

Чэнь Гаосян

магистрант

Московский педагогический государственный университет

**ФОРМИРОВАНИЕ СТРАТЕГИИ АНТИКРИЗИСНОГО
УПРАВЛЕНИЯ: АНАЛИЗ ОПЫТА КОМПАНИИ HUAWEI**

Аннотация: Huawei, одна из ведущих мировых технологических компаний, за последние несколько лет столкнулась с серьезными кризисами, особенно после 2020 года. Формирование и эволюция ее стратегии антикризисного управления представляют собой убедительный пример корпоративной устойчивости и стратегической адаптации. В данной статье подробно рассматривается процесс разработки и внедрения стратегии антикризисного управления Huawei, а также анализируется ее эффективность, которая помогла компании пережить бурные периоды.

Ключевые слова: антикризисное управление, антикризисная стратегия, менеджмент, китайские компании, Huawei, формирование стратегии

master's degree student

Moscow Pedagogical State University

**FORMATION OF CRISIS MANAGEMENT STRATEGY: ANALYSING
THE EXPERIENCE OF HUAWEI COMPANY**

Abstract: Huawei, one of the world's leading technology companies, has faced serious crises in the past few years, especially after 2020. The formation and evolution of its crisis management strategy provides a compelling case of corporate resilience and strategic adaptation. This paper details the process of developing and implementing Huawei's crisis management strategy, and analyses its effectiveness in helping the company to survive turbulent periods.

Keywords: crisis management, crisis strategy, management, Chinese companies, Huawei, strategy formation

С момента своего основания компания Huawei быстро поднялась и стала мировым лидером в области телекоммуникаций и бытовой электроники. Однако ее стремительный взлет не обошелся без трудностей. Компания столкнулась с серьезными кризисами, в первую очередь с геополитической напряженностью, торговыми ограничениями и проверкой со стороны регулирующих органов, особенно США. Эти проблемы обострились примерно в 2020 году, когда правительство США ввело жесткие санкции, ограничив доступ Huawei к важнейшим технологиям и компонентам.

Кризисный ландшафт

Кризисы, с которыми столкнулась Huawei, были многогранны. Во-первых, геополитическая напряженность в первую очередь была связана с торговыми войнами и дипломатическими разногласиями, особенно между США и Китаем. США обвинили Huawei в шпионаже и внесли компанию в список юридических лиц, запретив американским фирмам вести с ней дела без специальной лицензии. Это существенно повлияло на цепочку поставок Huawei и ее способность закупать критически важные компоненты, в частности полупроводниковые чипы. Во-вторых, Huawei столкнулась с проблемами на мировом рынке: несколько стран исключили ее оборудование из своих сетей 5G по соображениям безопасности. Наконец, пандемия COVID-19 нарушила глобальные цепочки поставок и снизила потребительский спрос, что усугубило трудности Huawei.

Формирование стратегии антикризисного управления Huawei

В ответ на эти многогранные кризисы компания Huawei применила комплексный подход к антикризисному управлению, основанный на устоявшихся принципах управления рисками и учитывающий уникальные проблемы. Стратегию компании можно разделить на несколько основных элементов:

1. Диверсификация цепочки поставок и самообеспечение: Осознавая уязвимость, связанную с чрезмерной зависимостью от иностранных поставщиков, Huawei активизировала усилия по диверсификации цепочки

поставок и повышению самостоятельности. Это включало значительные инвестиции в разработку собственных технологий и закупку компонентов у более широкого круга поставщиков. Например, Huawei увеличила инвестиции в исследования и разработки в области полупроводников, стремясь найти альтернативу чипам американского производства. Создание дочерней компании Huawei по производству полупроводников, HiSilicon, сыграло решающую роль в этой стратегии, направленной на снижение зависимости от внешних поставщиков микросхем.

