релевантную информацию, которая непосредственно вытекает из анализа внешней и внутренней среды организации.

## **1.2 Анализ шоковых изменений внешней среды российских организаций и механизма влияния этих шоков на жизнеспособность организаций**

Одним из важнейших элементов современного менеджмента организаций является анализ изменений внешней и внутренней среды и оценка степени влияния этих изменений на жизнедеятельность компаний. Проведенный в этой сфере анализ помогает выявить надвигающиеся угрозы и найти реальные возможности, руководителям подразделений эта информация может помочь сформировать реальную картину развития событий, чтобы принять необходимые управленческие решения.

Следует отметить, что внешняя среда создает не только угрозы для компании, но и порой помогает увидеть открывающиеся возможности роста для последующего доминирования на рынке или, по крайней мере, улучшения позиций на рынке. Взаимодействуя с элементами внешней среды, организации сталкиваются не только с конкурентами и с меняющимися другими факторами внешней среды, что является традиционным, но и с факторами новыми, например такими, как пандемия Covid-19<sup>27</sup>. Эти новые факторы обладают высокой непредсказуемостью, изменчивостью, их влияние на организацию сложно оценить априорно.

Факторы за пределами организации относятся к элементам внешней среды, их организация не в силах контролировать, но способна на основе сложившихся в экономике как в прошлом, так и настоящем тенденций смоделировать характер формирования этих факторов, которые включают в себя как всеобщие факторы окружающей среды, так и специфические отраслевые факторы непосредственного конкурентного окружения организации. Факторы внешней среды можно классифицировать по уровням (международный, национальный и региональный) и направленности воздействия (стабилизирующие и дестабилизирующие).

Макроанализ внешней среды является обязательным для менеджмента компании, иначе можно упустить очень важные изменения, например кризисные явления, через которые крупные компании пройдут с потерями, а мелкие вообще

---

<sup>27</sup> Гершун А.М. Анализ внешней среды бизнеса. Корпоративный менеджмент. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://www.cfin.ru/management/strategy/plan/t\\_e\\_m\\_p\\_l\\_e\\_s.shtml](https://www.cfin.ru/management/strategy/plan/t_e_m_p_l_e_s.shtml) (дата обращения 13.12.2020).

могут прекратить свое существование. При разработке стратегии развития организации следует использовать комплекс методов для анализа внешней среды. В частности, для такого рода анализа широко используется PESTLE-модель<sup>28</sup>.

Менеджеры в организациях должны понимать проблемы и сложности, связанные с ее развитием и функционированием, как, например, влияние общих экономических / геополитических факторов, а также отраслевых экономических / политических факторов. Общие факторы экономической среды в значительной степени неконтролируемы из-за их удаленности от организации, но их влияние бывает колоссальным. Отраслевые факторы в большей степени поддаются изучению и, даже, в некоторой степени могут контролироваться компанией, в том числе в рамках механизмов со-конкуренции<sup>29</sup>.

Рассмотрим порядок анализа внешней среды организации (см. рис. 1.2.1). Анализ начинается с определения состава факторов, и тут важно отметить, что если проводится PESTLE-анализ для функциональной области, то количество факторов может быть меньше, но от этого они не становятся менее важными. Эти факторы могут иметь функциональную специфику. Например, для служб ИТ это – информационные технологии, для финансов же информационные технологии менее значимы, хотя в последние годы, по мере цифровизации финансов и появления финтеха, значение этих технологий возрастает<sup>30</sup>, также для сферы финансов важны факторы регулирования. Для организационного развития обязательно необходимо анализировать управленческие технологии, для служб персонала – тенденции на рынке труда. И т.д.

---

<sup>28</sup> Зингер О. А. Ильясова А. В. факторы, влияющие на устойчивое развитие промышленных предприятий // Современные проблемы науки и образования. Электронный журнал № 1 (часть 1) 2015. [Электронный ресурс]. – Режим доступа <https://www.science-education.ru/ru/article/view?id=18044> (дата обращения 28.12.2020).

<sup>29</sup> Батуева Т.Б. Межрегиональная кооперация на основе соконкуренции как фактор инновационного развития региона // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. 2017. № 4. С. 80-84; Шинкевич А.И., Лубнина А.А. Специфика отраслевого потенциала соконкуренции инновационно-активных предприятий Республики Татарстан // Вестник Казанского технологического университета. 2009. № 5. С. 101-108.

<sup>30</sup> Никитина Т.В., Никитин М.А., Гальпер М.А. Роль компаний сегмента финтех и их место на финансовом рынке России // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. 2017. № 1-2 (103). С. 45-48.

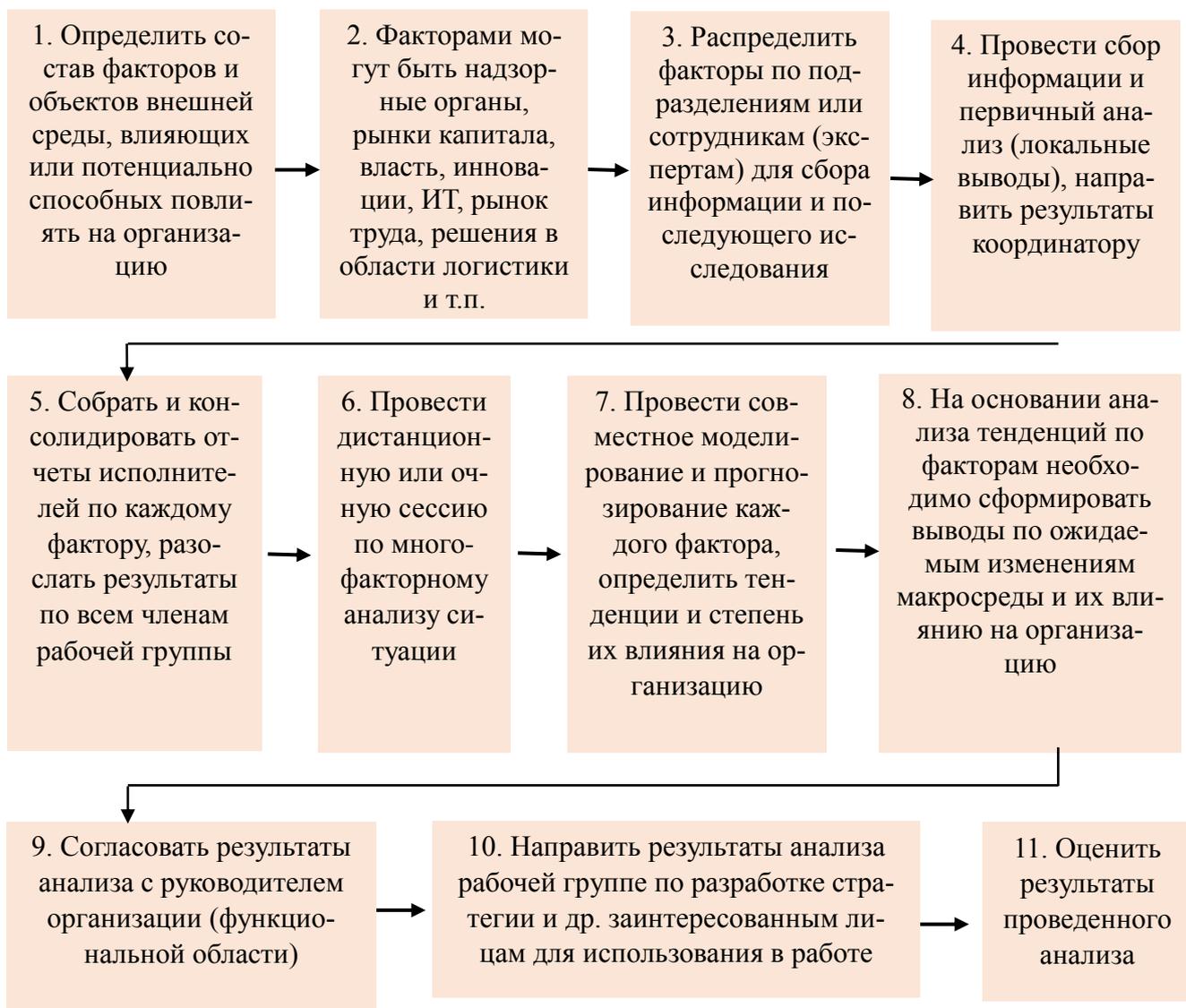


Рисунок 1.2.1. Последовательность анализа внешней среды и использования его результатов (составлено автором на основе:

<https://strategium.space/lesson/module3/sprint-1-personal-pestle>)

Далее, когда этот список факторов определен, необходимо распределить их по исполнителям. Каждый исполнитель (отдел) делает первичный анализ, качество которого возрастает в прямой зависимости от степени задействования специалистов на данном этапе. Участники рабочей группы результаты отправляют координатору, который, в свою очередь, собирает информацию и консолидирует ее по каждому фактору и рассылает эти материалы всем участникам для ознакомления со всем объемом работ. Участники, в свою очередь, могут внести

замечания в предварительные результаты анализа или, наоборот, согласиться с ними.

На конечном этапе организовывается стратегическая сессия по PESTLE-анализу и обсуждаются полученные результаты, после чего оформляются результаты и отправляются на согласование руководителю организации. Если детализировано разобрать модель PESTLE<sup>31</sup>, то она охватывает шесть основных наиболее важных факторов, влияющих на бизнес-организации. Это: политические (P), экономические (E), социокультурные (S), технологические (T), правовые (L) и экологические (природные) (E) факторы. Такой набор факторов вполне допустим для стационарных условий анализа, когда среда организации сравнительно медленно изменяется.

Сегодня же, как показала пандемия Covid-19, изменения во внешней среде организаций могут происходить очень быстро и слабопредсказуемо. Это требует корректировки методики анализа внешней среды. Поэтому мы считаем необходимым *выделить / добавить дополнительный фактор*, который соответствует текущей ситуации. Это – анализ природных или пандемических факторов. Последние считаем необходимым включить в характеристику внешней среды, так как COVID-19 делает уязвимой всю систему менеджмента организаций и даже систему публичного управления на страновом и региональном уровнях, также пандемия оказывает влияние на международное движение факторов производства, что предопределяет необходимость включения «фактора пандемий» в стратегии экономического роста<sup>32</sup>.

Таким образом, у нас получается модель PESTLE+N, и чтобы раскрыть ее сущность, необходимо погрузиться в каждый отдельный её фактор. Разберем их более детально (см. рисунок 1.2.2).

---

<sup>31</sup> Что такое модель PESTLE для бизнес-анализа? [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://wall.wayxar.ru/finance/chto\\_takoe\\_model\\_pestel\\_dlya\\_biznes\\_analiza](https://wall.wayxar.ru/finance/chto_takoe_model_pestel_dlya_biznes_analiza) (дата обращения 10.01.2021).

<sup>32</sup> Пандемия коронавируса: тренды экономической нестабильности и вызовы глобального регулирования. Онлайн-митап профессоров ГУУ на тему «Пандемия коронавируса: тренды экономической нестабильности и вызовы глобального регулирования» вызвал большой интерес как со стороны научного сообщества, так и со стороны бизнеса. Государственный университет управления [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://guu.ru/news\\_ru/81659](https://guu.ru/news_ru/81659) (дата обращения 11.01.2021).



Рисунок 1.2.2. Модель PESTLE+N (составлено автором)

Эта модель может трансформироваться или расширяться в зависимости от обстановки в экономике и обществе или в зависимости от определенных целей, которые ставит перед собой организация. Как пример можно привести расширенный анализ LONGPEST (PEST+ анализ с оценкой факторов на местном, национальном и глобальном уровне Local + National + Global factors) (см. рисунок 1.2.3).

Политические факторы общей среды, влияющие на бизнес, включают торговую политику, правила в отношении движения рабочей силы и различные другие правила, которые устанавливают законы, постановления правительства и иные документы. Правительство страны всегда вмешивается в национальную

экономику, проводя единую государственную политику, устанавливая «правила игры» для ведения бизнеса и др., это касается экономик всех типов, даже приближающихся к «чистой рыночной» модели<sup>33</sup>. Основные направления социально-экономической политики это – импортная и экспортная, налоговая, инвестиционная, конкурентная и антимонопольная политика, промышленная политика, политика в сфере защиты прав потребителей и т.д.

<b>PEST</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Political + Economical + Social + Technological (политические, экономические, социально-культурные и технологические факторы)</li> </ul>
<b>PESTEL</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• PEST + Environmental / Ecological + Legal (PEST + природные (экологические) + правовые факторы)</li> </ul>
<b>PESTELI</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• PESTEL + Industry analysis (PESTEL анализ, дополненный отраслевым анализом рынка)</li> </ul>
<b>STEEP</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• PEST + Ethical (PEST + факторы этического характера)</li> </ul>
<b>LONGPEST</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• PEST + Local + National + Global factors (PEST анализ с оценкой факторов на местном, национальном и глобальном уровне)</li> </ul>
<b>PESTLE+N</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• PESTLE + Природные факторы (nature) – (пандемические факторы)</li> </ul>

Рисунок 1.2.3. Разновидности PEST-анализа (составлено автором на основе: <https://en.ppt-online.org/314130>)

Экономические факторы – это факторы, связанные с так называемыми «рычагами» экономики, влияющие на бизнес, включающие в себя экономический рост, процентные ставки, безработицу, инфляцию и обменные курсы и т.п.,

<sup>33</sup> Государство и рынок: новое качество взаимодействия в информационно-сетевой экономике: монография в 2-х томах / Айрапетова А.Г., Тарасевич Л.С., Максимцев И.А. и др. – Санкт-Петербург, 2007. – Том 2; Формы стратегического партнерства: модели взаимодействия в регионе / Вертакова Ю.В., Ватутина О.О., Андросова И.В. и др. – Курск, 2013.

то есть все то, что представляет собой условия, в которых функционирует организация. Экономика страны может находиться в состоянии подъема или спада, депрессии или восстановления или может находиться в неустойчивом состоянии. Всё это, безусловно, влияет и на текущее состояние организаций, и на перспективы их развития.

Социокультурные факторы – это факторы, влияющие на бизнес, они относятся к обществу и культуре, понимаемой в широком смысле. Например, сюда могут быть отнесены модели потребительского (покупательского) поведения (в некоторых сферах потребители тратят больше или меньше денег, чем в других). Отдельно выделим демографические факторы, которые являются частью социокультурны: возрастное распределение населения, его религиозный состав, уровень грамотности, межгосударственная миграция, мобильность из сельской местности в город, распределение доходов и т.д.

Технологические факторы. Они включают появление новых технологий (таких, как робототехника, цифровая идентификация клиентов, искусственный интеллект и др.). Особо важные технологические факторы включают изменения в цифровых или мобильных технологиях, автоматизации, исследованиях и разработках. Часто наблюдается тенденция сосредотачиваться только на разработках в области цифровых технологий, но необходимо также учитывать новые методы распределения, производства, логистики и др.

Правовые / юридические факторы, влияющие на бизнес, очень часто пересекаются с политическими факторами. Тем не менее, они обычно рассматриваются отдельно. К ним, например, относятся законы о торговле, потребителях и авторском праве, которые обычно относятся к области экономической политики. Организация должна понимать, что является законным и разрешенным на территориях, на которых она работает. Она также должна знать о любых изменениях в законодательстве и о том, какое влияние они могут иметь на бизнес-операции. Факторы включают трудовое законодательство, потребительское право, здоровье и безопасность, международные, а также торговые нормы и ограничения.

Экологические факторы. В последние годы, по мере роста популярности идей устойчивого развития (sustainable development), эти факторы приобретают всё большее значение. Многие факторы окружающей среды так или иначе связаны с глобальным потеплением, изменением климата, загрязнением окружающей среды и снабжением природными ресурсами. Эти факторы связаны с влиянием окружающей среды и воздействием экологических аспектов. С ростом значения КСО (корпоративной ответственности) этот элемент становится все более важным.

Природные факторы (nature) – (пандемические). Существуют внешние силы, которые оказывают огромное влияние на работу компаний, как например макроэкономический шок, увеличивающий неопределенность окружающей среды. Начиная с 2020 года, борьба против пандемии Covid-19 привела к необходимости жесткого введения ограничительных мер во многих секторах экономики, усугубив тем самым совсем недавние экономические потрясения. Это подняло и в теории, и на практике вопрос о том, как организации адаптируются к внезапным и неожиданным изменениям во внешней экономической среде. Экономический шок представляет собой внезапные и неожиданные угрозы, а для некоторых организаций и возникающие возможности: одни фирмы стремятся резко снизить доступ к капиталу и рынкам, другие осознают возможности роста, которые были недоступны до шока.

Шоки в экономике порождают кризисы. А кризисы являются источником как проблем, так и новых возможностей. Реконфигурация бизнеса важна во время экономического шока, способствуя последующему повышению производительности. Конечно, нет сомнений в том, что экономический шок в целом снижает вероятность роста и развития компаний, поэтому изучение различных практик адаптации компаний к макроэкономическим шокам существенно поможет преодолеть и снизить их нежелательные последствия, а во многих случаях – быстрее адаптироваться к изменяющимся условиям внешней среды.

Одним из инструментов преодоления шока для многих организаций может стать перевод части процессов в цифровое поле или смена схем организации деловых процессов. Например, в случае с ресторанами – это переход к работе в формате dark kitchen («темные кухни», т.е. приготовление ресторанных блюд для клиентов, исключительно ориентированных на доставку)<sup>34</sup>.

Обратимся к данным агентства ТАСС<sup>35</sup>, которые приводятся со ссылкой на исследование международной аудиторско-консалтинговой сети FinExpertiza. Согласно этим данным, в России за первый пандемийный год закрылся 1 млн малых и средних компаний. Многие небольшие компании не сумели пережить кризис, вызванный падением спроса из-за карантинных мер, количество ликвидированных предприятий превысило число открывшихся в абсолютном большинстве регионов, исключениями стали лишь Чукотский автономный округ (плюс 23 компании) и Ленинградская область (172 новых предприятия). Таким образом, в России к концу 2020 года осталось 5,6 млн компаний малого и среднего бизнеса, лишь в 2 регионах за 12 месяцев появилось больше фирм, чем закрылось.

Конечно, организации различаются между собой по многим параметрам и возможностям, которые влияют на сокращение расходов во время экономического шока или на возможность роста, однако организации с большим финансовым резервом имеют больше ресурсов для проведения реконфигурации и адаптации. Но первое что делают компании, как свидетельствует опыт управления бизнесами в период пандемии, это сокращение штата сотрудников и «отсечение лишнего» в деловых процессах. Сокращение расходов позволяет компаниям снизить операционные расходы и смягчить воздействие макроэкономических шоков. Однако, такой подход порождает снижение производительности и объемов выпуска, что, несомненно, скажется на конкурентных позициях.

---

<sup>34</sup> Ставка на доставку. Ведомости. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.vedomosti.ru/partner/articles/2020/06/17/832455-stavka-dostavku> (дата обращения: 13.12.2020).

<sup>35</sup> В России за год закрылся 1 млн малых и средних компаний. DW. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.dw.com/ru/v-rossii-za-god-zakrylsja-1-mln-malyh-i-srednih-kompanij/a-54569088> (дата обращения: 11.12.2020).

Таким образом, макроэкономический шок способен снизить вероятность успешного развития компаний, способен ухудшить эффективность роста и увеличить риск неудачи в результате экономического спада, в то время как грамотно заранее проведенный PESTLE+N анализ может способствовать смягчению условий адаптации многих компаний. Они с большей вероятностью смогут выжить на рынке, что подтверждают многочисленные исследования.

Конечно, анализ всех перечисленных выше PESTLE-факторов (политических, экономических, социальных, технологических, законодательных, экологических, природных) должен происходить в соответствии с выбранным горизонтом планирования, с учётом долгосрочных тенденций, а не на основе ситуационных обстоятельств<sup>36</sup>.

Последнее соображение, касающееся ситуационных обстоятельств, особенно характерно для резкого изменения ситуации в российской (и в мировой) экономике с конца февраля 2022 года, после начала специальной военной операции на территории Украины и последовавшими за этим событием беспрецедентными санкциями со стороны США и их государств-сателлитов. Ситуация меняется буквально с калейдоскопической быстротой. Поток публичных заявлений политиков, глав крупных корпораций, общественных деятелей и т.д. содержит множество взаимоисключающих и зачастую противоречивых данных (например, лидеры некоторых европейских стран несколько раз в течение буквально нескольких дней меняли свою позицию по вопросу оплаты поставок природного газа из России в рублях, отрицая свои же собственные, сделанные ранее заявления).

Достоверные оценки в такой противоречивой ситуации затруднительны или же вовсе невозможны. Поэтому необходим дополнительный анализ с целью установления реальных трендов и отбора только релевантной и достоверной информации, в которой отсутствует субъективизм, эмоции и ангажированность. Лишь после этого можно проводить PESTLE+N анализ.

---

<sup>36</sup> Временной горизонт PESTLE-анализа. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://strategium.space/lesson/module3/sprint-1-personal-pestle/> (дата обращения 20.02.2020).

Особое значение анализ внешней среды по предлагаемой нами схеме имеет для строительных организаций. Это обусловлено тем, что строительные проекты уникальны по своей природе, так как каждый строительный объект отличается от другого по множеству характеристик. Как правило, эти проекты связаны с огромными затратами и крупными инвестициями, а создаваемая вследствие их реализации продукция обладает низкой ликвидностью. То есть, в строительной отрасли объективно имеется повышенный уровень рисков<sup>37</sup>.

В этой связи, очень важно оценить риски, связанные с проектом - внешние факторы, которые компания не может контролировать, поскольку для эффективной организации деятельности недостает доступной релевантной информации, и это является причиной того, что строительные проекты весьма уязвимы и часто приносят убытки. Чтобы повысить выгоды от анализа PESTLE (PESTLE+N – в авторской конфигурации), его необходимо использовать на постоянной основе в организациях строительной отрасли, чтобы можно было выявлять любые изменения или тенденции, которые могут превратиться во внешние риски, которые находятся вне контроля менеджмента или могут остаться незамеченными для внутриорганизационных систем управления рисками.

---

<sup>37</sup> Шиндикова И.Г. Инструментарий обеспечения экономической безопасности строительной организации в условиях макроэкономических шоков: диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук / Международный банковский институт им. Анатолия Собчака. – Санкт-Петербург, 2021. – 165 с.

### **1.3 Отраслевая специфика шоковых трансформаций внешней среды организаций (на материалах строительной отрасли)**

На управление коммерческой организацией влияют структурные характеристики отрасли, поэтому в литературе по менеджменту и в практике управления бизнесом считается важным провести тщательный анализ отрасли. Анализ отрасли помогает получить более четкую информацию о том, что происходит в среде, в которой компании ведут свой бизнес. Отраслевая специфика внешней среды организаций – это те факторы внешней среды, которые непосредственно присущи конкретной отрасли и влияют на конкурентный климат внутри ее. Эти факторы в разных отраслях могут существенно различаться. Важно идентифицировать различные элементы отраслевой среды, чтобы иметь возможность делать соответствующие шаги для эффективного реагирования и принятия решений менеджментом, ориентированных на выживание в отрасли и укрепление (сохранение) организацией своих конкурентных позиций.

Следует отметить, что анализ отрасли и способы использования его результатов существенно зависят от стадии делового цикла, которая определяет общую динамику и направленность экономического развития в целом. Так, в повышательной стадии экономического роста вполне достаточным, по мнению автора, является проведение экспресс-анализа факторов внешней и внутренней среды, с выявлением обычных для конкретной организации вызовов и угроз, шансов и рисков (в рамках SWOT-анализа), а также в виде анализа пяти конкурентных сил по схеме М. Портера<sup>38</sup>. Указанного анализа, как свидетельствует опыт управления российскими и зарубежными организациями, достаточно для успешной адаптации компании к конкурентной среде.

Но в нестабильной ситуации кризисных событий (на понижательной волне делового цикла) упрощенного подхода уже недостаточно. А такого рода циклические падения объемов экономической активности могут быть весьма значи-

---

<sup>38</sup> Модель анализа пяти конкурентных сил Майкла Портера. Консалтинговая компания iTeam. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://blog.iteam.ru/model-analiza-majkla-portera/> (дата обращения 16.10.2021).

тельными. Характерным примером здесь является «коронакризис», инициированный пандемией Covid-19 в 2020 году и продолжившийся в 2021 году. С этим кризисом столкнулась не только Россия, но и почти все страны мира (кто-то в большей степени, кто-то в меньшей). Это отчетливо видно на рисунке 1.3.1, где приведена поквартальная динамика ВВП за период 2017-2021 гг.

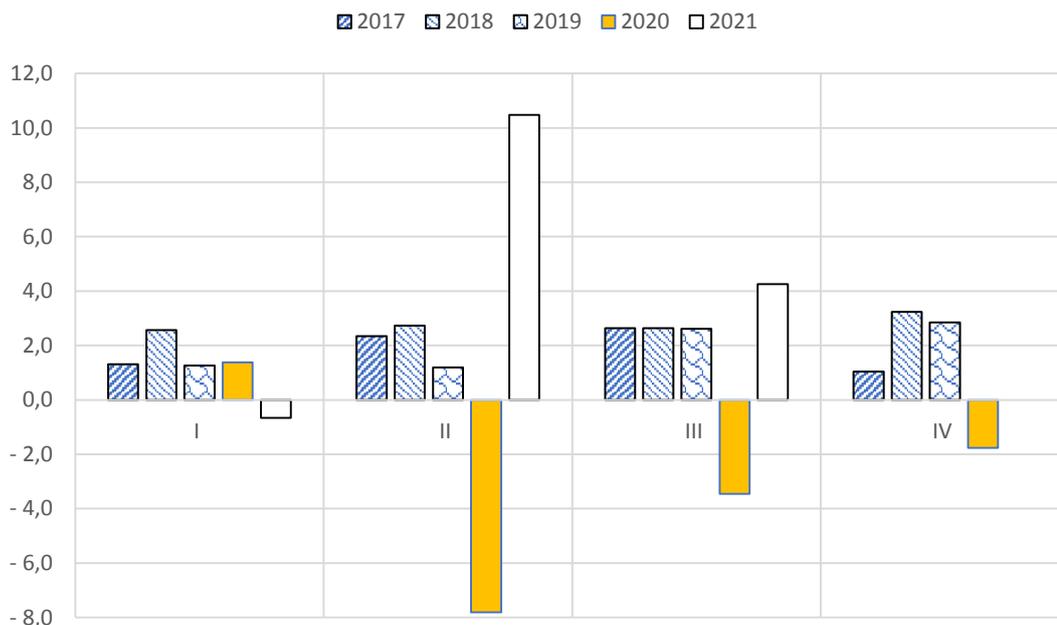


Рисунок 1.3.1. Индексы прироста физического объема ВВП РФ (в процентах к соответствующему кварталу предыдущего года; построено автором по данным Росстата, см.: <https://rosstat.gov.ru/accounts>)

Из рисунка отчетливо видно, что во 2 квартале 2021 года из-за коронакризиса произошло резкое падение ВВП РФ, которое постепенно сокращалось в течение 2-4 кварталов 2020 и 1 квартала 2021 гг. То есть, налицо экономический кризис, который продолжался в течение практически целого года. Безусловно, этот кризис негативно сказался на деятельности многих российских организаций, которые не сумели к нему адаптироваться.

Например, по официальным данным Федеральной налоговой службы с марта по октябрь 2020 года прекратили работу 437 638 индивидуальных предпринимателей и Крестьянских фермерских хозяйств, а также 357 602 компании,

существовавших в форме юридических лица (см.: <https://rusbankrot.ru/bankruptcy-and-liquidation/v-2020-godu-v-rossii-zakrylos-4-5-mln-kompaniy>). «В целом по стране количество компаний по итогам 2020 года сократилось на 10% ... В Санкт-Петербурге за год число коммерческих организаций снизилось на 15,4%, до 220,5 тыс.; в Тульской области - на 15,2%, до 21,4 тыс.; в Кабардино-Балкарии - на 14,92%, до 7,2 тыс.; в Москве - на 14,91%, до 570,2 тыс.; в Псковской области - на 14,85%, до 9 тыс.; в Калининградской области - на 14,4%, до 31,4 тыс.; в Карачаево-Черкесии - на 11,8%, до 3,9 тыс.; в Оренбургской области - на 11,65%, до 20,2 тыс.; в Астраханской области - на 11,1%, до 9,3 тыс.; в Белгородской области - на 10,9%, до 24,1 тыс. Единственными двумя регионами, в которых по итогам года обнаружился прирост коммерческих компаний, стали Бурятия (число компаний выросло на 6,3%, до 14,3 тыс.) и малонаселенный Чукотский автономный округ (+3,3%, до 560)» (цит. по: <https://tass.ru/ekonomika/10554801>).

Возможны и другие шоковые события, которые могут неожиданно и негативно повлиять на деятельность коммерческих организаций. Помимо уже упомянутой пандемии Covid-19, такого рода недавним примером для России может стать резкое ухудшение геополитической ситуации в 2014-2015 гг., приведшее к введению антироссийских санкций. Подобные шоки приводят к трансформации практически всех сфер хозяйственной жизни общества.

С точки зрения мировой экономики, мы сейчас наблюдаем самый большой кризис со времен Великой депрессии начала XX века. Он гораздо глубже, чем кризис 2008-2009 годов. То же самое можно сказать и об экономике США, и об экономиках многих других развитых стран. Для них это тоже самый большой кризис за последние 100 лет. Некоторые из этих экономик «сжались» по итогам года на 6-10%. Так, в США спад оценивается в 4,3% ВВП, в Германии – 6%, в Великобритании – 9,8% и т.д.<sup>39</sup>

---

<sup>39</sup> Как пандемия повлияла на российскую экономику. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://meduza.io/feature/2021/01/05/pryamo-seychas-my-rasskazhem-glavnoe-ob-ekonomike-rossii-v-2021-godu> (дата обращения 26.11.2020).

Чтобы предотвратить дальнейший спад, правительства многих развитых стран потратили большие суммы денежных средств из государственного бюджета. Возник абсолютно беспрецедентный для мирного времени дефицит бюджетов: примерно 10% ВВП, а кое-где, может быть, даже 20%. Такой дефицит приведет к резкому росту долга в этих экономиках<sup>40</sup> и несомненному последующему ухудшению ситуации. Это ухудшение уже можно наблюдать в форме раскручивания в мировой экономике в 2021 году инфляционной спирали, которая затронула и Россию, где рост цен, по сравнению с предыдущими годами, в 2021 году практически удвоился.

Следует отметить, что нарастание интенсивности шоковых событий в мировой экономике началось еще до пандемии. Ситуацию в некоторых странах усугубили такие события, как сезонная эпидемия гриппа в США, которая унесла жизни более десяти тысяч людей; на протяжении нескольких месяцев бушевали лесные пожары в Австралии, нанешие огромный урон экологии и лесным ресурсам и т.д.

Вспышка эпидемии вируса, позже получившего обозначение Covid-19, впервые была зафиксирована в Ухане, Китай, в декабре 2019 года, уже через месяц Всемирная организация здравоохранения (ВОЗ) объявила эту вспышку чрезвычайной ситуацией, имеющее международное значение<sup>41</sup>. Мир стал свидетелем политико-экономического процесса с трагическими последствиями, разворачивающегося на наших глазах в реальной жизни. Пандемия, вызывающая значительные потери жизней людей, принесла с собой «Великую самоизоляцию» и остановила экономическую деятельность. Жизнь людей оказалась полностью нарушенной, ее атрибутами, как указывается в бюллетене МВФ<sup>42</sup>, стали вынужденные неоплачиваемые отпуска, защитные маски и страх.

---

<sup>40</sup> Сергей Гуриев: «События, с которыми мир столкнулся в 2020 году, могут участиться». Бизнес и общество 2020: уроки стойкости. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://hbr-russia.ru/biznes-i-obschestvo/uroki-stoikosti-2020/852951> (дата обращения 26.11.2020).

<sup>41</sup> Вспышка коронавирусной инфекции COVID-19. ВОЗ. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://www.who.int/ru/emergencies/diseases/novel-coronavirus-2019?gclid=CjwKCAiAuoqABhAsEiwAdSkVVNd3D6wRR3zTp58sF9C2cLvxyhYFHPjHbOeits99FSNEhG2GMoS1hoCjSYQAvD\\_BwE](https://www.who.int/ru/emergencies/diseases/novel-coronavirus-2019?gclid=CjwKCAiAuoqABhAsEiwAdSkVVNd3D6wRR3zTp58sF9C2cLvxyhYFHPjHbOeits99FSNEhG2GMoS1hoCjSYQAvD_BwE) (дата обращения 17.10.2021).

<sup>42</sup> Меры, политика и пандемия. Финансы и развитие. Ежеквартальный журнал Международного Валютного Фонда. Июнь 2020. Выпуск 57. Номер 2.

Прошло почти два года с начала пандемии, и многие эксперты пытаются дать свою оценку происходящему и оценить последствия нанесенного ущерба для экономики в целом и деятельности отдельных организаций. Международный валютный фонд (МВФ) констатирует, что реальный валовой внутренний продукт (ВВП) сократился примерно на 3% во всем мире, что на 5,9 процентных пункта меньше, чем рост на 2,9%, который наблюдался в 2019 году<sup>43</sup>. В России по итогам 2020 года, по официальным данным Росстата, произошел спад ВВП на 3.1%<sup>44</sup>. Конечно, это большая величина, но не беспрецедентная. Так, например, в 2009 году спад экономики составил почти 8%, в 2014-2016 гг. – около 3%<sup>45</sup>.

С экономической точки зрения, 2020 год для страны в целом не стал катастрофой из-за особенностей структуры видов экономической деятельности и особенностей территориального распределения экономической активности. Правительство России смогло сделать так, что экономика страны пострадала не так сильно, как, например, в Европе. Первая причина этого состоит в том, что в России доля сектора потребительских услуг, который сильнее всего пострадал от пандемии, меньше, чем в большинстве развитых стран. Вторая причина состоит в том, что не был введен достаточно жесткий карантин, как во многих зарубежных странах, где локдауны объявлялись систематически на протяжении и 2020, и 2021 гг. Это, естественно, приводило к приостановкам производства и закрытию предприятий. Локдауны в частичном виде вводились и в России, но они были менее жесткие и продолжительные<sup>46</sup>. Например, по данным, приведенным

---

<sup>43</sup> What the new normal could look like in construction. Roland Berger. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.rolandberger.com/en/Insights/Publications/What-the-new-normal-could-look-like-in-construction.html> (дата обращения 26.10.2020).

<sup>44</sup> Падение ВВП России в ноябре замедлилось до 3,7%. Экономика. Интерфакс. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.interfax.ru/business/742035> (дата обращения 28.02.2021).

<sup>45</sup> Сергей Гуриев: «События, с которыми мир столкнулся в 2020 году, могут участиться». Бизнес и общество 2020: уроки стойкости. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://hbr-russia.ru/biznes-i-obshchestvo/uroki-stoikosti-2020/852951> (дата обращения 18.02.2021).

<sup>46</sup> Там же.

в диссертационном исследовании Шиндиковой И.Г.<sup>47</sup>, предприятия строительной отрасли в России на протяжении 2020 года лишь эпизодически приостанавливали свою работу и закончили год в целом успешно.

Пандемия Covid-19, по мнению автора, не последняя пандемия для человечества. По заявлению главы ВОЗ, «история учит нас тому, что ... эпидемии – это часть жизни»<sup>48</sup>. Длительное время подобные шоки для общества, по крайней мере для сообщества развитых стран, отсутствовали. Соответственно, системы менеджмента их организаций и предприятий перестали воспринимать шоки эпидемического характера как значимые источники рисков внешней среды, которые необходимо учитывать в стратегии и текущей операционной деятельности. В частности, менеджменту организаций следует отработать пути и выявить инструменты создания «подушки безопасности» и иных ресурсных резервов для защиты от неожиданных изменений внешней среды, в частности – пандемической направленности. Особенно это касается тех сфер, которые полностью невозможно оцифровать в силу необходимости человеческого присутствия при процессе создания благ, в частности, это касается строительства.

Коронавирусная атака, развернувшаяся в начале марта 2020 года, сильно повлияла на строительную отрасль во многих странах мира, снизив деловую активность строительных организаций за счет экзогенного шока, вызванного пандемией Covid-19. Эксперты прогнозируют, что влияние пандемии на строительную отрасль будет различаться в разных регионах земного шара. В то время как в Соединенных Штатах будут происходить массовые увольнения в строительстве, как и во многих других отраслях реального сектора экономики, экономика Китая, включая строительный сектор, уже в значительной степени вернулась в нормальное русло допандемического развития<sup>49</sup>.

---

<sup>47</sup> Шиндикова И.Г. Инструментарий обеспечения экономической безопасности строительной организации в условиях макроэкономических шоков: диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук / Международный банковский институт им. Анатолия Собчака. – Санкт-Петербург, 2021. – 165 с.

<sup>48</sup> Гебрейесус Т.А. Глава ВОЗ: Коронавирус — это не последняя пандемия. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.dw.com/ru/glava-voz-koronavirus-jeto-ne-poslednjaja-pandemija/a-56065660> (дата обращения 12.02.2021)

<sup>49</sup> What the new normal could look like in construction. Roland Berger. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.rolandberger.com/en/Insights/Publications/What-the-new-normal-could-look-like-in-construction.html> (дата обращения 28.02.2021).

А, например в Германии, влияние кризиса Covid-19 оценивают даже сильнее, чем в мировой экономике в целом. Согласно весеннему (2020 г.) прогнозу правительства Германии, экономика сократится на 6,3% в реальном выражении в 2020 году. И этот прогноз практически сбылся. Кризис с коронавирусом положил конец более чем десятилетнему экономическому росту в Германии (последнее снижение реального ВВП произошло во время финансового кризиса в 2009 году). Covid-19 оценивают как четвертый крупный кризис в строительной отрасли Германии за последние 40 лет после воздействия второго нефтяного шока 1980-х годов, десятилетнего сокращения избыточных мощностей, последовавшего за воссоединением Востока и Запада страны, и кратковременного спада, произошедшего во время финансового кризиса<sup>50</sup>.

Таким образом, если оценивать причиненный ущерб в разрезе разных регионов и различных стран, то он в значительной степени будет зависеть от отношения правительства к той или иной отрасли, от оценки ее значимости (в российской практике публичного управления используются термины – стратегическая, системообразующая и т.п.). Эта значимость, в свою очередь, зависит от того, насколько весома отрасль в ВВП, в структуре занятости, а также от местонахождения соответствующего предприятия, степени его влияния на региональную экономику. Применительно к строительству также можно указать на степень важности реализации строительных проектов в регионе.

