

УДК 338.124.4:338.24
JEL classification: G38; L23

<https://doi.org/10.33619/2414-2948/43/42>

РАЗВИТИЕ СТРАТЕГИИ КОМПАНИИ В УСЛОВИЯХ НЕСТАБИЛЬНОЙ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ СИТУАЦИИ

©**Королев Г. В.**, ORCID: 0000-0003-4038-8217, SPIN: 2001-0498; Российский экономический университет имени Г. В. Плеханова, г. Москва, Россия, queen1511@mail.ru

©**Анохина М. Е.**, ORCID: 0000-0003-4152-8795, SPIN: 5900-9298, канд. экон. наук, Российский экономический университет имени Г. В. Плеханова, г. Москва, Россия, marina_anokhina@mail.ru

DEVELOPMENT OF THE COMPANY'S STRATEGY IN AN UNSTABLE ECONOMIC SITUATION

©**Korolev G.**, ORCID: 0000-0003-4038-8217, SPIN: 2001-0498; Plekhanov Russian University of Economics, Moscow, Russia, queen1511@mail.ru

©**Anokhina M.**, ORCID: 0000-0003-4152-8795, SPIN: 5900-9298, PhD, Plekhanov Russian University of Economics, Moscow, Russia, marina_anokhina@mail.ru

Аннотация. В период нестабильной мировой экономической ситуации важно, чтобы компании демонстрировали стабильность, устойчивость и надежность. Для этого необходимо компетентно выстроить стратегию развития организации и последовательно претворять ее в жизнь. Цель данной работы заключается в том, чтобы привлечь внимание руководителей разных рангов к теории и методологии стратегического менеджмента, а также показать положительное влияние стратегии на долгосрочное развитие организации. В статье проанализирован термин «стратегия» и определен авторский взгляд на феномен данного явления; рассмотрены ее особенности; названы приоритетные цели развития компании; приведен пример видения и миссии компании как инструментов стратегического менеджмента. Раскрыты новые парадигмы стратегий компании в условиях сложной и нестабильной ситуации. Представленный материал рекомендуется менеджерам компаний при принятии рациональных решений по генерированию эффективной стратегии развития их бизнеса.

Abstract. In a period of unstable world economic situation, it is important that companies demonstrate stability, resilience and reliability. For this, it is necessary to competently build an organization development strategy and consistently implement it. The purpose of this work is to attract the attention of managers of different ranks to the theory and methodology of strategic management, as well as to show the positive impact of the strategy on the long-term development of the organization. The article analyzes the term strategy and defines the author's view of the phenomenon of this phenomenon; considered its features; identified priority development goals of the company; An example of the company's vision and mission as a tool for strategic management is given. The new paradigms of the company's strategies in a difficult and unstable situation are revealed. The article will be especially useful for managers of companies when making rational decisions to generate an effective strategy for the development of their business.

Ключевые слова: стратегия, компания, менеджер, цели, миссия, видение, нестабильная экономическая ситуация.

Keywords: organizational strategy, company, manager, goals, mission, vision, unstable economic situation.

В период нестабильной экономической ситуации в мире компании постоянно должны демонстрировать такие качества, как неуязвимость, устойчивость и надежность. Для этого им необходимо быстро реагировать на внешние изменения, не прекращая своих деловых операций, то есть грамотно организовать стратегию своего развития. Но как обстоят дела на самом деле? Авторы, изучив доступные материалы по данной тематике, отметили недостаточность внимания менеджеров разного уровня к теории и методологии стратегического развития. Отсюда цель данной статьи — привлечь внимание руководителей к данной проблеме. Актуальность исследования заключается в том, что авторы прослеживают, какие шаги при формировании стратегических инициатив необходимо предпринять, чтобы добиться успешного развития компании в период изменчивой экономики.

