

НОВЫЕ ВИДЫ СТРАТЕГИЙ В СВЕТЕ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ ПРЕДПРИЯТИЙ

Кобылко А.А.

к.э.н.

ЦЭМИ РАН,

Г. Москва

Аннотация. В современных условиях уже известные ранее виды стратегий необходимо дополнить решениями в экосистемной сфере, в области цифровизации и управления риском. В работе предлагаются новые виды стратегий и возможные варианты их стратегических решений. Они являются составной частью комплексной стратегии предприятия. Необходимость в них сформировалась под влиянием цифровых трансформаций современных предприятий: распространение ИКТ в обеспечении функционирования предприятия, позволяющих ускорить осуществление бизнес-процессов. Что несёт в себе новые возможности развития и новые факторы рисков.

Ключевые слова: стратегия, стратегическое планирование, цифровая трансформация, цифровизация, экосистема, риск, факторы экономического риска

NEW TYPES OF STRATEGIES IN THE LIGHT OF DIGITAL TRANSFORMATION OF ENTERPRISES

A.A. Kobylko

Cand. sci. (Economic)

CEMI RAS,

Moscow, Russia

Annotation. In modern conditions, the previously known types of strategies need to be supplemented with decisions in the ecosystem sphere, in the field of digitalization and risk management. The paper proposes new types of strategies and possible options for their strategic decisions. They are part of an integrated enterprise strategy. The need for them was formed under the influence of digital transformations of modern enterprises: the spread of ICT in ensuring the functioning of the enterprise, allowing to accelerate the implementation of business processes. What brings new development opportunities and new risk factors.

Keywords: strategy, strategic planning, digital transformation, digitalization, ecosystem, risk, economic risk factors

Стратегия и цифровизация. Лавинообразное распространение инфокоммуникационных технологий в обеспечении функционирования предприятия позволяет ускорить осуществление его бизнес-процессов. Подобные нововведения помогают осуществлять взаимодействие между агентами этого процесса и быстрее достигать заданных целевых показателей. Что в свою очередь требует внесения корректив в теоретическую и практическую основы стратегического планирование деятельности предприятий. Цифровизация процессов на предприятии сказываются на самом подходе к формированию его стратегии: сокращается время, отводимое на конструирование стратегии предприятия; повышается опасность принятия неверного

или неадекватного (устаревшего) долгосрочного решения; появляются новые факторы экономического риска, оказывающие влияние на долгосрочные планы предприятия; может сократиться жизненный цикл актуальной стратегии.

Практика показывает, что в условиях развития быстрорастущих рынков, отдельные частные стратегические решения компаний, включаемые в общую стратегию, оказываются трудносовместимыми друг с другом, что, в конечном счете, ставит под угрозу реализуемость всей стратегии предприятия. Повышение скорости принятия решения и как следствие ускорение бизнес-процессов деятельности предприятия отмечается как один из современных трендов (Цлаф, 2012). Важное значение приобретает сам факт необходимости адаптации отечественных предприятий к быстроменяющимся внешним условиям: всё более важную роль в обеспечении функционирования сложных производственно-экономических систем играет компьютеризация процессов управления (Абдуллаев, 2004). Специфические особенности процесса производства новых видов продукции, рост масштабов производства, усложнение хозяйственных связей, возрастание потоков экономической и производственной информации, изменение цен на сырьё и продукцию – всё это вызывает необходимость внедрения более совершенных средств управления и планирования на предприятии.

Очевидной становится необходимость предложения теоретических корректировок для области стратегического планирования. Подобные корректировки должны касаться вопросов возможной генерации новых видов стратегий и стратегических решений. Также до настоящего времени не разработан методологический аппарат (инструментарий) процесса формирования стратегии с учётом новых факторов экономического риска, оказывающих влияние на долгосрочную деятельность предприятий. Приобретают популярность миксты с точки зрения объединения различных взглядов на стратегическое планирование, как к самому пониманию этого процесса, так и принципов формирования и исполнения стратегии. Предполагается, что подобные миксты должны помочь структурировать наборы долгосрочных решений с учётом быстрых изменений внешней и внутренней среды компании.