В России итогом воздействия коронакризисного шока стало снижение почти всех показателей строительной отрасли, таких как: объем заказов на строительные услуги, выполнение работ и т.д. Конечно, это не могло не отразиться на финансовых результатах компаний и индексе предпринимательской уверенности (ИПУ), который во 2 квартале снизился на 9 п.п. что на 3 п.п. ниже, чем при предыдущем кризисе 2008-2009 гг. Эти данные, официально публикуемые Росстатом, представлены на рисунке 1.3.2.

Оценивая ИПУ строительной отрасли, можно сделать вывод что на уверенность предпринимателей сильно повлияло две тенденции, два «черных лебедя»

---

<sup>50</sup> Там же.

(в терминологии Н. Талеба). Это – падение мировых нефтяных цен и разрушительная атака коронавируса (2019-nCoV). В целом, следует отметить, что хотя кризисы 1998 и 2008 гг. были похожи по негативному влиянию на текущую ситуацию, но имеются заметные отличия хотя бы в том, что это не финансовый, банковский и долговой кризис, когда резко прерывается большинство финансовых расчетов между хозяйствующими субъектами, а беспрецедентное сокращение спроса и предложения в основных видах экономической деятельности<sup>51</sup>.

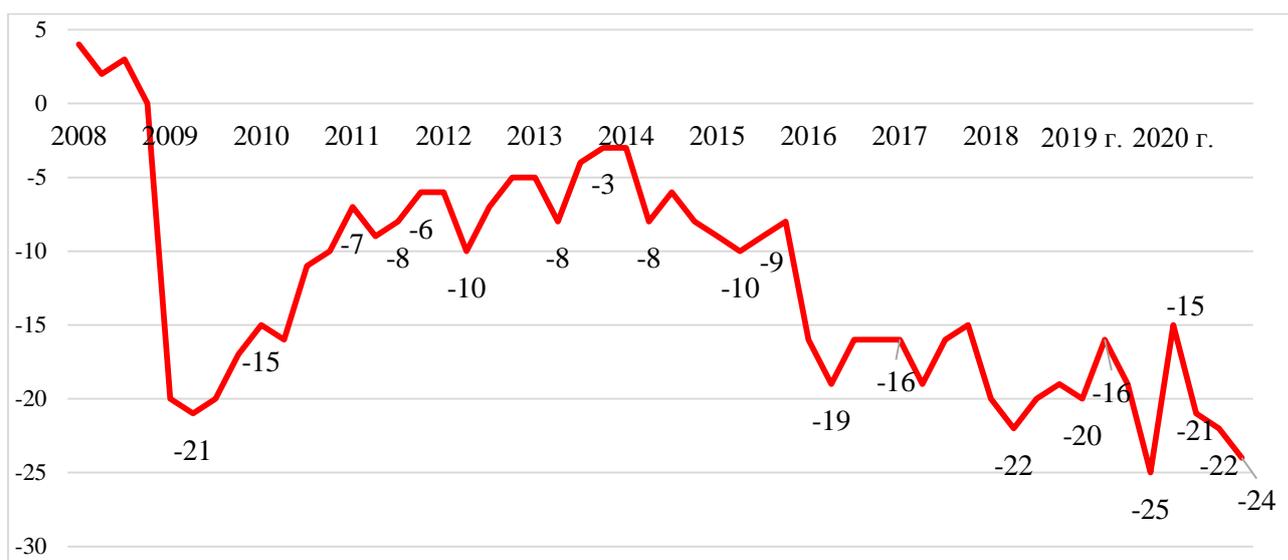


Рисунок 1.3.2. Деловой климат в строительстве в России, оцениваемый через индекс предпринимательской уверенности (ИПУ)<sup>52</sup>  
(составлено автором по данным НИУ ВШЭ<sup>53</sup>)

Основной удар в строительстве пришелся на позицию спроса на строительные услуги, что вызвало соответствующее снижение предложения, что в результате ухудшило финансовое состояние большинства строительных организаций, результатом чего стало снижение загрузки строительных мощностей, а также

<sup>51</sup> Деловой климат в строительстве в I квартале 2020 года. – М.: НИУ ВШЭ, 2020. – 16 с.

<sup>52</sup> Результаты представленного исследования базируются на выявлении и дальнейшем обобщении мнений руководителей строительных организаций относительно состояния делового климата своих структур, высказанных ими преимущественно в конце февраля.

<sup>53</sup> Деловой климат в строительстве в 2008-2010. – М.: НИУ ВШЭ. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://issek.hse.ru/news/357527785.html> (дата обращения 11.01.2021)

снижение инвестиций для модернизации основного капитала, из-за падения объемов заказов и неопределённости экономической и санитарно-эпидемиологической ситуации<sup>54</sup> (см. рисунок 1.3.3).



Рисунок 1.3.3. Динамика среднего уровня загрузки производственных мощностей в строительных организациях, %

(составлено автором на основе данных НИУ ВШЭ<sup>55</sup>)

На графике (рис. 1.3.3) видно, что коронакризисные события негативно отразились на уровне загрузки производственных мощностей строительных организаций, так как отрасль зависит от потребительского и инвестиционного спроса, причем специфика строительства состоит в том, что его можно относить и к производственной, и к сервисной деятельности. Такая двойственность связана с тем, что, с одной стороны, конечный результат хозяйственной деятельности строительной организации вполне материален – это некий объект недвижимости. С другой стороны, строительство – это процесс, это выполнение некоего

<sup>54</sup> Обзор нововведений в законодательство о долевом строительстве. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://erzrf.ru/publikacii/obzor-novovvedeniy-v-zakonodatelstvo-o-dolevom-stroitelstve-202-fz> (дата обращения 17.08.2021).

<sup>55</sup> Деловой климат в строительстве в 2008-2010. – М.: НИУ ВШЭ. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://issek.hse.ru/news/357527785.html> (дата обращения 11.01.2021).

комплекса специальных работ, именно в этом состоит суть строительной деятельности. И это роднит ее с услугами. Автор не имеет «полярной» точки зрения на строительство, разделяя позицию относительно его дуальной природы.

С позиций рассматриваемых кризисных изменений внешней среды и их влияний на строительные организации отметим, что дуальная природа строительной деятельности приводит к специфике проявления в ней кризисных явлений. Строительную продукцию нельзя отложить на складе до лучших времен для последующей реализации (отложенный спрос), ее нельзя экспортировать за рубеж, как это характерно для, например, промышленного или сельскохозяйственного производства. Заморозка строительства приводит к миллиардным задолженностям строительных организаций, как это произошло в 2014 году, когда резкое сокращение спроса на торговые площади со стороны ритейлеров привело к тому, что часть девелоперов решила отсрочить строительство новых объектов<sup>56</sup>.

Останавливать строительство в острой фазе развития коронавирусной пандемии в некоторых регионах России не стали (в отличие от Москвы, где стройплощадки были заморожены на месяц)<sup>57</sup>. Здесь сработал как объективный фактор (работники на стройке, как правило выполняют свои обязанности не скудно, соблюдение социальной дистанции естественно присуще многим видам строительных работ; остановка строительства могла нанести серьезный удар по региональным хозяйственным комплексам, имевший бы значительные негативные мультипликативные последствия), так и субъективный. Суть последнего состоит в том, что с точки зрения покупателя жилой недвижимости (строящегося дома, квартиры), торможение стройки означает, что проект может быть не реализован. Реакция на это может быть любой, вплоть до отказа от намечающейся сделки или расторжения уже заключенной и даже – социальных выступлений и протестов.

---

<sup>56</sup> В Москве и области заморозили строительство половины торговых площадей. РБК: [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.rbc.ru/rbcfreenews/58e225769a7947e98ac5a231> (дата обращения 12.02.2021).

<sup>57</sup> Коронавирус оцифровал стройку. РБК+ [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://spb.plus.rbc.ru/news/5f1eb5817a8aa99a7c265a94> (дата обращения 06.01.2021).

Остановка строек привела бы к совокупным потерям строительного сектора и организаций обслуживающих его сфер в размере не менее 4-5 млрд рублей в месяц. Плюс к этому неизбежно произошел бы сдвиг сроков и, как следствие, более поздний запуск новых проектов, возникла бы необходимость пересматривать соглашения с подрядчиками и т.д. Все это неизбежно приводит к умножению (мультипликации) потерь<sup>58</sup>.

Приведем несколько примеров, иллюстрирующих наши рассуждения. «По самым минимальным расчетам, потери за неделю самоизоляции составили более 4,5 млн рублей. Это только прямые убытки» (директор ООО «Специализированный застройщик "Мегаполис-Строй"» А. Кубарев<sup>59</sup>). По данным интервью с руководителями строительных организаций, корпорация «Кошелев» (строит объекты в Самарской, Московской и Калужской областях, развивает производство стройматериалов) теряла от простоя в режиме самоизоляции более 3 млн рублей в день; компания была вынуждена остановить строительные работы в Подмосковье. ООО «Русский двор» (один из крупнейших застройщиков в Камчатском крае) несло убытки за каждый день простоя в размере около 5 млн руб.; компания практически полностью остановила строительные работы на фоне введенного в регионе режима самоизоляции. И подобные примеры могут быть продолжены.

В условиях остановки работ тяжелее всего приходится не крупным, а средним и малым строительным компаниям, подрядным организациям, им приходилось в этот период буквально выживать. Ряд застройщиков для минимизации рисков – напротив – ускоряли работы, чтобы даже в случае наступления непредвиденных обстоятельств ввести объекты в срок. Но ускорение зачастую связано с повышенными расходами.

Произошли изменения и на рынке труда в строительной отрасли. Коронавирус и переход к режиму самоизоляции, закрытие национальных границ и приостановка транспортного сообщения спровоцировали сокращение численности

---

<sup>58</sup> Коронавирусная заморозка строительства в регионах может привести к миллиардным задолженностям. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.novostroy.ru/news/market/koronavirusnaya-zamorozka-stroitelstva-v-regionakh-mozhet-privesti-k-milliardnym-zadolzhennostyam> (дата обращения 11.01.2021)

<sup>59</sup> Строительная отрасль учится жить по правилам карантина. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.interfax.ru/business/705028> (дата обращения 13.02.2021).

рабочих на стройках, из-за того, что часть трудовых мигрантов, занятых в отрасли, предпочла вернуться на родину. А притока новых мигрантов не произошло. По данным РБК, больше всего трудовых мигрантов в России занято на стройках, в целом в России чистый приток мигрантов в январе – августе 2020 года сократился в 2,4 раза, до 69,1 тыс. человек, а число уехавших из страны выросло на 15% и составило 311 тыс. человек<sup>60</sup>.

Конечно, сокращение деловой активности в строительной отрасли оказалась гораздо меньше чем в сфере предоставления бытовых услуг населению, торговли или промышленности, однако строительство, в силу определенной отраслевой инерционности, всегда гораздо позже реагирует на изменение внешней среды, чем иные виды экономической деятельности, а затем тяжелее и дольше выходит из состояния кризиса. По прогнозу МВФ<sup>61</sup>, потери от коронакризиса экономика России отыграет не раньше 2022 года, для этого есть две причины: во-первых, поддержка правительством пострадавшей от эпидемии экономики и населения в 2020 году была меньше, чем в развитых странах, но вполне существенна для развивающихся экономик (2,5-3,5% ВВП по разным методикам подсчета), а в 2021 году она еще больше снизится; во-вторых, быстрому восстановлению помешают застарелые проблемы экономики: потенциал ее роста уже давно меньше, чем у большинства развивающихся и развитых стран.

Обратимся к данным Росстата, характеризующим строительную отрасль по показателю – «Отношение общей площади незавершенных жилых домов к годовому вводу жилья, %», согласно которому хоть и наблюдалась тенденция к улучшению ситуации в строительной отрасли (рис. 1.3.4), но уже в первом полугодии 2020 года по сравнению с аналогичным периодом прошлого года объемы ввода в эксплуатацию жилья сократились на 11,4%, а в мае этот показатель упал почти на 25%.

---

<sup>60</sup> В России существенно сократилось число трудовых мигрантов. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.rbc.ru/newspaper/2020/11/03/5f9bf5269a794771485ceb51> (дата обращения 13.02.2020).

<sup>61</sup> МВФ оценил перспективы роста ВВП России выше властей. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.rbc.ru/economics/26/01/2021/60100dccc9a79477e73991946> (дата обращения 13.02.2020).

Даже с учетом государственной поддержки строительства в виде финансирования крупных национальных проектов (общий бюджет у национальных проектов составляет 25,7 трлн рублей, он делится на три направления: «Человеческий капитал» - 5,7 трлн рублей, «Комфортная среда для жизни» - 9,9 трлн рублей, «Экономический рост» - 10,1 трлн рублей.)<sup>62</sup>, что дало толчок началу восстановительного роста, годовые потери жилищного строительства, по имеющимся авторским оценкам и в текущем 2021 году составят примерно 10%.

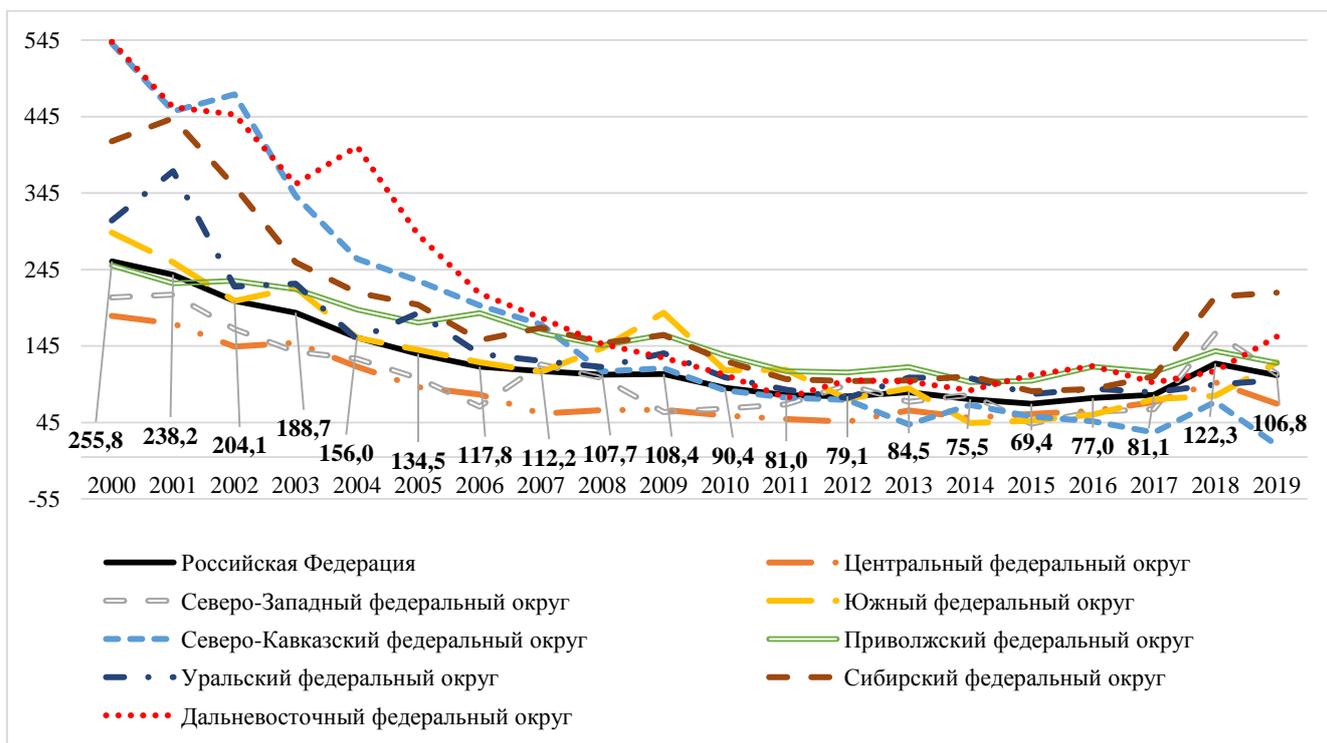


Рисунок 1.3.4. Отношение общей площади незавершенных жилых домов к годовому вводу жилья (без индивидуальных жилых домов), в процентах (составлено автором на основе данных Росстата)

В связи со сложившейся эпидемиологической ситуацией, для строительной отрасли ожидаются ряд проблем в виде роста объемов незавершенного и проблемного строительства (на сегодня это более 10 млн кв. м, которые требуют

<sup>62</sup> Национальные проекты: ожидания, результаты, перспективы. Макроэкономика. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://raexpert.ru/researches/national\\_project\\_2020](https://raexpert.ru/researches/national_project_2020) (дата обращения 28.12.2020).

инвестиций в сумме более 500 млрд руб.). Так как проблемные стройки работают по старым схемам (без эскроу-счетов)<sup>63</sup>, это автоматически вызовет негативную реакцию у покупателей этого жилья, которые сразу окажутся в статусе «обманутых дольщиков». Даже при значительных объемах жилищного строительства (без учета жилых домов, построенных на земельных участках для ведения садоводства) в I-м полугодии 2020 г. наблюдалось снижение ввода жилья в Ленинградской области на 34,9%, в Московской области на 30%, в Ростовской области на 19,1%, в Новосибирской области на 15,1%, в Татарстане на 5,5%, в Свердловской области на 5,0%, в Москве на 3,8%<sup>64</sup>.

Корпоративный сектор одним из первых реагирует на экономическую турбулентность, вызванную негативным экзогенным шоком. Организации начинают в первую очередь принимать меры по оптимизации конфигурации деятельности, снижая финансовые издержки в виде сокращения количества (отказа, заморозки) новых высокочрезвычайных строительных проектов и сокращения штата сотрудников. В итоге происходят изменения в моделях поведения строительных компаний и инвесторов, что выльется в снижение деловой активности. Если в конце 2019 года доля предбанкротных строительных организаций оценивалась в РФ в 18%, то уже во втором квартале 2020 года их количество составило 32,9% от общей численности. Конечно, в условиях конкурентного рынка такое положение дел некоторые специалисты, придерживающиеся неоклассических и неоллиберальных взглядов на экономику, расценивают как «созидательное разрушение», естественный процесс ухода с рынка неэффективных организаций.

Но не следует забывать и о социальном факторе. Банкротства вызывают безработицу, кроме того, имеется многочисленные ожидающие своего жилья граждане, которые и так переживают не самые благоприятные финансовые времена в связи с кризисом, а утрата инвестированных в жилье средств способна спровоцировать социальную и даже политическую нестабильность.

---

<sup>63</sup> Целевое финансирование для проектов с эскроу в свете принятия 368-ФЗ: проблемы и нюансы. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://erzrf.ru/publikacii/tselevoye-finansirovaniyu-dlya-proyektov-s-eskrou-v-svetepriyatuyu-368-fz-problemy-i-nyuansy> (дата обращения 11.01.2021).

<sup>64</sup> Жилищное строительство в России резко сократилось [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://expert.ru/2020/07/28/zhilishchnoe-stroitelstvo> (дата обращения 10.01.2021).

Проанализируем факторы, ограничивающие производственную деятельность строительных организаций. При этом используем результаты исследования НИУ ВШЭ о влиянии внешних факторов. Можно сделать вывод, что на первом месте по степени негативного воздействия на строительные организации находится правовой фискальный фактор «высокий уровень налогов» (рисунок 1.3.5).

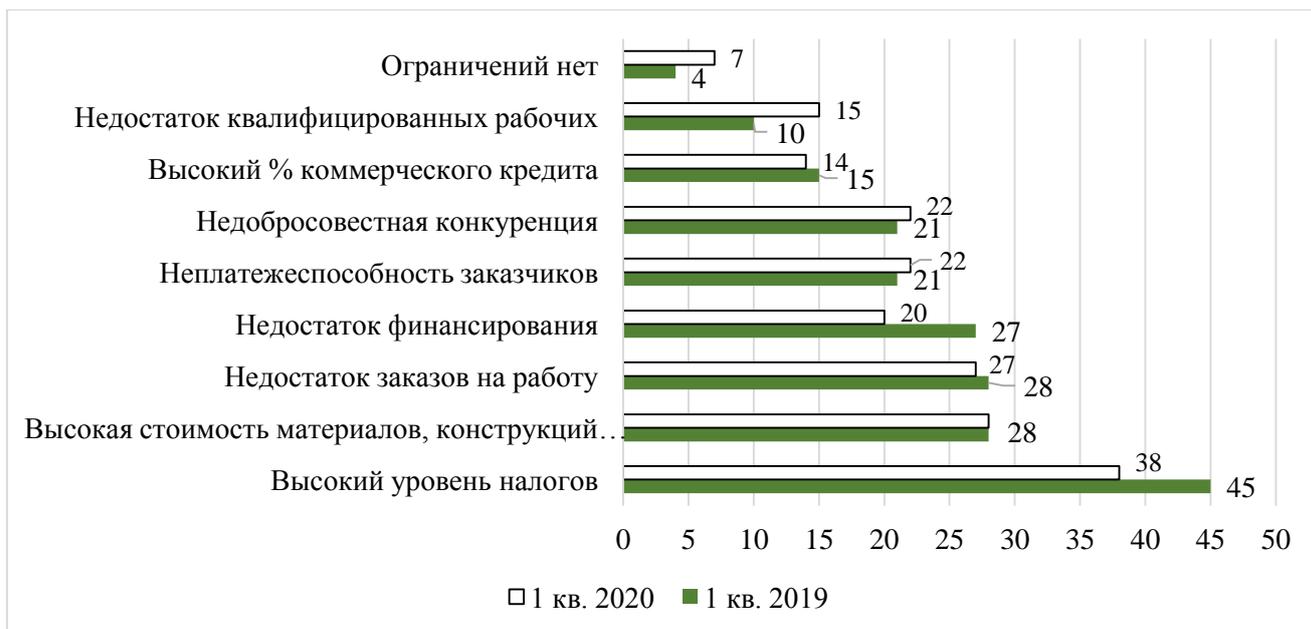


Рисунок 1.3.5. Оценка факторов, ограничивающих производственную деятельность строительных организаций (доля организаций от их общего числа, %; составлено автором на основе данных НИУ ВШЭ)

Как видно из рисунка, оставаясь лидирующим по степени негативного воздействия, этот фактор ослабил свое влияние на 7 п.п., снизившись до 38%. Аналогичная тенденция наблюдается во влиянии фактора «недостаток финансирования», так как произошло его снижение на 3 п.п.: с 27% до 20%. Следующими двумя факторами с похожей тенденцией являются «высокий процент коммерческого кредита» который отметили 14% респондентов, что на 1 п.п. ниже, чем в соответствующем периоде прошлого года, и «недостаток заказов на работу».

Что касается остальных факторов, то несмотря на возросшую деловую активность, здесь улучшения не наблюдаются. Увеличилось давление со стороны фактора недобросовестной конкуренции, а также фактора неплатежеспособности заказчиков, это продолжили констатировать 22% респондентов. В целом, уже в начале 2020 г. с 4% до 7% возросла доля компаний, руководители которых зафиксировали полное отсутствие ограничений для производственного и финансово-экономического развития.

Таким образом, анализируя факторы внешней среды, которые непосредственно оказывают влияние на успешное функционирование организаций строительной отрасли, становится понятно, что необходимо в первую очередь оказывать содействие в виде финансовой и регуляторной помощи экономическим агентам, а также части населения, которые оказались в сложной финансовой ситуации из-за нависшей угрозы безработицы или с потерей рабочего места. Бюджеты всех уровней должны подвергнуться постатейной реструктуризации для проведения необходимой поддержки.

Так как исходя из опыта предыдущих кризисных экономических ситуаций известно, что частный бизнес, попадая в тяжелую финансовую ситуацию, оказываясь без поддержки правительства в первую очередь для того, чтобы «продержаться на плаву», начинает увольнять работников, а также на время откладывает идеи модернизации своего производства за счет строительства новых зданий и сооружений, предпочитая сохранять средства лишь на капитальный ремонт, именно на нейтрализацию этих эффектов должны быть сориентированы меры государственной поддержки, предпринимаемые на федеральном и региональном уровне.

Пандемийная и постпандемийная ситуация (мы полагаем, что правомерно говорить о постпандемийной ситуации, хотя официально пандемия Covid-19 еще не завершена, и сроки ее завершения неизвестны, т.к. заболеваемость Covid-19 распространяется волнообразно, в итоге количество заболевших и умерших то стремительно растет, то на довольно длительный период снижается – см. рису-

нок 1.3.6) уже нанесла удар по строительному бизнесу в виде значительного падения спроса на офисную и торговую площадь. Многим компаниям пришлось в срочном порядке осваивать дистанционный режим работы офисных служащих, который скорее всего пригодится и в обычное время, после завершения коронавирусной пандемии.

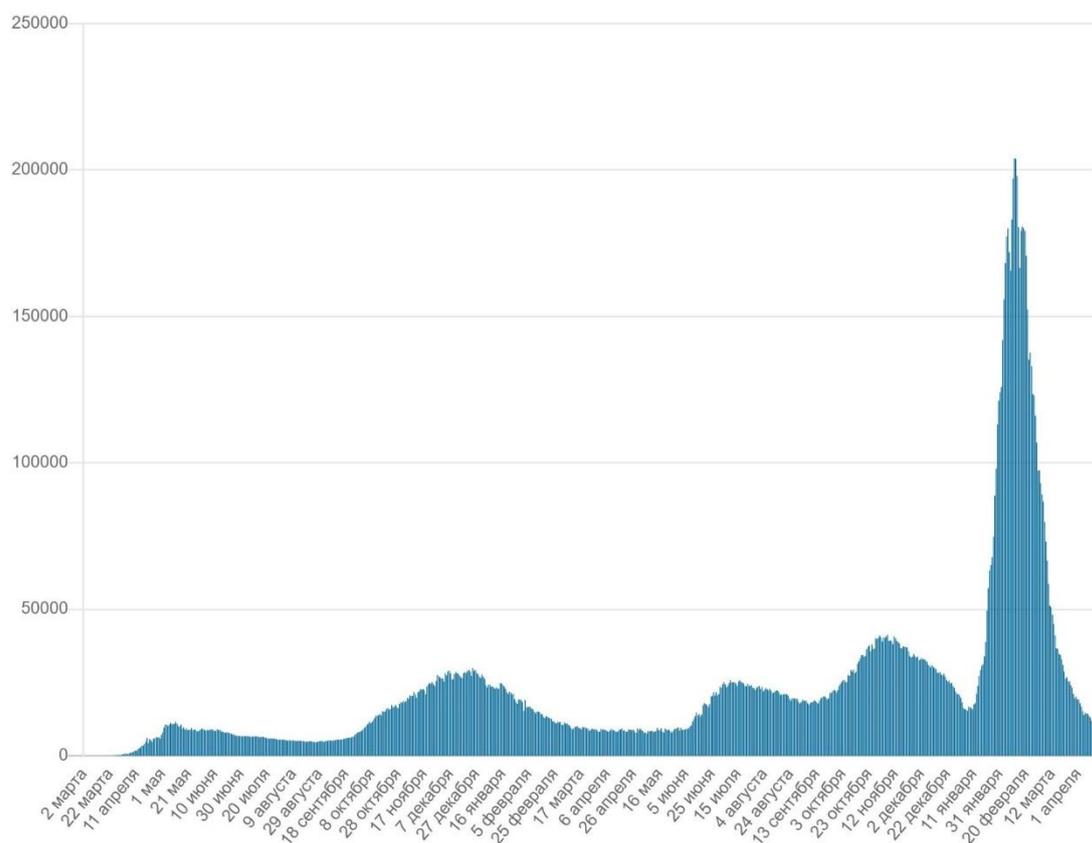


Рисунок 1.3.6. Суточный прирост заболевших Covid-19 в России, с начала пандемии по 15.04.2022 (источник – данные Коммерсантъ, см.: <https://www.kommersant.ru/doc/4314405>)

Отдельную проблему, как мы отмечали выше, представляет турбулентность внешней среды организаций, вызванная фактической экономической санкционной войной, введённой странами «коллективного Запада» против России. Оценить в полной мере ее воздействие на строительную отрасль вследствие эффекта «абберации близости» (термин Л.Н. Гумилёва) пока что не представляется возможным.

Обобщая результаты, представленные в данном разделе диссертации, изучив влияние факторов внешней среды строительных организаций в условиях макроэкономического пандемического шока, можно сделать следующие выводы: строительство как вид экономической деятельности позже остальных базовых отраслей входит в рецессию и более болезненно выходит из нее; отрасль обладает длительным производственным циклом и спецификой финансовых расчетов за незавершенное и окончательное строительство, поэтому нуждается в особом внимании со стороны властей, так как даже незначительные простои и перебои в работе наносят огромный урон производственному циклу, тем самым повышая себестоимость работ.

Заметим, что, несмотря на выявленные негативные тенденции в деловой среде в строительной отрасли и низкий, по мнению респондентов, уровень предпринимательской уверенности, выявленные тенденции показывают, что спад произошел практически во всех основных показателях деятельности строительных организаций, но он пока заметно слабее, чем в других базовых отраслях экономики (сфера услуг, торговля, промышленность и др.)<sup>65</sup>.

---

<sup>65</sup> Интервью с Г. Остапковичем. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://erzrf.ru/publikacii/stroitel'naya-otrasl-v-period-pandemii-obzor-delovogo-klimata-ot-ekspertov-vshe> (дата обращения 13.04.2021).

## **Глава 2. Методические аспекты оценки влияния шоков внешней среды на строительные организации**

### **2.1 Специфика строительных организаций как объектов управления**

Во второй главе диссертации мы сосредоточимся на исследовании экосистемы строительной отрасли<sup>66</sup> и изменений, происходящих под влиянием макроэкономических шоков в управлении и хозяйственной деятельности организаций, а также попытаемся выявить механизм, который может помочь адаптироваться организациям строительной отрасли к изменениям внешней среды в условиях макроэкономических шоков. Для этого необходимо, в первую очередь, раскрыть содержание и выявить особенности организаций строительной отрасли, что и будет сделано в данном параграфе диссертации.

Фактическую основу для исследования составили статистические сведения Федеральной службы государственной статистики (Росстата). Кроме того, для оценки показателей, характеризующих строительные организации, использовались сведения из авторитетных аналитических источников, таких как: публикации научно-исследовательских подразделений Высшей школы экономики, данные Республиканского исследовательского научно-консультационного центра экспертизы, публикации компании McKinsey, доклады об экономических исследованиях Банка России, аналитические исследования и рейтинги компании InfraOne и мн. др.

Широта охвата представленных в указанных источниках статистических сведений и универсальный характер применяемых методик дают возможность оценивать процессы развития организаций строительной отрасли на различных отрезках времени или в любой временной момент, а также для смежных связанных отраслей (например, тяжелой, легкой и обрабатывающей промышленности,

---

<sup>66</sup> В данном контексте под экосистемой понимается «функциональное единство экономических участников (акторов) и среды их взаимодействия» (цит. по: Быстров А.В., Толстых Т.О., Радайкин А.Г. Кросс-отраслевая экосистема как организационно-экономическая модель развития высокотехнологичных производств // Экономика и управление. 2020. Т. 26. № 6. С. 565).

машиностроения и др.), в том числе позволяют оценить целевой для строительства рынок жилой и промышленной недвижимости как в целом по стране, так и в региональном разрезе.

В широком понимании строительный комплекс<sup>67</sup> – это собирательное экономическое понятие, в содержательном смысле представляющее собой форму рыночного кооперирования не только отдельных предприятий и организаций, но и отраслей<sup>68</sup>, он является одним из межотраслевых хозяйственных комплексов, наряду с лесным, агропромышленным, топливно-энергетическим и иными комплексами, состоит из совокупности отраслей материального производства и проектно-изыскательских работ, обеспечивающих воспроизводство основных фондов (капитальных активов).

Строительная отрасль с ее огромной экосистемой существует в сфере создания капитальных благ, возводит здания, создает инфраструктуру, промышленные и жилые сооружения, которые составляют основу экономики и необходимы для нормального протекания процессов жизнедеятельности населения. Строительный комплекс осуществляет весь цикл работ по созданию строительных объектов – от проектирования до ввода их в действие с необходимыми для этого строительной базой и производством специальных видов материальных ресурсов<sup>69</sup>. Спектр производимой продукции очень широк – от отдельных жилых зданий и микрорайонов до аэропортовых терминалов и небоскребов.

Основой строительного комплекса являются строительные организации. Их можно определять широко, как любые организации, относимые по роду своей деятельности к строительству, а можно более узко, в той трактовке, которая ре-

---

<sup>67</sup> Следует констатировать, что строительный комплекс, понимаемый как отдельный обособленный структурный элемент народного хозяйства, имеющий соответствующий орган государственного управления (кстати, как и другие межотраслевые комплексы), перестал существовать с распадом советской административно-плановой системы хозяйствования и управления. В рыночной экономике термин «строительный комплекс» употребляется только в его содержательном понимании, позволяющем объединить различные виды производств и институциональных структур, обеспечивающих своей взаимосвязанной деятельностью создание законченной строительной продукции.

<sup>68</sup> Инвестиционная и строительная деятельность в Российской Федерации в январе-ноябре 2006 г. // Строительная газета. 2007. № 2. С. 8.

<sup>69</sup> Строительный комплекс. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.grandars.ru/shkola/geografiya/stroitelnyy-kompleks.html> (дата обращения 13.08.2021).

комендована нормативным документом общероссийской негосударственной некоммерческой организации – общероссийского отраслевого объединения работодателей «Национальное объединение саморегулируемых организаций, основанных на членстве лиц, осуществляющих строительство» (НОСТРОЙ).

В частности, в п. 3.10 действующего отраслевого стандарта «СТО НОСТРОЙ 2.35.122-2013: Система контроля качества "НОСТРОЙ". Требования и руководство по применению в строительных организациях» приводится следующее определение: «строительная организация: Юридическое лицо, выполняющее один или несколько видов строительных работ (услуг), способное под свою ответственность выполнить строительные работы (услуги) по заданию заказчика (другой стороны) за определенную плату с использованием собственных материалов или материалов заказчика».

В свою очередь, «строительные работы: Все виды работ (услуг), выполняемые на строительной площадке (объекте) при возведении, реконструкции или капитальном ремонте зданий и сооружений, включенные в перечень видов работ по строительству реконструкции и капитальному ремонту, утвержденному уполномоченным государственным органом, а также отделочные работы и работы по благоустройству территории» [там же, п. 3.12].

Как мы видим, нормативно-рекомендованное понимание сущности строительной организации, а также ее сущностная трактовка, как любой организации (юридического лица), относимой к строительной отрасли, не сильно отличаются. В этой связи, мы не будем в рамках диссертации вводить специального определения для категории «строительная организация», т.к. в этом, по мнению автора, нет необходимости.

Вкладывая в совокупную добавленную стоимость РФ порядка 6%, обеспечивая платформу для развития всех отраслей промышленности, транспорта и т.д., организации строительной отрасли также стимулирует исследования, разработки и трансфер инновационных технологий при реализации инвестиционно-строительных проектов. Строительство остается ведущей отраслью материального производства в современной экономике, на долю которой приходится более

50% всех капиталовложений в основной капитал (здания, сооружения), обеспечение их эффективности является одним из ключевых условий эффективности экономики страны / региона в целом.

Строительная отрасль, в силу ее сложного состава и многочисленности участников, может быть по-разному структурирована. Различные авторы проводят эту структуризацию по различным признакам, в частности, на рисунке 2.1.1 представлен вариант структуризации, предложенный авторским коллективом под руководством профессора В.В. Бузырева, выполненный по целевому признаку.

<b>по целевому принципу</b>	- строительно-монтажные и ремонтно-строительные предприятия;
	- промышленные предприятия по производству строительных конструкций, изделий, деталей;
	- промышленные предприятия по производству строительных материалов;
	- предприятия по производству строительной и дорожной техники и инструмента для строительства;
	- производственная инфраструктура, обслуживающая строительство – транспорт, связь и т. д.;
	- проектно-изыскательские организации.

Рисунок 2.1.1. Структуризация организаций строительного комплекса по целевому принципу<sup>70</sup>

Распространенным является понимание строительного комплекса как совокупности организаций капитального строительства, целью которого является создание новых, реконструкция, расширение, ремонт и техническое перевооружение действующих капитальных объектов производственного и непроизводственного назначения, роль которого состоит в осуществлении материализации капитальных вложений, что обеспечивает возможности функционирования средств

<sup>70</sup> Экономика строительства / под ред. В.В. Бузырева. СПб.: Питер, 2009. 416 с.

производства и создает условия для динамичного развития экономики страны<sup>71</sup>. В состав строительного комплекса входит собственно строительство (строительное производство), промышленность строительных материалов (включая производство строительного стекла и санитарно-технического оборудования), промышленность строительных конструкций (выпускает сборный железобетон, конструкции из металла и дерева и т.п.).

С 1 января 2003 года в РФ введен в действие Общероссийский классификатор видов экономической деятельности (ОКВЭД) – инструмент, предназначенный для каталогизации видов экономической деятельности, применяемый для системного определения кодов, которые указываются юридическими лицами (или индивидуальными предпринимателями) при их государственной регистрации. В системе ОКВЭД индивидуальный код имеет две составляющие: буквенное (от «А» до «U») и числовое обозначение (от «01» до «99»). Вид экономической деятельности (ВЭД) «Строительство» имеет трехуровневое подразделение: «Строительство зданий» - код F41, «Строительство инженерных сооружений» - код F42 и «Работы строительные специализированные» - код F43. В целом раздел ОКВЭД F – «Строительство» обеспечивает классификацию комплекса строительного-монтажных, фундаментальных, реконструктивных, архитектурно-инженерных работ, реализуемых во всех видах зданий, сооружений, в том числе и дорожных.

Строительный комплекс представляется в качестве интегрированной совокупности предприятий, которые специализируются непосредственно на смежных видах экономической деятельности и характеризуются тесными, прежде всего, экономическими, а далее техническими, технологическими связями и функциональным единством в получении конечного результата – воспроизводства пассивной части основных фондов производственного и непроизводственного назначения. Сфера капитального строительства задействует организации и предприятия около 70 отраслей экономики, при этом в строительном секторе ис-

---

<sup>71</sup> Экономика строительства / под общ. ред. И.В. Брянцевой. Хабаровск: Изд-во ТОГУ, 2013. С. 95.

пользуется 50% продукции промышленности строительных материалов, 18% металлопроката, 40% пиломатериалов и более 10% машиностроительной продукции.

Продукцией строительной деятельности представляются полностью подготовленные к производственному функционированию и предоставлению услуг предприятиями строения, сооружения и другие объекты, составляющие в совокупности основные фонды. Также в качестве продукции строительной деятельности выступают здания и сооружения жилого и социального (культурного, спортивного, рекреационного и т.д.) назначения. Конечный продукт строительства, в отличие, например, от промышленности, как правило, не снабжает рынок, ориентируясь на безликого, обобщенного покупателя, а реализуется в соответствии с заранее определенным проектом и часто с ориентацией на конкретного заказчика<sup>72</sup>.