Слово «стратегия» происходит от древнегреческого слова *στρατηγος* и дословно означает «искусство генерала» (<https://mybiblioteka.su/tom2/6-41055.html>). В данном случае не стоит удивляться тому, что к предпринимательской деятельности адаптирован военный термин, ведь именно благодаря *στρατηγος* Александр Македонский смог осуществить масштабные завоевания, подчинив себе мир. В бизнесе же под стратегией принято понимать исчерпывающий комплексный план, нацеленный на то, чтобы гарантировать воплощение в жизнь миссии компании, ее целей и видения. Другими словами, стратегия — это действия, которые предпринимают менеджеры всех уровней для достижения одной или нескольких целей компании. Стратегия также может быть определена как «общее направление, заданное для компании и ее различных отделов для достижения желаемого эффекта в будущем. Таким образом, стратегия является результатом детального процесса стратегического планирования» [1].

Суть стратегии компании заключается в интеграции организационной деятельности и грамотном распределении ресурсов в пределах организационной среды для достижения поставленных целей. При этом важно учитывать, что решения не принимаются в вакууме и что любое действие, предпринятое компанией, получит ответную реакцию со стороны сотрудников, клиентов, поставщиков или конкурентов, поэтому необходимо учитывать вероятное или фактическое поведение других.

Вопросами теории стратегического развития компаний активно занимались следующие ученые: Р. Акофф (Russel L. Ackoff) [2], Р. Каплан (Robert S. Kaplan) и Д. Нортон (David P. Norton) [3], М. Портер (Michael E. Porter) и Д. Хэппелманн (James E. Heppelmann) [4], Баранская А. Н. [5] и другие. Сегодня проблемы стратегического менеджмента и механизмы их решения получили очередной виток своего развития, обеспечив формирование новых парадигм стратегий. В частности, Г. Хамел (Gerard A. Hamel) рассматривает стратегию как революцию. Он отмечает, что в условиях современной конкуренции бизнес-успех компании полностью детерминируется ее способностью создавать и эффективно реализовывать соответствующие инновации [6] (теория Хамела опирается на принцип созидательного разрушения Й. Шумпетера (Joseph Alois Schumpeter), описанный в работе «Капитализм, социализм и демократия» [7]). При этом Хамел утверждает, что основой такой стратегии должны быть корневые компетенции компании (что она знает) и ее стратегические активы (чем она владеет) [6]. А, например, Тис Д., Пизано Г., Шуен Э., Хелфат С. (Helfat S. E.) и другие экономисты уверены в том, что в условиях современного меняющегося мира для

выживания и преуспевания компании должны развивать так называемые динамические способности по созданию, видоизменению и распространению собственных реалистичных способов жизнедеятельности. Суть данной теории заключается в том, что компания может добиться прибыли при условии, что она обладает достаточными ресурсами и компетенциями. Однако, если организация не имеет динамических способностей, то такие достижения будут случайными и неустойчивыми. В длительном же периоде добиться гарантированно устойчивой и более высокой прибыльности компания сможет только при наличии динамических способностей [8–9].

Говоря об особенностях стратегии целесообразно выделить следующие ее характеристики:

–важность: компании должны быть готовы к неожиданным событиям, которые постоянно происходят в бизнес-среде, при этом топ-менеджеры должны понимать, что без стратегии невозможно предвидеть конкретное будущее;

–долгосрочность: бесспорно то, что устойчивость организации зависит от ее креативной активности, поэтому компании должны отслеживать всевозможные инновации: программы, продукты, услуги, методы производства, перспективные сегменты рынка с целью внедрения их в будущем;

–приемлемость: стратегия формируется с учетом вероятного поведения сотрудников, клиентов, поставщиков и конкурентов;

–системность: стратегия представляет из себя конкретно сформулированную дорожную карту компании, определяя общую миссию, видение и направление деятельности организации (цель стратегии — максимизировать сильные стороны своей компании и минимизировать сильные стороны конкурентов);

–инструментальность: стратегия наводит мосты между тем, какую нишу занимает компания и где менеджеры хотят ее видеть.

