



С. Ю. КУЗНЕЦОВ

*Кандидат экон. наук, доцент
кафедры «Стратегический
и антикризисный
менеджмент» ФГБОУ ВПО
«Финансовый университет
при Правительстве
Российской Федерации».*

*Основные направления
исследований:
стратегический
антикризисный менеджмент,
стратегический маркетинг,
оценка и управление
маркетинговыми активами
компаний, оценка
и управление стоимостью
бизнеса.*

E-mail: ksu_54@mail.ru

Теория и практика стратегического менеджмента требуют усиления роли функциональной экзекуции стратегии для эффективного решения проблем балансирования долгосрочных и краткосрочных целей, успешного осуществления стратегии по стратегическому плану, стратегического выравнивания функционального управления фирмой. Показаны причины роста значимости функционального уровня стратегии за счет формирования конкурентоспособности фирмы в разных направлениях. Оценивается функциональная эффективность управления, изменение стратегической роли топ-менеджмента в организации.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА:

категория функциональных способностей фирмы, многоуровневая стратегическая карта, предсказательная бизнес-аналитика, функциональное осуществление стратегии.

Осуществление антикризисной стратегии на функциональном уровне управления

Введение

Современное рыночное хозяйство вызывает своеобразный кризис теории и практики стратегического менеджмента. Его фундаментальной причиной служит опережающее развитие производительных сил общества, очевидное при наличии старых методов управления и хозяйствования в индустриальной экономике. Традиционные структурные источники конкурентных преимуществ, например географические или регули-

рующие барьеры, экономики масштаба, теряют свою значимость. Операционные стратегии экономики издержек в целом приносят все меньше рентабельности. Поиск новых источников приводит к росту значения долгосрочных инноваций и нематериальных активов в сферах производства, финансов, маркетинга, кадров.

В западной экономической науке сформировались в целом две основные школы стратегического менеджмента: внутренняя и внешняя.

К внутренней (фирмоцентричной) школе тяготеют экономисты, основывающие стратегию предприятия на внутренних ресурсах, ключевых компетенциях. К внешней школе относят экономистов, опирающихся на преобладающее значение внешних для фирмы ресурсов для создания конкурентных преимуществ. Исторически первой была внутренняя школа, с конца 1990-х годов стала преобладать внешняя. На уровне топ-менеджмента даже появилась должность вице-президента по бизнес-развитию для управления отношениями со стратегическими бизнес-партнерами. В настоящее время школы существуют на равных. Считается, что предприятия могут создавать стратегию на основе полной эксплуатации своих компетенций и активов, а также мобилизовать ресурсы других компаний-партнеров для доставки большей ценности потребителям. Вместе с тем реальное экономическое господство предприятия возможно только при оптимальном сочетании концепций обеих школ. В России многие фирмы создают и реализуют стратегии мирового класса. Однако, по мнению В. Катякало, освоение современных концепций и методов стратегического управления можно «охарактеризовать лишь в терминах «догоняющего развития» [2, с. 27].

Проблемы стратегического менеджмента

Для любой организации стратегический менеджмент представляет четыре трудноразрешимые проблемы, служащие источниками многочисленных кризисных проявлений:

- разбалансированность долгосрочных и краткосрочных целей бизнеса;
- отсутствие гарантии эффективного осуществления разработанной стратегии;
- разбалансированность уровней стратегического управления компании или отсутствие у них связей с организационной иерархией;
- господство дезинтеграции управления финансами, производством, маркетингом и кадрами вместо стратегического выравнивания функционального управления.

Современным решением этих проблем может быть усиление роли функционального уровня стратегического управления компаний. Для теоретического обоснования этого решения рассмотрим каждую проблему.

Разбалансированность долгосрочных и краткосрочных целей бизнеса. По-прежнему на повестке дня стоит один

из фундаментальных вопросов управленческой теории и практики: где находится правильный баланс между текущей прибылью и долгосрочной стоимостью бизнеса? Многие компании, увлекающиеся краткосрочными приоритетами, особенно в развивающихся странах, не понимают его сути, что приводит к публичным скандалам, разоблачениям корпоративной преступности, культуре плохого менеджмента и плохого корпоративного построения.

