

ВЕСТНИК
СЕВЕРО-
ОСЕТИНСКОГО
ГОСУДАРСТВЕННОГО
УНИВЕРСИТЕТА
имени К.Л. Хетагурова



№4
2024

ISSN 1994-7720

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ «СЕВЕРО-ОСЕТИНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
ИМЕНИ КОСТА ЛЕВАНОВИЧА ХЕТАГУРОВА»

ВЕСТНИК
СЕВЕРО-ОСЕТИНСКОГО ГОСУДАРСТВЕННОГО
УНИВЕРСИТЕТА ИМЕНИ К. Л. ХЕТАГУРОВА

№ 4

ВЛАДИКАВКАЗ
2024

УЧРЕДИТЕЛЬ

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ «СЕВЕРО-ОСЕТИНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
ИМЕНИ КОСТА ЛЕВАНОВИЧА ХЕТАГУРОВА»

ГЛАВНЫЙ РЕДАКТОР

МАГОМЕТОВ А. А., д.и.н., профессор, член-корреспондент РАО

Научный журнал основан в 1999 году.

Научный журнал выходит ежеквартально.

*Зарегистрирован Федеральной службой по надзору в сфере связи,
информационных технологий и массовых коммуникаций (Роскомнадзор).
Свидетельство о регистрации средства массовой информации ПИ № ФС77-75312 от 15.03.2019 г.
Издание имеет регистрацию в международном центре стандартной нумерации
серийных изданий (International Standart Serial Numbering
– ISSN 1994-7720 от 26.04.2018 г.)*

*Журнал включен в Перечень российских рецензируемых научных журналов,
в которых должны быть опубликованы основные научные результаты диссертаций на соискание
ученых степеней доктора и кандидата наук.*

*Материалы журнала регулярно размещаются на платформе Российского индекса научного
цитирования (РИНЦ) Российской универсальной научной библиотеки (<http://elibrary.ru>)
и на странице официального сайта журнала (www.bulletinnosu.ru).*

Тематические рубрики соответствуют номенклатуре научных специальностей, по которым присуждаются ученые степени, утвержденной приказом Министерства образования и науки Российской Федерации от 24 февраля 2021 г. № 118 с изменениями, внесенными приказом Минобрнауки России от 27 сентября 2021 г. № 886:

- 5.6.1. Отечественная история (исторические науки);
- 5.6.2. Всеобщая история (исторические науки);
- 5.6.4. Этнология, антропология и этнография (исторические науки);
- 5.2.1. Экономическая теория (экономические науки);
- 5.2.3. Региональная и отраслевая экономика;
- 5.2.4. Финансы (экономические науки);
- 5.8.1. Общая педагогика, история педагогики и образования (педагогические науки);
- 5.8.2. Теория и методика обучения и воспитания (по областям и уровням образования) (педагогические науки).

E-mail: vestnik.sogu@yandex.ru.

При перепечатке материалов ссылка на журнал обязательна. Все права защищены.

Ответственность за сведения, представленные в издании, несут авторы.

Плата за публикацию статьи в журнале не взимается.

ISSN 1994-7720

© ФГБОУ ВО «Северо-Осетинский государственный университет имени К.Л. Хетагурова», 2024

FOUNDER

FEDERAL PUBLIC BUDGETARY EDUCATIONAL INSTITUTION OF HIGHER EDUCATION
«KHETAGUROV NORTH OSSETIAN STATE UNIVERSITY» (NOSU)

CHIEF EDITOR

AKHURBEK A. MAGOMETOV, Dr. Sci. (History), Professor,
Corresponding Member of the Russian Academy of Education

*The scientific quarterly reviewed journal
«Bulletin of the North Ossetian State University named after Kosta Levanovich Khetagurov»
has been published since 1999.*

*The Journal is registered by the Federal Service for Supervision of Communications,
Information Technology and Mass Communications (Roskomnadzor)
ПН № ФС 77-75312 of March, 15, 2019.*

*It is also registered by the International centre standard numbering of serials
(International standard Serial Numbering – ISSN 1994-7720 of April, 26, 2018).*

The Journal is included into the List of leading Russian Journals. <http://vak.ed.gov.ru/vak>

*The Journal is included into the database of the Russian Science Citation Index,
has a full text network version on the Internet on the platform
of Scientific Electronic Library (<http://elibrary.ru>).
The Journal is available on the website (www.bulletinnosu.ru).*

The subject sections correspond to the nomenclature of scientific specialties for which academic degrees are awarded, approved by Order of the Ministry of Education and Science of the Russian Federation № 118 of February 24, 2021, as amended by Order № 886 of the Ministry of Education and Science of Russia of September 27, 2021:

- 5.6.1. Russian History (Historical Sciences);
- 5.6.2. General History (Historical Sciences);
- 5.6.4. Ethnology, Anthropology and Ethnography (Historical Sciences);
- 5.2.1. Economic Theory (Economic Sciences);
- 5.2.3. Regional and Branch Economics;
- 5.2.4. Finance (Economic Sciences);
- 5.8.1. General Pedagogy, History of Pedagogy and Education (Pedagogical Sciences);
- 5.8.2. Theory and Methodology of Training and Education (by fields and levels of education) (Pedagogical Sciences).

E-mail: vestnik.sogu@yandex.ru.

The reference to the journal is obligatory while reprinting materials. All rights reserved.

The authors are responsible for the information provided in the publication.

Publication process in this journal is free for all authors.

