

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ РАЗВИТИЯ ЭКОНОМИЧЕСКИХ СИСТЕМ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ

DOI: 10.24143/2073-5537-2020-2-7-18
УДК 338

О ВОЗМОЖНЫХ СТРАТЕГИЯХ РАЗВИТИЯ РОССИЙСКИХ КОМПАНИЙ В ПОСТКРИЗИСНЫЙ ПЕРИОД

Р. И. Акмаева¹, Е. П. Карлина²

¹ *Астраханский государственный университет,
Астрахань, Российская Федерация*

² *Астраханский государственный технический университет,
Астрахань, Российская Федерация*

Рассматриваются тенденции и мегатренды, с которыми российские организации вынуждены сталкиваться в процессе становления инновационной и цифровой экономики. Исследуются новые сквозные тренды, возникшие под влиянием пандемии COVID-19, и обосновывается, что они будут действовать достаточно долго и в посткризисное время. Утверждается, что в процессе выработки стратегий развития своих предприятий в посткризисный период российским менеджерам необходимо учитывать культурный аспект, а именно уникальную особенность национальной системы ценностей, возможность умелого сочетания европейской идеи индивидуализма с азиатской идеей коллективизма. Обсуждаются достоинства и недостатки внезапно введенной дистанционной системы обучения, технологий удаленной занятости, дистанционных форм взаимодействия, которые и в посткризисный период получают весьма мощный импульс для развития и совершенствования. Доказывается, что начавшиеся во время эпидемии коронавируса большие и долгосрочные сдвиги в человеческом общении, потреблении информации, новые формы организации труда работников и руководителей, переход на цифровые услуги и онлайн-самообслуживание станут нормами и стандартами ближайшего будущего. Обосновывается необходимость оперативного принятия руководителями и менеджерами российских предприятий стратегических решений при выборе возможных стратегий развития в посткризисный период. Раскрываются преимущества расширения практики применения новых организационных форм планирования деятельности организации типа холакратии и agile, утверждается, что в посткризисных условиях изменятся не только бизнес-модели, сократится цикл планирования, но неизменно вырастет использование гибкой технологии agile. Эффективнее справиться с неблагоприятными последствиями эпидемии коронавируса современным компаниям позволят правильный выбор руководителями организаций приоритетов их развития и понимание трендов, оказывающих влияние на их отрасль до кризиса и впоследствии.

Ключевые слова: мировые тренды, уроки коронавируса, стратегии посткризисного развития, дистантное развитие, системы дистанционного обучения.

Для цитирования: Акмаева Р. И., Карлина Е. П. О возможных стратегиях развития российских компаний в посткризисный период // Вестник Астраханского государственного технического университета. Серия: Экономика. 2020. № 2. С. 7–18. DOI: 10.24143/2073-5537-2020-2-7-18.

Введение

Пандемию коронавируса Организация Объединенных Наций (ООН) назвала самым серьезным вызовом миру со времен Второй мировой войны. Мир после пандемии, считают эксперты, будет иным. Каким образом и насколько изменится мировая экономика в результате этого

кризиса, пока не очень ясно, но очевидно, что перемены предстоят большие. Для экономики страны в целом сейчас очень непростое время, а значит, и для бизнес-компаний тоже. Однако важно не забывать о будущем бизнеса. От уроков, которые бизнес-лидеры извлекут из разворачивающихся в настоящее время перемен, зависит судьба их компаний и национальной экономики в ближайшие годы и десятилетия.

Общепризнано, что мировая экономика после пандемии будет переживать более сильную рецессию (спад производства или замедление темпов экономического роста), чем во времена прошедших за последние десятилетия экономических кризисов. COVID-19 превратился в одну из главных проблем глобальной экономики, опасный вирус заставляет бизнесменов и инвесторов менять планы, думать о выживании бизнеса и стратегиях посткризисного развития. По мнению Президента Российской Федерации В. Путина, эпидемия COVID-19 прежде всего угрожает жизни, здоровью людей, но столь же опасно и ее воздействие на экономику, на состояние целых отраслей. Президент РФ подчеркнул, что власти должны минимизировать негативное влияние эпидемии, а также снизить неизбежные социально-экономические потери, что является общей важнейшей задачей.

Мировые тренды и вызовы

Прежде всего необходимо уточнить те тенденции и вызовы, которые проявились и еще проявятся под влиянием пандемии в настоящее время. В феврале 2020 г., в преддверии распространения эпидемии коронавируса, в научной монографии мы перечисляли новые тенденции и мегатренды, с которыми российские организации вынуждены сталкиваться в процессе становления инновационной и цифровой экономики [1]. Очевидно, что сегодня некоторые из них уже устарели или стали менее приоритетными, но в качестве главной тенденции указывался невероятно ускорившийся темп технологической модернизации, который в 2017 г. отметили более 72 % генеральных директоров из списка 500 крупных компаний мира по результатам опроса, проведенного журналом Fortune [2]. Подчеркнем, что это было в 2017 г. На наш взгляд, приход эпидемии COVID-19 никак не повлиял на снижение роли этой тенденции, что попытаемся обосновать ниже.

