

Н.А. Илюхина, К.Н. Кривченкова

ОПТИМИЗАЦИЯ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ НА МАЛЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ

Данная статья посвящена стратегическому менеджменту как концепции, не так давно появившейся в практике менеджмента. В первую очередь стратегический менеджмент рассматривает проблемы роста и выживания крупных организаций. Но в настоящее время, когда малые предприятия играют столь существенную роль, их потребности в стратегическом менеджменте уже нельзя игнорировать. Статья направлена на формирование концептуальных подходов к определению позиции стратегического менеджмента на малых предприятиях.

Ключевые слова: стратегический менеджмент, малое предприятие, бизнес-стратегия.

Стратегический менеджмент – это концепция, не так давно появившаяся в практике менеджмента. В первую очередь стратегический менеджмент рассматривает проблемы роста и выживания крупных организаций, но в настоящее время, когда малые предприятия играют столь существенную роль, их потребности в стратегическом менеджменте уже нельзя игнорировать.

С исследовательских, аналитических позиций можно выделить четыре периода эволюции теорий стратегического менеджмента.

1. Ранний этап (большое внимание уделяется внутренним факторам);
2. Экономика организации промышленности;
3. Организационная экономика;
4. Ресурсный подход.

В стратегическом менеджменте доминирующая парадигма характеризуется двумя основными принципами: формирование стратегии и ее применением. Стратегия представляет собой унифицированный всеобъемлющий план и интегрированный план, который соотносит стратегические преимущества компании с вызовами и возможностями ее внешней деловой среды. Он строится таким образом, чтобы его должное исполнение обеспечивало достижение целей компании. Существует четыре подхода к стратегии: классический, процессный, эволюционный, системный [1].

Для того чтобы быть эффективным, особенно на малых предприятиях, процесс стратегического менеджмента не всегда должен придерживаться строго формального порядка. Как показывают исследования, компании, которые часто прибегают к стратегическому менеджменту, как правило, действуют более успешно, нежели те, кто им не пользуются. Стратегический менеджмент позволяет организации действовать превентивно, предпринимать профилактические действия, не ограничиваясь только ответными шагами, повышает ее готовность с уверенностью встретить как поддающиеся контролю, так и неконтролируе-

мые ситуации. Стратегический менеджмент обеспечивает четкое стратегическое видение и придает смысл миссии компании. Наличие ясного видения создает синергию и объединяет в один поток всю энергию организации. Это помогает эффективно доносить до всех работников планы организации, тем самым, обеспечивая их готовность решать организационные задачи.

Стратегический менеджмент позволяет оценить сильные и слабые стороны организации и сосредоточиться на стратегически важных направлениях. Оценивая эффективность реализации стратегии, организация получает необходимую информацию о том, насколько стратегия соответствует внешним условиям среды; это позволяет понять природу происходящих во внешней деловой среде изменений и привнести в стратегический процесс этические аспекты и корпоративную социальную ответственность.

Существуют три уровня стратегии [2]:

1. Стратегия корпоративного уровня. Это стратегия для компании, действующей в нескольких сферах бизнеса; она определяет общие параметры бизнеса с точки зрения рынков и продуктов. В нее включаются все стратегии бизнеса и функциональные стратегии компании.

2. Уровень бизнес-стратегии. Бизнес-стратегии направлены на создание конкурентного преимущества в каждом из независимых стратегических подразделений компании.

3. Стратегия функционального уровня компании. Функциональная стратегия связана с такими функциональными сферами фирмы, как производственные процессы, маркетинг, финансовые и человеческие ресурсы, исследования и разработки.

Разработка и формирование стратегии, естественно, представляют собой одну из основных задач менеджеров. Это особенно верно применительно к малому бизнесу, где управляющий или владелец-руководитель изначально ответственны за разработку бизнес-стратегий: именно они занимаются принятием стратегических решений. Таким образом, необходимо изучать, как руководители малых предприятий разрабатывают и реализуют бизнес-стратегии.

Как стадию стратегического менеджмента разработку стратегии часто называют стратегическим планированием или планированием на долгосрочную перспективу; эта стадия связана с разработкой миссии, целей и стратегий. Ряд исследователей предполагают, что процесс формирования стратегии в организации включает три основных элемента: разработку стратегического видения и миссии бизнеса, разработку стратегических целей организации и разработку бизнес-стратегий.