Отсутствие гарантии эффективного осуществления разработанной стратегии. Как известно, **разработка стратегии** – стадия стратегического менеджмента, в рамках которой происходят процессы планирования и принятия управленческих решений для определения стратегических целей организации и стратегического плана их достижения. В результате диагностики кризиса предприятия выделяют один из трех видов стратегии: рост, стабилизацию и сжатие.

Осуществление стратегии – стадия стратегического менеджмента, предполагающая использование управленческих и организационных инструментов для использования ресурсов и имущества предприятия согласно разработанной стратегии. Осуществляется управление изменениями в функциональных сферах деятельности фирмы: производстве, маркетинге, финансах, кадрах, ИТ, организации и лидерстве. Проводятся антикризисные программы для поддержания бизнес-функции организации с целью увеличить стоимость и ценность организации.

Как модель направления деятельности, бизнес-стратегия является неотъемлемым элемен-

Современное многоуровневое представление стратегии [1, с. 49]

Уровень	Описание
1	Стратегия, разработанная на основе аналитических инструментов стратегического планирования, SWOT-анализа, формализованная, представляющая собой интеллектуальную собственность, определяет долгосрочную направленность движения бизнеса
2	Бизнес-политика формируется и осуществляется в основных сферах деятельности компании (маркетинг, финансы, производство, кадры, организация) в среднесрочной перспективе
3	Мероприятия, инструменты, инициативы (как правило, краткосрочные) проводятся внутри сфер, а также между конкретными сферами: маркетинг, финансы, производство, кадры, организация деятельности на операционном уровне
4	Бизнес-интеллект предприятия, включая бизнес-аналитику на базе современных ИТ с набором необходимых для учета, анализа, контроля и корректировок стратегии ключевых индикаторов, деятельности (KPI)
2–5	Бизнес-политика (2), мероприятия, инструменты (3), ключевые индикаторы деятельности (4) внедрены для каждой стратегической бизнес-единицы компании (5). Пятый уровень отражает внутрифирменную организационную детализацию

том системного подхода к управлению предприятием. В систему основных элементов управления входят миссия и видение, стратегические цели, стратегия, инвестиции, активы, организация, тактические цели, затраты и т. д. Из литературы по стратегическому менеджменту известно, что разработка общей для предприятия стратегии означает, что руководство понимает, как достигнуть поставленных стратегических целей вывода предприятия из кризиса, экономического роста и успеха. Правильно формализованная и представленная инвесторам и другим участникам предприятия стратегия увеличивает доверие, поддерживает его репутацию и повышает его ценность для участвующих в нем лиц.

Формализуем стратегию некоего предприятия в самом общем виде, как стратегическую карту, содержащую несколько уровней представления (см. таблицу).

Разбалансированность уровней стратегического управления компании или отсутствие у них связей с организационной иерархией. Функциональная разработка стратегии как стратегической карты на втором уровне предполагает формулирование бизнес-политики в основных сферах деятельности предприятия. Практическая реализация политики (маркетинговой, финансовой, производственной, кадровой и т. п.) затруднена из-за существующей на многих предприятиях дезинтеграции управления производством, финансами и сбытом. В современных условиях многие предприятия попадают в своего рода магический треугольник, когда достижение одной цели проблематизирует достижение другой цели. Фирмы оказываются в ситуации, когда перед ними стоят противоречащие друг другу цели:

- качественное разнообразие и дифференциация своих продуктов для поддержания конкурентных преимуществ;
- персонализация в кастомизированном удовлетворении разных потребителей;
- эффективность деятельности, рентабельность и контроль над затратами.