2. Стратегическая устойчивость и сценарное планирование: Компания Huawei приняла стратегическую устойчивость, интегрировав сценарное планирование в антикризисное управление. Компания разработала несколько планов действий на случай непредвиденных обстоятельств для решения различных потенциальных проблем. Такой упреждающий подход позволил Huawei предвидеть и подготовиться к различным кризисным сценариям, таким как дальнейшие торговые ограничения или дополнительные исключения из рынка. Сценарное планирование также включало регулярное стресс-тестирование надежности цепочки поставок и финансового состояния при различных неблагоприятных условиях.

3. Диверсификация рынка и инновации: Чтобы смягчить последствия сокращения доступа на некоторые рынки, Huawei сосредоточилась на диверсификации своей рыночной базы и разработке новых продуктов, отвечающих требованиям различных регионов. Эта стратегия включала в себя активизацию усилий на рынках, где Huawei по-прежнему поддерживает прочные отношения, и поиск новых возможностей в странах с развивающейся экономикой. Кроме того, Huawei инвестировала значительные средства в НИОКР, чтобы создавать продукты, не основанные на ограниченных технологиях, и тем самым сохранять свои конкурентные преимущества.

4. Повышение кибербезопасности и прозрачности: Чтобы решить проблемы безопасности и восстановить доверие, Huawei значительно усилила меры

кибербезопасности и прозрачности. Компания открыла центры прозрачности, где правительства и клиенты могли проверять технологии и программное обеспечение Huawei на предмет безопасности. Этот шаг был направлен на противодействие обвинениям в шпионаже и демонстрацию приверженности Huawei принципам безопасности и конфиденциальности.

5. Укрепление глобальных партнерств и коммуникаций: Компания Huawei укрепила свою коммуникационную стратегию, взаимодействуя с глобальными заинтересованными сторонами, включая правительства, промышленных партнеров и общественность. Благодаря последовательному и прозрачному общению компания Huawei стремилась снизить уровень дезинформации и сформировать представление о своей приверженности инновациям, безопасности и этичным методам ведения бизнеса. Компания также подчеркнула свой вклад в глобальный технологический прогресс, такой как развитие 5G и "умных городов", чтобы заручиться доброй волей и поддержкой.

Эффективность стратегии антикризисного управления Huawei

Эффективность стратегии антикризисного управления компании Huawei можно оценить по ее способности поддерживать операции, сохранять присутствие на рынке и продолжать внедрять инновации, несмотря на серьезное внешнее давление.

Стратегия Huawei по диверсификации цепочки поставок и повышению самодостаточности оказалась эффективной для смягчения последствий сбоев в цепочке поставок. Благодаря развитию собственных возможностей и привлечению более широкого круга поставщиков Huawei удалось сохранить непрерывность производства. Например, значительные инвестиции в HiSilicon позволили Huawei производить свои чипы Kirin, обеспечивая стабильные поставки для своих смартфонов и других устройств.

Диверсификация рынка и инновационные продуктовые стратегии Huawei помогли смягчить последствия исключения из рынка и санкций. Компании удалось сохранить свои доходы, сосредоточившись на рынках Азии, Африки

и Латинской Америки, где геополитическая напряженность была менее заметна. Кроме того, продвижение Huawei в новые продуктовые сегменты, такие как облачные сервисы и интеллектуальные устройства, открыло новые возможности для получения прибыли, компенсировав потери от ограниченных рынков.

Несмотря на значительные трудности в сфере НИОКР, связанные с ограничением доступа к некоторым технологиям, Huawei продолжала внедрять инновации. Компания сохранила позиции лидера в области технологии 5G, став первопроходцем и получив множество патентов. Инвестиции Huawei в искусственный интеллект, облачные вычисления и "зеленые" технологии еще больше укрепили ее репутацию новатора. Эти усилия позволили Huawei сохранить конкурентоспособность в мировой технологической отрасли.

Усилия компании Huawei по повышению уровня кибербезопасности и прозрачности сыграли важную роль в восстановлении доверия. Разрешив сторонние инспекции и аудиты своих технологий, компания Huawei устранила некоторые опасения по поводу безопасности, высказанные правительствами и заинтересованными сторонами в отрасли. Эта инициатива по обеспечению прозрачности в сочетании с надежными мерами кибербезопасности помогла смягчить некоторый репутационный ущерб и способствовала формированию более благоприятного восприятия компании.

