

УДК 658.3

Вольф Федор Валерьевич,

кандидат экономических наук, доцент,
кафедра Экономики и управления на металлургических и машиностроительных предприятиях,
Высшая школа экономики и менеджмента,
ФГАОУ ВО «Уральский федеральный университет
имени первого Президента России Б.Н.Ельцина»
г.Екатеринбург, Российская Федерация

Минасян Каринэ Ашотовна,

магистрант,
Высшая школа экономики и менеджмента,
ФГАОУ ВО «Уральский федеральный университет
имени первого Президента России Б.Н.Ельцина»
г.Екатеринбург, Российская Федерация

**МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ РОСТА
МАЛОГО ПРЕДПРИЯТИЯ В РОССИИ***Аннотация:*

В статье изложена авторская концепция организационно-методического обеспечения реализации стратегии роста малого предприятия, в основе которой лежит системный учет факторов риска не достижения целевых установок и организационно-методические рекомендации по их минимизации. Эмпирическая база: справочные, экспертные материалы.

Ключевые слова:

стратегия, планирование, организация, малое предприятие, риски

Введение

Условия деятельности российских организаций определяются жесткой конкуренцией, высокими транзакционными издержками развития. В настоящее время долговечность, ремонтпригодность, дизайн и иные характеристики производимой продукции, услуг уже не являются определяющим фактором успешного развития предприятия. Высокая скорость изменения характеристик рынка вынуждает микроэкономические организации развиваться либо хаотично, несбалансированно и не системно, либо формировать структуры непрерывного учета, корректировки и контроля изменений внешних и внутренних факторов [1].

Долгосрочно доминирующие положения занимают предприятия, развивающиеся системно, на основе стратегического плана и непрерывно совершенствующих состав и содержание приемов развития. В стратегии развития предприятия отражены сбалансированные интересы его собственников, степень реализации которых зависит от множества субъектов влияния на управляемую деятельность предприятия: работников, поставщиков, потребителей субъектов государственной и муниципальной власти. Данное обстоятельство обуславливает актуальность исследования организационно методического обеспечения процессов практической реализации стратегических устремлений предприятия, отвечающего требованиям критериального формирования траектории развития.

Возникновение потребности в стратегическом управлении. Видение и роль стратегии с позиций собственников. Роль персонала

Большое количество дефиниций термина стратегии не позволяет установить границы понятия и его целостность. Однако, такие характерные признаки, как: целенаправленность и долгосрочность общепризнаны. Майкл Портер считает, что стратегия есть результат разрешения проблемы выбора, комбинации различных целей [2]. Любая формирующаяся система строиться, исходя из некоего видения ее положения. Результирующий вектор ее развития формируется из обладающих разным весом частных интересов собственников. При данном подходе стратегия будет являться некой сложной аддитивной моделью видения собственников. Руководствуясь этим, организация осуществляет текущую деятельность.

Отсутствие процедур формального целеполагания, принципов достижения проявляется в неготовности противодействовать дестабилизирующим воздействиям внешней и внутренней среды или проводить структурные преобразования при необходимости. Таким образом, стратегия развития связана с оформлением долгосрочных намерений, выбором ключевых управляемых факторов, установлением индикаторов степени достижения целей, дифференциацией задач по ресурсному обеспечению среднесрочной и краткосрочной деятельности.

Оформленное видение должно отвечать определенным базисным принципам [3]:

- содержать в себе элементы, раскрывающие за счет чего реализуется конкурентоспособное развитие компании;
- объективность и однозначность трактовки;
- направленность на максимальную поддержку и отдачу от контрагентов;
- соответствие потребностями и факторам настоящего времени.

Потребность в стратегии должна возникать в период организации системы, но для её оформления необходимы дополнительные квалифицированные кадры и издержки, что зачастую не приемлемо для маломасштабного бизнеса. Кроме этого следует иметь в виду, что рост численности управленческого персонала сопровождается ростом вероятности оппортунистического поведения, что может существенно повлиять на реализацию задач стратегического развития. Такие эндогенные риски являются серьезными факторами в развитии системы.

Управление персоналом организации, выстраивание, реконструкция и модернизация внутрипроизводственных процессов по формированию целевых результатов - это процесс возобновляемый постоянно. Мета-процесс (управление управлением) должен позволять синхронизировать, цели персонала, цели собственника и цели потребителей. Важность управления персоналом организации в построении эффективной системы реализующей стратегию развития сложно переоценить. Одновременно с решением проблем первоначального структурного оформления организации возникает проблема рисков, связанных с воздействием на стратегию роста экзогенных факторов.

