

Интернет-журнал «Отходы и ресурсы» <https://resources.today>
Russian Journal of Resources, Conservation and Recycling

2026, Том 13, № 2 / 2026, Vol. 13, Iss. 2 <https://resources.today/issue-2-2026.html>

URL статьи: <https://resources.today/PDF/18ECOR226.pdf>

DOI: 10.15862/18ECOR226 (<https://doi.org/10.15862/18ECOR226>)

5.2.3. Региональная и отраслевая экономика (экономические науки)

Ссылка для цитирования этой статьи:

Радионова, И. В. Стратегические альянсы как организационно-управленческий механизм импортозамещения в условиях санкционных ограничений / И. В. Радионова // Отходы и ресурсы. — 2026. — Т. 13. — № 2. — URL: <https://resources.today/PDF/18ECOR226.pdf>. DOI: 10.15862/18ECOR226.

For citation:

Radionova I.V. Strategic alliances as an organizational and management mechanism for import substitution under sanctions. *Russian Journal of Resources, Conservation and Recycling*. 2026;13(2): 18ECOR226. Available at: <https://resources.today/PDF/18ECOR226.pdf>. DOI: 10.15862/18ECOR226. (In Russ., abstract in Eng.).

УДК 338

Радионова Ирина Владимировна

ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства и государственной службы
при Президенте Российской Федерации», Санкт-Петербург, Россия
Северо-Западный институт управления
Кандидат экономических наук
Доцент кафедры «Менеджмента»
ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-1211-2199>

Стратегические альянсы как организационно-управленческий механизм импортозамещения в условиях санкционных ограничений

Аннотация. Статья посвящена исследованию стратегических альянсов как организационно-управленческого механизма импортозамещения в условиях беспрецедентного санкционного давления на российскую экономику. Актуальность работы обусловлена трансформацией международных экономических связей, разрывом устоявшихся производственных цепочек и ограничением доступа отечественных предприятий к зарубежному оборудованию, технологиям и финансовым ресурсам, что превращает импортозамещение из локальной технологической задачи в комплексное направление стратегического менеджмента. Автором проанализированы нормативно методические основы государственного регулирования процесса импортозамещения, включая методические рекомендации Министерства экономического развития Российской Федерации по подготовке корпоративных планов импортозамещения, а также рассмотрена динамика внешнеторговых показателей под воздействием последовательно ужесточавшихся санкционных пакетов. Приведена классификация применяемых в отношении Российской Федерации ограничений на два основных вида, связанных соответственно с сокращением поставок отдельных категорий товаров недружественными странами и с ограничением экспорта отечественного сырья, материалов и продукции промышленного назначения. Особое внимание уделено раскрытию сущности стратегического альянса как формы межфирменной кооперации, позволяющей независимым организациям объединять ресурсы, компетенции и производственные мощности при сохранении юридической и капитальной обособленности каждого участника. Рассмотрены ключевые критерии выбора партнёров и построения системы управления альянсом, включая оценку эмерджентности как проявления диалектического перехода количественных изменений во взаимосвязях элементов системы в новые качественные

свойства объединения, а также применение концепции экономического гомеостаза, обеспечивающего устойчивость функционирования альянса при взаимодействии с изменчивой внешней средой. Обоснована целесообразность применения бенчмаркинга и сценарного подхода при разработке стратегии импортозамещения в рамках альянса. Проанализирована роль симбиоза централизованного управления общими результатами альянса с сохранением управленческой автономности входящих в объединение предприятий. Сделан вывод о том, что устойчивые партнёрские союзы, построенные на принципах взаимной выгоды, справедливого распределения полномочий и сбалансированного сочетания централизованного и децентрализованного управления, расширяют адаптационные возможности предприятий, снижают уязвимость компаний к неблагоприятным изменениям внешней среды и способствуют росту рыночной стоимости участников объединения.

Ключевые слова: стратегические альянсы; импортозамещение; санкционные ограничения; эмерджентность; экономический гомеостаз; транзакционные издержки; бенчмаркинг

Введение

Введение масштабных санкционных ограничений против Российской Федерации кардинально изменило характер международных экономических коммуникаций. Разрушение отлаженных производственных цепочек, сокращение доступа отечественных предприятий к отдельным видам оборудования, комплектующих, технологий и финансовых ресурсов превратили импортозамещение из тактической задачи локализации производства аналогов на собственной территории в комплекс стратегических мероприятий менеджмента, охватывающих технологическое развитие, реформирование цепочек поставок, поиск новых партнёров и консолидацию ресурсов участников рынка. Значимость импортозамещения как объекта корпоративного управления закреплена методическими рекомендациями Министерства экономического развития Российской Федерации, определяющими цели, задачи и порядок подготовки корпоративных планов импортозамещения государственными корпорациями, компаниями с государственным участием и организациями, реализующими значимые инвестиционные проекты.