Суммируя вышесказанное, можно утверждать, что стратегия — это расширенный план действий компании, который определяет ее цели, миссию и видение: какой (и как) бизнес развивать; какие цели преследовать; какой вклад внести для акционеров, клиентов и общества в целом и так далее.

Стратегическое намерение компании — это видение менеджеров о том, ради чего создавалось предприятие, существует ныне и будет существовать в дальнейшем (при условии сохранения конкурентного преимущества). Оно (стратегическое намерение) дает представление о том, что должна предпринять компания в данный момент, чтобы достичь успеха в будущем. Подобные замыслы помогают менеджерам концентрироваться на основных приоритетах. Другими словами, стратегическое намерение — это воздействие ресурсного потенциала и ключевых компетенций компании на достижение ориентиров, которые на первый взгляд могут показаться нереальными в конкурентной среде. Грамотно сформулированное стратегическое намерение направляет развитие стратегических целей или стимулирует постановку ориентиров и задач, которые необходимы для того, чтобы все компетенции организации контролировались до максимальных показателей.

Надо отличать стратегическое намерение от стратегического соответствия. Стратегическое соответствие связано с гармонизацией имеющихся ресурсов и возможность их взаимодействия с бизнес-средой в настоящий момент, в то время как стратегическое намерение делает упор на создание новых ресурсов и формирование потенциала, с тем, чтобы создавать их и использовать в будущем.

Миссия компании — это заявление роли, с помощью которой организация намерена служить заинтересованным сторонам (партнерам, поставщикам, клиентам и так далее). Она описывает действия компании (существующие возможности), для кого они предпринимаются

(заинтересованные стороны) и разъясняет уникальность организации (причина существования).

Заявление о миссии отличает организацию от других, объясняя ее широкий спектр деятельности, ее продукты/услуги и технологии, которые она использует для достижения своих целей и задач. Она отвечает на четыре основных вопроса: что, как, для кого компания проводит ту или иную деятельность и какую пользу этим приносит. Например, миссия компании Asana (мобильное и веб-приложение для управления проектами в небольших командах) состоит в том, чтобы «помочь человечеству процветать, позволяя всем командам работать вместе без особых усилий» [10]; миссия крупнейшей сети супермаркетов России «Перекресток» заключается в том, чтобы предоставлять клиентам продукцию «отменного качества по доступным ценам» (<https://www.perekrestok.ru/info/o-kompanii>) и так далее.

Заявления о миссии всегда формируются на высшем уровне организации, но могут быть сформулированы и для низовых уровней организации. Миссия служит компании в долгосрочной перспективе, но по мере организационного роста и внедрения инноваций, когда ранее поставленные цели и задачи уже достигнуты, необходимо сформулировать новые. Поэтому заявления о миссии следует периодически пересматривать, чтобы отразить новую культуру бизнеса по достижении предыдущих целей. При этом необходимо позаботиться о том, чтобы переформулированное заявление о миссии имело исходные основы/компоненты.

У каждой миссии существуют свои особенности. Их можно изложить в следующих позициях. Миссия должна быть:

- осуществимой и достижимой,
- краткой, четкой и ясной,
- аналитической,
- достоверной,
- уникальной и неповторимой,
- вдохновлять руководство, персонал, поставщиков, клиентов и общество в целом.

Видение компании — это возможность предсказать развитие организации в будущем. Оно предназначено для членов компании (акционеров, учредителей, персонала и так далее). Видение способствует эффективному принятию решений и грамотному бизнес-планированию. В нем описывается, каким станет будущее компании, после выполнения ее миссии.

Формулировка видения должна учитывать следующие его особенности:

- однозначность,
- ясность,
- краткость,
- рациональность и реалистичность,
- полное соответствие культуре и ценностям организации.

Видение можно реализовать только в том случае, если оно будет глубоко внедрено в организационную культуру и признается всем персоналом компании.