ISSN 1994-7720

© FPBEI HE «Khetagurov North Ossetian State University», 2024

<i>ДЗОДЗИКОВ З.У.</i> Роль волонтерской деятельности в формировании гражданского самосознания студентов.....	144
<i>ЗЕМБАТОВА Л.Т., КИСИЛЕВ А.В.</i> Формирование навыков здорового образа жизни как важнейший компонент качества образования.....	151
<i>КЕБАЛОВА Л.А., МАЛИЕВА З.К.</i> Роль игровых технологий в формировании экологической культуры школьников.....	158
<i>КИРГУЕВА Ф.Х.</i> Формирование корпоративной культуры как средство повышения эффективности образовательного учреждения.....	165
<i>КУДЗАЕВА А.Г., РУБАЕВА В.П., АГУЗАРОВА К.К.</i> К вопросу о формировании патриотических ценностей студентов.....	171
<i>РУБАНОВ В.А.</i> Особенность современного виктимного поведения.....	179
<i>СИДАКОВА Н.В.</i> О некоторых аспектах и нюансах перевода с французского языка на русский.....	184

ЭКОНОМИЧЕСКИЕ НАУКИ

<i>АБАЕВ К.Г.</i> Анализ ключевых мер государственной поддержки субъектов малого и среднего предпринимательства в современной России.....	191
<i>АГУЗАРОВА Л.А., МЗОКОВ Р.В.</i> Оценка проводимой реформы специального налогового режима самозанятых.....	200
<i>АГУЗАРОВА Ф.С.</i> Налоговые преступления в Российской Федерации: понятие, оценка, проблемы выявления.....	208
<i>АЛИКАЕВА М.В., КАРМОВА Б.З.</i> Экономическая безопасность и устойчивый рост России: анализ угроз и вызовов в условиях санкционных ограничений.....	216
<i>БАСИЕВА Л.В.</i> Особенности оперативного управления на современном предприятии.....	227
<i>БЕЗДЕНЕЖНЫХ Т.И., ГУРИЕВА Л.К.</i> Анализ рынка труда регионов СКФО в условиях макроэкономической нестабильности.....	232
<i>БУРЦЕВА Т.А., ГАНЕБНЫХ Е.В., БАРМИНА М.С.</i> Особенности маркетинга инноваций в индустрии ресторанного бизнеса.....	241
<i>ГРАДУСОВА В.Н., ПАРИНОВА О.В.</i> Статистическая оценка развития региональной системы высшего образования.....	251
<i>КУДЕЛИЧ М.И.</i> Повышение инвестиционной привлекательности проектов государственно-частного партнерства в Кыргызской Республике.....	260
<i>КУРОЧКИНА А.А., ЛУКИНА О.В., СЕРГЕЕВ С.М.</i> Влияние роста туристической нагрузки Республики Карелия на экологическую обстановку региона.....	268
<i>КУЧИЕВА И.Х., КУЧИЕВ А.В.</i> Организационный механизм создания и реализации инноваций в регионе.....	277
<i>КУЧУМОВ А.В., ЕРЕМИЧЕВА П.Ю.</i> Роль государственно-частного партнерства в развитии региональной инфраструктуры.....	287
<i>ЛАПТЕВ Е.А., БУРЦЕВА Т.А., ГАНЕБНЫХ Е.В.</i> Прогнозная модель оценки эффективности пенсионной системы РФ.....	295
<i>МАЛЕНКОВ Ю.А., НОГОВИЦЫН М.П.</i> Формирование стратегий лидерства компаний как фактор подъема экономик регионов.....	305

Оригинальная статья

УДК 332.146; 339.137

<https://doi.org/10.29025/1994-7720-2024-4-305-313>

Формирование стратегий лидерства компаний как фактор подъема экономик региона

Ю.А. Маленков*Санкт-Петербургский государственный Университет (СПбГУ)**(Российская Федерация, Санкт-Петербург);**ORCID ID: 0000-0003-1317-4723;**Researcher ID: G-5749-2015; e-mail: y.malenkov@spbu.ru***М.П. Ноговицын** *Санкт-Петербургский государственный Университет (СПбГУ)**(Российская Федерация, Санкт-Петербург);**ORCID: 0009-0000-1335-288X;**Researcher ID: LJM-5023-2024; e-mail: mikhail.nogovitsyn2015@yandex.ru**Получена: 21.10.2024**/Принята: 11.11.2024**/Опубликована онлайн: 25.12.2024*

Резюме: Развитие регионов РФ в настоящее время происходит в сложных условиях сильного внешнего давления западных стран, роста инфляции, дефицита кадров, объективной необходимости ускоренного роста затрат на оборону и социальные направления, неустойчивости мировых финансовых и ресурсных рынков. В этих условиях, чтобы обеспечить экономический рост и социальный прогресс необходимо максимально использовать стратегическое внутренние резервы развития регионов, особенно те, которые до настоящего времени используются недостаточно и содержат большие резервы. Статья содержит авторскую трактовку стратегического лидерства как способности руководства компании обеспечить в долгосрочном периоде более высокие, чем у ведущих конкурентов уровни конкурентоспособности и стратегической устойчивости на основе их опережения по ключевым параметрам: внедрения новых научных методов стратегического управления развитием; вовлечения персонала в генерирование инновационных процессов развития и создание самообучающихся организаций; уровней инвестиций в инновации, внедрение и модернизацию новых технологий и достижений, автоматизацию производства и цифровизацию среды управления, развитие персонала и рост человеческого капитала; качества работы по непрерывному улучшению внутренних структур, производственных, трудовых и бизнес-процессов. Авторами проведен анализ группы компаний производителей-лидеров железнодорожного подвижного состава по критерию отношения среднего объема инвестиций в инновации и разработки к среднему объему выручки в 2014-2022 гг., который позволил выявить устойчивую связь мирового лидерства и относительной доли затрат компанией на инновации. В ходе исследования рассмотрены проблема подъема экономик регионов на основе активизации важнейших долгосрочных внутренних ресурсов развития и дан ряд предложений по развитию стратегического лидерства предприятий.

