



ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ МОДЕЛИ И УСПЕШНЫЕ ПРАКТИКИ УПРАВЛЕНИЯ

УДК 338.24

АКТУАЛЬНЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ КРИЗИСОУСТОЙЧИВОГО УПРАВЛЕНИЯ МИКРОЭКОНОМИЧЕСКОЙ СИСТЕМОЙ В УСЛОВИЯХ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ДРЕЙФА

CURRENT TOOLS OF CRISIS-CONTROL OF MICROECONOMIC SYSTEM IN THE CONDITIONS OF STRATEGIC DRIFT

Я.Я. Кайль, Е.Ф. Файзулин, В.С. Епинина
I.I. Kayl, E.F. Fajzulin, V.S. Epinina

*Волгоградский государственный социально-педагогический университет,
Россия, 400066, г. Волгоград, пр. им. В.И. Ленина, 27*

*Волгоградский государственный университет,
Россия, 400062, г. Волгоград, пр. Университетский, 100*

*Volgograd State Socio-Pedagogical University,
27 Prospect named of V.I. Lenin, Volgograd, 400066, Russia*

*Volgograd State University,
100 Universitetskiy Prospect, Volgograd, 400062, Russia*

E-mail: kailjakow@mail.ru, skydweller@live.ru, v.epinina@rambler.ru

Аннотация. В статье дано авторское определение стратегического дрейфа в контексте кризисоустойчивого управления микроэкономической системы как разрыва между ее регрессивным развитием и динамично-позитивным развитием внешней среды. В качестве основной причины формирования стратегического дрейфа обозначено отсутствие видения топ-менеджментом микроэкономической системы развития рынка (отрасли), а также соответствующих организационных изменений внутри микроэкономической системы. Определена глубина (уровень) стратегического разрыва как показатель, выражающий экономическую разницу между максимально возможным экономическим результатом на рынке и экономическим результатом деятельности микроэкономической системы. Выделены и раскрыты стадии развития стратегического дрейфа: сигнальная, опасная, финальная. Обозначена временная продолжительность и сформулированы рекомендации для менеджмента компании по кризисоустойчивому управлению к каждой стадии развития стратегического дрейфа. Авторами подробно рассматриваются шесть актуальных инструментов кризисоустойчивого управления микроэкономической системой в условиях стратегического дрейфа: форсайт-планирование, риск-ориентированное бизнес-регулирование, модификация негативных рисков в драйверы эффективности, сбалансированная система показателей, геймификация, проактивное управление кризисом. Дается характеристика и выделяются особенности каждого инструмента, представлены процессы их реализации. Приводится опыт международных компаний (Apple, Shell, Toyota Motor Corporation и др.) в использовании предложенных инструментов. Предлагается модификация негативных рисков в драйверы эффективности, что позволит реализовывать кризисоустойчивое управление в современной компании. В рамках реализации риск-ориентированного бизнес-регулирования авторы приходят к выводу о необходимости применения форсайт-планирования в управлении рисками, влияющими на деятельность микроэкономической системы.

Resume. The article gives the author's definition of strategic drift within the context of crisis-management system as a micro-economic gap between its regressive development and dynamically positive development of the environment. As the main reason for the formation of strategic drift is the lack of vision of the top-management of the market (sector) development and appropriate organizational changes within the microeconomic system. Depth (level) of the strategic gap is a measure that expresses the economic difference between the maximum possible economic result on the market and the economic result of the activities of microeconomic system. Stages of strategic drift development (warning, dangerous, final) are identified and disclosed. The duration of development of strategic drift's stages is indicated, the recommendations for the management of the company for the crisis-management for each

stage of strategic drift development are formulated. The authors focuses on six current crisis-management tools microeconomic system in the conditions of strategic drift: foresight planning, risk-oriented business regulation, modification of the negative risks to the effectiveness of the drivers, the Balanced Scorecard, gamification, proactive crisis management. The characteristic and peculiarities of tools are presented, their implementation are considered. The experience of international companies (Apple, Shell, Toyota Motor Corporation, and others) in the use of proposed tools is offered. Modification of the negative risks to the drivers efficiency is offered, that will implement crisis-management in the modern enterprise. As part of the risk-oriented business regulation authors come to a conclusion about the need for foresight planning for risk management, influencing the activity of micro-economic system.

Ключевые слова: кризисоустойчивое управление, стратегический дрейф, микроэкономическая система, риск-ориентированное бизнес-регулирование, модификация рисков, драйвер эффективности, сбалансированная система показателей, геймификация, проактивное управление кризисом.

Key words: crisis management, strategic drift, microeconomic system, risk-oriented business regulation, modification of risk, driver efficiency, Balanced Scorecard, gamification, proactive crisis management.

Введение

Влияние быстроизменяющейся внешней среды и динамически изменчивая внутренняя организация компании требуют от топ-менеджмента принятия управленческих решений, направленных на поддержание развития микроэкономической системы и, в наилучшем развитии событий, на усиление экономической состоятельности компании. В противном случае принятие и реализация неэффективных управленческих решений способствует формированию и наступлению негативных, кризисных условий для микроэкономической системы.

Эффективное функционирование любой микроэкономической системы в условиях экономического кризиса, санкций, стагнации зависит от управленческих инструментов [11], применяемых топ-менеджментом микроэкономической системы.

Зачастую традиционные механизмы ведения бизнеса неспособны эффективно управлять компанией. Поэтому современное развитие управленческой мысли требует новых актуальных инструментов эффективного ведения бизнеса в условиях неопределенности и стратегического дрейфа. Такие инструменты выступают ключевым моментом кризисоустойчивого управления микроэкономической системой.

Результаты исследования

Для выявления актуальных инструментов, способных кризисоустойчиво управлять микроэкономической системой в условиях стратегического дрейфа, необходимо понять, что такое стратегический дрейф.

Концепцию стратегического дрейфа в теории организационного поведения впервые предложил английский теоретик менеджмента, профессор по развитию бизнеса Лондонской бизнес-школы Чарльз Ханди, определивший стратегический дрейф как небольшие изменения стратегии в ходе ее реализации, которые сначала незаметны для менеджеров, но постепенно накапливаются и становятся заметными уже на той стадии, когда поздно что-либо менять [23].

