

Куницький Кирилл Игоревич,
аспирант, КНЭУ им. Вадима Гетьмана,
учредитель и генеральный директор, ООО «Бизнес-Конструктор Украина»,
kirill.kunitsky@gmail.com

СОВРЕМЕННЫЕ ПОДХОДЫ К СТРАТЕГИЧЕСКОМУ УПРАВЛЕНИЮ В МАЛОМ И СРЕДНЕМ БИЗНЕСЕ

Куницький Кирило
СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО
СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ У
МАЛОМУ ТА СЕРЕДНЬОМУ БІЗНЕСІ

Kunitsky Kirill
MODERN APPROACHES TO STRATEGIC
MANAGEMENT IN SMALL AND
MEDIUM-SIZED BUSINESS

Функция управления является необходимым условием для стабильного функционирования предприятия, однако недостаточным для сохранения этой стабильности в длительной перспективе. В 70-х годах прошлого столетия И. Ансофф ввел в научный оборот термин «стратегическое управление», под которым понимал обеспечение эффективности функционирования организации во времени. За последние 40 лет в научном сообществе появилось несколько моделей стратегического управления, однако большинство из них применимы исключительно для предприятий крупного бизнеса и мало применимы для малого и среднего бизнеса. По статистике, трое из четырех руководителей высшего звена называют стратегическое планирование наиболее ценным инструментом для повышения эффективности деятельности в долгосрочной перспективе. При этом в мировом бизнес-сообществе одной из основных проблем в области стратегического управления является неспособность реализовать стратегические планы.

Проблему стратегического управления изучали многие авторы, в т.ч. признанные классики менеджмента И. Ансофф, М. Портер, Г. Минцберг [1–3], однако работ, которые бы комплексно подходили к стратегическому управлению от момента идеи до момента реализации, достаточно мало, яркими примерами можно считать теории Н. Каплана, И. Адизеса [4, 5]. Особенно остро проблема разрыва между стратегией и реализацией проявляется в предприятиях малого и среднего бизнеса, где еще не выстроена, как правило, институциональная составляющая процесса стратегического управления предприятием.

Целью данного исследования является актуализация проблематики стратегического управления для предприятий малого и среднего бизнеса.

Согласно классическим представлениям [6] стратегический процесс разработки и реализации стратегии включает следующие шаги:

- анализ внутренних и внешних факторов функционирования предприятия;
- определение ключевой проблемы, решение которой является приоритетной задачей для предприятия;
- анализ альтернатив и выбор стратегии решения поставленной задачи;
- формирование плана действий по реализации поставленной задачи;
- оценка соответствия выбранной стратегии структуре управления предприятия и организационной культуре;
- принятие выбранной стратегии в качестве основы для дальнейших оперативных мероприятий по ее реализации.

Примечательным следует считать тот факт, что в описании процесса «разработки и реализации» стратегии лишь в последнем пункте и косвенно упоминается процесс «реализации». Это важно понимать, т.к. действительно дисциплина реализации стратегических планов является наиболее узким местом во всей теории стратегического управления. Более того,

для компаний малого и среднего бизнеса, особенно в Украине, где доля управленцев разного звена с дипломом по менеджменту или любого рода бизнес-образованием минимальна, проблема реализации становится еще более актуальной.

Среди существующих подходов к стратегическому управлению, особо стоит отметить два фундаментальных труда, которые в большей степени описывают механизм реализации стратегических задач: система сбалансированных показателей Нортон и Каплана [4] и теория жизненного цикла организаций И. Адизеса [5].

Система сбалансированных показателей (ССП) представляет собой комплексную методику постановки стратегических целей и декомпозиции данных целей на самые низкие уровни иерархии, вплоть до операционных бизнес-процессов. Минусом данной системы является сложность ее внедрения: по результатам аналитики консалтинговых компаний «большой четверки» в Украине нет ни одного предприятия, которое смогло бы полностью реализовать методологию ССП в своей работе, максимум с детализацией на два уровня после стратегических целей. С другой стороны практика показывает, что даже частичное внедрение данной методологии позволяет добиться хороших результатов. Одним из таких примеров на рынке Украины является компания «Leader Snack», которая в 2013 году предприняла попытку внедрения методологии ССП в свою работу. За 4 года именно за счет внедрения механизма стратегического планирования и контроля реализации стратегических планов по методологии ССП компании удалось увеличить свою долю рынка в сегменте семечек с 13 % до 21 %. Более того, организационная структура предприятий малого бизнеса, как правило, предполагает не больше двух иерархических уровней, а для предприятий среднего бизнеса – не больше 3–4 уровней. Такая незначительная «глубина» иерархических уровней предполагает благоприятные условия для более эффективного внедрения методологии ССП.

