

УДК 005.51

DOI 10.51691/2541-8327_2022_2_4

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ В УСЛОВИЯХ КРИЗИСА

Медведева О.С.,

кандидат экономических наук, доцент кафедры «Менеджмент»

Калужский государственный университет им. К.Э. Циолковского,

Россия, г. Калуга

Быкова Т.В.,

студентка 4 курса, факультет «Менеджмент»

Калужский государственный университет им. К.Э. Циолковского,

Россия, г. Калуга

Аннотация. В статье исследуются особенности осуществления стратегического менеджмента в организации в ситуации экономического кризиса. Выделяются виды компаний в экономике РФ, определяется и прослеживается развитие стратегического менеджмента в выбранных компаниях в зависимости от типов компаний, тем самым выявляется определённая и основная роль стратегического менеджмента в этих компаниях в ситуации экономического кризиса.

Ключевые слова: стратегия, стратегическое управление, кризис, стратегический менеджмент в условиях кризиса.

STRATEGIC MANAGEMENT IN A CRISIS

Medvedeva O.S.,

candidate of Economic Sciences, Associate Professor of the Department of Management

Kaluga State University named after K.E. Tsiolkovsky,

Дневник науки | www.dnevniknauki.ru | СМИ ЭЛ № ФС 77-68405 ISSN 2541-8327

Kaluga, Russia

Bykova T.V.,

4th year student , Faculty of Management

Kaluga State University named after K.E. Tsiolkovsky,

Kaluga, Russia

Annotation. The article examines the features of the implementation of strategic management in an organization in a situation of economic crisis. The types of companies in the economy of the Russian Federation are distinguished, the development of strategic management in selected companies is determined and traced, depending on the types of companies, thereby revealing a certain and main role of strategic management in these companies in a situation of economic crisis.

Key words: strategy, strategic management, crisis, Strategic management in a crisis.

Экономика России обладает присущей только ей спецификой. В нее входят:

- глобальные компании, живущие по законам глобального рынка: Газпром, Роснефть, Лукойл, Сбербанк и пр.

- компании-монополисты: инфраструктурные, типа Россетей и весь ВПК;

- крупный отечественный бизнес, типа крупных строительных, машиностроительных, фармацевтических компаний, торговых сетей, телеком-компаний, крупных интернет-магазинов и пр.;

- средний и малый бизнес.

Стратегический менеджмент в этих компаниях развит по-разному, поскольку стратегический менеджмент работоспособен в полной мере тогда, когда компания обладает капиталом и связями, позволяющими ей достигать

плановых показателей: глобальные компании имеют мощные стратегические программы развития, в основе которых постройка заводов трубопроводов, освоение месторождений и пр., в компаниях монополистах стратегический менеджмент увязан с государственными решениями: такие компании сами ничего не решают, за них все решает государство и их стратегия пишется государством и в увязке с государственными стратегиями.

Стратегический менеджмент в компаниях третьего типа является классическим: для таких компаний – стратегия – это рабочий инструмент развития. Часто он в полном объеме не публикуется, так как является частично коммерческой тайной. Стратегия таких компаний включает как развитие основных фондов (например, возведение новых логистических центров), так и исключительно финансовой части.

Компании среднего и малого бизнеса чаще всего либо вообще не имеют стратегического менеджмента и стратегий, либо они носят формальный характер, поскольку такие компании просто не имеют ресурсов для стратегического развития.

Кризис в экономике по-разному сказывается на деятельности указанных выше компаний: например, для Газпрома или Роснефти чувствительным может быть только кризис сбыта, когда по каким-то причинам покупатели покупают меньше газа или нефти. Но устойчивость больших компаний такова, что они могут спокойно переждать любые негативные явления в мировой экономике.

Компании второго типа всегда поддерживаются государством, поэтому в кризисные времена просто получают субсидии.

Компании третьего типа на кризис откликаются по-разному, у кого-то падает выручка, у кого-то снижаются объемы инвестиционных программ, но в целом, их размер позволяет им также справляться с негативными экономическими явлениями.

Четвертый тип компаний является наиболее уязвимым в кризис: как правило, они не имеют не финансовых, не производственных запасов, не имеют поддержки государства и остаются чаще всего один на один с внешней средой. В большей степени это компании сектора услуг, не являющиеся значимыми для государства: общепит, туризм, досуг и пр.

Как было сказано выше, стратегический менеджмент по разному представлен во всех указанных компаниях, в наибольшей степени он представлен у глобальных компаний: гиганты имеют стратегию развития, публикуют ее и развиваются согласно этой стратегии, примером является Сбербанк, который вообще устраивает презентацию стратегии.