Цель компании — это желаемое будущее состояние или цель, которую организация пытается достичь. В частности, цели определяют то, что должно быть сделано, чтобы компания могла выполнять свои миссию и/или видение. Другими словами, цели конкретизируют миссию/видение и делают их более очевидными. Хорошо сформулированные цели имеют следующие особенности. Они:

- точны и измеримы,
- сложны, но реалистичны,

- решают важнейшие вопросы,
- могут быть достигнуты в течение определенного периода времени,
- включают как финансовые, так и нефинансовые компоненты.

Цели определяются как задачи, которые компания хочет достичь в течение определенного периода времени. Это основа планирования. Для достижения целей в организации разрабатываются стратегии. Формулированием и постановкой целей занимаются топ-менеджеры компании.

Эффективные цели должны быть:

- не единичные, а множественные,
- как краткосрочные, так и долгосрочные,
- гибкие (своевременно реагировать на изменения в конкурентной среде) и оперативные,
- осуществимые и реалистичные.

Почему же важно, чтобы у компании были ясные, последовательные и значимые миссия, видение, цели и задачи? В ходе исследования авторами было обнаружено, что компании, которые придерживаются указанных принципов, обеспечивают значительно больше выгод для акционеров (учредителей) по сравнению с организациями, которые не имеют видения, заявлений о миссии и четко сформулированных целей и задач. Некоторые из преимуществ видения и миссии авторы приводят ниже. Они (преимущества):

- обеспечивают единство целей и задач компании и позволяют сотрудникам чувствовать свою принадлежность к коллективу;
- формулируют контекст, в котором развивается компания, и задают тон сотрудникам, который соблюдается в организационном климате: определяя причину существования организации, они являются индикаторами направления, в котором компания должна двигаться для реализации целей, изложенных в концепции и заявлениях о миссии;
- служат координационными моментами для сотрудников, которые идентифицируют себя с организационными процессами, и дают им направление деятельности, в то же время удерживая тех, кто не желает следовать за ними;
- помогают перевести цели компании в рабочие структуры и возложить задачи на различные отделы организации, которые отвечают за их практическую реализацию;
- определяют основную систему показателей, на которой базируется организационная структура, и помогают в переводе целей в реальные затраты, производительность и временные показатели;
- формируют у сотрудников философию существования, что очень важно, так как каждый член коллектива должен понимать свое место в достижении общих целей.

Таким образом, становится очевидным, что четко сформулированные, последовательные и содержательные видение и заявления о миссии имеют большое значение для определения базовых показателей эффективности деятельности компании и воплощают дух организации. Другими словами, видение и миссия так же важны, как и различные идентичности, которые люди имеют в своей повседневной жизни. Именно по этой причине компании прилагают значительные усилия для определения своего видения и миссии, имеющих уникальное идейное содержание.

Если посмотреть, как обстоят дела со стратегическим развитием в российских компаниях на практике, то можно отметить ряд проблем. Так, по итогам исследования Министерства промышленности и торговли РФ совместно с компанией «Цифра», которое было проведено в 2018 г. при участии двухсот средних и крупных производств, затраты на цифровизацию и развитие IT-инфраструктуры, которые гарантируют инновационное

развитие, в 55% промышленных предприятий России не превышают 1% от их бюджета. У 6% компаний затраты превышают немногим более 5% бюджета. Директор по инновациям или цифровой экономике в штате имеется только у 6% опрошенных предприятий. В 61% случаев такая позиция на производстве отсутствует, и еще 31% организаций распределили соответствующие обязанности среди нескольких должностных лиц (<https://clck.ru/DiWN2>).

С чем связана такая ситуация? Объяснение только одно: большинство топ-менеджеров являются консерваторами и следуют устаревшему принципу, который гласит, что «лучшее — враг хорошего». Борьба с такой позицией сложно, но необходимо. Изменения в подобных ситуациях должны проходить красной линией через всю систему управления компании, начиная с высшего уровня менеджмента. Транслировать их должны топ-менеджеры на всех уровнях корпоративной иерархии.

