DOI: 10.22394/2070-8378-2018-20-4-40-44

Стратегии компаний в условиях нестабильности

БОРИС БОРИСОВИЧ ПИВОВАР, **старший преподаватель кафедры экономики и финансов факультета экономических и социальных наук, заместитель директора Лицея**
Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (119571, Российская Федерация, Москва, проспект Вернадского, 82). E-mail: bpivovar@mail.ru

Аннотация: Нестабильность внешней среды для экономики России порождает запрос со стороны компаний на изменение стратегического планирования. Если раньше они могли не обращать внимания на это по причине стабильности экономической ситуации, то сейчас вынуждены осваивать новые методы, связанные со стратегическим планированием, без которых невозможно справиться с проблемами, вызванными кризисным состоянием экономики. В статье дается обзор возможных действий, которые компании могут заложить в свою стратегию для преодоления ситуации, которая складывается в России в настоящее время. Любая неопределенность внешней среды предполагает непрогнозируемость, наличие повышенных рисков при принятии управленческих решений в рамках деятельности организации. Поэтому для компании необходимо минимизировать потенциально возможный ущерб, к которому может привести то или иное развитие событий. Обладание стабильным финансовым положением подразумевает комплекс действий, который включает в себя следующие составляющие: снижение портфеля вложений в непрофильные активы и активы, которые имеют потенциально высокие риски; пересмотр программы инвестиций на краткосрочный и среднесрочный периоды; изменение методики работы с дебиторами компании и налаживание взаимодействия с кредиторами, частично (если это возможно) со снижением кредитного бремени, в особенности связанного с иностранной валютой. Каждое действие связано с выстраиванием целой стратегии, которой может придерживаться та или иная организация. Опыт многих компаний показывает, что уменьшение зависимости от непрофильных активов является тактической целью; ее достижение требует комплексного подхода всех подразделений внутри предприятия.
Ключевые слова: санкционное давление, изменение стратегий компаний, нестабильность внешней среды, кризис, комплекс мероприятий, волатильность бизнес-среды, концепция бережливого производства, экономическая эффективность

Статья поступила в редакцию 28 июня 2018 года.

Пивовар Б.Б. Стратегии компаний в условиях нестабильности. *Государственная служба.* 2018. № 4. С. 40–44

STRATEGIES OF COMPANIES IN CONDITIONS OF INSTABILITY

BORIS B. PIVOVAR, **Senior Lecturer**
The Chair of Economics and Finance of the Faculty of Economics and Social Sciences
Deputy Director of the Lyceum
The Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (82, prospekt Vernadskogo, Moscow, Russian Federation, 119571). E-mail: bpivovar@mail.ru

Abstract: The instability of the external environment of the Russian economy generates a request from companies for changes in strategic planning. The companies that used to do without paying attention to planning, due to the stability of the economic situation, are now forced to master new methods related to strategic planning without which it is impossible to cope with the problems caused by the crisis stage of the economy. This article reviews the possible actions that companies can add in their strategy to overcome the current situation in Russia. Any uncertainty of the external environment assumes unpredictability, presence of increased risks in making managerial decisions within the framework of the organization. Therefore, it is necessary to minimize the potential damage for the company because of certain possible circumstances. Possession of a stable financial position implies a set of actions including the following components: reducing of the portfolio of investments in non-core assets and assets with potentially high risks; revision of the investment program for the short and medium term; changing the methodology of working with debtors of the company and establishing interaction with creditors, partially (if possible) by the reduction of the credit burden, especially in foreign currency. Each action is connected with creation of the total strategy followed by an organization. The experience of many companies shows that reducing of the dependence on non-core assets is a tactical goal; its achievement requires an integrated approach of all divisions within the enterprise.
Keywords: sanction pressure, changes in company strategies, instability of the external environment, crisis, complex of measures, volatility of the business environment, lean manufacturing concept, economic efficiency

The article was received on June 28, 2018.

Pivovar B. B. Strategies of companies in conditions of instability. *Gosudarstvennaya sluzhba.* 2018. № 4. P. 40–44. In Russian

Введение

Ситуация, которая складывается в 2018 году, представляет значительный интерес для анализа действий, которые применялись компаниями в недавнем прошлом. Самое тяжелое время кризиса и нестабильности прошло для российского бизнеса (2014–2016 годы). Тем не менее, многие эксперты утверждают, что самый острый кризис будет еще впереди. Проанализируем ретроспективно ситуацию, сложившуюся в Российской Федерации в недавнем прошлом, и выделим наиболее эффективные действия, которые применяли компании при разработке стратегии.