Одним из практических проявлений адаптационных способностей предприятий становится создание стратегических альянсов, конфигурация и цели которых определяются характером внешнего воздействия. Под стратегическим альянсом принято понимать деловые отношения между организациями на внутреннем или международном рынках, основанные на объединении сильных сторон компаний участников, разделении рисков и интегрировании функций для достижения взаимной выгоды при сохранении юридической самостоятельности и обособленности капитала каждого партнёра. Вместе с тем вопросы обоснованного выбора партнёров альянса, построения системы управления совместной деятельностью с учётом эмерджентности объединения, поддержания экономического гомеостаза системы и контроля транзакционных издержек остаются раскрытыми в специальной литературе не в полной мере, что определяет актуальность настоящего исследования.

Целью исследования выступает разработка теоретико-методических положений по формированию и управлению стратегическими альянсами как организационно-управленческим механизмом импортозамещения в условиях санкционных ограничений.

Достижение поставленной цели предполагает решение ряда задач: раскрытие содержания и классификации санкционных ограничений применительно к российской экономике, обоснование критериев выбора партнёров альянса на основе оценки эмерджентности, определение роли экономического гомеостаза и транзакционных издержек в управлении альянсом, а также систематизацию индикаторов результативности совместной деятельности участников объединения.

1. Методы и материалы

Объектом исследования выступил процесс формирования и управления стратегическими альянсами как организационно управленческим механизмом реализации программ импортозамещения российскими предприятиями в условиях санкционных ограничений. Предметом исследования послужили критерии выбора партнёров альянса, методы построения системы управления совместной деятельностью и показатели оценки её результативности.

Информационную базу исследования составили нормативные правовые акты, регулирующие процесс импортозамещения на предприятиях с государственным участием, включая методические рекомендации Министерства экономического развития Российской Федерации по подготовке корпоративных планов импортозамещения, утверждённые распоряжением от 11 августа 2016 года N 219Р АУ. Теоретическую основу работы составили труды отечественных и зарубежных авторов в области стратегического менеджмента, теории межфирменной кооперации и институциональной экономики, в частности исследования, посвящённые сущности и классификации стратегических альянсов как формы международного объединения корпораций, а также работы по теории транзакционных издержек, раскрывающие природу затрат, возникающих при поиске партнёров, ведении переговоров, заключении и защите контрактов: Е. В. Паламаренко [1], В. А. Левенцова [2], К. П. Еременко [3], П. А. Голота [4], Т. Н. Куриной [5], С. Ю. Кузнецовой [6], А. М. Самбурского [7], М. В. Денисова [8], М. Г. Кузык [9], Т. Шмельковой [10]. Дополнительным источником послужили специализированные словари справочного характера, содержащие определения эмерджентности и экономического гомеостаза применительно к социально экономическим системам. Аналитическую базу составили статистические данные о динамике внешнеторгового оборота Российской Федерации за период действия санкционных ограничений, опубликованные информационным агентством, а также материалы, отражающие содержание последовательно вводимых санкционных пакетов.

Методическую основу исследования составила совокупность общенаучных и специальных методов познания. Из числа общенаучных применялись анализ и синтез при изучении нормативных документов и научных публикаций по проблематике импортозамещения, сравнение при сопоставлении показателей внешнеторгового оборота за различные периоды санкционного давления, систематизация и классификация при группировке индикаторов результативности деятельности альянса.

2. Результаты и обсуждение

Стремительное развитие технологий в мировой экономике, усиление глобальных связей между странами и свободное перемещение знаний привели к тому, что перед компаниями остро встает проблема трансформации подходов к управлению. Чтобы выжить и развиваться в условиях постоянных инноваций, компаниям необходимо обеспечить гибкую подстройку корпоративных структур к высокодинамичным инновационным циклам: обновлять не только производственное оборудование и технологии, но и проводить фундаментальную модернизацию архитектуры ключевых бизнес-процессов. В этой парадигме менеджмент приобретает значение стратегического инструмента и становится ключевым фактором адаптации в условиях внешней неопределенности.

Согласно мнению современных исследователей, менеджмент — это научно обоснованная система целевого управления, охватывающая планирование, разработку, организацию производства и реализации продукта, сопровождающаяся гибкими контрольными процедурами. Его основные задачи — повышение экономической эффективности, удовлетворение потребностей рынка и максимизация прибыли посредством применения современных принципов управления.

