

© **Юрий Николаевич Лапыгин**
доктор экономических наук, профессор,
профессор кафедры менеджмента,
Владимирский филиал РАНХиГС,
г. Владимир
e-mail: lapugin_yn@ranepa.ru

Lapugin Yu. N.
doctor of economics, professor, professor
of the management department,
Vladimir branch of the RANEPa,
Vladimir

© **Денис Юрьевич Лапыгин**
кандидат экономических наук, доцент,
доцент кафедры менеджмента,
Владимирский филиал РАНХиГС,
г. Владимир
e-mail: lapugin_dy@ranepa.ru

Lapugin D. Yu.
Candidate of Economics, Associate
Professor, Associate Professor of the
Department of Management,
Vladimir branch of the RANEPa,
Vladimir

СТРАТЕГИЯ В УСЛОВИЯХ НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ

Strategy under conditions of uncertainty

***Аннотация.** В условиях стремительных изменений факторов внешней и внутренней среды организации возрастает неопределенность в принятии стратегически значимых решений. Однако разработка стратегии даже в такой ситуации дает конкурентное преимущество ее разработчикам. При этом возникает потребность в разработке стратегически значимых решений по реализации построенной стратегии. Показана целесообразность выполнения анализа факторов внешней и внутренней среды не только на этапе формулирования целей развития организации, но и после разработки стратегии для выработки решений, снижающих неопределенность по ее реализации.*

***Annotation.** In conditions of rapid changes in factors of the external and internal environment of the organization, uncertainty in making strategically significant decisions increases. However, developing a strategy even in such a situation gives a competitive advantage to its developers. At the same time, there is a need to develop strategically significant decisions to implement the developed strategy. The feasibility of performing an analysis of external and internal environmental factors is shown not only at the stage of formulating the organization's development goals, but also after developing a strategy to develop solutions that reduce uncertainty in its implementation.*

***Ключевые слова:** неопределенность, экосистема, алгоритм, стратегия развития, факторы, инструменты.*

***Keywords:** uncertainty, ecosystem, algorithm, development strategy, factors, tools.*

Сочетание механизмов стратегического и оперативного управления [22], рыночной самоорганизации и директивных сценариев, а также стабильности и непредсказуемости событий характерно для кризисных ситуаций. В этом плане оригинальная стратегия, дающая конкурентное преимущество, требует корректировок, поскольку действующая стратегия, как правило, основана на решениях, выработанных на базе результатов анализа сложившихся тенденций и текущей ситуации, а турбулентные изменения внешней и внутренней среды таковы, что после разработки стратегии необходимы новый анализ и новые решения.

Кроме того, кризис создает не только новые угрозы, но и открывает неведомые ранее возможности [34], позволяющие переосмыслить деятельность [28], как рекомендует стратегическая школа «Дизайна» [19], выделенная Генри Минцбергом, или адаптироваться к неожиданным переменам [1]. При этом предлагаются и оперативные мероприятия по снижению расходов, и поиск новых поставщиков всех видов ресурсов [2] и т.д.

Первоочередную задачу выхода из кризиса исследователи видят в установлении факторов, вызвавших кризис [23], и последующей разработке решений по корректировке целей развития [29]. Выход из кризисной ситуации (будь то COVID-19 или специальная военная операция) требует креативных решений, поэтому важна квалификация лиц, принимающих решения, и оригинальные инструменты анализа факторов и построения стратегии развития социально-экономической системы.

Динамичные изменения современных факторов внешнего окружения, ограничивающих возможности долгосрочного прогнозирования и формирующих изменения правил поведения социально-экономических систем [3], понуждают активизировать способность социально-экономических систем к адаптации для достижения целей в краткосрочной перспективе. Причем неопределенность, с которой сталкиваются и организации, и работники, как отмечают исследователи, все больше становится «непрерывной неопределенностью» [20].

Под неопределенностью в данном случае исследователи понимают неполноту и низкую достоверность или отсутствие необходимой информации [4], а также неточность информации, необходимой для принятия управленческих решений [25].

Что же касается стратегически значимых управленческих решений, то в ситуации неопределенности специалисты рекомендуют, так сказать, «двигаться наощупь» [31, с. 11], нежели ориентироваться на дальнюю перспективу. Но даже в условиях турбулентности внешней среды отказ от стратегического планирования иные эксперты рассматривают как грубую управленческую ошибку [36].

