

УДК: 338.2  
JEL: L1; H12; G32

### СТРАТЕГИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ, УСТОЙЧИВАЯ К КРИЗИСАМ: УРОКИ ПАНДЕМИИ

*А. А. Кобылко*

Центральный экономико-математический институт РАН,  
Российская Федерация, 117418, Москва, Нахимовский пр., 47

**Для цитирования:** Кобылко А. А. 2022. Стратегия предприятия, устойчивая к кризисам: уроки пандемии. *Вестник Санкт-Петербургского университета. Менеджмент* 21 (1): 3–18. <http://doi.org/10.21638/11701/spbu08.2022.101>

С начала развития коронакризиса все чаще высказывается мнение об уменьшении необходимости долгосрочного планирования на предприятиях в условиях «новой нормальности». Анализ теории стратегического планирования не дает точных рекомендаций по противостоянию таким явлениям. Данное исследование посвящено анализу существующих подходов к формированию стратегии предприятия, отвечающей долгосрочным факторам риска, подобным пандемии. Оно основано на изучении практических подходов к противодействию кризисным явлениям планирования деятельности предприятия и имеет целью предложить конкретные мероприятия по формированию устойчивой стратегии. Важную роль в этом играет форматирование стратегии как документа и то, в каком виде сформулированы ее ключевые показатели — совокупность целей, задач, указаний, а также длительность, публичность и т. д. Как показывают опросы, современная стратегия — постоянно меняющийся документ. Его формат зависит от размера предприятия. Стратегия в ее классической трактовке характерна для крупных корпораций. Небольшие компании чаще понимают под стратегией видение как набор целей, к которым стремится предприятие в обозримой перспективе. Таким образом, это, по сути, два разных определения и форматирования подобного документа. В статье предлагаются способы форматирования стратегии исходя из размеров предприятия, т. е. переход от интервального типа планирования к бессрочным стратегиям как комплекс действий по различным областям деятельности компании. Также для разных предприятий предложены варианты стратегических решений, устойчивые к факторам риска, подобным коронавирусным ограничениям. Это решения о дифференциации бизнеса в различные сферы деятельности, кооперации с партнерами и конкурентами, разработке более общих формулировок документа.

*Ключевые слова:* стратегия, стратегическое планирование, пандемия, риск, фактор риска.

## ВВЕДЕНИЕ

Экономические потрясения, вызванные начавшейся в 2020 г. пандемией коронавирусной инфекции, привели к необходимости корректировки и актуализации подхода к стратегическому планированию. На фоне подобных изменений появилось большое количество научных работ прикладного характера, описывающих нововведения в деятельности предприятий исходя из их отраслевых особенностей, факторов развития и т. п. (см., напр.: [Долгопятова и др., 2021]). Однако теоретические исследования, посвященные стратегии, устойчивой к такого рода потрясениям и не требующей внесения изменений в случае их наступления, в рамках планирования (а не кризис-менеджмента) отсутствуют.

Настоящее исследование проводилось на основе сопоставления теоретических и практических подходов к пониманию стратегии. Эмпирическую основу антикризисного анализа планирования деятельности отечественных компаний в кризисный период определила текущая информация о тех мерах, которые предпринимаются менеджментом различных предприятий по минимизации негативных последствий ограничений. Так, можно отметить, что ряд представителей бизнеса в личном общении и в СМИ утверждали, что в условиях «новой нормальности» все стратегии должны быть немедленно радикально пересмотрены, вплоть до того, что долгосрочное планирование невозможно; только оперативное управление здесь и сейчас<sup>1</sup>.

Цель статьи — обосновать, что подходы, когда долгосрочные решения корректируются в соответствии с кризисными явлениями, ошибочны. Статистическую основу исследования составили результаты опроса «Стратегия компании: вид, формат, контрольные точки»<sup>2</sup>, проведенного ЦЭМИ РАН в апреле — ноябре 2019 г. Опрос осуществлялся методом анкетирования в сети Интернет, участие в котором приняли 170 предприятий всех федеральных округов России (см. подр.: [Кобылко, 2020а; 2020б]). Анкета включала 35 вопросов, разделенных на три блока.

В первом блоке респондентам предлагалось охарактеризовать свою компанию: организационно-правовую форму, размер, финансовое положение и пр. Второй блок охватывал вопросы о характеристиках стратегии (структура, форма представления, степень публичности, детализация). Для тех случаев, когда респондент указывал на отсутствие стратегии в какой-либо форме, задавались вопросы для конкретизации причин этого, например: как компания предпочитает вести свою деятельность при отсутствии долгосрочного планирования; каковы

---

<sup>1</sup> См., напр.: Гурьева Е., Ракуль Е. 2020. Пандемия ускорила трансформацию бизнеса. *Эксперт-Юг* (11). URL: <https://expertsouth.ru/articles/pandemiya-uskorila-transformatsiyu-biznesa-> (дата обращения: 14.01.2021); Тарасенко В. Четыре урока COVID-19: как российские компании меняют свои стратегии развития. 14 декабря 2020. *Сбер Про*. URL: <https://sber.pro/publication/chetyre-uroka-covid-kak-rossiiskie-kompanii-menaiut-svoi-strategii-razvitiia> (дата обращения: 14.01.2021).

<sup>2</sup> Стратегия компании: вид, формат, контрольные точки. *Предприятия России: состояние и изменения*. URL: <https://russianenterprises.ru/strategy-survey/> (дата обращения: 17.01.2022).

причины такого подхода к функционированию? В третьем блоке вопросов описывался портрет респондента (образование, должность, срок работы в данной компании и контактные данные). В число респондентов вошли преимущественно руководители предприятий и их заместители.

