

УДК 316.7

doi: 10.26456/2219-1453/2021.2.027–036

РЕАЛИЗАЦИЯ ПРОАКТИВНЫХ БИЗНЕС-ТЕХНОЛОГИЙ НА ОСНОВЕ КРОСС-ФУНКЦИОНАЛЬНОГО ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ В СОВРЕМЕННЫХ КОМПАНИЯХ

А.В. Щербаков

ФГБОУ ВО «Тверской государственный университет», г. Тверь

Исследование автора посвящено актуальной проблеме – разработке и использованию новых бизнес-моделей в условиях возрастающей роли технологий в современной экономике. Происходящий сегодня на микро- и макроуровнях «вертикальный прогресс» (прогресс технологий) требует сбалансированного подхода в оценке ресурсов компании и ценности/полезности продукта для потребителя. В статье проведен анализ перспектив развития мировой экономики, рассмотрены аспекты влияния глобализации и технологий на бизнес-процессы и развитие крупных компаний. Обосновано значение и необходимость более детальной оценки бизнес-моделей для повышения конкурентоспособности компании. Объектом исследования являются современные компании и их деятельность по повышению эффективности реализуемых бизнес-процессов. Цель исследования состоит в разработке автором концепции интеграции факторов внешней среды в бизнес-технологии компании с использованием кросс-функционального взаимодействия ее подразделений. В результате исследования разработана модель кросс-функционального взаимодействия подразделений компании для достижения наибольшей эффективности компании в конкурентной среде. Научная новизна исследования представлена разработанной автором двухфакторной моделью проактивной бизнес-технологии на основе паттернов покупательского поведения. Полученные результаты имеют универсальный характер: они могут быть использованы как для крупных функционирующих на рынке компаний, так и для «стартапов» в различных отраслях национальной экономики.

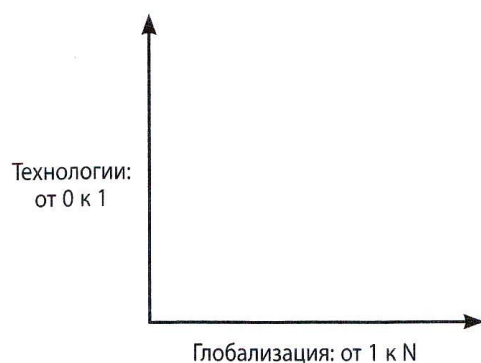
Ключевые слова: *глобализация, технология, бизнес-модель, издержки, полезность, ценность, цена, ценовая инновация.*

Планируя будущее компании, ее основатели надеются на грядущий прогресс. Питер Тиль, основатель платежной системы PayPal, создатель Palantir Technologies – «икона Кремниевой долины», - разделяет прогресс на два типа. Горизонтальный, или экстенсивный, прогресс основан на копировании эффективных бизнес-моделей, то есть «продвижение от 1 к N». Горизонтальный прогресс легко представить, так как уже известны его основные параметры. Вертикальный, или интенсивный, прогресс подразумевает создание чего-либо нового на основе генерации и воплощении новых идей или образов – то есть «переход от нуля к единице». Для того, чтобы представить вертикальный прогресс, придется воссоздать в

воображении сущности, с которыми никто никогда не работал. В этом состоит основная сложность в понимании вертикального прогресса.

На макроуровне горизонтальный прогресс можно обозначить термином «глобализация» - процесс, при котором новации, реализуемые в одних странах, переносятся в другие и с успехом реализуются там. Китай – яркий пример глобализации: через 20 лет он планирует достигнуть уровня современных Соединенных Штатов Америки [5, с. 13].

По мнению П. Тиля, для обозначения вертикального прогресса, то есть, перехода от нуля к единице, наиболее уместно использовать термин «технология» (рис. 1).



Р и с . 1. Прогресс: технологии и глобализация

Источник: составлено по [5, с. 13).

Превращение Кремниевой долины в мировую столицу технологий, по его мнению, стало возможным благодаря стремительному прогрессу информационных технологий, который происходит в последние десятилетия [там же]. При этом следует отметить, что не существует ограничений, по которым прогресс технологий должен ограничиваться только ИТ-сферой. На микроуровне – уровне современных компаний – существует настоятельная потребность в вертикальном процессе или технологиях, способных обеспечить конкурентоспособность бизнеса в ожесточающихся условиях борьбы за рынки, в том числе обусловленных глобализацией мировой экономики.



Р и с . 2. Прогресс: интенсивный и экстенсивный

Источник: составлено по [5, с. 13).

Таким образом, любой новый, более результативный способ реализации идеи (рис. 2, см. выше), воплощенный в конкретных действиях, можно считать технологией [5, с. 13].