Необходимость трансформации управленческих подходов особо четко проявляется в условиях изменения характера международных экономических коммуникаций. Еще недавно глобализация способствовала прогрессивному развитию — свободной миграции капитала, знаний и технологий. Однако с введением санкционных ограничений ситуация кардинально изменилась: разрушились отлаженные производственные цепочки, сократился доступ российских предприятий к отдельным видам оборудования и комплектующих, к технологиям и финансовым ресурсам. В сложившейся ситуации импортозамещение превращается из тактической задачи локализации производства отечественных аналогов на собственной территории в комплекс стратегических мероприятий менеджмента по технологическому развитию, реформе цепочек поставок товаров (работ, услуг), поиску новых партнеров и связей, а также консолидации ресурсов участников рынка. Именно поэтому исследование новых организационных форм для реализации проектов импортозамещения в условиях ограничения ресурсов и высокой нестабильности внешней среды приобретает особую актуальность.

Значение импортозамещения как объекта корпоративного управления получило отражение в документе Министерства экономического развития Российской Федерации, которым утверждены методические рекомендации по подготовке корпоративных планов импортозамещения государственными корпорациями, государственными компаниями, акционерными обществами, в уставном капитале которых доля участия Российской Федерации превышает 50 процентов, организациями, реализующими инвестиционные проекты, включенные в реестр инвестиционных проектов в соответствии с решением Правительственной комиссии по импортозамещению¹, которые определяют цели, задачи и методы управления процессом импортозамещения и его результатами для менеджмента высшего звена. Рекомендации разработаны в целях оказания содействия и методологического обеспечения процесса подготовки и реализации корпоративных планов импортозамещения.

Корпоративный план разрабатывается в виде составной части долгосрочной программы развития организации, согласованной с программой её инновационного развития, определяющий и формирующий эффективные формы деятельности по организации импортозамещения. Корпоративный план должен включать мероприятия, формирующие эффективные цепочки поставщиков товаров (работ, услуг), способствующих реализации инвестиционных проектов в рамках текущей деятельности организации. Менеджментом предусматривается определение комплекса мероприятий, обеспечивающих замещение закупок товаров иностранных производителей закупкой эквивалентной отечественной продукции или компаний дружественных стран, исходя из принципов экономической целесообразности и технологической обоснованности в условиях реализации программы импортозамещения. Для управления процессом импортозамещения предусматривается создание координационного органа в структуре менеджмента организации или определение структурного подразделения, ответственного за разработку и реализацию программы импортозамещения. Все дополнительные функции менеджмента по вопросам импортозамещения должны отражаться в отчёте о ходе реализации корпоративных планов импортозамещения, составляемый один раз в год, который определяет содержание и формы участия менеджмента в управлении процессом импортозамещения.

Специфика антироссийских санкций состоит в том, что они введены в значительной степени по политическим мотивам, что усложняет организацию процесса импортозамещения на основе использования экономических методов.

¹ Распоряжение Минэкономразвития России от 11.08.2016 N 219P-АУ «Об утверждении Методических рекомендаций по подготовке корпоративных планов импортозамещения государственными корпорациями, государственными компаниями, акционерными обществами, в уставном капитале которых доля участия Российской Федерации превышает 50 процентов, организациями, реализующими инвестиционные проекты, включенные в реестр инвестиционных проектов в соответствии с решением Правительственной комиссии по импортозамещению».

Первый пакет санкций предусматривал визовые ограничения, замораживание счетов и блокировку деловых отношений. В последующих санкционных ограничениях вводились более жёсткие меры, касающиеся ключевых отраслей экономики РФ, усиление сдерживающих факторов в конкурентной среде, включая запрет экспорта товаров, услуг технологий. В 2014-м году экспорт в Российскую Федерацию существенно сократился, на \$496,9 млрд 2015-м году он снизился на 31,1 % по сравнению к 2014 году В 2016 г. снижение составило 17 % к 2015 г. Внешнеторговый оборот в 2014-м году снизился по отношению к 2013 году на 39,2 %, в 2016-м году снизился на 11,2 % по сравнению с 2015 г., при этом физический объем возрос на 3,2 %, а стоимостной снизился на 22,5 %.²

Самым обширным оказался 13-й пакет санкций, принятый 23 февраля 2024 г. Список товаров, экспорт которых был запрещен, существенно расширился. Основные ограничения пришлось на компании, которые связаны с российским ВПК или приносят заметный доход в бюджет страны. Ощутимое давление санкции оказывают в энергетике, ограничивая возможности финансирования предприятий нефтегазовой промышленности.

Важным фактором является удорожание европейских кредитных ресурсов для российских компаний, что оказывает негативное влияние на внутренний спрос и требует пересмотра соотношений расходов бюджета, процентных ставок и курсов валют.

Филипович А. О. в своей работе [11] отмечает, что «санкционное давление как внешний вызов принципиально отличается от иных форм экономической нестабильности — рыночных шоков, технологических разрывов или циклических кризисов. Его отличительными чертами являются целенаправленность воздействия, административно-правовой характер ограничений и долгосрочность применения. Это означает, что традиционные антикризисные модели управления, ориентированные на краткосрочную стабилизацию, оказываются недостаточными».