Ключевые слова: экономика региона, компании лидеры, стратегии лидерства, закономерность, критерии стратегического лидерства

Благодарности. Статья подготовлена в рамках Дорожной карты сотрудничества СПбГУ и СОГУ («Исследование особенностей и повышение эффективности функционирования рынка труда как фактора социально-экономического развития регионов СКФО» ID PURE 102172469).

Для цитирования: Маленков Ю.А., Ноговицын М.П. Формирование стратегий лидерства компаний как фактор подъема экономик регионов // Вестник Северо-Осетинского государственного университета имени К.Л. Хетагурова. 2024. № 4. С. 305–313. <https://doi.org/10.29025/1994-7720-2024-4-305-313>.

Original Paper

<https://doi.org/10.29025/1994-7720-2024-4-305-313>

Formation of Leadership Strategies of Companies as a Factor in the Rise of Regional Economies

Yuri A. Malenkov

Saint Petersburg State University of Economics

(Russian Federation, Saint Petersburg);

ORCID ID: 0000-0003-1317-4723;

Researcher ID: G-5749-2015; e-mail: y.malenkov@spbu.ru

Mikhail P. Nogovitsyn

Saint Petersburg State University of Economics

(Russian Federation, Saint Petersburg);

ORCID ID: 0009-0000-1335-288X;

Researcher ID: LJM-5023-2024; e-mail: mikhail.nogovitsyn2015@yandex.ru

Received: 21.10.2024

/Accepted: 11.11.2024

/Published online: 25.12.2024

Abstract: The development of the regions of the Russian Federation currently takes place in difficult conditions of strong external pressure from Western countries, rising inflation, personnel shortages, an objective need for accelerated growth in defense and social spending, and instability of global financial and resource markets. Under these conditions, in order to ensure economic growth and social progress, it is necessary to make maximum use of the strategic internal reserves for regional development, especially those that have been underused to date and contain large reserves. The article contains the author's interpretation of strategic leadership as the ability of a company's management to ensure higher levels of competitiveness and strategic sustainability in the long term than those of its leading competitors based on their outperformance in key parameters: implementation of new scientific methods of strategic development management; involvement of personnel in generating innovative development processes and creating self-learning organizations; levels of investment in innovation, implementation and modernization of new technologies and achievements, automation of production and digitalization of the management environment, personnel development and growth of human capital; quality of work on continuous improvement of internal structures, production, labor and business processes. The authors conducted an analysis of a group of companies producing leading railway rolling stock based on the ratio of the average volume of investment in innovation and development to the average volume of revenue in 2014-2022, which allowed them to identify a stable relationship between global leadership and the relative share of company expenses on innovation. The study examined the problem of raising regional economies based on activating the most important long-term internal development resources and made a number of proposals for developing strategic leadership of enterprises.

Keywords: regional economy, leading companies, leadership strategies, regularity, criteria of strategic leadership.

For citation: Malenkov Yu.A., Nogovitsyn M.P. Formation of leadership strategies of companies as a factor in the rise of regional economies // Bulletin of the North Ossetian State University named after K.L. Khetagurov. 2024. No. 4, pp. 305–313. <https://doi.org/10.29025/1994-7720-2024-4-305-313> (In Russ.).

Введение. В настоящее время развитие регионов России сталкивается с серьезными вызовами, включая санкционное давление со стороны западных стран, увеличение инфляции, нехватка кадров, необходимость повышения расходов как на оборону, так и социальные нужды, а также нестабильность мировых финансовых и ресурсных рынков. В этих условиях для обеспечения экономического роста и социального прогресса важно максимально задействовать внутренние стратегические резервы регионов, особенно те, которые до сих пор используются мало и имеют значительный потенциал. По нашему мнению, к ним относится фактор формирования стратегий лидерства предприятий в регионах. Это связано с тем, что наиболее эффективны в мировой системе хозяйствования регионы, в которых сосредоточено большое количество компаний мировых и региональных лидеров. Компании лидеры закономерно формируют кластеры и множество предприятий, обеспечивающих их деятельность, а также создают мультипликативный эффект развития.

Парадоксы экономического развития регионов заключаются в том, что основная часть их компаний не ставит перед собой цели стать лидерами, довольствуясь занятой нишей и умеренными темпами развития. Во многом это объясняется отсутствием научной поддержки формирования стратегий лидерства и типичным стремлением руко-

водства компаний уклониться от возможных рисков, например, полной замены технологий, перехода к роботизированным линиям. Анализ стратегий многих компаний, проведенный нами, показал, что ставятся не амбициозные, а умеренные цели по старому принципу «планирования от достигнутого», которое является тормозом на пути развития как компаний, так и регионов, в котором они функционируют. Но, если цели достижения лидерства отсутствуют, то компания их никогда не достигнет. Кроме того, необходимы организация и проведение стратегического анализа и формирование комплексов стратегических целей на основе новых, научно-обоснованных российских инструментов и методах, устраняющих дефекты ряда существующих и широко применяемых зарубежных подходов [5].

Цель статьи состоит в исследовании ключевой проблемы подъема экономик российских регионов на основе активизации стратегических внутренних ресурсов и разработка на этой основе предложений по развитию стратегического лидерства предприятий.

Обзор литературы. С научной точки зрения нужно прежде всего сформулировать сущность стратегического лидерства. Ряд авторов предложили подходы к описанию этой категории.

Мэй Р. [15] определяет стратегическое лидерство как способность влиять на другие компании, чтобы они добровольно принимали решения, которые повышают перспективы долгосрочного успеха организации при сохранении краткосрочной финансовой стабильности. Это определение не учитывает факторы экономических показателей и стратегических изменений внешних условий, что является важнейшими элементами долгосрочного стабильного лидерства.