Понимание стратегии на практике. Предварительные результаты опроса, проводимого ЦЭМИ РАН в 2019 г. о структуре стратегии предприятия, показывают, что данный документ реализуется на практике большинством респондентов в виде набора долгосрочных решений, объединённых единой целью и задачами:

- 64% опрошенных отметили, что в стратегии сформулирована цель и задачи;
- 58% опрошенных отметили, что в стратегии отражены количественные целевые показатели;
- 34% опрошенных отметили, что стратегические решения сформулированы чётко, ещё в 41% случаев стратегические решения сформулированы в общих формулировках.

Данное представление совпадает с подходом, описанном в научных трудах неформальной стратегической школы ЦЭМИ РАН (Клейнер, Тамбовцев, Качалов, 1997; Стратегии бизнеса..., 1998; Клейнер, 2008; Ершов, Кобылко, 2015 и др.). А именно – согласованная совокупность долгосрочных решений, имеющих долгосрочных и труднообратимые последствия. Исходя из данного понимания стратегии, на сегодняшний день сформулировано тринадцать вариантов стратегий: товарно-рыночная, ресурсно-рыночная, инвестиционная, финансовая, кадровая, социальная и др. Соответственно, для каждого такого вида стратегий характерна конкретизация в виде разделения на несколько видов подстратегий и т.д. Они в совокупности объединяются в общий документ – комплексную стратегию. Важным обстоятельством

данного документа является согласованность различных стратегических решений между собой и соответствие настоящему и планируемому потенциалу предприятия.

Подобный подход понимает стратегию как бессрочный документ, действующий до тех пор, пока не произойдут кардинальных изменений внешней или внутренней среды предприятия. На этапах формирования и принятия к реализации не планируется временной интервал, на котором будет действовать стратегия. Он неизвестен заранее. Данное обстоятельство становится особенно актуальным в условиях ускорения бизнес-процессов. По данным опроса ЦЭМИ РАН, каждая пятая стратегия имеет заранее определённый срок реализации менее двух лет. А по данным опроса также 2019 г. проведённого StrategySense, более 87% компаний пересматривают, актуализируют и/или корректируют свою стратегию не менее раза в год, а в большинстве случаев и чаще. Однако не будем заострять внимание в данной работе на тезисе: можно ли считать подобный коррекционный подход к стратегии как к долгосрочной форме планирования верным с научной точки зрения.

Современная теория планирования. Стоит отметить, что подобное понимание стратегии, как набора и целевых показателей, и наборов действий, соотносится с представлением о стратегическом планировании в трудах последнего десятилетия. В (Магданов, 2016) отмечается, что стратегия современного предприятия в силу ускорения процессов, изменений бизнес-моделей, новых типов продуктов, понимается управленцами иначе, чем в прошлом веке, что она уже не может быть такой, как формировалась раньше.

В работе (Бухтиярова, Павленко, 2013) стратегия понимается как совокупность долгосрочных решений по четырём составляющим бизнеса компании: конкурентные преимущества, организационные преобразования, финансовая оптимизация и операционные улучшения. Р. Инграм отмечает в (Ingram, 2015), стратегия – это оценка её миссии и долгосрочных задач компании в совокупности с целью укрепления существующей практики и определения необходимости разработки новых программ. А Р. Румельт в работе (Rumelt, 2016) это понятие описывается как планы руководства относительно достижения заданных показателей (качественных или количественных) в совокупности с ключевыми инициативами или планами действий, направленных на их достижение.

