



Динамично изменяющаяся экономика, глобализация, появление множества факторов неопределенности во внешней среде компаний усложняют задачи управляющих по принятию верных стратегических решений. Действуя в условиях нестабильности как черты рыночной экономики, компании должны учитывать все большее количество факторов при планировании и реализации стратегии. Современная нестабильность рыночной системы усугубилась мировым финансово-экономическим кризисом, спровоцировавшим массовое падение производств, рост безработицы, сокращение инвестиций. Проблемы стратегического управления и стратегические цели в условиях экономической нестабильности особенно актуальны для развивающихся рынков, характеризующихся высоким уровнем инфляции, несовершенством законодательной базы, коррупцией и как следствие неэффективностью и низкой инвестиционной привлекательностью многих отраслей. Стремительно изменяющиеся факторы внешней среды ставят руководителей перед необходимостью поиска новых решений для противостояния рискам. Процесс принятия решений осложняется растущей ролью социального и политического влияния. Однако подобные изменения предрекают компаниям не только трудности, но и новые возможности. Чтобы не просто выжить, но и добиться успеха, нужна стратегия позволяющая оперативно использовать 3 стремительно изменяющиеся факторы внешней среды на пользу компании. Грамотное стратегическое управление, учитывающее все возможные риски и способы достижения целей при различных сценариях развития событий, дает возможность сгладить колебания внешней среды и добиться устойчивого развития.

Актуальность данной проблемы стратегические цели современных организаций в условиях макроэкономической нестабильности возрастает в связи с тем, что оно помогает:

- Учитывать факторы влияния нестабильности в стратегии развития, принятии стратегических целей планируя различные сценарии развития событий и разрабатывая инструменты достижения, целей при наступлении каждого из сценариев. Это позволяет избежать многих рисков, связанных с нестабильностью и открывает компаниям новые возможности достижения конкурентных преимуществ.

- Использовать новые стратегические возможности, когда ситуация этого требует. Несмотря на высокие риски, новые реалии рынков открывают хорошие долгосрочные перспективы, что позволяет максимизировать эффективность компании, открывая доступ к инновационным управленческим инструментам.
- Нужно учитывать что условия жесткой конкуренции вынуждают организации не только заниматься своими внутренними делами, но и вырабатывать долгосрочные стратегии, для того чтобы обеспечить выживаемость своего бизнеса. Наиболее важным в наше время является обеспечение быстрой адаптации организации к постоянно меняющимся условиям окружающей среды. В современных условиях стратегическое планирование должно быть направлено на долгосрочное развитие организаций, на достижение более высоких темпов экономического роста на основе поэтапного совершенствования различных производственно-технических факторов и организационно-управленческих структур с целью обеспечения высокого качества.

Конкретная организация, которую я выбрала для примера это ПАО «Лукойл».

В условиях экономической нестабильности неопределенность и повышенный риск становятся чертами российской экономики и предпринимательства. Сложность заключается в том, что данная взаимосвязь подвижна. Следовательно, бизнесу сложно адаптироваться к непрерывно меняющимся условиям производства и правилам игры. Основываясь на это можно сказать, что макроэкономическая нестабильность еще как влияет на стратегические цели, задачи и планирование в организации.

В современных условиях мирового финансового кризиса все организации работают крайне нестабильно. Все уже свыклись с кризисными явлениями в экономике, и вопросы, связанные с их продолжительностью, отходят на второй план. Намного актуальнее становятся проблемы планирования деятельности социально-экономических систем в сложных современных условиях. При этом остро стоит вопрос корректировки планов, целей уже существовавших ранее.

Если на примере посмотреть компанию «ЛУКОЙЛ», то видим что из-за кризиса «ЛУКОЙЛу» пришлось заморозить проекты примерно на \$1,5 млрд. По словам президента компании «ЛУКОЙЛ» В.Алекперова : « Сохранение низких цен на нефть заставит НК «ЛУКОЙЛ» вновь сокращать инвестиции. По миру огромное количество нефти сегодня законсервировано, и цена стабильно пока в пределах \$40. Конечно,

это низкая цена. Идет резкое снижение инвестиционной активности нашей отрасли, что, конечно, в конечном итоге приведет к росту цены на нефть, да к стабилизации рынка – это в будущем. Мы сегодня по отношению к нашим коллегам имеем дополнительную маржу за счет глубокой переработки нефти». Алекперов напомнил, что из-за кризиса, который возник в период пандемии, «ЛУКОЙЛу» пришлось заморозить проекты примерно на \$1,5 млрд. «Если этот период продлится, конечно, нам придется очередной раз смотреть на сокращение инвестиционных программ», - подчеркнул глава компании. Это говорит о том что, компания «ЛУКОЙЛ» как многие организации переживает трудности из-за нехватки инвестиции.