Укрепление глобальных партнерских отношений и активная коммуникационная стратегия Huawei сыграли решающую роль в преодолении кризисов. Взаимодействуя с различными заинтересованными сторонами и последовательно рассказывая о своих ценностях и обязательствах, компания Huawei смогла противостоять некоторым из негативных высказываний. Такой подход не только помог сохранить существующие партнерские отношения, но и способствовал налаживанию нового сотрудничества в менее враждебной обстановке.

Извлеченные уроки и будущие последствия

Формирование и реализация стратегии управления кризисом Huawei дают ценные уроки в области корпоративной устойчивости и стратегической адаптации. Одним из ключевых выводов является важность диверсификации - не только рынков и продуктов, но и цепочек поставок и технологических возможностей. Опыт Huawei подчеркивает необходимость снижения зависимости от какого-либо одного региона или поставщика для эффективного снижения рисков.

Еще один важный урок - ценность упреждающего сценарного планирования и стратегической устойчивости. Предвидя потенциальные сбои и разрабатывая планы действий на случай непредвиденных обстоятельств, компании могут лучше ориентироваться в неопределенности и сохранять операционную стабильность. Сценарное планирование компании Huawei позволило ей быстро и эффективно реагировать на обостряющиеся кризисы, сводя к минимуму негативные последствия.

Кроме того, упор на инновации и постоянные инвестиции в НИОКР подчеркивает необходимость для компаний развиваться и адаптироваться. В условиях быстро меняющегося технологического ландшафта опережающее развитие за счет инноваций имеет решающее значение для сохранения конкурентных преимуществ. Приверженность компании Huawei инновациям, даже в условиях кризиса, обеспечила ей постоянную актуальность и лидерство в технологической отрасли.

Наконец, нельзя переоценить важность прозрачности и коммуникации. Создание и поддержание доверия с заинтересованными сторонами - залог долгосрочного успеха. Усилия Huawei по повышению прозрачности и взаимодействию с глобальными заинтересованными сторонами помогли смягчить некоторый репутационный ущерб и сформировать более благоприятное восприятие компании.

Опыт компании Huawei в формировании и реализации стратегии антикризисного управления представляет собой комплексный пример преодоления серьезного внешнего давления. Благодаря многогранному

подходу, включающему диверсификацию цепочки поставок, адаптацию к рынку, инновации, прозрачность и стратегическую коммуникацию, Huawei удалось сохранить свою деятельность, удержать присутствие на рынке и продолжить внедрение инноваций. Эффективность этих стратегий подчеркивает важность проактивного и комплексного антикризисного управления для обеспечения устойчивости и долгосрочного успеха компании. Поскольку глобальная неопределенность продолжает развиваться, уроки, извлеченные из опыта Huawei, будут бесценны для других компаний, столкнувшихся с подобными проблемами.

Список источников:

1. Чжан Цзыян, Сюй Сяокунь. Исследование влияния культурных различий на способ управления транснациональными предприятиями и меры противодействия // Современный маркетинг. 2021. № 7. С. 192-194.
2. Чжао Шумин, Чжан Минь, Чжао Исюань. Век управления человеческими ресурсами: эволюция и развитие // Зарубежная экономика и менеджмент. 2019. № 41 (12).
3. Годовой отчёт Huawei 2022. Официальный сайт Huawei. URL: <https://www.huawei.com/en/news/2023/3/huawei-2022-annual-report>
4. Годовой отчёт компании Huawei за 2023 год. URL: https://www-file.huawei.com/minisite/media/annual_report/annual_report_2023_en.pdf
5. Стратегия AI. Официальный сайт Huawei. URL: <https://www.huawei.com/en/news/2018/10/huawei-hc-2018-eric-xu-ai>