Подобное представление долгосрочных планов несёт в себе очевидные плюсы, которые могут найти своё отражение в практической деятельности. Набор целей, задач и решений по их достижению хорошо подчиняется структуризации, что делает более ясной и удобной в восприятии общую картину целей и планов предприятия. В свою очередь это позволяет при необходимости дополнять или конкретизировать наборы стратегических решений; актуализировать без необходимости пересмотра всего массива информации в данном документе. Важно заметить, что подобные изменения и дополнения должны производиться с учётом проверок согласованности вновь принимаемых решений с ранее принятыми и не подвергающимися пересмотру на данном этапе.

Новые стратегические формы. Исходя из настоящих реалий, могут быть предложены новые виды стратегий, которые также должны явиться составной частью комплексной стратегии предприятия. Эти наборы сформированы исходя из особенностей современной среды, в которых функционируют предприятия, тенденций развития и пр. А именно из развития инфокоммуникационных технологий в деятельности обеспечения бизнес-процессов (Трачук, Линдер, Антонов, 2014), цифровизации экономики в целом и её вектора в сторону цифровых услуг (Плотников, 2018) и экосистемных принципов развития (Клейнер, 2018; 2019). В свою очередь

подобные тенденции развития несут в себе набор новых видов рисков, которые также должны найти отражение в современных подходах к формированию стратегии.

В этой связи предлагаются следующие виды стратегий как дополнительные, более полно раскрывающие долгосрочные приоритеты компании в составе комплексной стратегии:

- *экосистемная стратегия* – совокупность подстратегий, отвечающих за формы взаимодействия с экосистемами и определения возможности реформирования деятельности компании в данном направлении;
- *стратегия цифровизации* – совокупность подстратегий, определяющих уровень цифровизации бизнес-процессов;
- *стратегия управления риском* – совокупность подстратегий, конкретизирующих решения по отношению компании к риску.

Данные виды стратегий встречаются на практике в виде отдельных стратегических решений. Например, для телекоммуникационных компаний и представителей финансового сектора характерно принятие экосистемного видения своего функционирования в долгосрочной перспективе как ответа на тенденции развития соответствующих рынков (см. подр. Кобылко, 2019). Отношение к цифровизации предприятия часто находит косвенное отражение в стратегиях крупных компаний. Данный аспект затрагивается в сфере стратегических решений за снижение издержек. Это могут быть решения об оптимизации кадрового состава за счёт замещения функционала части персонала специализированным программным обеспечением, снижения командировочных расходов путём более активного применения технических возможностей удалённых коммуникаций, повышения квалификации путём внедрения образовательных программ на основе онлайн-платформ и пр.

Экосистемная стратегия. Экосистемные вопросы деятельности компании можно сопоставить с ответами на два стратегических вопроса.

Во-первых, есть ли видение развития компании в долгосрочной перспективе в форме экосистемы? В данном случае имеется в виду понимание функционирования в форме мультидифференцированной компании, предлагающей товары и услуги в разных отраслях, отличных по своей сути друг от друга. При этом важным составляющим экосистемы является факт потребления части продуктов, производимых экосистемой непосредственно ею самой.

Второй вопрос данной стратегии – как компания собирается выстраивать свои отношения с существующими экосистемами? Как частный вид данного вопроса можно сформулировать уточнение: готово ли предприятие стать частью экосистемы, созданной другой компанией?

Поэтому для экосистемной стратегии могут быть предложены следующие подстратегии с основными вариантами стратегических решений.

Подстратегия отношения к формированию экосистемы на базе предприятия:

- формирование экосистемы на собственной основе;
- прекращение развития в форме экосистемы;
- продолжение развития вне экосистемных принципов.

Подстратегия формирования экосистемы на основе предприятия (как частный случай для принятия стратегического решения о формировании экосистемы на базе предприятия):

- активное формирование экосистемы в различных областях;
- формирование полисистемной компании (как предварительный шаг к формированию экосистемы);

- пассивное формирование экосистемы в формате поглощения существующей экосистемы.

