

УДК 339.138

JEL M

DOI: <http://doi.org/10.25728/econbull.2021.3.4-baglaridu>

ПРИЧИНЫ НЕУДАЧНЫХ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ В МАЛОМ БИЗНЕСЕ

Баглариду Анастасия Станиславовна

РЭУ им. Г. В. Плеханова, Москва, Россия,

e-mail: Baglaridu.nastia2010@yandex.ru; SPIN-код 6121-7741;

ORCID ID <https://orcid.org/0000-0003-2995-8100>

Лукина Анастасия Владимировна

РЭУ им. Г. В. Плеханова, Москва, Россия,

e-mail: avlukina@gmail.com; SPIN-код: 2339-5743;

ORCID ID <https://orcid.org/0000-0003-2455-3622>

Аннотация: Низкий уровень жизнеспособности малого и среднего бизнеса зачастую является следствием нерациональных управленческих решений, подкреплённых большим количеством неоправданных рисков. Что является причиной таких ошибок? В статье рассматриваются причины неудачных управленческих решений, знание которых может помочь компаниям малого и среднего бизнеса избежать ошибок в будущем. Представлен анализ факторов, которые толкают предпринимателей к неэффективным действиям, а также модель причинно-следственных связей на примере кейса компании малого бизнеса, осуществляющей международную закупку и реализующую товар на территории России. Вложение и без того ограниченных ресурсов малых предприятий всегда являлось актуальной проблемой для предпринимателей. Но анализ неудачного опыта может представлять собой ценную информацию для разработки рекомендаций относительно направлений инвестирования.

Ключевые слова: управленческие решения, малый бизнес, оптимизация, управление, организация внутренних процессов

REASONS FOR INEFFECTIVE MANAGEMENT DECISIONS IN SMALL BUSINESSES

Baglaridu Anastasia Stanislavovna

Plekhanov Russian University of Economics, Moscow, Russia

e-mail: Baglaridu.nastia2010@yandex.ru; SPIN-code 6121-7741;

ORCID ID <https://orcid.org/0000-0003-2995-8100>

Lukina Anastasia Vladimirovna

Plekhanov Russian University of Economics, Moscow, Russia

e-mail: avlukina@gmail.com; SPIN 2339-5743;

ORCID ID <https://orcid.org/0000-0003-2455-3622>

Abstract: The high mortality rate of small and medium businesses is often the result of irrational management decisions, supported by a huge number of unjustified risks. However, what is the reason for these risks to be taken? The aim of this work was to find out the reasons for unsuccessful management decisions, the awareness of which would help to avoid similar mistakes

in the future. In this article the factors that push entrepreneurs to ineffective actions will be studied, as well as a model of cause-and-effect relationships will be complied, based on the case about international supplies of unrealizable for the company volumes of goods. Investing the already limited resources of small businesses has always been a considerable issue for entrepreneurs. But the analysis of failed practices can provide valuable information for developing recommendations for investment directions, which the essence of this article is based on.

Keywords: management decisions, small business, optimization, management, organization of internal processes

Введение. Нерациональные или ошибочные управленческие решения не позволяют компаниям эффективно развиваться и расти, часто приводя к полному краху и закрытию предприятий. По данным опроса, проведённого компанией McKinsey, 72% руководителей высшего звена считают, что количество неудачных стратегических решений преобладают над количеством удачных [2]. Существует гипотеза, что подобная тенденция особенно ярко выражается в малом бизнесе. Именно поэтому важно исследовать причины подобных явлений.

Малое предпринимательство представляет собой хозяйственную деятельность, которая ведётся самостоятельно «на свой страх и риск с целью получения прибыли» [3]. В соответствии с Федеральным законом РФ от 24 июля 2007 г. № 209 ФЗ «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации» [1] к субъектам малого и среднего предпринимательства относятся внесённые в единый государственный реестр юридических лиц потребительские кооперативы и коммерческие организации (за исключением государственных и муниципальных унитарных предприятий), а также физические лица, внесённые в единый государственный реестр индивидуальных предпринимателей и осуществляющие предпринимательскую деятельность без образования юридического лица. В небольших компаниях предприниматель имеет в распоряжении крайне ограниченные финансовые ресурсы и небольшой опыт на рынке, что приводит к большому количеству провалов, банкротств и неоправданных потерь среди компаний малого бизнеса [4].