Сбербанк публикует трехлетнюю стратегию. В тоже время, например, Роснефть может проектировать свою деятельность на 8 лет, также как и Газпром.

Наиболее глобальная стратегия у Газпрома [8]: в нее закладывается открытие новых месторождений, заводов, трубопроводов. Такая глобальная стратегия не учитывает влияния каких-либо кризисов вообще и может только корректироваться при значительных сдвигах на рынке, как например, сдвигах, возникших на рынке газа в 2021 году из-за галопирующего роста цен на топливо. Газпром в случае значительных изменений внешней среды просто переносит вправо или влево сроки ввода в строй месторождений, заводов и трубопроводов, в зависимости от текущей конъюнктуры, при этом значительных изменений в стратегию развития не внося (таблица 1).

Таблица 1 – Финансовые показатели ПАО «Газпром», млрд. руб. [2]

Годы	Чистая выручка от продаж	Капитальные вложения	Свободный денежный поток
2018	8224,2	1795,9	-22,1
2019	7659,6	1818,7	-66,5
2020	6321,6	1494,2	396,3

Из таблицы 1 видно, что чистая выручка от продаж ПАО «Газпром» в кризисный 2020 год снизилась на 17,5%, капитальные вложения – на 17,8%, то есть под влиянием кризиса, инвестиционные проекты ПАО «Газпром» сдвигает вправо по времени. Кроме того, в 2020 году свободный денежный поток увеличился многократно, его компания могла направить на выплату дивидендов.

Стратегия Роснефти менее глобальна [8] и, как и стратегия Сбербанка, больше концентрируется на корпоративных финансовых показателях: ROE, ROA, ROS и пр. Обычно для Роснефти и Сбербанка в большей степени важен рост доходности компаний для роста доходности их акционеров, но в кризис 2020 года поведение ПАО «НК «Роснефть» изменилось в сторону больших капитальных вложений (таблица 2).

Таблица 2 – Финансовые показатели ПАО «НК «Роснефть», млрд. руб. [3]

Годы	Выручка от продаж	Капитальные вложения	Свободный денежный поток
2018	8238	936	1133
2019	8676	854	941
2020	5757	785	425

Исходя из таблицы 2, можно видеть, что свободный денежный поток компании снижается, что говорит о снижении выплат акционерам, выручка от продаж в кризисный 2020 год снизилась на 33,6%, капитальные вложения – только на 8,1%, что говорит о том, что при гораздо большем снижении выручки, чем у ПАО «Газпром», в ПАО «НК «Роснефть» снижение капитальных вложений незначительное, но при этом наблюдается значительное сокращение – на 54,8% свободного денежного потока. То есть, стратегии в кризис 2020 года у компаний разные: ПАО «Газпром» сдвинул свои инвестиционные проекты в будущее и выплатил акционерам дивиденды, ПАО

«НК «Роснефть», наоборот, меньшие средства направила на дивиденды, но больше вложила средств в инвестиционные проекты.

Стратегии глобальных компаний содержат в своих преамбулах сценарии развития, как мировой экономики, так и экономики РФ, что позволяет в целом предлагать также сценарии собственного развития в зависимости от того, как будет развиваться внешняя среда.

Стратегия глобальных компаний крайне важна для акционеров и биржевых спекулянтов, так как ее анализ позволяет выявить не только текущее состояние компании, но и сделать прогноз на ближайшее будущее, что будет, например, с экономикой и дивидендами Роснефти, если она начнет осваивать новое месторождение.

Стратегии компаний-монополистов составляются совместно с государством. Например, в декабре 2019 года Совет директоров Группы «Россети» под председательством министра энергетики РФ Александра Новака утвердил новую стратегию, определяющую цели и направления развития компании до 2030 года.

Стратегия «Россетей» разработана в развитие основных государственных документов стратегического планирования - стратегии пространственного развития РФ до 2025 года, энергетической стратегии РФ, стратегии развития электросетевого комплекса РФ и др. [4]

Стратегии таких компаний в большей степени необходимы государству, поскольку делают ясными перспективы развития инфраструктуры, которое оплачивает государство. Они не содержат ссылок на вероятные кризисы, в случае экономических проблем, государство просто переносит вправо сроки реализации инфраструктурных проектов, не отменяя их в принципе.