Поняева И. И. и соавторы [12] в своем исследовании, посвященном выявлению основных тенденций в области стратегического управления, утверждают, что в современных условиях наиболее эффективными оказываются комплексные подходы, сочетающие несколько разноплановых приемов.

Компании, которые использовали традиционные меры без стратегической деконструкции процессов, на практике демонстрировали более скромные результаты по сравнению с теми, кто расценил санкционное давление как мотивацию для масштабных изменений бизнес-модели. В итоге стратегическая гибкость — способность оперативно реагировать на изменения внешней среды, модифицировать бизнес-модель, партнерские отношения и операционные процессы — становится основным конкурентным преимуществом.

Одним из практических проявлений адаптационных способностей компаний и пластичности их оперативного реагирования становится способность к формированию стратегических альянсов, конфигурация и цели которых зависят от характера внешнего воздействия.

Как отмечают в своей работе Асланов Д. И. и Ларионова А. А. [13] под стратегическим альянсом как формой организации производственной деятельности понимают деловые отношения между организациями на внутреннем или международном рынках путём объединения сильных сторон своих компаний, разделение рисков и интегрирования функций для достижения взаимной выгоды (чаще всего — максимизации прибыли). Каждый партнер альянса является самостоятельным юридическим лицом и его капитал остается обособленным.

² В список санкций ЕС против РФ вошли более 70 наименований товаров и технологий. Интерфакс. Режим доступа — URL: <https://www.interfax.ru/business/947471> (дата обращения 08.08.2026).

Создание участниками рынка стратегических альянсов для ослабления последствий санкционного давления определяется прежде всего характером и содержанием применяемых ограничений. Согласно принятой классификации, арсенал санкций, действующих в отношении РФ, включает две основных вида.

Первый вид связан с существенным ограничением количества конкретного вида товаров, поставляемых в РФ, производимых недружественными странами (Великобритания, Япония, страны ЕС и др.). Второй — ориентирован на ограничение поставок российского природного сырья, материалов, товаров как промышленного, так и непромышленного назначения. Первый вид санкций, создавая проблему получения извне необходимых товаров и услуг по ранее выстроенным каналам импорта, требует от бизнеса развития собственного производства требуемого продукта, а следовательно, дополнительных затрат. Второй вид санкций направлен на препятствие экспорта российских товаров, что отрицательно влияет на уровень доходов.

Практика показывает, что решение указанных проблем в рамках существующих форм и методов решения экономических задач, обусловленных санкционным давлением недружественных стран, возможно лишь в условиях активного развития предпринимательской деятельности, позволяющий трансформировать и развивать экономическую деятельность страны, обеспечивая рост экономики путём её технико-технологического развития, используя современные формы и методы производственного менеджмента, ориентированного на применение научно обоснованных современных методов управления инновационным процессом.

Сталкиваясь со все возрастающей проблемой санкционного давления, характеризующейся постоянно развивающимся многообразием её содержания и сущности и, как следствие, требующей системного подхода к решению проблемы, стала развиваться новый подход к организации инновационного процесса, решающего в том числе проблему импортозамещения, основывающийся на принципах производственной интеграции.

Складывающаяся ситуация определяет необходимость и возможность освоения производства этих товаров на отечественных предприятиях путём создания инновационных предприятий, например, в форме альянсов, способных обеспечивать организацию собственного производства товаров, требующих импортозамещения, в том числе и на предприятиях, определяемых Министерством экономического развития в методических рекомендациях, указанных ранее.

Одной из форм реализации инновационного процесса, позволяющей решать проблемы и задачи импортозамещения на базе методов производственной интеграции, и стали стратегические альянсы.

Стратегические союзы в настоящее время являются самой перспективной формой интеграции компаний. Можно утверждать, что XXI веке они становятся важнейшим орудием конкурентной борьбы.

В любом альянсе главную роль играют отношения, складывающиеся между партнёрами. Принципиально важно как можно больше знать о мнении партнёров, их взглядах, опасениях и риск-аппетите, что позволит избежать трудностей в работе альянса, разногласий, а также ошибок и просчетов.

Целями, в соответствии с которыми компании вступают в альянсы являются: достижение экономии на масштабах производства, совместное использование производственных мощностей, объединение усилий в производстве компонентов или сборки конечной продукции, укрепление стабильности развития, снижение рисков в деятельности, расширение доступа на рынок продукции друг друга, передача технологий, знаний и ноу-хау, проведение совместных исследований, обучение персонала, совместное производство сложных изделий.