В целом стартапное мышление легче реализовать в новых небольших компаниях. Сложившуюся ситуацию проще всего объяснить с негативной точки зрения. Деятельность крупных компаний и продвижение в одиночку представляют собой два полюса, характеризующие данную тенденцию. Характерные для крупных компаний бюрократическая структура и склонность к избеганию риска приводят к неповоротливости и инерции последних. Кроме того, прочно укоренившийся в таких наименее функциональных компаниях паттерн – показать перед руководством свое трудовое рвение для продвижения по «карьерной лестнице» – зачастую оценивается выше, чем реальное качество выполненной работы. В свою очередь способность к генерации новых идей представляет собой главную силу новой небольшой компании. Небольшой по численности сотрудников размер фирмы позволяет свободно мыслить, и это преимущество оказывает на прогресс даже большее влияние, чем характерные для таких организаций гибкость и приспособляемость.

В качестве индикатора прогресса компании, результата ее деятельности как экономической системы может выступать величина *добавленной ценности*. Б.М. Генкин характеризует эту величину как сумму от сложения двух величин: заработной платы (плюс другие затраты, связанные с персоналом) и прибыли. В отечественной практике используется также термин «добавленная стоимость», служащая базой исчисления соответствующего налога (НДС).

Тем не менее, представляющую интерес в контексте настоящего исследования величину целесообразно называть не добавленной стоимостью, а *добавленной ценностью*. Связано данное обстоятельство с тем, что стоимость в экономических терминах характеризует затраты ресурсов, а *ценность* – то, как рынок, потребители оценивают *полезность* продукции данного предприятия [2, с. 162].

С точки зрения «вертикального процесса» и в качестве критериев оценки эффективности бизнеса именно факторы, назовем их факторами потребительского восприятия, должны, по мнению автора, быть положены в основу эффективной бизнес-модели, основанной на *технологии*.

В современных экономических условиях (глобализация, ужесточающаяся конкуренция, постоянно меняющиеся запросы потребителей и т. д.) к важнейшим факторам технологического прогресса, безусловно, можно отнести и *фактор времени*. Современные компании подчиняются принципу «время – деньги». Исходя из данного принципа, можно сформулировать следующую предпосылку – продукция компании особенно важна для потребителей – и, в тоже время, именно продукция (а не сложившаяся, к примеру, на каждом конкретном предприятии система управления) представляет собой главный интерес потребителей. Очевидно, что для минимизации потерь продуктивности бизнес-процессов за счет временного фактора необходимо перейти от последовательного к параллельному выполнению операций. При очевидной возможности перевода к параллельному выполнению операций, часто такие бизнес-процессы выполняются последовательно. В результате этого время цикла возрастает за

счет сложения времени выполнения отдельных шагов, времени транспортировки или передачи данных, времени ожидания между шагами и т. п. По результатам исследования ряда авторов, при переходе от последовательного к параллельному выполнению операций время цикла может сократиться на 70–80 % при одновременном улучшении качественных показателей.

Примером применения данного подхода может служить объединение процесса проектирования изделий и процессов обеспечения производства, реализуемых в модели параллельной инженерной разработки. Таким образом, создание и обоснование концепции, разработка технической документации, проведение расчетов и чертежей, заказ материалов, оборудования, разработка технологии производства будут протекать параллельно на основе кросс-функционального взаимодействия подразделений компании. В результате время цикла резко сокращается, причем, посредством дополнительного взаимодействия глубже прорабатываются и учитываются потребности всех подразделений компании, также появляется возможность оперативной корректировки процесса на более ранних стадиях, что приведет к сокращению ресурсов, выделяемых на внедрение.

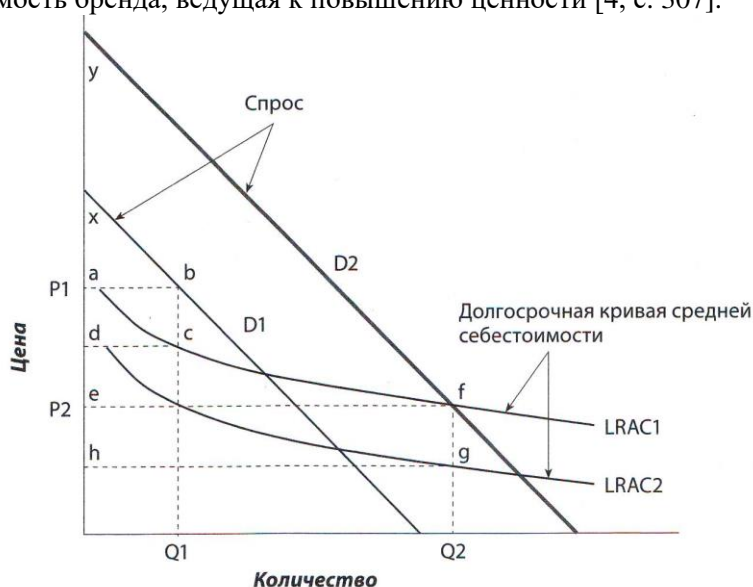
В. Чан Ким и Рене Моборн в разработанной ими новой рыночной стратегии «голубого океана», обращаются к понятию «ценовая инновация», или «инновация ценности». Под ней понимается такая система ценового позиционирования, при которой обеспечивается одновременно привлекательность товара для потребителей и снижение издержек фирмы-производителя (рис. 3).