В поддержку последнего тезиса выступают и специалисты, анализирующие проблемы стратегического развития региональных и муниципальных образований в условиях санкций [10], на том основании, что на такие социально-экономические системы в меньшей степени оказывают

влияние кризисные ситуации, отражающиеся на финансово-хозяйственной деятельности бизнес-структур.

Специалистами предлагается вероятностный подход, при котором в основе принятия стратегически значимых решений находится вероятность изменения внешней среды социально-экономической системы, оформленная в виде сценария развития событий и построения альтернативных стратегий в рамках обозначенного прогноза [9]. Однако и построение сценариев, скажем, на базе технологий Форсайта [6], и разработка альтернативных вариантов стратегий требуют значительных затрат всех видов ресурсов и времени и не дают гарантий эффективности реализации принимаемых решений.

Поэтому в качестве альтернативы рассматриваются подходы к принятию стратегических решений, в основе которых находится стремление адаптироваться к изменениям внешней среды [33]. При этом приводится два вида адаптации: активная и пассивная [21]. В первом случае речь идет о стремлении самоорганизоваться (изменить внутреннюю среду организации) или обеспечить самонастройку, чтобы снизить потери ресурсов. Активная же адаптация предусматривает как изменение самой внешней среды (если это возможно) или переориентацию в деятельности организации. В последнем случае проявляется толерантность к неопределенности, которая «связана с открытостью новому опыту, стремлением к новизне, сложности, неопределенности» [8, с. 662].

Таким образом, толерантность к неопределенности представляется своеобразным ресурсом активной деятельности в период наступления неопределенности [13] и способствует «продуктивному принятию решений» [38]. Такое позитивное отношение к неопределенности направлено на выявление новых возможностей в сложившейся кризисной ситуации и построение на этой основе новой перспективы развития.

При негативном отношении к неопределенности речь идет о стремлении опереться на прошлый опыт в решении новых проблем, поэтому исследователи рассматривают подобную ситуацию как «стагнационный характер устойчивости» [8, с. 662]. Иные исследователи относят такой подход к неопределенности к «стратегии использования», мотивируя тем, что в таком случае идет обычный выбор решений из числа известных лицу, принимающему решения. В противоположность отмеченному подходу выделяется «стратегия исследования» [32, с. 101], ориентированная на поиск новых возможностей как таковых и поиск возможностей, формируемых новыми угрозами.

Но в общем виде, как правило, предполагается принятие стратегически значимых решений по результатам анализа факторов внешней и внутренней среды организации [33]. В то же время в условиях нехватки информации исследователи предлагают выстраивать гипотезы [32, с. 93], снижая тем самым уровень неопределенности, или включать «эмоциональную креативность» [38, с. 145], обеспечивая преодоление имеющейся неопределенности. В этом плане высказываются предложения о применении методов групповой работы [30], которые позволяют, реализовав

синергические эффекты совместных рассуждений стейкхолдеров, выйти на стратегически верные решения.

Невозможность полной компенсации недостающей информации методами прогнозирования и Форсайта побуждает разработчиков стратегии сосредоточить внимание на результатах анализа факторов внешней и внутренней среды организации для последующего формирования стратегически значимых решений.

Направленность решений проявляется в том, что необходимо определить первопричины возникновения кризиса и на этой основе формировать решения по их ликвидации [23, с. 105]. С таким подходом можно согласиться в том плане, что стратегически значимые решения должны быть направлены на разрешение наиболее значимых проблем, к которым относятся первопричины их появления. Но ошибочным, с нашей точки зрения, выступает алгоритм, в котором вначале формулируются стратегии и только затем выполняется анализ ресурсов и позиции организации на рынке, по результатам которого осуществляется выбор стратегии. Тем более что в рассматриваемом алгоритме цели развития организации формируются на базе «выбранных стратегий» [28]. Корректнее вначале определить цели, направленные на решение проблем, и только затем формировать стратегию как модель достижения целей.

По мнению специалистов, отсутствие универсальных алгоритмов и системы инструментов [5] по реализации таких алгоритмов в разработке стратегий проявляется в том, что на практике в документах стратегического планирования и сами стратегии, и отражающие их стратегически значимые цели носят размытый характер [16], что в свою очередь создает сложности с установлением приоритетов в реализации стратегий [14].

Рассматривая методические подходы к построению стратегии, авторы отмечают различные алгоритмы родоначальников подходов к стратегическому управлению: и выполнение анализа, на базе результатов которого определяются цели развития; и противоположные процедуры, когда вначале формулируются цели развития, а затем выполняется анализ ситуации под углом зрения этих целей [24]. В другом исследовании речь идет о необходимости анализа существующих трендов [37], анализе (идентификации) сложившейся стратегии организации [7] или компаративном анализе стратегий социально-экономических систем [14].

