

УДК 334.012.64

ББК 65.290.31

**Саркисян Артур Ашотович,**  
соискатель ученой степени кандидата наук,  
ассистент кафедры менеджмента, маркетинга и организации производства  
Волгоградского государственного технического университета,  
г. Волгоград,  
e-mail: sarart@list.ru

## СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ИНСТРУМЕНТЫ РАЗВИТИЯ МАЛЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

### STRATEGIC TOOLS OF SMALL BUSINESSES DEVELOPMENT

*Данная работа посвящена проблеме развития малого бизнеса. Главная цель статьи – показать, что российские малые предприятия обладают достаточным внутренним потенциалом и внешними предпосылками для проявления стратегической активности с целью конкурентного развития. Закономерные стадии развития любого бизнеса – концентрация на ключевой деятельности, вертикальная интеграция и диверсификация – рассматриваются как управляемые инструменты стратегического развития, которые необходимо интегрировать в конкурентную стратегию малого предприятия. Описывается, каким образом руководитель малого предприятия может управлять этими процессами для достижения стратегических целей.*

*The present article is dedicated to the problem of small business development. The main goal of the article is to demonstrate that the Russian small companies have enough inner potential and outer preconditions to show strategic activity for competitive development. Standard development stages of any business – concentrating on the core business, vertical integration and diversification – are considered as manageable tools of strategic development that should be integrated into the competitive strategy of a small company. The article describes how small company's head can control those processes to achieve company's strategic goals.*

*Ключевые слова: малый бизнес, стратегическая активность, стратегическое развитие, концентрация на ключевой деятельности, вертикальная интеграция, диверсификация, количественный рост, качественное развитие, конкурентное преимущество, конкурентоспособность.*

*Keywords: small business, strategic activity, strategic development, concentrating on the core business, vertical integration, diversification, quantitative growth, qualitative development, competitive advantage, competitiveness.*

Тремя закономерными стадиями развития любого бизнеса являются концентрация на ключевой деятельности, вертикальная интеграция и диверсификация.

Под концентрацией понимается сосредоточение деятельности на узком направлении, обладающем устойчивым конкурентным преимуществом<sup>1</sup>.

Концентрацию можно рассматривать двойственно: как усилия по качественному и количественному развитию определенной сферы деятельности. Количественное развитие происходит путем наращивания производственных мощностей. Качественное же развитие подразумевает предпринимательские усилия, направленные на создание особых управленческих рутин, повышающих качество бизнес-модели в целом, а в частности таких ее характеристик, как управляемость, оборачиваемость, прибыльность и т. д.

Количественная концентрация, несмотря на наличие значительных факторов неопределенности, все же поддается логическому анализу и планированию. Поэтому, как правило, именно она рассматривается предпринимателями как основной инструмент развития. В таблице 1 приведены положительные и отрицательные последствия наращивания производственных мощностей с оценками руководителей трех волгоградских малых предприятий.

Прогнозируя баланс представленных в таблице 1 плюсов и минусов, руководители предприятий могут более адекватно подходить к вопросу о наращивании производственных мощностей.

Качественная концентрация в меньшей степени, нежели количественная, является управляемым процессом: зачастую ее результаты достигаются эволюционным путем в процессе накопления опыта и зависят от множества неопределенных факторов и случайностей. Все же роль руководителя здесь не менее, а может быть, и более важна. В данном случае на передний план выдвигается не необходимость грамотного планирования дальнейшего развития, а способность быстро ориентироваться в динамичной и непредсказуемой обстановке, то есть те личные качества руководителя, которые должны стать основой конкурентного преимущества малого предприятия.

Процесс и результаты качественной концентрации и, как следствие, качество бизнес-модели предприятия, определяющее ее конкурентоспособность, проистекают и достигаются во всех элементах и сферах деятельности предприятия. При этом такие аспекты, как лучшее качество продукции, эффективная координация снабжения и сбыта, выражающаяся в ускорении оборота средств, рациональное распределение финансовых и прочих ресурсов, своевременное решение юридических вопросов, находятся в прямой компетенции руководителя. Однако качественная концентрация достигается также благодаря накоплению опыта отдельного работника как в аспекте технической сноровки, приводящем к лучшим

<sup>1</sup> Фатхутдинов, Р. А. Управление конкурентоспособностью организации: учебник / Р. А. Фатхутдинов. – 2-е изд. – М.: Эксмо, 2005.