По отношению ко второй тенденции, утверждающей, что границы отраслей размываются и расширяется сфера деятельности компаний, т. е. происходит диверсификация, нужны пояснения. Большинство экспертов прогнозируется, что в посткоронавирусном завтра мы увидим возвращение территориального, т. е. национального, государства по всему миру, а границы стран будут не такими открытыми, как это было в условиях глобализации. Однако влияние тенденции широкой диверсификации компаний останется и даже усилится в связи с новыми требованиями, возникшими в результате пандемии, и, соответственно, новыми возможностями для бизнес-компаний. В качестве примеров можно привести процессы цифровой трансформации: «Почта России» становится розничным банком, а «Ростелеком» в партнерстве с SAP оказывает финансовые услуги по денежным переводам, превращаясь с другими телекоммуникационными компаниями в универсальных поставщиков бизнес-решений из облака (сервиса для хранения информации онлайн) [2, 3]. Примеры из кризисной реальности и, вероятно, посткризисной трансформации: парфюмерные фабрики и предприятия бытовой химии начинают производить дезинфицирующие средства, швейные мастерские начинают шить маски и защитные костюмы, строительные компании – по-новому работать, существенно сокращая при помощи государственных решений время на выполнение проектно-сметной документации на строительство, прежде всего, медицинских учреждений и др. Следовательно, границы отраслей будут по-прежнему размываться за счет расширения сфер деятельности компаний.

Тенденция к повышению роли и значения больших данных (BD) о своих клиентах останется и усилится [2]. Бизнес также будет пытаться выискивать такие знания о клиентах, которые дают преимущества перед конкурентами. Урок последнего десятилетия – бизнес должен строиться вокруг клиентов, которые стали менее лояльными и гораздо больше информированы о поведении на рынке. Благодаря другим цифровым инструментам коренным образом изменяются подходы к формам организации бизнеса в крупных и малых предприятиях, обеспечивая неуклонное снижение затрат и рост прибыли.

Новая важнейшая тенденция цифровой эпохи – изменение подхода к ведению бизнеса, т. е. происходящая смена бизнес-моделей компаний за счет интеграции подрывных цифровых технологий во все аспекты бизнес-деятельности компании сохранится и значительно усилится в посткризисный период, когда приоритетность и значимость многих сфер окажутся неадекватными требованиям людей в обстоятельствах изменения внешних условий [4].

Значение другой появившейся в период цифровой трансформации тенденции – возможности удовлетворения новых индивидуализированных потребностей клиентов благодаря кастомизации и применению относительно дешевых облачных технологий и других цифровых устройств – существенно возрастет. Как известно, Четвертая промышленная революция предоставила уникальные возможности для предпринимателей-мейкеров – людей, склонных заниматься малым изобретательством, или мейкерством. Мейкеры могут создавать совершенно новые продукты с использованием несложных и подручных средств и цифровых облачных технологий в своих стартапах. И в посткризисный период они смогут создавать высококастомизированные продукты со скоростью и по стоимости стандартных, производя продукты собственной разработки в малом количестве и высоком качестве.

Следовательно, сегодня адаптивность ИТ-инфраструктуры и ее стоимость снизились таким образом, что компании-стартапы в любой отрасли могут с помощью новейших цифровых разработок создавать компании с операционными моделями, фундаментальным образом отличающимися от бизнес-моделей крупных компаний XX в. Такие малые компании смогут быстро адаптироваться при необходимости под новые индивидуализированные потребности потребителей благодаря кастомизации [5].

Сквозные тренды в кризисное и посткризисное время

В дополнение к рассмотренным мировым мегатрендам на предмет их состоятельности в условиях пандемии можно также выделить несколько сквозных трендов, которые, очевидно, будут действовать достаточно долго в посткризисное время.

Во-первых, усилится государство, которому придется поднимать разрушенный эпидемией рынок, а вместе с тем усилится и его надзорный контроль наряду с внедрением новых практик, связанных с ограничением, контролем, обеспечением дисциплинированности, необходимостью следования рекомендациям экспертов эпидемиологов и вирусологов. Воцарение коронавируса в мире, по оценкам экспертов, всерьез и надолго приведет к тому, что эти новые практики контроля также останутся и станут рутинными. По экспертным оценкам, люди привыкнут к ограничению свобод (несомненно, оправданному на период карантина), но тотальный контроль населения, возможно, останется нормой надолго.

Во-вторых, материальные блага вновь станут более существенными по сравнению с нематериальными (музыка, искусство, зрелища спортивные и культурно-массовые и др.). При этом прогнозируется восстановление значимости традиционных институтов: возрастание значения семьи и ее социального воздействия и микроклимата, мобилизация возможностей семейных хозяйств по продовольственному самообеспечению (дачи, огороды), более актуальными становятся хозяйственные функции внутри семей и др. Но роль науки, главным образом фундаментальной, несомненно, возрастет, а научные эксперты, и прежде всего эпидемиологи, смогут влиять на самые серьезные политические решения.

В-третьих, резко должны сократиться такие формы глобальной интеграции и мобильности, как туристические, деловые и миграционные связи, при нарастании глобальной сетевой интеграции (в условиях самоизоляции журналы открывают свои базы данных; коммерческие фирмы бесплатно предоставляют информацию и проводят вебинары, телеконференции; суперкомпьютеры крупнейших научных центров оказывают услуги для расчетов и др.). При этом пострадают стадионы, концертные залы, кинотеатры, торговые центры, для которых коронавирус выступил катализатором быстрых изменений в этих организационных формах.

Как уже указывалось выше, в условиях карантина очень быстро происходит формирование стимулов для развития высокотехнологичных возможностей цифровых сетей в сферах торговли, образования, досуга и культуры, которые массовым образом перестраиваются на основе различных сетевых платформ. Последствия от тотального перехода системы образования в онлайн-режим, несомненно, будут значительными. В сущности, нас ожидает переход от массового индустриального общества потребления к иному образу жизни, и еще неизвестно, какому?

В-четвертых, пандемия создает условия для расширения и усиления применения всех цифровых технологий в системах здравоохранения, госуправления, безопасности, промышленности и сферы услуг, и при этом будет сильно трансформироваться будущий рынок труда. Широкомасштабное распространение инструментов цифровой экономики окажет несомненное влияние как на российский рынок труда, вызывая к жизни новые профессии и компетенции и приводя к ликвидации ряда традиционных профессий и специальностей, так и на изменение бизнес-моделей компаний, сокращение горизонта планирования их деятельности, повышение их гибкости в ответ на изменения внешней среды.