Помимо этого, малые предприятия сильно уязвимы внешней средой. Это можно наглядно проследить на примере недавних событий, связанных с распространением коронавирусной инфекции. Почти 40% бизнесменов, пережив весенние коронавирусные ограничения, решили больше не заниматься бизнесом, а более половины представителей малого и среднего бизнеса не ждут возвращения к докризисным показателям ранее, чем через год. Это выяснилось в ходе опроса малого и среднего бизнеса, проведённого НАФИ по заказу Forbes [5].

Ряд исследователей, таких как Сидорчук Р.Р. приходят к выводу, что для уменьшения непредсказуемости, снижения рисков и обеспечения предприятию возможности достижения целей роста и прибыли ключевой концепцией и методологией для малого бизнеса должен стать маркетинг [6].

Как показывает практика, зачастую предприниматели не уделяют достаточно внимания предварительному исследованию потребностей потребителей, тщательному анализу маркетинговой среды, действуя по наитию и опираясь на свою интуицию. Тем более не уделяется внимание долгосрочному, стратегическому маркетинговому планированию. Нередко, такой подход влечёт за собой управленческие ошибки.

В данной статье будут рассмотрены типичные ошибки предпринимателей на примере кейса – организация невыполнимой для реализации поставки, а также будут предложены варианты действий, с помощью которых ошибок можно было бы избежать. Особое внимание будет уделено разбору **причин** неудачных управленческих решений.

Процесс принятия решений. Качество управленческого решения – это совокупность параметров решения, которые удовлетворяют конкретного потребителя и обеспечивают реальность его реализации. Р.А. Фатхутдинов предлагает следующий вариант визуализации процесса принятия решения [7], схематично представленный на рис. 1.

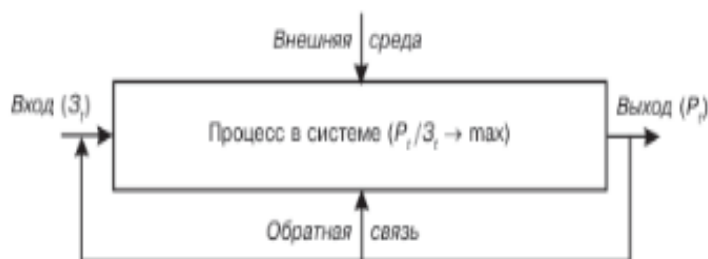


Рис. 1 Компоненты "чёрного ящика" системного подхода к принятию решения
 Источник: [7]

На данной схеме можно увидеть совокупность факторов, влияющих на процесс принятия решения. Среди них «вход», как некая проблема, «внешняя среда», отвечающая за влияние внешней среды, «обратная связь», получаемая от клиентов и «выход» как следствие конкретного решения.

В статье будет более подробно разобран сам процесс принятия решения и причины их неудач на примере конкретного кейса.

Обзор кейса. Одним из наиболее важных типов управленческих решений является решение по поставкам: ненадёжные поставщики, слишком большой или малый объём закупки, нерациональная периодичность поставок – всё это может очень сильно повлиять на бюджет и продажи компании, и, следовательно, на устойчивость бизнеса в целом. Особенно это касается наименее «мобильных» видов поставок, например, относящихся к классу международных.

Компания А является импортёром и дистрибьютером греческой продукции, включающую в себя различные виды продуктов питания. Работая на рынке более пяти лет, организация смогла достичь прямых поставок из Греции и стабильных продаж в Москве на рынке B2B. В 2010 году компания приняла решение выйти на рынок косметики. Это решение было обусловлено крайне высоким интересом к пробникам данного типа продукции на одной из выставок греческих товаров. Компания А закупила более 4х тонн косметики, однако реализация такого объёма оказалась для неё непосильной задачей. В чём же были причины провала данного управленческого решения?

Модель причинно-следственных связей управленческих решений. Ниже представлена «пирамида факторов (причин)», которая представляет из себя некую базу управленческого решения. В модели изображена причинно-следственная связь данного кейса. Она состоит из трёх уровней, расположенные в порядке «масштабности» факторов. Каждый следующий уровень отвечает за более

краткосрочные процессы и является логическим продолжением предшествующего². Схематически уровни принятия управленческих решений представлены на рис. 2.