По мнению американского профессора, специалиста в области маркетинга, рекламы и брендинга Дэвида Аакера, стратегический дрейф представляет собой явление, когда решения об инвестициях принимаются не в рамках общего видения, а хаотично, в ответ на открывающиеся возможности. В результате в один прекрасный день компания может обнаружить, что занимается многочисленными видами бизнеса, но для высоких результатов ей недостает необходимых активов и компетенций, равно как и синергизма [1].

По нашему мнению, стратегический дрейф представляет собой разрыв между регрессивным развитием микроэкономической системы и динамично-позитивным развитием внешней среды, который отражается в несостоянии микроэкономической системы эффективно реализовывать свой товарный портфель, рационально использовать маркетинг-микс и грамотно строить политику управления [22].

Стратегический дрейф образуется из-за отсутствия видения развития рынка (отрасли) менеджментом и руководством микроэкономической системы и соответствующих организационных изменений внутри микроэкономической системы.

На рис. 1 изображено сценарное развитие стратегического дрейфа и стадии его развития, обозначено начало реализации кризисоустойчивого управления.

Как видно из рис. 1, развитие внешней среды происходит по наступательной вверх. Оно включает в себя появление на рынке, где функционирует микроэкономическая система, появление

современного оборудования, новейших технологий изготовления продукции, инструментов успешного ведения бизнеса с поставщиками, конкурентами, потребителями и государством. То есть все современные условия для формирования конкурентных преимуществ микроэкономической системы, функционирующей на рынке олигополии.

Если топ-менеджмент микроэкономической системы держит руку на «пульсе» рынке, тем самым внедряя и реализовывая современные эффективные механизмы ведения бизнеса и актуальную информацию для формирования политики развития, то развитие микроэкономической системы может быть обозначено как необходимое развитие (на рис. 1 представлено зеленой пунктирной линией). В противном случае начинают реализовываться стадии развития стратегического дрейфа. По нашему мнению, таких стадий три: сигнальная, опасная и финальная. Рассмотрим каждую стадию более подробно.

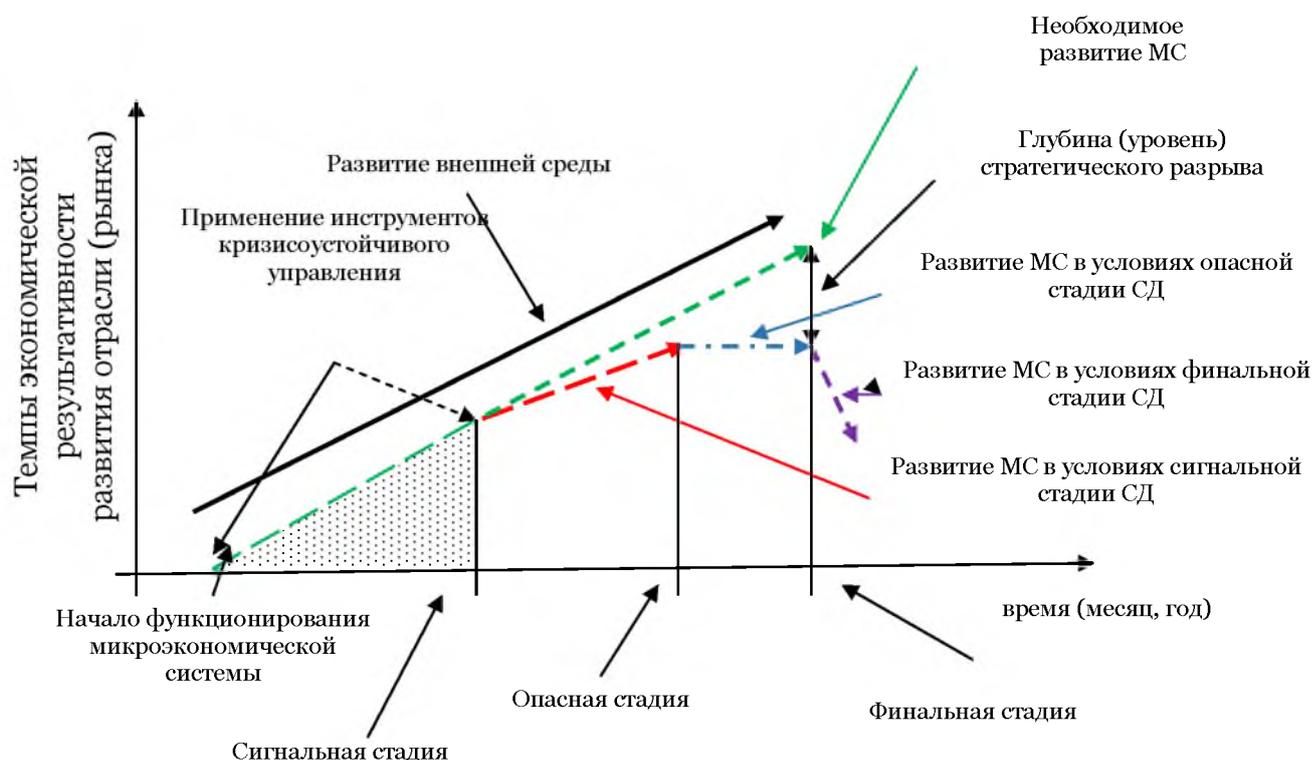


Рис. 1. Сценарное развитие стратегического дрейфа
Fig. 1. Screenwriting development of strategic drift

Примечание: МС – микроэкономическая система

Сигнальная стадия развития стратегического дрейфа образуется с самого начала появления расхождения в актуальности применения инструментов ведения бизнеса с тенденциями внешней среды. Определить сигнальную стадию довольно сложно в виду незначительных отклонений развития микроэкономической системы и внешней среды. На рис. 1 изменение в развитие микроэкономической системы и внешней среды обозначено красной пунктирной линией.