Строительство как ключевая отрасль материального производства имеет значительную специфику.

Конечный продукт строительной деятельности недвижим, т.е. закреплен территориально, в результате чего после окончания строительных работ рабочая сила и средства производства переносятся на другой объект. То есть, в отличие от иных видов хозяйственной деятельности в сфере материального производства, месторасположение (локализация) строительных предприятий и организаций постоянно изменяются: не производимая продукция «привязана» к пространственной локализации предприятия, но хозяйственная активность строительной организации «следует» за локализацией продукции.

Это приводит к появлению *важной особенности строительных организаций – локализация их хозяйственной активности может меняться в широком диапазоне*, как внутри одного населенного пункта, так и на обширных территориях – от муниципального района, до международного масштаба.

---

<sup>72</sup> Экономика строительного предприятия / М.А. Королева, Е.С. Кондюкова, Л.В. Дайнеко, Н.М. Караваева. Екатеринбург: Изд-во Урал. ун-та, 2019. 202 с.

Также для строительных работ присуща относительно большая продолжительность производственного цикла. Например, нормы продолжительности строительства жилых зданий (в месяцах от начала строительства), которые включают общую продолжительность строительства здания, продолжительность подготовительного периода, подземной части, надземной части, отделки, установленные в г. Москве<sup>73</sup>, составляют 5-12 месяцев. На практике по различным причинам эти сроки могут оказаться еще длиннее. Это вызывает *еще одну особенность организаций строительной отрасли как объектов управления: их деловые процессы инерционны.*

В результате шоковые изменения внешней среды могут не привести к быстрому изменению деловой активности этих организаций. В то же время, эти шоки сказываются на них спустя некоторое время. И этот лаг может составлять от нескольких недель до нескольких кварталов. Наличие указанных лагов в условиях повторяющихся и разнонаправленных шоков внешней среды может приводить к слабопредсказуемой динамике развития и функционирования как отдельных организаций, так и отрасли в целом. Кроме того, серия разнонаправленных шоков, в связи с инерционным характером строительных процессов, вообще может взаимно скомпенсировать друг друга, в результате развитие отраслевых организаций будет проходить без видимых потрясений.

Строительные работы, как правило, выполняются на открытом воздухе. В этой связи, существенное влияние на возможность и сроки их выполнения оказывают природно-климатические условия, влияют они и на качество выполненных работ<sup>74</sup>. Т.е. *особенностью деятельности строительных организаций является то, что они зависимы от погодных условий в определенном географическом пространстве, где непосредственно реализуется строительный проект.*

В качестве характерного примера можно привести перенос срока ввода в эксплуатацию башни «Федерация» в столичном ММДЦ «Москва-Сити» на три

---

<sup>73</sup> Региональные нормы продолжительности строительства зданий и сооружений в городе Москве (утв. протоколом Межведомственного совета по ценовой политике в строительстве при Правительстве Москвы). М.: ГУП НИИЦ, 2007. URL: <https://docs.cntd.ru/document/1200092729?section=text>.

<sup>74</sup> Куприянов В.Н. Строительная климатология и физика среды. Казань: КГАСУ, 2007. 114 с.

месяца из-за плохой погоды, причиной срыва сроков послужили сильный ветер и дожди, которые затруднили выполнение работ по остеклению фасада (см.: <https://www.radidomapro.ru/ryedktzij/nedvijimost/kommertcheskaya/sroki-sdatchi-samoj-vysokoj-baschni-v-moskva-siti-55140.php>). Аналогичное негативное влияние оказали погодные условия и на строительство объектов московского метрополитена: «В Москве и без того очень обводненные грунты, дополнительные сильные дожди только добавляют влаги. Это замедляет работы и требует больше сил для строительства» [там же].

В области капитального строительства непосредственно задействованы предприятия множества отраслей, которые обеспечивают строительство как основным и оборотным капиталом, так и иными ресурсами: транспортными средствами, оборудованием, инструментами, лесоматериалами, цементом и бетоном, топливом и мн. др. Так, в справочнике «Строительные компании России» (<https://stroydata.ru>) содержатся сведения о более чем 20 тыс. строительных компаний, в том числе по специализации: строительство зданий и сооружений – 15833; монтаж инженерного оборудования зданий и сооружений – 4036; отделочные работы и завершение строительства – 4231; подготовка строительного участка – 1166; проектирование и составление документации – 2175; аренда строительных машин, механизация и снабжение строительства – 542.

Подрядные строительно-монтажные организации представляют собой экономическое ядро строительства в целом. Но они не могут действовать изолированно, т.к. в существенной мере зависят от устойчивости и эффективности взаимосвязей со своими деловыми партнерами, которые являются неотъемлемым элементом внешней среды этих компаний. И эта зависимость, в целом присущая организациям любой отраслевой принадлежности, в случае строительных организаций выражена в большей степени. То есть, *существенная зависимость организации и результативности хозяйственной деятельности от деловых связей с партнерами является еще одной важной особенностью организаций строительной отрасли.*

Усовершенствование, расширение, экономический прогресс в рамках специализации строительного производства, последовательный процесс индустриализации приводят к разделению секторов строительства на подотрасли: водохозяйственное, транспортное, энергетическое, трубопроводное, сельскохозяйственное и т.д. строительство. Общая схема взаимодействия строительной отрасли и основных смежных отраслей представлена на рис. 2.1.2.



Рисунок 2.1.2. Схема взаимодействия строительной отрасли и основных смежных отраслей (источник: отчет ЦРС)

Существенное негативное влияние на организации всех отраслей российской экономики в последние два года оказывает пандемия Covid-19. Для оказания поддержки пострадавшим от пандемии организациям государство реализует

обширный перечень мер. В то же время, отметим, что вид деятельности «Строительство» не вошел в перечень пострадавших отраслей. В список системообразующих организаций вошли 1137 организаций, при этом, в строительной и смежной сферах (производители стройматериалов) – всего 110 организаций, то есть менее 10%<sup>75</sup>. Строительная отрасль так же, как и другие сферы реального сектора экономики, подвержена влиянию экономических шоков и колебаний рынка, а на каком-то этапе сбои происходят даже сильнее. Трудность еще заключается в том, что строительная отрасль тесно связана с другими отраслями и велико воздействие трансмиссионного (передаточного) механизма, который транслирует кризисные явления из одних секторов экономики в другие.

В секторе строительства реализуется продукция промышленности, строительных материалов (50%), металлопрокат (около 18%), пиломатериалы (40%), продукция машиностроения (более 10%). На сегодняшний день строительство как ведущий сектор хозяйства обслуживает большинство отраслей промышленности. Кроме того, для непосредственной транспортировки стройматериалов, конструкций, оборудования и др. задействованы практически все виды транспорта. В затратах на строительный сектор величина транспортных издержек достигает около 20%. По диапазону производимой продукции и количеству непосредственно задействованных человеческих ресурсов на строительный сектор приходится десятая часть экономики страны.

Строительная отрасль, которая включает в себя строительство объектов жилой и промышленной недвижимости, инфраструктуру и промышленные структуры, является крупнейшей отраслью национальной экономики, на которую приходится 5% ВВП России (валовая добавленная стоимость составляет 5,5 трлн руб. в год, по данным Росстата за 2019 г.); в сфере строительства занято 6,5 млн чел., или 9% от общей численности занятых в экономике. Строительный сектор, как и другие сектора экономики, подвержен трансформации под влиянием

---

<sup>75</sup> Отчет INFRAONE [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://infraone.ru/sites/default/files/analitika/2020/infraone\\_research\\_weekly\\_13\\_37\\_30062020.pdf](https://infraone.ru/sites/default/files/analitika/2020/infraone_research_weekly_13_37_30062020.pdf) (дата обращения 05.03.2021).

меняющейся внешней среды. На рисунке 2.1.3 представлен механизм возможных изменений основных элементов отрасли.



\* БИМ (BIM, Building-information modeling) – цифровое моделирование зданий.

Рисунок 2.1.3. Меняющиеся потребности и возникающие сбои, которые приводят к трансформации элементов строительной отрасли, меняя методы работы ее организаций (составлено автором)

В строительстве велика доля ручного труда. Это приводит к наличию положительной корреляции между численностью занятых и объемами выпуска строительных организаций. По состоянию на начало 2022 года более 38% организаций-застройщиков отмечали в качестве одной из проблем дефицит трудовых ресурсов, при этом общий дефицит рабочих в строительной отрасли составил 1,5-2,0 млн человек (см.: <https://obozvrn.ru/archives/205620>). Особенно усугубилась эта проблема в период пандемии Covid-19, а также высока вероятность ее обострения в период усиления антироссийских санкций (с февраля-марта 2022 года), т.к. в строительных организациях РФ задействовано довольно много иностранной рабочей силы.

Справедливость нашего вывода подтверждается тем, что по оценке Национального объединения строителей (НОСТРОЙ), российской строительной отрасли не хватает от 1,5 млн до 2,0 млн иностранных трудовых мигрантов (см.: <https://realty.rbc.ru/news/62025a7a9a7947768ecd0c3b>). Это в точности совпадает с теми официальными правительственными оценками, что приведены выше. Хотя по ситуации с текущим санкционным противостоянием достоверной информации пока нет, косвенные оценки и наблюдения позволяют отметить наметившуюся тенденцию оттока иностранных строительных рабочих из России.

Во многом дефицит работников строительных организаций обусловлен более низкой, чем в других отраслях, оплатой труда в строительстве (рисунок 2.1.4), а также сравнительно более высокой опасностью выполняемых в строительстве работ. Ужесточение правил безопасности на строительных объектах повышает требования к персоналу, а с пандемией Covid-19 требуются все новые процедуры охраны труда и техники безопасности.

Следовательно, *особенностью строительных организаций как объектов управления является высокая зависимость от труда рабочих-иммигрантов и наличие дефицита трудовых ресурсов в целом.* Это требует большего внимания менеджмента к вопросам управления персоналом, развития систем его денежной и неденежной мотивации, а также охраны труда и повышения величины его реальной оплаты.



Рисунок 2.1.4. Уровень оплаты труда в строительных организациях  
(источник: НОСТРОЙ<sup>76</sup>)

Важная особенность деятельности строительных организаций связана с их цифровизацией. Цифровизация деловых процессов – общий тренд для современного бизнеса<sup>77</sup>. В то же время, *применение цифровых технологий имеет ярко выраженную отраслевую специфику, которая определяется особенностями деловых и управленческих процессов организаций различных отраслей.*

В частности, в строительстве цифровые технологии могут упростить процедуры взаимодействия и способствовать сотрудничеству с другими компаниями, улучшить контроль на всех участках строительного процесса (проследить формирование стоимости), обеспечить автоматизированное / интеллектуальное принятие решений на основе цифровых данных. Такие инновации способны менять подход компаний к деловым операциям, проектированию и строительству, а также к уровню взаимодействия с партнерами, который может происходить на любой цифровой платформе. Интеллектуальные здания и инфраструктура, интегрирующие в

<sup>76</sup> См.: <https://realty.rbc.ru/news/62025a7a9a7947768ecd0c3b>.

<sup>77</sup> Плотников В.А. Цифровизация как закономерный этап эволюции экономической системы // Экономическое возрождение России. 2020. № 2 (64). С. 104-115

Интернет вещей (IoT), повысят доступность данных и сделают операции более эффективными, а также создадут новые бизнес-модели, в основе которых будет заложена высокая производительность, как основной ориентир инноваций.

Строительные организации могут повысить эффективность и интеграцию проектирования с другими компаниями, с которыми находятся в одной цепочке строительного процесса, с помощью строительно-информационного моделирования (применения BIM-технологий) для создания полноценной трехмерной модели зданий и сооружений («цифрового аватара»), формирования графиков осуществления проекта на разных стадиях, смет расходов и т.д. BIM-технологии способствуют снижению рисков и позволяют спланировать последовательность принятия эффективных решений при осуществлении строительных проектов.

Цифровизация является частным проявлением более общего тренда повышения инновационности бизнеса и инновационной активности организаций в строительной отрасли. Причем речь идет о комплексировании подхода менеджмента к инновационному развитию. Продуктовые, процессные, технологические, экологические, организационные и иные инновации должны разрабатываться и внедряться синхронно.

В частности, сегодняшний процесс строительства, основанный на проектах, по нашей оценке, уже в среднесрочной перспективе изменится. Организации перейдут к подходу, основанному на продукте. Вместо того, чтобы строить уникальные конструкции на стройплощадке, компании будут работать на внеплощадочных строительных объектах. Стандартизированные субэлементы и строительные блоки могут быть разработаны внутри компании. Элементы будут изготовлены отдельно, а затем объединены с вариантами настройки в соответствии с индивидуальными требованиями, чем-то напоминая судостроение или автомобилестроение. И цифровизация и использование BIM-технологий открывают для этого широкие возможности.

Строительство – не единственная отрасль, столкнувшаяся с кризисом и отставанием в производительности по всей цепочке создания добавочной стоимости. Схожие проблемы наблюдаются и в судостроении, коммерческом авиастроении,

сельском хозяйстве, автомобилестроении и т.д. Во всех этих отраслях есть схожие черты подверженности организаций макроэкономическим шокам и технологическим сдвигам. Выживают легче на рынке те компании, которые имеют возможность обеспечить себя инвестициями в технологические инновации, основанные на цифровизации и анализе больших данных. И, по имеющимся данным, понимание этого вызова присутствует у менеджмента отраслевых организаций. Сегодня в отрасли строительства затраты на технологические инновации равны составляют 49,7%, исследования и разработки – 32,8%, приобретение машин и оборудования – 10,6%, приобретение программных средств – 6,4%<sup>78</sup>.

Показатели свидетельствуют, что организации строительной отрасли сегодня делает большой акцент на инвестиции в НИОКР, а компании, инвестировавшие в строительные технологии и технологические инновации, развиваются более высокими темпами. Конечно, трансформации всегда требуется время, но кризис, вызванный пандемией Covid-19, а также последовавшая за ним череда макроэкономических шоков, ускорит перемены. Полная трансформация строительной отрасли может занять десятилетия, но этот процесс уже необратим.

Конечно, трансформация отрасли создаст как большие возможности, так и значительные риски. Еще в 2017 г. Глобальный институт McKinsey подчеркнул, что необходимо помочь строительной отрасли развиваться и находить все новые способы и инструменты, способствующие стабилизации отрасли, т.е. добиваться того, чтобы организации отрасли менее были подвержены внешним колебаниям и макрошокам<sup>79</sup>. Решение этой важной задачи возможно путем реорганизации систем менеджмента строительных организаций и учета в них тех особенностей этих организаций, как объектов управления, которые были нами рассмотрены выше в данном параграфе диссертации.

---

<sup>78</sup> Индикаторы инновационной деятельности: 2020: статистический сборник / Л.М. Гохберг, К.А. Дитковский, Е.И. Евневич и др.; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». – М.: НИУ ВШЭ, 2020.

<sup>79</sup> Отчет McKinsey: The next normal in construction. June 2020. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Industries/Capital%20Projects%20and%20Infrastructure/Our%20Insights/The%20next%20normal%20in%20construction/The-next-normal-in-construction.pdf> (дата обращения 12.02.2021).

## **2.2 Оценка влияния факторов рисков устойчивости организаций, вызванных неблагоприятной динамикой их внешней среды**

Как отмечалось нами ранее, успешность и эффективность деятельности организаций существенно зависят от состояния и динамики их внешней среды. При этом, внешняя среда у организаций различной отраслевой принадлежности различается, т.к. включает разный набор факторов, и даже те факторы, которые являются универсальными, могут оказывать различное влияние на организации. Например, такой фактор, как возможность получения бюджетных средств в рамках процедур госзакупок или иных форм коммерческого взаимодействия бизнеса с государством, играет важную роль в строительстве, а в розничной торговле или общественном питании он практически не значим.

В этой связи, для придания конкретного характера нашему исследованию, мы будем рассматривать влияние факторов рисков устойчивости организаций, вызванных неблагоприятной динамикой их внешней среды, применительно к строительным организациям. А в качестве конкретной ситуации такого рода неблагоприятной динамики, без снижения общности и универсальности получаемых выводов, а лишь для придания конкретного характера рассуждениям и получения возможности давать численные и качественные оценки, мы будем рассматривать влияние на строительные организации пандемии Covid-19.

Все строительные проекты уникальны и специфичны, что обусловлено особенностями конечного продукта, производимого организациями строительного бизнеса. Даже в том случае, когда осуществляется строительство, например жилого здания, по типовому проекту, возникают особенности его привязки к территории, вписывания в существующую инфраструктуру, встраивания в архитектуру уже имеющейся застройки и т.д. Это приводит к тому, что и воздействия со стороны внешней среды на строительные организации достаточно разнообразны.

Чтобы типизировать неопределенности и риски, связанные с изменчивостью внешней среды, рассмотрим пример концессионных соглашений, реализуемых с обязательным участием строительных организаций. Это определяется законодательными требованиями. В частности, в п. 1 ст. 3 Федерального закона от

21.07.2005 г. № 115-ФЗ «О концессионных соглашениях» установлено: «По концессионному соглашению одна сторона (концессионер) обязуется за свой счет создать и (или) реконструировать определенное этим соглашением имущество (недвижимое имущество или недвижимое имущество и движимое имущество, технологически связанные между собой)».

То есть, концессия (концессионное соглашение) – это одна из форм государственно-частного партнёрства (ГЧП), в основе которой лежит вовлечение частного сектора (в частности – строительных организаций) в решение общественно-значимых задач, сущность концессии состоит в строительстве (создании) объектов недвижимости, их модернизации и реконструкции с последующей эксплуатацией и техническим обслуживанием силами частного партнера (концессионера). В основе концессионного соглашения всегда лежат отношения между бизнесом и государством по поводу создания / развития недвижимого имущественного комплекса.

О распространенности концессий в современной России можно судить по следующим фактам: «в 2021 году было объявлено на 33% больше концессионных и ГЧП конкурсов, чем в 2020 году. Причем общий объем инвестиций, который планировалось «заключить» в случае успешного прохождения данных процедур, составляет более 447,9 млрд руб., что почти в 4 раза больше, чем годом ранее ... При этом продолжает расти общий объем привлекаемых в ГЧП-проекты инвестиций и, как следствие, средний объем инвестиций, приходящийся на один ГЧП-проект. Так, в 2020 году общий объем «заключенных» инвестиций составлял – 363,9 млрд руб., из них частных – 211,3 млрд руб., а в 2021 общий объем «заключенных» инвестиций составляет более 414,8 млрд руб., из них частных – не менее 344,1 млрд руб.»<sup>80</sup>.

При этом подавляющее число ГЧП-проектов в России, как показывает анализ данных ВЭБ.РФ, реализуется именно в сфере концессионных соглашений (см. рисунок 2.2.1). Поэтому вполне справедливо, на наш взгляд, с позиций строительной отрасли, рассматривать ГЧП и концессии как синонимичные понятия.

---

<sup>80</sup> Основные тренды и статистика рынка ГЧП по итогам 2021 года: Аналитический обзор / Национальный центр ГЧП. М., 2022. С. 6.

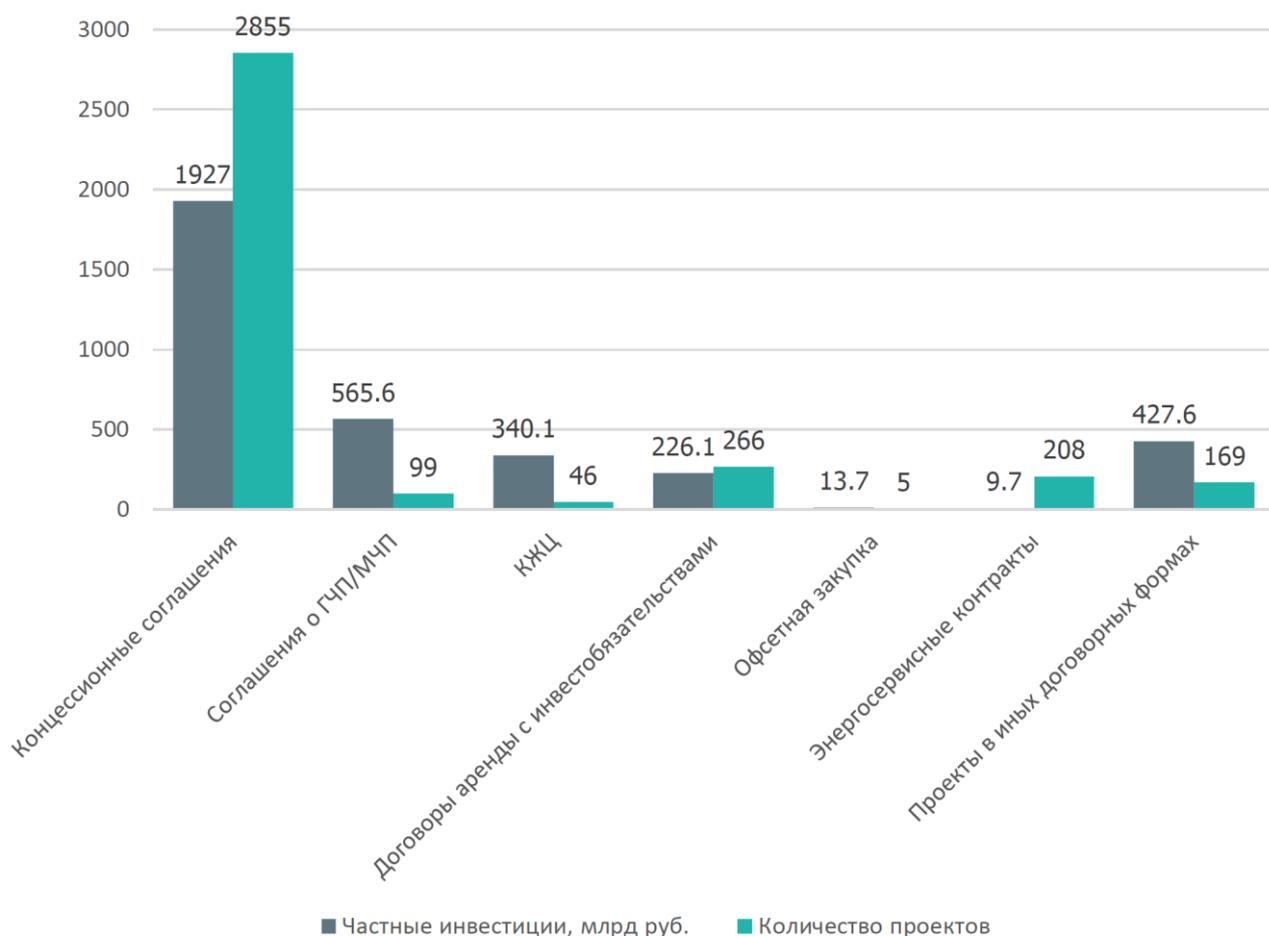


Рисунок 2.2.1. Место концессий в реализуемых в России ГЧП-проектах<sup>81</sup>

Если оценивать риски, с которыми столкнулись инфраструктурные проекты в строительстве по концессионным соглашениям (на наш взгляд взять концессионные соглашения для примера оценки воздействия рисков внешней среды на строительные организации вполне справедливо, т.к. по этой деятельности есть некоторая репрезентативная статистика. Кроме того, «рынок ГЧП-проектов постепенно восстанавливается после первых волн пандемии, особенно стабильный рост наблюдается в социальной сфере и городской инфраструктуре»<sup>82</sup>. То есть можно оценить именно устойчивость строительных организаций, с учетом их восстановления после негативных шоков со стороны внешней среды), то по оценке Infra One Research

<sup>81</sup> Основные тренды и статистика рынка ГЧП по итогам 2021 года: Аналитический обзор / Национальный центр ГЧП. М., 2022. С. 4.

<sup>82</sup> Основные тренды и статистика рынка ГЧП по итогам 2021 года: Аналитический обзор / Национальный центр ГЧП. М., 2022. С. 6.

на разных стадиях выполнения работ действуют конкретные риски, рассмотренные в таблице 2.2.1.

Таблица 2.2.1 – Возможные риски в концессионных проектах (по видам инфраструктуры, которые эти риски затрагивают)

Риски	Стадии			
	1	2	3	2+3*
	Подготовка к строительству	Строительство	Эксплуатация	Строительство + эксплуатация
Пересмотр условий концессионного соглашения	Транспортная Телекоммуникационная Энергетическая Коммунальная Социальная Иная	Транспортная Энергетическая Коммунальная Социальная Иная	Транспортная Энергетическая Коммунальная Социальная Иная	Коммунальная
Затягивание согласования / изменения параметров соглашения	Транспортная Телекоммуникационная Энергетическая Коммунальная Социальная	Транспортная Телекоммуникационная Энергетическая Коммунальная Социальная Иная	Транспортная Телекоммуникационная Энергетическая Коммунальная Социальная Иная	Коммунальная
Увеличение капитальных затрат по проекту	Транспортная Телекоммуникационная Энергетическая Коммунальная Социальная Иная	Транспортная Телекоммуникационная Энергетическая Социальная	Риск отсутствует	Коммунальная
Увеличение транзакционных издержек	Транспортная Телекоммуникационная Энергетическая Коммунальная Социальная Иная	Транспортная Социальная	Транспортная Социальная	Риск отсутствует
Заморозка реализации проекта		Социальная	Риск отсутствует	Коммунальная
Увеличение срока реализации проекта	Телекоммуникационная Энергетическая Коммунальная Социальная	Телекоммуникационная Энергетическая Коммунальная Социальная	Риск отсутствует	Коммунальная
Изменение законодательства	Транспортная Телекоммуникационная Энергетическая Коммунальная Социальная Иная	Транспортная Телекоммуникационная Энергетическая Коммунальная Социальная Иная	Транспортная Телекоммуникационная Энергетическая Коммунальная Социальная Иная	Коммунальная
Падение выручки из-за снижения спроса	Риск отсутствует	Риск отсутствует	Транспортная Энергетическая Социальная	Транспортная Коммунальная
Задержка платежей от контрагентов (клиентов)	Риск отсутствует	Риск отсутствует	Телекоммуникационная Энергетическая Социальная	Коммунальная
Ужесточение условий кредитования	Транспортная Телекоммуникационная Энергетическая	Риск отсутствует	Транспортная Телекоммуникационная	Транспортная Коммунальная

Риски	Стадии			
	1	2	3	2+3*
	Подготовка к строительству	Строительство	Эксплуатация	Строительство + эксплуатация
	Коммунальная Социальная Иная		Энергетическая Коммунальная Социальная Иная	
Задержка в поставках оборудования или материалов из-за рубежа	Риск отсутствует	Транспортная Телекоммуникационная Энергетическая	Риск отсутствует	Риск отсутствует
Значительное изменение валютного курса	Транспортная Телекоммуникационная Энергетическая Коммунальная Социальная Иная	Транспортная Телекоммуникационная Энергетическая	Риск отсутствует	Риск отсутствует
Число и стоимость проектов в зоне рисков:	До 12 проектов на 690 млрд руб.	До 42 проектов на 530 млрд руб.	До 45 проектов на 430 млрд руб.	До 34 проектов на 230 млрд руб.

\* Стадия, характерная для коммунальных инициатив и сложных проектов других отраслей, во время которой отдельные объекты модернизируют, реконструируют или строят, но сама система не прекращает своей работы.

Источник: составлено автором на основе отчета Infra One Research.

В таблице представлены возможные риски на разных стадиях строительства, с которыми сталкиваются участвующие в концессионных проектах строительные организации. Этот перечень довольно обширен, он охватывает максимально возможное число рисков, чем отличается от нормативно установленного приказом Минэкономразвития России перечня рисков для ГЧП-проектов, который довольно лаконичен и включает в себя<sup>83</sup>: риски создания объекта, риски проектирования и подготовительных мероприятий, риски эксплуатации объекта, риски получения доходов от использования объекта, прочие риски. (В данном случае речь идет об объекте недвижимости, создаваемом в рамках соглашения.)

В то же время, в конкретной ситуации неблагоприятных изменений внешней среды организации, из представленного перечня следует обирать, на основе экспертно-аналитической процедуры, набор наиболее значимых рисков, которые в

<sup>83</sup> Приказ Минэкономразвития России от 30.11.2015 г. № 894 «Об утверждении Методики оценки эффективности проекта государственно-частного партнерства, проекта муниципально-частного партнерства и определения их сравнительного преимущества».

дальнейшем и анализировать. В частности, в период пандемии Covid-19 организации строительной отрасли столкнулись, в первую очередь, с рисками: (1) задержки срока реализации строительных проектов из-за вводимых властями на федеральном и региональном уровне ограничений в работе различных организаций для предотвращения распространения заболеваемости Covid-19; (2) удорожания строительных материалов вследствие приостановки их производства и задержек поставок (разрыва логистических цепочек).

1. Риск задержки срока реализации строительных проектов из-за вводимых властями ограничений

На начальном этапе пандемии (февраль-март 2020 г.) отсутствовало четкое понимание степени опасности Covid-19, механизмов распространения болезни, способов ее лечения. В этой связи властями и в России, и во многих странах мира была выбрана простая тактика: вводить ограничения на социальные контакты людей, в том числе путем приостановки тех видов хозяйственной деятельности, которые не являются критически важными для жизнедеятельности граждан, и введения строгих санкций за нарушение этих запретов<sup>84</sup>. В частности, ограничения коснулись и строительства.

Само по себе синхронное в масштабах страны приостановление какой-либо деятельности является существенным негативным фактором для отраслевых организаций. Это, в частности, проявляется с весны 2022 года, в связи с введением различных рестрикций со стороны коллективного Запада против российского бизнеса и граждан в рамках фактически ведущейся экономической войны против нашей страны. Примером здесь может быть запрет на въезд на территорию ЕС российского грузового автотранспорта.

При таком развитии событий все отраслевые организации оказываются в равном положении, что позволяет, во-первых, разработать и реализовать комплекс мер их государственной поддержки, во-вторых, сохранить для этих организаций уро-

---

<sup>84</sup> Шиндикова И.Г. Современная строительная деятельность: анализ с позиций угроз и рисков экономической безопасности // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. 2021. № 1. С. 201-206.

вень устойчивости функционирования и конкурентоспособности на среднеотраслевых отметках. Иная ситуация сложилась в 2020 году. В апреле решением федеральных властей органы власти субъектов РФ наделили полномочиями самостоятельно устанавливать правила поведения в режиме повышенной готовности в своем субъекте. Это позволило устанавливать разные правила и ограничения в разных субъектах.

С одной стороны это позволяло быстрее реагировать на ситуацию в каждом регионе, с другой – внесло некую неразбериху и дезорганизацию в работу бизнеса. Например, строительная компания, зарегистрированная в Санкт-Петербурге, строит одновременно объект в Санкт-Петербурге и в Москве/Московской области. Ограничения в субъектах установлены разные. Каждый субъект устанавливал, что можно делать на его территории, а что нельзя. В итоге, такая трансрегиональная строительная деятельность (которая является одной из особенностей строительных организаций, о чем шла речь ранее) оказывается блокированной.

Список ограничений при этом менялся по несколько раз в неделю. В условиях такой нестабильности было очень сложно планировать работу и многие компании просто остановили работу на длительный срок, выжидая наступления периода хоть какой-то стабильности. Был введен ряд исключений – был установлен перечень компаний и видов деятельности, которым позволялось не останавливать работу, но в связи с тем, что нормальных (юридически корректных) разъяснений по этому вопросу не было, а штрафы за нарушение режима ограничений были установлены достаточно существенные, компании просто боялись рисковать.

Впоследствии, когда многие строительные компании обратились в торгово-промышленные палаты (ТПП) своих регионов, чтобы зафиксировать наличие форс-мажорного обстоятельства, вызванного Covid-19, что позволило бы подрядчикам избежать неустойки на нарушение сроков выполнения работ, ТПП стали массово в этом отказывать. Имеющиеся данные свидетельствуют, что было выдано меньше 5% положительных заключений<sup>85</sup>. В итоге потери строительного бизнеса оказались

---

<sup>85</sup> Торгово-промышленная палата РФ / Официальный сайт. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://tpprf.ru/ru/interaction/experts/comments/354040> (дата обращения 10.02.2021).

весьма существенными. Их величина, применительно к концессиям, приведена в таблице 2.2.2.

Таблица 2.2.2 – Потери концессионных проектов в выручке от режима ограничений

Вид инфраструктуры	Сфера	Количество проектов на стадии эксплуатации, шт.	Объем потерь в выручке, млрд руб.	Доля потерь от годовой выручки
Транспортная	Аэропорты	2	7,8	19,2%
	Платные автодороги	8	3,2	6,1%
	Городской рельсовый транспорт	1	0,2	12,8%
	Транспортная телематика	3	0,4	6,2%
Социальная	Физическая культура и спорт	1	0,2	22%
	Здравоохранение	4	2,4	14,4%
Коммунальная	Водоснабжение и водоотведение	17	1,6	3,5%
	Теплоснабжение (включая мультиконцессии в ЖКХ)	33	2,8	2,5%
	Экология и утилизация твердых бытовых отходов	7	0,3	5%
Итого		76	18,9	6,7%

Источник: анализ и расчеты InfraOne Research по данным Правительства РФ, Росстата, СПАРК, профильных органов власти и компаний.

2. Риск удорожания строительных материалов вследствие приостановки их производства и задержек поставок.

Этот риск для многих компаний выглядел куда более серьезной угрозой. В некоторых регионах в первый год пандемии цены повысились на величину до 10-15%. Часть рисков на этой стадии может проявиться и позднее, поскольку отрасль медленнее других реагирует на кризис и выходит из него. Так как в строительном секторе работают много малых предприятий, особенно в регионах, их доля (по количеству) – 94%, им тяжелее справиться со многими рисками, в частности с риском возрастания затрат. У малых организаций, как правило незначительные финансовые резервы, поэтому для нейтрализации рассматриваемого риска нет достаточных ресурсов.

Размещение объектов строительства на территории каждого района России определяется уровнем его экономической освоенности и отраслевой структурой капитальных вложений, сложившейся системой населенных пунктов и особенностями осваиваемых природных ресурсов, и т.д. Сама институциональная структура строительного сектора обуславливает слабую устойчивость к шокам спроса и предложения на производимые в секторе услуги, выполняемые работы.

Ограничения деятельности строительных компаний, связанные со сложной эпидемиологической ситуацией в России, привели к снижению темпов строительства. Факторы внешнего рынка в сочетании с фрагментированной и сложной динамикой отрасли и неспособностью в силу объективных причин моментально адаптироваться к возникшим рискам, уже нанесли разрушения, восстановление которых станет трудной задачей и медленной по своему исполнению. Кризис Covid-19 выглядит вполне реальным, чтобы привести к разрушению строительную экосистему, или – по крайней мере – привести ее в предкризисное состояние, признаки которого начали проявляться задолго до кризиса.

Региональные различия в условиях развития строительства и его материально-технической базы определяются рядом обстоятельств, некоторые, наиболее существенные по мнению автора, приведены на рисунке 2.2.2.

- 
- различаются перспективами развития производительных сил в районе (темпами роста капитальных вложений, их территориальной и отраслевой структурой, формированием новых производственных комплексов и т.д.), планами развития городов и других населенных пунктов, намечаемыми темпами улучшения обеспеченности населения жильем и объектами культурно-бытового назначения
  - особенностями района в транспортном отношении и возможностью расширения путей сообщения и транспортно-экономических связей;
  - природно-климатическими условиями (расчетными температурами и влажностью воздуха, сейсмичностью, рельефом, сырьевой базой для производства строительных материалов)
  - демографической характеристикой района (численностью и плотностью населения, обеспеченностью трудовыми ресурсами);
  - состоянием мощностей строительно-монтажных организаций, предприятий и хозяйств материально-технической базы строительства

Рисунок 2.2.2. Региональные различия строительства (составлено автором)

Наиболее обеспечены сырьем для выработки строительных материалов Центральный, Северо-Кавказский, Уральский, Поволжский, Западно-Сибирский, Волго-Вятский, Северо-Западный, Дальневосточный экономические районы. Однако на территории многих районов важнейшие месторождения сырья часто не совпадают с центрами его массового потребления. Это обусловило необходимость дальних массовых перевозок дешевой и в целом малотранспортабельной продукции отрасли. Размещение строительного комплекса отличается крайней неравномерностью, что обусловлено экономической освоенностью территории страны. Высокоразвитым строительным комплексом отличаются Центр, Северный Кавказ, Урал, Поволжье, Центральное Черноземье и Волго-Вятский район, слабым уровнем развития обладают Сибирь и Дальний Восток, что связано с суровыми климатическими условиями, удаленностью от центральных районов и недостаточной транспортной оснащенностью вкпе с малой плотностью населения.

На рис. 2.2.3 представлен график, на котором видна оценка отраслевого бизнес-климата самими руководителями компаний.

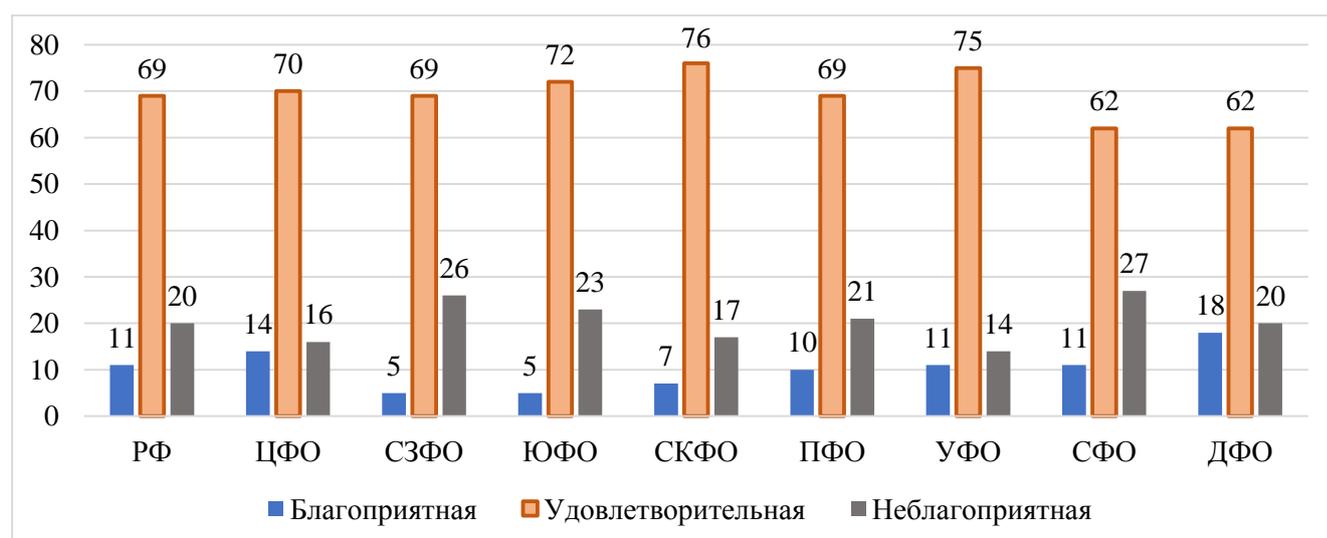


Рисунок 2.2.3. Оценка экономической ситуации в строительстве руководителями строительных организаций в III квартале 2020 года, в % от числа обследованных

организаций (составлено автором на основе данных Росстата; см. таблицу 1 в Приложении)

Согласно обследованию Росстата, проведенному в III квартале 2020 года, в котором приняли участие 6,1 тыс. предприятий, в строительном секторе 69% организаций оценили экономическую ситуацию как удовлетворительную, 20% – как неудовлетворительную и 11% – как благоприятную. Хуже всего ситуацию руководители организаций оценили в Северо-Кавказском федеральном округе (76%), а лучше всего видят (по сравнению с другими регионами) ситуацию в Дальневосточном федеральном округе (18%). Это представлено на рисунке 2.2.4.