МакГрес С. [14] формулирует стратегическое лидерство как использование компаниями совокупности планирования, маркетинга, постоянных целенаправленных внутрикорпоративных изменений для достижения большей эффективности, а также быстрого решения возникающих проблем и прогнозирование их появления для достижения лидирующих позиций в отрасли. Это определение является более точным в сравнении с рассмотренным ранее, так как даёт больше критериев стратегического лидерства, но не определяет само понятие «лидирующих позиций».

Бгашев М.В. в своём словаре [1] рассматривает понятие стратегического лидерства, но исключительно отдельно по вариантам стратегии Майкла Портера [6]. Так, для каждого из определений лидерства компании он ставит соответствие те признаки, которые характерны для каждого из вариантов стратегии М. Портера.

Несомненно, классификация стратегий М. Портера, равно как и различные исследования, изменяющие или дополняющие её, являются одной из теоретических основ стратегического лидерства на данный момент, но не являются его определением.

Кэмпбелл Дж. и Билджили Х. в своей работе [12] отмечают, что несмотря на нечёткость формулировок, стратегическое лидерство компании в своей основе опирается в первую очередь на главу компании и его управленческую команду. По их мнению, именно способность руководить и чётко чувствовать как внешнюю, так и внутреннюю ситуацию позволяет руководителям компании выводить её в лидеры. Кроме того, правильно выстроенные и основанные на долгосрочной стратегии компании организационные структура и экономика обеспечивают её устойчивость и стабильный рыночный рост.

При рассмотрении определения, критериев и истории развития понятия «стратегическое лидерство» необходимо отметить работы Питера Друкера. Он определял [2] лидерство как способность компании опережать конкурентов по одному из параметров в своей сфере. При этом он выделял такие параметры, как соответствие товара спросу на него и его качество, техническое обслуживание, распространение товаров (маркетинг) и способность превращать идеи в товары. По мнению Друкера, лидерство почти всегда не является отражением рыночной доли компании, а монополист вообще никогда не может быть лидером.

Друкер особенно отмечает скоротечность лидерства для всех компаний его непостоянство и «склонность к рассеиванию». По мнению автора, бизнес должен всегда находить способы трансформации структуры и производства в ситуациях изменения рынка или технологического уклада.

Доказательствами этого утверждения являются примеры компаний Nokia [3] и Kodak [10], которые упустили лидирующие позиции в своих сегментах – производстве мобильных телефонов и фотоаппаратов соответственно – из-за неспособности менеджмента проводить сбалансированную стратегию трансформации и ошибок в стратегиях.

К критериям компании-лидера Друкер относил соотношение цены и качества для продуктов компании в сравнении с конкурентами, способность фокусироваться на производстве одного типа продукции, скорость адаптации к рыночным изменениям, сфокусированность на достижении и удержании лидерства. Автор исследования считал, что из-за постоянной нестабильности рынков и сложности удержания в лидерах эти критерии являются необходимыми для формулирования грамотной стратегии предприятия-лидера.

Таким образом, в данных определениях факторы стратегического лидерства рассмотрены разрозненно или несистемно, им присуще либо слишком общее понимание данной категории, либо акцентирование ее отдельных аспектов, неясно, как и за счет чего достигается лидерство.

Предметом данного исследования являются внутренние ресурсы долгосрочного развития российских предприятий, важнейшим из которых является стратегическое лидерство, обеспечивающее конкурентоспособность и стратегическую устойчивость развития регионов присутствия компаний.

Методы исследования. Для достижения результатов были использованы общенаучные методы исследования: метод логического анализа общенаучной литературы и первоисточников, анализ, синтез, классификация, статистические и графические методы.

Результаты и дискуссия. Для обеспечения системности и конкретизации предлагается следующая формулировка этой важной экономической категории.

Стратегическое лидерство – это способность руководства компании обеспечить в долгосрочном периоде более высокие, чем у ведущих конкурентов уровни конкурентоспособности и стратегической устойчивости на основе их опережения по ключевым параметрам:

- внедрения новых научных методов стратегического управления развитием;
- вовлечения персонала в генерирование инновационных процессов развития и создание самообучающихся организаций;
- уровней инвестиций в инновации, внедрение и модернизацию новых технологий и достижений, автоматизацию производства и цифровизацию среды управления, развитие персонала и рост человеческого капитала;
- качества работы по непрерывному улучшению внутренних структур, производственных, трудовых и бизнес-процессов.

Исследованием факторов и классификаций стратегического лидерства занимался ранее упомянутый Майкл Портер. Как он отмечает, лидерство стоит рассматривать как некий комплексный показатель, который объединяет в себе различные параметры, но стратегия лидерства будет эффективной только в том случае, если будет основываться только на одном из них. Соответственно, в стратегии можно стремиться к лидерству:

1. В минимизации издержек;
2. В дифференциации товаров;
3. В фокусировании на рыночной нише.

По мнению Портера, конкурентная борьба ведёт к появлению лидеров на рынке, при этом он считал, что рынок благосклонен ко многим компаниям, и лидеры могут работать в крайне близких нишах, но получать высокие результаты из-за незначительных отличий от других компаний отрасли. По этой причине, стратегию лидерства он определял как стратегию, формулирующую следование одному из трёх указанных вариантов и характеризующую уникальную рыночную нишу компании.