Подстратегия взаимодействия с экосистемами:

- включение в экосистему другой компании (бренда);
- выход из экосистемы другой компании (бренда);
- независимое (суверенное) взаимодействие с экосистемными компаниями.

Стратегия цифровизации. Формирование стратегических решений в данной области должно отражать уровень цифровизации предприятия, её отношение к переходу на современные технологии и их поддержание в актуальном состоянии. Несомненно, на принятие конкретной стратегии в данном вопросе будет оказывать сильное влияние отраслевые тенденции в данной области. Как показывает практика, какие-то отрасли подвержены влиянию инфокоммуникационных технологий в большей степени, какие-то в меньшей (Быковская, Харчилава, Кафиятуллина, 2018). В частности, к активным пользователям цифровых технологий в осуществлении бизнес-процессов можно отнести представителей банковских, страховых, телекоммуникационных рынков и сферы интернет-технологий.

Стратегия цифровизации предполагает следующие виды подстратегий.

Подстратегия развития цифровизации предприятия:

- наращивание темпов цифровизации предприятия;
- сохранение темпов цифровизации предприятия;
- снижение темпов цифровизации предприятия;
- сохранение уровня цифровизации предприятия на достигнутом значении;
- снижение уровня цифровизации предприятия.

Подстратегия уровня цифровизации предприятия:

- высокий уровень цифровизации;
- средний уровень цифровизации;
- низкий уровень цифровизации.

Подстратегия способа развития цифровизации предприятия:

- за счёт собственных разработок;
- заимствования и преобразования разработок других игроков рынка;
- приобретение разработок сторонних компаний.

При необходимости, виды и варианты подстратегий могут быть расширены и конкретизированы по различным направлениям деятельности предприятия. Это особенно важно в случае развития компании в экосистемном направлении, где цифровизация занимает ключевое место в вопросах трансформации, связей элементов и т.д.

Стратегия управления риском. Вопросы отношения к риску в деятельности компании также должны найти своё особое отражение в стратегии предприятия. В данном случае предполагается не описание частных случаев реагирования на весь спектр факторов рисков. Здесь должна быть отражена философия компании, находящейся в среде, подверженной различным негативным факторам. Подобно тому, как венчурные фонды априори принимают на себя «судьбоносное» решение по функционированию в высокорисковых областях деятельности. Исходя из подобного подхода в стратегии управления риском могут быть сформулированы общие мероприятия, которые будут оказывать влияние на предприятие в целом по методам выявления и моделям управления хозяйственного риска. Подобные варианты стратегических решений могут быть сформированы на основе рекомендаций теории, предложенных в (Качалов, 2012, гл. 4).

Подстратегия допустимого уровня хозяйственного риска:

- высокий уровень хозяйственного риска;
- средний уровень хозяйственного риска;
- низкий уровень хозяйственного риска.

Подстратегия модели управления хозяйственным риском:

- управление «по возмущению»;
- управление «по отклонению»;
- комбинированный вид управления.

Подстратегия метода управления хозяйственным риском:

- методом уклонения;
- методом локализации;
- методом диссипации;
- методом компенсации.

В данном случае представлен собирательный образ стратегии управления риском. Подстратегии для каждого конкретного случая должны быть конкретизированы по направлениям деятельности предприятия или по функциональным составляющим.

Заключение. Предлагаемые виды стратегий являются дополнительными для ранее известной совокупности. Они не занимают в этом списке какое-либо особое место в свете цифровой трансформации, а лишь наравне с прочими призваны сформировать адекватную условиям и гармоничную по наполнению комплексную стратегию предприятия. Закрепление данных форм стратегических решений позволит более подробно и эффективно отразить отношение руководства к видению дальнейшего развития предприятия в своих областях деятельности. А сотрудникам компании поможет более эффективно использовать основные положения стратегии для принятия тактических и оперативных решений.