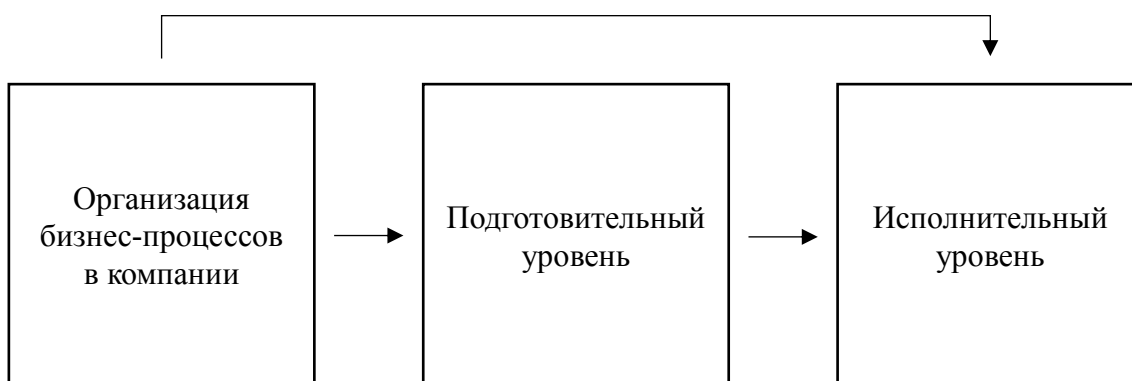


Рис. 2 Факторы принятия управленческого решения.

Источник: составлено авторами

1. **Исполнительный уровень** факторов является совокупностью максимально конкретизированных управленческих решений в конкретных числах. В данном кейсе за исполнительный уровень можно принять «решение о поставке более 4 тонн косметики», а также конкретные виды транспорта, даты поставки и т. п. Этот уровень является самым мобильным и легче всех подвержен изменениям, однако по степени влияния на конечный исход может уступать предыдущим двум.

Так, например, если бы компания А приняла решение о закупке меньшей партии товара, чем 4 тонны, то количество понесённого убытка можно было бы значительно сократить. Однако убытка и вовсе можно было избежать, если бы компания провела предварительное исследование рынка и поиск клиентов, что входит в «подготовительный» уровень факторов.

2. Как было сказано выше, **подготовительный уровень** отвечает за исследование рынка и подготовку общей базы для реализации того или иного управленческого решения. Зачастую, как и в данном кейсе, малые бизнесы почти полностью пропускают этот шаг. Затраты ресурсов на аналитические процессы, такие как стратегическое планирование, кажутся многим предпринимателям неэффективными, даже если результаты будут себя оправдывать. Почему складывается такое мнение?

Проанализировав имеющийся кейс, можно предположить, что подобное происходит из-за большого количества времени и ресурсов, вложенных в данный процесс, в то время как его результаты проявляются лишь в долгосрочной перспективе (в отличие от действий на исполнительном уровне, где последствия проявляются быстро). Для маленьких компаний, работающих в условиях высокой неопределённости, этот шаг может показаться неоправданной тратой времени и сил, однако, как показывает практика, всё совсем наоборот.

При должном исследовании рынка, компания А смогла бы заранее найти и подготовить каналы распределения для нового продукта, особенно учитывая то, что ранее организация не работала на рынке косметических товаров и не имела

² Разработано авторами

сложившейся системы сбыта. Если бы руководство компании задумалось провело предварительный анализ потенциальных каналов сбыта, то заранее идентифицировала проблему и решение о закупке можно было отсрочить, уменьшить или и вовсе отменить, что повлекло бы за собой намного меньше фактических издержек. Таким образом, это бы сильно повлияло на принятие исполнительных решений, а также повысило бы эффективность управленческого решения.

3. Уровень, отвечающий за **организацию бизнес-процессов в компании** – это совокупность факторов, включающая в себя организационную структуру предприятия, кадров, графиков и процессов в компании, наличие опыта принятия подобных решений, стиль и видение управления. Этот уровень можно назвать «причиной причин» удач и неудач действий предприятий. Он влияет как на качество (и наличие) подготовки к реализации решения, так и на сам процесс его исполнения. Именно от него зависит, насколько быстро компания реагирует на изменения на рынке, а также насколько грамотно будут приняты управленческие решения. Зачастую, организационный уровень является корнем проблем в организации, и это легко можно увидеть на примере данного кейса.