## Последствия наращивания производственных мощностей

Положительные последствия	ООО «Луидор»	ООО «Реал-Пром»	ООО «Волгопром-изоляция»
Рост объема выручки	+	+	+
Эффект масштаба	+	+	+
Возможное перепрофилирование приобретаемых мощностей ключевой деятельности с целью диверсификации или вертикальной интеграции. Зависит от специфики мощностей	+	+	-
Увеличение кадрового состава, уменьшающее роль отдельного работника в достижении целей предприятия и помогающее руководителю более свободно управлять текущей деятельностью и проводить более динамичную кадровую политику	+	-	-
Захват большей доли рынка и, как следствие, приобретение большей рыночной власти	+	-	-
<b>Отрицательные последствия</b>			
Перенасыщение мощностей в рыночном сегменте, влекущее обострение борьбы за платежеспособный спрос	+	+	-
Увеличение постоянных издержек, которое может привести как к уменьшению нормы прибыли при недостаточном увеличении спроса, так и уменьшению прибыли, если спрос останется прежним или снижается	-	+	-
Увеличение объекта управления, влекущее, например, усложнение координации по цепочке снабжение–производство–сбыт, контроля качества	+	-	-
Убытки при устаревании мощностей	-	-	-

Источник: составлено автором

Примечание: знаки «+» и «-» означают, что, по мнению руководителя предприятия, наращивание производственных мощностей соответственно привело или не привело к тем или иным последствиям.

производственным показателям данного работника, так и в аспекте накопления опыта коллективной работы и создания гармоничной и рациональной производственной системы, где каждый работник находится на «своем месте». У руководителя нет инструментов прямого контроля этих процессов, но в его силах создать условия, способствующие качественной концентрации и ликвидировать тормозящие ее факторы.

Вертикальная интеграция прочно обосновалась в мировой практике бизнеса как эффективный инструмент стратегического развития. В контексте интеграционных процессов в российской экономике малые предприятия в большинстве своем рассматриваются как потенциальные объекты присоединения к более крупному бизнесу.

Однако необходимо понимать, что малые предприятия – тоже активные хозяйствующие субъекты, способные использовать стратегические инструменты для исполнения своих целей.

В связи с этим можно утверждать, что интеграционная деятельность малых предприятий, ее способы, перспективы, преимущества и недостатки являются актуальным объектом для исследования.

Компания, использующая вертикальную интеграцию, обычно мотивирует ее желанием усилить конкурентную позицию своего ключевого исходного бизнеса. Этому должны способствовать:

- экономия в издержках;
- уменьшение зависимости от внешних экономических агентов;
- отход от рыночной стоимости в интегрируемых производствах;
- улучшение контроля качества;

- облегчение функции координации;
- защита собственной технологии;
- освоение новой технологии.

Однако вертикальная интеграция может иметь и отрицательные стороны. Наиболее существенными из них являются:

- излишние издержки;
- усложнение структуры управления;
- потери при быстрой смене технологий;
- потери при непредсказуемости спроса<sup>2</sup>.

Перечисленные выгоды вертикальной интеграции одинаково справедливы для крупного и малого бизнеса, минусам же малое предприятие может противопоставить главное преимущество своего размера – гибкость и динамизм, возможность быстрой диверсификации или переориентации.

Чтобы лучше оценить перспективы вертикальной интеграции для конкурентного развития малого предприятия необходимо выяснить, какие ограничения и как интенсивно воздействуют на ее интеграционную деятельность.

Неоклассическая экономическая теория различает два вида ограничений: физические, порожденные редкостью ресурсов, и технологические, отражающие степень искусности, с какой экономические агенты превращают исходные ресурсы в готовую продукцию.

