

Л. И. Архипова

Белорусский государственный университет информатики и радиоэлектроники, Республика Беларусь, г. Минск

Возможности стратегий современного менеджмента в условиях кризиса

Кризисные явления в экономике влияют одновременно на большинство участников рынка, которые стараются приспособиться к новым условиям.

Потребители: снижают объемы закупок; ожидают снижения цен и отсрочки платежей; уходят к конкурентам.

Поставщики: стремятся повысить цены; не выполняют графики поставок; переводят поставки на предоплату.

Банки: повышают ставки по кредитам; ограничивают кредиты; не придерживаются графиков платежей.

Описанные действия создают проблемы управления, связанные с дефицитом ликвидности и неопределенности перспектив, что влечет за собой общую нестабильность производства, взаимные неплатежи, снижение объемов производства и даже приостановку деятельности.

Скотт Стейнберг [4, с. 13] рассматривает способы нахождения места для своего бизнеса в условиях неопределенности и непредсказуемости, а также грамотно использовать открывающиеся возможности. Для этого требуется переосмысление рисков и своего отношения к изменениям. Результативность действий менеджеров в таких условиях будет определяться не традиционными бизнес-процессами и процедурами, а умением найти свою нишу даже «плывя против течения».

Изменения в бизнесе могут принимать различные формы:

- нестабильность экономических условий;
- непредсказуемость рабочей среды;
- подвижность конкурентного окружения;
- изменение потребностей и ожиданий потребителей;
- появление новых инструментов, тенденций и методик;
- создание перспективных технологий (на базе IT);
- формирование новых систем коммуникации.

Перемены в бизнесе, их масштаб и скорость распространения трудно поддаются измерению (особенно в кризисных условиях). Как приспособиться к таким условиям и найти возможность для сохранения бизнеса. Предприятия по-разному адаптируются к изменяющимся условиям, обеспечивая [4]:

- контроль ключевых показателей бизнеса (ССП);
- оптимизацию управленческих процессов (Lean);
- оптимизацию производственных процессов и запасов (Lean);
- управление взаимоотношениями с ключевыми клиентами (КАМ);
- снижение затрат (Lean, бюджетирование);
- учет индивидуальных потребностей клиентов (CRM).

В этот период необходимо осознавать эксклюзивность продукта и доносить его ключевые ценности до сознания клиентов. Необходимо инвестировать в удержание цены на прежнем уровне, т.е. препятствовать росту цен и потере рынка. Для этого важно проанализировать существующую бизнес-модель и инвестировать только в те процессы, которые создают уникальную ценность. Главное – делать не как всегда, а иначе. КАК? Эта идея заложена в стратегии «голубого океана» – основой стратегии является *инновация ценности*. Инновация ценности – это не конкурентное преимущество, а то, что делает конкуренцию неустойчивой за счет выхода компании на принципиально новый уровень.

Чан Ким и Рене Моборн [2, с. 69] предлагают подробные инструкции по выведению компании из состояния конкурентного стресса и созданию новой бизнес-модели. Для создания «голубого океана» не требуется «уходить» в новую отрасль, чаще всего компании создают «голубые океаны», раздвигая отраслевые границы.

При внедрении стратегии «голубого океана» рекомендуется руководствоваться рядом принципов, способствующих результативности бизнеса (табл.1). Необходимо отметить, что реализации стратегии всегда сопутствуют сложности, так как она изменяет привычный ход событий. Компании в большей степени сталкиваются с внутренним сопротивлением, что усиливает важность следования рекомендованным принципам шесть и семь [2, с. 189].

Таблица 1 – Принципы стратегии «голубого океана» [2, 5]