Р и с . 3. Общая схема формирования инновации ценности
Источник: составлено по [4, с. 43).

Рыночный механизм реализации инновации ценности противоположен таковому в случае доминирования в продукте технической инновации, в результате чего завышается цена на продукт. По своей рыночной стратегии техническая инновация нацелена на «снятие сливок» и не адаптирована настолько, чтобы установить конкурентную цену. Снижение цены в этом случае возможно, но на более поздних этапах цикла за счет серьезной работы над себестоимостью, изыскания резервов ее снижения и, как следствие, удержания доли рынка и формирования барьеров для подражателей [4, с. 306].

Как показано на рис. 4, ценовая инновация приводит к повышению привлекательности товара, смещая кривую спроса с D1 на D2. Стратегическая цена, основанная на маркетинговой стратегии, а не только издержках производства и уровне желаемой прибыли, смещается с P1 к P2, в соответствии с целью – привлечь на формируемый рынок потребителей. В результате чего возрастает объем продаж с Q1 до Q2, так же возникает узнаваемость бренда, ведущая к повышению ценности [4, с. 307].



Р и с . 4. Рыночная динамика инновации ценности

Источник: составлено по [4, с. 307].

Авторами стратегии «голубого океана» подчеркивается, что компания должна выстраивать стратегию в последовательности: «полезность – цена – издержки – внедрение» [4, с. 184]. Авторами также подчеркивается, что данные категории образуют единое целое, обеспечивающее коммерческий успех (рис. 5).

| | |
|-------------------|---|
| <i>Полезность</i> | Есть ли исключительная полезность? Есть ли привлекательные причины для покупки вашего предложения? |
| <i>Цена</i> | Ваша цена легкодоступна для целевой массы покупателей? |
| <i>Издержки</i> | Позволяет ли ваша структура издержек достигнуть целевой себестоимости? |
| <i>Внедрение</i> | Удалось ли вам проактивно разрешить проблемы, связанные с внедрением вашей идеи? |

Р и с . 5. Последовательность стратегии «голубого океана»

Источник: составлено по [4, с. 185].

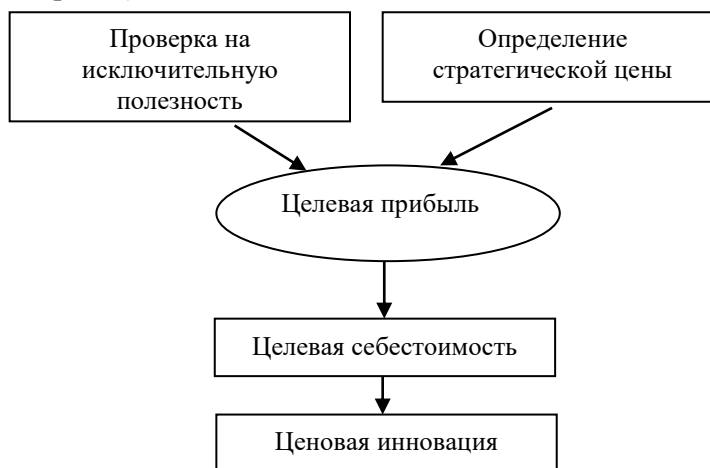
Графически модель создания ценности, предложенная В. Чан Кимом и Рене Моборном, может быть представлена в виде схемы (рис. 6).



Р и с . 6. Модель прибыли стратегии голубого океана
Источник: составлено по [4, с. 180).

Поскольку данная стратегия предусматривает создание нового качества, новой полезности продукта для потребителя, новой сущности, по мнению автора, в контексте тематики данной статьи она может быть отнесена к категории «технология».

Однако, для более эффективного использования временного фактора, а также подключения возможностей кросс-функционального взаимодействия подразделений компании, автор предлагает два первых этапа построения стратегии В. Чан Кима и Рене Моборна реализовать не последовательно, а параллельно (рис. 7).



