

### АНТИКРИЗИСНАЯ СТРАТЕГИЯ КОМПАНИИ: ОПЫТ РАЗРАБОТКИ И РЕАЛИЗАЦИИ

### ANTI-CRISIS STRATEGY OF A COMPANY: EXPERIENCE IN DEVELOPING AND IMPLEMENTING

*В данной статье отражены проблемы разработки стратегии организации в кризисный период и проработка эффективных бизнес-решений для реализации антикризисного управления. Приведены требования к системе стратегического управления и показаны этапы разработки стратегии в условиях кризиса. Автором представлены организационные препятствия в выработке антикризисной стратегии и предложен алгоритм действий менеджменту организации в условиях неопределенности.*

**Ключевые слова:** стратегия, стратегическое управление, организационные препятствия, антикризисная стратегия, аудит стратегического соответствия, система сбалансированных показателей, бизнес-сегменты, бизнес-стратегии.

*In this article some problems of development the organization's strategy in the crisis period, and elaboration of effective business solutions for the implementation of crisis management are considered. The system requirements of strategic management and the steps of the development strategy in the crisis are shown. The author presents organizational obstacles in developing anti-crisis strategy and an algorithm for management action organization under uncertainty.*

**Keywords:** strategy, strategic management, organizational obstacles, anti-crisis strategy, audit strategic fit, balanced scorecard, business segments, business strategy.

Менеджеры многих компаний отмечают, что в кризисный период ярко проявляются слабость и уязвимость систем управления компаниями. Причины характеризуются следующими организационными препятствиями:

– непонимание ситуации и необходимости перемен (неясен образ результата, возникновение у менеджмента внутреннего диссонанса);

– ограниченность ресурсов (считается, чем серьезнее изменения в компании, тем более обширные ресурсы нужны компании, хотя на практике результат получается обратный);

– отсутствие мотивации у сотрудников.

Поскольку менеджменту важно выполнить утвержденный план, то операционные вопро-

сы вытесняют стратегические из повестки дня. Менеджеры часами обсуждают, как сократить финансовый разрыв – за счет преобразования, ценообразования, снижения мощностей, сокращения штата и других административно-хозяйственных расходов. «Сейчас не до стратегии. Если провалим квартальные показатели, то обанкротимся. Приходится жить сегодняшним днем!» – фразы, которые часто можно слышать от руководителей.

Организация на деле узнаёт, что такое закон Грешема («Худшие деньги вытесняют из обращения лучшие») применительно к совещаниям на высшем уровне: обсуждение нынешней плохой ситуации неизбежно вытесняет разработку хорошей стратегии. Попав в эту ловушку, компании с трудом выполняют свои квартальные планы, но не успевают думать о том, как изменить

<sup>1</sup> Кандидат экономических наук, профессор кафедры менеджмента НОУ ВПО «Российский новый университет».

стратегию, чтобы найти новые источники роста, или как разорвать порочный круг краткосрочных финансовых потерь. Совет директоров, инвесторы, акционеры начинают сомневаться в профессионализме топ-менеджмента.

Но, несмотря на это, в организациях все-таки решаются проводить изменения, и обычно первым делом менеджеры берутся за реорганизацию или оптимизацию ресурсов.

На взгляд консультантов компании Booz&Companу, начинать надо с другого: четко определить, кто за что отвечает, проследить за тем, чтобы информация поступала по назначению. Это даст понимание – как распределять ресурсы, изменять систему стимулирования и организационную структуру (рис. 1).

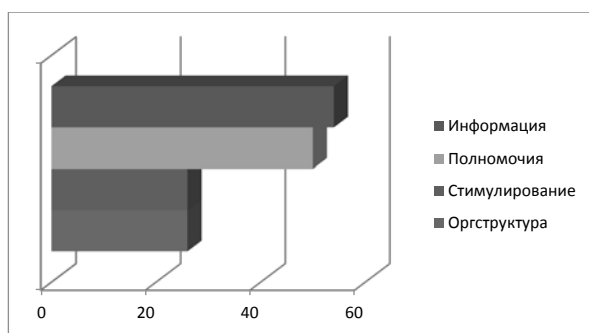


Рис. 1. Важнейшие условия реализации стратегии

Для специалистов данные факты вполне очевидны – в первую очередь менеджмент должен понимать, что делать, для чего и как. Перед началом проектов по разработке стратегии и/или системы стратегического управления консультанты компании должны провести аудит с целью выявления разногласий менеджмента по вопросам стратегии развития компании, корпоративных изменений и организационных проблем. По результатам аудита можно увидеть следующие аспекты:

- цели компании менеджмент озвучивает в форме общих намерений, и только 10% менеджеров могут объяснить, как цели их подразделений согласуются со стратегическими целями компании;

- стратегия достижения целей: в 60% случаев менеджмент перечисляет текущие задачи, не всегда четко понимая связь с выбранной стратегией;

- ключевые факторы успеха развития компании могут назвать только 35% опрошенных;

- информация о внешней среде – во всех исследуемых компаниях менеджмент говорит о ее недостатке;

- прочие организационные проблемы: в 100% случаев звучат просьбы помочь разобраться с несогласованностью бизнес-процессов и мотивацией.

