

**Чэнь Сюци**

магистрант кафедры  
экономической теории и  
менеджмента, Институт социально-  
гуманитарного образования,  
Московский педагогический  
государственный университет; г .  
Москва, Россия,

**ЗНАЧИМОСТЬ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ  
МЕЖДУНАРОДНОЙ КОМПАНИЕЙ ПРИ ФИНАНСОВО-  
ЭКОНОМИЧЕСКОЙ НЕСТАБИЛЬНОСТИ**

*Аннотация:* В условиях финансово-экономической нестабильности и стратегическое управление перестало быть просто конкурентным преимуществом, оно становится вопросом выживания. Именно стратегическое управление может помочь международным компаниям не только удержаться на плаву, но и достичь успеха в эпоху перманентной нестабильности. В работе обозначены инструменты стратегического управления, которые способны превратить глобальные вызовы в возможности.

*Ключевые слова:* стратегическое управление, экономическая нестабильность, диверсификация, цифровизация, сценарное планирование.

**THE IMPORTANCE OF STRATEGIC MANAGEMENT OF AN  
INTERNATIONAL COMPANY IN FINANCIAL AND ECONOMIC  
INSTABILITY**

*Annotation:* In conditions of financial and economic instability and strategic management has ceased to be just a competitive advantage, it becomes a matter of survival. It is strategic management that can help international companies not only stay afloat, but also achieve success in an era of permanent

instability. The paper identifies strategic management tools that can turn global challenges into opportunities.

*Keywords:* strategic management, economic instability, diversification, digitalization, scenario planning.

Современный глобализированный мир достаточно неопределён и нестабилен, следовательно, эффективное стратегическое управление международной компанией приобретает особую значимость, перестаёт быть просто конкурентным преимуществом, а становится вопросом выживания. К финансово-экономической нестабильности могут привести следующие факторы: торговые войны, волатильность валютных рынков, инфляционные скачки, политические конфликты, пандемии и экономические кризисы. Эти серьёзные вызовы для компаний, работающих на международном уровне, возможно преодолеть лишь при грамотном стратегическом управлении. Именно стратегическое управление становится ключевым фактором успеха, позволяющим компаниям адаптироваться к изменениям, минимизировать риски и максимизировать возможности.

Актуальность и оригинальность статьи обусловлены необходимостью поиска новых подходов и решений для эффективного управления международными компаниями в условиях нестабильности, а также нехваткой информации о том, каким образом компании могут адаптироваться к текущим вызовам и оставаться конкурентоспособными.

Цель статьи - рассмотреть роль стратегического управления в условиях финансово-экономической нестабильности, а также представить результаты самостоятельного исследования на данную тему.

При проведении исследования были использованы следующие методы:

Обзор литературных источников - для ознакомления с существующими исследованиями; сравнительный анализ - для сравнения различных подходов и стратегий управления в условиях нестабильности; статистический анализ - для оценки влияния финансово-экономической нестабильности на результативность международных компаний; экспертные оценки - для получения мнений экспертов в области стратегического управления. Данный комплекс методов позволил получить полную и объективную информацию о значимости стратегического управления международной компанией в условиях финансово-экономической нестабильности.

Результаты авторского исследования, основанные на комплексном анализе международных компаний из разных отраслей, позволили определить специфику стратегического управления в условиях финансово-экономической нестабильности.

1. Ключевыми факторами успеха являются *гибкость* и *адаптивность*.

Добиваются успехов в периоды нестабильности компании, демонстрирующие высокую способность к адаптации своих стратегий к меняющимся условиям<sup>1</sup>.

*К примеру: DuPont (DD)* - одна из крупнейших в мире химических компаний во многих случаях была первой в этой области, кто разработал новое соединение или продукт, и продолжает поддерживать редкую приверженность исследованиям и разработкам (НИОКР). **Apple (AAPL)** – пионер персональных компьютеров и изобретатель до сих пор популярного бренда «Mac». Однако, если бы Apple осталась компьютерной компанией, сомнительно, что вообще продолжала бы заниматься бизнесом. Она фактически создала индустрию смартфонов с