Заштрихованный треугольник перед сигнальной стадией развития стратегического дрейфа означает применение эффективной политики управления микроэкономической системой, до момента влияния негативных факторов на деятельность микроэкономической системы.

Дэвид А. Аакер выделяет следующие факторы, способствующие вхождению микроэкономической системы в сигнальную стадию развития стратегического дрейфа:

1. Компания может принять недолговечную, переходную тенденцию за долгосрочную и устойчивую, заслуживающую стратегического маневра. В случае же, когда в действительности имела место краткосрочная флуктуация, стратегия не просто не успевает окупить себя, но оказывает негативное воздействие как на компанию, так и на внешнюю среду.

2. Компания может оценить как стратегические не являющиеся такими по сути возможности немедленного извлечения прибыли.

3. Проблемы с внедрением могут воспрепятствовать реализации ожидаемого синергизма существующих и новых видов бизнеса (столкновение разных культур, либо неправильная оценка



потенциала синергизма). Возможно, что не даст желаемого результата и использование стержневых активов и компетенций [1].

Если руководство компании вовремя не заметит и не начнет реагировать до сигнальной стадии развития стратегического дрейфа, то микроэкономическая система в скором времени начнет свое вхождение во вторую стадию развития стратегического дрейфа – опасную.

Отличием опасной стадии развития стратегического дрейфа от сигнальной является ярко выраженный отрицательный финансовый результат деятельности микроэкономической системы. Если на сигнальной стадии финансовые издержки были незначительны и их можно было спутать с инвестированием в успешное будущее, то на уровне опасной стадии формируется реальная финансовая угроза для микроэкономической системы.

Развитие микроэкономической системы в условиях опасной стадии представлено на рис. 1 в виде пунктирной стрелки синего цвета. Опасная стадия характеризуется полным застоём в развитии. Сложность возврата в прежнее успешное состояние развития заключается в сложности (из-за большого отставания от конкурентов) или уже в нежелании работников прикладывать больше усилий за ту же (возможно ниже) заработную плату.

Опасная стадия развития стратегического дрейфа характеризуется снижением производительности труда, уменьшением заработной платы сотрудникам, понижением оптимистичного, боевого настроения у большей части команды, ослаблением корпоративной культуры и т.д.

Если руководство микроэкономической системы не принимает или уже поздно применять меры по выходу из опасной стадии, то наступает момент вхождения микроэкономической системы в финальную стадию развития стратегического дрейфа. Данная стадия изображена на рис. 1 в виде пунктирной стрелки фиолетового цвета. Прослеживается в яркой форме регрессивное функционирование микроэкономической системы. Происходит сокращение бизнеса, уменьшение активов за счет их продажи для погашения кредиторской задолженности и выплатам сотрудникам.

На рис. 1 изображен глубина (уровень) стратегического разрыва. Данный показатель представляет собой экономическую разницу между максимально возможным экономическим результатом на рынке и экономическим результатом деятельности микроэкономической системы.

Все стадии развития стратегического дрейфа имеют собственную временную протяженность, которая представлена в табл. 1.

Таблица 1
Table 1

Продолжительность стадий развития стратегического дрейфа
The duration of development of strategic drift's stages

Стадии развития стратегического дрейфа	Продолжительность	Рекомендации для менеджмента компании
Сигнальная	от 5 месяцев до 1,5 лет	Безотлагательно применять инструменты кризисоустойчивого менеджмента. Обращаться к внешним экспертам, консалтинговым компаниям.
Опасная	18-20 месяцев	Полностью проанализировать эффективность бизнеса, выявить и сформировать уникальность своего продукта для потребителя, тем самым заинтересовав его сильнее, чем конкурент. Привлечь инвесторов. Отказаться от неэффективной продукции.
Финальная	от 1 года до 2 лет	Начать масштабное сокращение эффективного производства. Уменьшить штат сотрудников до минимума. Реализовать большую часть активов для реализации стратегии вывода микроэкономической системы из глубокого кризиса.

Как видно из табл. 1, по каждой стадии сформулированы рекомендации для менеджеров компании по кризисоустойчивому управлению, направленному на предотвращение или устранение неблагоприятных явлений посредством использования всего потенциала современного менеджмента, разработки и реализации специальной стратегической программы, позволяющей устранять временные затруднения, сохранить позиции при опоре в основном на собственные ресурсы. Так, на рис. 1 указаны две точки применения инструментов кризисоустойчивого управления. Первая точка – сплошная стрелка – указывает на начало функционирования микроэкономической системы. Это говорит о том, что менеджмент любой микроэкономической системы должен применять инструменты кризисоустойчивого управления с самого зарождения компании, тогда ее будет всегда ждать успех.

Вторая точка – пунктирная стрелка – указывает о необходимости использования инструмента кризисоустойчивого управления на сигнальном этапе вхождения в стратегический дрейф. Как правило, микроэкономическая система входит в сигнальную стадию развития

стратегического дрейфа из-за того, что не применяла инструменты кризисоустойчивого управления с самого начала своего функционирования. Поэтому, во избежание вхождения в опасную и финальную стадии, а также в целом для вывода компании из стратегического дрейфа необходимо применять данные инструменты как можно раньше.

С этой целью можно выделить следующие инструменты в рамках кризисоустойчивого управления, способные формировать эффективность деятельности микроэкономической системы:

- форсайт-планирование;
- риск-ориентированное бизнес-регулирование;
- модификация негативных рисков в драйверы эффективности;
- геймификация;
- сбалансированная система показателей (Balanced Scorecard);
- проактивное управление кризисом.

Форсайт-планирование стратегии микроэкономической системы выступает ключевым инструментом в кризисоустойчивом управлении. Формирование четкого «желаемого будущего» развития микроэкономической системы достигается благодаря разработке на основе экспрезентных управленческих решений определенного количества стратегий [18], которые способны привести микроэкономическую систему к достижению запланированной цели.

В нашем случае форсайт-планирование заключается в разработке плана реализации стратегий для достижения стратегической цели в среднесрочной перспективе (2016-2020 гг.). Для достижения своей стратегической цели микроэкономическая система разрабатывает портфель форсайт-стратегий, который может в себе содержать неограниченное их количество (стратегия 1, стратегия 2, стратегия 3 и т.д.).