Другим примером достаточно предметного описания методологии стратегического управления является концепция жизненного цикла организации И. Адизеса, в которой автор подробно описал этапы развития предприятия, детерминанты каждого из этапов, а также механизмы и условия перехода с одного этапа на другой и наиболее часто повторяющиеся ошибки. Данный подход гораздо проще к пониманию и реализации по сравнению с методологией ССП, но является менее точным и предполагает индивидуальную настройку каждым предприятием под себя. Согласно статистике компании «Бизнес-Конструктор», занимающейся обучением и консалтинговым сопровождением компаний в сегменте малого и среднего бизнеса, следование методологии Адизеса в процессе стратегического управления улучшает результаты компании в среднем в 2,4 раза в течение двух лет после старта внедрения данного подхода.

Тем не менее, проблема разрыва между стратегическими целями и их реализацией остается одной из важнейших нерешенных задач теории стратегического управления. Проанализированные подходы и статистика их применения свидетельствуют о том, что использование методологии стратегического управления достаточно быстро позволяет предприятиям улучшить свои результаты, но простого описанного механизма этих действий нет. Особо остро эта проблема стоит для предприятий малого и среднего бизнеса, где как правило, отсутствуют институциональные предпосылки к осуществлению стратегического управления. Дальнейшие исследования будут направлены на уточнение и адаптацию существующих подходов к стратегическому управлению для условий функционирования предприятий малого и среднего бизнеса.

Список использованной литературы:

1. *Ансофф И.* Стратегическое управление / И. Ансофф: пер. с англ. – М.: Экономика, 1989. – 519 с.
2. *Портер М.* Конкуренция / П. Портер: пер. с англ. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2006. – 806 с.
3. *Минцберг Г.* Стратегическое сафари / Г. Минцберг, Б. Альстранд, Ж. Лампель: пер. с англ. – М.: Альпина Паблишер, 2012. – 367 с.
4. *Каплан Р.* Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / Р. Каплан, Д. Нортон: пер. с англ. – М.: Олимп-Бизнес, 2016. – 320 с.

5. *Адизес И.* Управление жизненным циклом корпораций / И. Адизес: пер. с англ. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014. – 512 с.
6. Стратегия. Harvard Business Review – М.: Альпина Паблишер, 2017 – 289 с.

Молашхия Ирма Кукурьевна,
док. экономики, Ассоциированный Профессор
Сухумского Государственного Университета,
irmamolashkhia@mail.ru

РОЛЬ КОРПОРАТИВНОЙ СОЦИАЛЬНОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ В РАЗВИТИИ СТРАНЫ

Молашхия Ирма
РОЛЬ КОРПОРАТИВНОЇ
СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ
У РОЗВИТКУ КРАЇНИ

Molashkhia Irma
THE ROLE OF CORPORATE SOCIAL
RESPONSIBILITY IN THE
DEVELOPMENT OF THE COUNTRY

В современной Грузии особенно актуально внедрение концепции корпоративной социальной ответственности бизнеса (CSR) для сокращения бедности и достижения стабильного развития страны.

В наше время в Грузии крупные бизнес-компании и бизнес-ассоциации, неправительственные или международные организации, все больше и больше инициативы проводят для решения существующих проблем в отдельных секторах (экономической, социальной и экологической).

Целью данной работы является рассмотреть возможные результаты развития корпоративной социальной ответственности бизнеса (CSR) в нашей стране в нынешней ситуации. Указаны, что нужно сделать для того, чтобы у грузинских компании развить чувство социальной ответственности.

Как известно, существует два типа поощрения коммерческих организации:

1. Закон должен принуждать коммерческие организации, чтобы они взяли на себя такую ответственность (например, в стране созданы законы для защиты сообществ от промышленных отходов, от строителств уродливых зданий и опасных продуктов).

2. Коммерческие организации на добровольной основе должны откликнуться на проблемы сообществ (например, для укрепления своей репутации они часто финансируют разные TV проекты, являются спонсорами разных спортивных клубов в Грузии и т.д.).

В настоящее время компании в Грузии в основном занимаются благотворительностью и филантропией. Они осуществляют значительно меньше социальных проектов, чем общество ожидает. По нашему мнению, главной причиной является то, что нет поддержки у бизнеса со стороны государства. Это выражается в том, что не существует никаких налоговых льгот для компании, которые несут социальную ответственность бизнеса (CSR) в Грузии.

Нужно отметить, что в странах ЕС особое внимание уделяется политике, которое поддерживает развитие корпоративной социальной ответственности бизнеса (CSR), т.к. наша страна стремится к евроинтеграций мы считаем, что нам нужно более активно поделиться и внедрить Европейские модели и стандарты в этом направлений.

Список использованных источников

1. The role of government and publicpolicies inpromoting corporate social responsibility, The Centre for Strategic Research and Development of Georgia. – Tbilisi, 2012.
2. Социальная Ответственность Компании: Практическая Польза для Бизнеса Ассоциация Менеджеров. – М., 2002.
3. *Молашхия И.К.* Влияние культуры организации на организацию. – Батуми, 2014.