Компания А является семейным бизнесом, в штате которой работают несколько человек. Огромный объём работы ложится на сотрудников, нет чёткого распределения обязанностей. Это приводит к тому, что работники элементарно не успевают выполнять все лежащие на них задачи, в особенности такие, как исследование рынка (что входит в подготовительный этап). А статус семейного бизнеса увеличивает степень неформальности во взаимоотношениях при выполнении управленческих задач, что иногда приводит к сбоям дедлайнов и сроков. При наличии налаженного процесса работы внутри организации, у сотрудников появилось бы время и ресурсы на исследование рынка, что, в свою очередь, привело бы к эффективной реализации исполнительных решений (первый уровень факторов).

Выводы. Из всего вышесказанного можно сделать вывод, что организация бизнес-процессов в компании является самым сложным и затратным уровнем принятия управленческого решения, но в долгосрочной перспективе внутренняя налаженная работа сотрудников могла бы привести компанию к большему количеству успешных решений. Однако, как и было упомянуто выше, слишком изменчивая внешняя среда останавливает малые предприятия к вложениям в долгосрочные перспективы уже на подготовительном уровне.

Таким образом, уменьшить вероятность худшего решения можно на разных этапах в разной степени. Обладая необходимыми ресурсами, компания могла бы либо уменьшить количество первых поставок, либо вложить их в усовершенствование организации внутренних процессов, либо найти иные пути, указанные выше на разных уровнях принятия решений. Однако всё же при наличии ресурсов рекомендуется вкладывать их в развитие базовых бизнес-процессов, если они требуют доработок. В таком случае в долгосрочной перспективе будет построен надёжный фундамент для принятия любых управленческих решений, которые с большей вероятностью приведут компанию к успеху.

Литература

1. Федеральный закон "О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации" от 24.07.2007 № 209-ФЗ.
2. Smet, A. D. Untangling your organization's decision making / A. D. Smet, G. Lackey, L. M. Weiss // McKinsey. Access mode: <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/untangling-your-organizations-decision-making>.
3. Логинова Е., Прянина О. Искусство управления в малом бизнесе. – М.: Дашков и Ка, 2017. – 330с.
4. Page S. The Difference, How the Power of Diversity Creates Better Groups, Firms, Schools and Societies. – Princeton: Princeton University Press, 2007. – 456 p.
5. Forbes [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.forbes.ru>. – Дата доступа: 30.03.2021.
6. Сидорчук Р. Р. Маркетинговое управление деловой активностью предприятий малого и среднего бизнеса: Монография. – М.: Издательство «Спутник +», 2012. – 237 с.
7. Фатхутдинов, Р. А. Управленческие решения: учебник / Р.А. Фатхутдинов. — 6-е изд., перераб. и доп. — М. : ИНФРА-М, 2018. — 344 с. — (Высшее образование). - ISBN 978-5-16-002416-5.

References

1. Federal Law N 209-FZ, dated 24.07.2007, "On the Development of Small and Medium-Sized Businesses in the Russian Federation"
2. Smet, A. D. Untangling your organization's decision making / A. D. Smet, G. Lackey, L. M. Weiss // McKinsey. Access mode: <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/untangling-your-organizations-decision-making>.
3. Loginova E., Pryanina O. Iskusstvo upravleniya v malom biznese. – M.: Dashkov i Ka, 2017. – 330 p.
4. Page S. The Difference, How the Power of Diversity Creates Better Groups, Firms, Schools and Societies. – Princeton: Princeton University Press, 2007. – 456 p.
5. Forbes [Digital source]. – Link: <https://www.forbes.ru>. – Accessed: 30.03.2021.
6. Sidorchuk R. R. Marketingovoe upravlenie delovoj aktivnost`yu predpriyatij malogo i srednego biznesa: Monografiya. – M.: Izdatel'stvo «Sputnik +», 2012. – 237 s.
7. Fatxutdinov, R. A. Upravlencheskie resheniya : uchebnik / R.A. Fatxutdinov. — №6, — М. : INFRA-M, 2018. — 344 p. - ISBN 978-5-16-002416-5.

Поступила в редакцию 23 сентября 2021 г.