На первом этапе разработки стратегии определяется корпоративная миссия. Четко сформулированная миссия способствует распространению среди сотрудников чувства общих ожиданий и служит формированию и распространению имиджа фирмы в сознании важных заинтересованных лиц, которые тем или иным образом могут влиять на цели компании. Стратегическое видение определяет то, чем компания должна стать в будущем, тогда как миссия отражает главное ее намерение в настоящем и объясняет причины ее существования, природу бизнеса, в котором она действует, а также указывает, каких имен-

но потребителей она стремиться привлечь, обслужить и удовлетворить. Принимая эту точку зрения, можно утверждать, что миссия – обобщенная формулировка главной цели или намерения фирмы, фундаментальных причин ее присутствия в данном бизнесе.

На втором этапе формирования стратегии определяют достижимые цели. Предполагается, что владелец-управляющий малого предприятия должен установить цели своей фирмы на основе текущих и прогнозируемых возможностей. Эти цели должны обеспечить направление будущей деятельности и инвестиций. Указанные исследователи утверждают также, что следует сформулировать стратегии, определить порядок процедур и установить бюджет, причем все это должно быть направлено на поддержку достижения поставленных целей фирмы. Без установленных целей стратегии малых предприятий не смогут выбрать правильное направление. В этом смысле цели могут рассматриваться как конечный результат планируемой деятельности.

Именно цели бизнеса приводят формулировку миссии в плоскость конкретных задач, определяющих направление и суть деятельности фирмы. Практически во всех случаях цели превращают общие места формулировок миссий в конкретные обязательства фирмы. В целом же цели бизнеса могут быть достигнуты как в долгосрочной перспективе, так и в средне- и краткосрочной. К числу целей можно отнести прибыльность, удовлетворенность персонала своей работой, производительность труда, организационную эффективность, удовлетворение клиентов, социальную ответственность и разработку технологий.

Некоторые делают упор на составление списка количественных и измеримых целей, тогда как другие предпочитают фиксировать сочетание количественных и качественных показателей. Следует подчеркнуть, что в настоящее время существуют некоторые цели, которые трудно измерить количественно; к их числу можно отнести удовлетворенность персонала своей работой и организационную эффективность. Однако независимо от природы целей для малых предприятий очень важно разработать формулировку миссии и в соответствии с ней определить перечень целей. Цели фирмы должны отражать ее миссию. Миссия и стратегическое видение должны учитывать сильные и слабые стороны фирмы, возможности и фактические или потенциальные угрозы, с которыми она сталкивается.

Стратегические цели фирмы должны включать в себя ответы на четыре основных вопроса: что? кто? когда? сколько именно? Иначе говоря, цели должны включать выходы и результаты (что?), ясно указывать на целевые группы или рынки (кто?), соответствовать условиям и временным ограничениям (когда?) и, наконец, устанавливать стандарты и критерии оценки эффективности действий (сколько именно?). В малом бизнесе цели должны быть сфокусированными на приоритетах бизнеса [3].

Итак, третий этап процесса формулирования стратегии – разработка самой стратегии. После того как стратеги компании сумели разработать формулировку миссии и установить стратегические цели в свете проведенного анализа деловой окружающей среды, они могут приступать непосредственно к разработке стратегий бизнеса. Разработка стратегии, как правило, связана с опреде-

лением того, насколько фирма соответствует своей деловой среде. Этот процесс заключается в определении возможностей фирмы и одновременно – потребностей отрасли, так, чтобы фирма могла их удовлетворить, хорошо вписываясь в деловую среду.

Разработка стратегии представляет собой довольно трудную задачу. Ее решение требует осознания и осмысления деловой окружающей среды и детального анализа текущего состояния деловой окружающей среды и детального анализа текущего состояния самой фирмы, особенно управляющим (руководителем); впрочем, как и все другие управленческие навыки, этот развивается с приобретением опыта практической деятельности. Для малых предприятий окончательное решение по стратегиям принимает владелец-руководитель или управляющий. Было установлено, что осмысление руководителем малого предприятия деловой окружающей среды в стратегическом плане может иметь большое значение для разработки успешной стратегии.