Наглядным примером того, как грамотно поступать в подобных случаях, служат действия Сбербанка — одной из крупнейших российских компаний. В 2013 г. они реформировали корпоративную программу, переформулировав миссию и ценности. Их основными ориентирами стали понятия: «я — лидер», «мы — команда» и «все для клиента». Целью реформирования стало объединение всего коллектива в единую команду, в которой существует реальная возможность для развития и реализации потенциала каждого сотрудника независимо от занимаемой им должности. В приоритет было поставлено формирование репутации банка. Также был зафиксирован допустимый лимит ошибок, который может совершить сотрудник, что позволило снизить страх перед риском при принятии важных стратегических решений (<https://clck.ru/GYJ3v>). Таким образом, выстроив новую корпоративную систему, а также превосходный клиентский сервис и инновационную стратегию менеджмента, компания стала активно развиваться. И уже сегодня можно говорить о значительных реальных успехах: по итогам 2018 г. Сбербанк впервые возглавил мировой рейтинг Brand Finance, заняв позицию самого дорогого и самого сильного финансового бренда (<https://clck.ru/F5XnG>).

Другим положительным примером использования системы стратегического менеджмента можно назвать деятельность Камского автомобильного завода «КАМАЗ». Совсем недавно они применяли японскую практику «кайдзен», основанную на непрерывном совершенствовании процессов производства, когда каждый сотрудник в течение года вносил на рассмотрение несколько рациональных предложений, которые обязательно рассматривались и внедрялись, либо аргументированно отклонялись. Финансовое поощрение работники получали за каждое, даже отклоненное, предложение. В 2015 г. система мотивации персонала была реформирована из кайдзен-предложений в общекамазовский конкурс «Лидер PSK» (где PSK — Производственная система «КАМАЗ»). Основанная на принципах бережливого производства только за первый год система позволила достичь экономии в размере 1,98 млрд рублей. По словам председателя Комитета развития RSK Игоря Малясева конкурс продемонстрировал высокую эффективность, при этом не отступил от главной цели: позволил без потерь перейти от количества кайдзен-предложений и проектов к их качеству, продолжая внедрять каждую ценную идею, а также вовлекая все больше персонала компании в процесс улучшений производства (<https://clck.ru/GYJ39>). При этом основная ценность компании — взаимоуважение между сотрудниками и деловые отношения, основанные на условиях партнерства — остались неизменными. Это объясняется тем, что компания «КАМАЗ» не отступает от своих ценностей даже ради получения прибыли.

В качестве нестандартного подхода к процессу управления и стратегического развития можно привести пример горнодобывающей и металлообрабатывающей компании «Северсталь», пригласившей в 2018 г. в свой штат четырех новых топ-менеджеров,

которых в компании называют «критичными друзьями» (critical friends). Им была поставлена необычная задача — критиковать все, что происходит в «Северстали», выявляя недостатки в: организации бизнес-процессов, отношении к сотрудникам и работе с клиентами. С помощью такого необычного подхода компания планирует повысить эффективность работы и увеличить годовую выручку на 10–15% (<https://clck.ru/E9zmx>).

Однако, пример компаний, которые придерживаются принципов стратегического развития, в России очень ограничен. Основная масса предприятий достаточно консервативна: предпочитает действовать по старинке, любыми путями добиваясь доступа к природным или административным ресурсам как наиболее приоритетным. Стратегический менеджмент, инновации, кадры для них отодвигаются на второй план.

Таким образом, необходимо отметить, что в период нестабильной экономической ситуации организации более чем когда-либо должны быть адаптивными к текущим рыночным условиям и постоянно изменяющейся конкурентной среде. Учитывая это, они должны ответственно и грамотно подходить к формированию видения компании, ее миссии, целей и задач, а также активно внедрять прогрессивные управленческие технологии, показавшие свою эффективность в отечественной и зарубежной практике хозяйствования.