Одним из основных выводов опроса стало подтверждение гипотезы о том, что стратегия важна для устойчивого развития компании. Лишь каждое пятое предприятие указало на ее отсутствие в своей деятельности. При этом в таких компаниях состояние бизнеса чаще описывалось в депрессивных характеристиках — как нестабильное и тяжелое. Представители же тех предприятий, которые имеют стратегию, указывали на позитивные аспекты: для 81% — это снижение неопределенности, а для 79% — повышение эффективности своей деятельности.

В связи с этим возникает вопрос: как структура стратегии влияет на возможность успешно противостоять не только традиционным, но и критическим, нестандартным изменениям среды предприятия?

Стратегия в феноменологическом смысле трактуется как комплекс долгосрочных решений, направленных на достижение обозначенной цели. Это системный комплекс мер, призванных обеспечить длительное развитие предприятия в соответствии с его возможностями и тенденциями развития рынка. Однако еще в доковидный период в практике управления предприятием стало формироваться понимание, что стратегия — это постоянно меняющийся документ. Фактически она корректируется под воздействием негативных факторов внешней среды, чтобы с ее помощью компания могла противостоять или соответствовать им.

Ограничительные меры последних двух лет показали — возможность реализации стратегии определяют не только конкретные цели и решения, перечисленные в ней, соответствие потенциалу предприятия и тенденциям рынка, но и то, как эти показатели отформатированы. Есть основания полагать, что возможности по противодействию негативным воздействиям внутри и вне предприятия, формирующим турбулентность среды, определяют как показатели стратегии, так и методы их представления в данном документе, обозначающем принципы и направления долгосрочного развития.

Статья имеет следующую структуру. В первом разделе описываются ограничения, вызванные пандемией коронавирусной инфекции как фактором риска, а также ее долгосрочные последствия для планирования деятельности. Во втором — рассматриваются вопросы длительности действия стратегии предприятия. В третьем разделе анализируются современные подходы к пониманию стратегии с позиций теории и практики, рассмотрены их сходства и различия. В заключении приводятся выводы и рекомендации по формированию стратегии, реализующей гармоничное развитие компании с учетом возможных кризисных явлений, аналогичных по тяжести и длительности последствиям пандемии.

## ПАНДЕМИЯ КАК ФАКТОР РИСКА

По сути, можно выделить две концепции любой стратегии — развитие или выживание. В первом случае долгосрочное планирование нацелено на расширение компании, наращивание доходов, осуществление экспансии и т. д., во втором — на сохранение основных показателей на приемлемом уровне, позволяющем осуществлять свою деятельность в принципе.

Подобные изменения (от развития к выживанию) можно оценить на основании опроса ЦЭМИ РАН «Человеческий капитал и интеллектуальный потенциал российских предприятий»<sup>3</sup>, проведенного в апреле — сентябре 2020 г., где респондентам предлагалось определить состояние предприятий до и после начала пандемии. Количество предприятий, которые в целом позитивно охарактеризовали свое положение спустя полгода после начала коронавирусных ограничений, сократилось на 17%. При этом доля тех, кто назвал его нестабильным и тяжелым, возросла с 27 до 47%. Обратим внимание, что среди опрошенных были лишь те, чьи компании продолжали функционировать после установления известных ограничений.

По данным Центра макроэкономического анализа и краткосрочного прогнозирования, за 2020 г. количество предприятий уменьшилось на 8,2%, что сопоставимо с показателем 2019 г. — 8,3%, но число вновь открываемых юридических лиц снизилось на 24,3%<sup>4</sup>. Это свидетельствует об отсутствии не только новых игроков на рынках, но и возможных коллабораций с действующими фирмами, что могло бы привести к развитию и повышению ключевых показателей экономики.

Несмотря на то что ограничения, вызванные пандемией коронавируса, привели к существенным изменениям в деятельности бизнеса во всем мире, вопрос о стратегическом характере данного фактора пока не исследован. В научной литературе однозначно не определено, должна ли стратегия пересматриваться под воздействием подобных факторов или требуется продолжать придерживаться ранее выбранного курса. Также не получила своего обоснования необходимость учета этих факторов в стратегии предприятия с целью его готовности к функционированию в кризисных условиях внешней среды, подобных коронавирусным ограничениям. По заявлениям специалистов, пандемия может продлиться еще некоторое время. Так, эпидемиолог М. О. Фаворов летом 2020 г. предположил, что активная фаза коронавирусной инфекции сохранится около двух лет<sup>5</sup>. Спустя

<sup>3</sup> Человеческий капитал и интеллектуальный потенциал российских предприятий. Предприятия России: состояние и изменения. URL: <https://russianenterprises.ru/hc-survey/> (дата обращения: 17.01.2022).

<sup>4</sup> Рыбалка А. Банкротства юридических лиц в России: основные тенденции 2020 год. Центр макроэкономического анализа и краткосрочного прогнозирования. 19 января 2021 г. URL: [http://www.forecast.ru/\\_ARCHIVE/Analytics/PROM/2021/Bnkrpc-2020.pdf](http://www.forecast.ru/_ARCHIVE/Analytics/PROM/2021/Bnkrpc-2020.pdf) (дата обращения: 11.02.2021).

<sup>5</sup> Красовский А. «Маски придется носить ближайшие два года»: эпидемиолог — о дальнейшем развитии пандемии коронавируса. 9 августа 2020. *RT на русском*. URL: <https://russian.rt.com/world/article/772200-krasovskii-favorov-koronavirus> (дата обращения: 08.09.2021).