В модели Портера [7] первый вариант опирается на сокращение затрат в сравнении с конкурентами. По мнению Портера, «Положение, которое занимает такая фирма по своим издержкам, обеспечивает ей защиту от соперничества конкурентов, поскольку более низкие затраты означают, что фирма может получать доходы и после того, как ее конкуренты уже истощили свои прибыли в ходе соперничества». Автор отмечал следующие положительные аспекты такого варианта стратегии:

1. Слабая восприимчивость компании к демпингу другими компаниями;
2. Создание барьеров для прихода новых игроков в отрасль;
3. Преимущество перед продуктами-заменителями;
4. Гибкость в работе с поставщиками.

Особенностью лидерства по издержкам является обслуживание большого количества потребителей, так как в этом случае компания сможет использовать масштаб производства для сокращения затрат. Кроме того, необходимо постоянное внедрение нового оборудования и технологий для того, чтобы производить товары максимально экономно, в том числе, с помощью средств автоматизации.

Портер утверждает, что при выборе этого варианта стратегии, основой поддержания лидерства компанией является постоянное отслеживание динамики рынка с целью получения информации о малейших изменениях как отпускных цен конкурентами, так и себестоимости их продукции, что может значительно влиять на компанию-лидера.

Второй вариант в модели, опирающийся на дифференциацию товаров, позволяет компании выделиться среди конкурентов и предложить потребителям уникальный продукт в данной нише. Отличие продукта от других аналогичных, а также его более высокая привлекательность для потребителя будут являться залогом успешности продаж фирмы, но при этом потребуют и дополнительных издержек с точки зрения производства такого продукта, его продаж, продвижения и обслуживания.

К преимуществам такой стратегии Портер относит:

1. Высокую лояльность определённого круга потребителей одному производителю и его продукции;
2. Особые свойства товаров препятствуют конкурентам в этой рыночной нише;
3. Более высокая маржинальность от таких продуктов, что позволяет создавать высокую финансовую прочность и быть менее зависимым от определённых поставщиков;

4. Сложность для потребителей в замене таких уникальных товаров и услуг;

5. Из (4) следует, что потребители при прочих равных условиях будут готовы платить за товары и услуги компании более высокую цену.

При этом Портер отмечает и некоторые недостатки такой стратегии:

1. В кризисных ситуациях потребители склонны выбирать товары компаний, которые продают типовую продукцию, но дешевле;

2. Естественное устаревание нововведений или отличительных особенностей продукта или услуги компании, а также изменение вкусов и предпочтений потребителей;

3. Риск появления конкурентов, которые целиком копируют бизнес-модель компании и ориентируются на ту же целевую аудиторию.

Третий вариант, характеризуемый фокусированием, основывается на обслуживании только одной конкретной категории клиентов для максимального удовлетворения их потребностей. Зачастую компании, которые выбирают такой вариант стратегии, работают на узком рынке, что в то же время позволяет им быть лидерами в своей области. При этом сам этот вариант автор теории относит к частным случаям первых двух, то есть, компания, действующая в рамках стратегии фокусирования, должна дополнительно выбрать стратегию производства на основе минимизации издержек или дифференциации товаров.

Майкл Портер [8] выделяет и другую группу критериев, которую должна учитывать компания, стремящаяся к стратегическому лидерству, а именно, базовые экономические параметры. Автор стратегии отмечает, что, несмотря на очевидность этих критериев, они являются важными в совокупности с одним из выбранных вариантов. В частности, объём рынка будет значительно влиять на возможность принятия стратегии фокусирования, так как не все рыночные ниши достаточно объёмны для построения всей стратегии вокруг неё. Аналогично можно рассматривать и методику минимизации издержек, при выборе которой нужно не только оценить минимальный объём рынка и себестоимость, но и то, какое количество конкурентов возможно на одном этом рынке с удовлетворительным объёмом прибыли, получаемым каждым из них.

Таким образом, и само стратегическое лидерство может рассматриваться как лидерство по одному из этих показателей. При этом отмечается, что смешение целей зачастую приводит к рыночному провалу, так как они не являются взаимодополняющими. В то же время, в широком смысле лидерство по-прежнему воспринимается как наибольшая доля рынка или объём продаж.

Упомянутые варианты не влияют на размер эффекта для компании и страны, в которой она работает, так как во всех случаях предприятие активно развивается и инвестирует, что позволяет выйти на новый технологический уровень, а значит, для государства важно наличие компаний, каждая из которых является лидером по своему варианту стратегии.

Группа исследователей Д. Вера, М. Хитт, Ж. Бонарди, М. Визерс [11] в своей работе утверждают, что расширить границы, ограничивающие текущее рыночное положение компании, позволяет синтез построения правильного поведения организации в бизнес-среде, организационной психологии – образе мышления сотрудников компании, – грамотного стратегического менеджмента и правильно построенной экономике проектов.

Кроме того, они утверждают, что особая ответственность в деле достижения стратегического преимущества компании лежит на официальном лидере организации, то есть её генеральном директоре. В этом случае, объясняют исследователи, лидер должен обладать способностью широко видеть рыночную ситуацию для правильного формирования стратегии лидерства всей компании, а также обладать творческим подходом для возможности гибкого решения проблем и сложностей с воплощением стратегии. Дополнительную роль в этом процессе играет управленческая команда, которая может эффективно формулировать текущую повестку, что даст лидеру компании задать общий стратегический курс. По мнению авторов статьи, генеральный директор в таком случае несёт ответственность и за эффективное общение с такой управленческой командой и формирование профессиональных рабочих связей внутри неё.

В своей монографии Джим Коллинз и Джерри Поррас [4] выделяют и некоторые другие основные критерии компаний-лидеров:

1. Создание новых продуктов или услуг, а не подражание существующим;

2. Незыблемость принципов компании, чёткое следование её миссии и приверженность целям;

3. Назначение на руководящие позиции только тех менеджеров, которые профессионально росли в компании;

4. Поиск причин постоянной бизнес-неудовлетворённости и создание внутренней конкуренции по производственным вопросам;

5. Корпоративная культура, которая создаёт ценности всей компании;

6. Большая доля прибыли тратится на внедрение инноваций и обучение работников компании;

7. Мотивация на творчество работников внутри компании;

8. Постановка сложных целей;

9. Стремление к росту автономности работников внутри компании, их самоорганизации и самоуправлению.