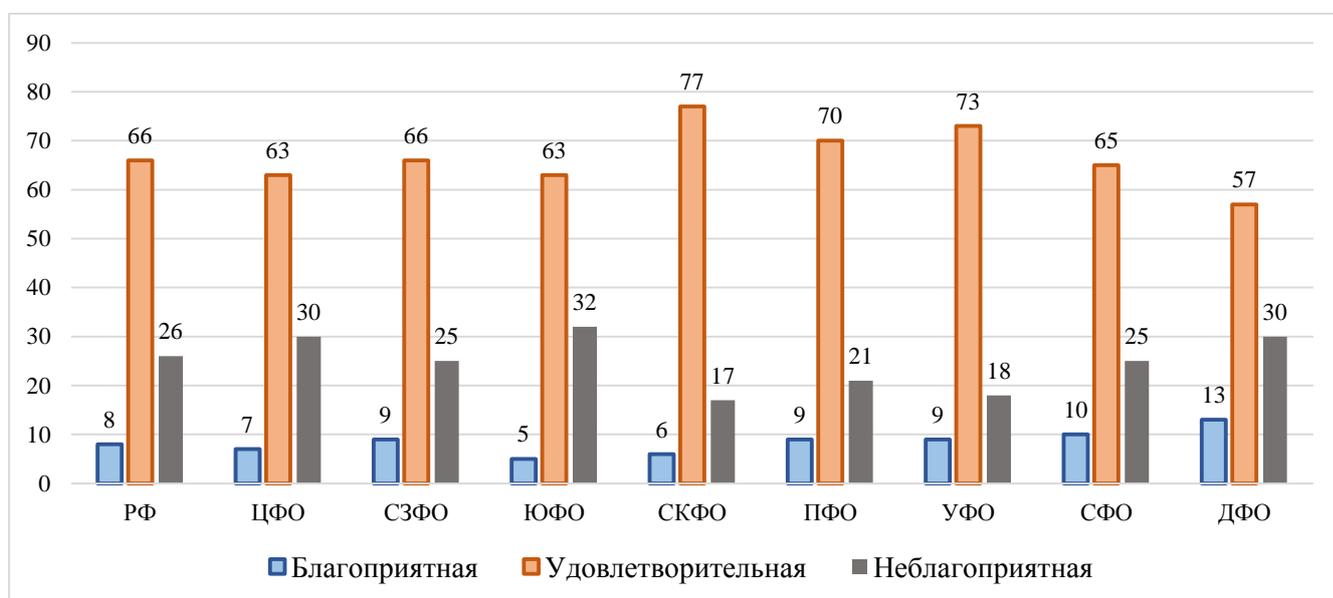
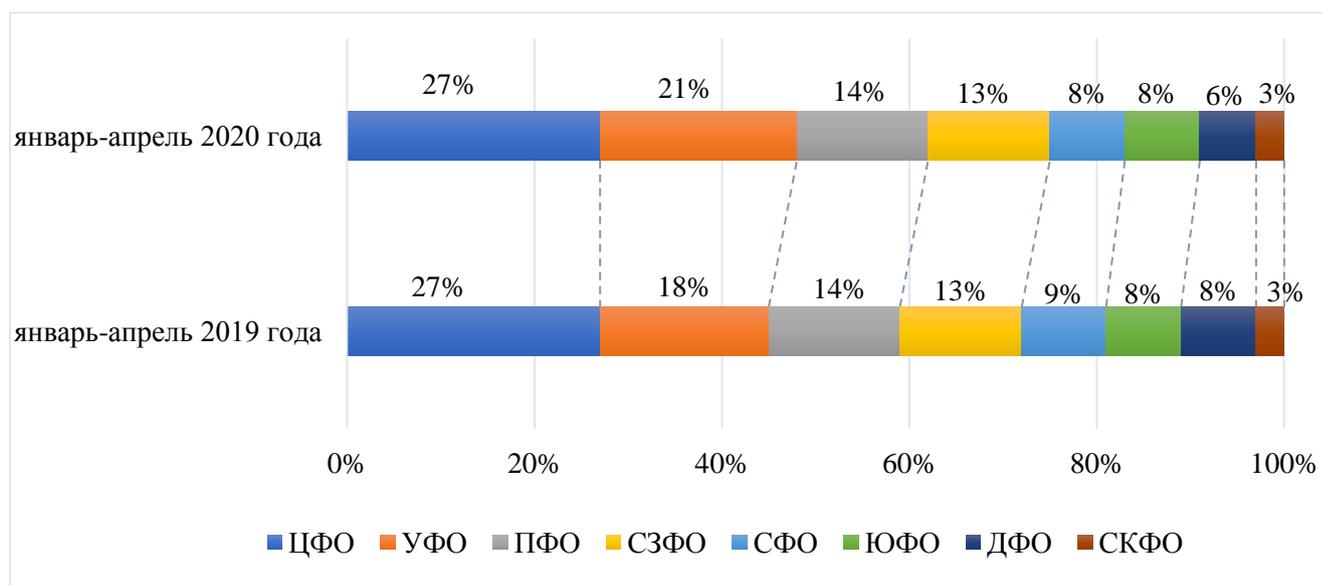


Рисунок 2.2.4. Оценка экономической ситуации в строительстве руководителями малых строительных организаций в III квартале 2020 года, в % от числа обследованных организаций (составлено автором по данным Росстата, см. табл. 2, Приложение)

Интересно отметить, что эти данные слабо коррелируют с объемом хозяйственной активности строительных организаций (см. рис. 2.2.5). То есть, оценка экономической ситуации менеджментом организаций зависит от пакета их заказов

в малой степени, на степень их пессимизма /оптимизма большее внимание оказывают иные факторы внешней и внутренней среды, а также прогнозные оценки вероятного изменения этих факторов (см. табл. 2.2.3).



Источник: данные Росстата, анализ и расчеты Infra One Research.

Рисунок 2.2.5. Распределение строительных работ, произведенных за первые четыре месяца 2019 и 2020 годов, по федеральным округам

Таблица 2.2.3 – Индекс предпринимательской уверенности в строительстве, %

Федеральные округа	2019 г.				2020 г.		
	I квартал	II квартал	III квартал	IV квартал	I квартал	II квартал	III квартал
Российская Федерация	-20	-16	-19	-25	-15	-21	-22
Центральный федеральный округ	-35	-23	-26	-28	-11	-19	-18
Северо-Западный федеральный округ	-7	-7	-13	-30	-31	-31	-37
Южный федеральный округ	-21	-20	-26	-25	-16	-22	-24
Северо-Кавказский федеральный округ	-21	-19	-16	-18	-13	-14	-12
Приволжский федеральный округ	-16	-16	-17	-20	-17	-23	-22
Уральский федеральный округ	-5	-	-3	-7	-11	-16	-16
Сибирский федеральный округ	-17	-20	-26	-25	-15	-19	-19

Федеральные округа	2019 г.				2020 г.		
	I квар- тал	II квар- тал	III квар- тал	IV квартал	I квар- тал	II квар- тал	III квартал
Дальневосточный федера- льный округ	-27	-23	-24	-33	-16	-15	-22

Источник: по данным Росстата

Ограничения на строительную деятельность в условиях пандемии и иных макроэкономических шоков создают потенциальные финансовые риски для всех участников строительных проектов (граждан, застройщиков, банков и др.). В частности, величина возможных потерь в жилищном строительстве оценивается в общую сумму 2,2 трлн рублей. Предоставленные оценки потенциальных рисков неокончания строительных работ являются наивысшим показателем. Можно спрогнозировать, что шанс реализации этих рисков во всем объеме минимален. Однако риск нереализации проекта застройки территории многоквартирными домами наиболее высок, особенно у тех проектов, где строительство зданий находится на первоначальной стадии реализации. Если отнести к данному типу многоквартирные дома, у которых известен точный срок сдачи квартир, и он поставлен на 2022 год, то их объем составляет 15% всего объема незаконченного строительства многоквартирных домов (13,7 млн кв. м).

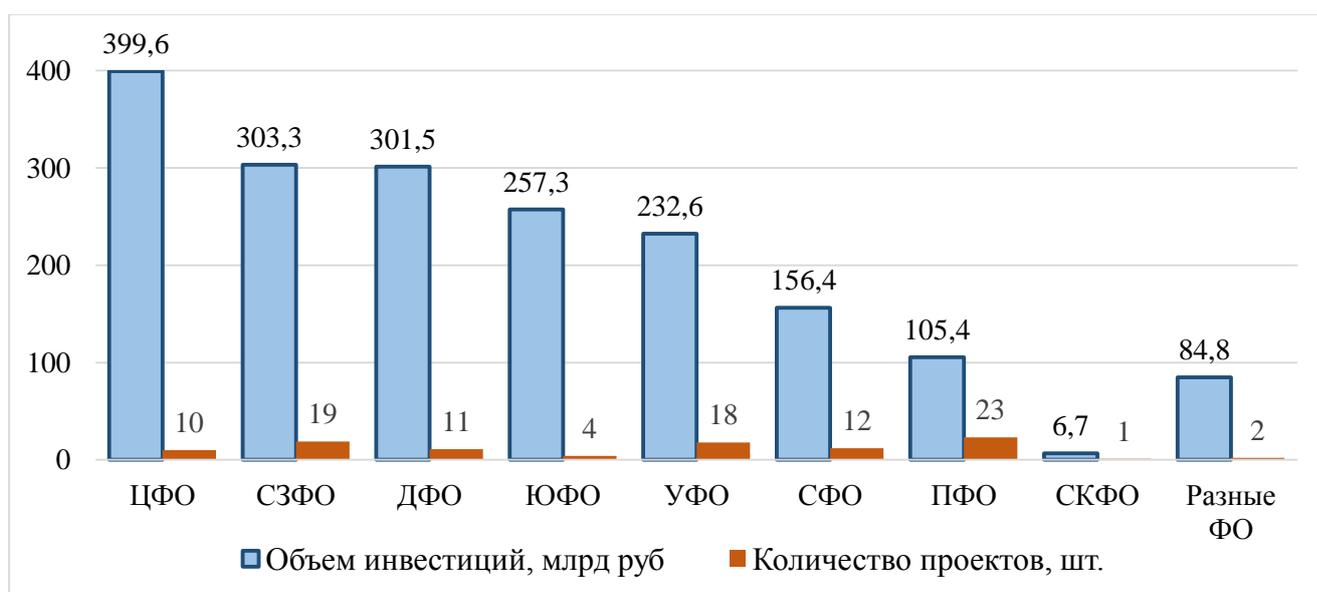


Рисунок 2.2.6. Распределение проектов национального перечня по федеральным округам, на 2019 год (составлено автором на основе отчета Infra One Research)

Многие руководители строительных компаний, пытаясь справиться с проблемами, вызванными неблагоприятными сдвигами в их внешней среде, ищут пути и новые стратегические решения, чтобы привлечь дополнительный потребительский спрос, такие как модульное строительство и экологичность, а также широко используются концессионные соглашения и ГЧП. География концессионных проектов, которые могут быть запущены в ближайшие годы, довольно обширна. В шести из восьми федеральных округов запланировано к реализации от 10 до 23 проектов, в Южном федеральном округе – 4, а в Северо-Кавказском федеральном округе – 1 (см. рис. 2.2.6). В последнем запланирована реконструкция санатория в Кисловодске, по своей стоимости (6,7 млрд руб.) превосходящая все запущенные концессии и соглашения о ГЧП округа в сегменте от 100 млн руб.

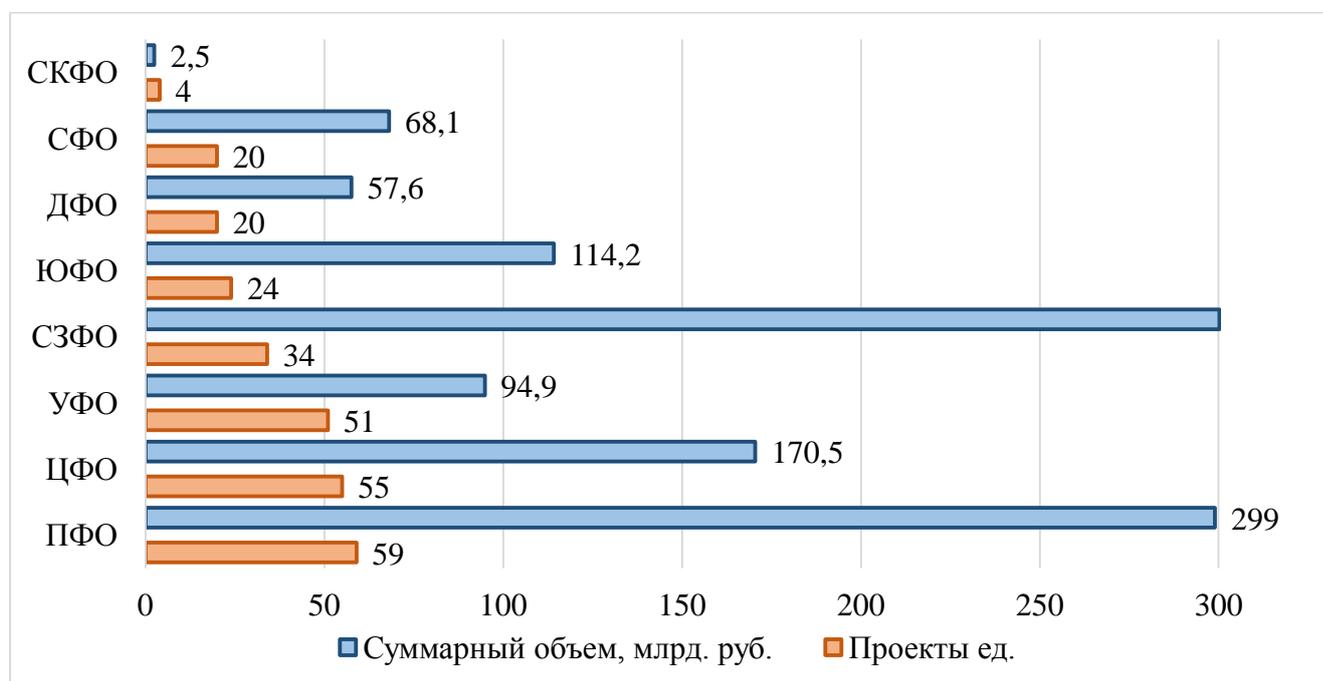
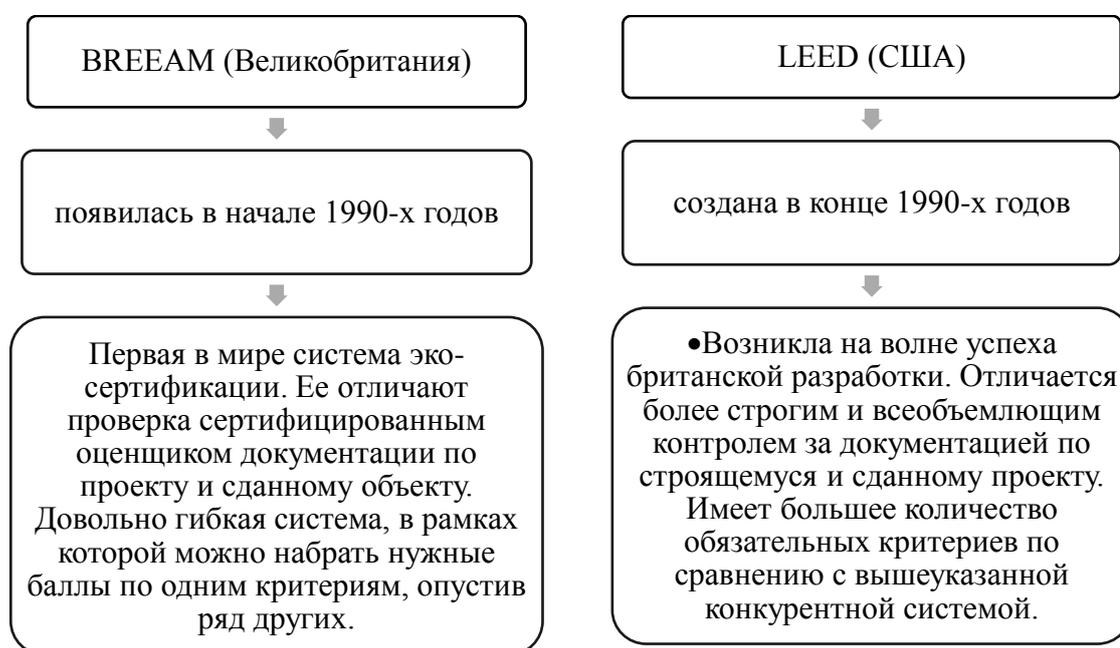


Рисунок 2.2.7. Сводная информация о концессионных проектах по федеральным округам и субъектам РФ за период 2009-2019 гг., млрд руб./ед.<sup>86</sup>

<sup>86</sup> Концессии в России-2019. Основные итоги и тренды // Национальная ассоциация концессионеров и долгосрочных инвесторов в инфраструктуру. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://investinfra.ru/frontend/images/PDF/NAKDI-koncessii-2019-full.pdf> (дата обращения 13.02.2021).

Как можно заметить, проекты совсем неравномерно расположились по регионам РФ. Если провести оценку концессионных проектов по федеральным округам за 10 лет, начиная с 2009 года, то наблюдается та же картина (рисунок 2.2.7)<sup>87</sup>. Больше всего концессионных проектов было реализовано в Приволжском федеральном округе – 59 ед. на 299 млрд руб., из них 20 в Нижегородской области на 34,6 млрд руб., далее следует Центральный федеральный округ, в нем было реализовано 55 проектов общей стоимостью 170,5 млрд руб., меньше всего активность в Северо-Кавказском федеральном округе – 4 проекта общей стоимостью 2,3 млрд руб.

Еще одним трендом в строительной отрасли в последние годы, стало «зеленое строительство». Это строительство и эксплуатация объектов, основанных на сертификации по одной из выбранных девелопером рейтинговых систем оценки (в России применяют в основном два вида «зеленых» стандартов – см. рис. 2.2.8).



<sup>87</sup> Концессии в России-2019. Основные итоги и тренды // Национальная ассоциация концессионеров и долгосрочных инвесторов в инфраструктуру. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://investinfra.ru/frontend/images/PDF/NAKDI-koncessii-2019-full.pdf> (дата обращения 13.02.2021).

Принципы, заложенные в «зеленое строительство»:	
✓	комфорт, качество и экологичность внешней и внутренней среды объекта недвижимости,
✓	высокое качество архитектурно-планировочных решений,
✓	энергоэффективность и уменьшение потребления ресурсов: качество санитарной защиты и утилизации отходов, применение альтернативной и возобновляемой энергии, экологичность создания, эксплуатации и утилизации объекта и прочие параметры.

Рисунок 2.2.8. Система экономической сертификации (составлено автором)

На сегодняшний день в России уже есть более 20 объектов, имеющих сертификацию LEED. Более 60 получили сертификат BREEAM. Несмотря на активное развитие инновационных технологий в строительной отрасли, что может быть расценено как новая возможность, неготовность большинства игроков отрасли к применению зеленых технологий сдерживает развитие и нормальное, устойчивое функционирование строительных организаций. Переломить ситуацию и дать толчок для нового роста в отрасли, по нашему мнению, может лишь активная реализация национальных проектов, но, к сожалению, пока работа над ними идет недостаточно активно, в том числе из-за проявления негативных военно-политических факторов.

## **2.3 Исследование устойчивости организаций в условиях шоков внешней среды**

Выше было показано, что современный период социально-экономического развития характеризуется множеством флуктуаций в параметрах внешней среды организаций, совместное проявление которых способно вызывать шоки, выводящие организации из устойчивого состояния, «срывать» их с траекторий устойчивого развития и функционирования. Эти шоки могут иметь и экономическую (как циклические кризисы, присущие рыночной экономике), так и неэкономическую (например, пандемия Covid-19 или военно-политическое давление, оказываемое на российский бизнес «коллективным Западом») природу. Эта природа, с позиций нашего рассмотрения, непринципиальна. Принципиальны последствия этих шоков внешней среды для организаций. Таким образом, важным исследовательским вопросом является разработка методики оценки устойчивости организаций в условиях шоков внешней среды.

При мониторинге положения строительной отрасли в России, который был проведен в ходе исследования, была определена система вызовов и рисков, формирующихся под влиянием негативных факторов внешней среды. Следует отметить, что эти вызовы и риски, выводящие строительные организации из равновесного состояния, имеют существенную региональную специфику, т.к. деятельность любого бизнеса всегда локализована в пространстве, поэтому ситуация, складывающаяся на конкретной территории, является важнейшим средообразующим фактором.

Рассмотрим в качестве примера Северо-Кавказский федеральный округ. Северо-Кавказский федеральный округ (СКФО) выделен из состава Южного федерального округа Указом Президента России от 19 января 2010 г. В состав СКФО входят 7 регионов: Республика Дагестан, Республика Ингушетия, Кабардино-Балкарская Республика, Карачаево-Черкесская Республика, Республика Северная Осетия – Алания, Ставропольский край, Чеченская Республика. Население СКФО составляет 6,72% от населения РФ, причем самым населенным является Дагестан – здесь проживает 2,1% россиян. Регион характеризуется самыми высокими показа-

телями безработицы в стране (10,5%). По показателю ВРП СКФО занимает последнее место среди федеральных округов. Строительство в СКФО занимает в отраслевой структуре лидирующие позиции, имея долю 11,3%, непосредственно после оптовой и розничной торговли (17,9%); сельского и лесного хозяйства, охоты и рыболовства (15,6%)<sup>88</sup>.

В дальнейшем, для придания конкретности нашим рассуждениям, мы рассмотрим методику оценки устойчивости организаций в условиях шоков внешней среды, используя данные по Дагестану, как крупнейшему субъекту РФ в СКФО. На рисунке 2.3.1 приведена авторская классификация факторов внешней среды, оказывающих дестабилизирующее влияние на устойчивость строительных организаций, которые ведут хозяйственную деятельность в Республике Дагестан.

Следует отметить некоторую парадоксальность состава этих факторов. Некоторые из них неочевидны. Это касается, например, привлечения трудовых ресурсов в строительство. Дело в том, что Дагестан – трудоизбыточный регион (см. табл. 2.3.1). Но при этом в некоторых отраслях, в частности в строительстве, имеется существенный дефицит трудовых ресурсов. Количественно нехватка специалистов оценивается в численность порядка 2 тыс. рабочих<sup>89</sup>. Это сравнительно немного: по данным за 2021 год общая численность занятых в региональном хозяйственном комплексе составляла 1162,9 тыс. человек (см.: <https://dagstat.gks.ru/storage/media-bank/Занятость%20и%20безработица%20в%20Республике%20Дагестан.htm>). В то же время, без решения этой проблемы развитие строительной отрасли республики затруднено. Для решения проблемы дефицита рабочих кадров предлагается, в частности, привлекать специалистов для выполнения строительного-монтажных работ через дополнительные субподрядные организации, а также задействовать на стройках региона выпускников профильных учебных заведений<sup>90</sup>.

---

<sup>88</sup> Сводный анализ инвестиционной привлекательности Северо-Кавказского федерального округа [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://skfo.gov.ru/media/files/file/9Zep1AUM4huRfv7S2LLpES8omPkx48fo.pdf> (дата обращения 13.02.2021).

<sup>89</sup> В строительную сферу Дагестана необходимо привлечь более 2 тыс. специалистов – власти // [finanz.ru](https://www.finanz.ru/novosti/aktsii/v-stroitelnyu-sferu-dagestana-neobkhodimo-privlech-bolee-2-tys-specialistov-vlasti-1029518135) / Новости. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.finanz.ru/novosti/aktsii/v-stroitelnyu-sferu-dagestana-neobkhodimo-privlech-bolee-2-tys-specialistov-vlasti-1029518135> (дата обращения 18.02.2021).

<sup>90</sup> Там же.

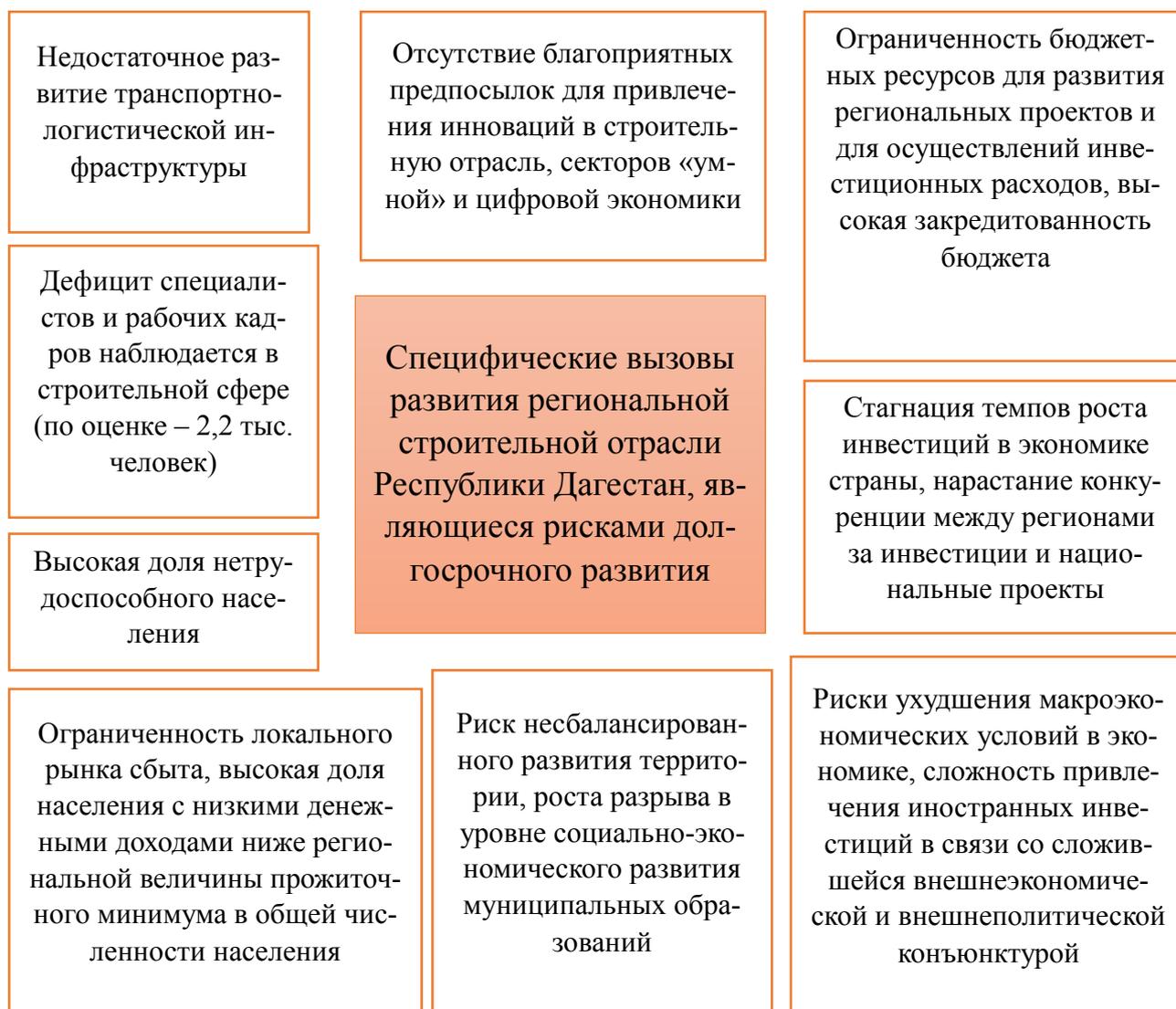


Рисунок 2.3.1. Основные вызовы и риски развития региональной строительной отрасли Республики Дагестан (авторские разработки на основе региональных документов стратегического планирования<sup>91</sup>)

Строительство играет важную роль в региональном хозяйственном комплексе Дагестана, оно стабильно входит в топ-3 наиболее значимых для формирования ВРП видов экономической деятельности (см. табл. 2.3.2) с долей 15-17%. В строительстве, по данным Дагстата, создается значительная добавленная стоимость (в млн руб., в текущих ценах): 2016 г. – 98 435,1, 2017 г. – 94 488,4, 2018 г. – 102 017,6, 2019 г. – 111 209,1, 2020 г. – 129 814,9.

<sup>91</sup> Постановление Правительства Республики Дагестан от 27 декабря 2012 г. № 471 «Об утверждении Стратегий социально-экономического развития территориальных зон до 2025 года».

Таблица 2.3.1 – Динамика численности незанятых трудовой деятельностью граждан, состоящих на учете в государственных учреждениях службы занятости населения (по данным Министерства труда и социальной защиты населения Республики Дагестан; на конец месяца)<sup>92</sup>

	Численность незанятых трудовой деятельностью граждан, тысяч человек	Из них безработных		
		тысяч человек	в % к соответствующему периоду предыдущего года	в % к предыдущему периоду
2021 г.				
Январь	102,5	101,0	в 5 р.	94,9
Февраль	89,5	88,6	в 4,3 р.	87,7
Март	75,9	74,4	в 3,6 р.	84,0
Апрель	73,4	72,1	в 2,8 р.	96,9
Май	67,7	66,2	в 2,1 р.	91,9
Июнь	61,3	59,6	122,3	90,0
Июль	60,5	58,3	65,7	97,7
Август	55,6	53,5	42,9	91,9
Сентябрь	49,1	47,1	32,6	88,1
Октябрь	46,5	45,0	30,3	95,4
Ноябрь	43,3	41,7	31,7	92,8
Декабрь	34,6	34,0	32,0	81,5
2022 г.				
Январь	34,0	32,3	32,0	95,0
Февраль	31,4	29,4	33,1	90,8

Важным этапом развития отрасли в любом регионе является разработка алгоритма исследования объекта, определения уровня его развития, а также выбора системы контроля для управления эффективностью функционирования строительной отрасли в целом и хозяйственных субъектов этой отрасли – в частности. При этом актуальным является выбор алгоритма с использованием инструментов для проведения подобного анализа для выстраивания на их основе операционного плана управления процессами в строительном комплексе, а также в смежных взаимосвязанных отраслях и хозяйственных связей.

Такой анализ представляется важным, так как принятые последующие решения являются чуть ли не самым существенным фактором, они могут привести к

<sup>92</sup> См.: [https://dagstat.gks.ru/storage/mediabank/Динамика%20числ.%20незанятых%20труд.%20деят.%20граждан%20сост.%20на%20учете%20в%20СЗН\(7\).htm](https://dagstat.gks.ru/storage/mediabank/Динамика%20числ.%20незанятых%20труд.%20деят.%20граждан%20сост.%20на%20учете%20в%20СЗН(7).htm).

развитию отрасли либо к ее разрушению. «Чтобы эффективно управлять, нужно управлять эффективностью»<sup>93</sup>.

Таблица 2.3.2 – Отраслевая структура валовой добавленной стоимости в Республике Дагестан в текущих основных ценах (проценты)<sup>94</sup>

	2016	2017	2018	2019	2020
Сельское, лесное хозяйство, охота, рыболовство и рыбоводство	15,7	16,5	16,2	16,7	18,4
Добыча полезных ископаемых	0,4	0,4	0,5	0,5	0,3
Обрабатывающие производства	4,5	4,7	4,5	4,4	4,3
Обеспечение электрической энергией, газом и паром; кондиционирование воздуха	1,1	1,2	1,7	1,4	1,3
Водоснабжение; водоотведение, организация сбора и утилизация отходов, деятельность по ликвидации загрязнений	0,2	0,1	0,1	0,1	0,1
<i>Строительство</i>	<i>15,9</i>	<i>14,8</i>	<i>15,1</i>	<i>15,6</i>	<i>17,4</i>
Торговля оптовая и розничная; ремонт автотранспортных средств и мотоциклов	26,0	24,0	21,3	20,3	18,0
Транспортировка и хранение	5,7	5,4	5,4	5,4	5,2
Деятельность гостиниц и предприятий общественного питания	4,6	5,4	5,2	5,1	3,3
Деятельность в области информации и связи	0,9	1,0	1,7	1,6	1,9
Деятельность финансовая и страховая	0	0	0	0	0
Деятельность по операциям с недвижимым имуществом	6,5	7,4	7,7	7,8	7,7
Деятельность профессиональная, научная и техническая	0,6	0,5	0,4	0,4	0,5
Деятельность административная и сопутствующие дополнительные услуги	0,6	0,8	0,9	0,9	0,9
Государственное управление и обеспечение военной безопасности; социальное обеспечение	6,7	6,6	6,9	6,6	7,0
Образование	4,8	5,1	5,5	5,9	6,0
Деятельность в области здравоохранения и социальных услуг	4,2	4,5	5,3	5,5	6,2
Деятельность в области культуры, спорта, организации досуга и развлечений	0,9	0,8	0,8	1,0	0,8
Предоставление прочих видов услуг	0,7	0,8	0,8	0,8	0,7

<sup>93</sup> Грицай Б., Кутракова М. Чтобы эффективно управлять, нужно управлять эффективностью // Управление компанией. - 2004. - № 8. - С. 14-17.

<sup>94</sup> Данные Дагстата, см.: <https://dagstat.gks.ru/vrp>.

На рис. 2.3.2 представлены возможные основные этапы реализации алгоритма исследования строительного комплекса региона и на основе проведения мониторинга определение трендов последующего развития отрасли и ее организаций. Дадим ниже краткую характеристику ключевых этапов последовательности шагов, приведенных на рисунке.



Рисунок 2.3.2. Алгоритм исследования возможных структурных изменений и определения трендов развития (составлено автором на основе результатов исследования И.Л. Минина<sup>95</sup>).

<sup>95</sup> Минин И.Л. Прогнозирование развития региональной системы предпринимательства: Диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук. Великий Новгород, 2021. 166 с.

Аппарату управления необходимо иметь в наличии всю имеющуюся информацию, проанализировать (возможно имея на руках несколько сценариев развития), зачастую протестировать в малых масштабах проекты решений, поддерживать регулярный контроль, чтобы при необходимости своевременно иметь возможность внести изменения в принятый план действий. Для формирования обоснованных и сбалансированных шагов предлагается алгоритм пошагового разрешения проблемы, схема которого представлена на рисунке.

Основопологающей стадией в анализе является сбор данных, с помощью следующих комплексов информационных источников:

1) внутренних: базы данных Федеральной службы государственной статистики, в том числе ее территориального органа – Дагстата; отчеты о начислении и поступлении налогов, сборов и иных обязательных платежей Федеральной службы по налогам и сборам Министерства финансов России; отчетность иных министерств и ведомств; разработки систем стратегического планирования регионов;

2) внешних: результаты исследований общественного мнения; оценки экспертами потенциала, уровня развития региона; отчеты независимых исследований региона.

Работа с информацией и выявление важных характеристик развития системы строительной отрасли в регионе – исходный пункт анализа. Отработка этого шага позволит сосредоточить в дальнейшем внимание на тех факторах, которые оказывают наибольшее дестабилизирующее влияние на деятельность строительных организаций.

Необходимо подробнее рассмотреть этап алгоритма – «работа с информацией и выявление важных характеристик развития системы строительной отрасли в регионе». Здесь возможна оценка и исследование региона на основе важнейших показателей национальной системы учета, макроэкономических показателей. Суть этого этапа такова: устанавливается место строительной отрасли региона в масштабах субъекта Российской Федерации; устанавливается тенденция развития регионального строительного комплекса; формируется экономико-математическая модель развития строительной отрасли региона.

В рамках этого этапа изучаются рейтинги и индикаторы, используемые в Российской Федерации для измерений развития организаций в строительной сфере. В данном случае объектом прикладного исследования выбран Северо-Кавказский федеральный округ, Республика Дагестан. Для него выполняется сравнение качественных показателей с другими регионами РФ. Рейтинговая оценка – один из важнейших инструментов и показателей совокупного развития региона по сравнению с другими регионами, с помощью которого можно объективно рассмотреть и предусмотреть степень будущего развития региональной строительной сферы.

Помимо этого, необходимо учитывать факторы, снижающие уровень развития производительных сил и производственных отношений:

- анализ доходов и расходов на душу населения субъекта РФ. Этот показатель оказывает влияние на экономическую способность региона влиять на структурную перестройку и становление не только лишь больших производств и строительных работ, но и становление человеческого потенциала. Также данный анализ позволяет оценить равномерность социально-экономического развития, выявить территориальные и социально-стративные диспропорции, в том числе с учетом возможного перераспределения финансовых ресурсов через бюджеты бюджетной системы РФ и другие механизмы;

- доля прибыльных организаций по сравнению со среднесоюзными и среднерегionalными показателями, а также общий финансовый результат отраслевых организаций. Следует отметить, что этот показатель в Дагестане находится на высоком уровне (таблица 2.3.3), что создает потенциал роста строительных организаций региона;

- высокий уровень нагрузки на бюджет в связи с долговыми обязательствами снижает привлекательность региона перед потенциальными инвесторами. Согласно региональному законопроекту «О внесении изменений в Закон Республики Дагестан "О республиканском бюджете Республики Дагестан на 2022 год и на плановый период 2023 и 2024 годов"», расходная часть республиканского бюджета на 2022 год – 203 105 495,7 тыс. рублей, бюджет дефицитный, дефицит бюджета определен в сумме 19 787 147,8 тыс. рублей, т.е. 9,74% от его расходной части.