Р и с . 7. Проактивная модель ценовой инновации
Источник: разработано автором.

Как было отмечено выше, помимо фактора времени, условием достижения вертикального процесса компании (дилемма: «глобализация -

технология») выступает сама продукция/услуга. Выражаясь словами Ронды Абрамс, одного из ведущих экспертов в области предпринимательской деятельности и малого бизнеса в США, – «им (потребителям – *примеч. авт.*) интересно, не то, как мы делаем, а то, что мы делаем».

В процессе планирования организационных изменений, по мнению автора, важно проанализировать паттерны покупательского поведения потребителей.

Результаты данного анализа позволят создать полезность для потребителей, снизить издержки компании и в итоге привести к инновации ценности (вертикальному прогрессу). К паттернам потребительского восприятия, в частности можно отнести [1, с. 136]:

- причина/повод для первой покупки;
- общее количество покупок;
- интервалы между покупками;
- количество приобретенного товара/услуги;
- мотивация к повторным покупкам;
- время, потребовавшееся для принятия решения о покупке;
- где потребитель впервые узнал о товаре/услуге;
- место, где потребитель приобретает товар/услугу;
- где потребитель использует товар;
- как потребитель применяет товар;
- способ оплаты;
- особые потребности;
- другое.

Каждой функционирующей организации свойственно наличие множества различных процессов, охватывающих разные аспекты и направления ее деятельности. В эти процессы оказываются вовлеченными сотрудники различных ее подразделений. Один из самых типичных «сквозных» процессов – обслуживание заказов клиентов [3, с. 30]. Получение заказа выступает входом данного процесса, выдача заказа клиенту – выходом. В качестве материализации исследуемого в настоящей статье фактора времени выступает любой договор поставки, отражающий обязательства относительно сроков выполнения заказа. Соблюдение компанией этих сроков представляет собой ее юридическую и социальную ответственность. При тщательном анализе становится очевидным, что в этом присутствует и рыночный аспект, - конкурентоспособность предприятия зависит от скорости и качества обслуживания клиентов. Возникает вопрос: кто отвечает за выполнение каждого этапа – от первичной обработки заказа до его выдачи покупателю, а также за соблюдение сроков, отведенных на это и согласованных с потребителем?

В поисках ответа на данный вопрос автором были проанализированы описанные выше подходы и мнения авторов по созданию новой ценности. В результате было сформировано проблемное поле организационных («технологических») изменений на основе проверки на исключительную полезность продукта при одновременном формировании стратегической цены на него (см. рис. 7). В качестве критериев полезности автором были

приняты паттерны покупательского восприятия, предложенные Р. Абрамс, и критерий времени.

В результате данного исследования автором была разработана концепция проактивной бизнес-технологии, обеспечивающей вертикальный прогресс компании за счет двух факторов:

1. Фактора времени – по предложенной автором модели ценовой инновации процессы проверки полезности и формирования цены будут протекать параллельно.
2. Кросс-функционального взаимодействия подразделений компании в процессе реализации заказов.

В качестве модели предложенной автором бизнес-технологии разработана схема, в которой в горизонтальном направлении приведены примеры кросс-функционального взаимодействия между подразделениями компании (фактор «взаимодействия»), а в вертикальном – общее направление деятельности компании (фактор «времени») (рис. 8).



Р и с . 8. Двухфакторная модель проактивной бизнес-технологии на основе паттернов покупательского восприятия

Источник: разработано автором.

Завершающим шагом реализации предложенной автором модели является этап внедрения. Даже непобедимой бизнес-модели может оказаться недостаточно для того, чтобы гарантировать коммерческий успех [4, с. 181]. Она практически по определению угрожает сложившемуся положению дел в компании и по этой причине может спровоцировать страх и сопротивление среди трех главных групп стейкхолдеров: сотрудников, партнеров по бизнесу и общества. Наибольшую опасность, скорее всего, будет представлять группа сотрудников, так как именно их прежде всего коснутся организационные изменения.

Прежде чем обнародовать идею и начать предпринимать шаги по внедрению новой бизнес-технологии, компании следует сообщить сотрудникам, что руководство осведомлено о потенциальных трудностях, которые несет с собой ее реализация. Руководство должно найти способы снизить уровень тревожности, снять возникшие угрозы, чтобы никто из сотрудников не остался в проигрыше, несмотря на изменение ролей, обязанностей и вознаграждения.