Компании третьего типа выстраивают полноценные стратегии с учетом различных ситуаций во внешней среде. Сейчас такие компании в большей степени концентрируются на бизнесе внутри страны, например, МТС ушел

практически со всех иностранных рынков. Компании этого типа делают упор на цифровизацию, развитие экосистем, улучшение логистики. Такие компании менее устойчивы к кризисным явлениям на рынке, но обладают значительным капиталом, позволяющим им проходить кризисы без особых потерь. В основном, в случае кризисов, компании такого типа продают низкорентабельные сегменты или сегменты, которые не являются для них профильным бизнесом, например, банки избавляются в кризис от предприятий, которые попали к ним за долги.

Также такие компании ставят своими целями нарастить клиентскую базу, нарастить объем услуг, что в итоге позволит достигать целевых показателей прибыли и ROE.

Для таких компаний их стратегии – это инструкция по развитию бизнеса и эта инструкция может содержать раздел, что будет делать компания в случае развития того или иного кризиса.

Для относительно небольших компаний написание стратегии представляет собой большую проблему. Во-первых, такие компании не обладают возможностями сделать полноценный анализ внешней среды, поскольку не обладают лоббистскими возможностями и не входят на тот уровень, где принимаются экономические решения государственного масштаба. Во-вторых, такие компании не обладают сколько-нибудь значимым капиталом, а часто просто хронически убыточны: для сравнения огромная сеть магазинов X5 Retail Group со своей стратегией развития «Пятерочек» и возможностью лоббизма решений на уровне Правительства или Государственной Думы, и небольшая региональная сеть магазинов, которая для продвижения использует бесплатные маркетинговые инструменты.

Для государства выгодой является интенсивное развитие инфраструктуры, что позволит ускорить темпы обновления основных фондов,

также расширенный доступ к рынкам частного капитала, повышается качество строительства и эксплуатации за счет инноваций [5].

Но небольшим организациям создавать стратегию развития нужно обязательно, потому что любой кризис для них может быть фатален, а стратегия позволяет уже на начальном этапе предусмотреть варианты действий собственника при наступлении негативных событий: продать часть бизнеса, сократить персонал, найти новых поставщиков, предусмотреть диверсификацию и пр. Несмотря на то, что маленькие компании не имеют капитала и связей, стратегический менеджмент обнаруживает определенную степень функциональности, просто решения будут незначительными по масштабу, но возможно бизнес удастся сохранить в случае наступления кризиса.

Но у большинства небольших компаний стратегий нет, поскольку и для ее написания нужны ресурсы, и для следования этой стратегии также нужны ресурсы, которых у небольших компаний не имеется.

Библиографический список:

1. Агафонов, В. А. Стратегический менеджмент. Модели и процедуры: монография / В.А. Агафонов. – М.: ИНФРА-М, 2018. – 276 с.
2. Годовой отчет ПАО «Газпром» за 2020 г. / [Электронный ресурс] // https://www.akm.ru/upload/akmrating/GAZPROM_annual_report_2020.pdf - (Дата обращения: 05.02.2022).
3. Годовой отчет ПАО «НК «Роснефть» за 2020 г. / [Электронный ресурс] // https://www.rosneft.ru/upload/site1/document_file/a_report_2020.pdf - (Дата обращения: 05.02.2022).
4. Концепция «Цифровая трансформация 2030». ПАО «Россети». http://www.rosseti.ru/investment/Kontsepsiya_Tsifrovaya_transformatsiya_2030.pdf - (Дата обращения: 05.02.2022).

5. Медведева, О. С. Государственно-частное партнерство как инструмент развития инфраструктуры в России / О. С. Медведева, В. Н. Левкина // Вестник Алтайской академии экономики и права. – 2020. – № 8-2. – С. 270-276. – DOI 10.17513/vaael.1285.
6. Менеджмент / Н. Ю. Чаусов, О. А. Калугин, Л. А. Чаусова [и др.]. – Москва : Общество с ограниченной ответственностью "Издательство "КноРус", 2014. – 496 с. – ISBN 978-5-406-04420-9.
7. Стратегия ПАО «Газпром» / [Электронный ресурс] // <https://www.gazprom.ru/about/strategy/>- (Дата обращения: 05.02.2022).
8. Стратегия ПАО «НК «Роснефть»-2030 / [Электронный ресурс] // <https://www.rosneft.ru/about/strategy/> - (Дата обращения: 05.02.2022).
9. Шифрин, М.Б. Стратегический менеджмент / М.Б. Шифрин. - СПб.: Питер, 2017. - 320 с.

Оригинальность 93%