Список литературы:

1. Smircich L. Concepts of culture and organizational analysis // *Administrative science quarterly*. 1983. V. 28. №3. P. 339-358. <https://doi.org/10.2307/2392246>
2. Акофф Р. Искусство решения проблем. М.: Мир, 1982. 327 с.
3. Kaplan R. S., Norton D. P. *Creating the office of strategy management*. Boston: Division of Research, Harvard Business School, 2005.
4. Porter M. E., Heppelmann J. E. Why every organization needs an augmented reality strategy // *Harvard Business Review*. 2017. V. 95. №6. P. 46-57.
5. Баранская А. Н. Проекты как инструмент реализации стратегии // *Вестник Московского университета. Серия 21. Управление (государство и общество)*. 2009. №2. С. 59-72.
6. Хэмел Г. Во главе революции. Как добиться успеха в турбулентные времена, превратив инновации в образ жизни. М.: BestBusinessBooks, 2007. 368 с.
7. Шумпетер Й. Капитализм, социализм и демократия. М.: Экономика, 1995. 540 с.
8. Тис Д. Дж., Пизано Г., Шуен Э. Динамические способности фирмы и стратегическое управление // *Вестник СПбГУ: Сер. Менеджмент*. 2003. №4 (32). С. 133-185.
9. Helfat C. E. *Dynamic capabilities: understanding strategic change in organizations* // Malden; Oxford; Carlton: Blackwell Publishing, 2007. 147 p.
10. Королев Г. В., Бутов А. В. Организационная культура компании в эпоху цифровизации // *Бюллетень науки и практики*. 2019. Т. 5. №5. С. 276-284. <https://doi.org/10.33619/2414-2948/42/36>.

References:

1. Smircich, L. (1983). Concepts of culture and organizational analysis. *Administrative science quarterly*, 28(3), 339-358. <https://doi.org/10.2307/2392246>
2. Akoff, R. (1982). *Iskusstvo resheniya problem*. Moscow, Mir. 327.
3. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2005). *Creating the office of strategy management*. Boston, Division of Research, Harvard Business School.
4. Porter, M. E., & Heppelmann, J. E. (2017). Why every organization needs an augmented reality strategy. *Harvard Business Review*, 95(6), 46-57.

5. Baranskaya, A. N. (2009). Proekty kak instrument realizatsii strategii. *Vestnik Moskovskogo universiteta. Seriya 21. Upravlenie (gosudarstvo i obshchestvo)*, (2), 59-72.
6. Khemel, G. (2007). Vo glave revolyutsii. Kak dobit'sya uspekha v turbulentnye vremena, prevrativ innovatsii v obraz zhizni. *Moscow, BestBusinessBooks*, 368.
7. Shumpeter, I. (1995). Kapitalizm, sotsializm i demokratiya. *Moscow, Ekonomika*, 540.
8. Tis D. D., Pizano, G., & Shuen, E. (2003). Dinamicheskie sposobnosti firmy i strategicheskoe upravlenie. *Vestnik SPbGU: Ser. Menedzhment*, (4), 133-185.
9. Helfat, C. E. (2007). Dynamic capabilities: understanding strategic change in organizations. *Malden; Oxford; Carlton, Blackwell Publishing*, 147.
10. Korolev, G., & Butov, A. (2019). Organizational Culture of the Company in the Epoch of Digitalization. *Bulletin of Science and Practice*, 5(5), 276-284. <https://doi.org/10.33619/2414-2948/42/36> (in Russian).

Работа поступила
в редакцию 20.05.2019 г.

Принята к публикации
25.05.2019 г.

Ссылка для цитирования:

Королев Г. В., Анохина М. Е. Развитие стратегии компании в условиях нестабильной экономической ситуации // Бюллетень науки и практики. 2019. Т. 5. №6. С. 318-325. <https://doi.org/10.33619/2414-2948/43/42>

Cite as (APA):

Korolev, G., & Anokhina, M. (2019). Development of the Company's Strategy in an Unstable Economic Situation. *Bulletin of Science and Practice*, 5(6), 318-325. <https://doi.org/10.33619/2414-2948/43/42> (in Russian).