полгода глава европейского отделения Всемирной организации здравоохранения Х. Клуге заявил, что пандемия может завершиться только в 2022 г.<sup>6</sup>

Можно ли отнести пандемию к факторам риска, оказывающим влияние на планирование деятельности предприятия? Для ответа на этот вопрос необходимо определить, что такое стратегический фактор. Очевидно, что данный фактор оказывает влияние на принятие или непринятие долгосрочного решения. Является ли пандемия долгосрочным фактором риска? Ответ очевиден — да, является. По определению Р. М. Качалова, факторы риска — это «помехи, возмущающие воздействия, т. е. такие события, которые в случае своего появления могут привести к нежелательным отклонениям от планируемого результата» [Качалов, 2012, с. 41]. Подобные отклонения от заданных векторов, несомненно, были, причем как среди тех компаний, на которые ограничения повлияли негативно, так и среди тех, кому они позволили нарастить темпы развития. Но вызывает ли пандемия долгосрочные последствия для деятельности компаний и экономики в целом?

С одной стороны, понятно, что вынужденные ограничения серьезно влияют на различные отрасли и макроэкономику многих стран. Согласно подсчетам Росстата, ВВП России в 2020 г. уменьшился на 3,1%<sup>7</sup>, а индекс промышленного производства составил 97,1%<sup>8</sup> по сравнению с предыдущим годом. Согласно [Клейнер, 2008], стратегическими являются решения, имеющие, во-первых, долгосрочные и, во-вторых, трудно обратимые последствия. Такими же свойствами должны обладать и стратегические факторы, влияющие на принятие подобных решений. Но можно ли двухлетний интервал предполагаемых ограничений отнести к разряду долгосрочных? В данном случае необходимо учитывать еще и последствия восстановления рынков. Например, по оценкам ГК «Аэрофлот»<sup>9</sup>, отрасль авиаперевозок может восстановиться после пандемии не ранее 2022 г. По оценкам Всемирного банка, последствия ограничений, связанных с пандемией, растянутся как минимум на пять лет [COVID-19 Strategic Preparedness..., 2020].

С другой стороны, все не так однозначно — на стратегию предприятия подобные возмущения могут и не влиять. Еще один пример — ГК «Слата», функционирующая в сфере продуктового ритейла (с мая 2021 г. вошла в холдинг «Восточный союз»). Менеджмент группы компаний не считает, что пандемия — повод для корректировки или даже изменения стратегии компании. По их мнению, достаточно пересмотреть тактические решения и выполняемые проекты, направленные

<sup>6</sup> Представитель ВОЗ предположил, что пандемия закончится в начале 2022 года. 5 марта 2021. ТАСС. URL: <https://tass.ru/obschestvo/10842433> (дата обращения: 06.06.2021).

<sup>7</sup> Росстат представляет первую оценку ВВП за 2020 год. 1 февраля 2021. Федеральная служба государственной статистики. URL: <https://rosstat.gov.ru/folder/313/document/113015> (дата обращения: 08.09.2021).

<sup>8</sup> О промышленном производстве в 2020 году. Федеральная служба государственной статистики. URL: [https://gks.ru/bgd/free/B04\\_03/IssWWW.exe/Stg/d02/8.htm](https://gks.ru/bgd/free/B04_03/IssWWW.exe/Stg/d02/8.htm) (дата обращения: 08.09.2021).

<sup>9</sup> Дзячко Т. Глава «Аэрофлота» назвал сроки восстановления рынка авиаперевозок. 24 февраля 2021. РБК. URL: <https://www.rbc.ru/business/24/02/2021/6033c9639a79477d6831ad73> (дата обращения: 19.04.2021).

ные на реализацию долгосрочных решений<sup>10</sup>. Представители ряда менее крупных компаний отмечали, что также не видят необходимости в существенных изменениях стратегии, но имеет место пересмотр длительности ее реализации в пользу увеличения сроков.

Таким образом, пандемию, несмотря на редкость ее возникновения, можно отнести к факторам риска стратегического характера. При наличии данного фактора долгосрочные последствия составляют не менее двух лет, т. е. минимум половину срока длительности среднестатистической стратегии российского предприятия. Соответственно, необходимо предусмотреть план противорисковых мероприятий, направленных на минимизацию возможных последствий. Стратегия как документ в ее фундаментальном представлении характерна прежде всего для крупных компаний.

При рассмотрении влияния пандемии коронавируса на долгосрочное планирование деятельности предприятий следует понять, какова современная стратегия компании — ее структура и главные атрибуты (срок действия, степень ее публичности, детализация показателей и т. д.). Как нередко бывает в управленческих науках, неоднозначность трактовки понятия может дать двоякий ответ на поставленный вопрос.

На структурирование стратегии как документа влияют многие факторы. Возможности использования стратегии с целью противостоять негативным воздействиям напрямую зависят от ее формата — структуры документа, формы представления информации (обозначение целей компании, предложение конкретных шагов в процессе функционирования компании, атрибутов и т. д.). Например, излишне подробная стратегия может хуже противостоять изменениям внешней среды, чем более общая; жесткие сроки действия документа могут не позволить достичь заданных показателей к определенному моменту в силу объективных причин и пр. В данном случае речь идет исключительно о наличии или отсутствии объективных причин для детализации или лимитирования стратегии.

Прежде всего следует различать планирование деятельности крупной корпорации и небольшой компании. Классические подходы стратегического менеджмента присущи в большей степени корпорациям. Здесь следует намеренно отойти от привычной терминологии в отношении размеров бизнеса исходя из выручки, числа работников и т. п., при которой компании классифицируются на малые, средние и крупные. В предлагаемом бинарном делении границы весьма условны, и отнесение к большому бизнесу скорее происходит не по количественным, а по качественным признакам. У корпораций есть ресурсы для содержания специализированных структурных подразделений, формирования документов, детально описывающих направления развития, распределение ресурсов и т. п., на

---

<sup>10</sup> «Оседлать длинные тренды». Как меняется стратегия «Слаты». 10 марта 2021. *Сибирское информационное агентство*. URL: [https://sia.ru/?section=484&action=show\\_news&id=411183&utm\\_source=yxnews&utm\\_medium=desktop&fbclid=IwAR3aedFTanGzLYFJysOSMuQkKO4\\_Gp25clERuXLcixD1B\\_nQAWviMaMWHg](https://sia.ru/?section=484&action=show_news&id=411183&utm_source=yxnews&utm_medium=desktop&fbclid=IwAR3aedFTanGzLYFJysOSMuQkKO4_Gp25clERuXLcixD1B_nQAWviMaMWHg) (дата обращения: 11.03.2021).