Принцип	Название	Особенности реализации
Принцип 1	Пересмотр границ существующего рынка	<ol style="list-style-type: none"> 1. Изучить альтернативные отрасли: оценить факторы, которые склоняют покупателей к выбору. 2. Сфокусироваться на группе покупателей, с которой конкуренты не работают. 3. Рассмотреть возможности введения дополнительных продуктов или услуг. 4. Проанализировать функциональную и эмоциональную привлекательность товара. 5. Спрогнозировать изменения и подстроить под них бизнес-модель и ценностное предложение.
Принцип 2	Фокусирование на целостной картине, а не на цифрах	<ol style="list-style-type: none"> 1. Стратегия сфокусирована на конкретном факторе отрасли, а не расплываться на все. 2. Стратегия отличается от стратегий конкурентов - ценность не совпадает с ценностями конкурентов. 3. Стратегию можно четко сформулировать.
Принцип 3	Выход за пределы существующего спроса	Обратить внимание на «не клиентов» отрасли, не стремиться удовлетворять все запросы текущих клиентов, а найти что-то общее, что смогли бы оценить те, кто не относится к клиентам отрасли.
Принцип 4	Правильная стратегическая последовательность	<p>Оценка коммерческой жизнеспособности идеи «голубого океана» – является ли предложение <i>инновацией ценности</i> для покупателя.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Исключительная полезность для покупателя. 2. Издержки позволяют получать прибыль. 3. Учтены ограничения внедрения.
Принцип 5	Преодоление организационных противоречий	<p>Четыре противоречия, препятствующие реализации стратегии «голубого океана»:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) сопротивление сотрудников изменениям; 2) ограниченность ресурсов; 3) мотивация; 4) политические интриги – противодействие тех, чьи интересы затрагиваются преобразованиями.
Принцип 6	Встраивание процесса воплощения в стратегию	<p>Поддержка стратегии сотрудниками путем:</p> <ul style="list-style-type: none"> – вовлеченности: сотрудники участвуют в принятии стратегических решений; – объяснения: все сотрудники должны понимать причины внедрения новой стратегии; – ожидания: сотрудники должны понимать цели, обязанности и ответственность.
Принцип 7	Единство ценности, прибыли и человеческого фактора	Выражается в создании <i>инновации ценности</i> – снижение издержек при одновременном повышении ценности для покупателя
Принцип 8	Обновление «голубых океанов»	Стратегия предполагает непрерывность процессов поиска улучшений

Инновация ценности создается в той области, где действия компании благоприятно влияют на структуру издержек и на предложение ценности для покупателя. Снижение издержек происходит за счет упразднения и снижения факторов, по которым идет конкуренция в конкретной отрасли. Ценность для покупателя возрастает, благодаря созданию и развитию элементов, которые эта отрасль ранее никогда не предлагала. Со временем издержки становятся еще меньше за счет эффекта масштаба производства и больших объемов продаж, генерируемых релевантной ценностью [2, с. 265].

На рис. 1 представлено соотношение «дифференциация – низкие издержки», соответствующее инновации ценности.

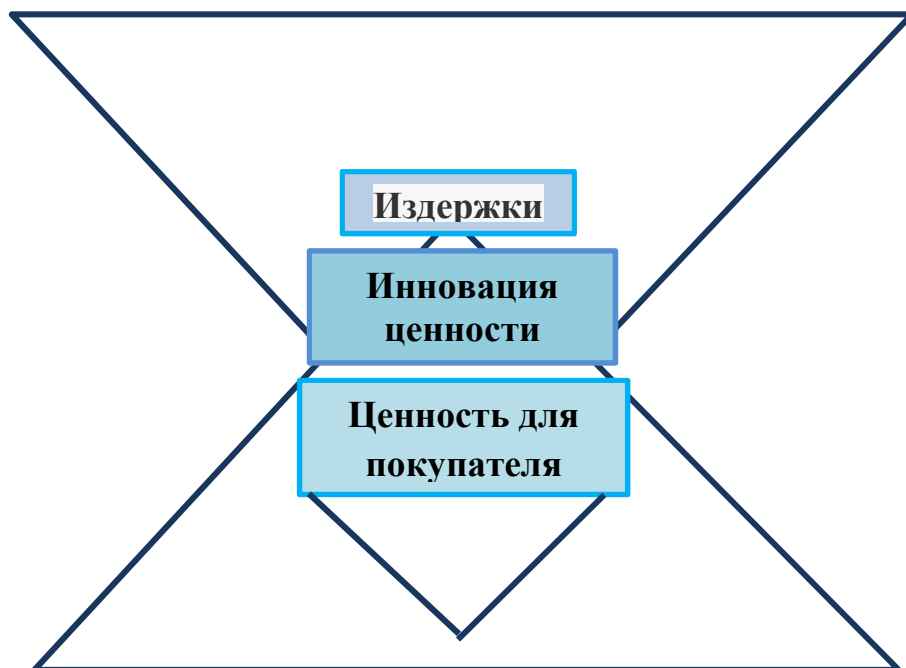


Рисунок 1 – Формирование инновации ценности: адаптировано [2]

В противоположность классическому конкурентному подходу, для использования стратегии инновации ценности не требуется делать выбор между низкими издержками и высокой ценностью. Эта стратегия позволяет одновременно создавать высокую ценность при низких издержках.