Авторы, которые широко освещали вопросы управления при рыночной нестабильности, вполне вероятно, не могли себе представить таких условий, которые возникли в настоящее время в России и существуют с 2014 года. Можно утверждать, что данная ситуация является для многих российских компаний не только нестабильностью. Процесс управления при таких обстоятельствах можно назвать менеджментом в условиях «шока» или, используя термины финансового менеджмента, повышенной «волатильности бизнес-среды».

Нестабильность внешней среды

Эффективные управленцы всегда стремятся, как минимум, сохранить организацию, а в лучшем случае – качественно и количественно прирастить её потенциал для занятия более конкурентной позиции на рынке. Перед компанией ставятся жизненно важные вопросы: какую стратегию выбрать в нестабильное время и какие действия будут наиболее эффективными? Самые популярные и эффективные мероприятия связаны с действиями, обозначенными на **рисунке 1**.

Рисунок 1. Предполагаемые мероприятия компаний, которые позволят нивелировать последствия нестабильности

Figure 1. Expected activities of companies that will allow to neutralize the consequences of instability



Любая неопределенность внешней среды предполагает непрогнозируемость, наличие повышенных рисков при принятии управленческих решений в рамках деятельности организации [Bondarenko, Isaeva, Orekhov, Soltakhanov, 2017. P. 4–6]. Поэтому для компании необходимо минимизировать потенциально возможный ущерб, к которому может привести то или иное развитие событий.

Вследствие того, что само понятие неопределенности характеризуется неясностью развития дальнейших событий, компания должна обладать следующими параметрами, которые позволят ей сохранить устойчивость на рынке:

- Обладать стабильным финансовым положением.
- Иметь минимальные вложения в рискованные активы.
- Иметь возможности и средства для реализации антикризисных действий и программ.
- Использовать все возможности получения доходов и снижать излишние расходы.

Каждый из вышеизложенных параметров подразумевает перечень возможных стратегий и их комбинаций. Обладание стабильным финансовым положением подразумевает комплекс действий, который включает в себя следующие составляющие: снижение портфеля вложений в непрофильные активы и активы, которые имеют потенциально высокие риски; пересмотр программы инвестиций на краткосрочный и среднесрочный периоды; изменение методики работы с дебиторами компании и налаживание взаимодействия с кредиторами, частично (если это возможно) со снижением кредитного бремени, в особенности связанного с иностранной валютой.

Изменение стратегий компаний

Каждое действие связано с выстраиванием целой стратегии, которой может придерживаться та или иная организация. Опыт многих компаний показывает, что уменьшение зависимости от непрофильных активов является тактической целью; ее достижение требует комплексного подхода всех подразделений внутри предприятия. Пример компании «Chrysler», в которую пришел работать в 80-х годах XX века Ли Якокка, прекрасно это демонстрирует. Она имела множество непрофильных активов, никак не связанных с производством автомобилей, поэтому одной из первых целей являлось улучшение финансового состояния компании, в том числе с помощью избавления от таких активов [Якокка, 2007. С. 156–190]. Тем же начал заниматься и Бу Андерсон, пришедший работать на «АвтоВАЗ» уже в XXI веке.

Если рассматривать другое возможное действие, а именно – снижение инвестиций в новые мощно-

сти, оборудование, обучение персонала и проч., то оно является неоспоримой закономерностью любого кризиса. Основной целью любых инвестиций является усиление позиций компаний и их дальнейшее развитие. Во время ситуаций, связанных с неопределенностью, многие управленцы думают не столько о развитии организации, сколько о сохранении позиций, как минимум, на имеющемся уровне, а также о возможном сохранении денежных средств в качестве запаса или резерва для будущего периода.

Ситуация, которая складывается в настоящее время, показывает, что многие российские компании приостанавливают работу над новыми проектами до нормализации условий. Например, в Омской области были приостановлены два крупных инвестиционных проекта по строительству молочных комплексов компаниями «Руском» и «Милком»[1]. Даже государственные структуры отодвигают сроки реализации проектов и традиционно оставляют их до стабилизации ситуации. К примеру, в Ленинградской области было приостановлено строительство завода по переработке твердых бытовых отходов в Левашово[2], после чего вернуться к нему до сих пор не получается из-за протестов местных жителей[3].