годы вперед, а также привлечения сторонних организаций, оказывающих услуги стратегического консалтинга. Но главное — они нуждаются в разработке подробного документа как элемента коммуникации. Всего этого часто лишены рядовые, менее крупные компании. Острой необходимости в сложных и длительных процедурах они также не испытывают — информация может передаваться без лишних бюрократических процедур посредством облегченных взаимосвязей между сотрудниками и руководством, а также отделами. Важно отметить, что в целом при меньшем числе коммуникаторов и реципиентов формирование долгосрочных ориентиров фирмы происходит проще и на других основах.

## ДЛИТЕЛЬНОСТЬ РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ

Стратегия как документ предполагает наличие и целей, и набора стратегических решений [Кобылко, 2020а]. С повышением степени конкретизации целевых показателей может возникнуть необходимость их корректировки или пересмотра. Это справедливо и в отношении длительности стратегии: если в документе не определены сроки ее реализации, то исполнение сформулированных в ней положений может потребовать больше времени, но не их пересмотра.

Длительность исполнения стратегии — неоднозначный показатель. Исторически сложилось понимание стратегии как документа, разработанного на пятилетний период. Это подтверждается и практикой: 31% компаний, опрошенных ЦЭМИ РАН в апреле — ноябре 2019 г., аналогично описывают длительность своих долгосрочных решений. Причем существенных различий в ответах вне зависимости от размера этих компаний нет. Важно отметить, что в ходе исследования не удалось найти каких-либо теоретических обоснований данного факта, в том числе в публикациях классиков стратегического планирования (см., напр.: [Chandler, 1969; Ansoff, 1979; Porter, 1980; Mintzberg et al., 2002]).

Практику формирования и реализации современной стратегии нельзя охарактеризовать как выбор долгосрочного направления развития или определения долгосрочных целевых показателей. В настоящее время такой феномен представляется скорее как документ, допускающий и требующий перманентных корректировок и актуализации. Отметим, что целесообразно различать контроль за актуальностью стратегических решений и учет стратегических решений в оперативной деятельности фирмы, а также корректировки, которые вносятся по результатам этого контроля в ранее принятую стратегию.

Пересмотр или корректировка положений данного документа — рядовое явление для современных отечественных компаний. Согласно опросу ЦЭМИ РАН 2019 г., только 6% респондентов считают, что принятая стратегия должна быть неизменной в течение всего срока реализации (без учета ограничений 2020 г.), 16% респондентов заранее планируют интервалы для последующей корректировки стратегии, а 79% — готовы к подобным мерам. Стратегия может подвергаться таким изменениям и дополнениям несколько раз в год. Опрос, проведенный

ProductSense в 2019 г. показал, что 25% отечественных компаний пересматривают стратегию один раз в квартал и еще 26% — один раз в полгода<sup>11</sup>. В результате конечный вариант реализованного документа со всеми поправками может существенно отличаться от первоначально принятого.

Современная стратегия — динамично меняющийся и/или обновляющийся комплекс мероприятий, учитывающих турбулентность внешней и внутренней среды как на кратко-, так и на долгосрочных интервалах. При этом возникает вопрос: каков реальный срок жизни стратегии, разработанной, например, на пять лет? Практика показывает, что в настоящее время даже в условиях более-менее обычной турбулентности внешней и внутренней среды практически невозможно спрогнозировать ее развитие на ближайшие два года. Рассматривая практику исполнения стратегий в крупных отечественных компаниях, таких как ГК «Аэрофлот», ПАО «Магнит», ПАО «Ростелеком» и ряде других, следует отметить факт досрочного прекращения стратегии и ее замены на новую (см., напр.: [Кобылко, 2018]). Это может быть обусловлено рядом причин.

- ♦ *Низкое качество прогнозирования условий деятельности предприятия или непонимание его потенциала.* Высокая неопределенность показателей компании в будущем не позволит сегодня создать жизнеспособную стратегию, адекватно отражающую потребности предприятия в развитии. В этих условиях формирование адекватной стратегии бесперспективно, так как не может быть реализовано на практике.
- ♦ *Высокая скорость развития рынка и невозможность прогнозировать будущие тенденции на длительный срок.* В первую очередь это относится к сфере информационных технологий, телекоммуникаций и т. п. В соответствии с одним из подходов, экономика знаний трактуется как экономика «ежедневных технологических революций» [Павлова, 2017, с. 7]. Спрогнозировать, в каком направлении будут развиваться подобные рынки, какие услуги будут актуальны через несколько лет, крайне проблематично в силу их фактического отсутствия на момент формирования стратегии.
- ♦ *Высокая неопределенность внешней среды, не связанная напрямую с особенностями развития конкретного рынка.* Это могут быть различные факторы политического или правового характера, когда прогнозирование фактически теряет смысл. В результате краткосрочная стратегия становится неким компромиссом между планированием компанией своей деятельности и функционированием в непрогнозируемой среде.

Тенденция к сокращению сроков стратегии и ее перманентная актуализация находят все больше примеров в практическом менеджменте, что также подтверждается результатами опроса ЦЭМИ РАН 2019 г. Так, более короткие сроки стратегии для отечественных компаний характерны наравне с пятилетними: 3–4 года —

<sup>11</sup> Результаты исследования 2019 г. «О стратегии в компании». ProductSense. URL: <https://www.notion.so/2019-ff60e177daa04d16a25d10afdc637daf> (дата обращения: 07.06.2020).