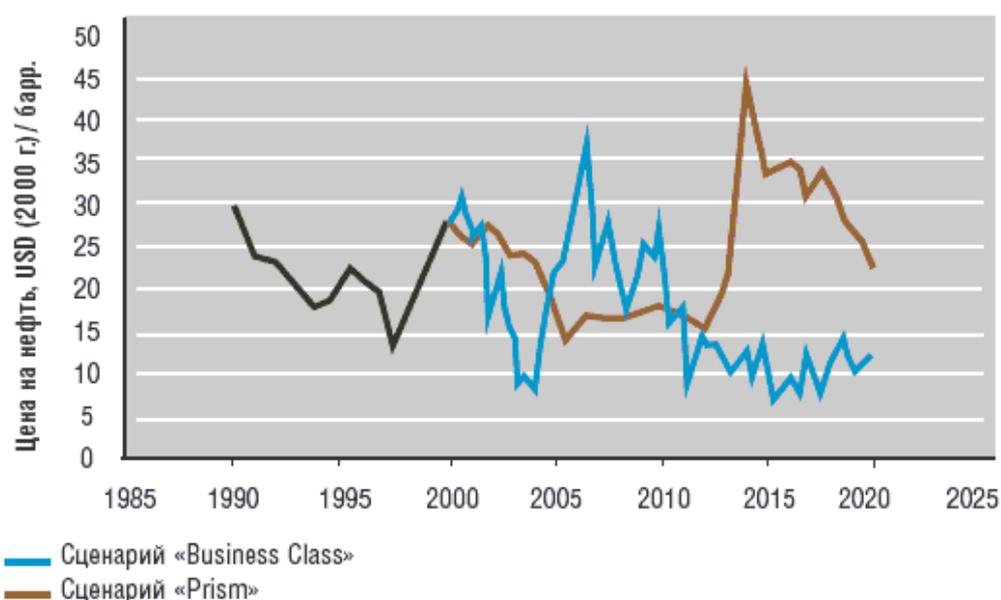
---

<sup>1</sup> Стратегическое управление компании в условиях финансово-экономической нестабильности  
<https://www.dissercat.com/content/strategicheskoe-upravlenie-kompanii-v-usloviyakh-finansovo-ekonomicheskoi-nestabilnosti>

сенсорным экраном, а затем перешла к превращению концепции планшетного компьютера в реальный продукт и реальный успех<sup>2</sup>.

2. *Сценарное планирование* – достаточно эффективный инструмент управления рисками. Компании, использующие сценарное планирование, оказываются более подготовленными к различным вариантам развития событий и способны оперативно реагировать на неожиданные изменения<sup>3</sup>.

*К примеру:* рассмотрено применение метода сценарного планирования в норвежской государственной компании **Statoil**. Одним из главных исследуемых факторов в сценариях нефтегазовых компаний является цена на нефть. В начале 2001 года подготовлены сценарии «Business Class» и «Prism», подготовленные в Royal Dutch/Shell (рисунок 1). Упомянутые сценарии показали возможные варианты состояния рынка энергоносителей, реструктуризации норвежской экономики и были взяты за основу при разработке стратегии компании Statoil.



<sup>2</sup> Обеспечение финансово экономической устойчивости международной компании [https://www.iupr.ru/\\_files/ugd/b06fdc\\_500e6d1a39474abf975f6a74c39afad5.pdf?index=true](https://www.iupr.ru/_files/ugd/b06fdc_500e6d1a39474abf975f6a74c39afad5.pdf?index=true)

<sup>3</sup> Стратегическое управление компании в условиях финансово-экономической нестабильности <https://www.dissercat.com/content/strategicheskoe-upravlenie-kompanii-v-usloviyakh-finansovo-ekonomicheskoi-nestabilnosti>

Рисунок 1. Прогноз цены на нефть Royal Dutch/Shell на 2000–2020 годы<sup>4</sup>

3. *Диверсификация* и поиск новых возможностей. Финансово-экономическая нестабильность создаёт угрозы для компании, но при этом способствует поиску новых возможностей для роста. Если компания способна быстро переориентироваться на выпуск новой и разнообразной продукции, выйти на новые рынки или создать новую бизнес-модель, то при этом она получает конкурентное преимущество.

*К примеру: Amazon* - один из крупнейших мировых холдингов. Джефф Безос (основатель компании) провёл диверсификацию бизнеса ещё в 1998 году. А именно: на площадке помимо онлайн-книг стали продавать видеоигры и иные мультимедиа, а затем - ПО, электронику, товары для дома, игрушки и иные товары. Amazon сегодня - полноценный маркетплейс. Далее произошла следующая диверсификация, а именно: в настоящее время Amazon превратился в технологическую компанию и стал выпускать новую современную продукцию. Это: читалка Kindle (электроника), умная акустическая система Amazon Echo (музыка), платформа для облачных вычислений Amazon Web Services (веб), Amazon Air (собственная авиакомпания) и иная продукция.

4. *Цифровизация* как фактор повышения устойчивости. Современные компании стали активно внедрять цифровые технологии: Big Data, AI, автоматизация. Это способствует более высокой устойчивости к внешним шокам и позволяет оперативно адаптироваться к происходящим изменениям.