В результате интеграции в компанию предложенной автором модели прогнозирование вертикального процесса может быть ожидаемым, так как встраивание любых новых методов управления в трудовой потенциал конкретной организации с уникальными, присущими только ему характеристиками/параметрами, представляет собой структуру, сложную для копирования и, следовательно, более устойчивую в условиях нарастающей конкуренции.

Список литературы

1. Абрамс Р. Бизнес-план на 100%: Стратегия и тактика эффективного бизнеса / Ронда Абрамс; пер. с англ. – 4-е изд. М.: Альпина Паблишер, 2018. 486 с.
2. Генкин Б.М. Экономика и социология труда : учебник / Б.М. Генкин. – 8-е изд. М.: Норма, 2009. 464 с.
3. Каменнова М.С. Моделирование бизнес-процессов. В 2 ч. Часть 1: учебник и практикум для академического бакалавриата / М.С. Каменнова, В.В. Крохин, И.В. Машков. М.: Издательство Юрайт, 2019. 282 с. (Серия : Бакалавр и магистр. Академический курс).
4. Ким Чан В. Стратегия голубого океана. Как найти или создать рынок, свободный от других игроков / В. Чан Ким, Рене Моборн; пер. с англ. И. Ющенко. – 7-е изд. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2017. 336 с.
5. Тиль П. От нуля к единице: Как создать стартап, который изменит будущее / Питер Тиль, Блэйк Мастерс; пер. с англ. – 4-е изд. М. Альпина Паблишер, 2019. 192 с.

Об авторе:

ЩЕРБАКОВ Алексей Владимирович – кандидат экономических наук, доцент кафедры «Экономики предприятия и менеджмента» Института экономики и управления, Тверской государственной университет, e-mail: Alsherb72@mail.ru, ORCID iD: 0000-0002-5674-1436, SPIN-код: 2204-4461

IMPLEMENTATION OF PROACTIVE BUSINESS TECHNOLOGIES BASED ON CROSS-FUNCTIONAL INTERACTION OF DIVISIONS IN MODERN COMPANIES

A.V. Shcherbakov

FGBOU VO «Tver State University», Tver

The article is devoted to an urgent problem - the development and use of new business models in the context of the increasing role of technology in the modern economy. The “vertical progress” (technological progress) taking place today at the micro and macro levels requires a balanced approach in

assessing the company's resources and the value / usefulness of the product for the consumer. The article analyzes the prospects for the development of the world economy, examines the aspects of the impact of globalization and technology on business processes and the development of large companies. The importance and necessity of a more detailed assessment of the state of business models for increasing the company's competitiveness has been substantiated. The object of the research is modern companies and their activities to improve the efficiency of implemented business processes. The purpose of the study is to develop the concept of integration of environmental factors, known as factors of consumer perception into the company's business technology, using the cross-functional interaction of its divisions. As a result of the study, a model of cross-functional interaction of the company's divisions has been developed to achieve the highest efficiency in a competitive environment. The scientific novelty of the research lies in the development by the author of a two-factor model of proactive business technology based on patterns of purchasing behavior. The results obtained are of a universal nature: they can be used both for large companies operating in the market and for “start-ups” in various sectors of the national economy.

Keywords: *globalization, technology, business model, costs, utility, value, price, price innovation.*

About the author:

ShHERBAKOV Aleksej Vladimirovich – candidate of science, associate professor of department of “Economy of enterprise and management” of Institute of Economy and Management, Tver State University, e-mail: Alsherb72@mail.ru,

References

1. Abrams R. Biznes-plan na 100%: Strategija i taktika jeffektivnogo biznesa / Ronda Abrams; per. s angl. – 4-e izd. M.: Al'pina Pabliher, 2018. 486 s.
2. Genkin B.M. Jekonomika i sociologija truda : uchebnik / B.M. Genkin. – 8-e izd. M.: Norma, 2009. 464 s.
3. Kamennova M.S. Modelirovanie biznes-processov. V 2 ch. Chast' 1: uchebnik i praktikum dlja akademicheskogo bakalavriata / M.S. Kamennova, V.V. Krohin, I.V. Mashkov. M.: Izdatel'stvo Jurajt, 2019. 282 s. (Serija : Bakalavr i magistr. Akademicheskij kurs).
4. Kim Chan V. Strategija golubogo okeana. Kak najti ili sozdat' rynek, svobodnyj ot drugih igrokov / V. Chan Kim, Rene Moborn; per. s angl. I. Jushhenko. – 7-e izd. M.: Mann, Ivanov i Ferber, 2017. 336 s.
5. Til' P. Ot nulja k edinice: Kak sozdat' startap, kotoryj izmenit budushhee / Piter Til', Bljejk Masters; per. s angl. – 4-e izd. M. Al'pina Pabliher, 2019. 192 s.