Таблица 2.3.3 – Сальдированный финансовый результат (прибыль минус убыток) организаций Республики Дагестан в 2021 году<sup>96</sup>

Показатель	Сальдо прибылей (+) и убытков (-)		Прибыль		Убыток	
	млн рублей	в % к 2020 г.	млн рублей	в % к 2020 г.	млн рублей	в % к 2020 г.
Всего	-5302,1	-	10466,1	113,9	15768,2	66,9
в т.ч. – строительство	1191,5	в 2,3р	1206,7	в 2,2р	15,2	27,5
из него:						
строительство зданий	491,6	в 110,6р	491,6	в 110,6р	-	-
строительство инженерных сооружений	699,9	127,3	715,0	129,0	15,1	в 3,5р

Фактором существенного риска является низкий уровень осуществления государственных закупок, который вместе с показателем долговой нагрузки при сохранении неизменной экономической политики снизит финансовую устойчивость развития экономики Республики Дагестан, для предотвращения данной тенденции желательно снизить количество споров по вопросам осуществления мероприятий госзаказа и увеличить уровень экономичности закупок, сделать их более доступными малому и среднему бизнесу. Это касается и строительной деятельности, т.к. значимая часть регионального госзаказа приходится на выполнение строительных работ.

Также важным параметром является уровень развития государственно-частного партнерства. Выше мы отмечали, что именно через эту форму взаимодействия, в частности – через концессионные соглашения, в последние годы нарастает взаимодействие государства и частного строительного бизнеса. В регионе постепенно растет уровень государственно-частного партнерства, что является положительным фактором как для развития региона, так и для создания климата до-

<sup>96</sup> Данные Дагстата, см.: <https://dagstat.gks.ru/finansi>.

верия между властями региона и строительным бизнесом. В то же время, необходимы более глубокие отношения между государством и строительными компаниями, что в итоге позволит более эффективно расходовать средства госзаказа, распределяемого между отраслевыми организациями.

Помимо определения абсолютных и относительных показателей в регионе, необходимо также учитывать сравнительные количественные характеристики, определяемые в сравнении с иными регионами Российской Федерации. Среди важнейших сравнительных показателей можно отметить:

- валовой региональный продукт, в том числе среднедушевой (удельный) показатель ВРП;

- часть (доля) промежуточного потребления в выпуске. Этот показатель определяет технологическую развитость и уровень локализации производства в регионе, что важно с позиций устойчивости ведения хозяйственной деятельности и формирования диверсифицированной налоговой базы в регионе;

- выпуск по отраслям (натуральные и структурные показатели). Проблема становления эффективной отраслевой структуры региона является важной, потому что с изменением конфигурацией структурно-депрессивных секторов, принципиально выявить тенденции тех точек роста, которые будут возможно задействовать полюса роста (по Ф. Перру), которые могут дать импульс развития строительной сферы.

Комплексная динамика структуры регионального бизнеса в отрасли строительства в контексте развития качественных и количественных показателей крайне сильно сказывается на всем региональном развитии. И – напротив – развитость регионального хозяйственного комплекса региона является важным фактором устойчивости строительных организаций, то есть в данной сфере действуют и прямые, и обратные связи.

### **Глава 3. Инструментарий управления адаптацией организаций к трансформациям внешней среды**

#### **3.1 Экономико-математическое моделирование и интегральное оценивание внешней среды организаций**

Рассмотренная в предыдущих разделах диссертации изменчивость внешней среды организаций, в частности – организаций в сфере строительства, показывает, что для сохранения устойчивости функционирования и развития, защиты от рисков организации должны адаптироваться к этим изменениям. И первичным моментом в этой адаптации является формирование понимания у менеджмента организации тех изменений во внешней среде, которые уже произошли или могут произойти с высокой вероятностью.

В частности, для анализа происходящих изменений в строительной отрасли на региональном уровне (на примере рассмотренного нами выше региона – Республики Дагестан), необходимо оценить положение Дагестана относительно других регионов Российской Федерации. Макроэкономические шоки, вызывающие изменения в экономике, сильно влияют на каждую отрасль, в том числе и на строительную. Если рассматривать строительную отрасль региона как совокупность всех действующих в регионе строительных компаний и всех прочих факторов, связанных со строительной отраслью, то на основании региональных статистических данных становится возможным принимать решения также на микроуровне, то есть на уровне менеджмента каждой организации.

Для корректного проведения анализа и наличия возможности его проведения, необходимо использовать большое количество статистических данных по широкому кругу показателей. Собрать такие данные по каждой компании в регионе и объединить их в единую систему крайне затруднительно, так как каждая компания формирует их индивидуально и нет возможности корректно агрегировать их в единый показатель. Кроме того, нельзя забывать о том, что многие данные являются конфиденциальными и менеджмент компаний их не раскрывает.

По этой причине нами будет использована статистика по российским регионам, предоставленная Федеральной службой государственной статистики, в том числе те данные, которые представляет ее территориальный орган по Республике Дагестан. Для проведения сравнительного анализа будут использоваться показатели по следующим субъектам: по Республике Дагестан, по усредненному региону Северо-Кавказского федерального округа, по усредненному региону Российской Федерации.

Отметим, что анализ литературы показал, что при разработке инструментов комплексного оценивания внешней среды строительных организаций можно использовать подход, разработанный Шиндиковой И.Г. в рамках кандидатской диссертации, защищенной в 2021 году<sup>97</sup>. Однако прямое его использование невозможно, т.к. указанным автором решалась иная научная задача, связанная с обеспечением экономической безопасности строительных организаций. Этим определяется использование другого набора показателей, нежели это необходимо для нашего исследования.

Тем не менее, методология моделирования, общий подход к построению структуры экономико-математической модели, можно использовать в нашем исследовании. С учетом необходимости соблюдения норм академической этики, при подготовке диссертации нами было получено официальное согласие Шиндиковой И.Г. на использование идеологии предложенного ей подхода к формированию авторской модели, такой подход правомерен, т.к. не предполагает использования в диссертации неавторских результатов.

При отборе показателей, характеризующих внешнюю среду организаций, следует предъявлять определенные требования к исходным данным. К такого рода требованиям отнесены:

1. Использование (по возможности) наиболее актуальных данных. К сожалению, данные государственной статистики по регионам публикуются со значительным запаздыванием, которое, как правило, превышает один календарный год.

---

<sup>97</sup> Шиндикова И.Г. Инструментарий обеспечения экономической безопасности строительной организации в условиях макроэкономических шоков: диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук / Международный банковский институт им. Анатолия Собчака. – Санкт-Петербург, 2021. – С. 69-85.

Можно, конечно, воспользоваться оперативными справками и сведениями, регулярно публикуемыми на сайте Росстата и его территориальных подразделений. Но эти оперативные данные, к сожалению, плохо систематизированы, кроме того, в силу их предварительного характера, в дальнейшем, как правило, оно пересматриваются. Поэтому признать их в достаточной степени надежными не представляется возможным. Поэтому мы будем пользоваться данными из ежегодных сборников Росстата, последние из которых (на момент проведения авторского исследования) относились к 2019 году.

2. Комплексность данных. Внешняя среда организаций характеризуется значительным числом параметров, что было показано в предыдущих материалах диссертации. Поэтому при выборе показателей, ее характеризующих, как в целом, так и на отраслевом уровне, следует попытаться обеспечить разноплановость этих показателей, охват ими всех существенных аспектов развития и функционирования отраслевых организаций.

3. Полнота наборов данных. Как было отмечено выше, нами предполагается оценивать в рамках сравнений внешнюю среду строительных организаций в конкретном субъекте федерации с усредненными данными по макрорегиону и по России в целом. Поэтому обрабатываемые показатели должны быть проверены на то, что существуют данные по всем исследуемым учетным единицам за все исследуемые года. На основании проверки данного требования отсеивается большое количество относительных показателей, не рассчитанных для регионов Северо-Кавказского федерального округа, данные по которым в официальной статистике систематически не публикуются.

4. Достоверность данных. Это требование мы считаем соблюденным автоматически, т.к. используем официальную статистику Росстата.

5. Сопоставимость данных. Это требование подразумевает, что по всем оцениваемым субъектам и по всем временным диапазонам аналогичные показатели должны измеряться в одинаковых единицах измерения. При кажущейся очевидности этого требования, следует отметить, что оно далеко не всегда соблюдается на

практике, даже в документах стратегического управления социально-экономическим развитием на федеральном и региональном уровне, что порождает ряд проблем при оценке результатов исполнения этих документов и администрировании соответствующих процессов<sup>98</sup>.

Показатели, отобранные по перечисленным выше требованиям, отобранные из состава имеющихся статистических показателей, представлены в таблице 3.1.1.

Таблица 3.1.1 – Показатели, характеризующие внешнюю среду строительных организаций (строительную отрасль регионов), в расчете на календарный год

Название показателя	Вид показателя	Единица измерения
1. Среднегодовая численность населения региона	Абсолютный	Тыс. чел.
2. Инвестиции в основной капитал в строительной отрасли	Абсолютный	Млн руб.
3. Среднемесячная номинальная начисленная заработная плата работников организаций, занятых в строительной отрасли	Абсолютный	Руб.
4. Объем работ, выполненных по виду экономической деятельности «Строительство»	Абсолютный	Млн руб.
5. Ввод в действие здание жилого и нежилого назначения	Абсолютный	Шт.
6. Среднегодовая численность занятых в строительстве	Абсолютный	Тыс. чел.
7. Среднегодовая численность занятых в экономике	Абсолютный	Тыс. чел.
8. Удельный вес убыточных организаций строительной отрасли	Относительный	Процент
9. Индекс предпринимательской уверенности в строительстве	Относительный	Процент

Составлено автором на основании данных Росстата.

Всего было отобрано 9 показателей, которые соответствовали приведенным выше требованиям. Строго говоря, не все из них характеризуют именно отрасль,

<sup>98</sup> Вертакова Ю.В., Плотников В.А. Стратегия инновационного развития России: управленческие проблемы реализации // Друкеровский вестник. 2020. № 1 (33). С. 5-20.

Плотников В.А., Федотова Г.В. Индикаторы стратегического регионального планирования // Финансовая аналитика: проблемы и решения. 2014. № 17 (203). С. 21-33.

ряд из них относится к региональному хозяйственному комплексу в целом. Тем не менее, включение их в анализ, по нашему мнению, является необходимым, т.к. рассматривать изменения отраслевой деловой среды, игнорируя тенденции и особенности развития региона, методически некорректно. Такое игнорирование может привести к неадекватным результатам.

Поясним логику включения в анализ каждого из показателей, представленных в таблице 3.3.1:

1. Среднегодовая численность населения региона. Данный показатель играет двоякую роль. Во-первых, численность населения характеризует емкость регионального рынка. Чем выше численное значение этого показателя, тем больший спрос (при прочих равных условиях) предъявляется на потребительские товары и услуги, в частности – на жилье, объекты социальной инфраструктуры и т.д., в также на общественные по своей сути блага, к которым можно отнести автомобильные дороги, инженерные сети и т.д. Во-вторых, этот показатель может использоваться как вспомогательный: благодаря ему можно перевести абсолютные показатели в относительную (удельную) форму (в виде значения первичного показателя, рассчитанного на 1000 чел. постоянного населения), что позволит корректней сопоставлять данные, относящиеся к различным регионам.

2. Инвестиции в основной капитал в строительной отрасли. Данный показатель является важным, так как способен охарактеризовать будущее положение строительной отрасли через текущий уровень инвестиций. Мы придерживаемся позиции, известной из макроэкономической теории инвестиций, в рамках которой инвестиции обладают мультипликативными и акселеративными свойствами, благодаря наличию которых их увеличение тесно связано как с отраслевым объемом выпуска, так и с экономическим ростом в целом. Заметим, что инвестиционная активность определяется управленческими решениями менеджеров и собственников организаций, в основе которых лежит оценка не только возможной доходности, но и рисков. В этой связи данный показатель остро реагирует на любые изменения в экономике, так как в кризисные моменты компании имеют меньше возможностей

по инвестированию, а перспективы успешности соответствующих инвестиционных проектов могут быть спорными. То есть, этот показатель очень тесно связан с состоянием внешней среды строительных организаций и характеризует способность компаний адаптироваться к её изменениям.

3. Среднемесячная номинальная начисленная заработная плата работников организаций, занятых в строительной отрасли. Данный показатель характеризует текущее положение отрасли с точки зрения возможностей по привлечению рабочей силы. (Выше мы отмечали, что для Республики Дагестан проблема нехватки рабочей силы в строительстве. Характерна она и для РФ в целом. Так, по оценкам НОСТРОЙ, на февраль 2022 года «российской строительной отрасли не хватает от 1,5 до 2 млн иностранных трудовых мигрантов для того, чтобы сохранить текущие объемы строительства... По оценке ... сегодня в строительной сфере России задействовано порядка 7 млн человек. Закрытие границ во время пандемии привело к значительному сокращению иностранных рабочих, которое превысило 1,5 млн человек» – цит. по: <https://www.vedomosti.ru/business/news/2022/02/08/908391-stroiteli-otsenili-defitsit-inostrannih-rabochih>). Рост данного показателя показывает потребность в кадрах, в том числе в более квалифицированных кадрах. Низкое же значение показателя может вызвать отток кадров либо привлечение менее квалифицированных кадров, а вызывается кризисными ситуациями, когда компании вынуждены экономить на фонде оплаты труда своих сотрудников.

4. Объем работ, выполненных по виду экономической деятельности «Строительство». Это абсолютный показатель, напрямую характеризующий величину работ, выполненных в регионе организациями рассматриваемой отрасли, выраженный в денежном эквиваленте. Данный показатель является одним из основных изучаемых факторов, наиболее сильно влияющих на эффективность функционирования строительной отрасли региона в динамике.

5. Ввод в действие зданий жилого и нежилого назначения. Показатель тесно связан с 4-м показателем, однако характеризует эффективность функционирования строительной отрасли с другой стороны: не с финансовой, а с точки зрения

объемов выпуска отрасли в натуральном виде, поэтому он также принципиально важен для изучения и рассмотрения.

6. Среднегодовая численность занятых в строительстве. Данный показатель характеризует то, какое количество трудоспособного населения занято именно в строительных организациях. Важно, при этом, не только текущее значение этого показателя, но и динамика данного индикатора, которая связана с происходящими изменениями в строительной отрасли, обусловленными как экстенсивным развитием (за счет, в частности, привлечения новых работников без изменения технологии работ), так и интенсивными факторами (прежде всего – внедрение новых техники и технологий).

7. Среднегодовая численность занятых в экономике. Данный показатель, как и 1-й, носит в нашем анализе двоякий характер. С одной стороны, он характеризует масштаб регионального рынка труда и занятости, что косвенно (при условии примерного равенства технологического уровня производства в разных регионах, что для экономики России в целом справедливо) свидетельствует о потенциале регионального хозяйственного комплекса в целом. С другой стороны, он используется как вспомогательный, для расчета доли занятых в строительстве относительно общей численности занятых в экономике.

8. Удельный вес убыточных организаций строительной отрасли. Индикатор характеризует успешность деятельности строительных организаций, степень их адаптированности к изменяющейся внешней среде. Очевидно, рост этого показателя является свидетельством слабости организационных адаптационных механизмов. Низкие значения этого показателя показывают, что экономическое состояние организаций в целом удовлетворительное (в силу присущих рыночной экономике рисков, нулевое значение этого показателя нам представляется маловероятным, а если оно и наблюдается, это означает, что с высокой вероятностью имеет место манипулирование информацией), высокие значения говорят о негативном развитии ситуации, необходимости повышения адаптационных возможностей организаций отрасли.

9. Индекс предпринимательской уверенности в строительстве. Данный показатель является маркером, которых характеризует состояние делового климата в строительной отрасли региона. Это – важный показатель, по изменению которого возможно судить о текущих тенденциях и проводить исследование в динамике за несколько лет, делать вывод о том, как произошедшие изменения влияют на строительную отрасль, насколько благоприятно ее организации и их менеджмент оценивают состояние и перспективы изменения внешней среды.

Заметим, что отбор вышеперечисленных показателей происходил на основании реализации экспертно-аналитической процедуры. В ходе ее реализации оценивалась как значимость того или иного показателя, способность его объективно оценивать состояние дел в строительстве, так и соответствие описанным нами выше в тексте данного параграфа требованиям. В ходе реализации этой процедуры множество показателей были отсеяны. Приведем некоторые примеры:

1. Добавленная стоимость строительной отрасли и её доля в ВРП региона. Эти показатели часто используется в СМИ и научных публикациях, однако не за все годы рассматриваемого периода в статистике есть значения этих показателей.

2. Безработица в строительной отрасли. На наш взгляд, это – весьма важный показатель, который указывает на возможные резервы роста. Особенно важен он для негетерогенных по уровню социально-экономического развития регионов, к числу которых можно отнести и Дагестан. Так, согласно результатам произведенных Селимовой Д.Д. и Абдулманаповым С.Г. расчетов, «большая часть территорий региона входит в кластер с невысоким уровнем развития... При этом примерно 80% периферийных районов характеризуются слабой инвестиционной привлекательностью и низким уровнем развития, что провоцирует миграционный отток населения и препятствует развитию территорий»<sup>99</sup>. В то же время, по данному показателю отсутствуют данные у Росстата.

3. Многие относительные показатели: обеспеченность строительной организации заказами, оценка конкурентной среды в строительстве, обеспеченность

---

<sup>99</sup> Селимова Д.Д., Абдулманапов С.Г. Внутрирегиональная дифференциация в социально-экономическом развитии Республики Дагестан // Региональная экономика и управление: электронный научный журнал. 2022. № 1 (69). Р. 4.

строительной организации финансированием и др. Эти показатели рассчитаны по Российской Федерации в целом, но существуют периоды (например, 2017 год), для которых отсутствуют данные для макрорегионального (СКФО) и регионального (Республика Дагестан) уровней.

Схема методики отбора показателей представлена на рисунке 3.1.1.

На основе отобранных показателей нами будет составлена экономико-математическая модель, по которой можно судить об изменениях и тенденциях в строительной отрасли. Так как рассматриваются 3 объекта: исследуемый – Республика Дагестан, усреднённый регион, входящий в Северо-Кавказский федеральный округ, и усредненный регион Российской Федерации, можно произвести сопоставление между всеми объектами, рассмотреть то, как изменения экономики по-разному влияли на них. Основным показателем будет интегральный коэффициент с системой весов, значение которого и будет характеризовать текущее состояние строительной отрасли региона в каждый исследуемый год.

Все показатели в своей изначальной форме представлены в таблице 4 Приложения. Заметим, что для применения в модели все отобранные показатели необходимо сначала преобразовать, привести их к сопоставимому виду. Для исследования был выбран период с 2013 по 2019 гг., по причине того, что большая часть данных имеется именно для этого периода.

Базовым годом был выбран первый год исследуемого периода – 2013 г., поэтому необходимо учесть изменения реальной стоимости российского рубля для того, чтобы не исказить расчеты неучтенным влиянием инфляции. В таблице 3.1.2 представлены данные по инфляции, необходимые для преобразования исходных показателей.

Учесть инфляцию необходимо для следующих показателей:

1. Инвестиции в основной капитал в строительной отрасли
2. Среднемесячная номинальная начисленная заработная плата работников организаций, занятых в строительной отрасли
3. Объем работ, выполненных по виду экономической деятельности «Строительство».

Показатели с учетом инфляции представлены в таблице 5 Приложения.

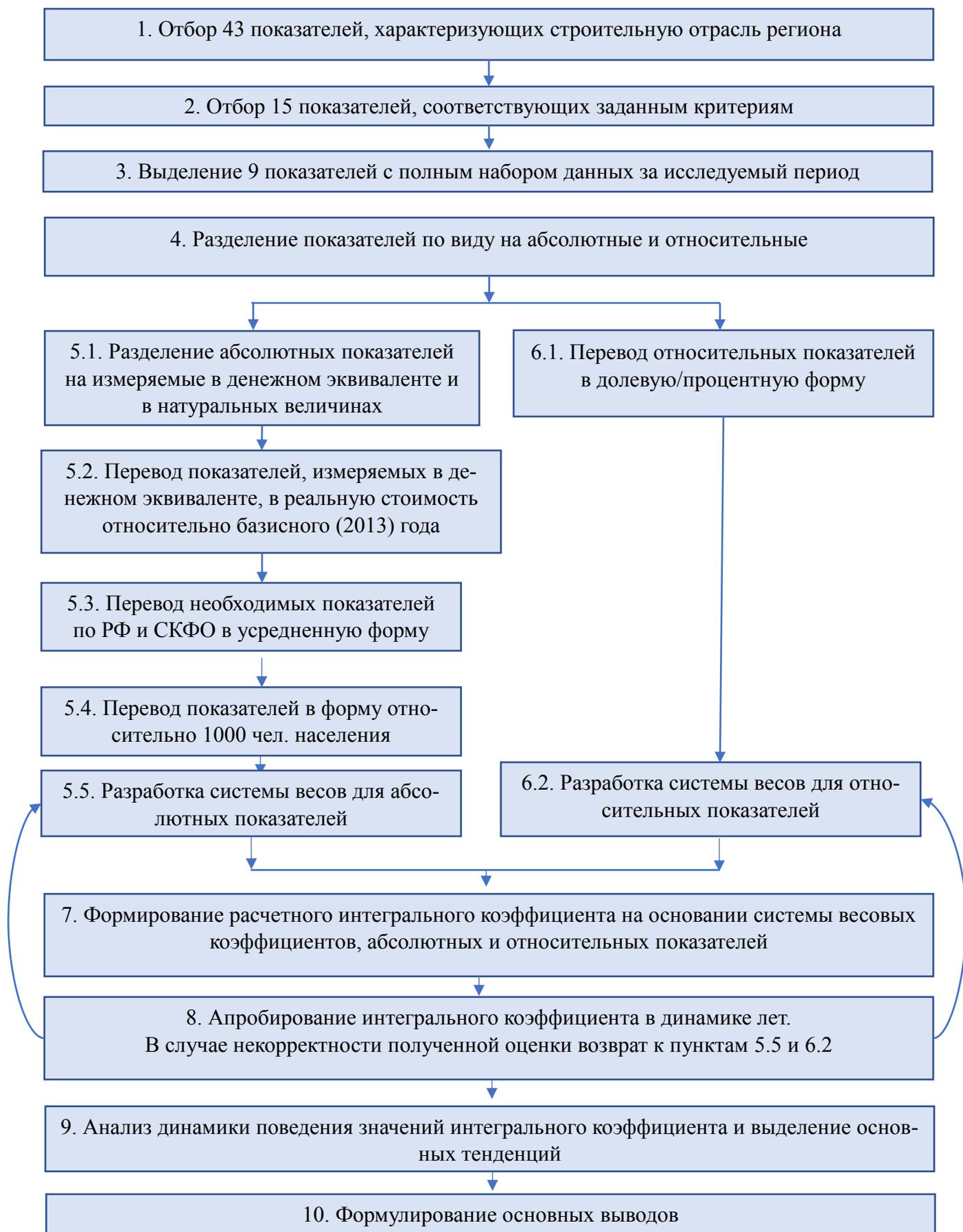


Рисунок 3.1.1. Схема отбора данных и выполнения расчетов  
(авторская разработка)

Таблица 3.1.2 – Инфляция по исследуемым годам и накопленная инфляция за 2013-2019 гг.

Год	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Инфляция за год, в %	6,45	11,36	12,91	5,38	2,52	4,27	3,05
Накопленная инфляция, в %	100,00	111,36	125,74	132,50	135,84	141,64	145,96

Составлено автором на основании данных Центрального Банка РФ.

Также необходимо свести показатели по регионам в усредненную форму. По Российской Федерации необходимо разделить показатели на 83 в 2013 году и на 85 в 2014 и последующих годах (в связи с вхождением в РФ новых субъектов федерации по итогам проведенного референдума – Республики Крым и города федерального значения Севастополь). В Северо-Кавказском федеральном округе необходимо разделить абсолютные значения показателей на 7 (по числу субъектов федерации, входящих в этот макрорегион). Преобразованы по данной методике будут следующие показатели:

1. Среднегодовая численность населения региона.
2. Инвестиции в основной капитал в строительной отрасли.
3. Объем работ, выполненных по виду экономической деятельности «Строительство».
4. Ввод в действие здание жилого и нежилого назначения.
5. Среднегодовая численность занятых в строительстве.
6. Среднегодовая численность занятых в экономике.

Два относительных показателя, включенных в модель, а именно: удельный вес убыточных организаций строительной отрасли, индекс предпринимательской уверенности в строительстве необходимо преобразовать из измерения в процентной форме, в измерение долевое. Преобразованные показатели представлены в таблице 6 Приложения.

Чтобы показатели можно было корректно использовать при сравнении регионов между собой, их необходимо еще раз преобразовать в относительную форму

измерения относительно того, какая величина приходится на 1000 человек постоянного населения региона или рассматриваемого в данной модели усредненного региона. Для этого перечисленные ниже показатели необходимо разделить на постоянное население региона, измеряемые в тысячах человек:

1. Инвестиции в основной капитал в строительной отрасли
2. Объем работ, выполненных по виду экономической деятельности «Строительство».
3. Ввод в действие здание жилого и нежилого назначения
4. Среднегодовая численность занятых в строительстве
5. Среднегодовая численность занятых в экономике

Преобразованные в данную форму показатели представлены в таблице 7 Приложения.

Финальным шагом подготовки показателей является перевод их в измерение относительно базового 2013 года по следующей формуле:

$$x_{\text{отн}201\_} = \frac{x_{201\_}}{x_{\text{уср}2013}}, \quad (3.1.1)$$

где  $x_{\text{отн}201\_}$  - значение рассматриваемого показателя региона в относительном виде за 201\_ год;

$x_{201\_}$  - значение рассматриваемого показателя региона в абсолютной форме за 201\_ год;

$x_{\text{уср}2013}$  - значение рассматриваемого показателя усредненного региона Российской Федерации за 2013 год в абсолютном виде.

В результате получают показатели, готовые к применению в экономико-математической модели. Показатели представлены в таблице 8 Приложения.

Ввиду того что все показатели, включенные в экономико-математическую модель, имеют разное значение для изучения строительной отрасли с точки зрения менеджмента строительных организаций, им необходимо присвоить разные весовые значения, так как некоторые показатели являются менее важными, а прочие

имеют большее влияние на благополучие строительной отрасли, состояние внешней (отраслевой) среды организаций и, следовательно, на потенциал их адаптации к изменениям. Для решения указанной задачи автором предлагается такая методика присвоения весовых коэффициентов для показателей:

1. Все включенные в математическую модель показатели условно разделяются на абсолютные (5 показателей) и относительные (2 показателя), которые имеют различную природу.

2. Для каждого подвида показателей (абсолютные и относительные) сумма весовых показателей принимается равной 1 (то есть, сумма всех весов будет равна 2, если складывать веса для всех абсолютных и всех относительных показателей).

3. В зависимости от значимости показателей для строительной отрасли, им присваиваются весовые коэффициенты. Например, показателю «Среднемесячная номинальная начисленная заработная плата работников организаций, занятых в строительной отрасли региона», может быть присвоена большая величина весового коэффициента, так как он, по нашему мнению, более важен для строительной отрасли, с точки зрения менеджмента, чем некоторые иные рассматриваемые нами показатели.

Для назначения весов мы использовали метод экспертных оценок. Система весовых коэффициентов представлена в табл. 3.1.3. Приведем краткие пояснения относительно присвоенных весовых коэффициентов:

1. Для показателей «Инвестиции в основной капитал в строительной отрасли» и «Среднемесячная номинальная начисленная заработная плата работников организаций, занятых в строительной отрасли» присвоены наибольшие весовые значения, так как они в наибольшей части связаны с текущим благополучием фирм в регионе. Наблюдаемый рост реальных зарплат свидетельствует о том, что отрасль развивается и может быть конкурентоспособной по сравнению с другими отраслями, быть способной привлекать квалифицированные кадры. Инвестиции также важны, этот показатель характеризует будущее строительной отрасли и наиболее остро реагирует на происходящие в отрасли измерения.



Таблица 3.1.3 – Система весовых коэффициентов

Название показателя	Вид показателя	Весовой коэффициент
2. Инвестиции в основной капитал в строительной отрасли	Абсолютный	0,3
3. Среднемесячная номинальная начисленная заработная плата работников организаций, занятых в строительной отрасли	Абсолютный	0,3
4. Объем работ, выполненных по виду экономической деятельности «Строительство»	Абсолютный	0,1
5. Ввод в действие здание жилого и нежилого назначения	Абсолютный	0,1
6. Среднегодовая численность занятых в строительстве	Абсолютный	0,2
Сумма весов по абсолютным показателям		1,0
8. Удельный вес убыточных организаций строительной отрасли	Относительный	0,4
9. Индекс предпринимательской уверенности в строительстве	Относительный	0,6
Сумма весов по относительным показателям		1,0
Общая сумма весов		2,0

Источник: составлено автором.

2. Показателям «Объем работ, выполненных по виду экономической деятельности "Строительство"» и «Ввод в действие зданий жилого и нежилого назначения» присвоен наименьший весовой коэффициент в размере 0,1. Это сделано по той причине, что хоть эти коэффициенты и напрямую характеризуют результаты работы организаций строительной отрасли за несколько лет, они менее важны, чем вышеперечисленные показатели.

3. Показателю «Среднегодовая численность занятых в строительстве» присвоен весовой коэффициент 0,2, так как этот показатель по аналогии с показателями из п. 1 также сильно взаимосвязан с благополучием строительной отрасли.

4. Относительным показателям «Удельный вес убыточных организаций строительной отрасли» и «Индекс предпринимательской уверенности в строитель-

стве» присвоены весовые коэффициенты 0,4 и 0,6 соответственно. Индексу присвоено большое значение, так как он имеет несколько большее значение, нежели удельный вес убыточных организаций строительной отрасли.

На основании ранее преобразованных относительных и абсолютных показателей, обоснованной системы весовых коэффициентов, теперь становится возможным рассчитать интегральный коэффициент, на основании которого будет выполнен анализ происходящих изменений в строительной отрасли, выделить временные тенденции и сопоставить регионы между собой. Расчет интегрального коэффициента выполняется по формуле:

$$X_{\text{инт}_{201\_}} = \sum_{i=1}^n a_i \times x_{i_{201\_}}, \quad (3.1.2)$$

где  $X_{\text{инт}_{201\_}}$  - итоговый интегральный коэффициент оценки текущего строительной отрасли региона за 201\_ год;

$a_i$  - весовой коэффициент  $i$ -того показателя;

$x_{i_{201\_}}$  - числовое значение  $i$ -того показателя строительной отрасли региона за 201\_ год.

После всех выполненных расчетов получают рассчитанные интегральные коэффициенты оценки строительной отрасли по 3 объектам: Республика Дагестан, среднее значение по Северо-Кавказскому федеральному округу и среднее значение по регионам Российской Федерации.

Для наглядности все коэффициенты переведены в процентную форму и представлены в формате таблицы 3.1.4, а также рисунка 3.1.2. Графическое и табличное представление результатов позволяет сопоставить данные за различные периоды и выделить тенденции.

График наглядно отображает поведение интегрального коэффициента оценки строительной отрасли в сравнении между регионами. Если рассматривать поведение усредненного региона СКФО, то видно, что макроэкономический шок, вызванный кризисом 2014 года, сильно повлиял на строительную отрасль, что привело к падению в отрасли на 9,98 процентных пункта в 2018 году, когда была достигнута точка минимума, по сравнению с 2014 годом.

Таблица 3.1.4 - Рассчитанные интегральные коэффициенты оценки

Год	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Интегральный коэффициент по усредненному региону РФ	0,8760	0,8815	0,7721	0,7284	0,6695	0,7348	0,8039
Интегральный коэффициент по усредненному региону СКФО	0,5963	0,7314	0,6595	0,6487	0,5927	0,5316	0,5965
Интегральный коэффициент по республике Дагестан	0,8295	0,8745	0,9151	0,8183	0,9187	0,6986	0,8374
Интегральный коэффициент по усредненному региону РФ, в %	87,6	88,15	77,21	72,84	66,95	73,48	80,39
Интегральный коэффициент по усредненному региону СКФО, в %	59,63	73,14	65,95	64,87	59,27	53,16	59,65
Интегральный коэффициент по республике Дагестан, в %	82,95	87,45	91,51	81,83	91,87	69,86	83,74

Источник: расчет по авторской экономико-математической модели.

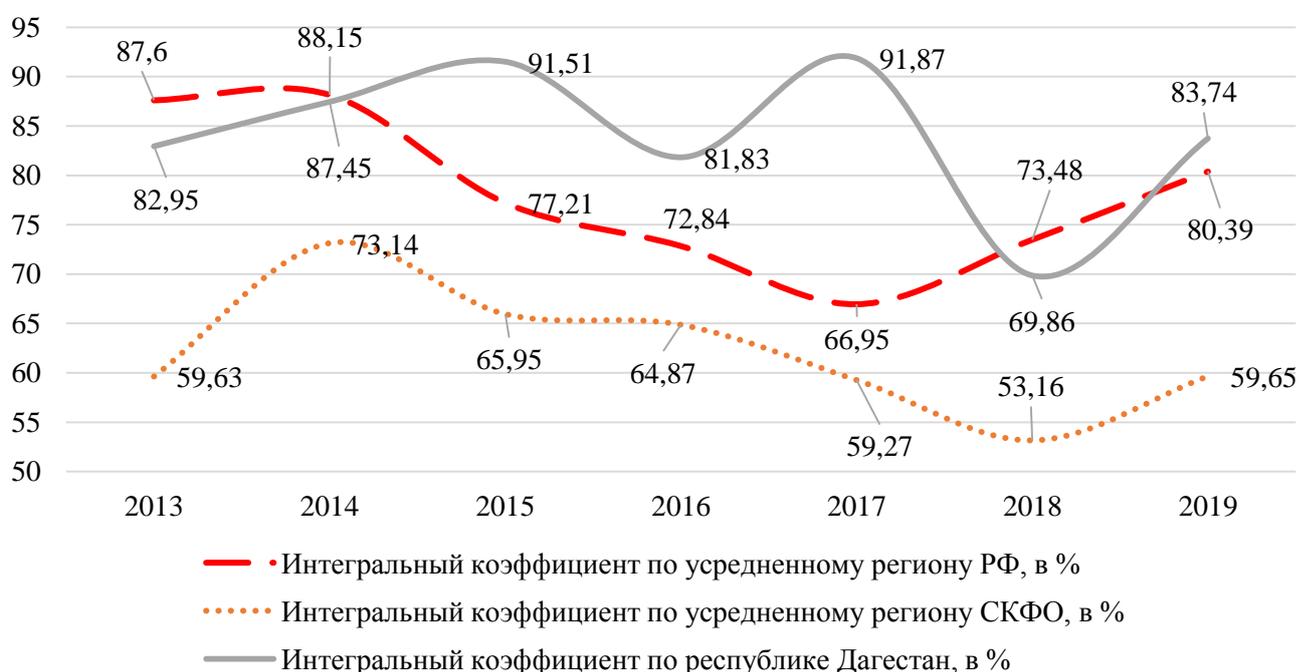


Рисунок 3.1.2. Динамика значений интегрального коэффициента по регионам (расчет по авторской экономико-математической модели)

Также можно отметить, что усредненный регион СКФО за весь рассматриваемый период имеет меньшие значения коэффициента, нежели Республика Дагестан или усредненный регион, из чего можно сделать вывод, что Республика Дагестан (в части строительной отрасли) является ключевым регионом СКФО, учитывая также значения коэффициента за 2013-2019 года. То есть, строительные организации Дагестана имеют сравнительно более высокую адаптивность к изменениям внешней среды.

Если же рассматривать поведение усредненного региона Российской Федерации, то он ведет себя аналогично среднему региону СКФО, с тем отличием, что точка минимума достигается в 2017 году, с последующим ростом и восстановлением.

### 3.2 Динамика экономических показателей деятельности строительных организаций

Из предыдущих суждений, представленных в предыдущем параграфе диссертации, можно сделать вывод, что математическая модель для рассмотренных объектов ведет себя адекватно, наблюдаются схожие тенденции с поведением других отраслей экономики: после 2014 года наблюдается снижение на 3-4 года, с последующим восстановлением. Однако нетипично ведет себя строительная отрасль Республики Дагестан, которая в кризисный период начинает вести себя иначе, наблюдается значительный подъем значения интегрального показателя, который нехарактерен для ситуации шоков внешней среды. Для того, чтобы определить причины подобного поведения, необходимо рассмотреть поведение отдельных показателей, входящих в модель.

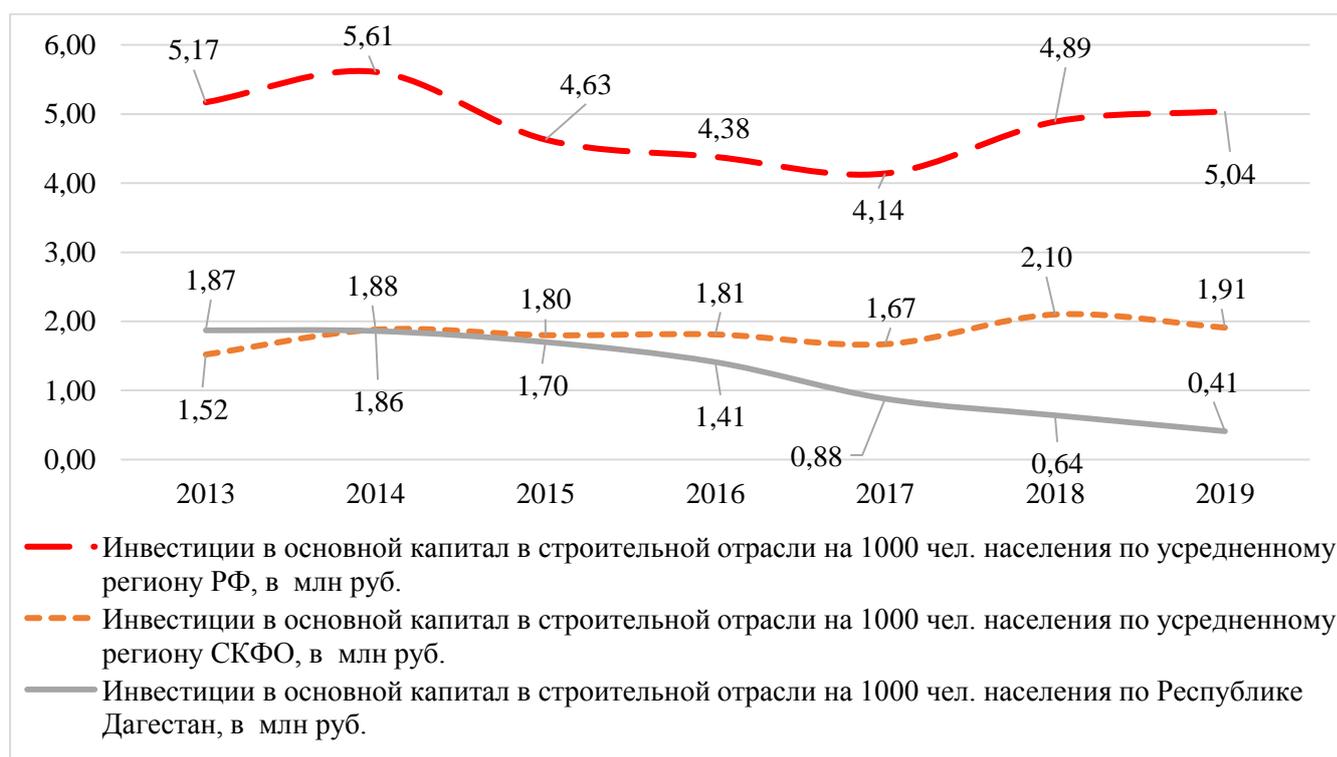


Рисунок 3.2.1. Динамика значений показателя инвестиции в основной капитал в строительной отрасли на 1000 чел. населения в рассматриваемых регионах (составлено автором по материалам Росстата)

Как видно из рис. 3.2.1, инвестиции в основной капитал имеют наибольшие значения у усредненного региона России. Их поведением схоже с авторским интегральным коэффициентом и в целом адекватно отражает влияние кризисной ситуации 2014 года на экономику России. Инвестиции по среднему региону СКФО больше инвестиций в Республике Дагестан за весь рассматриваемый период, несмотря на то что Дагестан занимает ключевое положение в округе, как по численности населения, так и по величине выполненных работ, на основании чего возникает закономерный вопрос – почему компании привлекают и выполняют меньше инвестиций в основной капитал, нежели другие регионы округа или другие регионы России?