В-пятых, в посткризисный период произойдут и социальные перестройки, изменится характер социального взаимодействия. Можно согласиться с большинством экспертов, утверждающих, что грядущая социальная трансформация окончательно уничтожит средний класс. Все последние годы в мире характеризовались резким возрастанием экономического неравенства, концентрацией капитала в немногих руках и обнищанием среднего класса, а COVID-19 просто ускорил данный процесс до предела.

Обсуждение проблемы

Можно выделить три измерения социальной жизни, которые изменяются в современной реальности: 1 – коллективные представления и установки; 2 – социальные связи; 3 – повседневные практики. Коллективные представления меняются дольше, но обладают большей инерцией. Социальные связи меняются куда медленнее, чем повседневные практики.

Большие жертвы от коронавируса в Италии в отличие от Китая, к примеру, многими объясняются тем, что западно-европейские страны отличаются большими гражданскими свободами и острым нежеланием людей менять свой привычный уклад жизни, в основном из-за особенностей национального менталитета. Даже в России, как свидетельствуют СМИ, несмотря на усиленную работу по пропаганде защиты населения от коронавируса, часть россиян (в основном молодое поколение) с трудом воспринимают жесткие меры карантина. В этой связи достаточно вспомнить такую выявленную исследователями черту российского национального характера, как «сохранение низкой способности к разумному самоограничению во имя групповых интересов» [6, с. 74], несмотря на известную всем склонность к «авральной» работе и работе сообща, единению и коллективизму. В то же время необходимо учитывать основную тенденцию к развитию российской ментальности в постсоветский период в сторону развивающегося индивидуализма, все больше ориентации на личность. Хотя и произошли определенные подвижки в национальном характере людей в направлении усиления «адаптационного индивидуализма незападного типа», но некоторые исследования доказывают, что россияне по-прежнему остаются конфликтными индивидуалистами, что тесно связано с их недоговороспособностью и отсутствием доверия [6, с. 84].

Ученые прогнозируют: возможно, мы окажемся в мире, где и тотальный индивидуализм будет вытеснен новой солидарностью – эрзацем интровертного глобализма. Вместе с тем не менее очевидно, что дальнейшее развитие цивилизации невозможно без роста ее гуманитарной составляющей. Просто глобализация из экстравертной фазы перейдет в интровертную, к которой человечество уже подготовили интернет и цифровизация. Во время самоизоляции человек сидит дома, но общается со всем миром. В результате самоизоляции могут возникнуть и уже возникают совершенно новые формы индивидуальной и коллективной медитации, даже жанры искусства, которые могут содействовать сближению людей интровертно, через себя.

Уже все убеждены, что мир никогда не будет прежним, изменившаяся повседневность не останется таковой и после пандемии. Но вполне возможен сценарий солидарной реакции россиян, объединения людей перед лицом общей угрозы, как это было в годы Великой Отечественной войны. К сожалению, молодое поколение не осознает всей опасности коронавируса, особенно для людей преклонного возраста.

Следует подчеркнуть, что и в будущем такая известная особенность национального менталитета, как двойственность в поведении, переменчивость, дуализм российской души, ее противоречивость, так и останутся главной чертой россиян. По нашему мнению, именно данную уникальную особенность национальной системы ценностей, возможность умелого сочетания европейской идеи индивидуализма с азиатской идеей коллективизма надо будет использовать российским менеджерам в процессе выработки стратегий развития своих предприятий в посткризисный период.

Несмотря на то, что горизонтальные связи в России традиционно развиты слабо, пандемия, самоизоляция и экономический кризис могут их усилить. Если в мегаполисах (Москва, Санкт-Петербург) такие неформальные связи работают достаточно плохо, то в регионах, где развиты местные этнические культуры, их действие весьма эффективно и население более дисциплинированно выполняет противоэпидемические указания (к примеру, Чечня) на горизонтальном уровне.

Более того, в условиях самоизоляции интенсификация горизонтальных связей уже заметна в сфере удаленной работы за счет рассредоточенности всего коллектива, отсутствия привычных для офиса организационных рамок и структур. При дистанционной работе активизация коммуникации по горизонтальным линиям происходит за счет передачи информации и взаимодействия практически вне иерархии, поскольку ее в условиях удаленной работы сложно организовать.

Первый опыт работы компаний в условиях пандемии доказывает, что при самоизоляции для выживания организации разумные руководители должны прямо делегировать часть своих полномочий на уровень горизонтальных связей и отказаться от жесткой централизации. Данный фактор в посткризисный период следует учитывать менеджерам тех компаний, которые захотят работать более эффективно в новых условиях. Вполне возможно, что многие компании превратят работу сотрудников в удаленном режиме в новый нормальный формат работы и после кризиса.

Переход на удаленную работу ряда государственных и частных компаний, на жесткий карантин деятельности многих малых и средних предприятий сферы услуг и т. д. приведет к значительному снижению ВВП страны (по оценкам Председателя Счетной палаты РФ А. Кудрина, до 8 %). Эта пандемия показала, что современные мировые сообщества, не задумываясь, остановили экономику ради спасения человеческих жизней. В подобных условиях многие задают вопрос: а стоит ли это делать? Профессор экономики Sciences Po (Париж) С. Гуриев пишет: «...Современное западное общество дает простой ответ на вопрос, стоит ли спасать жизни людей, даже если это приведет к остановке экономики: стоит, чего бы это ни стоило» [7]. Означает ли это, что Россия, пожертвовав жизнями людей, обеспечит экономический рост? Перефразируя известное высказывание Бенджамина Франклина, можно сказать, что пожертвовавший жизнями ради экономического роста не получит ни того, ни другого. С этим можно полностью согласиться, поскольку основа современного экономического роста – человеческий капитал, и если не ценить человека, не будет и процветания. Ведь человеческий капитал давно является определяющим базисом формирования и развития инновационной экономики и экономики знаний, это основа современного экономического роста. При таких оценках остановка эпидемии коронавируса любой ценой – не только правильно с этической точки зрения, но и экономически выгодно. От уроков, которые руководители страны и топ-менеджеры извлекут из разворачивающихся сейчас перемен, зависит судьба страны и бизнес-компаний в ближайшие годы и десятилетия.