Стратегические альянсы позволяют фирмам-участникам комбинировать свои ресурсы, сотрудничать в любой сфере интересов, обеспечивать гибкость совместной деятельности. Они представляют уникальные возможности объединяться с широким кругом партнёров: поставщиков, клиентов, конкурентов, разработчиков, представителей государства. Стратегические альянсы создаются независимыми фирмами, сотрудничающими из-за взаимной необходимости, и разделяющих риски ради общих целей. Долевое участие в капитале является частью мер, которые делают это возможным, при этом доли участия могут поддерживаться на низком уровне, чтобы обеспечить независимость друг от друга, рассматриваются как выражение взаимных обязательств, а не как источник капитала [14]. Для формирования плодотворных деловых отношений будущих партнёров в процессе создания альянса их выбор должен основываться на всесторонней деловой оценке претендентов путём анализа их эмерджентности. Оценка эмерджентности позволяет выявить у возможных в будущем партнёров свойств целостности, способствующих формированию интеграционных свойств систем, включая такие как альянс. Эмерджентность характеризует проявление диалектического принципа перехода количественных изменений в качественные.³ При формировании системы путём вовлечения новых элементов и преобразования структуры взаимосвязи между ними, её части могут претерпевать качественные изменения. В социально-экономических системах проявления свойств эмерджентности многообразны и не всегда доступны с точки зрения наблюдения и измерения, что приводит к трудностям в управлении экономическими системами особенно в условиях интеграции. Поэтому при разработке и анализе методов управления при реализации процесса импортозамещения более значимым может стать понятие гомеостаза (равновесия системы). Гомеостаз отражает такое свойство системы как целостность, которое не может быть приписано какой-либо её части. Это свойство системы сохранять в процессе взаимодействия со средой значения существенных переменных в некоторых заданных интервалах. Следовательно, в процессе формирования и анализа проекта альянса необходимо использовать методологии экономического гомеостаза. Экономический гомеостаз означает устойчивое функционирование экономической системы в изменяющейся социальной среде. При этом в управляющей системе предусматривается создание центрального органа управления, что характерно и значимо для таких систем как альянс.

Разработка стратегии импортозамещения может быть ориентирована на применение различных подходов. Одним из подходов может быть использование опыта производства данной продукции за рубежом, бенчмаркинг. Этот метод позволяет, как показывает практика, относительно быстро и с небольшими затратами совершенствовать имеющиеся и осваивать новые бизнес-процессы. Бенчмаркинг представляет собой набор методик, дающих возможность изучить опыт конкурентов и внедрить лучшие практики в своей компании. В качестве критериев могут использоваться бизнес-процессы, бизнес-подходы, затраты на производство, качество продукта, удовлетворенность клиентов.⁴ Изучение опыта сторонней компании может дать много нестандартных идей. Главным преимуществом бенчмаркинга является то, что он создает условия для интернализации знаний, исходя из того, что новые идеи не рождаются на пустом месте. Изучение опыта является эффективным методом улучшения бизнеса и решения проблемы импортозамещения. Помимо внешнего бенчмаркинга может быть использован внутренний, который ориентирован на сравнение эффективности работы различных подразделений предприятия. Это позволяет считать, что бенчмаркинг создает условия для интернализации знаний.

³ Математика и кибернетика в экономике: словарь-справочник / И. И. Гонтарева, М. Б. Немчинова, А. А. Попова. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва: Экономика, 1975. — 700 с.: ил. — (Указ.: с. 685–696).

⁴ Равнение на конкурентов: что такое бенчмаркинг и где он применяется. РБК. Режим доступа — URL: <https://trends.rbc.ru/trends/education/61540f1e9a7947ed382de149?ysclid=msksq3z9ro361872345http> (дата обращения 08.08.2026).

Кроме бенчмаркинга разработка стратегии импортозамещения может быть ориентирована на использование и других подходов. Одним из распространённых является сценарный подход, так как:

- разработка сценариев является достаточно гибкой процедурой с точки зрения используемых методов;
- сценарий должен быть ориентирован на использование как количественной, так и качественной информации;
- сценарий и процедуры его реализации требуют учёта факторов внешней среды.

Учитывая сложную организационно-управленческую структуру альянса, соответствующую его производственной структуре, к разработке стратегии должны быть привлечены две подсистемы управления альянсом: центральная — отвечающая и управляющая результатами деятельности в целом, децентрализованные — отвечающие и управляющие деятельностью отдельных предприятий, входящих в состав альянса. Обоснование и анализ экономической эффективности результатов деятельности по импортозамещению как системы в целом, так её элементов, является сложным вопросом, учитывая большое количество факторов, влияющих на результаты по реализации процесса импортозамещения. Экономическая эффективность определяется, как известно, как отношение доходов от реализации продукта, полученного по импортозамещению, к затратам на производство этого продукта. Причём такая оценка должна производиться дифференцировано для всех предприятий, входящих в структуру альянса, и участвующих в процедурах импортозамещения.