Ключевые показатели ПАО «ЛУКОЙЛ»	1 п/г 2019	1 п/г 2020	Изменение, %
Операционные показатели, тыс.т			
Добыча нефти	43 373	42 016	-3,1%
Производство нефтепродуктов	34 827	28 675	-17,7%
Продажи нефти	43 208	43 271	0,1%
Продажи нефтепродуктов	60 603	50 716	-16,3%
Средние оптовые цены реализации			
Экспортная цена на нефть, руб. за баррель	4 301	2 941	-31,6%
Цена на нефть на внутреннем рынке, руб. /барр.	3 391	1 940	-42,8%
Экспортная цена на нефтепродукты, руб. за т	37 445	26 520	-29,2%

Цена на нефтепродукты на внутреннем рынке, руб./т	30 453	27 287	-10,4%
---	--------	--------	--------

Финансовые показатели, млрд руб

Совокупная выручка, в т.ч	3 976	2 652	-33,3%
От продаж нефти	1 372	951	-30,7%
От продаж нефтепродуктов	2 365	1 530	-35,3%
Операционные расходы	-3 556	-2 569	-27,8%
Операционная прибыль	421	84	-80,1%
Чистые финансовые расходы	-5	-25	> 5 раз
Чистая прибыль/убыток	330	-65	-

Источник: данные компании, расчеты УК «Арсагера»

Общая выручка компании снизилась на треть составив 2,65 трлн руб. на фоне сокращения доходов от продажи нефти и нефтепродуктов. В такой макроэкономической нестабильности организации должны рассмотреть все свои возможности и способы на реализацию своих стратегических целей. С начала пандемии COVID-19 «ЛУКОЙЛ» предпринимает необходимые меры для исключения прямого влияния пандемии на свою операционную деятельность, ставя в приоритет должную защиту своих сотрудников, персонала подрядчиков и клиентов, а также непрерывность производственных процессов.

Снижение глобальной экономической активности в связи с пандемией и последовавшее за этим беспрецедентное падение спроса и цен на углеводороды оказало негативное влияние на операционные и финансовые показатели Компании

во втором квартале и первом полугодии 2020 года и продолжает оказывать негативное влияние.

Основное влияние пандемии на финансовые показатели Компании связано со снижением цен на нефть и нефтепродукты и динамикой операционных показателей.

Надо понимать, что любая неопределенность или кризис это не только угроза, но и возможность. Возможность состоит в определении того, что будет востребовано на выходе из кризиса и инвестировании в разработку и производство новых товаров и услуг. Риск не угадать, конечно, большой, но и выигрыш может быть при этом значительным. Но даже при этом основные ресурсы, запланированные на реализацию проектов развития действующей стратегии должны быть переброшены в новые антикризисные проекты или сконцентрированы на прорывном проекте. Это также предопределяет остановку всего комплекса запланированных работ по реализации стратегии и перераспределению ресурсов на выбранные антикризисные и перспективные направления.

Становится очевидным, что выполнить запланированные программные мероприятия практически невозможно. Реальные показатели отчетности все чаще не совпадают с обозначенными в стратегическом плане. Достижение многих стратегических целей и задач отодвигается на неопределенный срок. Какие изменения происходят в процессах стратегического планирования? Смотрим наши возможности на достижении нашей цели. Любая неопределенность не только угроза для бизнеса, но и возможность на развитие организации. Можно уверенно говорить что нынешний кризис для «ЛУКОЙЛ» — это дополнительная возможность поднять еще выше эффективность каждого их бизнеса и системы управления в целом. Они нацелены на долгосрочное, устойчивое развитие Компании.

В заключение могу сказать, что в условиях макроэкономической нестабильности резко меняются внешние условия. Если бы при наступлении кризиса компания стала разрабатывать стратегию, она была бы совершенно другой. В условиях кризиса эффективность реализации многих, а то и всех проектов компании, выбранных для достижения стратегических целей, становится отрицательной. Это можно легко показать, просто изменив в финансовых расчетах (прогноз движения денежных средств) каждого проекта т.е. увеличить риски проектов. Компенсация затрат, возможна или путем урезания других затрат (включая зарплаты работников) или увеличением цены, которая может мгновенно привести к падению спроса на выпускаемую продукцию, наткнувшись на платежеспособный спрос клиентов. Поэтому при наступлении кризиса реализация стратегии развития

компании останавливается. Вместо неё оперативно разрабатывается антикризисный план действий.