Каждая стратегия на любом этапе своей реализации может поменять курс достижения цели за счет внешних экстерналий или внутренних кризисов микроэкономической системы, что может негативно повлиять на достижение «желаемого будущего», поэтому реализуемая «соседняя» стратегия должна минимизировать курс отклонения или полностью поглотить ее, дополнив себя ее результатами. В итоге через запланированное количество времени (в среднесрочной перспективе) микроэкономическая система достигнет желаемого результата. Модельная схема реализации такого форсайт-планирования представлена на рис. 2.

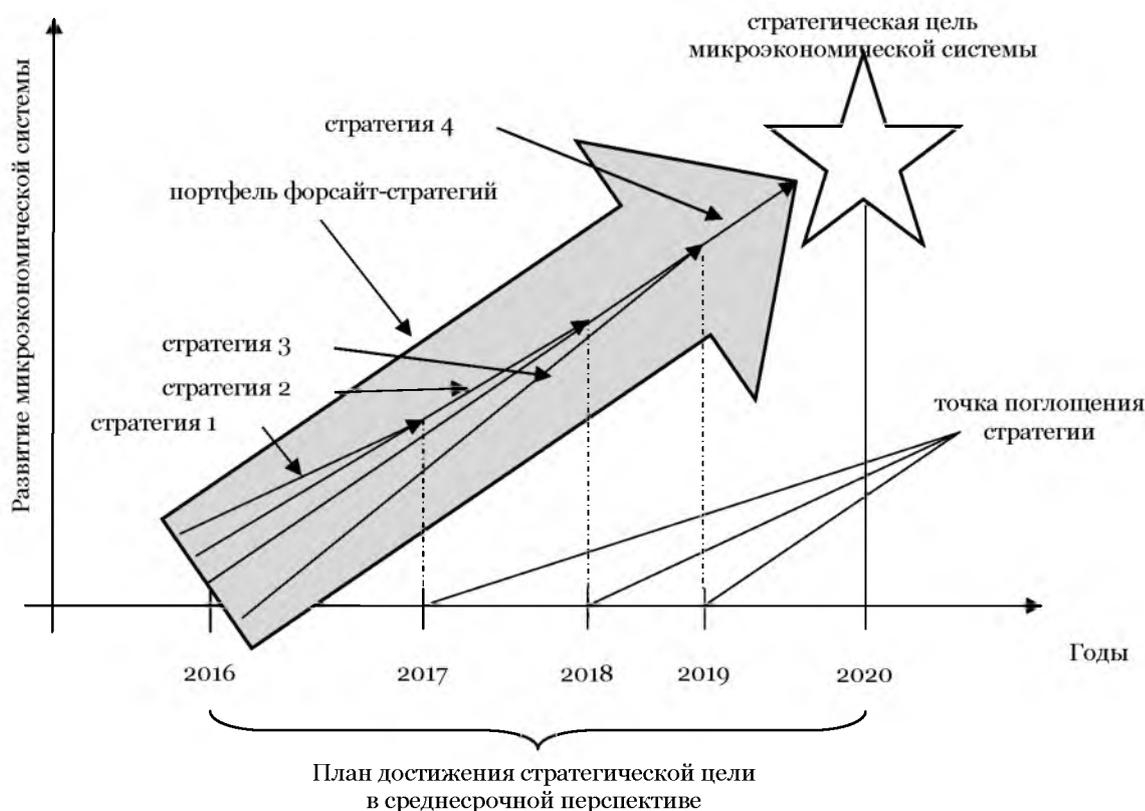


Рис. 2. Схема реализации форсайт-планирования
Fig. 2. Scheme of implementation of foresight-planning

Как показано на рис. 2, началом реализации запланированных стратегий для достижения стратегической цели выступает 2016 г. Стратегическая цель должна быть достигнута к 2020 г. В



зависимости от внешних и внутренних факторов может происходить поглощение реализуемых стратегий соседней стратегией. Такое поглощение происходит во избежание потери достигнутых результатов поглощаемой стратегией. Эта система реализовывается с помощью метода форсайта – дорожной карты [30]. На рис. 2 моменты поглощения стратегий отражены в 2017-2019 гг. В итоге стратегической цели достигла стратегия 4, которая поглотила в себя 3 стратегии на различных этапах реализации форсайт-планирования.

По мнению Зиборово́й А.И. [8], методология форсайт-менеджмента является своего рода видом стратегического управления и помогает сформировать «желаемое будущее» бизнес-организации в конкурентной среде, контролируя ее конкурентное преимущество. Примером успешного применения основных принципов форсайт-менеджмента остается компания Apple, поднимавшаяся под руководством Стива Джобса [25].

Компания Shell в период нефтяного кризиса 1970-х гг. благодаря применению методики сценарного планирования получила существенное преимущество относительно своих конкурентов [29]. Boeing для того, чтобы лайнеры компании также получили конкурентное преимущество, последовательно снижает вес самолетов. Эту задачу корпорация решает при помощи множества партнеров в рамках форсайта. Есть примеры объединений в рамках форсайта мировых корпораций, например, проект «Vision 2050» [3].

«Vision 2050» – проект Всемирного совета предпринимателей по устойчивому развитию (WBCSD). В разработке проекта приняли участие 29 компаний-членов этой организации (PricewaterhouseCoopers, Procter & Gamble Company, Sony Corporation, Toyota Motor Corporation, Volkswagen и др.). В проекте представлен, во-первых, сценарий глобального мира на 2050 г., который значительно продвинулся на пути устойчивого развития. Во-вторых, пути достижения этой цели, а именно: фундаментальные преобразования структур управления, экономических систем, бизнеса и поведенческих моделей человека. Предполагается, что к 2050 г. такие изменения вполне реальны и вместе с тем они открывают огромные возможности для тех компаний, которые смогут сделать устойчивое развитие своей стратегией. Именно данными аргументами обусловлен выбор этой даты. В проекте рассматриваются три вопроса: что представляет собой устойчивый мир; как мы можем создать его; какую роль может сыграть бизнес в обеспечении более быстрого прогресса на пути к этому миру [7].