Исследователи обнаружили, что когда руководителю малого предприятия не хватало умения стратегически осмыслить деловую окружающую среду, его фирма, как правило, действовала с низкой эффективностью. Чтобы разработать эффективную стратегию, специалисту по стратегиям следует ответить на ряд базовых вопросов. Процесс разработки стратегии связан с поиском ответов на десять основных вопросов, выходящих за пределы SWOT-анализа [4]:

1. Какой именно продукт предлагает на продажу ваша фирма?
2. На каких потребителей и на какой рынок рассчитана ваша продукция?
3. Почему покупатели нуждаются в предлагаемом вами обслуживании?
4. Кто ваши основные конкуренты? Какова их доля рынка?
5. В чем заключаются главные сильные стороны ваших конкурентов?
6. Каковы основные слабые стороны ваших конкурентов?
7. Каковы технические альтернативы вашего продукта (услуги)?
8. В чем заключается сила вашей фирмы?
9. В чем состоит ее слабость?

10. В свете ответов на предыдущие вопросы, какие стратегии следует применить, чтобы наиболее полно использовать ваши сильные стороны и воспользоваться преимуществом слабости ваших конкурентов?

В интересах разработки адекватной стратегии стратег МСП должен найти ответы на данные вопросы, учитывая результаты отраслевого анализа, ресурсы фирмы, а также принимая во внимание стратегические цели малого предприятия. Ответы на эти вопросы могут служить для специалистов по стратегиям руководством, помогающим в их практике.

Стратегическое планирование имеет важное значение для долгосрочного роста развития мелких высокотехнологичных компаний. У фирм, применяющих формальные и неформальные процессы стратегического планирования, наблюдается улучшение основных показателей деятельности по сравнению с фирмами, не осуществляющими стратегическое планирование. Это касается оборота, темпов роста, успехов в достижении целевой прибыли и корпоративных целей. Планирование помогает стратегу малого предприятия выявлять сильные стороны и компетенции и создавать своей фирме конкурентное пре-

имущество. Выявление сильных и слабых сторон бизнеса помогает владельцу-управляющему разрабатывать альтернативные стратегии для конкуренции в пределах своей отрасли. Кроме того, планирование также создает оперативные инструменты, предназначенные для достижения организационных и финансовых целей малого бизнеса. Например, при помощи одного из инструментов планирования можно спрогнозировать будущее малого бизнеса по объему продаж или производства. Другой пример инструмента планирования – прогнозирование посредством разработки сценариев, что включает рассмотрение набора возможных планов развития на будущее, предназначенных для различных прогнозируемых ситуаций.

Процесс бизнес-планирования определяет, как владельцы и руководители бизнеса трансформируют свои личные цели в бизнес-цели и затем стараются достичь их, следуя логически последовательному процессу. Первый шаг бизнес-планирования показывает, как личные цели владельца-руководителя или управляющего малого предприятия наряду с корпоративными целями выявляются в процессе обсуждений и оценки. Затем управляющие малым бизнесом осуществляют анализ внешней и внутренней окружающей среды деятельности компании, чтобы выявить сильные и слабые стороны фирмы, возможности и угрозы внешней среды (т.е. проводят SWOT-анализ). Его результаты помогают определить место фирмы на рынке, а также сильные и слабые стороны ее конкурентов.

В свете полученных результатов стратегии малого предприятия могут определить компетенции и конкурентные преимущества своего бизнеса. На следующем шаге проводится анализ потребителей, позволяющих определить целевые рынки фирмы и целевые группы потребителей. В соответствии с этим фирма должна разработать свою маркетинговую стратегию и составить комплекс мероприятий маркетинга. Маркетинговый комплекс показывает, что представляет собой продукт и (или) услуга компании. Каковы методы ценообразования и тактика продвижения? Где фирма намеревается действовать и каким образом она собирается продавать свои товары и услуги? Следующий шаг – разработка операционного маркетингового плана и, наконец, определение операционных потребностей. Бизнес-план подобен дорожной карте и инструменту, он указывает путь от исходной точки до конечного пункта. Процесс планирования бизнеса можно уподобить чтению карты: сначала определить свои координаты, затем место, где вы хотите находиться, а затем уже приступить к прокладыванию маршрута. Процесс планирования бизнеса связан с решением трех основных проблем [5]:

- 1) понять, где вы находитесь в данный момент (т.е. каково нынешнее положение фирмы);
- 2) решить, где следует находиться (т.е. какое положение желательно занять фирме в будущем);
- 3) спланировать, как добраться к месту назначения (т.е. составить план мероприятий, направленных на достижение желаемого положения).