Риски, их природа и влияние

Влияние на реализацию стратегии оказывают риски как со стороны сферы производства, так и со стороны сферы реализации продукции, услуг. Природа рисков различна. Например, если стратегия развития предполагает определенные инвестиции в основные средства, то следует учитывать риски низкой технической надежности оборудования, нарушения технологии производства, сервисного обслуживания, влияющие на выполнение производственной программы, загрузку производственных мощностей и, следовательно, на технико-экономические показатели эффективности производства, календарные сроки достижения требуемых значений индексов оценки степени достижения стратегических подцелей и целей. Недостигнутые экономические параметры могут привести предприятие к катастрофе.

В части реализации продукции типовым и главным риском со стороны сферы реализации является существенное долгосрочное снижение спроса, что происходит, зачастую, внезапно. Такая ситуация может наблюдаться в результате, протекционистских действий национальных правительств на глобальном рынке, установления санкционных режимов, рвущих налаженные хозяйственные связи, принятия законов меняющих структуру транзакционных издержек и, следовательно, структуру экономически эффективных и неэффективных проектов. В новейшее время проявляется и новый механизм сетевых воздействий на формирование предпочтений: видеохостинг YouTube, прочие социальные сети, когда харизматичные субъекты задают тренд спроса, объемы спроса на различные продукты и услуги. Недополученный экономический эффект, убытки и невозможность их устранения в результате отсутствия, или сложности дифференциации технологии производства могут привести предприятие к банкротству [3].

Риски по природе возникновения можно разделить на [4]:

- технологические;
- кадровые;
- ресурсные;
- потребительские;
- со стороны поставщиков;
- со стороны конкурентов;
- административно-политические.

Они возникают в результате неопределенности и вероятности в деятельности системы. Из них, в каждом индивидуальном случае, в зависимости от определенности организации, вероятности наступления и потенциального ущерба события будет иметь разное влияние.

В основном выделяют три степени риска [5]:

- допустимый – подразумевает потерю прибыли в определенном периоде;
- критический – потеря выручки в определенный период;
- катастрофический – угроза платежеспособности предприятия, вероятность потери активов и/или пассивов.

Таким образом, при формировании определенной стратегической политики, необходимо учитывать большое количество внутренних и внешних факторов. В следствие этого, прогноз степени их влияния, определение чувствительности, на различных этапах деятельности системы поможет создать и оптимизировать анти-рисковую программу (за счет выборки).

Риски, как ориентиры организационно-методического обеспечения решения стратегических задач и достижения цели

Исходя из того, что система должна включать в проектирование стратегии и тактики роста антикризисную направленность возникает потребность в управлении рисками. Управление рисками – комплексный процесс, именуемый риск-менеджментом. Его построение в организации основано как на общих – базисных, так и на частных принципах. Исходя из общих принципов управления [6] их отражение в риск-менеджменте будет следующим – методология должна строиться на:

- научно-экспертной обоснованности;
- системности и непрерывности. Стабилизация, определенность, одного из влиятельных факторов не исключает непредсказуемость других, требующих продолжительного, комплексного менеджмента. Определение организации как системы отражает, что каждая стабилизация или изменчивость фактора приводят к изменению во всех ее составляющих;
- оптимальности – сочетать в себе методы исключения деструктивных влияний рисков, приближающие к наилучшему результату относительно необходимого.
- методической регламентации подсистем, документально и неформально закрепленной. Каждый уровень, объекты и субъекты внутри системы, должен быть определен или следовать сводным регулирующим методам по организационному обеспечению деятельности.

Эффективность стратегической организации относительно рисков обосновывается результатами непрерывного балансирования на данных принципах. В целом организационно-методическое обеспечение формируется исходя из индивидуальных особенностей системы. Фундаментальность систем организационно-методического обеспечения базируется в подсистемах на направлениях деятельности структур, их принадлежности, предназначения в процессе развития организации. Так направленность деятельности организации и структурных подразделений образует индивидуальные принципы построения реализации риск-менеджмента каждой подсистемы в организации.

Реализация риск-менеджмента

Для достижения цели риск-менеджмента необходимо иметь необходимый объем достоверной информации позволяющий принять и реализовать решения по минимизации вероятности потерь полезного результата. На российских предприятиях для решения данной задачи создаются отделы по управлению рисками.