Следующий инструмент, помогающий кризисоустойчиво развиваться микроэкономической системе – риск-ориентированное бизнес-регулирование. Ключевая задача данного инструмента – это выявление рисков, которые могут оказать влияние на деятельность микроэкономической системы, составление плана их наступления и разработка управленческих решений для минимизации или полного их устранения в случае наступления. Данный инструмент выступает в роли превентивного [21], так как помогает микроэкономической системе мобилизовать все свои ресурсы, разработать «оборонительную» стратегию и не допустить наступления кризиса.

Риск-планирование должно обеспечить решение следующих задач:

- обеспечить четкую направленность всех плановых заданий по нейтрализации рисков на реализацию стратегических целей развития компании в соответствующем периоде;
- гарантировать реализацию выявленных в процессе риск-анализа резервов повышения эффективности деятельности компании и роста его рыночной стоимости [15];
- выявить потребность в необходимом объеме финансовых ресурсов, требуемых для нейтрализации различных видов рисков компании, и оптимизировать источники их формирования [28];
- определить направления наиболее эффективного использования финансовых ресурсов, направляемых в предстоящем периоде для нейтрализации рисков, и оптимизировать их распределение по критерию минимизации уровня рисков и максимизации рыночной стоимости компании;
- оптимизировать внутренние пропорции формирования активов, капитала и денежных потоков компании с целью обеспечения его финансовой устойчивости и платежеспособности в процессе предстоящего развития [19].

Примерный процесс риск-ориентированного бизнес-регулирования представлен на рис. 3.

Как видно из рис. 3, первым этапом реализации процесса риск-ориентированного бизнес-регулирования выступает выявление рисков, способных негативно повлиять на деятельности микроэкономической системы. Информация о возможных рисках берется из внешней среды микроэкономической системы. Данными вопросами занимается отдел управления рисками или маркетинговая служба микроэкономической системы. Далее наступает второй этап риск-ориентированного бизнес-регулирования – составление плана наступления выявленных рисков. На основе данного плана реализуется третий этап – разработка управленческих решений.

В рамках разработки управленческих решений при использовании экспрессности можно выделить ряд инструментов, способствующих эффективной реализации данного этапа риск-ориентированного бизнес-регулирования. К ним относятся: анализ внешней информации, формирование драйверов эффективности и модификация рисков. Анализ внешней информации

выступает ключевым элементом в процессе разработки эффективного управленческого решения. К внешней информации, в нашем случае, будет относиться уровень развития рынка (отрасли), в котором функционирует микроэкономическая система, а также экономическая и политическая ситуация в стране, уровень инфляции и процентной ставки по кредитам, взаимоотношения с поставщиками, конкурентами, потребителями, новые технологии ведения бизнеса и т.д.



Рис. 3. Процесс риск-ориентированного бизнес-регулирувания с использованием инновационных инструментов
Fig. 3. The process of risk-based regulation of business with innovative tools

В рамках риск-ориентированного бизнес-регулирувания используется инновационный инструмент модификации негативно воздействующих рисков в драйверы эффективности. Философия данного инструмента заключается в применении такого управленческого решения на негативно воздействующий риск, в результате чего он превратится в положительный риск и принесет вместо финансовых потерь экономическую премию [6]. То есть если в микроэкономической системе наступает риск потери доли рынка, то менеджмент микроэкономической системы может провести стратегию диверсификации [2] производства, сократить объемы производства старой продукции и начать производить новый продукт, экономическая прибыль которого покрывает убытки старого рынка и еще увеличит экономический результат микроэкономической системы. Данный процесс можно представить на рис. 4.

Как видно из рис. 4, процесс модификации негативных рисков в драйверы эффективности состоит из 5 этапов. На первом этапе происходит выявление негативно воздействующих рисков на деятельность микроэкономической системы. Менеджментом микроэкономической системы анализируется внешняя информация о природе и причине возникновения риска, разрабатываются управленческие решения (второй этап процесса), которые выступают в роли драйверов эффективности, способных запустить процесс модификации негативных рисков в положительные.

Драйверы эффективности – это способность принимать такие управленческие решения, которые позволяют риск потери модифицировать в премию от риска. Драйверами эффективности выступают требования к менеджменту компании все слабые места превратить в возможности и сильные стороны микроэкономической системы, применяя форсайт-менеджмент как один из элементов кризисоустойчивого управления [12].

Главным элементом достижения результатов риск-ориентированного бизнес-планирования непрерывности деятельности микроэкономической системы выступает точный контроль всех этапов оперативного плана и мониторинг полученных результатов [20]. Чем чаще происходит контроль за выполнением риск-ориентированного бизнес-плана, тем большей информацией о вероятности недостижения намеченных результатов будет владеть менеджмент микроэкономической системы и тем самым вовремя сможет принять и реализовать управленческое решение для налаживания эффективности процесса деятельности микроэкономической системы в целом.



Рис. 4. Процесс модификации негативных рисков в драйверы эффективности
 Fig. 4. Modification of negative risks to the efficiency drivers

Четвертым этапом выступает оценка разработанных управленческих решений. Если управленческие решения были разработаны и в дальнейшем реализованы успешно и эффективно, то должно произойти увеличение экономической результативности микроэкономической системы.

Следующим инструментом в рамках кризисоустойчивого управления, способным формировать эффективность деятельности микроэкономической системы, является геймификация – новейшая бизнес-концепция, в которой используются лучшие идеи, взятые от программ лояльности, игровых механик и поведенческой экономики [9]. Данный инструмент помогает превратить рутинные рабочие действия в увлекательную привычку с помощью игрового процесса [24], используя выдуманные правила, роли, награды, виртуальные ситуации, выполняя задания индивидуально или в группах, тем самым повышая производительность труда. Данный инструмент работает на основе четырех составляющих, представленных на рис. 5.