для компаний Москвы и Санкт-Петербурга, около двух лет — для других территорий европейской части России и заранее не определенный срок — для остальных регионов.

Рассматривая срок длительности стратегии с практической точки зрения, важно отметить сложность долгосрочного планирования в макроэкономических реалиях страны. Истинный горизонт государственного планирования составляет всего около трех лет, а по ряду причин может еще более сокращаться [Аузан, 2017, с. 186]. Аналогичная картина наблюдается при реализации ряда стратегий социально-экономического развития регионов, где заранее закладываются возможности корректировки долгосрочных планов. В таких условиях объективное долгосрочное планирование на уровне предприятий становится крайне проблематичным — степень достоверности прогнозов будущего состояния внешней среды резко снижается. Так, по мнению А. А. Аузана, желаемый горизонт государственного планирования должен составлять не менее 9–10 лет [Аузан, 2017, с. 185–186]. Очевидно, что прогнозирование внешней среды фирмы (хотя бы на уровне понимания трендов развития страны и основных факторов, их формирующих) накладывает серьезные ограничения на ее планирование и на срок исполнения стратегии. В случае факторов, подобных пандемии, точность прогнозирования снижается еще сильнее.

Бессрочный подход также является вариантом планирования деятельности предприятия, имеющим непосредственное отношение к влиянию различных факторов риска на реализацию стратегии. Такой подход описан в работах Г. Б. Клейнера, где утверждается, что продолжительность срока действия стратегии «...зависит от развития внешней среды предприятия или от наступления каких-то внутренних событий, которые меняют стратегическую обстановку деятельности предприятия» [Клейнер, 2008, с. 353]. Позднее им были конкретизированы возможности формирования бессрочных стратегий исходя из особенностей деятельности компаний на основе пространственно-временного подхода [Клейнер, 2009; 2010]. Так называемым объектным типам предприятий как не ограниченным во времени функционирования рекомендовано формировать бессрочные стратегии.

В качестве меры реагирования на факторы риска, подобные пандемии, принятие бессрочной стратегии позволит «растянуть» достижение запланированных показателей до наступления благоприятных условий. Для лучшего понимания рассматриваемого подхода следует обратиться к сущности понятия «стратегия» в теоретическом и практическом смысле.

## **СТРАТЕГИЯ В КОНТЕКСТЕ СОВРЕМЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ**

Трактовка понятия «стратегия» в научной литературе неоднозначна — понимание этого феномена позволяет по-разному реагировать на те или иные негативные факторы. Следует отметить, что теория стратегического планирования ориентирована прежде всего на большие компании. В статье преднамеренно исполь-

зуется нестандартная терминология при описании размера предприятия. Крупные, средние и малые предприятия имеют четкие определения в соответствии с такими критериями, как количество сотрудников или доход. В данном контексте нельзя однозначно утверждать, что, например, предприятие с 250 сотрудниками применит рекомендации теории стратегического планирования. Здесь речь идет скорее о более крупных компаниях, хотя границы все-таки условны.

Представители более мелкого бизнеса также часто заявляют, что у них есть стратегия развития. Однако при внимательном рассмотрении проявляются те самые отличия, которые формируют разное понимание сущности стратегии на практике. В работе [Завьялова, Кобылко, 2019] предлагается следующая классификация подходов:

- ♦ *стратегия как цель*, когда документ декларирует желаемые цели развития, заключающиеся в достижении количественных или качественных показателей. Это свидетельствует о степени успешности реализации стратегии. Предполагается, что такой документ должен иметь лимитированный срок исполнения для достижения поставленных целей;
- ♦ *стратегия как указание* — набор долгосрочных решений. В этом случае документ становится некой инструкцией, в которой содержатся указания, как поступать в различных ситуациях. Допускается реализация бессрочной стратегии, поскольку набор инструкций никак не влияет на конечный срок их исполнения и отказа от них после его истечения. Отказ от выбранной стратегии происходит вследствие существенных изменений внешней или внутренней среды, когда принятые решения перестают быть адекватными;
- ♦ *стратегия как план* — совокупность последовательных мероприятий. Данная трактовка чаще характерна для региональных стратегий. В таких документах перечисляются конкретные шаги-проекты, реализуемые в строгой последовательности. В этом случае реализация стратегии жестко увязана со сроками ее исполнения, а именно — со сроком последнего шага-проекта. Соответственно, выдерживание сроков на промежуточных фазах также важно.

Очевидно, что может применяться и совокупность указанных подходов в разных комбинациях. Как показывает практика, наиболее часто стратегия понимается именно в виде микста различных вариантов. По данным опроса ЦЭМИ РАН 2019 г., около 30% компаний формируют структурный каркас стратегии по схеме:

- ♦ цель определена (часто также формулируются задачи, подробнее раскрывающие цель стратегии);
- ♦ направления развития компании указаны;
- ♦ количественные достижимые показатели сформулированы подробно;
- ♦ рекомендации о том, какие шаги предпринимать для реализации стратегии, определены тезисно или подробно.

На практике в больших компаниях под стратегией понимается документ, который часто максимально полно описывает различные аспекты деятельности и ее прогностические показатели. Однако общее понимание стратегии нельзя назвать единственным. Такое представление стратегии характерно прежде всего для крупных юридических лиц. Одна из функций этого документа — осуществление коммуникации между руководством и рядовыми сотрудниками, а также улучшение межструктурных связей. По мнению М. Бира, неэффективная вертикальная коммуникация и отсутствие координации между ключевыми функциональными звеньями компании отрицательно сказываются на ее развитии [Бир, 2020]. В то же время мероприятия по реализации избранной стратегии могут позитивно отражаться на формировании подобных связей и осуществлении взаимодействий.