Также следует отметить, что с 2014 года наблюдается значительный спад инвестиций, с минимумом в последней наблюдаемой точке – 2019 году. Это отрицательная тенденция, над которой необходимо работать как государству, так и высшему менеджменту отдельных строительных организаций, осуществляющих свою деятельность в Республике Дагестан.

Из рис. 3.2.2 видно, что ситуация с показателем среднемесячной реальной заработной платы аналогична поведению инвестиций, и тенденции наблюдаются примерно те же. Средняя зарплата работников строительных организаций по России значительно превосходит заработную плату аналогичных организаций, работающих в регионах СКФО и входящей в состав этого округа Республики Дагестан. Показатель ведет себя аналогично другим маркерам, с 2014 наблюдается снижение показателя до 2016-2017 годов. Можно сделать вывод, что привлекать квалифицированные кадры в Северо-Кавказский федеральный округ сложнее, так как заработная плата в этих регионах значительно меньше, чем в среднем по России.

По нашему мнению, эта ситуация обусловлена трудоизбыточностью Дагестана, что подтверждается стабильно отрицательным сальдо миграционного прироста населения республики (таблица 3.2.1). Так, только за 2021 год численность населения в регионе за счет учтенной миграции сократилась более чем на 3 тыс. человек. Если учесть то обстоятельство, что эти данные отражают лишь лиц, которые изменили свое место жительства на постоянной основе, а трудовая миграция

внутри России, как правило, не сопряжена с перерегистрацией по новому месту жительства, то ежегодное число внутренних трудовых мигрантов из Дагестана исчисляется десятками тысяч человек. Основная причина трудовой миграции в данном случае – низкий уровень оплаты труда из-за трудоизбыточности республики.



Рисунок 3.2.2. Динамика значений показателя «Среднемесячная номинальная начисленная заработная плата работников организаций, занятых в строительной отрасли на 1000 чел. населения» в рассматриваемых регионах (составлено автором по материалам Росстата)

При этом, такая ситуация с миграцией не является чем-то новым, она была характерна и для советского Дагестана. Как отмечено руководством российской национальной статистической службы, «в 1959 г. за пределами Дагестана на территории страны проживало 208 тыс. дагестанцев, или 21%. За период 1959-1989 гг. численность коренных народов в Дагестане увеличилась в 1,96 раза, а на остальной территории СССР – в три раза, в том числе в России – в пять раз. В результате столь интенсивной миграции доля дагестанских народов, проживающих в других районах России, выросла с 6,2% в 1959 г. до 14,7% в 1989 г., а на территории всего СССР

(за пределами Дагестана) – до 30,3%, Миграционные потери населения в сумме составили за рассматриваемый период 170 тыс. человек, или около 15% населения... основным фактором, который на протяжении десятилетий оказывал воздействие на мотивацию населения к выезду за пределы традиционно трудоизбыточного Дагестана, являлся низкий уровень его экономического развития (население вне зависимости от национальности при прочих равных условиях всегда стремится жить там, где лучше экономические условия существования)» (цит. по: [http://www.garweb.ru/conf/gks/20030514/smi/msg.asp?id\\_msg209107.htm](http://www.garweb.ru/conf/gks/20030514/smi/msg.asp?id_msg209107.htm)).

Таблица 3.2.1 - Миграция населения Республики Дагестан, человек<sup>100</sup>

Период	Число прибывших	Число выбывших	Миграционный прирост, убыль (-)
2021 год			
январь	2428	2648	-220
январь-февраль	5675	6449	-774
январь-март	9183	10532	-1349
январь-апрель	12165	14570	-2405
январь-май	14348	17455	-3107
январь-июнь	18012	20902	-2890
январь-июль	22027	24409	-2382
январь-август	26106	27935	-1829
январь-сентябрь	29889	32339	-2450
январь-октябрь	33480	36413	-2933
январь-ноябрь	36486	39702	-3216
январь-декабрь	40176	43509	-3333
2022 год			
январь	2663	2950	-287

При этом, имеющиеся оценки отраслевой структуры занятости показывают, что в Дагестане удельный вес занятых в строительстве в среднесрочной перспективе будет расти. Следовательно, сравнительный избыток трудовых ресурсов, привлекаемых строительными организациями, сохранится. Это может привести к консервации низких уровней зарплат в строительных организациях региона, что, в ко-

<sup>100</sup> Источник: официальные данные Дагстата: [https://dagstat.gks.ru/storage/mediabank/Миграция%20населения%20Республики%20Дагестан\(17\).htm](https://dagstat.gks.ru/storage/mediabank/Миграция%20населения%20Республики%20Дагестан(17).htm).

нечном итоге, негативно скажется на их конкурентоспособности (в условиях дешевых трудовых ресурсов отсутствуют стимулы к росту капиталовооруженности труда и, следовательно, к увеличению инновационно-технологического уровня строительства). Эти наши выводы подтверждаются данными прогноза баланса трудовых ресурсов по Республике Дагестан на 2020 год и плановый период 2021-2022 годов, подготовленного в 2019 г. республиканским Минтрудсоцразвития (см.: <https://dagmintrud.ru/upload/iblock/789/7894ee8460d35b218b0ac079f8a9b520.pdf>); фрагмент этого прогноза, снабженный авторскими расчетами, представлен в таблице 3.2.2.

Таблица 3.2.2 - Динамика трудовых ресурсов Республики Дагестан, тыс. человек

Показатель	2020	2021	2022	2022/2020
Общая численность трудовых ресурсов	1799,9	1807,1	1808,6	+0,48%
Численность занятых в экономике	1124,2	1133,0	1135,6	+1,01%
Численность занятых в строительстве	138,9	140,5	141,1	+1,58%

На основании данных, отображенных на рис. 3.2.3, видно, что объем строительных работ, выраженный в денежном эквиваленте, слабее реагирует на макроэкономические шоки, вызванные кризисами и на иные факторы нестабильности внешней среды строительных организаций. Кризис 2014 года привел к снижению на 8% показателя по среднему региону России, по СКФО показатель снизился на 10%, но не наблюдается затяжного падения показателя, что также связано со спецификой строительной отрасли.

При этом, в Республике Дагестан, как указано на графике, наблюдается рост объема выполненных работ, несмотря на экономический кризис. Однако данный

индикатор не может полностью отобразить благоприятность ситуации строительной отрасли в регионе, поэтому важно исследовать его в совокупности и в сопоставлении с другими маркерами, что и выполняется в нашей работе.



Рисунок 3.2.3. Динамика значений показателя объема работ, выполненных по виду экономической деятельности «Строительство» на 1000 чел. населения в рассматриваемых регионах (составлено автором по материалам Росстата)

На рис. 3.2.4 показано, что кризис оказал незначительное влияние на количестве людей, занятых в строительстве в среднем по России. Однако в Республике Дагестан – ситуация парадоксальная: в 2016 году наблюдается значительный рост (на 70,6%) числа людей, занятых в строительстве, что сильно влияет на строительную отрасль региона. Именно из-за этого изменения наблюдается рост показателя в среднем по округу, так как Республика Дагестан «подтянула» показатель, приближая его ближе к среднероссийскому. В Республике Дагестан значения показателя почти вдвое выше, чем в среднем по России, что также связано с большим объемом работ (см. рис. 3.2.3).

При этом наблюдаются меньшие реальные зарплаты, на что мы указывали выше, что отчасти и позволяет использовать больше рабочей силы, чем в других регионах Российской Федерации. Для более полного анализа данного аспекта рассмотрим то, какую долю составляют люди, занятые работой в строительной отрасли исследуемых регионов, относительно общей величины занятых. Это позволит сделать выводы об изменениях в структуре рынка труда в пользу или же нет для строительной отрасли региона.



Рисунок 3.2.4. Динамика значений показателя «Среднегод. численность занятых в строительстве» (составлено автором по материалам Росстата)

На рисунке 3.2.5 показано как изменяется доли занятых в строительстве. В 2013-2015 годах во всех рассматриваемых регионах доля практически одинакова, однако среднероссийская доля несколько выше, чем в среднем по СКФО или по

Республике Дагестан. Однако в 2016 году наблюдается рост доли в регионах Северо-Кавказского федерального округа, особенно в Республике Дагестан, где по состоянию на 2019 год каждый 8-й занятый человек работает именно в строительной отрасли, что является большим значением и показывает то, что данная отрасль очень важна для региона и любые негативные изменения внешней среды, которые приведут к увольнениям или отправлением в неоплачиваемый отпуск работников строительных организаций, могут привести к негативным последствиям для населения.

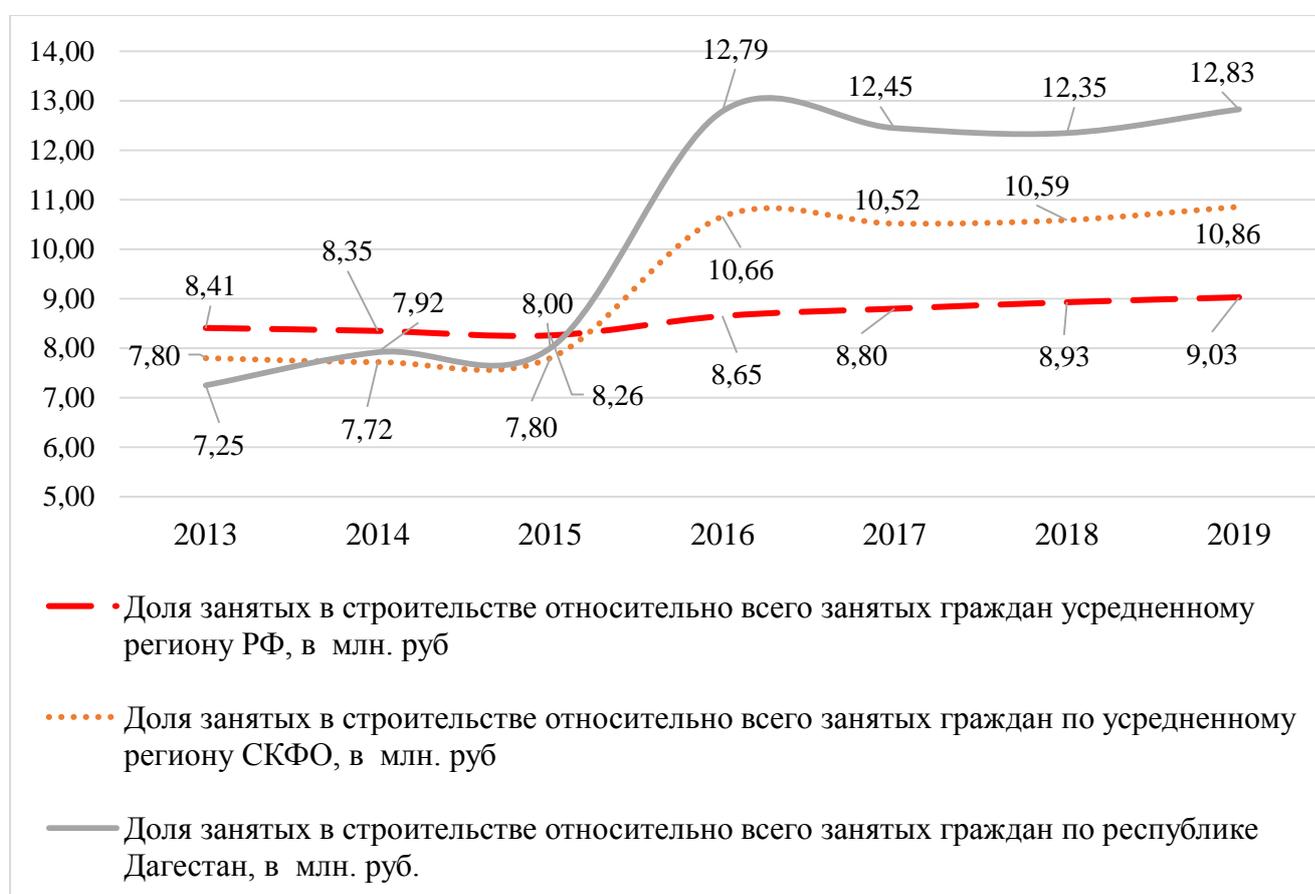


Рисунок 3.2.5. Доля лиц, занятых в строительстве, относительно всей численности занятых граждан (составлено автором по материалам Росстата)

Таким образом, на основании результатов применения авторской экономико-математической модели, что описано в предыдущем параграфе диссертации, а

также выполненного выше изучения динамики показателей, характеризующих основные показатели деятельности строительных организаций, можно сделать следующие выводы:

1. Макроэкономические изменения, вызывающие трансформацию внешней среды деятельности организаций, имеют существенное влияние на строительную отрасль регионов, а также на относимые к ней организации. В среднем по Российской Федерации и по Северо-Кавказскому федеральному округу это влияние более значительное, чем по Республике Дагестан. Это наблюдается из-за того, что в модель входят такие показатели, как объем работ, выполненных по виду экономической деятельности «Строительство» и ввод в действие зданий жилого и нежилого назначения, которые подверглись меньшему влиянию, нежели другие маркеры, которые также важны в рамках изучения влияния внешней среды на строительные организации.

2. Чувствительными к изменениям в экономике индикаторами являются инвестиции в основной капитал в строительной отрасли и среднемесячная реальная заработная плата работника организации строительной отрасли. В случае сильного экономического кризиса они могут долгосрочно снижаться в течение 3-4 лет, что позволяет на основании их анализа делать вывод о дальнейших тенденциях. В Северо-Кавказском федеральном округе и Республике Дагестан эти показатели сильно отстают от среднероссийских значений, и если случай со среднемесячной реальной заработной платой объясняется региональной демографической спецификой и общим уровнем благосостояния, избытком предложения на рынке труда, то малая величина инвестиций в основной капитал, вкуче с большим объемом проводимых работ может привести к технологическому отставанию и высоким рискам в строительной отрасли региона.

3. Несмотря на влияние кризиса и уменьшение реальной заработной платы как по России, так и в СКФО и в Республике Дагестан, наблюдается значительное изменение структуры занятых в пользу строительной отрасли. В Республике Дагестан в 2016 году количество занятых в строительной отрасли выросло бо-

лее чем на 70%, что является значительным изменением. Однако такой стремительный рост предполагает привлечение менее квалифицированных и обученных кадров, и он не пропорционален увеличению объема выполненных работ, на основании чего можно сделать вывод о падении среднего уровня производительности труда работника строительной организации и нерациональном использовании трудовых ресурсов региона. В среднем по России и других регионах СКФО наблюдается более планомерный рост на 1,5-2,0 процентных пункта в год.

### 3.3 Адаптация организаций к трансформации их внешней среды

Результаты исследований, представленные в предыдущих материалах диссертации, позволяют сделать два важных для теории и практики менеджмента вывода:

- во-первых, все организации находятся под существенным воздействием внешней среды, повлиять на которую они не могут, т.к. изменение ее параметров в большинстве случаев не лежит в зоне влияния менеджмента. Эти изменения внешней среды можно лишь наблюдать, оценивать, анализировать и пытаться прогнозировать (последнее, как показывает имеющийся опыт, выполнить в полной мере с достаточной для практики достоверностью невозможно) с тем, чтобы учесть изменения внешней среды в процедурах управления организацией, т.е. осуществить адаптацию организации к изменившимся параметрам среды;

- во-вторых, внешняя среда пребывает в постоянном движении, она трансформируется и развивается. В то же время, глубина и скорость ее изменений непостоянны. Периодически происходят «всплески», происходящие в виде синхронных неблагоприятных (с позиций экономических интересов организации) изменений различных параметров внешней среды. Такого рода изменения (в диссертации мы называли их «шоками» внешней среды, подчеркивая тем самым их негативное влияние на организации) могут привести организации не только к кризисному состоянию, но даже к гибели. В этой связи адаптация организаций к существованию в условиях шока внешней среды приобретает для нее жизненно важное значение, следовательно требуется разработка соответствующего инструментария.

На рис. 3.3.1 приведена предложенная Гордеевой И.А. и Тесленко Т.В. принципиальная схема адаптации организации к внешней среде, которая показывает, что ее осуществление требует использования инструментов как стратегического, так и тактического уровней менеджмента, при этом сама адаптация носит «разовый» характер, т.к. выступает в качестве ответной реакции менеджмента на негативные средовые изменения. Поэтому для ее осуществления рекомендовано использовать проектный подход.

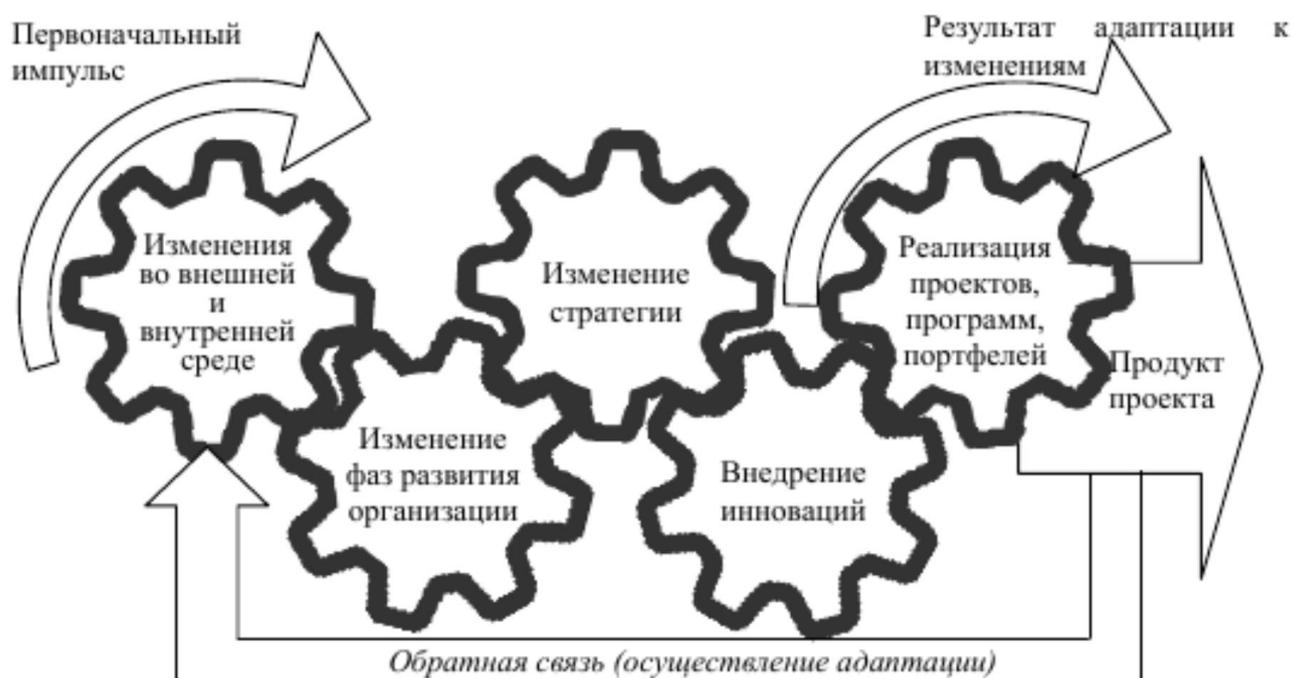


Рисунок 3.3.1 – Схема адаптации организации к изменениям среды<sup>101</sup>

Следует отметить, что по проблемам адаптации организаций к средовым изменениям имеется обширная литература<sup>102</sup>. Ученые и практики рекомендуют использовать широкий спектр методов и конкретных инструментов адаптации. На основе их изучения нами предложен механизм адаптации организаций к изменениям внешней среды, схема которого приведена на рисунке 3.3.2.

<sup>101</sup> Источник: Гордеева И.А., Тесленко Т.В. Процесс адаптации организации к изменениям // Вісник Придніпровської державної академії будівництва та архітектури. 2014. № 9 (198). С. 33-43. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/protsess-adaptatsii-organizatsii-k-izmeneniyam> (дата обращения: 07.05.2022).

<sup>102</sup> См., например:

Адерихо Ю.А. Индикаторные инструменты анализа адаптации организации к изменениям внешней и внутренней среды // Статистика и экономика. 2010. № 4. С. 71-75.

Башкирова О. Механизм адаптации компании в современной инновационной среде // Вестник Института экономики Российской академии наук. 2012. № 2. С. 129-135.

Евдокимова М.К. Институциональная адаптация организаций торговли // Управленческое консультирование. 2014. № 12 (72). С. 159-165.

Моденов А.К., Власов М.П. Особенности адаптации строительной организации к стратегическим зонам хозяйствования // Образование и право. 2021. № 7. С. 148-156.

Прохорова В.В., Схаплок Р.Б., Власов М.И. Адаптация организаций к неблагоприятной экономической ситуации, сложившейся в результате пандемии COVID-19 // Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. 2021. № 3 (53). С. 92-97.

Сирина Н.Ф., Цыганов В.В. Адаптивные механизмы оценки и классификации дальновидных активных систем // Проблемы управления. 2006. № 6. С. 93-95.

Филошин Н.В. Малый бизнес: управление развитием и саморазвитие. Малый бизнес как открытая социальная система: некоторые аспекты управления и самоорганизации // Российское предпринимательство. 2011. № 2-2. С. 50-55.



Рисунок 3.3.2 – Алгоритм адаптации организации к изменениям среды  
(разработано автором)

Следует отметить, что методологически, при всем разнообразии предлагаемых разработок (и авторская здесь не исключение), известные подходы все же лежат в русле той парадигмы, что и лежащая в основе схем, представленных на рисунках 3.3.1 и 3.3.2. В ее основе – опора при разработке мероприятий адаптации на собственные ресурсы, которые находятся в распоряжении организации. Этот подход вполне резонен, т.к. менеджеры не могут привлекать для решения организационных задач те ресурсы, которые не находятся в их ведении. Но в условиях средовых шоков собственных ресурсов может оказаться недостаточно.

И это наглядно подтверждают данные по 2020 году, на который пришелся (по состоянию на момент написания автором этих строк, март 2022 года – это так) пик пандемии Covid-19 (цит. по: <https://rg.ru/2021/04/17/nazvany-naibolee-ustojchivye-vo-vremia-pandemii-sfery-biznesa-v-rossii.html>): «За [2020] год в России стало на 15% меньше ИП [индивидуальных предпринимателей], а количество юридических лиц сократилось на 8%. Самым пострадавшим регионом стала Кабардино-Балкария – с апреля 2020 года в республике закрылись 20% юрлиц и ИП. За ней следуют Чечня (-19%), Дагестан (-17%), Пермский край (-16%) и Астраханская область (-15%). Наилучшие показатели продемонстрировали Чукотка (-3%), Севастополь (-4%), Крым (-5%), Бурятия (-6%) и Адыгея (-7%)».

Аналогичные показатели характеризуют и экономики других стран, в том числе в случае и иных, чем пандемических, макроэкономических шоков. Это говорит о том, что «запас прочности» и ресурсные резервы у организаций в условиях такого рода шоков, несмотря на всё мастерство менеджеров могут оказаться недостаточными для того, чтобы справиться с кризисом и банкротством. В этой связи логичным выглядит использование в кризисных условиях внешних ресурсов, т.к. отработать блок «Принятие управленческих решений; запуск проектов адаптации к изменениям» в условиях недостаточного наполнения блока «Сведения об имеющихся у организации ресурсах» (см. рис. 3.3.2) попросту невозможно.

Достаточно традиционным в этом случае выглядит привлечение средств государственной (федеральной и/или региональной) и/или муниципальной поддержки. Следует отметить, что в период последних шоковых изменений внешней среды российских организаций – в период коронакризиса – такого рода поддержка властями активно оказывалась. Она имела значительную отраслевую специфику, т.к. проблемы, с которыми столкнулись организации в период макроэкономического шока, были в разных отраслях разными. Исходя из выбранных нами при проведении диссертационного исследования ограничений, рассмотрим эту поддержку властей в адрес отраслевых организаций на примере строительства.

Следует отметить, что участие властей в адаптации организаций к кризисным условиям именно в строительстве обусловлено экономическими причинами. Дело

в том, что государство остается основным инвестором инфраструктурных проектов, значительное число строительных объектов в России и ее регионах создается и реконструируется при участии средств бюджетной системы РФ. В качестве примера в таблице 3.3.1 приведены данные о реализации строительных проектов в рамках концессионных соглашений.

Таблица 3.3.1 - Объявленные концессионные конкурсы, частные концессионные инициативы и заключенные концессионные соглашения средней и крупной категорий за период 2016-2019 гг., ед./млрд руб.

Год	Объявлено конкурсов и частных концессионных инициатив		Концессионные проекты	
	Количество, ед.	Суммарный объем инвестиционных обязательств, млрд руб.	Количество, ед.	Суммарный объем инвестиционных обязательств, млрд руб.
2016	1836	267,0	67	224,0
2017	1310	385,0	60	256,0
2018	1299	371,0	66	564,0
2019	1177	460,0	38	255,0

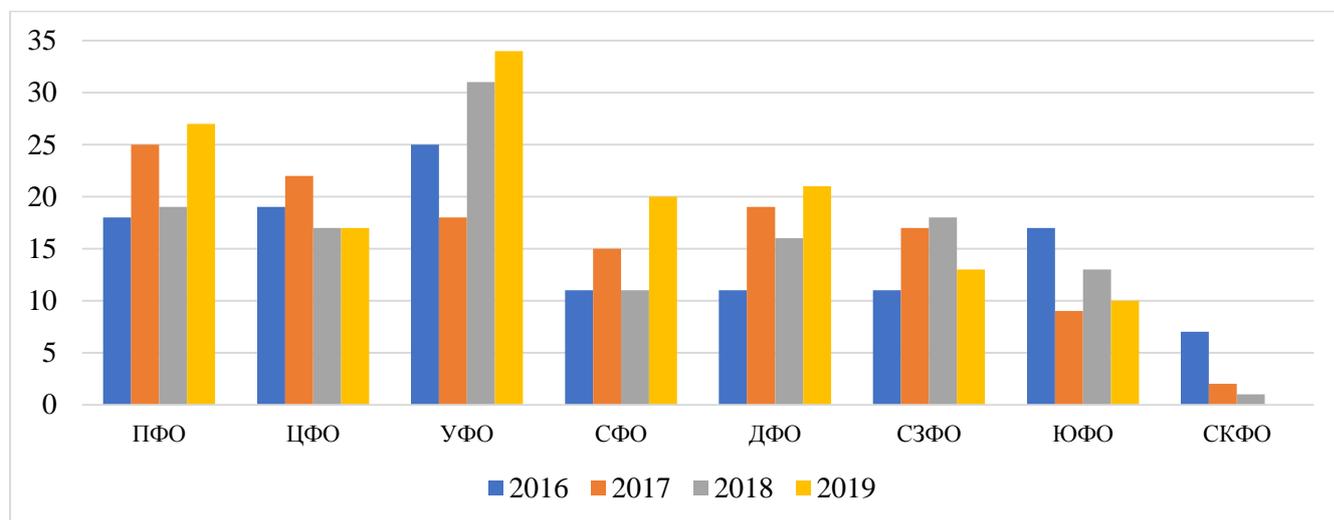
Составлено автором на основе данных портала [investinfra.ru](http://investinfra.ru)<sup>103</sup>.

Безусловно, участие государства в этих проектах приводит к его заинтересованности в их успешной реализации, тем более что в них вложены и бюджетные средства. Поэтому у государства возникает также заинтересованность в том, чтобы строительные организации, участвующие в этих проектах, продолжали свою деятельность и сохраняли устойчивость, способность к успешной реализации указанных проектов.

На рис. 3.3.3 прослеживается неравномерность распределения концессионных соглашений по федеральным округам. Если смотреть в разрезе федеральных округов, то можно увидеть увеличение роста количества конкурсов и частных инициатив в Дальневосточном, Сибирском и Приволжском федеральных округах, где с 2016 года произошло увеличение этого показателя на 10, 9 и 9 ед. или на 48%,

<sup>103</sup> Концессии в России-2019. Основные итоги и тренды // Национальная ассоциация концессионеров и долгосрочных инвесторов в инфраструктуру. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://investinfra.ru/frontend/images/PDF/NAKDI-koncessii-2019-full.pdf> (режим доступа 06.03.2021).

45% и 30%, соответственно. В Южном и Центральном федеральных округах отмечено снижение на 7 и 2 ед. или на 42% и 11%, соответственно. В Северо-Кавказском федеральном округе в 2019 году не было объявлено ни одного концессионного конкурса и не заявлено ни одной частной инициативы.



Составлено автором на основе данных портала investinfra.ru<sup>104</sup>.

Рисунок 3.3.3 - Динамика количества объявленных в 2016–2019 гг. концессионных конкурсов и частных инициатив в федеральных округах, ед.

Эта территориальная неравномерность приводит к тому, что значимость для конкретных регионов строительного бизнеса также варьируется, что порождает у региональных властей запрос на его более активную поддержку в кризисных условиях. Следовательно, степень активности региональных властей в вопросе оказания помощи строительным организациям в разных регионах будет неодинаковой. При этом, следует подчеркнуть, что речь идет не только и не столько о финансовой поддержке, сколько о других ее формах, порой достаточно специфичных.

Например, из-за остановок транспортного сообщения и ряда производств в период коронакризиса, у организаций сферы строительства возникали проблемы с

<sup>104</sup> Концессии в России-2019. Основные итоги и тренды // Национальная ассоциация концессионеров и долгосрочных инвесторов в инфраструктуру. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://investinfra.ru/frontend/images/PDF/NAKDI-koncessii-2019-full.pdf> (режим доступа 06.03.2021).

поставками материалов и оборудования, в том числе из-за ухода с рынка некоторых поставщиков (отметим, что эта же проблема возникла весной 2022 года, в связи с объявлением рядом зарубежных компаний об уходе с российского рынка по политическими мотивам). В этой ситуации нам представляется необходимым создание на базе информационных ресурсов Минстроя России отраслевого сервиса, аналогичного Государственной информационной системе промышленности, разработанной и запущенной под эгидой Минпромторга России (см.: <https://gisp.gov.ru/gisplk>).

Кроме того, государство вправе в кризисных условиях изменить отраслевые «правила игры», смягчив некоторые из них. Так, например, 3 апреля 2020 года вступило в силу постановление Правительства РФ от 02.04.2020 г. № 423 «Об установлении особенностей применения неустойки (штрафа, пени), иных финансовых санкций, а также других мер ответственности за неисполнение или ненадлежащее исполнение обязательств по договорам участия в долевом строительстве, установленных законодательством о долевом строительстве, и об особенностях включения в реестр проблемных объектов многоквартирных домов и (или) иных объектов недвижимости, в отношении которых застройщиком более чем на 6 месяцев нарушены сроки завершения строительства (создания) многоквартирного дома и (или) иного объекта недвижимости и (или) обязанности по передаче объекта долевого строительства участнику долевого строительства по зарегистрированному договору участия в долевом строительстве».

Данный документ был призван регламентировать критерии включения объектов в реестр проблемных, у которых были нарушены сроки завершения строительства и передачи квартир. Кроме этого, на срок со дня вступления постановления в силу до 1 января 2021 г. были отменены штрафы, пени и иные финансовые санкции в отношении застройщиков, не сумевших своевременно выполнить свои обязательства по договорам долевого участия. Безусловно, такая мера способствовала адаптации строительных организаций к новым условиям внешней среды.

Типичное проявление макроэкономического шока – это снижение потребительского спроса, причиной чего является как снижение заработных плат и иных доходов населения, так и стремление значительного числа граждан к экономии из-

за страха безработицы, снижения доходов и иных причин, ассоциируемых с кризисом<sup>105</sup>. В этих условиях стимулирование потребительского спроса на товары/услуги отраслевых организаций также выступает в качестве косвенного инструмента адаптации отраслевых организаций к новому состоянию внешней среды.

Следует отметить, что в отношении строительных организаций в период пандемии государство задействовало и эти инструменты поддержки их адаптации к новым условиям. Это осуществлялось путем реализации государственной программы выдачи льготных ипотечных кредитов отдельным категориям граждан. Безусловно, наличие ипотечных денег способствовало восстановлению отрасли. По данным Единого ресурса застройщиков (см.: <https://erzrf.ru/news/mneniye-zastroyshchikov-igotnaya-ipoteka-povysila-prodazhi-developerov-na-2550>, публикация от 20 октября 2020 г.), «благодаря программе льготной ипотеки у 53,1% застройщиков продажи новостроек выросли на 25-50%. 40,6% опрошенных застройщиков считают, что за счет этой программы отрасль смогла восстановиться после кризиса. Еще 31,3% полагают, что льготная ипотека спасла отрасль. У 28,1% опрошенных застройщиков доля продаж с льготной ипотекой составила 60-80% от общего количества продаж новостроек. Еще у 31,3% застройщиков доля таких продаж составила 40-60%».

Для иллюстрации того, насколько строительные организации в состоянии решать возникающие в период шоковых изменений внешней среды проблемы за счет собственных ресурсов, на рисунке 3.3.4 приведены данные о том, с какими наиболее существенными проблемами столкнулись застройщики на фоне пандемии в 2020 году. Основная часть этих проблем – внешние и не поддаются регулированию или какому-либо иному влиянию со стороны менеджмента организаций. Очевидно, что без внешней помощи решить их весьма затруднительно.

---

<sup>105</sup> Отметим здесь одну важную особенность потребительского поведения, присущего россиянам в период кризиса, вызванного не естественной среднесрочной динамикой экономики, которая для рыночной экономики, как известно, является волнообразной, а теми или иными шоковыми событиями (в последние годы в качестве таковых выступала пандемия Covid-19 и введение антироссийских санкций «коллективным Западом»). На первом этапе развития кризиса, опасаясь высокой инфляции и снижения физической доступности товаров, покупатели проявляют ажиотажный спрос. В дальнейшем, в силу исчерпания запасов наличных денег и создания у домохозяйств повышенных запасов потребительских товаров, спрос на них радикально, в разы или на десятки процентов сокращается (см., например: <https://www.kommersant.ru/doc/4321814>).

Для успешной адаптации и посткризисного восстановления организаций строительной отрасли необходимы государственные меры. По данным Центра социально-экономических исследований ЦСР, эти меры должны быть следующие: реструктуризация кредитов; мораторий на проведение плановых проверок; продление действия срочных лицензий и иных разрешений; отсрочка прохождения разрешительных процедур; возможность изменить сроки, цены госконтрактов и размер аванса по ним; отсрочка от уплаты арендной платы по договорам аренды недвижимости и иного имущества (в частности – государственного), снижение размера этой платы; отмена/смягчение штрафных санкций по госконтрактам и др.



Рисунок 3.3.4 – Проблемы, с которыми столкнулись строительные компании на фоне кризиса 2020 года (источник: отчета ЦСР)

Анализ показывает, что к мерам государственной поддержки (помимо названных выше и уже реализуемых в РФ), которые в первую очередь необходимы для развития строительной отрасли и адаптации ее организаций к изменяющимся условиям внешней среды можно отнести те, что приведены на рис. 3.3.5. Среди

важных условий развития и адаптации организаций строительной отрасли стоит также отметить востребованность системы государственной поддержки для участников проектов комплексного развития территорий. Несмотря на снижение интереса к такому механизму социально-экономического развития регионов в период кризиса, необходимо принимать во внимание потенциал этого инструмента в части создания рабочих мест, роста доступности жилья, улучшения облика и инвестиционной привлекательности городов и т.д. Это, так сказать, «побочные», но очень важные эффекты государственных мер, направленных на поддержку и адаптацию строительного бизнеса.

***Снижение налоговой нагрузки*** – это не только основной фактор восстановления строительной отрасли, но и драйвер ее развития. Снижение налоговой нагрузки высвобождает дополнительные ресурсы, которые могут быть направлены на адаптацию и развитие строительных организаций

***Возможность выкупа земельного участка под реновацию***, рекультивация таких участков и предоставление на льготных условиях инвесторам

***Возможность поэтапного раскрытия счетов-эскроу до момента завершения строительства.*** Отметим, что механизм эскроу-счетов вступил в силу летом 2019 года и для многих потенциальных покупателей жилой недвижимости является важным условием приобретения жилья. Однако, в случае если введение эскроу-счетов приведет к росту стоимости квадратного метра, большинство потребителей выберет альтернативный объект для сделки – без эскроу (например, на вторичном рынке), но с более выгодными ценовыми условиями

***Программа льготной ипотеки.*** Постановление Правительства РФ от 23.04.2020 № 566, которым предусмотрена льготная ипотека (под 6.5%) требует перманентной пролонгации

Рисунок 3.3.5 – Меры государственной поддержки строительной отрасли  
(составлено автором)

Следует отметить одну важную особенность строительной отрасли – в ней, в отличие от многих других отраслей российского народнохозяйственного комплекса, весьма развито саморегулирование и самоуправление. «Саморегулирование в области строительства ... введено в Российской Федерации с 1 января 2009

года взамен строительных лицензий... Саморегулируемая организация (СРО) в области строительства ... в соответствии с Градостроительным кодексом РФ – это некоммерческая организация, сведения о которой внесены в государственный реестр саморегулируемых организаций и которые основаны на членстве индивидуальных предпринимателей и (или) юридических лиц, выполняющих строительство, реконструкцию, капитальный ремонт объектов капитального строительства» (цит. по: [http://www.all-sro.ru/types\\_of\\_sro/self\\_regulation\\_building](http://www.all-sro.ru/types_of_sro/self_regulation_building)).