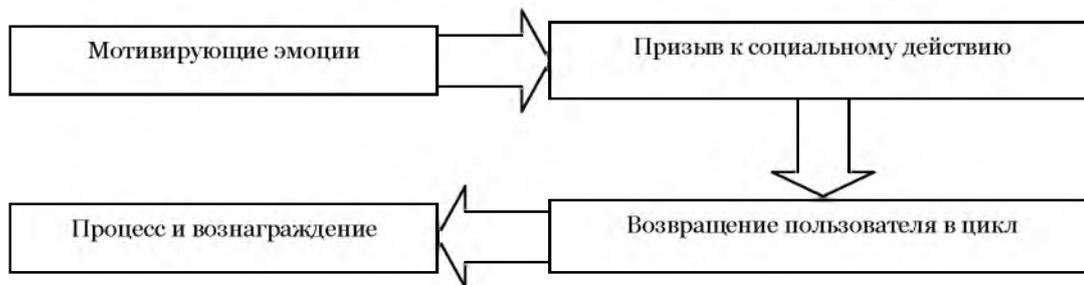


Рис. 5. Составляющие инновационного инструмента геймификации в бизнесе
 Fig. 5. Components of innovative tool of gamification in business

Данные составляющие и их взаимосвязь можно рассмотреть на примере мобильного приложения Instagram, которое выкупила в 2012 г. социальная сеть Facebook за \$1 млрд [16]. Так, по мнению Зикерманн Г. и Линдер Д.:

- мотивирующие эмоции в Instagram играют на желании пользователей проявить себя и поделиться впечатлениями с другими. Приложение позволяет им продемонстрировать свою наблюдательность, юмор, чувство прекрасного или творческое начало;
- призыв к социальному действию – человек может просматривать фотографии других пользователей, «лайкать» их или комментировать;
- возвращение пользователя в цикл – когда друзья комментируют или «лайкают» фотографию пользователя, он получает уведомление, которое перенаправляет его в приложение;
- прогресс и вознаграждение – пользователи могут видеть общее количество «лайков» и комментариев под каждой фотографией, а также просматривать сводную статистику [10].

Компания Microsoft использует геймификацию при тестировании офисных программ на разных языках. Процесс протекает следующим образом. Делятся тестеры по группам в зависимости от языка, который они тестируют (английский, немецкий, русский и т. д.).



Руководством ставится задача найти большее количество ошибок в офисных программах. Каждая найденная ошибка учитывается как один балл в таблице результатов. По истечению тестирования программ победившая команда получает призы (в форме бонуса к заработной плате, нового телефона и т.д.). Тем самым менеджмент компании уверен в то, что тестеры просмотрели все страницы офисной программы и предоставили все ошибки для исправления [4].

В целом геймификация широко используется в зарубежных крупных компаниях, но в России данному инструменту кризисоустойчивого управления практически не уделяют внимание.

Сбалансированная система показателей (Balanced Scorecard) – это система управления, позволяющая руководителям переводить стратегические цели микроэкономической системы в четкий план оперативной деятельности подразделений и ключевых сотрудников и оценивать результаты их деятельности с точки зрения реализации стратегии с помощью ключевых показателей эффективности [17].

По мнению исполнительного директора консалтинговой компании Labrium Коробкова А., Balanced Scorecard переводит миссию и общую стратегию компании в систему четко поставленных целей и задач, а также показателей определяющих степень достижения данных установок в рамках четырех основных проекций: финансов, маркетинга, внутренних бизнес-процессов, обучения и роста [13]. Данный инструмент кризисоустойчивого управления позволяет выявить драйверы эффективности в каждой из четырех проекций, реализовать их и получить кризисоустойчивое управление микроэкономической системой.

Типовая последовательность разработки стратегии микроэкономической системы при использовании модели Balanced Scorecard состоит из следующих этапов:

- разработка базовой стратегической ориентации компании (миссия, система ценностей компании, принципиальные направления развития);
- определение стратегических целей, индикаторов и целевых значений индикаторов по перспективе «Финансы / Экономика»;
- определение стратегических целей, индикаторов и целевых значений индикаторов по перспективе «Рынок / Клиенты»;
- определение стратегических целей, индикаторов и целевых значений индикаторов по перспективе «Бизнес-процессы»;
- определение стратегических целей, индикаторов и целевых значений индикаторов по перспективе «Инфраструктура / Сотрудники»;
- построение причинно-следственной цепочки стратегических целей компании;
- разработка мероприятий, необходимых для достижения стратегических целей, определение бюджетов, сроков и ответственных за реализацию мероприятий [14].

Следующий инструмент кризисоустойчивого управления – это проактивное управление кризисом. Кризисоустойчивое управление всегда должно быть проактивным, а не просто реактивным. Каждая компания должна участвовать в проактивном управлении кризисом путем мониторинга вопросов, связанных с ее деятельностью и социально-экономической ситуацией в целом, путем оценки рисков и разработки антикризисного плана действий [26]. По мнению бизнес-тренера Гольдберга М.А., проактивное управление – это управление на опережение, сочетающее в себе два подхода: прогноз и активное управление. В рамках прогноза в данном случае выступает составление плана вероятности наступления внешних и локальных кризисов, ранжирование их по степени управляемости и влияния на деятельность микроэкономической системы [27]. После наступает момент активного управления, применяемого, как правило, только к кризисам, на которые может повлиять микроэкономическая система. Активное управление, по определению Гольдберга М.А., представляет собой управление с некоторым опережением событий, управление по результатам [5]. Проактивное управление является превентивным инструментом кризисоустойчивого управления.

Выводы

Исходя из вышесказанного, хотелось бы отметить, что рассмотренные актуальные инструменты кризисоустойчивого управления микроэкономической системой позволяют добиться эффективного управления за счет своих специфических особенностей. Данные инструменты способны вовремя предсказать формирование негативных явлений, ликвидировать кризисные явления на уровне сигнальных стадий, выявить драйверы эффективности, способные реализовывать превентивную функцию по отношению к изменениям внешней среды. Кроме того, эти инструменты способны функционировать в условиях стратегического дрейфа, что повышает их ценность как важных составляющих кризисоустойчивого управления.