Методические подходы, основанные на стратегических моделях и стратегических матрицах, по-прежнему находятся в поле зрения исследователей [12], дополняются конкурентным анализом [35] и даже моделями по оценке стоимости активов организаций в поиске критериев для выбора оптимальных стратегий [11].

В поисках инструментов построения стратегии ключевым выступает вопрос о выделении и анализе стратегически важных факторов [7] и поиске универсальных среди них. С другой стороны, выдвигается тезис о том, что для каждой конкретной социально-экономической системы и в конкретных условиях «существует свой уникальный набор факторов» [24, с. 160], а

поэтому необходимо выделять все возможные факторы [17] и анализировать их влияние на перспективное развитие организации. В отдельных случаях, например, в условиях антикризисного управления, к числу основных факторов причисляют [23, с. 105] конкурентные преимущества, ресурсный потенциал организации, маркетинговые и тому подобные решения или предлагают в процессе анализа использовать инструменты факторного анализа [5].

Но в условиях неопределенности в настоящее время все больше на первый план выходят инструменты искусственного интеллекта на базе цифровых технологий [25]. Тем более что набирающая оборот тенденция по формированию экосистем, делает стратегии «многовекторными» и «многоагентными» [18], что усложняет алгоритмы выделения факторов стратегического развития и проведения стратегического анализа в целом, не говоря уже о процедурах построения стратегий развития экосистем, подсистемами которых выступают организации сетевых структур.

Среди алгоритмов разработки стратегии развития организаций выделяется процедура, основанная на учете четырех блоков факторов: блок типовых стратегий; факторы, определяющие процедуры анализа действующей стратегии, по результатам которого вырабатываются рекомендации по корректировке стратегии; блок факторов внешней и внутренней среды организации, среди которых выделяются наиболее значимые, на базе которых строятся стратегически значимые решения в части развития организации; и блок факторов целевого толка, позволяющие на базе технологии Форсайта сформулировать видение и миссию, а затем декомпозировать их до уровня стратегических целей [15].

При этом не всегда системно выполняется анализ факторов внешней и внутренней среды, априори выделяя одни факторы в качестве наиболее значимых и игнорируя другие, что ведет к потере части значимой информации, усугубляя и без того имеющуюся неопределенность в принятии решений. При этом анализу подвергается чаще всего только вторичная информация, характеризующая прошлое, и не уделяется должного внимания сбору и обработке первичной информации путем различных методов опроса экспертов.

Если предположить, что в результате SWOT-анализа удалось выделить стратегически значимые проблемы, то появляется возможность перейти от формулировок проблем к формулировкам стратегически значимых целей, поскольку проблема и цель связаны между собой как две стороны одной и той же монеты: проблемы – это то, что есть в организации, но не удовлетворяет лиц, принимающих решения, а цель – образ не существующего, но желаемого той же самой организации. Совокупность же сформулированных целей после их структурирования позволяет выйти на формулировку стратегии как модели достижения главной стратегической цели.

Иной вариант формулирования стратегии по результатам анализа факторов внешней и внутренней среды организации основан на построении морфологической матрицы, включающей сочетание факторов внешней и внутренней среды и как следствие формулирование решений, направленных

на реализацию возможностей в опоре на потенциал организации, а также на решение проблем за счет использования возможностей или преодоления угроз в опоре на потенциал организации. Структурирование решений и последующий переход от решений к целям, на которые направлены решения, позволяет сформулировать стратегию из ключевых слов главных целей, полученных путем их структурирования.

Но возможен вариант, при котором после формулирования стратегии на последующем этапе ее реализации возникает потребность в проведении дополнительного SWOT-анализа, теперь уже связанного в большей степени с выявлением проблем, сдерживающим достижение поставленных целей с точки зрения внутренней среды самой организации. Тогда решение обозначенных проблем может привести к корректировке разработанной ранее стратегии.

Кроме того, SWOT-анализ можно рассматривать как предварительную оценку факторов внешней и внутренней среды, необходимую в информационном плане для проведения Форсайт-сессии по формулированию стратегии развития организации. В этом случае, после формулирования стратегии полезно выполнить традиционный SWOT-анализ, дабы выявить сильные и слабые стороны организации, а также возможности и угрозы в части реализации разработанной стратегии (в части достижения разработанных экспертами целей в процессе Форсайт-сессии).