Еще одна форма представления стратегии чаще характерна для небольших предприятий. Она соотносится скорее с понятием видения будущего компании, нежели со стратегией в ее канонической трактовке различными теориями. В таких компаниях не всегда имеется специализированное подразделение, отвечающее за стратегию, поскольку у них нет необходимости в формировании детализированных документов долгосрочного развития. Подобная деятельность является периодической, руководитель организации чаще формулирует стратегию лично и не оформляет ее в виде документа или каких-то иных материалов. М. Портер утверждал, что для молодых компаний формирование стратегии вредно, так как для них характерны поиск своего места на рынке, хаотичное развитие [Porter, 1980].

Очевидно, что молодые компании также можно отнести к небольшим предприятиям. Однако развитие стартапа практически невозможно без формирования целей в каком-либо виде. Так, в [Плотников, Пелепейченко, 2014] проанализированы теоретические подходы к понятию «видение» и предложена классификация его определений, которая очень близка к классификации теоретических подходов к пониманию стратегии, предложенной в [Завьялова, Кобылко, 2019]. В исследовании [Плотников, Пелепейченко, 2014] выявлено, что малые предприятия чаще, чем крупные, обращаются к понятию стратегического видения. Можно сделать вывод о том, что для небольших предприятий видение — это некоторая замена стратегии, ее составная или целеобразующая часть. Иными словами, небольшие компании трактуют стратегию скорее как цель, вектор развития, чем как набор указаний.

В настоящее время наименее изучен формат стратегии так называемых бизнес-экосистем как совокупности предприятий и продуктов [Rothschild, 1990; Moore, 1999]. В силу молодости данного феномена он пока не получил должного научного осмысления с точки зрения планирования деятельности. Стратегии бизнес-экосистем — это не просто стратегия большой компании и даже не группы компаний, а специфический вид представления концепции развития совокупности предприятий и их продуктов, которая должна обеспечивать развитие самой экосистемы через согласование ее элементов с сохранением относительной независимости отдельных участников, продуктов и технологий [Jacobides, Cennamo,

Gawer, 2018; Jacobides, Sundararajan, Alstyne, 2019]. Менеджмент в данном случае будет иметь вид скорее «мягкого» управления [Маркова, Кузнецова, 2019, с. 220; Клейнер, Рыбачук, Карпинская, 2020, с. 3–4] или «дирижирования» [Захаров и др., 2019], причем как составной, а не главенствующей части экосистемы [Кобылко, 2021].

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Пандемия и вызванные ею ограничения позволили выявить ряд слабых мест в стратегическом планировании предприятий. Существующая практика формирования стратегии оказалась неспособна адекватно реагировать на подобные негативные факторы и противостоять им. Последствия пандемии для теории и практики стратегического планирования требуют дальнейшего осмысления. Но уже сегодня можно предложить корректировки подходов к формированию долгосрочных документов по развитию предприятий.

Представление стратегии предприятия в контексте известных ограничений позволяет выявить один из ее основных показателей — фактор времени, т. е. срок реализации стратегии и срок достижения означенных целей. Но часто ему уделяется недостаточное внимание. Можно с осторожностью утверждать, что одним из ключевых отличий от классической стратегии для большого предприятия является период, на который она разрабатывается. Если для большой компании это часто определенный временной промежуток, который обычно составляет 3–5 лет, то к остальным видам и формам бизнеса он может быть неприменим: скорее это будут либо бессрочная форма для рядовой компании, либо более длительный интервал (по сравнению с компаниями-участниками) для экосистемы.

Такой подход может оказаться действенным с точки зрения учета факторов риска, связанных с угрозами, аналогичными пандемии. Формирование стратегии как набора указаний без временных границ более устойчиво к негативным воздействиям. Бессрочный документ в формате решений по каждому функциональному направлению позволит предложить ряд мероприятий по управлению рисками в долгосрочном планировании. В таком бессрочном виде может быть реализована стратегия, основанная не на достижении целевых показателей, а формируемая как совокупность долгосрочных решений, действие которых изначально не будет ограничиваться временным интервалом.

Можно сказать, что понимание стратегии рядовыми компаниями в формате видения и установления ориентиров развития за счет общих взглядов на будущее и размытых временных интервалов позволяет такому документу быть более устойчивым к воздействию мощных факторов риска, в том числе пандемийным ограничениям. Очевидно, что данное представление стратегии является более гибким в плане ее реализации и, соответственно, более устойчивым.

Для формата классической стратегии, характерной в основном для корпораций, может быть предложен ряд решений по предотвращению возможных послед-

ствий, аналогичных коронавирусным ограничениям. Исследование [Value creators rankings, 2020], проведенное Boston Consulting Group, выявило, что быстрее конкурентов развиваются именно те компании, которые успешно преодолевают кризисные периоды за счет ранней подготовки к ним, т. е. через компенсацию риска в противовес остальным методам управления риском (см.: [Качалов, 2012]).

Первая группа решений связана с дифференциацией продуктов компании в различных направлениях. Такие шаги актуальны в первую очередь для больших компаний, способных обеспечить их реализацию соответствующими ресурсами. Они могут затрагивать решения о параллельном развитии классического и онлайн-направлений бизнеса, о предложении новых товаров и услуг из других секторов и отраслей и т. п.

Вторая группа стратегических решений включает в себя меры по развитию кооперации с другими игроками рынка, которые предпринимаются все чаще, являясь ответом игроков различных рынков на реализацию сложных комплексных проектов [Полтерович, 2015], например в виде совместного развития инфраструктуры [Кобылко, 2017]. Такой шаг окажется действенным в случае дифференциации бизнеса за счет объединения и кооперации с игроками рынка из соседних секторов.

Группировка указанных наборов решений предполагает также переход к формату стратегии, не столько основанной на целевых показателях, сколько обращенной к наборам долгосрочных решений. Это позволит в меньшей степени зависеть от временных интервалов, связанных с ее исполнением, и в случае кризисных явлений проще адаптировать тактические и операционные процессы к их преодолению без необходимости пересмотра стратегических установок.