Современные зарубежные практики успешно используют рассмотренные актуальные инструменты в управлении международными компаниями. При этом используется не весь арсенал инструментов одновременно, а каждый инструмент в отдельности. Комплексное использование



актуальных инструментов в рамках кризисоустойчивого управления позволит добиться эффективных результатов микроэкономической системой.

Благодарности

Статья подготовлена при финансовой поддержке РГНФ и Волгоградской области в рамках проекта проведения научных исследований («Механизмы повышения результативности и эффективности публичного управления социально-экономическими процессами на уровне города в системе показателей комфортности и энергоэффективности жизнедеятельности населения»), проект №16-12-34014.

Список литературы References

- Аакер Д. Стратегическое рыночное управление. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://biblo-ok.ru/uchebnik-ok/strategicheskij-opportunizm-23225.php> (29 июля 2016).
- Aaker D. Strategicheskoe rynochnoe upravlenie. [Electronic resource]. – URL: <http://biblo-ok.ru/uchebnik-ok/strategicheskij-opportunizm-23225.php> (accessed 29 July 2016). (in Russian)
- Арутюнова Д.В. 2010. Стратегический менеджмент. Таганрог: Издательство ТТИ ЮФУ, 122.
- Arutjunova D.V. 2010. Strategicheskij menedzhment. Taganrog: Izdatel'stvo TTI JuFU, 122. (in Russian)
- Вальков Д. 2016. Форсайт как средство от наивности, или три принципа моделирования будущего. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.e-xecutive.ru/management/practices/1775208-forsait-kak-sredstvo-ot-naivnosti-ili-tri-printsipa-modelirovaniya-buduschego> (28 июля 2016).
- Valkov D. 2016. Forsayt kak sredstvo ot naivnosti, ili tri printsipa modelirovaniya buduschego. [Electronic resource]. – URL: <http://www.e-xecutive.ru/management/practices/1775208-forsait-kak-sredstvo-ot-naivnosti-ili-tri-printsipa-modelirovaniya-buduschego> (accessed 28 July 2016). (in Russian)
- Геймификация: принципы, элементы, применение. Часть 1. 2015. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://teachtech.ru/gejmifikaciya/gejmifikaciya-principy-elementy-primeneniye-chast-1.html> (28 июля 2016).
- Geymifikatsiya: printsipy, elementy, primeneniye. Chast 1. 2015. [Electronic resource]. – URL: <http://teachtech.ru/gejmifikaciya/gejmifikaciya-principy-elementy-primeneniye-chast-1.html> (accessed 28 July 2016). (in Russian)
- Гольдберг М.А. 2016. «Реактивное» управление — «Проактивное управление». [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://vsetreningi.ru/news/4805/> (25 июля 2016).
- Gol'dberg M.A. 2016. «Reaktivnoe» upravlenie — «Proaktivnoe upravlenie». [Electronic resource]. – URL: <http://vsetreningi.ru/news/4805/> (accessed 25 July 2016). (in Russian)
- Дамодаран А. 2010. Стратегический риск-менеджмент. Принципы и методики. М.: Изд. дом «Вильямс», 496.
- Damodaran A. 2010. Strategicheskij risk-menedzhment. Principy i metodiki. M.: Izd. dom «Vil'jams», 496. (in Russian)
- Доклад Всемирного совета предпринимателей по устойчивому развитию (WBCSD). [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.wbcd.org/vision2050.aspx> (28 июля 2016).
- Doklad Vsemirnogo soveta predprinimateley po ustoychivomu razvitiyu (WBCSD). [Electronic resource]. – URL: <http://www.wbcd.org/vision2050.aspx> (accessed 28 July 2016). (in Russian)
- Зиборова А.И. 2015. Форсайт менеджмент: определение, применение, основные элементы. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.lib.tpu.ru/fulltext/c/2015/C107/006.pdf> (28 июля 2016).
- Ziborova A.I. 2015. Forsayt menedzhment: opredeleniye, primeneniye, osnovnye elementy. [Electronic resource]. – URL: <http://www.lib.tpu.ru/fulltext/c/2015/C107/006.pdf> (accessed 28 July 2016). (in Russian)
- Зикерманн Г., Линдер Д. 2014. Геймификация в бизнесе: как пробиться сквозь шум и завладеть вниманием сотрудников и клиентов. Пер. с англ. И. Айзятуповой. М.: Манн, Иванов и Фербер, 257.
- Zikermann G., Linder D. 2014. Gejmifikacija v biznese: kak probit'sja skvoz' shum i zavladet' vnimaniem sotrudnikov i klientov. Per. s angl. I. Ajzjatulovoj. M.: Mann, Ivanov i Ferber, 257. (in Russian)
- Зикерманн Г., Линдер Д. 2016. «Геймификация в бизнесе»: 6 способов удержать клиента с помощью игровых механизмов. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.thevillage.ru/village/business/case/156273-geymifikatsiya-v-biznese> (accessed 28 July 2016).
- Zikermann G., Linder D. 2016. «Geymifikatsiya v biznese»: 6 sposobov uderzhat kliyenta s pomoshchyu igrovyykh mekhanizmov. [Electronic resource]. – URL: <http://www.thevillage.ru/village/business/case/156273-geymifikatsiya-v-biznese> (accessed 28 July 2016). (in Russian)
- Кайль Я.Я., Епинина В.С. 2014. Актуальные проблемы системы государственного управления и направления их решения. Государственное и муниципальное управление. Ученые записки СКАГС, 1. - С. 44–52.
- Kajl' Ja.Ja., Epinina V.S. 2014. Aktual'nye problemy sistemy gosudarstvennogo upravlenija i napravlenija ih reshenija. Gosudarstvennoe i municipal'noe upravlenie. Uchenye zapiski SKAGS, 1. - S. 44–52. (in Russian)
- Кайль Я.Я., Файзулин Е.Ф. 2016. Риск-ориентированное бизнес-регулирование непрерывности бизнеса как инструмент кризисоустойчивого управления микроэкономической системой. Фундаментальные исследования, 7-2. – С. 366-371.
- Kajl' Ja.Ja., Fajzulin E.F. 2016. Risk-orientirovannoe biznes-regulirovanie nepreryvnosti biznesa kak



instrument krizisoustojchivogo upravljenija mikroekonomicheskoj sistemoj. Fundamental'nye issledovanija, 7-2. - S. 366-371. (in Russian)

Коробков А. 2016. The Balanced Scorecard – новые возможности для эффективного управления. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://iteam.ru/publications/strategy/section_27/article_399 (27 июля 2016).