Не менее важным в работе компании является возврат дебиторской задолженности и изменение отношений с кредиторами. Первое является важной задачей финансового отдела в любой период времени. Нынешние события, которые связаны с санкционным давлением коалиции стран во главе с США, а также снижением цены на нефть и девальвацией российского рубля, показали, что кредиты в иностранной валюте носят рисковый характер и нужно избавляться от такого бремени. В целом статистика показывает, что компании увидели всю сложность ситуации и стали активно возвращать внешний долг, что привело к снижению уровня заимствований и возврату к показателям 2012 года. Более того, данная тенденция усиливается[4]. Помимо рисков, связанных с валютой, от которой многие компании пытаются избавляться, рейтинговые агентства понижают позиции российских компаний, вследствие чего кредиторы не реструктуризируют либо не продлевают кредитную линию. Это связано как с внутренними, так и внешними причинами.

Оптимизация издержек на фоне нестабильности

Следующий комплекс действий, который необходимо рассмотреть, – это снижение излишних расходов и использование всех возможностей для получения доходов. В первую очередь следует проанализировать параметр, связанный с расходами. Снижение расходов, иначе называемое оптимизацией издержек, – широко используемый прием, которым зачастую вынуждены пользоваться топ-менеджеры. Чаще всего под оптимизацией подразумевается следующее:

- комплекс действий, связанный с персоналом компании (в том числе его сокращение);
- введение принципов рачительного (безотходного, бережливого) производства;
- сокращение затрат на различные дополнительные активности, напрямую не связанные с производством товаров, работами, предоставлением услуг (например, расходы на рекламу).
- поиск более выгодных ресурсов, заключение договоров с поставщиками на приемлемых условиях, аренда помещений в менее престижном и дорогом месте и проч.

Вопрос сокращений в компаниях – наиболее острый и спорный из всех, так как имеет дестимулирующее воздействие на оставшихся работников предприятий. Тем не менее, фонд оплаты труда в организациях – одна из самых затратных статей бюджета, поэтому персонал пытаются оптимизировать в первую очередь. Чаще всего сокращениям подвергается уровень миддл-менеджмента (линейные руководители), а также топ-менеджеры, которые отвечают за долгосрочное развитие[5]. Так происходит по причине того, что линейные менеджеры, как правило, не создают конечного продукта, но требуют достаточно больших затрат.

Топ-менеджеры попадают в сложное положение в связи с тем, что руководство не уверено в долгосрочном развитии, так как все планы в условиях крайней неопределенности оказываются, как правило, несостоятельными. Более того, на высший уровень управления тратится каждый месяц огромное количество ресурсов, что приводит к мысли о том, что проще уволить одного топ-менеджера, чем 3–5 нужных специалистов. Но при этом часто можно наблюдать, что линейному персоналу, наоборот, повышают зарплаты для увеличения их производительности. Так делали, например, в сети ресторанов «Тануки»: сокращали заработную плату поварам, менеджерам и руководству, а официантам, наоборот, повышали[6]. В условиях падающего рынка приходилось конкурировать в качестве обслуживания.

Другой подход, связанный с персоналом, – это сокращение заработных плат, рабочего дня, различных бонусов в компании (в виде дополнительного медицинского

1 Не обжечься на молоке. Газета издательского дома «Коммерсант», 22 января 2015 года: http://www.kommersant.ru/doc/2651064?isSearch=True

2 Проект в «Левашово» отодвигается. Газета издательского дома «Коммерсант», 28 января 2015 года: http://www.kommersant.ru/doc/2655279?isSearch=True.

3 Мусорная реинкарнация. Сетевое издание «NSP.RU», 7 марта 2018 года: http://nsp.ru/news/16113-musornaya-reinkarnaciya

4 Российские долги вернулись в 2012 год. Газета издательского дома «Коммерсант», 21 января 2015 года: http://www.kommersant.ru/doc/2650468?isSearch=True

5 Оптимизация по живому. Журнал «Коммерсантъ Деньги», № 3 от 26 января 2015 года: https://www.kommersant.ru/doc/2645355

6 Там же.

страхования, бесплатных обедов и проч.). В связи с тем, что в период кризиса люди в первую очередь стремятся сохранить работу, они в целом относятся с пониманием к сокращению различных социальных благ вместо тотальных увольнений. В такой ситуации сокращение именно этого рода издержек необходимо.