В целом схема разработки стратегии с учетом высказанных предложений выглядит так, как это представлено на рисунке 1.

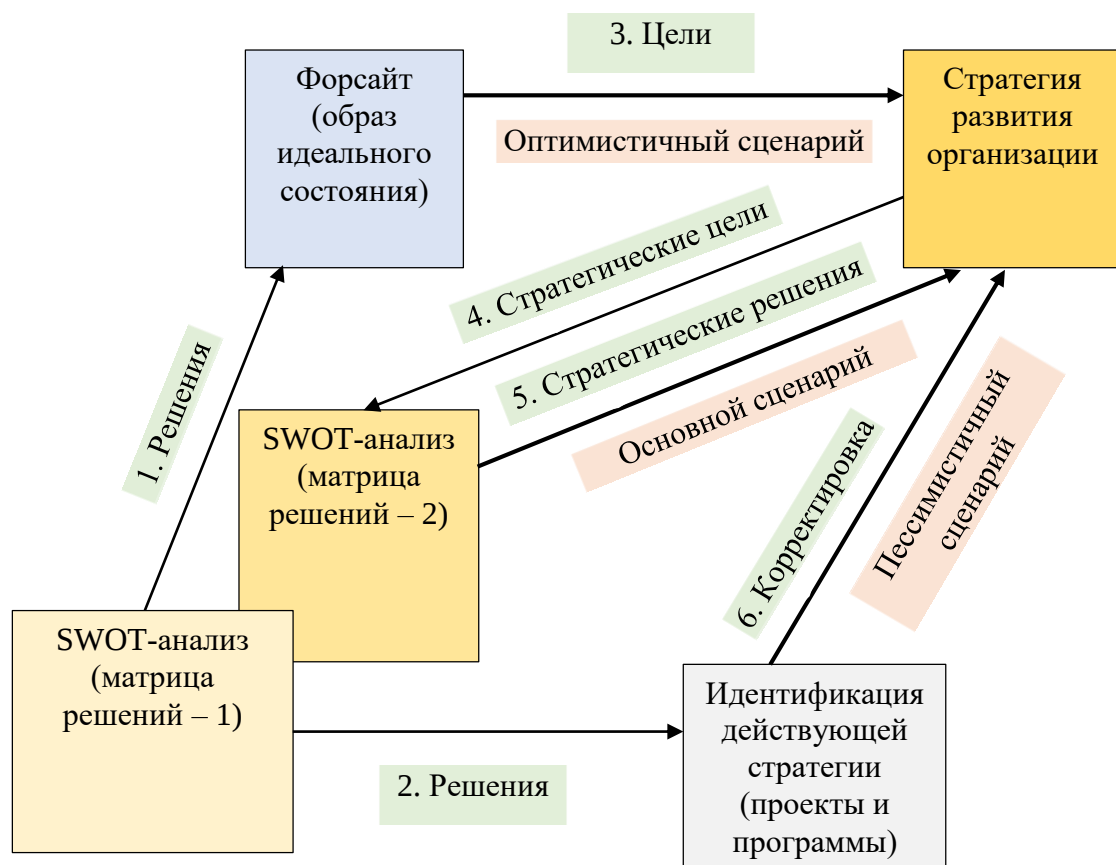


Рис. 1. Схема построения стратегии

Таким образом, в условиях динамичных перемен и возрастания неопределенности происходит сокращение временного лага планирования стратегических перспектив. В этом случае необходимо учитывать, что поскольку изменения должны носить стратегический характер, постольку и решения на базе результатов анализа текущей ситуации факторов внешней и внутренней среды должны быть стратегически значимыми.

При формировании плана реализации разработанной стратегии следует выполнить анализ действующей стратегии, чтобы оценить процедуры перехода от текущего состояния организации к изменениям, обусловленным новыми целями стратегического развития.

Алгоритм разработки стратегии может включать неоднократное обращение к процедурам выполнения анализа факторов внешней и внутренней среды для определения наиболее значимых характеристик ситуации, которые могут оказать стратегически значимые воздействия на организацию в перспективе, а те в свою очередь повлекут за собой корректировку целей и самой стратегии.

В случае экосистемного подхода к рассмотрению перспектив развития организации возникают новые проблемы не только в части формулирования стратегии развития организации, но и в отношении согласования такой стратегии с перспективами развития самой экосистемы в целом.