Низкие экономические результаты компаний объясняются недостатками ее системы управления, а не некомпетентностью менеджеров. Под системой управления понимаются методы, которые компания использует для разработки стратегии, чтобы на ее основе выстраивать операционную деятельность и вовремя производить коррекцию текущих мероприятий.

Определим требования к системе стратегического управления.

Во-первых, важно, чтобы стратегия была понятна всем участникам процесса – от топ-менеджмента до рядовых сотрудников, и поэтому важным критерием является ее простота, наглядность и логичность.

Во-вторых, система стратегического управления должна включать все основные системы управления и увязывать их между собой.

В-третьих, важна масштабируемость, последовательность и преемственность подходов при развертывании стратегии на организационные уровни.

В-четвертых, система стратегического управления должна предусматривать взаимосвязанные сценарии и типовые решения как для компании, так и для всех организационных уровней.

И, наконец, необходим годовой (или по этапам реализации) цикл планирования, каскадирования и развертывания стратегии с закрепленными зонами ответственности и ролями.

Выполнить все требования позволяет подход, который включает этапы разработки стратегии и ее согласование с операционной деятельностью.

Важно отметить, что каждый этап данного подхода имеет четкий и измеримый результат, который руководство может использовать в своей повседневной работе сразу после его проработки (рис. 2).

По результатам этапа «Аудит стратегического соответствия» выявляются ключевые разногласия менеджмента. Это помогает быстрее и качественнее настроить менеджмент на изменения и учесть полученные результаты в дальнейших этапах проекта.

На этапе «Разработка стратегии» результатом являются проработанные и согласованные с корпоративной стратегией стратегии бизнес-сегментов, которые менеджмент «защищает» перед советом директоров.



Рис. 2. Этапы разработки стратегии

На третьем этапе «Привязка стратегии к реальности» оказываются полезными Стратегические карты и Система сбалансированных показателей (ССП). Для перевода стратегии на язык понятных для всех уровней менеджмента целей и задач логично использовать следующий алгоритм:

- разработка дерева целей;
- определение ответственных за достижение целей;
- разбиение целей по перспективам ССП (финансы, клиенты, бизнес-процессы, потенциал), определение причинно-следственных связей между целями;

– определение ключевых показателей результативности (КПР, KPI), определение весов КПР и значений;

- создание модели окружения цели (элементы окружения цели: ответственный, КПР, проекты и/или процессы по реализации и ответственные за реализацию);
- согласование процессов и стратегии;
- создание модели анализа эффективности мероприятий по реализации стратегии.

В результате утверждаются проработанные Стратегические карты и ССП бизнес-сегментов. И на последнем этапе, уточняя бизнес-планы, бюджеты, распределение ресурсов, систему ма-

териального стимулирования, менеджмент согласовывает оперативную деятельность со стратегией.

Для разработки стратегии и привязки ее к реальной деятельности в организации создается проектная группа из числа ключевых менеджеров. Как показывает практика, факторами успеха проекта являются:

- вовлечение менеджмента в процесс проработки стратегии на всех этапах;
- гибкий план внедрения: каждый шаг проработки должен закрепляться в системе управления;
- соблюдение сроков реализации проекта: потеря темпа равна потере интереса.

Такой подход помогает:

- прояснить и согласовать все корпоративные намерения, а также вовлечь менеджмент в процесс изменений и преодолеть организационные препятствия, о которых говорится выше (рис. 3);
- перевести стратегию на язык понятных задач и показателей, структурированных инициатив (проектов по корпоративному развитию) и закрепление ответственности;
- согласовать реорганизацию (организацию) всех систем управления;
- сосредоточить ресурсы на главных направлениях;
- определить точки регулярного контроля и уточнения стратегии.



Рис. 3. Стратегическое управление и проведение изменений в компании

Все эти действия фокусируют работу менеджмента на решении стратегических задач, а не проблем. Менеджмент проясняет будущее для себя и подчиненных благодаря вовлечению в проработку целей, показателей и задач, что является сильным мотивационным фактором и помогает проводить эффективные изменения в компании.

В заключение необходимо отметить, что руководство по результатам проработанных бизнес-решений убеждается в том, что стратегия является непрерывным процессом и именно она лежит в основе всех ключевых процессов и систем управления (организацией, процессами, персоналом, бюджетом, отчетностью). Эти процессы должны быть настроены на ее реализацию.

## Литература

1. Корпоративные новости УРАЛСИБ: «Модель сбалансированного управления», Озеров Г.М., сентябрь 2012; «Стратегия – непрерывный процесс», Озеров Г.М., июнь 2012; «В фокусе перемен», декабрь 2013.
2. Каплан Роберт С., Нортон Дэвид П. Организация, ориентированная на стратегию. – М.: Олимп-Бизнес, 2012.
3. Каплан Роберт С., Нортон Дэвид П. Стратегические карты. Трансформация нематериальных активов и материальные результаты. – М.: Олимп-Бизнес, 2013.