Переход в экономике страны к системе частного предпринимательства определяет необходимость обеспечения инвестиционной привлекательности бизнеса для владельцев капитала. Это обстоятельство сформировало новую концепцию менеджмента — управление стоимостью предприятий, собственниками которых стали акционеры. Переход на новую концепцию менеджмента обосновал необходимость теоретического осмысления и разработки ряда теоретических проблем и методических подходов, связанных с обеспечением эффективности деятельности предприятия. Критерием оценки эффективности результатов деятельности стала оценка роста его стоимости, отражающая всю совокупность результатов организационно-экономической деятельности предприятия. Менеджмент вновь создаваемых предприятий (или интегрированных в альянсы), реализующих инновационные программы деятельности, встал перед необходимостью разработки новых методов управления и принятия управленческих решений, отражающих экономическую эффективность деятельности, способствующую росту рыночной стоимости предприятия.

Поскольку формирование стратегических альянсов связано, как правило, с изменением производственной структуры предприятий, входящих в альянс, а также с изменением системы производственных отношений, приводящих к перераспределению труда в процессе производства, то имеют место транзакционные издержки, подлежащие учёту в системе экономических расчётов, осуществляемых системой управления в процессе оценки и анализа экономических результатов деятельности. Транзакционные издержки возникают при осуществлении транзакций и складываются из затрат времени и ресурсов на совершение сделок, а также из потерь, возникающих при заключении неполного или неэффективного контракта. Выделяют следующие виды рыночных транзакционных издержек⁵:

⁵ Одинцова, М. И. Институциональная экономика: учебник для академического бакалавриата / М. И. Одинцова. — 4-е изд., перераб. и доп. — Москва: Юрайт, 2014. — 459 с. — (Бакалавр. Академический курс). — ISBN 978-5-9916-3531-8.

- Издержки поиска информации об альтернативах сделки (поиск информации о цене и партнере).
- Издержки измерения количественных и качественных характеристик блага.
- Издержки ведения переговоров и заключения контракта.
- Издержки контроля за соблюдением контракта со стороны партнеров по сделке и предупреждения оппортунистического поведения партнеров.
- Издержки защиты контракта от посягательств третьей стороны.

К транзакционным издержкам следует отнести и затраты, связанные с организацией и деятельностью специального подразделения, управляющего процессом импортозамещения, организуемого в соответствии с распоряжением Министерства экономического развития РФ от 11 августа 2016 г. N 219Р-АУ.

Таблица 1

**Классификация индикаторов результативности для
оценки эффективности функционирования межфирменных альянсов**

Первая группа:	Обобщающие показатели повышения экономической эффективности производства	— рост объема производства — доля импортозамещенной продукции — снижение зависимости от иностранных поставщиков — объем совместно используемых производственных мощностей — производство продукции на один рубль затрат — относительная экономия: основных производственных фондов, нормируемых оборотных средств, материальных затрат — фонд оплаты труда — общая рентабельность — затраты на один рубль товарной продукции по полной себестоимости — объем переданных между участниками технологий и знаний — устойчивость цепочек поставок
Вторая группа	Показатели повышения эффективности использования трудовых ресурсов:	— темпы роста производительности труда — доля роста продукции за счёт роста производительности труда — экономия живого труда -сокращение численности работников
Третья группа	Показатели повышения эффективности использования основных фондов, оборотных средств и капитальных вложений:	— экономия затрат вследствие объединения ресурсов — фондоотдача — производство продукции на один рубль среднегодовой стоимости нормируемых оборотных средств — соотношение прироста оборотных средств к приросту товарной продукции — соотношение прироста чистой продукции к приросту капитальных вложений — удельные капитальные вложения на единицу вводимой производственной мощности — срок окупаемости капитальных вложений
Четвёртая группа	Повышение эффективности использования материальных ресурсов:	— материальные затраты на один рубль товарной продукции — расход важнейших видов материальных ресурсов в натуральном выражении на один рубль товарной продукции
Пятая группа	Показатели экономической эффективности новой техники:	— рост производительности труда — относительное высвобождение численности работающих — относительная экономия фонда заработной платы — относительная экономия материальных ресурсов — прирост прибыли

Составлено автором

В целях систематизации факторов, определяющих экономическую эффективность хозяйственной деятельности предприятий при формировании стратегических альянсов, результирующие показатели могут быть сгруппированы по пяти ключевым направлениям, представленным в таблице 1.