Резюмируя, важно отметить, что стратегия нужна вне зависимости от размера и срока деятельности компании. Вопрос заключается в том, как этот документ отвечает на изменяющиеся условия внешней и внутренней среды. Стратегия должна превалировать над кризисными явлениями — с ее помощью предприятие сможет им противостоять и не будет подстраиваться под неблагоприятные воздействия. Главное, чтобы формат такого документа учитывал подобные турбулентности уже на стадии формирования, а не претерпевал изменения в процессе его реализации.

### Литература на русском языке

- Аузан А. А. 2017. Стратегия-2035: предварительные гипотезы. *Журнал Новой экономической ассоциации* (3): 185–192.
- Бир М. 2020. Шесть причин, из-за которых ваша стратегия не работает. *Harvard Business Review Россия*. 8 октября 2020. URL: <https://hbr-russia.ru/management/strategiya/842580> (дата обращения: 20.06.2021).
- Долгопятова Т. Г., Акиндинова Н. В., Симачев Ю. В., Яковлев А. А. (ред.). 2021. *Ответ российского бизнеса на пандемию COVID-19 (на примере шести отраслевых кейсов)*. М.: Изд. дом Высшей школы экономики.

- Завьялова Е. А., Кобылко А. А. 2019. Формат стратегии: практика крупнейших российских предприятий. *Стратегические решения и риск-менеджмент* 10 (3): 210–219.
- Захаров В. Я., Трофимов О. В., Фролов В. Г., Новиков А. В. 2019. Управление экосистемой: механизмы интеграции компаний в соответствии с концепцией «Индустрия 4.0». *Лидерство и менеджмент* 6 (4): 453–468.
- Качалов Р. М. 2012. *Управление экономическим риском: Теоретические основы и приложения*. М.; СПб.: Нестор-История.
- Клейнер Г. Б. 2008. *Стратегия предприятия*. М.: Дело.
- Клейнер Г. Б. 2009. Системный подход к стратегии предприятия. *Современная конкуренция* (1): 100–118.
- Клейнер Г. Б. 2010. Новая теории экономических систем и ее приложения. *Журнал экономической теории* (3): 41–58.
- Клейнер Г. Б., Рыбачук М. А., Карпинская В. А. 2020. Развитие экосистем в финансовом секторе России. *Управленец* 11 (4): 2–15.
- Кобылко А. А. 2017. Системная модернизация и конкурентное сотрудничество в деятельности гибридных операторов связи. ФЭС: Финансы. Экономика. Стратегия (5): 7–15.
- Кобылко А. А. 2018. Ретроспективный взгляд на стратегии операторов связи. *Экономика и качество систем связи* (2): 4–14.
- Кобылко А. А. 2020а. Формат стратегии современного предприятия: региональный аспект. В сб.: Лаврикова Ю. Г. (ред.). *Развитие территориальных социально-экономических систем: вопросы теории и практики: материалы XVII международной научно-практической конференции молодых ученых*. Екатеринбург: Институт экономики УрО РАН; 14–17.
- Кобылко А. А. 2020б. Каков формат стратегии современного российского предприятия? В сб.: Клейнер Г. Б. (ред.). *Стратегическое планирование и развитие предприятий: пленарные доклады XX всероссийского симпозиума*. Москва, 9–10 апреля 2019 г. М.: ЦЭМИ РАН; 95–105.
- Кобылко А. А. 2021. Функции управления в бизнес-экосистемах. ЭКО (8): 127–150.
- Маркова В. Д., Кузнецова С. А. 2019. Развитие стратегического менеджмента в цифровой экономике. *Вестник Томского государственного университета. Экономика* (48): 217–232.
- Павлова О. Н. 2017. *Экономика знаний*. СПб.: Университет ИТМО.
- Плотников М. В., Пелепейченко Ю. С. 2014. Разработка и реализация стратегического видения в российских и зарубежных компаниях: сравнительный анализ. *Вестник Вятского государственного университета* (12): 6–12.
- Полтерович В. М. 2015. От социального либерализма — к философии сотрудничества. *Общественные науки и современность* (4): 41–64.

## References in Latin Alphabet

- Ansoff I. 1979. *Strategic Management*. London: Macmillan.
- COVID-19 Strategic Preparedness and Response Program and Proposed 25 Projects under Phase 1. 2020. Using the Multiphase Programmatic Approach. Report No: PCBASIC0219761. The World Bank. April 2, 2020.
- Chandler A. 1969. *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*. Cambridge: The MIT Press.
- Jacobides M., Cennamo C., Gawer A. 2018. Towards a theory of ecosystems. *Strategic Management Journal* 39 (8): 2255–2276.
- Jacobides M., Sundararajan A., Alstynе M. 2019. *Platforms and Ecosystems: Enabling the Digital Economy*. World Economic Forum. Briefing paper. February 2019. URL: [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_Digital\\_Platforms\\_and\\_Ecosystems\\_2019.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_Digital_Platforms_and_Ecosystems_2019.pdf) (accessed: 16.08.2020).
- Mintzberg H., Lampel J., Quinn J. B., Ghoshal S. 2002. *The Strategy Process: Concepts, Context and Cases*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

- Moore J. F. 1999. *The Death of Competition: Leadership and Strategy in the Age of Business Ecosystems*. New York: Harper Business.
- Porter M. 1980. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press.
- Rothschild M. 1990. *Bionomics: Economy as Business Ecosystem*. New York: Beard Books.
- Value Creators Rankings 2020. *Boston Consulting Group*. URL: <https://www.bcg.com/publications/2020/interactive-value-creators-rankings> (accessed: 14.06.2021).