Особый интерес представляет анализ целей деятельности строительных СРО. К ним отнесены [там же]:

1. Объединение профессиональных участников строительной отрасли для предотвращения, предупреждения причинения вреда жизни и здоровью физических лиц, био-миру, окружающей среде, экологии, объектам культурного наследия, имуществу граждан и организаций, государственному/муниципальному имуществу вследствие недостатков работ, выполняемых членами СРО;
2. Повышение качества выполняемых строительных работ;
3. Информированию профессиональных участников строительной деятельности.

В настоящее время в строительстве действует 224 СРО (см.: <https://sro-portal.info/the-state-registry-of-sro>). Это свидетельствует о том, что отрасль достаточно хорошо самоорганизована, начиная с 2010 года эти механизмы самоорганизации прошли период становления и настройки и в настоящее время работают достаточно успешно. По нашему мнению, это позволяет говорить о том, что строительным СРО могут быть переданы дополнительные функции, в частности, связанные с адаптацией строительных организаций к шоковым изменениям внешней среды. В других отраслях, менее самоорганизованных, такого рода передача функций может оказаться неэффективной.

Т.е. мы согласны с Моденовым А.К. и Власовым М.П., которые утверждают: «Строительному рынку, как и любому другому, свойственна цикличность деловой активности, что также сказывается на масштабах деятельности и размере

строительных организаций... Результаты конкурентной борьбы проявляются в объединении строительных организаций, их вертикальной и горизонтальной интеграции, появлении узкоспециализированных фирм, оформлении кластеров. Чтобы защитить свои экономические интересы, строительные организации вынуждены создавать ассоциации, обладающими значительной рыночной властью»<sup>106</sup>.

Различные объединения строительных организаций (в частности – СРО) могут рассматриваться как институты обеспечения стабильности и устойчивости своих членов в условиях нестабильной внешней среды. В этом состоит важное отличие механизмов адаптации к шокам внешней среды строительных организаций. Помимо двух традиционных контуров управления, способствующих адаптации: микроуровня (уровня менеджмента организаций) и макроуровня (уровня государственной/муниципальной экономической политики), возникает возможность и необходимость введения промежуточного – мезоуровня, на котором адаптация осуществляется силами и за счет ресурсов саморегулируемых организаций.

Целью адаптации является достижение организацией состояния динамического равновесия между внешней и внутренней средой. В целом, задача адаптации решается постоянно, но именно в условиях шоковых изменений внешней среды скорость ее решения приобретает решающее значение, т.к. от нее зависит не только эффективность деятельности, но и жизнеспособность организации, ее выживание в резко изменившейся внешней среде. В то же время, помимо «шоковой» и «тактической» адаптации, можно выделить и «стратегическую» адаптацию. Последний вид адаптации тесно связан с реализацией стратегии организации, которая слабо реагирует на ситуативные изменения, т.к. ориентирована на достижение определенных стратегических целей и реализацию миссии организации.

Внедрение механизмов адаптации можно рассматривать как важную управленческую инновацию. «Управленческие инновации – это то новое знание, которое воплощено в новых управленческих технологиях, в новых административных про-

---

<sup>106</sup> Моденов А.К., Власов М.П. Особенности адаптации строительной организации к стратегическим зонам хозяйствования // Образование и право. 2021. № 7. С. 148-156.

цессах и организационных структурах (например, введение новых методов организации работы, структурирования задач, распределения ресурсов, определения вознаграждения и т.п.)»<sup>107</sup>. Все признаки управленческих инноваций, перечисленные в этом определении, присущи и механизмам адаптации, так как они затрагивают имеющиеся управленческие технологии, административные процессы и организационные структуры организаций (в нашем случае – строительных), при этом они основаны на новых знаниях, касающихся, прежде всего, понимания динамики, факторов, взаимосвязей и т.д. во внешней среде. Такой акцент в этом типе управленческих инноваций именно на внешней среде связан с тем, что знания о внутренней среде организаций у менеджеров, как правило, более полные.

Как мы отмечали выше, в п. 2.1 диссертации, важным отличительным признаком строительных организаций является долгосрочность многих реализуемых ими проектов. Для долгосрочных проектов очень важным аспектом их успешного выполнения и завершения является ритмичность выполнения работ и их финансирования. И внешние шоки, в первую очередь, нарушают эту ритмичность. Возникают слабопредсказуемые колебания спроса, колебания объемов финансирования, возникают сбои в логистических цепочках и т.д. Результатом всего этого является увеличение издержек.

Поэтому можно рекомендовать менеджменту строительных организаций, в качестве элемента адаптационного механизма, создавать ресурсные резервы, которые позволят если не устранить полностью, то хотя бы смягчить последствия внешнего шока. С этой точки зрения, количественным мериллом успешности адаптации может служить не только время, в течение которого организация восстанавливает свое нормальное функционирование, но и минимизация издержек и потерь, вызванных адаптацией. Т.е. можно сделать вывод, что в основе адаптации строительной организации к новым средовым условиям лежит количественный подход, ориентированный на минимизацию трансформационных (т.е. связанных с переходом к новому состоянию) издержек.

---

<sup>107</sup> Колесникова О.Н., Локтионова Ю.Н. Управленческие инновации и инструменты их внедрения в управление организацией // Вестник Курской государственной сельскохозяйственной академии. 2009. № 6. С. 40.



## Заключение

Главным итогом проведённого исследования является то, что в диссертации решена научная задача, имеющая значение для развития теории менеджмента, суть которой состоит в обосновании теоретических положений и разработке методического инструментария управления организациями в условиях шоковых изменений их внешней среды, отличающихся учетом расширенного набора факторов внешней среды, а также использованием для адаптации к изменениям не только собственных ресурсов организаций, но также средств государственной/муниципальной поддержки и ресурсов деловых партнеров.

В результате выполнения диссертационного исследования, его цель, состоявшая в разработке теоретических аспектов и методических инструментов управления организациями, функционирующими в условиях шоков внешней среды, достигнута. Все поставленные задачи решены в полном объеме. Далее приведем краткие обобщающие выводы и рекомендации, которые вытекают из содержания проведенного исследования.

В современных условиях динамика внешней среды организаций становится все более неустойчивой и слабо предсказуемой. При этом, помимо традиционного эволюционного (постепенного) изменения показателей внешней среды, организации все чаще сталкиваются с шоками, т.е. одномоментными и существенными изменениями внешней среды, которые затрагивают не единственный ее параметр, а практически всю их совокупность, что резко меняет внешние условия функционирования и развития организаций и требует адекватной и оперативной реакции со стороны систем их менеджмента.

Примером такого шока является пандемия Covid-19, которая вызвала экономический кризис во всем мире, в том числе и в России, существенно усложнив нормальную работу многих организаций, что привело, в том числе, к их массовым банкротствам. В то же время, некоторые организации не только пережили вызванный «ковидным шоком» кризис, но и существенно упрочили свои позиции за счет эффективного управления и быстрой адаптации к произошедшим во внешней среде

изменениям. Чтобы организациям выжить в непростых условиях и процветать, их менеджеры должны научиться быстро реагировать на изменения, для чего необходим соответствующий научно-методический аппарат.

В диссертации, с учетом указанной необходимости, предложена авторская модификация известной методики качественного анализа внешней среды организации PESTLE, которая учитывает P – политические, E – экономические, S – социокультурные, T – технологические, L – правовые, E – экологические факторы. Эта методика хорошо подходит для отслеживания эволюционных изменений внешней среды, но, например пандемический коронакризис, оказался ею не учтен.

Поэтому нами предложено дополнительно включить в анализ N-фактор (природный, связанный, в нашем случае с риском пандемии, вероятность которой в среднесрочной перспективе, несмотря на победу в целом над Covid-19, оценивается как достаточно высокая). Таким образом, нами рекомендовано для современных организаций проводить анализ внешней среды с использованием методики PESTLE+N, что позволит учесть влияние на их развитие внешних шоков, не учитываемых в традиционных методиках.

В ходе дальнейших исследований, в качестве их перспективного направления, можно указать на возможность дальнейшей модификации авторской методики, трансформации схемы анализа PESTLE+N в PESTLE+N+X (где X – пока неизвестный, фактор, включение которого в качественный анализ еще требует научного обоснования).

В диссертации показано, что внешняя среда всех организаций может быть разделена на две составляющие – общую, которая имеет одинаковые показатели и параметры, характерные для всех организаций, независимо от их территориальной и отраслевой принадлежности (например, уровень инфляции или ставки налогов), и особенную, которая содержит те компоненты, которые имеют отраслевую и/или территориальную специфику. И динамика этих двух составляющих может существенно различаться, что предопределяет использование различных способов реагирования менеджмента на изменения внешней среды.

В частности, нами было проведено углубленное исследование специфики строительных организаций как объектов менеджмента, с позиций их реакции на шоковые изменения внешней среды. К числу наиболее существенных отличий отнесено следующее: непостоянство локализации хозяйственной активности; инерционность деловых процессов и замедленная реакция на внешние шоки; значимое влияние погодных условий на процессы и результаты деятельности; кооперативный характер деятельности, зависимость от деловых связей с партнерами; систематический дефицит трудовых ресурсов и зависимость от труда рабочих-иммигрантов; наличие отраслевых особенностей применения цифровых технологий.

Эти особенности носят объективный характер и определяют специфику отраслевого менеджмента. Поэтому рекомендовано их учитывать при управлении строительными организациями с тем, чтобы повысить эффективность управленческих мер, направленных на противодействие негативному воздействию шоков внешней среды на них.

Помимо качественной оценки внешней среды, необходима и количественная оценка. Но она, по указанным выше причинам, имеет значительную отраслевую специфику. В этой связи в диссертации была разработана методика интегральной количественной оценки внешней среды организации, адаптированная к специфике строительных организаций. В ходе дальнейших исследований, в качестве их перспективного направления, можно указать на изучение возможности адаптации этой методики к специфике организаций других отраслей, которые также имеют свои особенности, требующие выявления.

Для количественной оценки внешней среды был научно обоснован авторский набор из семи частных показателей, сгруппированных на абсолютные (пять показателей) и относительные (два показателя), рассчитываемых на уровне региона, макрорегиона и национальной экономики в целом, что позволяет проводить сравнительную оценку уровня благоприятности внешней среды для функционирования и развития строительных организаций в условиях внешних шоков.

В диссертации также был изучен вопрос территориальной неравномерности внешней среды российских организаций. В результате была установлена существенная неравномерность в динамике макро- и мезоэкономических показателей (инвестиции в основной капитал, среднемесячная реальная заработная плата, структура занятости и т.д.), характеризующих внешнюю среду организаций, действующих в конкретном регионе. Мало того, была доказана неодинаковость их реакции на неэкономические шоки внешней среды.

С учетом этих данных, в том числе подтвержденных региональной, федеральной и отраслевой статистикой, рекомендовано осуществлять подбор эффективных мер антикризисного регулирования на уровне менеджмента организации и регионального публичного управления, которые будут адресно направлены на устранение тех проблем, которые вызваны наибольшими сравнительными дисбалансами показателей внешней среды.

В ходе дальнейших исследований, в качестве их перспективного направления, можно указать на необходимость дополнительного исследования этого вопроса, т.е. на разработку методики экономического обоснования выбора наиболее эффективного (оптимального по заданному критерию, выбор которого также составляет отдельную научную задачу) набора мер антикризисного регулирования, с учетом имеющихся отраслевых и территориальных особенностей влияния внешней среды на деятельность организаций.

Несмотря на неокончателное решение этой задачи, в диссертации разработан методический подход к ее решению – к управлению адаптацией организаций к шокам внешней среды. Его отличие от известных состоит в том, что помимо традиционных контуров адаптации на микроуровне (менеджмент организации) и мезоуровне (инструменты государственной/муниципальной поддержки хозяйствующих субъектов), дополнительно рекомендовано ввести контур субмезоуровня (отраслевые саморегулируемые организации и иные добровольные объединения). Особенно подходит эта рекомендация для строительных организаций, т.к. в строи-

тельной отрасли действуют многочисленные саморегулируемые организации, которые могут стать действенным институтом антикризисного («антишокового») регулирования.

Также в диссертации предложено разделение используемого инструментария антикризисной адаптации организаций на «шоковый», «тактический» и «стратегический», т.е. «шоковый» инструментарий выделяется отдельно в силу того, что, как показал практический опыт и теоретический анализ, невозможность быстро справиться с шоковыми изменениями внешней среды часто приводит к гибели организаций.

Разработанные в диссертации положения не только развивают теорию менеджмента, но и при применении на практике позволят повысить эффективность адаптации организаций к изменяющимся вследствие шоков различной природы условиям внешней среды.

## Список литературы

1. Абалкин Л.И. Избранные труды: в 4 т. Т. 2. На пути к реформе. Хозяйственный механизм развитого социалистического общества. Новый тип экономического мышления. Перестройка: пути и проблемы. М., 2000. 912 с.
2. Аветисян К.П. Менеджмент организаций / К.П. Аветисян, А.А. Скакун, Л.Э. Жуковская, В.И. Козак. – Одесса: ОНАС им. А.С. Попова, 2013. – 112 с.
3. Азими́на Е.В. Экономико-математическое моделирование в оценке рисков инновационной деятельности предприятия // Креативная экономика. 2017. Т. 11. № 9. С. 975-984.
4. Азрилиян А.Н. Большой экономический словарь. М.: Институт новой экономики, 1997.
5. Акиндинова Н.В. Макросектора в российской экономике: структурные особенности и реакция на изменение внешних условий / Н.В. Акиндинова, А.Г. Назарова, А.А. Чепель // Журнал новой экономической ассоциации. - 2018. - № 3 (39). - С. 128-137.
6. Алексеев А.А. Инновации в строительной индустрии: научная дискуссия и библиография // Экономические науки. 2017. № 155. С. 7-11.
7. Алексеев А.А., Беляева Е.Ю. К вопросу о транзакционных издержках в инвестиционно-строительном комплексе // Вопросы экономики и права. 2018. № 119. С. 102-110.
8. Алексеев А.Н., Королёв Г.В. Реорганизация предприятий в эпоху цифровизации // Вестник Московского университета им. С.Ю. Витте. Серия 1: Экономика и управление. 2019. № 2 (29). С. 82-86.
9. Алиев В.Г. Теория организации. – М.: Экономика, 2010. – 429 с.
10. Аникин Ю.В. Проектное дело в строительстве / Аникин Ю.В., Царев Н.С. - Саратов, Екатеринбург: Профобразование, Уральский федеральный университет, 2019. 123 с.
11. Антохина Ю.А., Колесников А.М. Хозяйственный (предпринимательский) риск как объект оценки и страхования в системе управления современным

предприятием // Вестник Санкт-Петербургского государственного университета технологии и дизайна. Серия 3: Экономические, гуманитарные и общественные науки. 2021. № 1. С. 3-7.

12. Антропов В.А. Теория организации. – Екатеринбург: Изд-во УрГУПС, 2013. – 111 с.

13. Аркин П.А., Салкуцан С.В., Бородина Е.П. Методологические вопросы нормирования квалификации работников новых производственных технологий сквозных цифровых технологий // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. 2021. № 1 (127). С. 7-19.

14. Арутюнова Л.М. Теория организации / Л.М. Арутюнова, Е.В. Пирогова. – Ульяновск: УлГТУ, 2007. – 110 с.

15. Асаул А.Н. Управление предпринимательскими рисками инвестиционно-строительного проекта / А.Н. Асаул, А.В. Друзенко, Г.Ф. Щербина, Т.Ю. Шведкова. – СПб.: АНО ИПЭВ, 2017. – 256 с.

16. Асаул А.Н., Заварин Д.А. Внедрение ключевых инноваций по видам и этапам инвестиционно-строительного цикла // Вестник гражданских инженеров. 2014. № 5(46). С. 133-140.

17. Асаул А.Н., Заварин Д.А., Иванов С.Н. Основные препятствия развитию инновационной активности в инвестиционно-строительной сфере // Фундаментальные исследования. 2015. № 4. С. 180-184.

18. Асаул В.В. Переход к проектному финансированию в строительстве и защита прав потребителей // Национальная концепция качества: государственная и общественная защита прав потребителей. Сборник тезисов докладов международной научно-практической конференции. СПб., 2019. С. 247-251.

19. Асаул В.В., Кришталь В.В., Петухова Ж.Г. Реализация национальных проектов, направленных на инвестиции в инфраструктурное обеспечение предпринимательской деятельности: проблемы и перспективы // Вестник гражданских инженеров. 2020. № 4 (81). С. 209-218.

20. Асаул В.В., Лушников А.С. Опыт внедрения BIM технологий в строительных организациях / В сборнике: Экономика и управление в строительстве: проблемы, анализ тенденций и перспектив развития. Сборник научных трудов студентов, аспирантов, молодых ученых, преподавателей и профессоров. Санкт-Петербург, 2018. С. 30-33.
21. Ашурбекова З.Н., Гасанова Д.Б., Юсуфова А.М. Эффективная региональная инвестиционная политика как важнейшее направление развития экономики региона // Конкурентоспособность в глобальном мире: экономика, наука, технологии. 2017. № 11 (58). С. 695-698. – 0.3/0.1 п.л.
22. Бабарин М.С. Формирование экономической модели стратегии качества организации: дис. ... д-ра экон. наук. СПб., 2014.
23. Бадыкова И.Р., Романова А.И. Концептуальная основа проектного управления инновационной активностью хозяйственных систем // Экономика и предпринимательство. 2021. № 1 (126). С. 1037-1040.
24. Бадыкова И.Р., Романова А.И. Проектное управление инновационной активностью предприятий: монография. М.: Инфра-М, 2021. 130 с.
25. Балабин А.А. Смягчение монетарной политики и структурные изменения в российской экономике / А.А. Балабин // ЭКО. - 2017. - № 1 (511). - С. 135-148.
26. Балашов А.М. Необходимость качественных структурных изменений в российской экономике и перевода ее на инновационную траекторию развития / А.М. Балашов // Карельский научный журнал. - 2019. - Т. 8. № 4 (29). - С. 101-103.
27. Баринов В.А. Теория менеджмента. – М.: Инфра-М, 2014. – 207 с.
28. Барьеры развития рынка жилищного строительства. Рынок строительства и недвижимости: стимулы отрасли на фоне кризиса – 2020 // центр социально-экономических исследований. Июнь, 2020 год.
29. Басов А.В. BIM без стрессов для отрасли. 2019. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://ru-bezh.ru/intervyu/25178-andrej-basov-bim-bez-stressov-dlyaotrasli>.

30. Батуева Т.Б. Межрегиональная кооперация на основе конкуренции как фактор инновационного развития региона // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. 2017. № 4. С. 80-84.

31. Бачурина С.С., Плещев Г.С. Основные фазы жизненного цикла процесса создания и управления объекта недвижимости как единого инвестиционно-строительного проекта / В сборнике: Современные проблемы управления проектами в инвестиционно-строительной сфере и природопользовании: материалы VIII Международной научно-практической конференции кафедры управления проектами и программами. 2018. С. 256-260.

32. Бездудная А.Г. Выбор стратегии развития субъектов РФ на основе рейтинговой оценки уровней регионального инновационного развития / А.Г. Бездудная, Г.А. Краюхин, Р.В. Смирнов // Проблемы современной экономики. - 2018. - № 2 (66). - С. 170-174.

33. Бездудная А.Г. Формирование механизма управления предпринимательской структурой на основе системы принципов / А.Г. Бездудная, А.В. Смирнова, К.А. Григорьев // Экономика и предпринимательство. – 2017. - № 10-2 (87). - С. 454-458.

34. Бездудная А.Г., Логинов А.Н., Обзор современных методик оценки инновационного развития региона. Инфраструктурный аспект // Экономика и предпринимательство. 2018. № 8 (97). С. 368-373.

35. Богданов А.А. Тектология: всеобщая организационная наука. В 2-х кн. Кн. 1 / Редкол. Л.И. Абалкин (отв. ред.) и др.; Отд-ние экономики АН СССР. Ин-т экономики АН СССР. — М.: Экономика, 1989. – 304 с.

36. Борисов А.С. Формирование научного подхода к управлению инвестициями в крупные строительные проекты с учетом институциональных факторов влияния // Вестник гражданских инженеров. 2017. № 2 (61). С. 285-290.

37. Боркова Е.А. Методические аспекты политики стимулирования инноваций для устойчивого развития и зеленого роста // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. 2020. № 3 (123). С. 65-70.

38. Боркова Е.А., Буравилина Ю.И., Сенчило А.А. Влияние санкций на инвестиционный климат и промышленную политику России // Экономика и бизнес: теория и практика. 2016. № 10. С. 9-12.
39. Брю С.Л., Макконнелл К.Р. Экономикс: краткий курс. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015.
40. Будагов А.С., Владимиров С.А., Власова В.М., Крылов Э.И. Об основах целостной государственной макроэкономической инвестиционной политики // Инновации и инвестиции. 2016. № 11. С. 178-188.
41. Бузырев В.В., Селютина Л.Г., Мартынов В.Ф. Современные методы управления жилищным строительством. М.: Инфра-М, 2016.
42. Бургонов О.В. Совершенствование управления предпринимательскими структурами на основе концепции управления стоимостью / О.В. Бургонов, Е.С. Ивлева // Экономика и управление. - 2016. - № 4 (126). - С. 28-32.
43. Бургонов О.В. Стратегическое прогнозирование развития предпринимательских структур в условиях инновационной экономики / О.В. Бургонов, Н.П. Голубецкая, Т.В. Чиркова // Парадигмальные стратегии науки и практики в условиях формирования устойчивой бизнес-модели России. – СПб.: Санкт-Петербургский государственный экономический университет, 2019. - С. 93-96.
44. Бурук А.Ф. Кластерный проект: понятия, типология, подходы к моделированию / Бурук А.Ф., Котёлкин Д.Д., Марков Л.С. // Мир экономики и управления. – 2017. – Т. 17. – № 3. – С. 132-142.
45. Бутаков В., Фаградянц И. Политехнический терминологический толковый словарь. – М.: ЭТС (Электронные и традиционные словари), 2014.
46. Бутенко Е.Д. От аналоговой до цифровой. эволюция или революция? // Управление в экономических и социальных системах. 2021. № 3 (9). С. 21-26.
47. Быстров А.В., Толстых Т.О., Радайкин А.Г. Кросс-отраслевая экосистема как организационно-экономическая модель развития высокотехнологичных производств // Экономика и управление. 2020. Т. 26. № 6. С. 564–576.
48. В Москве и области заморозили строительство половины торговых площадей. РБК: [Электронный ресурс]. – Режим доступа:

<https://www.rbc.ru/rbcfreenews/58e225769a7947e98ac5a231> (дата обращения 12.02.2021).

49. В России за год закрылся 1 млн малых и средних компаний. DW. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.dw.com/ru/v-rossii-za-god-zakrylsja-1-mln-malyh-i-srednih-kompanij/a-54569088> (дата обращения: 11.12.2020).

50. В России существенно сократилось число трудовых мигрантов. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.rbc.ru/newspaper/2020/11/03/5f9bf5269a794771485ceb51> (дата обращения 13.02.2020).

51. В строительную сферу Дагестана необходимо привлечь более 2 тыс. специалистов – власти // [finanz.ru](http://finanz.ru) / Новости. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.finanz.ru/novosti/aktsii/v-stroitelnuyu-sferu-dagestana-neobkhodimo-privlech-bolee-2-tys-specialistov-vlasti-1029518135> (дата обращения 18.02.2021).

52. Вертакова Ю.В., Алпеева Е.А., Рябцева И.Ф. Прогресс и инновации: анализ системной взаимообусловленности: монография. – Москва, 2013. – 137 с.

53. Вертакова Ю.В., Плотников В.А. Стратегия инновационного развития России: управленческие проблемы реализации // Друкерровский вестник. 2020. № 1 (33). С. 5-20.

54. Вертакова Ю.В., Плотников В.А., Харченко Е.В. Диверсификация регионального развития как приоритетная посткризисная стратегия (на материалах Курской области) // Поволжский торгово-экономический журнал. 2011. № 3. С. 69-75.

55. Вертакова Ю.В., Симоненко Е.С. Проблемы становления и развития методологии индикативного управления: монография. Курск, 2009.

56. Вертакова Ю.В., Феоктистова Т.В. Реализация антикризисных мер для населения и бизнеса в условиях пандемии коронавируса COVID-19 // Экономика и управление. 2020. Т. 26. № 5 (175). С. 444-454.

57. Вертакова Ю.В., Харченко Е.В., Железняков С.С. Интеграция подходов к управлению современной организацией: монография. – Курск, 2010. – 524 с.

58. Веснин В.Р. Теория организации и организационного поведения. – М.: Проспект, 2014. – 507 с.
59. Вишнинецкая А.И., Коршунова Е.М. Обеспечение комплексности при реновации застроенных территорий // Вестник гражданских инженеров. 2018. № 6 (71). С. 214-220.
60. Вишнинецкая А.И., Коршунова Е.М., Коршунов А.Ф. Совершенствование механизма реновации территорий типовой жилой застройки в Санкт-Петербурге // Вестник гражданских инженеров. 2019. № 3 (74). С. 209-215.
61. Вклад отечественных ученых в разработку теории организации / Современная гуманитарная академия. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.standard-company.ru/standard-company3.shtml>.
62. Внутренняя и внешняя среда в управлении // Методические основы и основные категории ТУ [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://cde.osu.ru/courses2/course124/1\\_5.html](https://cde.osu.ru/courses2/course124/1_5.html) (дата обращения 28.02.2021).
63. Войтоловский Н.В. Малые предприятия в системе интеграционных процессов как фактор преодоления кризисных явлений региона / Н.В. Войтоловский, И.Н. Альхимович, С.А. Уваров // Проблемы современной экономики. - 2019. - № 1 (69). - С. 83-87.
64. Войтоловский Н.В. Региональный подход к инновационному развитию малых предпринимательских промышленных структур (на примере Санкт-Петербурга) / Н.В. Войтоловский, Н.П. Белозерова, Ю.И. Фомина // Проблемы современной экономики. - 2014. - № 3 (51). - С. 367-370.
65. Войтоловский Н.В. Ресурсное обеспечение инновационной составляющей устойчивого развития промышленных предприятий / Н.В. Войтоловский, С.В. Трифонов, О.О. Лаврентьева // Журнал правовых и экономических исследований. - 2016. - № 3. - С. 7-13.
66. Временной горизонт PESTLE-анализа. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://strategium.space/lesson/module3/sprint-1-personal-pestle/> (дата обращения 20.02.2020).

67. Вспышка коронавирусной инфекции COVID-19. ВОЗ. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://www.who.int/ru/emergencies/diseases/novel-coronavirus-2019?gclid=CjwKCAiAuoqABhAsEiwAdSkVVNd3D6wRR3zTp58sF9C2cLvxyyFHPjHbOeits99FSNEhG2GMo-S1hoCjSYQAvD\\_BwE](https://www.who.int/ru/emergencies/diseases/novel-coronavirus-2019?gclid=CjwKCAiAuoqABhAsEiwAdSkVVNd3D6wRR3zTp58sF9C2cLvxyyFHPjHbOeits99FSNEhG2GMo-S1hoCjSYQAvD_BwE) (дата обращения 17.10.2021).

68. Гебрейесус Т.А. Глава ВОЗ: Коронавирус — это не последняя пандемия. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.dw.com/ru/glava-voz-koronavirus-jeto-ne-poslednjaja-pandemija/a-56065660> (дата обращения 12.02.2021).

69. Гершун А.М. Анализ внешней среды бизнеса. Корпоративный менеджмент. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://www.cfin.ru/management/strategy/plan/t\\_e\\_m\\_p\\_l\\_e\\_s.shtml](https://www.cfin.ru/management/strategy/plan/t_e_m_p_l_e_s.shtml) (дата обращения 13.12.2020).

70. Голубецкая Н.П. Инновационные технологии как фактор экономического роста регионов РФ в условиях санкций // Актуальные проблемы менеджмента: менеджмент как важнейший фактор экономического роста и подъема уровня жизни в регионах. Материалы международной научно-практической конференции. Санкт-Петербург,. 2019. С. 39-42.

71. Голубецкая Н.П. Цифровая экономика как фактор поступательного развития предпринимательских структур / Н.П. Голубецкая // Основные экономические и социальные аспекты Концепции «Индустрия 4.0». Диалог Европа - Россия. – СПб.: Санкт-Петербургский университет технологий управления и экономики, 2018. - С. 63-65.

72. Господдержка строительной отрасли в условиях пандемии. Юридическая консультация // Проект «Российской газеты» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://pravo.rg.ru/rubrics/question/16793/> (дата обращения: 07.03.2021).

73. ГОСТ ISO 9001-2011. Межгосударственный стандарт. Системы менеджмента качества (введен в действие Приказом Росстандарта от 22.12.2011 № 1575-ст).

74. ГОСТ Р 51901.4-2005 (МЭК 62198:2001). Национальный стандарт Российской Федерации. Менеджмент риска. Руководство по применению при проектировании, утв. Приказом Ростехрегулирования от 06.09.2005 № 220-ст.

75. ГОСТ Р ИСО 9004-2010. Национальный стандарт Российской Федерации. Менеджмент для достижения устойчивого успеха организации. Подход на основе менеджмента качества (утв. и введен в действие Приказом Росстандарта от 23.11.2010 № 501-ст).

76. ГОСТ Р МЭК 62198-2015. Национальный стандарт Российской Федерации. Проектный менеджмент. Руководство по применению менеджмента риска при проектировании, утв. приказом Росстандарта от 20.11.2015 № 1910-ст.

77. Государство и рынок: новое качество взаимодействия в информационно-сетевой экономике: монография в 2-х томах / Айрапетова А.Г., Тарасевич Л.С., Максимцев И.А. и др. – Санкт-Петербург, 2007. – Том 2.

78. Грабовый П.Г., Болотин С.А., Грабовый К.П. Управление рисками в недвижимости. – М.: Издательство Проспект, 2012.

79. Грибов В.Д. Экономика организации (предприятия) / В.Д. Грибов, В.П. Грузинов, В.А. Кузьменко. М.: КНОРУС, 2016. 416 с.

80. Григоренко С.Ю., Асаул В.В. Основные проблемы и направления совершенствования механизма сотрудничества участников инвестиционно-строительных проектов // Экономические проблемы в архитектуре, градостроительстве и инвестиционно-строительной деятельности. Современное состояние и вызовы. СПб., 2019. С. 84-88.

81. Грицай Б., Кутракова М. Чтобы эффективно управлять, нужно управлять эффективностью // Управление компанией. - 2004. - № 8. - С. 14-17.

82. Грязнова А.Г. Оценка недвижимости / А.Г. Грязнова, М.А. Федотова. – М.: Финансы и статистика, 2005. – 496 с.

83. Гулакова О.И. Измерение общественного эффекта инфраструктурных проектов // Вестник НГУ. Серия: Социально-экономические науки. Том 12. Выпуск 4. 2012. С. 146-157.

84. Гумба Х.М., Уварова С.С., Воронов Д.С., Ерыпалов С.Е. Конкурентоспособность предприятий в условиях организационно-экономических изменений // Экономика и предпринимательство. 2017. № 3-1 (80). С. 866-872.

85. Деловой климат в строительстве в 2008-2010. – М.: НИУ ВШЭ. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://issek.hse.ru/news/357527785.html> (дата обращения 11.01.2021).
86. Деловой климат в строительстве в I квартале 2020 года. – М.: НИУ ВШЭ, 2020. – 16 с.
87. Деловой климат в строительстве в III квартале 2020 года. – М.: НИУ ВШЭ, 2020. – 11 с.
88. Деловой климат в строительстве в IV квартале 2019 года. – М.: НИУ ВШЭ, 2020. – 11 с.
89. Деловой климат в строительстве во II квартале 2020 года. – М.: НИУ ВШЭ, 2020. – 12 с.
90. Доан Т.М., Плотников В.А. Особенности развития медицинского страхования в условиях пандемии // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. 2021. № 5 (131). С. 54-59.
91. Жилинкова И.Н., Пирогова О.Е. Актуальные тренды развития бизнес-ассоциаций предприятий малого и среднего бизнеса сферы услуг в период пандемии COVID-19 // Теория и практика сервиса: экономика, социальная сфера, технологии. 2021. № 1 (47). С. 28-33.
92. Жилищное строительство в России резко сократилось [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://expert.ru/2020/07/28/zhilischnoe-stroitelstvo> (дата обращения 10.01.2021).
93. Жилищное строительство. Аналитическая записка / Банк России. № 2 (3), октябрь 2020.
94. Заварин Д.А. Методы и механизмы внедрения инноваций в инвестиционно-строительной сфере.: дис. ... канд. эк. наук: 08.00.05 / Д.А. Заварин. Санкт-Петербург, 2014.
95. Зайцев Л.Г. Соколова М.И. Стратегический менеджмент. – М.: Экономист, 2003. - 413 с.

96. Зингер О.А. Ильясова А.В. Факторы, влияющие на устойчивое развитие промышленных предприятий // Современные проблемы науки и образования. 2015. № 1 (часть 1).
97. Ильясов Р.Х. Демография организаций в Чеченской Республике: анализ тенденций // Вестник Чеченского государственного университета им. А.А. Кадырова. 2018. № 3 (31). С. 36-41.
98. Инвестиционная и строительная деятельность в Российской Федерации в январе-ноябре 2006 г. // Строительная газета. 2007. № 2. С. 8.
99. Индекс экономического настроения (ИЭН ВШЭ) в IV квартале 2019 года. – М.: НИУ ВШЭ, 2020 – 24 с.
100. Индикаторы инновационной деятельности: 2020: статистический сборник / Л.М. Гохберг, К.А. Дитковский, Е.И. Евневич и др.; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». – М.: НИУ ВШЭ, 2020.
101. Интервью с Г. Остапковичем. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://erzrf.ru/publikacii/stroitel'naya-otrasl-v-period-pandemii-obzor-delovogo-klimata-ot-ekspertov-vshe> (дата обращения 13.04.2021).
102. Исмаилова Ш.Т., Рамазанов Г.М., Юсуфова А.М. Формирование плана выполнения работ проекта по критерию надежности с использованием сетевых моделей в строительстве // Экономика и предпринимательство. 2019. № 9 (110). С. 1036-1039.
103. Исмаилова Ш.Т., Юсуфова А.М. Конкурентные стратегии строительной организации в условиях глобальной нестабильности // Неделя науки – 2020: сборник материалов 41 итоговой научно-технической конференции преподавателей, сотрудников, аспирантов и студентов ДГТУ, 13-18 апреля 2020 г. Махачкала: ДГТУ, 2020. С. 325-326.
104. Исмаилова Ш.Т., Юсуфова А.М. Состояние и перспективы развития строительной отрасли в РФ // Механизм реализации стратегии социально-экономического развития государства. Сборник материалов IX Международной научно-практической конференции (Махачкала, 19-20 сентября 2017 г.). Махачкала, 2017. С. 67-69.

105. Исмаилова Ш.Т., Юсуфова А.М. Стимулирование как механизм развития строительных организаций // Вестник Дагестанского государственного технического университета. Технические науки. 2018. Т. 45. № 1. С. 236-244.
106. Исмаилова Ш.Т., Юсуфова А.М. Экономика города / Дагестанский государственный технический университет. Махачкала, 2017.
107. Исмаилова Ш.Т., Юсуфова А.М. Экономика отрасли / Дагестанский государственный технический университет. Махачкала, 2019. 106 с.
108. Исмаилова Ш.Т., Юсуфова А.М., Рамазанов Г.М. Экономическая теория / Дагестанский государственный технический университет. Махачкала, 2017.
109. Кабашкин, В.А. Анализ основных форм государственно-частного партнерства для оптимизации финансовой устойчивости регионов / В.А. Кабашкин, А.В. Кабашкин // Финансовая аналитика: проблемы и решения. – 2008. – № 4 (4).
110. Как пандемия повлияла на российскую экономику. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://meduza.io/feature/2021/01/05/pryamo-seychas-my-rasskazhem-glavnoe-ob-ekonomike-rossii-v-2021-godu> (дата обращения 26.11.2020).
111. Канеман Д., Словик П., Тверски А. Принятие решений в неопределенности: Правила и предубеждения. – Х.: Издательство Институт прикладной психологии «Гуманитарный центр», 2005.
112. Качалов Р.М. Управление хозяйственным риском на предприятиях. – М.: Наука, 2002. – 192 с.
113. Ковалев, В.В. Инвестиции / В.В. Ковалев. – М.: Проспект, 2011.
114. Козаревская Е.О., Колесников А.М., Михайлов Ю.И. Сравнительный анализ действующих методик оценки результативности процессов организации // Актуальные проблемы экономики и управления. 2021. № 2 (30). С. 26-32.
115. Колесникова О.Н., Локтионова Ю.Н. Управленческие инновации и инструменты их внедрения в управление организацией // Вестник Курской государственной сельскохозяйственной академии. 2009. № 6. С. 40-43.
116. Конкурентоспособность и прорывное позиционирование в посткризисный период / Пашкус Н.А., Александрова А.И., Алексунин В.А. и др.; Российский государственный педагогический университет им. А.И. Герцена. – СПб., 2011.

117. Концессии в России-2019. Основные итоги и тренды // Национальная ассоциация концессионеров и долгосрочных инвесторов в инфраструктуру. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://investinfra.ru/frontend/images/PDF/NAKDI-koncessii-2019-full.pdf> (дата обращения 13.02.2021).

118. Королев А.В. Оценка экономической эффективности разработки и реализации взаимодополняемых инвестиционных проектов в жилищном строительстве.: дис. ... канд. эк. наук : 08.00.05 / А.В. Королев. – Санкт-Петербург, 2015.

119. Коронавирус оцифровал стройку. РБК+ [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://spb.plus.rbc.ru/news/5f1eb5817a8aa99a7c265a94> (дата обращения 06.01.2021).

120. Коронавирусная заморозка строительства в регионах может привести к миллиардным задолженностям. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.novostroy.ru/news/market/koronavirusnaya-zamorozka-stroitelstva-v-regionakh-mozhet-privesti-k-milliardnym-zadolzhennostyam> (дата обращения 11.01.2021).

121. Коростышевская Е.М., Плотников В.А., Пролубников А.В., Рукинов М.В. Социальная компонента государственной региональной политики и ее роль в обеспечении устойчивого развития и экономической безопасности // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. 2018. № 6 (114). С. 120-126.

122. Котляров И.Д. Внутренняя и внешняя среда фирмы: соотношение понятий // Вестник УрФУ. Серия экономика и управление. 2012. № 5.

123. Коуз Р. Фирма, рынок и право: сб. статей. – М.: Новое издательство, 2007.