Показателем, характеризующим эффективность деятельности по импортозамещению признан рост рыночной стоимости (РС) предприятия. Система управления рыночной стоимостью предприятия должна отражать затраты и доходы по результатам деятельности всех уровней организации управления, влияние, результативность и значимость каждого принимаемого решения. Система управления должна влиять непосредственно на положительные изменения ключевых факторов РС. Управление рыночной стоимостью предприятия является процессом, ориентированным на обеспечение роста экономической прибыли, учитывающим управленческие, финансовые, мотивационные и рыночные факторы. Стоимостной подход к управлению процессами экономической эффективности на принципах формирования и оценки роста РС предприятия должен обеспечивать целенаправленное воздействие на все факторы её формирования. Расчёт экономической добавленной стоимости может производиться разными методами.

Заключение

Проведенное исследование позволяет сделать вывод, что в условиях беспрецедентного санкционного давления и, как следствие, ограничения доступа российских компаний к зарубежным финансовым ресурсам, оборудованию, комплектующим и технологиям, импортозамещение становится не только производственной или технологической задачей, но и одним из приоритетных направлений стратегического управления компанией. Традиционные антикризисные меры, как правило, оперативного характера, ориентированные на локальную адаптацию предприятия, в современных условиях не могут гарантировать успешного преодоления внешних ограничений на долгосрочной основе. Требуется системная трансформация бизнес-моделей, производственных связей и механизмов взаимодействия участников рынка.

Стратегические альянсы являются инновационной организационно-управленческой формой реализации трансформации. Главная перспектива их деятельности состоит в том, что объединение ресурсов, производственных возможностей, технологий и компетенций нескольких независимых организаций дает возможность компенсировать дефицит возможностей отдельной компании и обеспечить достижение результатов, недоступных участникам при обособленном функционировании. Альянсы создают возможность коллективного освоения производства импортозамещающего продукта, проведения исследований, обмена знаниями и технологиями, совместного использования производственных мощностей, восстановления нарушенных цепочек поставок и более рационального распределения затрат и рисков.

Вместе с тем объединение компаний само по себе не дает гарантии достижения поставленных целей. Эффективность деятельности альянса полностью зависит от качества выбора партнеров, согласованности их интересов, справедливого распределения полномочий и ответственности, а также способностью альянса поддерживать экономический гомеостаз системы и контролировать динамику транзакционных издержек.

Важное значение имеет симбиоз централизованного управления общими результатами альянса с сохранением управленческой автономности входящих в него предприятий. При разработке стратегий импортозамещения целесообразно применять бенчмаркинг, обеспечивающий интернализацию внешнего и внутреннего опыта, а также сценарный подход, позволяющий обеспечить адаптивность союза и гибкость принятия решений с учетом волатильности внешней среды. Анализ результативности и эффективности деятельности стратегического альянса

должен носить многоаспектный характер и учитывать не только объем производства продукта, рентабельность использования ресурсов и прибыль, но и достижение глобальных целей импортозамещения, стабильность производственных связей и вклад совместной деятельности в рост рыночной стоимости предприятий-участников союза.

Таким образом, создание стратегических альянсов следует рассматривать не как оперативную реакцию бизнеса на некоторые ограничения, а как стратегический механизм преодоления внешней неопределенности и долгосрочного негативного воздействия. Благодаря объединению потенциала самостоятельных предприятий, альянсы способны повысить адаптивность компаний, уменьшить их критическую зависимость от внешних факторов и сформировать устойчивую производственно-технологическую основу для развития в условиях сохраняющейся нестабильности.

ЛИТЕРАТУРА

1. Паламаренко, Е. В. Особенности становления и развития международных стратегических альянсов / Е. В. Паламаренко // Торговая политика. — 2018. — № 3(15). — С. 65–79. — EDN AHNFMN.
2. Левенцов, В. А. Анализ эффективности предприятия промышленного альянса на основе учета транзакционных издержек / В. А. Левенцов // Проблемы современной экономики. — 2018. — № 4(68). — С. 77–80. — EDN VVEVEE.
3. Еременко, К. П. Гомеостаз экономической системы как ключевое свойство при планировании и реализации антикризисной политики / К. П. Еременко — DOI 10.22394/2079-1690-2023-1-4-54-61. // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. — 2023. — № 4. — С. 54–61 — EDN GDKDVH.
4. Голота, П. А. Развитие бенчмаркинга в рамках формирования программ импортозамещения / П. А. Голота — DOI 10.18334/ce.10.1.2236. // Креативная экономика. — 2016. — Т. 10, № 1. — С. 45–52 — EDN VOFQAX.
5. Курина, Т. Н. Бенчмаркинг в системе современного менеджмента / Т. Н. Курина — DOI 10.18334/ce.16.3.114407. // Креативная экономика. — 2022. — Т. 16, № 3. — С. 1015–1030 — EDN BLRNVU.
6. Кузнецова, С. Ю. Формирование стратегических альянсов компаний в условиях интенсификации развития реального сектора экономики / С. Ю. Кузнецова // Проблемы современной экономики. — 2011. — № 4(40). — С. 129–132. — EDN OWKMLF.
7. Самбурский, А. М. Анализ современных концепций управления стоимостью промышленного предприятия / А. М. Самбурский, М. Я. Ходоровский // Экономика региона. — 2006. — № 2(6). — С. 96–107. — EDN JWYWWP.
8. Денисов, М. В. Экономическая теория транзакционных издержек в учениях Оливера Уильямсона / М. В. Денисов — DOI 10.54861/27131211_2024_5_248. // Прогрессивная экономика. — 2024. — № 5. — С. 248–256 — EDN FRPXTJ.
9. Кузык, М. Г. Научно-производственная кооперация как фактор импортозамещения в российской обрабатывающей промышленности / М. Г. Кузык, К. А. Бахтиярова — DOI 10.32609/0042-8736-2026-3-63-86. // Вопросы экономики. — 2026. — № 3. — С. 63–86. — EDN ZVXBDE.