Реализация стратегии «голубого океана» снижает такие риски, как:

- риск масштаба и построения бизнес-моделей;
- организационный и управленческий риски;
- риски, связанные с устойчивостью и обновлением (изменениями).

В табл. 2 представлен сравнительный анализ конкурирующих стратегий в период кризиса [2, 5].

Таблица 2 – Требования конкурентных стратегий и стратегии «голубого океанов»

Стандартные стратегии	Стратегия «голубого океана»
Конкурировать на существующем рынке.	Создание свободного от конкуренции рыночного пространства (рынка).
Победа над конкурентами.	Возможность не бояться конкуренции.
Эксплуатация существующего спроса.	Формировать и использовать новый спрос.
Нахождение компромисса «ценность – издержки».	Разрушение компромисса «ценность – издержки».
Построение деятельности компании (в зависимости от стратегического выбора) на дифференциации (уникальные характеристики)	Построение деятельности компании, нацеленной на одновременное достижение дифференциации (отстройка от

или низких издержках.	конкурентов) и и снижения издержек.
-----------------------	-------------------------------------

Важно отметить, что в «голубых океанах» спрос создается, а не является предметом конкурентной борьбы. В этом заложено достаточно возможностей для развития компании и формирования прибыли.

В практике менеджмента, когда товар, услуга или процесс перестают давать результат, их ликвидируют или изменяют. Менеджмент переходит к «реорганизации», которой предшествует поиск ответов на вопросы «что» и «как».

В кризисные и проблемные для организаций периоды можно рекомендовать компаниям использовать подход, построенный на отыскании «окон возможностей», предложенных Питером Друкером [1, 3]. Самые успешные инновации всегда строятся на переменах, а систематическое изучение областей перемен, которые обычно открывают новые предпринимательские возможности (табл. 3) [1, с. 529].

Таблица 3 – «Окна возможностей» и рекомендации по их использованию

Возможности	Действия
Собственные неожиданные успехи и неожиданные неудачи организации, а также успехи и неудачи конкурентов.	Использовать как возможность для бизнеса.
Непоследовательность в процессах, (производство, сбыт), а также в поведении потребителя.	Воздействовать на потребителя маркетинговыми средствами, формируя предпочтение к фирме и продукту.
Потребности процесса.	Описать процесс и использовать в бизнес-модели
Изменения структуры отрасли и рынка	Описать и использовать бизнес-процесс.
Изменения в демографической ситуации.	Использовать, как возможность для создания новой ценности для потребительского сегмента.
Изменения в значении и восприятии.	Использовать, как возможность для формирования нового спроса.
Новые знания.	Использовать для инновационных решений в создании ценности.

Все изменения должны тестироваться на пилотных проектах и только затем – масштабироваться. Это особенно важно в кризисных условиях. Качество выбора стратегии компании определяется тем, в какой мере компания владеет информацией о внешнем окружении и о процессах, происходящих в компании. Здесь находятся возможности для развития компании – увидеть их желательно первыми. Для этого необходимо систематически изучать изменения, которые могут стать новыми рыночными ситуациями и окнами возможностей для бизнеса, особенно в кризисные периоды. В условиях кризиса у современных компаний сохраняются два постоянных источника развития – модернизация текущих процессов и продуктов, а также раскрытие и использование потенциала персонала. Обоснованное применение современных технологий и стратегий менеджмента, естественно, должно этому способствовать.

Список литературы

1. Друкер, Питер Ф., Макьярелло, Джозеф А. Менеджмент.: Пер. с англ. М.:ООО «И.Д. вильямс», 2010. 704 с.
2. Ким Чан, Моборн Рене, Стратегия голубого океана. Как создать свободную рыночную нишу и перестать бояться конкурентов. М.; Манн, Иванов и Фербер, 2016. 304 с.
3. Систематические инновации с помощью окон возможности [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://uchebnikonline.com/menedgment/menedzhment_-_piter_druker/sistematicheskie_innovatsii_pomoschyu_okon_vozmozhnosti.htm.
4. Стейнберг Скотт. Кризис – это возможность. 10 стратегий, которые позволят вам процветать в эпоху перемен / пер. с англ. А. Богдановой. М.; Манн, Иванов и Фербер, 2015. 304 с.
5. Стратегия голубого океана. Как уплыть от конкурентов [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://megaplan.ru/letters/blue-ocean>.