Korobkov A. 2016. The Balanced Scorecard – novye vozmozhnosti dlja jeffektivnogo upravljenija. [Electronic resource]. – URL: http://iteam.ru/publications/strategy/section_27/article_399 (accessed 27 July 2016). (in Russian)

Курилова А.А., Курилов К.Ю. 2010. Формирование системы ключевых показателей финансового механизма управления. Вестник Волжского университета им. В.Н. Татищева, 20. С. 80-87.

Kurilova A.A., Kurilov K.Ju. 2010. Formirovanie sistemy kljuchevyh pokazatelej finansovogo mehanizma upravljenija. Vestnik Volzhskogo universiteta im. V.N. Tatishheva, 20. S. 80-87. (in Russian)

Машина А.А. 2010. Антикризисное управление: современный подход. Наука и экономика, 4. С. 52-54.

Mashinina A.A. 2010. Antikrizisnoe upravlenie: sovremennyyj podhod. Nauka i jekonomika, 4. S. 52-54. (in Russian)

Покупка для хипстеров. 2012. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://lenta.ru/articles/2012/04/10/instagram/> (28 июля 2016).

Pokupka dlya khipsterov. 2012. [Electronic resource]. – URL: <https://lenta.ru/articles/2012/04/10/instagram/> (accessed 28 July 2016). (in Russian)

Сбалансированная система показателей. 2014. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.balancedscorecard.ru> (20 июля 2016).

Sbalansirovannaja sistema pokazatelej. 2014. [Electronic resource]. – URL: <http://www.balancedscorecard.ru> (20 July 2016). (in Russian)

Сидунова Г.И., Сидунов А.А. 2014. Геймификация в системе форсайт менеджмента. В кн. Теоретические и прикладные аспекты современной науки. Сборник научных трудов по материалам V Международной научно-практической конференции 30 ноября 2014 г. В 6 частях. Часть 5. Белгород: ИП Петрова М.Г. - С. 181–186.

Sidunova G.I., Sidunov A.A. 2014. Gejmifikacija v sisteme forsajt menedzhmenta. V kn. Teoreticheskie i prikladnye aspekty sovremennoj nauki. Sbornik nauchnyh trudov po materialam V Mezhdunarodnoj nauchno-prakticheskoj konferencii 30 nojabrja 2014 g. V 6 chastjah. Chast' 5. Belgorod: IP Petrova M.G. - S. 181–186. (in Russian)

Уколов А.И., Гупалов Т.Н. 2015. Управление корпоративными рисками: инструменты хеджирования. М.: Директ-Медиа, 553.

Ukolov A.I., Gupalov T.N. 2015. Upravlenie korporativnymi riskami: instrumenty hedzhirovanija. M.: Direkt-Media, 553. (in Russian)

Ушанов П.В. 2010. Антикризисное управление как новая парадигма управления. Эффективное антикризисное управление, 1. – С. 66-79.

Ushanov P.V. 2010. Antikrizisnoe upravlenie kak novaja paradigma upravljenija. Jeffektivnoe antikrizisnoe upravlenie, 1. S. 66-79. (in Russian)

Файзулин Е.Ф. 2015. О природной сущности стратегического дрейфа. Известия Волгоградского государственного технического университета, 9. – С. 24-29.

Fajzulin E.F. 2015. O prirodnoj sushhnosti strategicheskogo drejfa. Izvestija Volgogradskogo gosudarstvennogo tehničeskogo universiteta, 9. - S. 24-29. (in Russian)

Файзулин Е.Ф. 2015. Эволюция взглядов на кризисоустойчивое управление микроэкономической системой. В кн. Международная научная школа «Парадигма». Сборник научных трудов. Варна: «ПАРАДИГМА». – С. 278-284.

Fajzulin E.F. 2015. Jevoljucija vzgljadov na krizisoustojchivoe upravlenie mikroekonomicheskoj sistemoj. V kn. Mezhdunarodnaja nauchnaja shkola «Paradigma». Sbornik nauchnyh trudov. Varna: «PARADIGMA». - S. 278-284. (in Russian)

Business Strategy/Strategic Change in the 1990s. [Electronic resource]. – URL: https://en.wikibooks.org/wiki/Business_Strategy/Strategic_Change_in_the_1990s

Demartini C., Mella P. 2011. Time Competition. The New Strategic Frontier. iBusiness, 2: 142.

Lee J. H., Phaal R., Lee S.-H. 2013. An integrated service-device-technology roadmap for smart city development, Technological Forecasting and Social Change, 80: 286–306.

Poulsen M. 2012. Crisis Management: How to Prevent a Crisis and How to Respond if it Occurs [Electronic resource]. – URL: <http://www.mindjumpers.com/blog/2012/07/crisis-management/> (accessed 01 August 2016).

Ritchie L. 2015. The Proactive Crisis Management Plan [Electronic resource]. – URL: <https://www.osler.com/en/resources/critical-situations/2015/the-proactive-crisis-management-plan> (accessed 02 August 2016).

Rohrbeck R. 2010. Corporate Foresight: Towards a Maturity Model for the Future Orientation of a Firm, Berlin: Physica-Verlag Heidelberg, 220.

Vecchiato R., Roveda C. 2010. Strategic foresight in corporate organizations: Handling the effect and response uncertainty of technology and social drivers of change, Technological Forecasting and Social Change, 77. – P. 1527–1539.

Vishnevskiy K., Karasev O., Meissner D. 2015. Integrated roadmaps and corporate Foresight as tools of innovation management: The case of Russian companies // Technological Forecasting and Social Change. Vol. 90, part B. No. January. – P. 433-443.