Основные функции данного отдела:

- сбор, обработка и оценка информации для выборки по рискам исходя из наиболее влиятельных рынков и факторов;
- разработка проектной документации по инвестиционной деятельности;
- подготовка методов, способов реагирования в отношении рисков, страхование;
- выработка отчетной информации.

Для малого предприятия, не имеющего больших страховых запасов ресурсов позволяющих демпфировать последствия неверных управленческих решений, поддержание такой структуры выходит на первый уровень важности [7]. Процесс риск-менеджмента осуществляется непрерывно, циклично. При этом реализуются все базовые функции управления: контроль, учет, планирование, организация, мотивация, регулирование. [8]

При необходимости организации снижения степени рисков малых предприятий в научной литературе рекомендованы следующие методы [9]:

- диверсификации – размещение средств на различных направлениях деятельности;
- самострахования – создание страховых запасов (различные высоко- и среднеликвидные активы);
- лимитирования – установление предельных значение;
- приобретения дополнительной информации.

Результатом деятельности системы, в структуре которой реализованы указанные принципы, функции и методы, будет формирование сбалансированного, адаптивного, целевого управления.

Выводы

Потребность в оформлении стратегии организации появляется сразу после решения о её создании. Стратегия базируется на интересах собственников, однако осуществляется под влиянием многих факторов и рисков. Стратегия роста предприятия, его развития – определяющий вектор формирования его структуры и эффективности достижения цели. Реализация стратегии предусматривает учет внутренних и внешних рисков разной природы и степени влияния. Управление рисками осуществляется за счет риск-менеджмента. Избежать рисков невозможно, однако существуют методы минимизации их воздействия, которые могут быть реализованы на малом предприятии на базе системы сбалансированных показателей.

Список используемых источников

1. Егорушкина Т. Н., Ковляметов Д. Д. Значение риск-менеджмента в управлении рисками на предприятии // Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2016. – № 17. – 5. – С. 435–439.
2. Porter М. Е. What is strategy? // Harvard Business Review. – 1996. – №6. – 74. – С. 61–78.
3. Григорьева С. В. Факторы и методы анализа рисков стратегической устойчивости предприятия // Научный журнал «Транспортное дело России». – 2014. – №1. – С. 123–126.

4. Гершун А., Горский М. и др. Технологии сбалансированного управления // М.: ЗАО «Олимп—Бизнес». – 2004. – С. 47.
5. Батова И.Б. Классификация рисков и причины их возникновения // Электронный научный журнал «Международный студенческий научный вестник». – 2015. – № 1.
6. Е. А. Куликова. Риск-менеджмент: учеб. пособие // Екб.: Изд-во УрГУПС. – 2014. – С. 93-94.
7. Кравченко О.Ю. Стандарты риск-менеджмента для промышленных предприятий // Научно-практический журнал «Российское предпринимательство». – 2011. – № 11. – 12. – С. 74-79.
8. Измestьева О. А. Концептуальные основы формирования реального информационного поля на основе управленческого учета // Журнал «Вестник Казанского технологического университета». – 2009. – № 2. – 24. – С. 146–150.
9. Назипова Д. А. Риск-менеджмент в предпринимательской деятельности // Научно-исследовательский журнал «Международный научно-исследовательский журнал». – 2012. – №5. – 5. – С. 47–48.
10. Гершун А. М., Нефедьева Ю. С. Разработка сбалансированной системы показателей // М.: ЗАО «Олимп-Бизнес». – 2005. – С. 9–17.

Wolf Fedor,

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Department of Economics and Management at Metallurgical and Machine-Building Enterprises,
Graduate School of Economics and Management,
Ural Federal University
named after the first President of Russia B.N.Yeltsin
Ekaterinburg, Russian Federation

Minasyan Karine,

Master student,
Graduate School of Economics and Management,
Ural Federal University
named after the first President of Russia B.N.Yeltsin
Ekaterinburg, Russian Federation

**METHODICAL SUPPORT OF IMPLEMENTATION OF THE GROWTH STRATEGY
OF A SMALL ENTERPRISE IN RUSSIA**

Abstract:

The article presents the author's concept of organizational and methodical support of realization of strategy of growth of small enterprises, which is based on the system risk of not achieving their targets and organizational-methodological recommendations for their minimization. Empirical framework: background and expert materials.

Key words:

strategy, planning, organization, small enterprise, risks