Господство дезинтеграции управления финансами, производством, маркетингом и кадрами вместо стратегического выравнивания функционального управления. Дезинтеграция в основных сферах деятельности предприятия ведет к неравномерности уровней качества активов и управления ими в каждой сфере. В результате значительные инвестиции и управленческие усилия в одной сфере, например в маркетинговом управлении лояльностью потребителей, не приносят пользы из-за недостаточных конку-

рентных преимуществ и способностей в других сферах, например в производстве или системе снабжения и сбыта и т. п.

Дезинтеграция усиливается, если высшие кадры управления концентрируются в одной сфере, например в соответствующей их профилю образованию, игнорируют растущее значение других сфер деятельности, господствуют над руководителями соответствующих подразделений. Например, генеральный директор, получивший профильное маркетинговое образование, благоволит более коммерческому директору, чем главному инженеру или бухгалтеру. Возможны и крайние проявления дезинтеграции – открытые конфликты между главными финансовым, маркетинговым, производственным, кадровым и другими директорами. Многие компании накопили негативный организационный силос (silos) при построении подразделений, испытывают недостаток коммуникаций между функциональными тормозящими организационное развитие иерархиями.

Усиление роли и значимости функционального осуществления бизнес-стратегии

Почему усиление роли и значимости функционального уровня экзекуции бизнес-стратегии способно разрешить четыре проблемы на современном этапе? На данном уровне осуществляются стратегические инвестиции, происходит создание, приобретение или восстановление внеоборотных активов, формируется конкурентоспособность компании. Приведем пример с маркетинг-менеджментом. С помощью эффективных маркетинговых инвестиций фирма приобретает такие нематериальные маркетинговые активы, как бренд, капитал, лояльность потребителей, долгосрочные отношения с партнерами по продвижению товаров.

Очень важно, что стратегическая важность кадров, ИТ, финансов, логистики, других вспомогательных отделов проявляется в создании конкурентоспособности в 3–10 областях на функциональном уровне. К примеру, Walmart, крупнейшая розничная сеть в мире, создала следующую систему:

- эффективное управление цепочками, снабжение, агрессивное управление поставщиками, экспертиза данных аналитики по кассовым терминалам, превосходство в логистике и управлении оборотным капиталом;
- мастерство в подборе и приобретении складской и торговой недвижимости;

• изощренная концепция розничной торговли и дизайн.

Интересно, что в настоящее время приоритетом функциональной деятельности эффективной компании становятся формирование и управление конкурентоспособностью. Любая способность компании – ключевой фактор бизнеса в мире конкурентной борьбы. Это не присущая фирме изначально характеристика, а инновационный результат материального и нематериального взаимодействия людей, знаний, инструментов и процессов, с помощью которого организация последовательно превосходит конкурентов. Наличие современной конкурентоспособности в нескольких сферах помогает бизнесу использовать каждую коммерческую возможность и риск в интересах расширения доли рынка, рентабельности, достижения новой и добавочной стоимости организации. В результате стратегия воплощается в жизнь за счет функциональных способностей, которые развивают сложный комплекс разных видов деятельности и экспертизы в борьбе за потребителя, капитал, ресурсы, таланты и инновации. Именно на функциональном уровне создаются материальные, нематериальные и организационные источники экономического потенциала и роста компании.

Функциональное формирование способностей

Все способности (умения, компетенции), которые создаются менеджментом на функциональном уровне стратегии предприятия, делят на три большие категории:

• **Основные бизнес-способности** необходимы для функционирования компании. Им должны владеть, например, подразделения, отвечающие за начисление зарплаты и бенефитов, и подразделения, занимающиеся вычислениями. Они являются критическими, но не создают дифференциацию. Необходим жесткий контроль за ними для повышения общей эффективности. Сложилась практика их автоматизации, передачи на аутсорсинг. Таким образом можно высвободить ресурсы, которые функциональные лидеры могут перенаправить на развитие способностей с целью дифференцировать компанию от других, существующих на рынке.