Самый главный урок от коронавируса связан, прежде всего, с состоянием системы российского здравоохранения, которую, как свидетельствует практика, еще не до конца оптимизировали в предшествующие годы ее реформирования. Уроками COVID-19 для российской системы здравоохранения, по мнению ученых и практиков, должна стать трансформация многих направлений работы: и создание мобилизационных планов для «войны» с вирусами, ликвидация дефицита специалистов-реаниматологов и вирусологов, демонополизация разработок тестов и вакцин, наличие достаточного количества защитных приспособлений от вируса и др. Во всем мире произойдет скачкообразное развитие дистанционных форм контроля за состоянием здоровья населения и удаленных форм взаимодействия между пациентами и врачами на основе цифровых инструментов интернета вещей (IoT). С помощью различных устройств и датчиков можно снимать информацию о давлении, сахаре, об оценке общего состояния организма человека, контролировать все его параметры, а затем передавать эти данные по онлайн-каналам в медицинское учреждение. Вся необходимая инфраструктура на основе инструментов искусственного интеллекта в России уже существует, и нужно лишь его дальнейшее широкое распространение и развитие. Для России такая трансформация системы здравоохранения вряд ли будет сопровождаться проблемами, поскольку мы находимся среди мировых лидеров в области цифровизации и качества интернет-сети, и потому на данный момент в России есть все необходимые мощности для достойного ответа COVID-19.

Не вызывает сомнений тот факт, что лидирующие позиции в скором будущем займут те страны, которые смогут обеспечить своему населению высокий уровень образования

(по оценкам, не менее 40–60 % населения должны иметь высшее образование). Что касается уроков коронавируса для российской системы образования, то она практически одновременно перешла на систему дистанционную обучения (СДО, или LMS). Оказалось, что и школы, и вузы смогли внедрить систему дистанционного обучения повсеместно, хотя использовали самые разные системы и платформы электронного обучения: школы – в основном системы Zoom, Google classroom, ЯКласс, Учи.ру, а вузы – прежде всего Moodle, Zoom, РЭШ, Openedu.ru, Stepik, Coursera и др. Университеты были готовы к такому переходу, поскольку на протяжении последних трех лет активно внедряли систему электронного обучения (платформу Moodle и др.). Самый первый опыт перехода на дистанционное обучение в школах и университетах выявил многие проблемы и недочеты. Преподаватели вузов поняли, что требуется серьезная переработка всех учебных материалов, основанных на традиционной лекционно-семинарской системе, превращение массовых открытых онлайн-курсов (МООК) из эпизодических занятий в текущую реальность, что нужно активно разрабатывать авторские онлайн-курсы по читаемым ими дисциплинам и вводить сетевое взаимодействие. Отличительными чертами МООК являются открытость (курсы МООК доступны в сети Интернет); мультимедийность (МООК используют аудио, видео, 3D-миры и множество других современных технологий); интерактивность (МООК обеспечивают взаимодействие обучаемых с контентом, общение их с преподавателем и друг с другом); бесплатное (условно бесплатное) обучение (некоторые поставщики взимают плату только за сертификат); обучение в лучших университетах мира.

Несмотря на выявившиеся недочеты СДО, такие как более быстрая утомляемость, возрастание роли вспомогательных материалов, сложности передачи информации невербальными методами и др., преимущества его стали очевидными, особенно в период неожиданного кризиса, и касаются возможностей: работа дома, наличие подвижного графика, запись и пересмотр занятия, выбор педагога, расширение круга преподавателей по одной и той же дисциплине и др.

Таким образом, технологии удаленной занятости, дистанционного обучения, дистанционных форм взаимодействия и в посткризисный период получают весьма мощный импульс для развития и совершенствования. По нашему мнению, начавшиеся во время коронавируса большие и долгосрочные сдвиги в человеческом общении, потреблении информации, новые формы организации труда работников и руководителей, переход на цифровые услуги и онлайн-самообслуживание станут нормами и стандартами ближайшего будущего. В этой связи очевидно, сильную нехватку можно ожидать на рынках специалистов по IT-безопасности и менеджеров, способных организовать распределенную дистанционную работу команды, поскольку многие возникающие при этом проблемы потребуют профессионального подхода с учетом специфики бизнеса.

Еще одним последствием кризиса станут сильный рост безработицы и падение доходов у населения, которые невозможно преодолеть без поддержки государства и использования средств Фонда национального благосостояния (ФНБ).

Вследствие того, что после кризиса люди по-прежнему будут бояться близких контактов с другими людьми, наверняка снизятся объемы продаж в оффлайн-магазинах и, напротив, существенно возрастут объемы онлайн-торговли, т. к. многие впервые попробуют заказать покупки в интернет-магазинах. В целом, можно прогнозировать возрастание доли онлайн-овой составляющей во всех аспектах бизнеса – от маркетинга до снабжения и проектирования.

Ограничения, вводимые на перемещения товара между странами, будут сняты не сразу, и поэтому пострадают производственные и логистические цепочки и разорятся небольшие производители материалов и компонентов. В результате дефицит товара может возникнуть в посткризисный период в любой сфере и искусство посткризисного предпринимателя будет состоять в быстром определении подобной возможности и ее реализации раньше других своих конкурентов.