Концепция бережливого производства

Следующий аспект, который позволяет организациям существенно экономить, – внедрение принципов бережливого (рачительного) производства. Важность этого метода управления была доказана еще в середине прошлого века на японских автомобильных предприятиях, таких как «Honda», «Toyota» и т.д. В России же компании начинают задумываться о внедрении таких принципов только тогда, когда ресурсы становятся излишне дороги, а отходов или брака становится достаточно много. Примеров эффективности внедрения принципов рачительного производства множество. Так, успешным было внедрение концепции «Бережливое производство» на заводах НПК «Уралвагонзавод» в Свердловской области. Компания сэкономила только за 9 месяцев 2014 года, т.е. в наиболее кризисное время, около 60 млн руб.[7]

Концепция бережливого производства (ее называют также «ЛИН-технологии» (от англ. «Lean manufacturing»), доказала свою эффективность, поэтому многие компании, помимо внедрения подобных технологий у себя, обучают других. Например, Сбербанк начал в кризисное время организовывать цикл тренингов и лекций по ЛИН-технологиям, которые позволяют предпринимателям и управленцам понять сущность данной концепции и ее преимущества[8]. Объединенная авиастроительная корпорация, ВТБ, Уралсиб и др. давно обратили внимание на этот принцип управления и широко применяют его в своих компаниях. Представляется наиболее вероятным, что к концепциям бережливого производства будут обращаться все чаще и чаще, в том числе при создании новых стратегий в корпорациях.

Сокращение непроизводительных затрат также является важной составляющей любого процесса оптимизации расходов. Чаще всего такому сокращению подвергаются расходы, связанные с рекламой и маркетинговой деятельностью компании (что лишний раз подтверждает статистика[9]), а также финансированием различного рода мероприятий: спортивных, благотворительных, корпоративных и т.д. Последствия подобной политики имеют двойственный характер: с одной стороны, сокращение издержек имеет смысл, так как в ситуации, когда велика неопределенность внешней среды, необходимо экономить ресурсы и не расходовать средства на то, что не имеет точной оценки, либо что даст прибыль лишь в долгосрочной перспективе. С другой стороны, когда в кризисное время чаще всего сокращаются продажи компаний, снижение активности в области рекламы может привести к еще более существенному падению продаж.

Можно сделать парадоксальный вывод о том, что в кризисное время, наоборот, необходимо увеличивать рекламную активность по различным причинам: 1) потребители видят, что компания активно рекламируется, следовательно, она преуспевает; 2) в связи с падением в кризис рынка рекламы можно найти выгодные предложения как в интернете, так и в печатных и телевизионных средствах массовой информации; 3) увеличение активности в борьбе за «внимание клиента» потенциально приведет к увеличению продаж компании. Поэтому, на наш взгляд, в стратегии компании следует сделать упор на развитии PR-активности организации, а не на сокращении. Безусловно, это необходимо делать только в том случае, когда у нее есть на это средства. При этом важно размещать рекламу только там, где действительно возможно получение результата, т.е. в проверенных источниках.

Нужно пересматривать стратегию взаимодействия с компаниями, занимающимися PR и маркетингом. Организация может отказаться от дорогостоящих сторонних маркетинговых и рекламных агентств и обойтись своими силами, с помощью собственных отделов продаж и маркетинга.

Другим, не менее важным пунктом сокращения расходов является работа с поставщиками, арендаторами, клиентами для установления более выгодных договоров и соглашений. Поскольку рынок коммерческой недвижимости, как правило, в ситуации кризиса начинает демонстрировать стагнацию, имеется шанс перезаключить договор аренды на более выгодных условиях либо найти более выгодное предложение в другом месте[10]. Для того чтобы не потерять клиента, арендодатели обычно устраивают достаточно выгодные акции и предлагают перезаключить договор на более интересных (для арендатора) условиях.

Ситуация с поставщиками выглядит аналогичным образом. Если компания, которая закупает те или иные ресурсы, является важной для организации, то очень часто можно пересмотреть условия

7 Уралвагонзавод сэкономил 60 млн рублей за счет внедрения «Бережливого производства». Газета издательского дома «Коммерсант», 15 декабря 2014 года: http://www.kommersant.ru/doc/2633883?isSearch=True

8 Поволжский Сбербанк обучает бизнес бережливому производству. Газета издательского дома «Коммерсант», 27 ноября 2014 года: http://www.kommersant.ru/doc/2620034?isSearch=True

9 «Рекламная отрасль в столице переходит из одного кризиса в другой». Интервью Андрея Березкина, директора компании «Эспар-аналитик». «Коммерсантъ FM» от 3 февраля 2015 года: http://www.kommersant.ru/doc/2659793?isSearch=True

10 «Цены на недвижимость поехали вниз из-за предпринимательских рисков». Интервью Максима Жуликова, директора по развитию компании «Penny Lane Realty». «Коммерсантъ FM» от 3 февраля 2015 года: http://www.kommersant.ru/doc/2659890?isSearch=True

сотрудничества, связанные со следующими вопросами: объемом партий товара, оплатой платежей, особенностями доставки и т.д. Более того, всегда можно переориентироваться на комплектующие и ресурсы других поставщиков, которые так же заинтересованы в росте своих продаж. На сегодняшний день многие российские компании, которые пострадали в том числе из-за продовольственного эмбарго со стороны России и санкций коалиции западных стран, переориентируются в вопросах поставки комплектующих и оборудования с рынков стран Европы на Китай. Это дает существенно более заметную экономию денежных средств, а также является более стабильным каналом поставок в политическом плане.