Обобщая работу И. Смирновой [9], стратегическое лидерство можно определить как особое положение компании, обеспечиваемое совокупностью мер, направленных на достижение и удержание лидирующего положения на рынке. Исследователь выделяет множество задач, решение которых необходимо для компании-лидера:

1. Вовлечённость и осведомлённость топ-менеджмента во внутрикорпоративных процессах;
2. Создание корпоративной культуры и действия по её внедрению;
3. Реагирование на внешние вызовы и создание условий для творческого решения проблем;
4. Предупреждение борьбы за власть внутри компании;
5. Контроль за соблюдением этики внутри компании;
6. Корректировка и адаптация стратегии для её максимальной эффективности.

Эти задачи, очевидно, являются необходимыми, но недостаточными для обеспечения стратегического лидерства компании, что подтверждается широким кругом подходов, описываемых другими авторами.

Кроме того, автор исследования отмечает, что другими критериями стратегического лидерства компании является множество параметров: объём использования творческого подхода для совершенствования внутренних процессов компании, степень внедрения инноваций и инвестиции в новые технологии, работа по налаживанию обратной связи с сотрудниками во время реализации стратегии, степень восприимчивости лидера к нововведениям, эффективность использования внутренних и внешних контактов для решения текущих проблем.

Анализ различных источников информации с середины XX века до наших дней показывает форму развития определения сущности стратегического менеджмента и его критериев. Так, первые работы по теме включали в себя большее количество конкретных формулировок, касающихся действий компаний по достижению цели лидерства, затем выросла склонность авторов к обобщению понятий и добавлению к ним необходимости более быстрого реагирования на изменяющуюся среду и новые технологические достижения.

Для дополнения классических факторов достижения лидерства, выделенных М. Портером и другими исследователями, в рамках проводимого нами исследования был проведен анализ ряда компаний производителей-лидеров железнодорожного подвижного состава по критерию отношения среднего объёма инвестиций в инновации и разработки к среднему объёму выручки в 2014-2022 гг., который позволил сделать следующие выводы: при сравнении показателей компаний год-к-году (рис. 1) и доли мирового рынка, занимаемого ими (рис. 2) была выявлена устойчивая связь мирового лидерства и относительной доли затрат компанией на инновации:

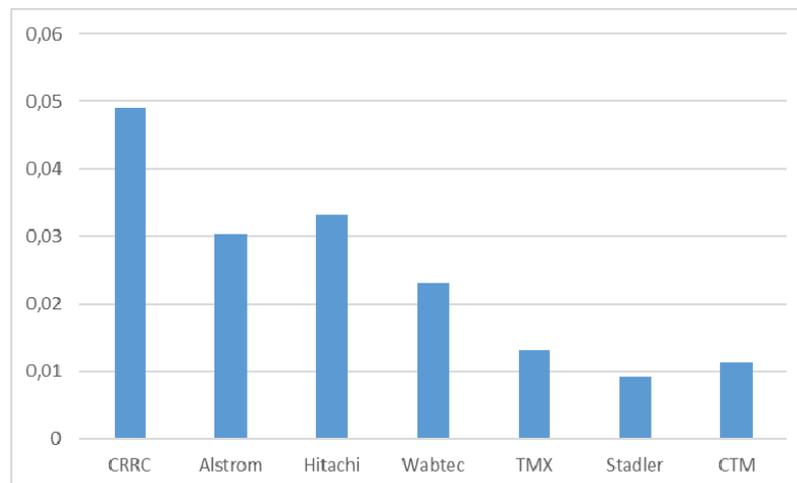


Рисунок 1. Отношение затрат производителей железнодорожного подвижного состава на инновации к выручке компаний, среднее значение за период 2014-2022 гг. в процентах / Figure 1. Ratio of railway rolling stock manufacturers' costs for innovation to company revenue, average value for the period 2014-2022 as a percentage

Анализ показал, что компания «CRRC», имеющая наибольшую долю на мировом рынке железнодорожного подвижного состава, имеет наибольшее отношение объёма инвестиций в инновации и разработки к выручке, аналогичная пропорция соблюдается и для других рассматриваемых компаний. Пример этой отрасли показывает высокое влияние как качества стратегии, так и объёма инвестиций в инновации и разработки на долю мирового рынка, занимаемой компанией.

Компания «FAW» из КНР вошла в группу мировых лидеров по грузовому автомобилестроению, сделав акцент в стратегии на рост относительных затрат на инновации, обеспечивший ей существенное увеличение выручки. Сегодня она занимает одну из наибольших долей на мировом рынке грузовиков и имеет высокие темпы роста последние 15 лет [13].