• **Конкурентные способности** позволяют компании конкурировать в своей отрасли. На многих предприятиях к ним отнесены логистика, снабжение, бэк-офис и интегрированная ИТ-архитектура. Они крайне важны для выживания и успеха: больше влияют на затраты и экономичность продукции, чем на производитель-

ность уровня мирового класса или даже уровня конкурентов.

• **Дифференцирующие способности** обеспечивают компании отличительные преимущества, необходимые для того, чтобы превзойти конкурентов. В основном кросс-функциональные или межфункциональные, они получают свое доминирование от того, что различные функциональные умения сочетаются друг с другом таким образом, что другие компании не могут скопировать их легко и быстро.

Формирование каждой способности обеспечивается правильным сочетанием процессов, инструментов, знаний, навыков в организации на операционном уровне осуществления стратегии. Так, путем развития способностей фирмы происходит функциональное осуществление бизнес-стратегии.

В последнее десятилетие особое значение приобрели *внешние и внутренние причины* усиления роли функциональной реализации стратегии. Успешное осуществление стратегии на основе способностей вызвано усилением глобальной конкуренции, нарастанием кризисных процессов в глобальной экономике. Чтобы выжить, успешные фирмы вынуждены развивать свои функциональные компетенции и способности. Например, отдел кадров должен привлекать на работу компетентных в разных сферах деятельности специалистов со всего мира для обеспечения преимуществ функциональных и межфункциональных способностей, например на стыке маркетинга и финансов. В режиме выживания фирме, возможно, придется провести масштабное сокращение численности персонала. Для тех же фирм, которые находятся в лучшем положении, кризис представляет собой возможность для обновления персонала в целях обеспечения его большей адаптированности к потребностям операционной бизнес-модели в будущем. Компании следует сопоставить навыки, необходимые в будущем, и существующие компетенции с целью выявить, каких специалистов не хватает, а какие подразделения и так слишком громоздки. Политику найма новых сотрудников при масштабных увольнениях следует вести очень чувствительно к формированию способностей будущего роста.

Управление финансами обеспечивает фирме источники роста и инвестиции для создания высококачественных активов. Управление производственными операциями создает ценность. В результате функциональной активности создаются активы разных классов, продуктовая и географическая диверсификация, секторальная специализация, находятся источники при-

влечения средств, разрабатывается организационный дизайн для принятия решений, условия для максимального увеличения инвестиционных возможностей. Управление маркетингом обеспечивает производство и доставку ценности до потребителя, определяет его поведенческий профиль при покупках, управляет его мотивациями посредством брендинга, ценообразования и знания о потребительских предпочтениях. Компании продолжают инвестировать средства в обновление своей продукции и услуг даже во время экономического спада.

Оценка функциональной эффективности управления

Разные функции вносят свой вклад в ценность всего предприятия. Правильно разработанная и внедренная система бизнес-аналитики позволяет оценить и откорректировать функциональное осуществление бизнес-стратегии. Конкурентоспособные фирмы инвестируют свои средства в современную предсказательную аналитику, связанную с ИТ-технологиями обработки Big Data из социальных сетей с помощью облачных вычислений. Мобильные приложения обеспечивают быстрый доступ к выбранным ключевым индикаторам функциональной деятельности (бизнес-интеллект, дэшборды) в любое время для принятия обоснованных управленческих решений на всех уровнях менеджмента. Интересно, что даже современный экспресс-анализ в форме OLAP-анализа предпочитает не описательность и диагностику, а управленческие предсказания и предписания.