10. Шмелькова, Т. Эмерджентные свойства сложных систем / Т. Шмелькова // Математика и математическое моделирование: сборник материалов XI Всероссийской молодежной научно-инновационной школы, Саров, 11–13 апреля 2017 года / Национальный исследовательский ядерный университет МИФИ, Саровский физико-технический институт. — Саров, 2017. — С. 141–142. — EDN YTAQNT.
11. Филипович А. О. Управление организацией в условиях санкционного давления: совершенствование стратегических подходов // Региональная и отраслевая экономика. — 2026. — № 6. — С. 86–93. — URL:
<https://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-organizatsiey-v-usloviyah-sanktsionnogo-davleniya-sovershenstvovanie-strategicheskikh-podhodov?ysclid=mtk96axnk2714125682>.
12. Стратегическое управление организацией в условиях цифровой трансформации: основные тенденции / И. И. Поняева, К. В. Кукушкин, О. И. Рождественский, А. В. Бабкин — DOI 10.21638/spbu18.2024.301. // Российский журнал менеджмента. — 2024. — Т. 22, № 3. — С. 333–369. — EDN HZOPSH.
13. Асланов, Д. И. Международные стратегические альянсы / Д. И. Асланов, А. А. Ларионова // Символ науки: международный научный журнал. — 2016. — № 2-2(14). — С. 107–110. — EDN XWJEFL.
14. Знаменский, А. О. Стратегические альянсы как международные объединения корпораций / А. О. Знаменский // Российский внешнеэкономический вестник. — 2008. — № 4. — С. 11–19. — EDN LKRALZ.

Radionova Irina Vladimirovna

Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Saint Petersburg, Russia
North-West Institute of Management
ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-1211-2199>

Strategic alliances as an organizational and management mechanism for import substitution under sanctions

Abstract. This article examines strategic alliances as an organizational and management mechanism for import substitution under unprecedented sanctions pressure on the Russian economy. The relevance of this work stems from the transformation of international economic ties, the disruption of established production chains, and limited access of domestic enterprises to foreign equipment, technologies, and financial resources, which is transforming import substitution from a local technological challenge into a comprehensive strategic management area. The author analyzes the regulatory and methodological foundations of state regulation of import substitution, including the methodological recommendations of the Ministry of Economic Development of the Russian Federation for the preparation of corporate import substitution plans, and examines the dynamics of foreign trade indicators under the impact of successively tougher sanctions packages. The author classifies restrictions applied to the Russian Federation into two main types: those related to the reduction of supplies of certain categories of goods by unfriendly countries and the restriction of exports of domestic raw materials, materials, and industrial products. Particular attention is paid to revealing the essence of a strategic alliance as a form of interfirm cooperation that allows independent organizations to pool resources, competencies, and production capacities while maintaining the legal and capital independence of each participant. The key criteria for selecting partners and constructing an alliance management system are considered, including an assessment of emergence as a manifestation of the dialectical transition of quantitative changes in the interrelations of system elements into new qualitative properties of the association, as well as the application of the concept of economic homeostasis, which ensures the stability of the alliance's functioning when interacting with a volatile external environment. The feasibility of using benchmarking and a scenario approach when developing an import substitution strategy within an alliance is substantiated. The role of symbiosis between centralized management of the alliance's overall results and the preservation of the managerial autonomy of the member enterprises is analyzed. It is concluded that stable partnerships built on the principles of mutual benefit, fair distribution of authority, and a balanced combination of centralized and decentralized management expand the adaptive capacity of enterprises, reduce their vulnerability to adverse environmental changes, and contribute to the growth of the market value of alliance participants.

Keywords: strategic alliances; import substitution; sanctions restrictions; emergence; economic homeostasis; transaction costs; benchmarking