Обсуждение возможных стратегий посткризисного развития

Сохраняющийся высокий уровень динамизма и неопределенности внешнего окружения в условиях разворачивающегося мирового экономического кризиса под влиянием новых «черных лебедей» (коронавируса, экономических санкций и проблем с соглашениями с «ОПЕК+») потребует от руководителей и менеджеров российских предприятий оперативного принятия стратегических решений и, прежде всего, учета последствий от коронавируса и ликвидации технологического отставания своих предприятий. В кризис люди задумываются о здоровье

и пересматривают прежние ценности и занятия. Точно так же для российских бизнес-компаний пандемия коронавируса – повод задуматься об обновлении и оздоровлении бизнес-моделей. Именно использование цифровых технологий открывает перед компаниями в посткризисный период большие возможности, обусловленные переходом на новые бизнес-модели цифровой эпохи. Топ-менеджмент российских организаций должен признать, что переход на цифру потребует перемен не только в области программного обеспечения (ПО), но и в сферах отношений с поставщиками, клиентами, конкурентами и подрядчиками. Неизменным остается тезис: именно технологические инновации становятся ключом к новым бизнес-моделям, новым рынкам и новым возможностям роста.

Быстрее крупных компаний используют преимущества цифровых технологий молодые стартапы, которые активно изменяют старую бизнес-модель, создавая новую, переходя на другие показатели эффективности и перестраивая свои сети поставщиков, партнеров и посредников, т. е. меняя множество элементов цепочки создания стоимости.

В посткризисный период будет продолжаться сокращение горизонта разработки стратегии у компаний, когда стратегии нужно будет пересматривать не один раз в год, а чаще. Вне сомнений, годовые циклы планирования и бюджетирования безвозвратно уйдут и сменятся более короткими циклами. Менеджеры-практики, применяющие гибкую технологию agile, хорошо понимают на своем опыте, что годичный цикл ограничивает инновации и потребителю нужны частые изменения в виде прорывных идей, которые могут долго не финансироваться в ожидании нового годового бюджетного цикла. В связи с этим такие компании, как Toyota, Tesla, Amazon и др., еще в докризисный период отказались от годовых циклов планирования, «...заменяв их мгновенным реагированием на отзывы клиентов. Илон Маск утверждает, что в Model S еженедельно вносится около 20 изменений, улучшающих ее работу» [8, с. 59].

Соответственно, и новые стратегии развития в посткризисных условиях должны обновляться чаще и учитывать в своем контенте использование цифровых инструментов, особенно в сфере промышленного интернета (IoT, Internet of Things) и дополненной реальности (Augmented Reality, AR). Данные инструменты уже почти стали мейнстримом, поскольку их можно эффективно применять во всех отраслях экономики, совершенствуя не только производственные процессы, но и процессы образования, принятия решений и взаимодействия [9]. Так, компания GE в режиме реального времени контролирует оборудование на промышленных объектах следующим образом: используя информацию от встроенного ПО, она сообщает клиентам о необходимости ремонта и корректирует график технического обслуживания. Признав, что для объединения производственных активов любого предприятия потребуется единая платформа обработки данных, компания GE стала поставлять ПО напрямую потребителям, в обход системных интеграторов, которые делали это поэтапно.

Еще один важный урок следует усвоить руководителям малых и средних компаний: потребность в посткризисных условиях в расширении практики применения новых форм планирования деятельности организации типа холакратии и гибких адаптивных технологий agile неизменно возрастет. В результате известного опроса Deloitte 2017 – 79 % глобальных лидеров назвали гибкое agile-управление одним из приоритетов будущего развития экономических систем [10]. По нашему мнению, именно гибкие методы позволят быстрее адаптироваться к посткризисным условиям и поставлять инновации обоих видов: не просто новые продукты и услуги, но и инновационные рабочие процессы.

В настоящий момент многие крупные российские компании начинают работать по технологии agile, основным инструментом которой является метод Scrum. Метод Scrum (в переводе – схватка, элемент игры в регби) является одним из форматов работы в технологии agile, который предполагает, во-первых, формирование небольшой (5–10 чел.) самоуправляемой кросс-функциональной группы, которая сама определяет первоочередные задачи и несет за них ответственность; во-вторых, разделение всего объема работ по проекту на небольшие (от недели до месяца) итерации – спринты; в-третьих, «поставку» в конце каждого спринта готовых результатов заказчику, активно взаимодействуя при этом с ним и оперативно внося текущие изменения в их требования. Важно, что результат каждого спринта – это готовое к использованию решение (процесс или продукт), которое не устаревает, как при классическом проектном подходе WTF (водопадно-каскадной модели). Один из ключевых принципов, лежащих в основе гиб-

кой системы управления, состоит в том, что команды должны самостоятельно определять свои приоритеты и распоряжаться ресурсами [11, с. 80]. Метод Scrum предполагает использование определенных атрибутов и церемоний (stand up, канбан-доска Jira). Stand up – форма 10–15-минутных совещаний, когда каждый член команды отвечает на три вопроса: что сделано вчера, что я буду делать сегодня, какие у меня есть трудности; Jira (автоматизированная канбан-доска) позволяет контролировать ход проекта и исполнение заданий по всем бизнес-процессам в компании.

Крупные мировые компании, такие как Spotify, Netflix, Amazon, USAA, Bosch, Saab, ING, SAP, Tesla и др., весьма успешно применяют технологию agile. Компания GE благодаря адаптивной модели, согласно которой людей «вырывают» из живущих изолированно отделов и включают в самоуправляемые и ориентированные на клиентов группы, не только способствует инновациям, но и помогает воспитывать новое поколение опытных руководителей бизнеса. В России хорошо известен опыт Сбербанка, который с помощью Mc Kinsey внедрил agile не только в подразделениях информационных технологий, но и в HR-департаменте. Непредсказуемость современных рынков, где крупные компании вынуждены сражаться со стартапами, делает возможность стать более гибкой компанией с помощью agile весьма привлекательной.