*К примеру: BASF.* В сельском хозяйстве присутствует интенсивный поток данных. Внедрение Big Data и интернета за счёт высокой производительности и снижения расходов может превратить отрасль в

<sup>4</sup> Shell International Limited. "Shell Scenarios 2020: Global Business Environment" // www.shell.com, 2002.

высокотехнологичный бизнес. Так крупнейший в мире химический концерн BASF разработал мобильный онлайн-инструмент, идентифицирующий нездоровые растения на полях. Система сама подбирает автоматически продукты BASF для лечения поражённых растений. Результат - увеличение продаж в Южной Америке.

5. *Корпоративная культура и лидерство.* В условиях финансово-экономической нестабильности сильная корпоративная культура, эффективные коммуникации и лидерство, способны сплотить команду сотрудников и обеспечить её приверженность стратегическим целям.

*К примеру:* Компания **Morning Star** - один из ведущих мировых лидеров по производству томатной пасты (рисунок 2).



Рисунок 2. Логотип компании Morning Star

Лозунг компании Morning Star - нет менеджерам! Это доказывает, что уникальная корпоративная культура присуща не только стартапам или IT-компаниям. Конечная цель Morning Star: все сотрудники - настоящие профессионалы, способные быть руководителями для самих себя, успешны и эффективно коммуницируют с коллегами. Миссия Morning Star: работа каждого под своим собственным началом. Каждый сотрудник разработает свою программу этой миссии, в которой указывается, как он будет себя вести в коллективе. Также у компании Morning Star есть даже

институт самоуправления, это наряду с подробным техническим описанием!<sup>5</sup>

Таким образом, полученные результаты исследования подтверждают, что в условиях финансово-экономической нестабильности стратегическое управление имеет критически значимую роль для международных компаний.

Среди ключевых факторов успеха особое место занимают: сценарное планирование, диверсификация рисков, развитие организационной гибкости, внедрение цифровых технологий и формирование сильной корпоративной культуры, способствующей адаптации к изменениям. Нестабильность, будучи перманентным фактором современной глобальной среды, требует от компаний не просто реагирования на уже произошедшие изменения, а проактивного подхода. Лишь комплексный подход позволит международным компаниям не только выживать, но и успешно развиваться в турбулентной глобальной среде.

#### **Использованные источники:**

1. Обеспечение финансово экономическая устойчивость международной компании  
[https://www.iupr.ru/\\_files/ugd/b06fdc\\_500e6d1a39474abf975f6a74c39afad5.pdf?index=true](https://www.iupr.ru/_files/ugd/b06fdc_500e6d1a39474abf975f6a74c39afad5.pdf?index=true)
2. Стратегическое управление компании в условиях финансово-экономической нестабильности  
<https://www.dissercat.com/content/strategicheskoe-upravlenie-kompanii-v-usloviyakh-finansovo-ekonomicheskoi-nestabilnosti>
3. Организационно-экономические проблемы стратегического управления

---

<sup>5</sup>Организационно-экономические проблемы стратегического управления  
[https://www.iupr.ru/\\_files/ugd/b06fdc\\_9a584ae44f794d79bdc19e357bfd93f8.pdf?index=true](https://www.iupr.ru/_files/ugd/b06fdc_9a584ae44f794d79bdc19e357bfd93f8.pdf?index=true)

[https://www.iupr.ru/\\_files/ugd/b06fdc\\_9a584ae44f794d79bdc19e357bfd93f8.pdf?index=true](https://www.iupr.ru/_files/ugd/b06fdc_9a584ae44f794d79bdc19e357bfd93f8.pdf?index=true)

4. Shell International Limited. "Shell Scenarios 2020: Global Business Environment" // www.shell.com, 2002.

**The sources used:**

1. Ensuring the financial and economic stability of an international company

[https://www.iupr.ru/\\_files/ugd/b06fdc\\_500e6d1a39474abf975f6a74c39afad5.pdf?index=true](https://www.iupr.ru/_files/ugd/b06fdc_500e6d1a39474abf975f6a74c39afad5.pdf?index=true)

2. Strategic management of the company in conditions of financial and economic instability

<https://www.dissercat.com/content/strategicheskoe-upravlenie-kompanii-v-usloviyakh-finansovo-ekonomicheskoi-nestabilnosti>

3. Organizational and economic problems of strategic management

[https://www.iupr.ru/\\_files/ugd/b06fdc\\_9a584ae44f794d79bdc19e357bfd93f8.pdf?index=true](https://www.iupr.ru/_files/ugd/b06fdc_9a584ae44f794d79bdc19e357bfd93f8.pdf?index=true)

4. Shell International Limited. "Shell Scenarios 2020: Global Business Environment" // www.shell.com, 2002.