Всякий раз, когда мы обращаемся к долгосрочному планированию бизнеса, это означает, что мы занимаемся стратегическим планированием. Стратеги-

ческое планирование – это постоянный процесс, посредством которого руководители малого бизнеса разрабатывают бизнес-стратегии и поддерживают конкурентоспособность своей фирмы на рынке. В принципе использование стратегического планирования в малом бизнесе более или менее ограничено. Несмотря на это, ряд специалистов утверждают, что руководители и управляющие малым бизнесом обязаны осуществлять процесс стратегического планирования. Одна из важных причин этого заключается в том, что, как правило, владелец-руководитель малого предприятия считается главным стратегом своей фирмы и ему принадлежит последнее слово в принятии важных решений. Хотя в процесс подготовки бизнес-плана должны быть вовлечены многие сотрудники на разных уровнях фирмы, только владелец-руководитель МСП ясно представляет себе перспективы своего бизнеса, несет ответственность за постановку целей, обладает полной информацией из внешних и внутренних источников, наконец, именно этот человек делает окончательный выбор бизнес-стратегии фирмы.

Применение стратегического менеджмента в малом бизнесе может определяться влиянием как организационных факторов, так и факторов воздействия внешней деловой среды. Стратегический менеджмент развивающейся фирмы определяется влиянием пяти основных факторов [6, 7]:

- времени, которое стратегический менеджер может уделить данному процессу;
- потребности в принятии решений;
- направления внутренней политики фирмы;
- неопределенности внешней деловой среды деятельности;
- видения предпринимателя-руководителя фирмы.

Некоторые ученые даже предполагают, что именно тщательный учет этих факторов обеспечивает эффективность стратегического менеджмента в малом бизнесе. В общем, несмотря на критику, ряд специалистов подобного подхода все модели стратегического планирования, предназначенные для малого бизнеса, разделяет на два основных теоретических направления: рациональные модели и модели интуитивной разработки стратегии. Рассмотрим теоретические основы обоих направлений.

Рациональная модель стратегии рассматривает процесс разработки стратегии как формальный вид деятельности, в рамках которой основное внимание уделяется связи между внешней средой бизнеса и организацией. Эта модель рассматривает достижение так называемого «стратегического соответствия» (условиям внешней и внутренней деловой окружающей среды) как одну из важных задач, которые призван решать стратег.

Вторая модель – это модель интуитивной разработки стратегии. Модель интуитивной разработки стратегии сосредоточена на внутренних параметрах организации, таких как культура, стиль руководства, политика в отношении человеческих ресурсов. В соответствии с этой моделью формальное стратегическое планирование со временем утрачивает свое значение, преимущественно из-за динамичности внешней среды, когда ключевыми условиями для выживания компании становятся способность к инновативности и гибкости.

В заключение можно сказать, что стратегическое планирование – это одна из функций управления, которая представляет собой процесс выбора целей организации и путей их достижения. Стратегическое планирование обеспечивает основу для всех управленческих решений, функции организации, мотивации и контроля, ориентированных на выработку стратегических планов.

Список литературы:

1. Альтшулер, И. Стратегическое управление на основе маркетингового анализа. Инструменты, проблемы, ситуации [Текст] /И. Альтшулер. - М.: Вершина, 2009 – 254 с.
2. Внедрение сбалансированной системы показателей [Текст] /Horvath & Partners.- М.: Альпина Бизнес Букс, 2008 – 484 с.
3. Котельников, В.Ю. Стратегическое управление. Принципиально новые подходы для эпохи быстрых перемен [Текст] / В.Ю. Котельников. - М.: Эксмо, 2010. – 176 с.
4. Миддлтон, Дж. Библиотека избранных трудов о стратегии бизнеса: Пятьдесят наиболее влиятельных идей всех времен [Текст] /Дж. Миддлтон. – М.: Олимп-Бизнес, 2009 – 216 с.
5. Репин, В.В. Бизнес-процессы: Регламентация и управление [Текст] / В.В.Репин, Е.Г. Елиферов– М.: ИНФРА-М, 2008- 559 с.: ил.
6. Томпсон-мл., А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации [Текст] /А.А.Томпсон-мл., Ш. А. Дж. Стрикленд - М.: Вильямс, 2011– 386 с.
7. Хамел, Г. Конкурируя за будущее: Создание рынков завтрашнего дня [Текст]: учебное пособие. / Г.Хамел, К. Прахалад – М.: Олимп-Бизнес, 2011. – 480 с.

Илюхина Наталья Александровна

к.э.н., доцент кафедры финансового учета

Орловского государственного института экономики и торговли

e-mail: ilyukhina.orel@mail.ru

Кривченкова Кристина Николаевна

студентка 4 курса факультета управления

Орловского государственного института экономики и торговли

e-mail: kristofer_r@mail.ru