Участие в различных онлайн-семинарах, вебинарах и форумах позволяет нам сделать вывод о том, что отдельные элементы и атрибуты agile (15-минутные stand-up, участие заказчиков в приемке отдельных прототипов продукта, дашборды и т. д.) уже широко и эффективно используются множеством российских организаций в своей повседневной деятельности [12]. Так, в частности, на форуме «SAP NOW online» в апреле 2020 г., посвященному опыту внедрения на российских крупных предприятиях прогрессивной технологии SAP/4 HANA известной компании SAP, был представлен доклад ПАО «Северсталь» по теме «SAP/4 HANA тоже бывает Agile», в котором рассматривался перевод с системы SAP ERP на более прогрессивную систему SAP/4 HANA на основе agile.

Как известно, SAP/4 HANA представляет собой платформу нового поколения для автоматизации бизнес-процессов и новую, более высокую ступень известных систем ERP (последние будут поддерживаться компанией SAP только до 2027 г.). Сегодня такие российские компании, как «Таргин», «МегаФон», «Аэроэкспресс», переходят на S/4HANA. Нет сомнений, что за ними последуют и другие лидеры бизнеса, потому что за технологией S/4HANA – будущее. «Северсталь» – пример компании, которая планомерно и структурно реализовывает цифровые проекты, а SAP S/4HANA станет цифровым сердцем компании, базисом и поддержкой всех дальнейших инициатив компании в сфере цифровизации. При переходе на S/4HANA в «Северстали» четко выполнялись принципы agile: все 185 участников были разделены на группы (команды) по 5–9 чел.; руководил каждой командой product owner (PO), который ставил цели и оценивал результат; продолжительность одного спринта – 3 недели; активно использовался stand-up и доска Jira, позволяющая контролировать ход проекта и исполнение заданий по всем бизнес-процессам в компании.

Следовательно, в основе agile – движение вперед короткими забегами, выдача быстрых и готовых к использованию результатов, регулярное получение обратной связи от заказчика. Кросс-функциональная команда является самоорганизующейся, работает совместно и сфокусирована на достижении цели.

Еще один из важных трендов на потребительских рынках в последние годы – развитие экосистем, позволяющих клиентам получить набор связанных между собой продуктов и услуг от разных брендов. Все чаще успех компании зависит от сотрудничества с другими фирмами в экосистеме, охватывающей несколько секторов рынка. Самые яркие примеры экосистем в России – «Сбербанк» и «Яндекс», этим же путем идут «Тинькофф», Mail.ru Group, «МТС», «ВТБ» и «Россельхозбанк». Свою экосистему также развивает «Ростелеком».

В китайской компании Haier – производителе бытовых приборов – традиционная модель формальной иерархии была заменена на открытую экосистему пользователей, инноваторов и партнеров, а сотрудники, как утверждает Гэри Хэмел, превратились «...во владельцев. И это, пожалуй, лучше всего объясняет, как компании удалось стимулировать инновации и добиться взрывного роста... Кто бы мог подумать, что крупному глобальному бизнесу будет достаточно всего двух уровней управления между передней линией и гендиректором?» [13, с 55]. Компания Haier, создав открытую экосистему, в которой сотрудники, ставшие предпринимателями, явля-

ются не просто средством достижения цели, а самой целью, способна легко придумать и оцифровать новые бизнес-модели, о чем свидетельствуют результаты: валовая прибыль от основного бизнеса увеличилась в последние 10 лет на 23 % в год, а выручка – на 18 %.

Во время кризиса партнерства и экосистемы приобретают еще большее значение: они помогают координировать маркетинговые усилия и инфраструктуру, открывают возможности кросс-маркетинга и доступ к более точным данным о потребительском поведении. Все это помогает выживать в трудные времена. Компании, которые задумаются о развитии таких партнерств сейчас, не только успешнее пройдут кризис, но и будут лучше готовы к посткризисным временам.

Заключение

Таким образом, эффективнее справляться с неблагоприятными последствиями эпидемии коронавируса современным компаниям позволят следующие управленческие действия менеджмента: во-первых, правильный выбор руководителями организаций приоритетов их развития и понимание трендов, оказывающих влияние на их отрасль до кризиса и после; во-вторых, построение тесной и глубокой связи с потребителями на основе цифровых технологий Big Data, блокчейна и др.; в-третьих, перестройка сети поставщиков, партнеров и дистрибьюторов даже в направлении отказа от многих партнеров, которые могут со временем превратиться в конкурентов; в-четвертых, создание новых возможностей не только для себя, но и для других партнеров с помощью развития экосистем.

Отвечая на вопрос, какая организация справится с кризисом эффективнее, представим перечень тезисов и рекомендаций:

- организация с сетевой структурой лучше, чем с иерархической;
- делегирование вниз руководящих ролей важнее и нужнее, чем централизованное управление;
- гибко связанная организация (меньше взаимозависимости) выигрышнее, чем тесно связанная с большей взаимозависимостью между отделами;
- рассредоточенная рабочая сила эффективнее, чем локализованная рабочая сила;
- владеющие смежными профессиями работники более востребованы, чем узкие специалисты;
- по возможности необходимо руководствоваться простыми, но гибкими правилами, вытесняя жесткие корпоративные порядки и кодексы.

Следовательно, компании, которые управляют бизнесом сегодня сбалансированно, с продуманной аналитикой на возможные стратегии на будущее, уравнивают защиту сегодняшнего бизнеса с переоснащением бизнеса в будущем, в результате чего выстоят и станут сильнее после пандемии.