124. Кришталь В.В., Асаул В.В., Кошечев В.А., Петухова Ж.Г. Государственно-частное партнерство как механизм привлечения инфраструктурных инвестиций: проблемы внедрения и снижение рисков // Вестник гражданских инженеров. 2020. № 5 (82). С. 223-232.

125. Кунин В.А. Оценка конкурентоспособности предпринимательских структур в условиях экономической нестабильности / В.А. Кунин, О.А. Тарутько // Экономика и управление. - 2018. - № 4 (150). - С. 37-44.
126. Кунин В.А. Система показателей конкурентоспособности предпринимательских структур / В.А. Кунин, О.А. Тарутько // Проблемы современной экономики. - 2018. - № 1 (65). - С. 65-68.
127. Куприянов В.Н. Строительная климатология и физика среды. Казань: КГАСУ, 2007. 114 с.
128. Кухлеев Б.Е. Применение анализа пяти конкурентных сил М. Портера и SWOT – анализа для планирования деятельности аграрного предприятия (на примере ОАО «Дельта – Агро») // Региональная экономика: теория и практика. – 2012. – № 5. – С. 52 – 56.
129. Лапуста М.Г. Риски в предпринимательской деятельности / М.Г. Лапуста, Г.Л. Шаршукова. – М.: Финансы и статистика, 2000. – 224 с.
130. Локтионов М.В. А.А. Богданов как основоположник общей теории систем // Философия науки и техники. 2016. Т. 21. № 2. С. 80–96.
131. Льготную ипотеку продлят до июля 2021 года // Коммерсант. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.kommersant.ru/doc/4540936> (дата обращения 08.03.2021).
132. Магомедова П.А., Юсуфова А.М., Лабазанова Д.Б. Анализ состояния строительной отрасли РД в 2016 году // Экономика и предпринимательство. 2017. № 8-2 (85). С. 760-764.
133. Макарова Н.Н. Теория организации. - Томск: ТПУ, 2001.
134. Максимов С.Н. Основы предпринимательской деятельности на рынке недвижимости – СПб.: Питер, 2010. - 272 с.
135. Максимов С.Н. Управление девелопментом недвижимости. М.: Проспект, 2020. 336 с.
136. МВФ оценил перспективы роста ВВП России выше властей. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.rbc.ru/economics/26/01/2021/60100d5c9a79477e73991946> (дата обращения 13.02.2020).

137. Меры, политика и пандемия. Финансы и развитие. Ежеквартальный журнал Международного Валютного Фонда. Июнь 2020. Выпуск 57. Номер 2.
138. Мескон М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М.: Вильямс, 2009. – 672 с.
139. «Метриум»: Итоги января на рынке новостроек массового сегмента Москвы. ASNINFO [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://asninfo.ru/analytics/838-metrium-itogi-yanvary-a-na-rynke-novostroyek-massovogo-segmenta-moskvy>.
140. Минин И.Л. Прогнозирование развития региональной системы предпринимательства: Диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук. Великий Новгород, 2021. 166 с.
141. Миропольский Д.Ю., Дятлов С.А., Плотников В.А., Попов А.И. Государство и рынок: проблемы выбора подходов к управлению развитием национальной экономики // Известия Санкт-Петербургского университета экономики и финансов. 2011. № 1 (67). С. 141-145.
142. Модель анализа пяти конкурентных сил Майкла Портера. Консалтинговая компания iTeam. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://blog.iteam.ru/model-analiza-majkla-portera/> (дата обращения 16.10.2021).
143. Назаров Д.М. Цифровая экономика как результат информационных революций // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. 2018. № 5 (113). С. 12-24.
144. Найт Ф.Х. Риск, неопределенность и прибыль. М.: Дело, 2003.
145. Национальные проекты: ожидания, результаты, перспективы. Макроэкономика. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://raexpert.ru/researches/national\\_project\\_2020](https://raexpert.ru/researches/national_project_2020) (дата обращения 28.12.2020).
146. Никитина Т.В., Никитин М.А., Гальпер М.А. Роль компаний сегмента финтех и их место на финансовом рынке России // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. 2017. № 1-2 (103). С. 45-48.

147. Николова Л.В. Модели управления рисками инвестиционной программы региона // Научно-технические ведомости Санкт-Петербургского государственного политехнического университета. Экономические науки. 2008. № 1 (53). С. 258–263.

148. НОСТРОЙ. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://nostroy.ru/nostroy/situation\\_center/analitics\\_data\\_21.04.2020.pptx.pdf](http://nostroy.ru/nostroy/situation_center/analitics_data_21.04.2020.pptx.pdf) (дата обращения 03.02.2021).

149. Обзор нововведений в законодательство о долевом строительстве. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://erzrf.ru/publikacii/obzor-novovvedeniy-v-zakonodatelstvo-o-dolevom-stroitelstve-202-fz> (дата обращения 17.08.2021).

150. Объем ввода новых торговых площадей в регионах России в 2020 году стал минимальным за последние 10 лет - 192 тыс. кв. м. ASNINFO [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://asninfo.ru/analytics/838-metrium-itogi-yanvaryaya-narynke-novostroyek-massovogo-segmenta-moskvy>.

151. Ойхман Е.Г., Попов Э.В. Реинжиниринг бизнеса. - М.: Финансы и статистика, 1997.

152. Орлова Е.Е. Стратегическая модель адаптации промышленных предприятий к условиям внешней среды // Экономический анализ: теория и практика. – 2014. – № 38. – С. 12 – 21.

153. Основные тренды и статистика рынка ГЧП по итогам 2021 года: Аналитический обзор / Национальный центр ГЧП. М., 2022. 26 с.

154. Отчет INFRAONE [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://infraone.ru/sites/default/files/analitika/2020/infraone\\_research\\_weekly\\_13\\_37\\_30062020.pdf](https://infraone.ru/sites/default/files/analitika/2020/infraone_research_weekly_13_37_30062020.pdf) (дата обращения 05.03.2021).

155. Отчет McKinsey: The next normal in construction. June 2020. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Industries/Capital%20Projects%20and%20Infrastructure/Our%20Insights/The%20next%20normal%20in%20construction/The-next-normal-in-construction.pdf> (дата обращения 12.02.2021).

156. Падение ВВП России в ноябре замедлилось до 3,7%. Экономика. Интерфакс. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.interfax.ru/business/742035> (дата обращения 28.02.2021).

157. Пандемия коронавируса: тренды экономической нестабильности и вызовы глобального регулирования. Онлайн-митап профессоров ГУУ на тему «Пандемия коронавируса: тренды экономической нестабильности и вызовы глобального регулирования» вызвал большой интерес как со стороны научного сообщества, так и со стороны бизнеса. Государственный университет управления [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://guu.ru/news\\_ru/81659](https://guu.ru/news_ru/81659) (дата обращения 11.01.2021).

158. Панибратов Ю.П., Щербина Г.Ф. Системное представление рисков инвестиционно-строительного холдинга // Вестник гражданских инженеров. 2015. № 6 (53). С. 267-271.

159. Пейзер Р., Гамильтон Д. Профессиональный девелопмент недвижимости. Руководство ULI по ведению бизнеса. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2015.

160. Петров А.А., Борисов А.С. Особенности управления инвестициями в крупные строительные проекты // Архитектура – строительство – транспорт: материалы 73-й научной конференции профессоров, преподавателей, научных работников, инженеров и аспирантов университета, 4–6 октября 2017 г.: [в 3 ч.]. Ч. III. Экономика и правовое регулирование в архитектуре и строительстве; СПбГАСУ. – СПб., 2017. С. 42-46.

161. Петухова Ж.Г., Петухов М.В., Новаков А.А. Проблемы, возникающие в процессе осуществления государственной поддержки малого и среднего предпринимательства в строительстве // Инновации и инвестиции. 2017. № 12. С. 171-175.

162. Пирогова О.Е. Использование современных технологий в риэлтерской деятельности // Структурные преобразования экономики территорий: в поиске социального и экономического равновесия. Сборник научных статей 4-й Всероссийской научно-практической конференции. Курск, 2021. С. 235-240.

163. Пирогова О.Е., Лассаль М.М., Воронов Д.В. Оценка рисков инвестирования в недвижимость: комбинированный метод анализа // Фундаментальные и прикладные исследования в области управления, экономики и торговли. Сборник

трудов Всероссийской научно-практической и учебно-методической конференции. СПб., 2021. С. 523-527.

164. Пирогова О.Е., Медведникова Д.А. Прогнозирование уровня вакантности торговых помещений на рынке коммерческой недвижимости Санкт-Петербурга // Международный научный журнал. 2021. № 1. С. 48-55.

165. Писаренко И.А., Музипов Х.Н. Цифровая революция в нефтегазодобыче // Автоматизация, телемеханизация и связь в нефтяной промышленности. 2020. № 1 (558). С. 36-39.

166. Плотников В.А. Обеспечение конкурентоспособности российского предпринимательства // Экономика и управление. 2009. № 10 (48). С. 23-26.

167. Плотников В.А. Цифровизация как закономерный этап эволюции экономической системы // Экономическое возрождение России. 2020. № 2 (64). С. 104-115.

168. Плотников В.А., Федотова Г.В. Индикаторы стратегического регионального планирования // Финансовая аналитика: проблемы и решения. 2014. № 17 (203). С. 21-33.

169. Полутова, М. Теоретико-методологические подходы к организации как открытой системе: внутренняя и внешняя среда организации [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://cyberleninka.ru/article/n/teoretiko-metodologicheskie-podhody-k-organizatsii>] (дата обращения 20.07.2020).

170. Постановление Правительства Республики Дагестан от 27 декабря 2012 г. № 471 «Об утверждении Стратегий социально-экономического развития территориальных зон до 2025 года». (Стратегия социально-экономического развития территориальной зоны Республики Дагестан «Махачкала» до 2025 года. Стратегия социально-экономического развития территориальной зоны Республики Дагестан «Прибрежный Дагестан» до 2025 года. Стратегия социально-экономического развития территориальной зоны Республики Дагестан «Северный Дагестан» до 2025 года. Стратегия социально-экономического развития территориальной зоны Республики Дагестан «Центральный Дагестан» до 2025 года. Стратегия соци-

ально-экономического развития территориальной зоны Республики Дагестан «Горный Дагестан» до 2025 года. Макет Программы экономического и социального развития муниципального района (городского округа) Республики Дагестан.)

171. Приказ Минэкономразвития России № 167 от 27.03.2019 «Об утверждении формы тест-паспорта объекта капитального строительства и Методики оценки эффективности использования средств федерального бюджета, направляемых на капитальные вложения».

172. Приказ Минэкономразвития России № 894 от 30.11.2015 «Об утверждении Методики оценки эффективности проекта государственно-частного партнерства, проекта муниципально-частного партнерства и определения их сравнительного преимущества».

173. Провоторов И.А. Управление концессионными проектами в сфере строительства общественно значимой инфраструктуры: дис. ... докт. эк. наук: 08.00.05 / Провоторов И.А. Воронеж, 2019.

174. Прогноз социально-экономического развития Российской Федерации на 2021 год и на плановый период 2022 и 2023 годов // Министерство экономического развития Российской Федерации [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.economy.gov.ru/material/file/956cde638e96c25da7d978fe3424ad87/Prognoz.pdf>.

175. Производительность труда в России и в мире. Влияние на конкурентоспособность экономики и уровень жизни. Аналитический вестник № 29 (628) Аналитического управления аппарата Совета Федерации. – М., 2016.

176. Производственный менеджмент в строительстве / А.М. Платонов, М.А. Королева, Е.И. Бледных, С.И. Баженов, В.В. Бузырев и др. – Екатеринбург: УрФУ, 2016. – 700 с.

177. Пролубников А.В. Трансформация государственной экономической политики в условиях пандемии новой коронавирусной инфекции COVID-19 // Теория и практика сервиса: экономика, социальная сфера, технологии. 2021. № 1 (47). С. 11-14.

178. Райзберг Б.А., Лозовский Л.Ш., Стародубцева Е.Б. Современный экономический словарь. - М.: ИНФРА-М, 2011.
179. Растова Ю.И., Зинчик Н.С., Кадырова О.В. Методические детерминанты организации работ по снижению уровня производственных потерь в условиях цифровизации // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. 2021. № 4 (130). С. 87-92.
180. Растова Ю.И., Кадырова О.В. Процессная зрелость стратегии как фактор эффективного взаимодействия компании с заинтересованными сторонами // Экономика и управление: теория и практика. 2020. Т. 6. № 1. С. 10-14.
181. Региональные нормы продолжительности строительства зданий и сооружений в городе Москве (утв. протоколом Межведомственного совета по ценовой политике в строительстве при Правительстве Москвы). М.: ГУП НИИЦ, 2007. URL: <https://docs.cntd.ru/document/1200092729?section=text>.
182. Резникова О.С. Оценка эффективности кадрового контроллинга деятельности предприятия // Сервис в России и за рубежом. 2019. Т. 13. № 2 (84). С. 26-35.
183. Рекомендации по реализации проектов государственно-частного партнерства в субъектах Российской Федерации / Ассоциация «Центр развития ГЧП», Минэкономразвития РФ. – М., 2013.
184. Россия в цифрах. 2020: Краткий статистический сборник / Росстат. М., 2020. 550 с.
185. Сафонова О.Д., Коршунова Е.М. Тенденции на рынке производства строительных материалов в России // Вестник гражданских инженеров. 2018. № 1 (66). С. 186-189.
186. Сводный анализ инвестиционной привлекательности Северо-Кавказского федерального округа [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://skfo.gov.ru/media/files/file/9Zep1AUM4huRfv7S2LLpES8omPkx48fo.pdf> (дата обращения 13.02.2021).

187. Селимова Д.Д., Абдулманапов С.Г. Внутрорегиональная дифференциация в социально-экономическом развитии Республики Дагестан // Региональная экономика и управление: электронный научный журнал. 2022. № 1 (69). Р. 4.

188. Селина В.П. Теория реальных опционов и управление финансовыми рисками девелоперских проектов: диссертация на соискание ученой степени к.э.н., специальность 08.00.10 / Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации. – М., 2014.

189. Селищева Т.А. Влияние пандемии COVID-19 на экономику стран-членов Евразийского экономического союза и перспективы ее восстановления // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. 2021. № 3 (129). С. 36-42.

190. Сергей Гуриев: «События, с которыми мир столкнулся в 2020 году, могут участиться». Бизнес и общество 2020: уроки стойкости. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://hbr-russia.ru/biznes-i-obshchestvo/uroki-stoikosti-2020/852951> (дата обращения 26.11.2020).

191. Сериков П.Ю. Теория и практика обоснования общественной и бюджетной эффективности инфраструктурных проектов. М.: Антарес, 2012. 296 с.

192. Сериков П.Ю., Корнеева С.В., Петрова Ю.А. Оценка инвестиционных проектов с точки зрения общественной эффективности с учетом мультипликативных эффектов // Наука и технологии трубопроводного транспорта нефти и нефтепродуктов. 2014. № 3 (15). С. 108–115.

193. Сотникова Е.А., Звягинцева Ю.А., Макарова Т.Н. Оценка внешней среды предприятия на основе системного подхода // Вестник ОрелГИЭТ. 2019. № 2 (48). С. 71-75.

194. Ставка на доставку. Ведомости. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.vedomosti.ru/partner/articles/2020/06/17/832455-stavka-dostavku> (дата обращения: 13.12.2020).

195. Строительная отрасль учится жить по правилам карантина. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.interfax.ru/business/705028> (дата обращения 13.02.2021).

196. Строительный комплекс. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.grandars.ru/shkola/geografiya/stroitelnyy-kompleks.html> (дата обращения 13.08.2021).
197. Строительство в России. 2018: Стат. сб. / Росстат. - М., 2018. – 119 с.
198. Стюарт Т. Интеллектуальный капитал. Новый источник богатства. М., 2010.
199. Талапов В.В. Введение в информационное моделирование зданий. – Саратов: Профобразование, 2017.
200. Тарасов В.П. Тектология А.А. Богданова и неоклассическая теория организаций – предвестники эры реинжиниринга. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.swsys.ru/index.php?page=article&id=989> (дата обращения 28.02.2020).
201. Теория организации и организационное поведение / Л.Б. Костровец, И.Ю. Беганская, Л.В. Черная, Л. В. Кулешова, М.А. Малик, Н. Г Яблонская. – Донецк: ГОУ ВПО «ДонАУиГС», 2017. – 575 с.
202. Теплов В. П. Словарь по экономической теории. – Новосибирск: РГТЭУ, Новосибирский филиал, 2007.
203. Торгово-промышленная палата РФ / Официальный сайт. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://tpprf.ru/ru/interaction/experts/comments/354040> (дата обращения 10.02.2021).
204. Трещевский Ю.И., Малугина А.Г. Внешняя среда инновационной деятельности предприятия: стимулы и ограничения // Управление изменениями в социально-экономических системах. Сборник статей XIX международной научно-практической конференции. Воронеж, 2020. С. 245-259.
205. Трофимова Л.А., Трофимов В.В. Реализация стратегии инновационного развития строительной отрасли РФ на основе информационного моделирования промышленных и гражданских объектов // Современное строительство и архитектура. 2017. № 1 (05).
206. Уваров С.А., Долгов А.П. Проблемы интегрированного логистического менеджмента // Логистика сегодня. 2004. № 2. С. 2-7.

207. Факторы внутренней и внешней среды, влияющие на принятие решений в организации. IEDUNOTE. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.iedunote.com/organizational-environment-elements> (режим доступа 12.12.2020).

208. Фомин Е.П., Алексеев А.А. Глобальная перспектива 2025 инновационного предпринимательства в строительной отрасли // Вестник Самарского государственного экономического университета. 2019. № 7 (177). С. 27-34.

209. Формы стратегического партнерства: модели взаимодействия в регионе / Вертакова Ю.В., Ватутина О.О., Андросова И.В. и др. – Курск, 2013.

210. Хаммер М., Чампи Дж. Реинжиниринг корпорации: Манифест революции в бизнесе. Пер. с англ. — СПб.: Издательство С.-Петербургского университета, 1997. — 332 с.

211. Харитонович А.В. Метод анализа жизненного цикла инвестиционно-строительного комплекса // Глобальный научный потенциал. 2020. № 2 (107).

212. Харламов А.В. Роль экономических институтов в развитии реального сектора в кризисный период // Диалог культур - 2010: Наука в обществе знания. Сборник научных трудов международной научно-практической конференции / Комитет по науке и высшей школе Санкт-Петербурга, Санкт-Петербургская академия управления и экономики. СПб., 2010. С. 113-118.

213. Харламова Т.Л. Влияние трансформации хозяйственной системы на региональное предпринимательство // Модернизация хозяйственной системы России как условие экономического роста. – СПб., 2010. - С. 147-151.

214. Харламова Т.Л. Интеграция как основа взаимодействия предпринимательских структур / Т.Л. Харламова, С.М. Полещук // Вестник Санкт-Петербургского государственного университета технологии и дизайна. Серия 3: Экономические, гуманитарные и общественные науки. - 2019. - № 3. - С. 57-61.

215. Ходоренко А. 10 Гениев Бизнеса. «Vzbook.Ru», 2020. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://bzbook.ru/10-geniev-biznesa.html> (дата обращения 13.05.2020).

216. Целевое финансирование для проектов с эскроу в свете принятия 368-ФЗ: проблемы и нюансы. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://erzrf.ru/publikacii/tselevoe-finansirovaniyu-dlya-proyektov-s-eskrou-v-svete-prinyatiya-368-fz-problemy-i-nyuansy> (дата обращения 11.01.2021).

217. Цопа Н.В. Оценка основных тенденций развития жилищного строительства в Российской Федерации // Экономика строительства и природопользования. 2018. № 4 (69). С. 33-38.

218. Цопа Н.В. Подход к оценке динамики функционирования внешней среды строительного предприятия // Экономика строительства и природопользования. 2018. № 1 (66). С. 51-56.

219. Цопа Н.В., Ковальская Л.С., Малахова В.В. Концептуальные основы управления развитием территорий // Экономика строительства и природопользования. 2017. № 3 (64). С. 60-66.

220. Цопа Н.В., Косенко Ж.В. О применении методологии управления эколого-экономическими рисками строительных проектов // Экономика строительства и природопользования. 2017. № 2 (63). С. 23-29.

221. Чепаченко Н.В., Юденко М.Н., Николихина С.А., Половникова Н.А. Развитие инструментария управления эффективной деятельностью строительных организаций // Вестник гражданских инженеров. 2019. № 6 (77). С. 358-365.

222. Чернопятав, А.М. Теория организации / А. М. Чернопятав, В. В. Попова. — М.: Русайнс, 2015. — 316 с.

223. Что такое модель PESTLE для бизнес-анализа? [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://wall.wayxar.ru/finance/что\\_такое\\_model\\_pestel\\_dlya\\_biznes\\_analiza](https://wall.wayxar.ru/finance/что_такое_model_pestel_dlya_biznes_analiza) (дата обращения 10.01.2021).

224. Чурбанов А.Е., Шамара Ю.А. Влияние технологии информационного моделирования на развитие инвестиционно-строительного процесса // Вестник МГСУ. 2018. Т. 13. Вып. 7 (118). С. 824–835.

225. Шапкин А.С. Экономические и финансовые риски. Оценка, управление, портфель инвестиций: Монография. – М.: Дашков и Ко, 2003. – 544 с.

226. Шиндикова И.Г. Инструментарий обеспечения экономической безопасности строительной организации в условиях макроэкономических шоков: диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук / Международный банковский институт им. Анатолия Собчака. – Санкт-Петербург, 2021. – 165 с.
227. Шиндикова И.Г. Современная строительная деятельность: анализ с позиций угроз и рисков экономической безопасности // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. 2021. № 1. С. 201-206.
228. Шинкевич А.И., Лубнина А.А. Специфика отраслевого потенциала конкуренции инновационно-активных предприятий Республики Татарстан // Вестник Казанского технологического университета. 2009. № 5. С. 101-108.
229. Шихмурадова И.Ш., Гаджиева Н.А., Юсуфова А.М. Кадровое обеспечение производства как фактор стимулирования развития строительной организации // Экономика и предпринимательство. 2019. № 5 (106). С. 1148-1153.
230. Шульгина Ю.В., Вертакова Ю.В., Мальцева И.Ф., Плотников В.А. Трансформация организации труда и социально-трудового мониторинга в условиях перехода на удаленную работу // Современная наука: актуальные проблемы теории и практики. Серия: Экономика и право. 2020. № 11. С. 97-102.
231. Экономика строительного предприятия / М.А. Королева, Е.С. Кондюкова, Л.В. Дайнеко, Н.М. Караваева. Екатеринбург: Изд-во Урал. ун-та, 2019. 202 с.
232. Экономика строительства / под общ. ред. И.В. Брянцевой. Хабаровск: Изд-во ТОГУ, 2013. 212 с.
233. Экономика строительства / под ред. В.В. Бузырева. СПб.: Питер, 2009. 416 с.
234. Юсуфова А.М. Анализ изменений бизнес-деятельности организаций в условиях макроэкономического шока, вызванного Covid-19 // Региональные проблемы преобразования экономики. 2020. № 11. С. 96-104.
235. Юсуфова А.М. Особенности реализации инновационно-инвестиционных проектов в период модернизации строительных организаций // Механизм реа-

лизации стратегии социально-экономического развития государства. Сборник материалов X Международной научно-практической конференции (Махачкала, 19-20 сентября 2018 г.). Махачкала, 2018. С. 211-214.

236. Юсуфова А.М. Особенности функционирования и проблемы развития строительной отрасли в системе факторов развития экономики // Теоретические основы оптимизации управления социально-экономическими процессами в современных условиях. Материалы VI Всероссийской научно-практической конференции (Махачкала, 28-30 ноября 2018 г.). Махачкала: АЛЕФ, 2018. С. 62-63.

237. Юсуфова А.М. Подход к оценке устойчивости организаций в условиях шоков внешней среды (на материалах строительной отрасли Дагестана) // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. 2021. № 3. С. 186-190.

238. Юсуфова А.М. Трансформация внешней среды организации и управленческие меры адаптации к макроэкономическим шокам // Институты и механизмы инновационного развития: мировой опыт и российская практика: сборник статей 10-й Международной научно-практической конференции, посвященной 255-летию Вольного экономического общества России (10 декабря 2020 года, г. Курск) / Курский филиал Финансового университета при Правительстве РФ; в 2-х томах. Том 2. Курск: Университетская книга, 2020. С. 309-313.

239. Юсуфова А.М. Шоки внешней среды и жизнеспособность организаций // Теория и практика сервиса: экономика, социальная сфера, технологии. 2020. № 3. С. 23-26.

240. Юсуфова А.М. Эффективная инвестиционная политика как фактор экономического роста Республики Дагестан // Неделя науки – 2018. Сборник материалов XXXIX итоговой научно-технической конференции преподавателей, сотрудников, аспирантов и студентов Дагестанского государственного технического университета. Махачкала, 2018. С. 384-386.

241. Юсуфова А.М., Четин Т.Э. Практика формирования экономических условий для стимулирования развития строительного производства в России // Региональные проблемы преобразования экономики. 2018. № 12 (98). С. 90-98.

242. Юсуfoва А.М., Эсетова А.М. Стимулирование персонала как инструмент повышения эффективности строительных организаций // Механизм реализации стратегии социально-экономического развития государства. Сборник материалов IX Международной научно-практической конференции (Махачкала, 19-20 сентября 2017 г.). Махачкала, 2017. С. 124-126.

243. Biryukov A.N., Dobryshkin E., Kravchenko I.N., Glinsky M.A. Optimization of management decisions for choosing strategy of enterprises fixed assets reproduction // Engineering for Rural Development. 2019. P. 1726-1735.

244. Borkova E., Plotnikov V., Vatlina L., Shakhnovich R. Green investments and environmental management: Russia's experience // Proceedings of the 33rd International Business Information Management Association Conference, IBIMA 2019: Education Excellence and Innovation Management through Vision 2020. 2019. P. 7394-7401.

245. Hammer M., Champy J. Reengineering the corporation: a manifesto for business revolution. - N.Y.: Harper Business, 1993.

246. Lanskaya D.V., Treschevsky Y.I., Getmantsev K.V., Myasnikova T.A. Strategizing as a tool of information and analytical provision and a technology of regional development management // The Future of the Global Financial System: Downfall or Harmony. Cham, Switzerland, 2019. P. 348-356.

247. Lussato B. Introduction critique aux theories d'organisation. - Paris: Dunod, 1977.

248. Pirogova O., Plotnikov V., Yusufova A. An Approach to Assessing Construction Enterprise Intellectual Capital in the Digital Age // Lecture Notes in Civil Engineering. 2022. Vol 180. P. 381-390.

249. Vertakova Yu.V., Plotnikov V.A. Theoretical aspects of considering the dynamic characteristics of socioeconomic systems in the management of regional development // Regional Research of Russia. 2013. Vol. 3. № 1. P. 89-95.

250. Vertakova Y., Plotnikov V., Fedotova G. The system of indicators for indicative management of a region and its clusters // Procedia Economics and Finance. 2016. Vol. 39. P. 184-191.

251. What the new normal could look like in construction. Roland Berger. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.rolandberger.com/en/Insights/Publications/What-the-new-normal-could-look-like-in-construction.html> (дата обращения 28.02.2021).

## Приложение<sup>108</sup>

Таблица 1 - Оценка экономической ситуации в строительстве руководителями строительных организаций в III квартале 2020 года, в % от числа обследованных организаций

Федеральные округа	Благоприятная	Удовлетворительная	Неблагоприятная
Российская Федерация	11	69	20
Центральный федеральный округ	14	70	16
Северо-Западный федеральный округ	5	69	26
Южный федеральный округ	5	72	23
Северо-Кавказский федеральный округ	7	76	17
Приволжский федеральный округ	10	69	21
Уральский федеральный округ	11	75	14
Сибирский федеральный округ	11	62	27
Дальневосточный федеральный округ	18	62	20

Таблица 2 - Оценка экономической ситуации в строительстве руководителями малых строительных организаций в III квартале 2020 года, в % от числа обследованных организаций

Федеральные округа	Благоприятная	Удовлетворительная	Неблагоприятная
Российская Федерация	8	66	26
Центральный федеральный округ	7	63	30
Северо-Западный федеральный округ	9	66	25
Южный федеральный округ	5	63	32
Северо-Кавказский федеральный округ	6	77	17
Приволжский федеральный округ	9	70	21
Уральский федеральный округ	9	73	18
Сибирский федеральный округ	10	65	25
Дальневосточный федеральный округ	13	57	30

<sup>108</sup> Составлено и рассчитано автором по данным Росстата.

Таблица 3 - Индекс предпринимательской уверенности в строительстве, %

Федеральные округа	2019 г.				2020 г.		
	I квартал	II квартал	III квартал	IV квартал	I квартал	II квартал	III квартал
Российская Федерация	-20	-16	-19	-25	-15	-21	-22
Центральный федеральный округ	-35	-23	-26	-28	-11	-19	-18
Северо-Западный федеральный округ	-7	-7	-13	-30	-31	-31	-37
Южный федеральный округ	-21	-20	-26	-25	-16	-22	-24
Северо-Кавказский федеральный округ	-21	-19	-16	-18	-13	-14	-12
Приволжский федеральный округ	-16	-16	-17	-20	-17	-23	-22
Уральский федеральный округ	-5	-	-3	-7	-11	-16	-16
Сибирский федеральный округ	-17	-20	-26	-25	-15	-19	-19
Дальневосточный федеральный округ	-27	-23	-24	-33	-16	-15	-22

Таблица 4 - Значения показателей по исследуемым регионам за 2013-2019 гг.

Название показателя	Единица измерения	Объект	Год						
			2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
1. Среднегодовая численность населения региона	Тыс. чел.	РФ	143507	146091	146406	146675	146842	146831	146765
		СКФО	9565	9625	9689	9747	9800	9845	9899
		РД	2955	2977	3003	3029	3053	3075	3099
2. Инвестиции в основной капитал в строительной отрасли	Млн руб.	РФ	742443	917669	855979	852212,9	826432	1018760	1080288
		СКФО	14556	19993	21653	22899	21688	28431	26657
		РД	5526	6106	6312	5528	3531	2677	1752
3. Среднемесячная номинальная начисленная заработная плата работников организаций, занятых в строительной отрасли	Руб.	РФ	27701,4	29354,3	29960	32331,8	33677,9	38518,2	42629,9
		СКФО	18069,3	19180,7	17819,6	20292,2	20748,1	22604,3	26507,5
		РД	12073,4	14491,8	17790,3	14056,8	17050,4	21522,0	23843,2
4. Объем работ, выполненных по виду экономической деятельности «Строительство»	Млн. руб.	РФ	6019465	6125191	7010356	7213464	7579838	8470580	9132138
		СКФО	198927	249116	268787	272664	310232	339653	414231
		РД	88405	105999	123921	133440	153083	135068	170287

Название показателя	Единица измерения	Объект	Год						
			2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
5. Ввод в действие здание жилого и нежилого назначения	Единиц	РФ	258119	304194	306391	278295	272615	261131	305485
		СКФО	18699	28869	26025	25838	21931	15264	16608
		РД	6987	7896	9108	9362	7892	3598	3655
6. Среднегодовая численность занятых в строительстве	Тыс. чел.	РФ	5711894	5664070	5651869	6231147	6318925	6390819	6416325
		СКФО	267072	267503	270275	402906	403743	414284	424081
		РД	72181	80105	79974	136462	135879	138083	142331
7. Среднегодовая численность занятых в экономике	Тыс. чел.	РФ	67900984	67813279	68389140	72065217	71842683	71561692	71064470
		СКФО	3423258	3464131	3466907	3778881	3839595	3913552	3904061
		РД	995240	1011747	999632	1066786	1091528	1118255	1109375
8. Удельный вес убыточных организаций строительной отрасли	Процент	РФ	23,49	22,94	25,58	24,13	33,48	33,69	30,59
		СКФО	17,8	19,9	20,8	18,3	22,6	20,3	19,5
		РД	21,6	30,8	32,4	21,2	9,5	18,4	22,9
9. Индекс предпринимательской уверенности в строительстве	Процент	РФ	-5	-5,88	-8,63	-16,63	-19,13	-20,5	-19,75
		СКФО	-1,1	-0,3	0,5	-13,5	-12,1	-17,5	-14,9
		РД	0,5	1,1	1,4	-42,6	-31,6	-37,9	-25,1

Примечание: здесь и далее принято обозначение: РД – Республика Дагестан.

Таблица 5 - Значения абсолютных показателей по исследуемым усредненным регионам с учетом инфляции

Название показателя	Единица измерения	Объект	Год						
			2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
2. Инвестиции в основной капитал в строительной отрасли	Млн руб.	РФ	742444	824057	680772	643174	608385	719257	740123
		СКФО	14556	17954	17221	17282	15966	20073	18263
		РД	5526	5483	5020	4172	2599	1890	1200
3. Среднемесячная номинальная начисленная заработная плата работников организаций, занятых в строительной отрасли	Руб.	РФ	27701,4	26359,8	23827,6	24401,1	24792,3	27194,3	29206,4
		СКФО	18069,3	17224,0	14172,2	15314,7	15273,9	15958,9	18160,7
		РД	12073,4	13013,5	14148,9	10608,8	12551,8	15194,8	16335,4
4. Объем работ, выполненных по виду экономической деятельности «Строительство»	Млн руб.	РФ	6019465	5500351	5575431	5444074	5579965	5980333	6256575
		СКФО	198927	223703	213770	205783	228380	239800	283797
		РД	88405	95186	98556	100709	112693	95360	116666

Таблица 6 - Перевод показателей в усредненный вид по исследуемым регионам за 2013-2019 гг.

Название показателя	Единица измерения	Объект	Год						
			2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
1. Среднегодовая численность населения региона	Тыс. чел.	РФ	1729	1760	1764	1767	1769	1769	1768
		СКФО	1366	1375	1384	1392	1400	1406	1414
		РД	2955	2977	3003	3029	3053	3075	3099
2. Инвестиции в основной капитал в строительной отрасли	Млн руб.	РФ	8945	9695	8009	7567	7157	8462	8707
		СКФО	2079	2565	2460	2469	2281	2868	2609
		РД	5526	5483	5020	4172	2599	1890	1200
4. Объем работ, выполненных по виду экономической деятельности «Строительство»	Млн руб.	РФ	72524	64710	65593	64048	65647	70357	73607
		СКФО	28418	31958	30539	29398	32626	34257	40542
		РД	88405	95186	98556	100709	112693	95360	116666
5. Ввод в действие здание жилого и нежилого назначения	Единиц	РФ	3110	3579	3605	3274	3207	3072	3594
		СКФО	2671	4124	3718	3691	3133	2181	2373
		РД	6987	7896	9108	9362	7892	3598	3655
6. Среднегодовая численность занятых в строительстве	Тыс. чел.	РФ	68818	66636	66493	73308	74340	75186	75486
		СКФО	38153	38215	38611	57558	57678	59183	60583
		РД	72181	80105	79974	136462	135879	138083	142331
7. Среднегодовая численность занятых в экономике	Тыс. чел.	РФ	818084	797803	804578	847826	845208	841902	836053
		СКФО	489037	494876	495272	539840	548514	559079	557723
		РД	995240	1011747	999632	1066786	1091528	1118255	1109375

Таблица 7 - Значения абсолютных показателей, переведённых в форму измерения относительно 1000 человек постоянного населения

Название показателя	Единица измерения	Ре- гион	Год						
			2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
2. Инвестиции в основной капитал в строительной отрасли	Млн руб.	РФ	5,1736	5,6072	4,6322	4,3764	4,1397	4,8941	5,0360
		СКФО	1,5217	1,8770	1,8004	1,8067	1,6691	2,0985	1,9093
		РД	1,8699	1,8556	1,6987	1,4119	0,8797	0,6396	0,4061
4. Объем работ, выполненных по виду экономической деятельности «Строительство»	Млн руб.	РФ	2,6181	2,3360	2,3679	2,3121	2,3698	2,5398	2,6571
		СКФО	1,5727	1,7686	1,6901	1,6269	1,8056	1,8959	2,2437
		РД	7,3223	7,8839	8,1631	8,3414	9,3340	7,8983	9,6631
5. Ввод в действие здание жилого и не-жилого назначения	Единиц	РФ	0,0429	0,0493	0,0497	0,0451	0,0442	0,0424	0,0496
		СКФО	0,0940	0,1451	0,1308	0,1299	0,1102	0,0767	0,0835
		РД	0,0790	0,0893	0,1030	0,1059	0,0893	0,0407	0,0413

Таблица 8 - Значения абсолютных показателей, переведенных в относительную форму, по исследуемым регионам

Название показателя	Единица измерения	Объект	Год						
			2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
2. Инвестиции в основной капитал в строительной отрасли	Млн руб.	РФ	1	1,0838	0,8954	0,8459	0,8002	0,9460	0,9734
		СКФО	0,2941	0,3628	0,3480	0,3492	0,3226	0,4056	0,3690
		РД	0,3614	0,3587	0,3283	0,2729	0,1700	0,1236	0,0785
3. Среднемесячная номинальная начисленная заработная плата работников организаций, занятых в строительной отрасли	Руб.	РФ	1	0,9516	0,8602	0,8809	0,8950	0,9817	1,0543
		СКФО	0,6523	0,6218	0,5116	0,5529	0,5514	0,5761	0,6556
		РД	0,4358	0,4698	0,5108	0,3830	0,4531	0,5485	0,5897
4. Объем работ, выполненных по виду экономической деятельности «Строительство»	Млн руб.	РФ	1	0,8923	0,9044	0,8831	0,9052	0,9701	1,0149
		СКФО	0,6007	0,6755	0,6455	0,6214	0,6897	0,7242	0,8570
		РД	2,7969	3,0114	3,1180	3,1861	3,5653	3,0169	3,6909
5. Ввод в действие здание жилого и нежилого назначения	Единиц	РФ	1	1,1508	1,1591	1,0528	1,0313	0,9879	1,1557
		СКФО	2,1921	3,3844	3,0509	3,0290	2,5710	1,7894	1,9470
		РД	1,8431	2,0829	2,4026	2,4696	2,0818	0,9491	0,9642
6. Среднегодовая численность занятых в строительстве	Тыс. чел.	РФ	1	0,9683	0,9662	1,0652	1,0802	1,0925	1,0969
		СКФО	0,5544	0,5553	0,5611	0,8364	0,8381	0,8600	0,8803
		РД	1,0489	1,1640	1,1621	1,9829	1,9745	2,0065	2,0682
7. Среднегодовая численность занятых в экономике	Тыс. чел.	РФ	1	0,9752	0,9835	1,0364	1,0332	1,0291	1,0220
		СКФО	0,5978	0,6049	0,6054	0,6599	0,6705	0,6834	0,6817
		РД	1,2165	1,2367	1,2219	1,3040	1,3342	1,3669	1,3561