Список литературы

1. Воловик М. Е. Особенности реализации стратегии развития на предприятии в условиях кризиса (на примере туристической компании) // Наукосфера. – 2020. – № 12-2. – С. 268-274.
2. Волосов Е. Н. Российские авиакомпании в условиях пандемии и экономического кризиса: стратегии выживания // Проблемы социально-экономического развития Сибири. – 2020. – № 4 (42). – С. 36-43.
3. Глебов Г. Е., Лапыгин Ю. Н. Перспективы формирования образовательной экосистемы // Управленческое консультирование. – 2024. – № 2. – С. 148-159. – DOI 10.22394/1726-1139-2024-2-148-159.
4. Глубоков М. В., Скубрий Е. В. Определение демпинговой стратегии ценообразования поставщиков продукции для государственных нужд в условиях неопределенности // Modern Economy Success. – 2021. – № 1. – С. 11-17.
5. Доменко Ю. Ю. Инструменты стратегического планирования социально-экономического развития региона // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2021. – Т. 5. – № 12. – С. 63-69. – DOI 10.36871/ek.ur.p.r.2021.12.05.011.
6. Драганюк А. О. Эволюция Форсайта: от прогнозирования и планирования к Форсайту // Вестник Алтайской академии экономики и права. – 2023. – № 6-1. – С. 36-41. – EDN: GUTROT.
7. Евсеев А. С., Морозова Н. В., Васильева И. А. Аспекты стратегического развития экономики региона // Oeconomia et Jus. – 2022. – № 4. – С. 28-34.

8. Злобина М. В., Краснорядцева О. М. Толерантность к неопределенности как компонента стратегий жизнеосуществления // СибСкрипт. – 2023. – Т. 25. – № 5. – С. 655-664. – DOI 10.21603/sibscript-2023-25-5-655-664.

9. Зубайров И. Г. Алгоритм выбора эффективной стратегии развития сложной системы в условиях неопределенности // Перспективы науки. – 2021. – № 6 (141). – С. 43-46.

10. Ислакаева Г. Р., Юшкова М. К. Проблемы стратегического развития региона в условиях санкций // Экономика и управление: научно-практический журнал. – 2022. – № 5 (167). – С. 101-106.

11. Иценков О. О., Убоженко Е. В., Ткаченко А. О. Подготовка и анализ данных для принятия управленческих решений для критериального выбора оптимальных стратегий или активов // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. – 2021. – № 1 (86). – С. 81-87.

12. Караева Ф. Е., Дзуганова М. А. Инструменты стратегического анализа для разработки стратегии организации // Известия Кабардино-Балкарского государственного аграрного университета им. В. М. Кокова. – 2020. – № 1 (27). – С. 123-127.

13. Кондрашихина О. А. Толерантность к неопределенности как предиктор стратегии адаптации в условиях пандемии COVID-19 студентов-психологов // Психолого-педагогический журнал «Гаудеамус». – 2021. – Т. 20. – № 1 (47). – С. 7-13. – DOI 10.20310/1810-231X- 2021-20-1(47)-7-13.

14. Крыжановская О. А. Стратегические приоритеты развития регионов: компаративный анализ стратегий цифровой трансформации // Известия Юго-Западного государственного университета. Серия: Экономика. Социология. Менеджмент. – 2022. – Т. 12. – № 5. – С. 120-131. – DOI 10.21869/2223-1552- 2022-12-5-120-131.

15. Лапыгин Ю. Н., Лапыгин Д. Ю. Стратегический менеджмент: бакалавриат и магистратура. – М.: Эксмо, 2010. – 432 с. – ISBN 978-5-699-35358-3.

16. Любина А. В. Демаркация категорий целеполагания в контексте стратегического планирования устойчивого развития регионов России // Региональная экономика. Юг России. – 2022. – Т. 10. – № 1. – С. 48-56. – DOI 10.15688/re.volsu.2022.1.5/

17. Маркин М. И. Применение нечеткого SWOT-анализа при разработке маркетинговой стратегии компании // Экономика и предпринимательство. – 2023. – № 12 (161). – С. 834-837. – EDN: FKUFFB.

18. Маркова В. Д., Кузнецова С. А. Стратегии развития экосистем: анализ российского опыта // Стратегические решения и риск-менеджмент. – 2021. – Т. 12. – № 3. – С. 242-251.

19. Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Дж. Школы стратегий / пер. с англ. под ред. Ю. Н. Каптуревского. – СПб.: Питер, 2000. – 336 с.