Пересмотр рынков сбыта и экономическая эффективность

Деятельность, связанная с использованием новых возможностей предприятия, в первую очередь направлена на следующее:

- пересмотр рынков сбыта;
- освоение новых рынков;
- вхождение в новые отрасли;
- использование различного рода государственных программ.

Пересмотр рынков сбыта непосредственно связан с понятием экономической эффективности функционирования предприятия. Порой компания присутствует на том или ином рынке исключительно с PR-целью, а не для прибыли. В связи с этим предприятиям стоит задуматься о выходе с такого рода рынков для снижения затрат. В то же время рынок может предоставлять большие возможности для функционирования организации. Необходимо, наоборот, наращивать присутствие на таком рынке, возможно, за счет сокращения участия в других.

Это тесно связано с проблемой освоения новых рынков. Нынешняя ситуация предоставляет возможности, которые до недавнего времени не рассматривались. Санкции и контрсанкции со стороны России заставили многие компании обратить внимание не только на рынки США и Европы, но и на другие. Наиболее интересно взаимодействие российских организаций с компаниями Азии (в частности, Китая и Индии), а также Латинской Америки. Не следует забывать и об африканских рынках, в том числе о Египте, с которым в последнее время налаживается тесное сотрудничество.

Интересен и российский рынок, так как девальвация рубля привела к тому, что многие ресурсы, товары, услуги в нашей стране стали более конкурентоспособными и дешевыми, чем за рубежом, а рыночные ниши во многих отраслях еще не заполнены либо имеется потенциал для развития. Вхождение в новые для компании отрасли также выглядит перспективным. В смутное для экономики время необходимо пересмотреть позиции своей организации по отношению к рынку и своего товара. Возможно, имеется шанс использовать продукцию фирмы в других отраслях, которые ранее не принимались во внимание. К примеру, мебельные предприятия могут переориентировать свои мощности под производство игрушек; одни и те же технологии можно использовать в различных отраслях. Пермский моторный завод применяет технологии, которые востребованы при строительстве двигателей для самолетов и создании оборудования в газовой отрасли (в том числе, в крупнейшей российской компании «Газпром»). По этой причине предприятие диверсифицирует рынки сбыта продукции.

Не следует также забывать о возросшем количестве государственных программ. Во многих отраслях принимаются либо уже приняты программы, направленные на импортозамещение, которые созданы, в том числе, для того, чтобы поддержать российский бизнес.

Заключение

Таким образом, рассмотренные стратегии позволяют компаниям сохраниться в условиях крайней нестабильности внешней среды, а также использовать новые возможности. Представляется наиболее эффективной комбинация различных действий, направленных на улучшение финансового состояния, снижение издержек и увеличение присутствия в тех местах, где потенциально это может быть выгодно. В то же время реализация лишь одного из предложенных действий не даст желаемого эффекта без разработки комплексной стратегии, которой будет придерживаться предприятие в кратко-, средне- и долгосрочной перспективе. Следовательно, можно сделать вывод о том, что комплексное стратегическое планирование становится востребованным не только в крупных организациях, но и в компаниях малого и среднего бизнеса, с учетом всех возможных факторов, повышающих волатильность бизнес-среды.

Литература

Якокка Л. Карьера менеджера. М.: Попурри, 2007. 216 с.

Bondarenko T. G., Isaeva E. A., Orekhov S. A., Soltakhanov A. U. Optimization of the company strategic management system in the context of economic instability. *European Research Studies Journal.* 2017. Vol. 20. Issue 2B. P. 3–24.

References

Bondarenko T. G., Isaeva E. A., Orekhov S. A., Soltakhanov A. U. Optimization of the company strategic management system in the context of economic instability. In: European Research Studies Journal. 2017. Vol. 20. Issue 2B. P. 3–24. In English

Iacocca L. Manager's career. M.: Popurri, 2007. 216 p. In Russian