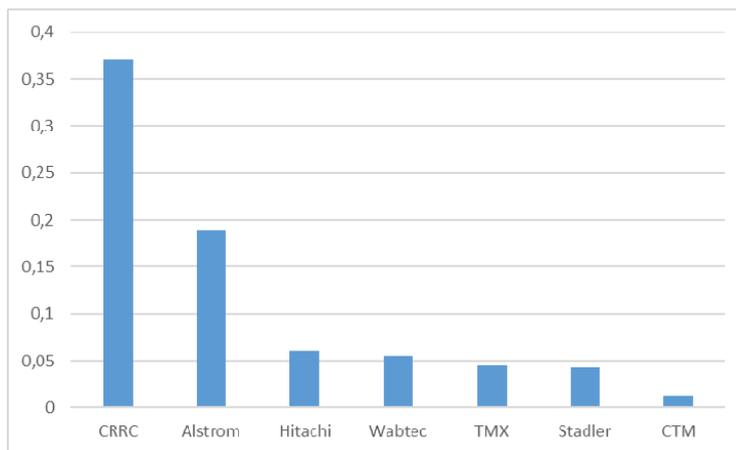


Рисунок 2. Сравнение долей мирового рынка, занимаемых ведущими производителями железнодорожного подвижного состава / Figure 2. Comparison of world market shares occupied by leading manufacturers of railway rolling stock

Причиной значительного укрепления лидерских позиций компании стал не только подход к распределению инвестиций в инновации, но и высокие позиции по качеству стратегии и уровню принимаемых стратегических решений (табл. 1):

Таблица 1. Определение факторов стратегического лидерства, указанных в официальных документах ведущих компаний грузового автомобилестроения / Table 1. Definition of strategic leadership factors specified in official documents of leading truck manufacturing companies

	КАМАЗ	DT	PACCAR	ГАЗ	FAW	Dongfeng	Traton	VT
Учёт финансовых показателей	++	+	+	++	+	+	+	+
Учёт рыночных показателей	+	+	+	+	++	+	+	+
Финансовая устойчивость	+	+	+		++	+	++	+
Стратегическая устойчивость	++		+	+	+		+	+
Ответственность бизнеса	+	++	+	+	+	+	++	++
Интеллектуальный потенциал	+	+	+	+	++	+	+	+
Инвестиции в инновации	+	+	+	+	++	+	+	++
Взаимодействие с заинтересованными сторонами (отдельно от ответственности бизнеса в значении КСО)	+	+	+	+	+	+	+	+

В таблице пустое поле означает отсутствие упоминания фактора в стратегии, «+» – формулирование стратегического фактора не полностью или неточно, «++» – формулирование стратегического фактора точно, полно и корректно.

Применительно к российским рассматриваемым в исследовании компаниям стоит отметить, что инвестиции ПАО «КАМАЗ» на данный момент значительно опережают конкурентов в относительном выражении, но отстают от них в абсолютном из-за разницы в объёме выручки. Указанное внимание ПАО «КАМАЗ» к финансовым результатам на стратегическом уровне – показатель, создающий высокий потенциал компании в будущем, но требующий сохранения в качестве целей для дальнейшего роста продаж на мировом рынке. Кроме того, ПАО «КАМАЗ» на протяжении предыдущих 5 лет находится среди 20 крупнейших производителей грузовой техники, что отражает результативность инвестиций в инновации.

Также важно отметить, что в сфере строительства железнодорожного подвижного состава российские компании лидеры – АО «Трансмашхолдинг» (далее – «ТМХ») и холдинг «Синара – Транспортные машины» – занимают соответственно шестое и двенадцатое места по объёму продаж на мировом рынке, что делает их одними из мировых лидеров, что обеспечивается высоким уровнем инвестиций в инновации и качественной стратегией лидерства.

Таким образом, качество стратегии и уровень инвестиций в инновации компаний являются определяющими для достижения стратегического лидерства. В данной отрасли также выявлена закономерность прямой зависимости доли рынка от уровня инвестиций в инновации, аналогичная компаниям производителям железнодорожного подвижного состава.

Заключение. На данный момент анализ российских компаний-лидеров показывает, что для активизации формирования стратегий лидерства компаний в регионах целесообразно:

1. Включить в стратегии развития регионов, в том числе в стратегию Республики Северная Осетия–Алания, комплекс мероприятий по формированию и поддержке компаний лидеров региона с учетом ключевых параметров стратегического лидерства.

2. Разработать механизмы экономического и социального стимулирования перехода предприятий в группы региональных и мировых лидеров по соответствующим в первую очередь наиболее важным для экономики региона видам деятельности.

3. Сформировать и распространить по основным предприятиям регионов опыт, экономические и управленческие механизмы достижения российскими и зарубежными компаниями позиций мировых лидеров.

4. Включить изучение опыта компаний мировых лидеров в системы подготовки и повышения квалификации кадров регионов, включая университеты и колледжи, курсы переподготовки работников.

5. Разработать и создать в регионах информационные системы и интернет-порталы по освещению опыта лучших компаний мировой экономики с обеспечением бесплатного доступа к ним населения.

Список литературы

1. *Бгашев М.В.* Управленческий словарь. Современная управленческая наука в понятиях и терминах. Саратов: Амрит, 2017. 53 с.

2. *Друкер П.* Эффективное управление предприятием. М.: ФАИР-ПРЕСС, 2001. 288 с.

3. Закат империи: как Nokia сама отдала рынок конкурентам / Новости дня в России и мире – РБК. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.rbc.ru/society/28/07/2011/5703ea0a9a79477633d35dcb> (дата обращения: 10.09.2024).

4. *Коллинз Д., Поррас Д.* Построенные навечно: Успех компаний, обладающих видением / Джим Коллинз, Джерри Поррас; пер. с англ. Виталия Мишучкова. 2-е изд. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014. 368 с.

5. *Маленков Ю.А.* Развитие российских методов стратегического анализа и целесообразность замены SWOT-модели // Экономическое возрождение России. 2023. № 1 (75). С. 24-34.

6. *Портер Майкл.* Конкурентное преимущество: Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость / Пер. с англ. Е. Калининой. М.: Альпина Паблишер, 2018. 720 с.

7. *Портер Майкл Е.* Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов / Porter Michael E. М.: Альпина Бизнес. Букс, 2022.

8. *Портер Майкл.* Международная конкуренция: Конкурентные преимущества стран. М.: Международные отношения, 2019. 896 с.