### Russian Language References Translated into English

- Auzan A. A. 2017. Strategy-2035: Preliminary hypotheses. *Zhurnal Novoy ekonomicheskoy assotsiatsii* (3): 185–192. (In Russian)
- Beer M. Six reasons your strategy doesn't work. *Harvard Business Review Russia*. URL: <https://hbr-russia.ru/management/strategiya/842580> (accessed: 20.06.2021). (In Russian)
- Dolgopyatova T. G., Akindinina N. V., Simachyov U. V., Yakovlev A. A. (eds.). 2021. *Russian Business Response to the COVID-19 Pandemic (On the Example of Six Industry Cases)*. Moscow: HSE Publishing House. (In Russian)
- Zavyalova E. A., Kobylko A. A. 2019. Format of strategy: The biggest Russian companies' practice. *Strategicheskie resheniya i risk-menedzhment* 10 (3): 210–219. (In Russian)
- Zakharov V. Y., Trofimov O. V., Frolov V. G., Novikov A. V. 2019. Management of the ecosystem: Integration mechanisms of the companies in accordance with the concept of "Industry 4.0". *Liderstvo i menedzhment* 6 (4): 453–468. (In Russian)
- Kachalov R. M. 2012. *Upravlenie ekonomicheskim riskom: Teoreticheskie osnovy i prilozheniya [Economic Risk Management: Theoretical Foundations and Applications]*. Moscow; St. Petesburg: Nestor-History Publ. (In Russian)
- Kleiner G. B. 2008. *Strategiya predpriyatiya [Strategy of Enterprise]*. Moscow: Delo Publ. (In Russian)
- Kleiner G. B. 2009. Systemic approach towards a business strategy. *Sovremennaya konkurentsia* (1): 100–118. (In Russian)
- Kleiner G. B. 2010. The new theory of economic systems and its applications. *Zhurnal ekonomicheskoy teorii* (3): 41–58. (In Russian)
- Kleiner G. B., Rybachuk M. A., Karpinskaya V. A. 2020. Development of ecosystems in the financial sector of Russia. *Upravlenets* 11 (4): 2–15. (In Russian)
- Kobylko A. A. 2017. System modernization and competitive cooperation in the activities of hybrid telecom operators. *FES: Finansy. Ekonomika. Strategiya* (5): 7–15. (In Russian)
- Kobylko A. A. 2018. Retrospective analysis of telecom operators' strategies. *Ekonomika i kachestvo sistem svyazi* (2): 4–14. (In Russian)
- Kobylko A. A. 2020a. Strategy format of modern Russian enterprise: Regional aspect. In: Lavrikova Yu. G. (ed.). *Development of territorial socio-economic systems: questions of theory and practice: materials of the XVII International Scientific and Practical Conference of Young Scientists*. Ekaterinburg: Institute of Economics of the Ural Branch of the Russian Academy of Sciences; 14–17. (In Russian)
- Kobylko A. A. 2020b. What is the format of strategy of a modern Russian enterprise? In: G. B. Kleiner (ed.). *Strategic Planning and Evolution of Enterprises: Materials. XX Russian Symposium*. Moscow, April 9–10, 2019. Moscow: CEMI RAS; 95–105. (In Russian)
- Kobylko A. A. 2021. Management functions in business ecosystems. *EKO* (8): 127–150. (In Russian)
- Markova V. D., Kuznetsova S. A. 2019. Digital economy and the evolution of strategic management. *Vestnik Tomskogo gosudarstvennogo universiteta. Ekonomika* (48): 217–232. (In Russian)
- Pavlova O. N. 2017. *Knowledge Economy*. St. Petersburg: ITMO University Publ. (In Russian)
- Plotnikov M. V., Pelepeychenko Y. S. 2014. Strategic vision statement development and use within Russian and foreign companies: A comparative analysis. *Vestnik Vyatskogo gosudarstvennogo universiteta* (12): 6–12. (In Russian)

Polterovich V. M. 2015. From social liberalism towards the philosophy of collaboration. *Obshchestvennye nauki i sovremennost'* (4): 41–64. (In Russian)

Статья поступила в редакцию 14 июля 2021 г.

Статья рекомендована к печати 19 ноября 2021 г.

Контактная информация

Кобылко Александр Анатольевич — канд. экон. наук; kobyлко@cemi.rssi.ru

---

## CRISIS RESILIENT STRATEGY: LESSONS FROM THE PANDEMIC

A. A. Kobyлко

Central Economics and Mathematics Institute of the Russian Academy of Sciences,  
47, Nakhimovsky pr., Moscow, 117418, Russian Federation

**For citation:** Kobyлко A. A. 2022. Crisis resilient strategy: Lessons from the pandemic. *Vestnik of Saint Petersburg University. Management* 21 (1): 3–18. <http://doi.org/10.21638/11701/spbu08.2022.101> (In Russian)

Some managers argue that the need for a long-term planning in enterprises is decreasing due to the uncertainty caused by the coronavirus crisis. The analysis of the strategic planning theory does not provide precise recommendations how to counter such a phenomenon. The research is aimed at the analysis of existing approaches to the formation of a strategy resistant to long-term risk factors such as a pandemic and taking specific measures to form a sustainable strategy. The format of the strategy has an important role in solving this problem: the formulation of the key indicators of this document. Modern Russian surveys show that modern strategy is a constantly changing document. A strategy format depends on the size of the company. The classical strategic theory is typical of large corporations. However, small companies treat strategy as a vision. The study provides solutions to resilient strategy based on the size of the enterprise such as the transition from a limited strategy to a termless strategy. This document will include a set of strategic decisions on business diversification, cooperation with partners and competitors, etc.

*Keywords:* strategy, strategic planning, pandemic, risk, risk factor.

Received: July 14, 2021

Accepted: November 19, 2021

Contact information

Aleksander A. Kobyлко — PhD in Economics; kobyлко@cemi.rssi.ru