Современная предсказательная и предписывающая бизнес-аналитика позволяет сформировать четыре важные группы измерений функционального вклада в ценность бизнеса:

- количественный вклад в стоимость бизнеса: предлагается оценивать виды функциональной деятельности с учетом бизнес-результатов, связанных к стратегическим приоритетам и долгосрочным временным целям; например, вывод нового продукта на рынок может быть сокращен на несколько недель по сравнению с традиционными временными затратами (18 месяцев);

- четко определенные функциональные источники (драйверы) стоимости бизнеса: улучшение управления спросом может быть достигнуто на основе применения сложных аналитических инструментов Data Mining и экспертизы;

- операционный анализ затрат/прибыли: финансовый вклад каждой функции в совокупную выручку от реализации и чистую прибыль дол-

жен перевешивать стоимость затрат на ее осуществление;

- внутренний контроль рыночных результатов: используя данные социальных сетей, следует искать и учитывать обратную связь от клиентов, чтобы наращивать эффективность функциональной активности во всех сферах деятельности; например, можно проводить опросы покупателей, обеспечивать послепродажное обслуживание и пр.

Руководители функционального уровня заинтересованы в распределении вспомогательных бюджетов, а значит, у топ-менеджмента должны быть аналитические данные для обоснования аллокации и перераспределения финансовых средств. Какова же в условиях повышения значимости функционального уровня роль стратегического уровня разработки и осуществления стратегии?

Ведущие западные управленцы предлагают соединить аналитические инструменты стратегического планирования, сценарного анализа, SWOT-анализа с новыми инструментами отображения показателей предсказательной бизнес-аналитики (бизнес-интеллект, дэшборды, прочие средства бизнес-аналитики) на стратегическом уровне. Так, происходит современная трансформация неструктурированной информации (Big Data) в бизнес-понимание структурированной информации. При создании бизнес-ценности следует активно использовать социальные сети как новую производственную линию организации. Далее, принимаются стратегические управленческие решения о выполнении конкретных действий с предсказательными, предписывающими результатами будущего экономического роста. Именно в принятии стратегического выбора цели и направления проявляется современная лидерская ответственность топ-менеджмента. Стратегическому руководству сейчас важно, образно говоря, вдохнуть жизнь в эффективное исполнение разработанного долгосрочного плана. Именно выбор правильной стратегии может возродить компанию, находящуюся в состоянии кризиса. Классическим примером здесь является фирма General Motors, руководство которой во главе с А. Слоаном с помощью правильной антикризисной стратегии смогло обогнать признанного тогда лидера американского автостроения Ford в середине XX века.

Далее, на функциональном уровне выполнения стратегии топ-менеджмент должен активно выравнивать различные бизнес-функции, избавляясь от узких мест, препятствующих нормальному организационному развитию недостатков, силосных подразделений, обеспечивая досто-

инства и преимущества тем функциям, которые их пока не имеют, на основе функций, имеющих достоинства и преимущества.

Наконец, в новых условиях интеллектуального функционального предпринимательства стратегический уровень лидерства позволяет эффективно использовать операционный уровень. Процесс доведения бизнес-ценности до потребителя необходимо осуществлять на индивидуальной, персонифицированной основе как логичное

продолжение и развитие фундаментального маркетингового процесса кастомизации. ИТ-учет индивидуальных потребностей любого потребителя позволяет наконец перейти от стратегического управления на базе массовых средних величин к процессному управлению индивидуальными особенностями каждого потребителя. В результате такие фирмы получают новые стратегические способности и преимущества в борьбе за потребителя и собственное благополучие.

Эффективное
Антикризисное
Управление

Список
Литературы

1. Кузнецов С. Ю. Антикризисное управление: Курс лекций. М.: Финансы и статистика, 2010. 176 с.
2. Кузнецов С. Ю. Стратегическое управление маркетинговыми нематериальными активами предприятия. М.: Изд-во Финансовой академии, 2008. 144 с.
3. Caglar D. Think Functionally, Act Strategically // Strategy+business magazine. Booz & Company. 2013. Iss. 70. P. 41–47.
4. Goudreau J. IBM CEO Predicts Three Ways Technology Will Transform The Future Of Business // Forbes. 2012. Aug. 3. URL: <http://goo.gl/bDJD7>.
5. The Thought Leader Interview: Cynthia Montgomery // Strategy+business magazine. Booz & Company. 2013. Iss. 70. P. 74–81.