Выявленные тенденции и уроки кризиса по-иному ставят проблему конкурентоспособности российских компаний в посткризисный период. Важно: компании должны изменяться с той же скоростью, что и окружающая действительность, и внедрение самых современных технологий и методов может стать делом каждого сотрудника на повседневной основе, но лишь при условии, если менеджмент будет исходить из главного принципа стратегического менеджмента: основа процветания организации – это человеческие ресурсы, их развитие и благополучие.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. *Акмаева Р. И., Епифанова Н. Ш.* Особенности и тенденции цифровизации в современной рыночной среде // Цифровизация экономических систем: теория и практика: моногр. / под ред. А. В. Бабкина. СПб.: Политех-Пресс, 2020. 796 с.
2. *Рагимова С.* Десять факторов, меняющих все / Forbes Brand Voice. URL: <http://www.forbes.ru/brandvoice-photogallery/sap/345705-desyat-faktorov-menyayushchih-vsyo> (дата обращения: 20.04.2020).
3. *Рагимова С.* Уберизация производства / Forbes Brand Voice. URL: <http://www.forbes.ru/brandvoice/sap/346251-uberizaciya-proizvodstva> (дата обращения: 20.04.2020).
4. *Бельзер М.* Цифровизация промышленности: модный тренд или необходимое условие для сохранения конкурентоспособности? URL: <https://promdevelop.ru/> (дата обращения: 20.04.2020).
5. *Аузан А.* Сможет ли Россия выйти из ловушки? // Harvard Business Review. 2016. Июнь–июль. URL: <https://hbr-russia.ru/biznes-i-obshchestvo/ekonomika/a177646> (дата обращения: 17.04.2020).
6. *Неретина Е. А.* Управление социальными процессами на федеральном, региональном и организационном уровнях: автореф. дис. ... д-ра экон. наук. Саранск, 2000. 34 с.

7. Гурьев С. ВВП или жизни людей. Пожертвовавший жизнями ради экономического роста не получит ни того, ни другого // Ведомости. 2020. 26 марта. URL: <https://www.vedomosti.ru/opinion/articles/2020/03/27/826385-vvp-lyudei> (дата обращения: 17.04.2020).
8. Ригби Даррел, Сазерленд Джефф, Ноубл Энди. Agile без границ. Как перейти от нескольких команд к сотням // Harvard Business Review. 2018. Август. С. 59. URL: <https://hbr-russia.ru/management/upravlenie-personalom/776124> (дата обращения: 17.04.2020).
9. Портер М., Хенпелман Дж. Почему вашей организации нужна стратегия работы с AR // Harvard Business Review. 2017. Декабрь. URL: <https://hbr-russia.ru/management/strategiya/a24111> (дата обращения: 18.04.2020).
10. Канпелли П., Тэвис А. Кадровики идут в Agile // Harvard Business Review. 2018. Апрель. URL: <https://hbr-russia.ru/management/upravlenie-personalom/a26311> (дата обращения: 18.04.2020).
11. Акмаева Р. И., Лунев А. П. О сотрудничестве с Прикаспийскими государствами в области внедрения цифровых технологий в сфере управления человеческими ресурсами // Экономика и управление: проблемы и решения. 2019. № 1. С. 74–81.
12. Акмаева Р. И., Епифанова Н. Ш., Жуков В. М. Возможности адаптивной модели Agile для менеджмента // Вестн. Астрахан. гос. техн. ун-та. Сер.: Экономика. 2017. № 1. С. 7–15.
13. Гэри Хэмел, Микеле Занини. Приговор бюрократии. Как китайский производитель бытовых приборов переосмысливает менеджмент в цифровую эпоху // Harvard Business Review. 2018. Декабрь. URL: <https://hbr-russia.ru/management/upravlenie-personalom/787338> (дата обращения: 17.04.2020).

Статья поступила в редакцию 28.04.2020

ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРАХ

Акмаева Раиса Исаевна – Россия, 414056, Астрахань; Астраханский государственный университет; д-р экон. наук, профессор; зав. кафедрой менеджмента; akmaevari@yandex.ru.

Карлина Елена Прокофьевна – Россия, 414056, Астрахань; Астраханский государственный технический университет; д-р экон. наук, профессор; профессор кафедры производственного менеджмента; e_karlina@list.ru.



POSSIBLE DEVELOPMENT STRATEGIES OF RUSSIAN COMPANIES IN POST-CRISIS PERIOD

R. I. Akmaeva¹, E. P. Karlina²

¹ Astrakhan State University,
Astrakhan, Russian Federation

² Astrakhan State Technical University,
Astrakhan, Russian Federation

Abstract. The article examines the trends and mega-trends that Russian organizations are forced to face in the process of developing an innovative and digital economy. New cross-cutting trends that have emerged under the influence of the pandemic are investigated, and it is proved that they will last long enough in the post-crisis period. It is found that in the process of developing strategies for the development of their enterprises in the post-crisis period, Russian managers need to take into account the cultural aspect, namely, the unique feature of the Russian value system, the possibility of skillfully combining the European idea of individualism with the Asian idea of collectivism. The advantages and disadvantages of the sudden-onset distance learning system, as well as technologies of remote employment and remote forms of interaction, which will receive a very powerful impetus for development and improvement in the post-crisis period, are discussed. It is proved that large and long-term changes in human communication, information consumption, new

forms of labor organization of employees and managers, the transition to digital services and online self-service will become the norms and standards of the near future. The need for prompt decision-making by managers and managers of Russian enterprises when choosing possible development strategies in the post-crisis period is substantiated. The advantages of expanding the practice of using new organizational forms of organization planning such as holacracy and agile are highlighted, and in post-crisis conditions, not only business models will change and the planning cycle will shorten, but the use of flexible agile technology will invariably increase. Modern companies can efficiently cope with the adverse effects of coronavirus by choosing the right priorities for their development and understanding the trends that affect their industry before and after the crisis.