Важной составляющей в вопросах гармонизации элементов комплексной стратегии является согласованность стратегических решений между собой. И предлагаемые три вида стратегий также должны проходить проверочные мероприятия на соответствие потенциалу предприятия, тенденциям рынка, а также возможности выполнения каждого конкретного решения с любым другим из принятых по такой же процедуре. Например, стратегия цифровизации должна быть согласована с технико-технологической стратегией и обе они должны быть сформированы в едином векторе развития предприятия. В свою очередь экосистемная стратегия, в случае разработки такого направления, неминуемо окажет влияние на товарно-рыночную, технико-технологическую, финансово-инвестиционную и др.

В этой связи для каждого конкретного случая формирования стратегии целесообразно формировать пирамиду стратегий, в которой чётко обозначатся приоритетные стратегии и вспомогательные, которые будут формироваться исходя из необходимости обеспечения требований приоритетных.

Благодарность

Работа выполнена при финансовой поддержке Российского фонда фундаментальных исследований (проект № 18-010-00427).

Список источников

- Ingram R. (2015). Ten Basic Responsibilities of Nonprofit Boards (third ed.). Washington D.C.: BoardSource, 2015, 104 p.
- Rumelt R.P. (2016). Good Strategy / Bad Strategy. Crown Business, 246 p.

Абдуллаев К.А. (2004). Автоматизация менеджмента и ускорение бизнес-процессов на предприятии // Вопросы структуризации экономики. 2004. №2. – С. 166-171.

Бухтиярова Т.И., Павленко Е.Л. (2013). Мониторинг выявления и оценка характера взаимосвязей рыночных стратегий и стратегий сетевых торговых предприятий // Региональная экономика: теория и практика. 2013. № 14. – С. 2-8.

Быковская Е.Н., Харчилава Г.П., Кафиятуллина Ю.Н. (2018). Современные тенденции цифровизации инновационного процесса // Управление. 2018. Т. 6. № 1. – С. 38-43.

Ершов Д.М., Кобылко А.А. (2015). Выбор комплексной стратегии предприятия с учётом сочетаемости стратегических решений // Экономика и математические методы. 2015. Т. 51. № 1. – С. 97-108.

Качалов Р.М. (2012). Управление экономическим риском: Теоретические основы и приложения: монография. – М.; СПб.: Нестор-История, 2012. – 248 с.

Клейнер Г.Б. (2008). Стратегия предприятия. – М.: Дело, 2008. – 568 с.

Клейнер Г.Б. (2018). Промышленные экосистемы: взгляд в будущее // Экономическое возрождение России. 2018. № 2. – С. 188-197.

Клейнер Г.Б. (2019). Экономика экосистем: шаг в будущее // Экономическое возрождение России. 2019. № 1. – С.40-45.

Клейнер Г.Б., Тамбовцев В.Л., Качалов Р.М. (1997). Предприятия в нестабильной экономической среде: риски, стратегии, безопасность / под общ. ред. С.А. Панова. – М.: ОАО «Изд-во «Экономика», 1997.

Кобылко А.А. (2018). Ретроспективный взгляд на стратегии операторов связи // Экономика и качество систем связи. 2018. № 2. – С. 4-14.

Магданов П.В. (2014). Современная парадигма стратегического планирования // Ars Administrandi. 2014. №1. – С. 5-16.

Плотников В.А. (2018). Цифровизация производства: теоретическая сущность и перспективы развития в российской экономике // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. 2018. № 4. – С. 16-24.

Стратегии бизнеса: аналитический справочник (1998). / Под общ. ред. Г.Б. Клейнера. – М.: «КОНСЭКО», 1998.

Трачук А.В., Линдер Н.В., Антонов Д.А. (2014). Влияние информационно-коммуникационных технологий на бизнес-модели современных компаний // Стратегические решения и риск-менеджмент. 2014. № 5. – С. 60-68.

Цлаф В.М. (2012). Бизнес XXI века: прогнозируемые тренды // Основы ЭУП. 2012. № 2. – С. 84-91.