9. *Смирнова И.* Стратегическое лидерство. 2018. [Электронный ресурс]. URL: https://spravochnick.ru/menedzhment/strategicheskoe_liderstvo/ (дата обращения: 05.09.2024).

10. Упустила рынок цифровых фотоаппаратов, потеряла госконтракт и переключилась на производство лекарств: история Kodak // vc.ru – бизнес, технологии, идеи, модели роста, стартапы. [Электронный ресурс]. URL: <https://vc.ru/story/265814-upustila-rynok-cifrovyyh-fotoapparatov-poteryala-goskontrakt-i-pereklyuchilas-na-proizvodstvo-lekarstv-istoriya-kodak> (дата обращения: 16.09.2024).

11. *Bonardi J., Vera D., Withers M., Hitt M.* Extending the boundaries of strategic leadership research / The leadership quarterly. 2022. № 33.

12. *Campbell J.T., Bilgili H.* Strategic Leadership / Management, 2015.

13. FAW Trucks 2023: Leading the future, Innovating in the global automotive market / FAW | FAW TRUCKS. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.fawtrucks-global.com/EN/INDUSTRY%20NEWS/610.html> (дата обращения: 10.09.2024).

14. *MacGres S.K.* Leadership and Strategic Management // Speaking Management 2021. С. 267-292.

15. *May R.* Strategic Leadership for Executives. BusinessDictionary.com / Online Business Dictionary. 2013.

References

1. *Bgashev M.V.* (2017). Management Dictionary. Modern management science in concepts and terms. Saratov: Amirit Publishing House, 53 p. (In Russ.).

2. *Drucker P.* (2001). Effective enterprise management. Moscow: FAIR-PRESS, 288 p. (In Russ.).

3. The decline of the empire: how Nokia itself gave up the market to competitors / News of the day in Russia and the world – RBC. URL: <https://www.rbc.ru/society/28/07/2011/5703ea0a9a79477633d35dcb> (date of access: 09/10/2024). (In Russ.).

4. *Collins D., Porras D.* (2014). *Built to Last: The Success of Visionary Companies* / Jim Collins, Jerry Porras; Trans. from English by Vitaly Mishuchkov. 2nd ed. Moscow: Mann, Ivanov and Ferber, 368 p. (In Russ.).
5. *Malenkov Yu.A.* 2023. Development of Russian methods of strategic analysis and the feasibility of replacing the SWOT model // *Economic revival of Russia*. No. 1 (75), pp. 24-34. (In Russ.).
6. *Porter Michael E.* (2018). *Competitive advantage: How to achieve high results and ensure their sustainability* / Trans. from English by E. Kalinina. Moscow: "Alpina Publisher", 720 p. (In Russ.).
7. *Porter Michael E.* (2022). *Competitive Strategy: Methodology for Analyzing Industries and Competitors* / Michael E. Porter. Moscow: Alpina Business. Books, (In Russ.).
8. *Porter Michael E.* (2019). *International Competition: Competitive Advantages of Countries*. Moscow: International Relations, 896 p. (In Russ.).
9. *Smirnova I.* (2018). *Strategic Leadership*. URL: https://spravochnick.ru/menedzhment/strategicheskoe_liderstvo/ (date of access: 09/05/2024). (In Russ.).
10. Missed the digital camera market, lost a government contract and switched to drug production: the Kodak story // *vc.ru - business, technology, ideas, growth models, startups*. [Electronic resource]. URL: <https://vc.ru/story/265814-upustila-rynok-cifrovyh-fotoapparatov-poteryala-goskontrakt-i-pereklyuchilas-na-proizvodstvo-lekarstv-istoriya-kodak> (accessed: 09/16/2024). (In Russ.).
11. *Bonardi J., Vera D., Withers M., Hitt M.* (2022). Extending the boundaries of strategic leadership research / *The leadership quarterly*. № 33.
12. *Campbell J.T., Bilgili H.* (2015). *Strategic Leadership / Management*.
13. *FAW Trucks 2023: Leading the future, Innovating in the global automotive market* / FAW | FAW TRUCKS. URL: <https://www.fawtrucks-global.com/EN/INDUSTRY%20NEWS/610.html> (accessed: 10.09.2024).
14. *MacGres S.K.* (2021). *Leadership and Strategic Management* // *Speaking Management*, pp. 267-292.
15. *May R.* (2013). *Strategic Leadership for Executives*. *BusinessDictionary.com* / *Online Business Dictionary*.

Сведения об авторах:

Маленков Юрий Алексеевич, доктор экономических наук, профессор, кафедра управления и планирования социально-экономических процессов, Санкт-Петербургский государственный университет; 191123, Российская Федерация, г. Санкт-Петербург, ул. Чайковского, д. 62; e-mail: y.malenkov@spbu.ru.

Ноговицын Михаил Павлович, аспирант кафедры управления и планирования социально-экономических процессов, Санкт-Петербургский государственный университет; 191123, Российская Федерация, г. Санкт-Петербург, ул. Чайковского, д. 62; e-mail: mikhail.nogovitsyn2015@yandex.ru.

Information about the authors:

Yuri A. Malenkov, Doctor of Economic Sciences, Professor, Department of Management and Planning of Socio-Economic Processes, Saint Petersburg State University; 62 Tchaikovsky Str., St. Petersburg, Russian Federation, 191123; e-mail: y.malenkov@spbu.ru.

Mikhail P. Nogovitsyn, Postgraduate student, Department of Management and Planning of Socio-Economic Processes, Saint Petersburg State University; 62, Tchaikovsky Str., St. Petersburg, Russian Federation, 191123; e-mail: mikhail.nogovitsyn2015@yandex.ru.