20. Мокеева Т. В. Обучение через ошибки в антикризисном управлении как стратегия малых потерь в условиях непрерывной неопределенности // Вестник университета. – 2021. – № 12. – С. 10-17.

21. Мызникова М. А. Формирование подхода к классификации адаптивных стратегий социально-экономических систем в условиях неопределенности // Вестник Донецкого национального университета. Серия В. Экономика и право. – 2021. – № 2. – С. 135-142.
22. Мясникович М., Глазьев С. Методологические подходы к разработке стратегии развития ЕАЭС в условиях мирового кризиса // Наука и инновации. – 2020. – № 7 (209). – С. 4-15.
23. Оборин М. С. Особенности разработки маркетинговой стратегии предприятий сферы услуг в условиях кризиса // Сервис в России и за рубежом. – 2021. – Т. 15. – № 5 (97). – С. 96-107.
24. Панфилова А. С. Анализ методологических подходов к формированию стратегии развития предприятия // Форум молодых ученых. – 2021. – № 2 (54). – С. 127-130.
25. Погорельцев А. С., Герасимюк А. Д. Формирование стратегии развития предприятия в условиях риска и неопределённости // Вестник факультета управления СПбГЭУ. – 2023. – Вып. 16. – С. 73-77. – EDN: RMGDZM.
26. Пономарева В. А., Бугаева Т. Н. Факторы развития социально-экономической системы региона // Инновационные научные исследования. – 2022. – № 1-3(15). – С. 155-162. URL: <https://ip-journal.ru/>.
27. Попов В. С., Первухин Н. Н. Сравнительный анализ существующих моделей разработки стратегии развития организации // Научный электронный журнал «Меридиан». – 2020. – № 14 (48). – С. 117-119.
28. Попова Е. В. Стратегия изменений бизнеса в условиях кризиса // Modern Science. – 2021. – № 4-1. – С. 146-149.
29. Путятин Л. М., Арсеньева Н. В. Методические аспекты разработки стратегии машиностроительных предприятий при выходе из кризиса // Вестник университета. – 2021. – № 3. – С. 59-65.
30. Роднянский Д. В., Палей Т. Ф. Коллективные стратегии как инструмент гармонизации интересов ключевых отраслевых стейкхолдеров (на примере нефтяных компаний) // Социальные и экономические системы. – 2023. – № 2-1 (41). – С. 262-275.
31. Розин М. Успех без стратегии: Технологии гибкого менеджмента. – М. : Альпина Паблишер, 2011. – 332 с.
32. Сайфулина К. Э., Козунова Г. Л., Медведев В. А., Рытикова А. М., Чернышев Б. В. Принятие решения в условиях неопределенности: стратегии исследования и использования // Современная зарубежная психология. – 2020. – Том 9. – № 2. – С. 93-106. – DOI 10.17759/jmfp.2020090208.
33. Саленко Д. К., Коваленко А. Н. Процесс разработки стратегии развития предприятия в условиях неопределенности внешней среды // Экономика. Менеджмент. Инновации. – 2020. – № 3 (27). – С. 43-52.
34. Тебекин А. В., Митропольская-Родионова Н. В., Хорева А. В. Комплексный анализ перспектив применения положений школы предпринимательства Й. Шумпетера при разработке стратегий преодоления

глобального экономического кризиса 2020-х годов // Транспортное дело России. – 2021. – № 5. – С. 3-10.

35. Тувина И. С. Методология и инструментарий конкурентного анализа при разработке маркетинговой стратегии предприятия // Устойчивое развитие науки и образования. – 2020. – № 5 (44). – С. 126-131.

36. Хлутков А. Д., Межевич Н. М. Санкт-Петербург: к вопросу о стратегии развития муниципалитетов в условиях экономической и политической неопределенности // Управленческое консультирование. – 2023. – № 10 (178). – С. 9-18. – DOI 10.22394/1726-1139-2023-10-9-18.

37. Шедько Ю. Н., Бабаян Л. К. Комплементарность парадигм управления, используемых при разработке стратегии социально-экономического развития региона // Экономика. Налоги. Право. – 2023. – № 16 (4). – С. 106-113. – DOI 10.26794/1999-849x-2023-16-4-106-113.

38. Шестова М. А. Связи эмоциональной сферы и толерантности к неопределенности с продуктивными стратегиями принятия решений // Вестник Самарского государственного технического университета. Серия: Психолого-педагогические науки. – 2021. – Т. 18. – № 3. – С. 145-156. – DOI 10.17673/vsgtu-pps.2021.3.10.