Key words: world trends, coronavirus lessons, post-crisis development strategies, distant development, distance learning systems.

For citation: Akmaeva R. I., Karlina E. P. Possible development strategies of Russian companies in post-crisis period. *Vestnik of Astrakhan State Technical University. Series: Economics*. 2020;2:7-18. (In Russ.) DOI: 10.24143/2073-5537-2020-2-7-18.

REFERENCES

1. Akmaeva R. I., Epifanova N. Sh. Osobennosti i tendencii cifrovizacii v sovremennoj rynochnoj srede [Features and trends of digitalization in modern market environment]. *Cifrovizaciya ekonomicheskikh sistem: teoriya i praktika: monografiya*. Pod redakciej A. V. Babkina. Saint-Petersburg, Politekh-Press, 2020. 796 p.
2. Ragimova S. *Desyat' faktorov, menyayushchih vse* [Ten factors that change everything]. Forbes Brand Voice. Available at: <http://www.forbes.ru/brandvoice-photogallery/sap/345705-desyat-faktorov-menyayushchih-vsyo> (accessed: 20.04.2020).
3. Ragimova S. *Uberizaciya proizvodstva* [Uberization of production]. Forbes Brand Voice. Available at: <http://www.forbes.ru/brandvoice/sap/346251-uberizaciya-proizvodstva> (accessed: 20.04.2020).
4. Bel'zer M. *Cifrovizaciya promyshlennosti: modnyj trend ili neobhodimoe uslovie dlya sohraneniya konkurentosposobnosti?* [Digitalization of industry: fashion trend or necessary condition for maintaining competitiveness?]. Available at: <https://promdevelop.ru/> (accessed: 20.04.2020).
5. Auzan A. Smozhet li Rossiya vyjti iz lovushki? [Can Russia get out of trap?]. *Harvard Business Review*, 2016, iyun'-iyul'. Available at: <https://hbr-russia.ru/biznes-i-obshchestvo/ekonomika/a177646> (accessed: 17.04.2020).
6. Neretina E. A. *Upravlenie social'nymi processami na federal'nom, regional'nom i organizacionnom urovnyah: avtoref. dis. ... dokt. ekon. nauk* [Management of social processes at federal, regional and organizational levels: diss. abstr. doct. econ. sci.]. Saransk, 2000. 34 p.
7. Guriev S. VVP ili zhizni lyudej. Pozhertvovavshij zhiznyami radi ekonomicheskogo rosta ne poluchit ni togo, ni drugogo [GDP or people's lives. He who sacrifices people's lives for the sake of economic growth receives none]. *Vedomosti*, 2020, 26 marta. Available at: <https://www.vedomosti.ru/opinion/articles/2020/03/27/826385-vvp-lyudei> (accessed: 17.04.2020).
8. Rigbi Darrel, Sazerlend DzhEFF, Noubl Endi. Agile bez granic. Kak perejti ot neskol'kih komand k sotnyam [Agile without borders. How to move from a few teams to hundreds]. *Harvard Business Review*, 2018, avgust, p. 59. Available at: <https://hbr-russia.ru/management/upravlenie-personalom/776124> (accessed: 17.04.2020).
9. Porter M., Heppelman Dzh. Pochemu vashej organizacii nuzhna strategiya raboty s AR [Why your organization needs AR strategy]. *Harvard Business Review*, 2017, dekabr'. Available at: <https://hbr-russia.ru/management/strategiya/a24111> (accessed: 18.04.2020).
10. Kappelli P., Tevis A. Kadroviki idut v Agile [Personnel officers go to Agile]. *Harvard Business Review*, 2018, aprel'. Available at: <https://hbr-russia.ru/management/upravlenie-personalom/a26311> (accessed: 18.04.2020).
11. Akmaeva R. I., Lunev A. P. O sotrudnichestve s Prikaspijskimi gosudarstvami v oblasti vnedreniya cifrovih tekhnologij v sfere upravleniya chelovecheskimi resursami [Cooperation between Caspian littoral states in the field of digital technologies in terms of human resources management]. *Ekonomika i upravlenie: problemy i resheniya*, 2019, no. 1, pp. 74-81.
12. Akmaeva R. I., Epifanova N. Sh., Zhukov V. M. Vozmozhnosti adaptivnoj modeli Agile dlya menedzhmenta [Agile adaptive management model capabilities]. *Vestnik Astrahanskogo gosudarstvennogo tekhnicheskogo universiteta. Seriya: Ekonomika*, 2017, no. 1, pp. 7-15.
13. Geri Hemel, Mikele Zanini. Prigovor byurokratii. Kak kitajskij proizvoditel' bytovyh priborov pere-smyslyaet menedzhment v cifrovuyu epohu [Sentence upon bureaucracy. How Chinese producer of home appliance rethinks management in the Digital Age]. *Harvard Business Review*, 2018, dekabr'. Available at: <https://hbr-russia.ru/management/upravlenie-personalom/787338> (accessed: 17.04.2020).

The article submitted to the editors 28.04.2020

INFORMATION ABOUT THE AUTHORS

Akmaeva Raisa Isaevna – Russia, 414056, Astrakhan; Astrakhan State University; Doctor of Economics, Professor; Head of the Department of Management; akmaevari@yandex.ru.

Karlina Elena Prokofievna – Russia, 414056, Astrakhan; Astrakhan State Technical University; Doctor of Economics, Professor; Professor of the Department of Production Management; e_karlina@list.ru.