Конечным продуктом интеграции определенной технологической стадии является налаженное производство продукта этой стадии, а ресурсами – необходимое сырье, оборудование и персонал. В таком случае физические

<sup>2</sup> Гольдштейн, Г. Я. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс] / Г. Я. Гольдштейн. – Режим доступа: [http://www.polbu.ru/goldshtein\\_smanage/ch08\\_all.html](http://www.polbu.ru/goldshtein_smanage/ch08_all.html) (дата обращения: 15.02.2011).

ограничения сводятся к наличию финансовых ресурсов, необходимых для покупки оборудования и найма персонала, а технологические – к информационной обеспеченности (знанию технологии), организационным способностям предпринимателя и профессиональным навыкам персонала.

Последние два пункта зависят от личных качеств предпринимателя и персонала и специфики предприятия, поэтому нельзя делать обобщенный вывод о значимости этих ограничений.

Возрастающая необходимость финансовых ресурсов однозначно является существенным затруднением на пути конкурентного развития. При этом малому предприятию зачастую намного сложнее изъять из оборота необходимые для интеграции денежные средства, нежели крупному, и на рынок возвратных капиталов представители малого бизнеса обращаются менее охотно.

Отсутствие необходимых знаний о технологии интегрируемого производства исключает саму возможность интеграции. Преодоление этого технологического ограничения может потребовать значительных материальных затрат, а также затрат времени и предпринимательских усилий. Таким образом, меняется баланс «плюсов» и «минусов». Последние преобладают в краткосрочной перспективе. Но даже если долгосрочно интеграция определенной технологической стадии будет рентабельна, в поведении предпринимателя может наблюдаться некоторая инертность, призванная избегать рисков и экономить собственные усилия.

Институциональная теория вводит еще один класс ограничений, утверждая, что экономические агенты действуют в условиях высоких транзакционных издержек, плохо определенных прав собственности и ненадежных контрактов, в условиях рисков и неопределенности. В совокупности с этим агенты рассматриваются в рамках предпосылки ограниченной рациональности.

Эти ограничения могут оказывать значительное воздействие на предпринимательскую деятельность, поэтому должны учитываться при принятии любого решения, в том числе об интеграции.

Из сказанного можно сделать следующий вывод: несмотря на то, что вертикальная интеграция весьма перспективна для российских малых предприятий, необходимость дополнительных финансовых затрат, возрастающие транзакционные издержки и стремление в условиях неопределенности и риска уделять большее внимание операционной эффективности сдерживают стратегическую активность предпринимателей.

Для ее повышения необходимо, чтобы стратегические решения принимались не интуитивно и в то же время не требовали большого объема работ по сбору и анализу информации, а опирались на достаточно простой алгоритм принятия решений с четкими критериями.

Критериями оценки интегрируемой технологии могут быть доступность, рентабельность и конкурентоспособность.

Под доступностью понимается наличие физической возможности освоения технологии данным предприятием. Это связано с наличием ресурсов для преодоления присущих ограничений.

Рентабельность подразумевает, что интегрируемая технологическая стадия должна как можно скорее, если не в краткосрочной, то хотя бы в среднесрочной перспективе, реализовывать свои выгоды, а затраты на интеграцию не должны оказывать существенного отрицательного воздействия на деятельность предприятия. При вынесении мнения о рентабельности руководитель оценивает баланс плюсов и минусов в части, касающейся изменения издержек и нормы прибыли.

Конкурентоспособность отображает влияние интегрируемого производства на качественные характеристики бизнес-модели такие, как возможность противостоять рыночной власти внешних экономических агентов, способность лучше качественно и количественно удовлетворять спрос и в целом подверженность предпринимательским рискам.

Таким образом, принятие решения об интеграции должно основываться на анализе положительных и отрицательных последствий, возникающих ограничений и исходить из соответствия критериям доступности, рентабельности и конкурентоспособности.

Изложенные выше аспекты можно представить в виде алгоритма принятия решения о вертикальной интеграции, следуя которому руководитель делает свое решение более осознанным, минимизируя интуитивные умозаключения.

В таблице 2 приведен пример принятия решения о задней интеграции, а именно освоении литейного производства руководителем ООО «Луидор».

Таблица 2

**Принятие решения об интеграции в структуру ООО «Луидор» литейного производства**

Плюсы	Оценка	
Экономия в издержках, в т. ч.:		
– транзакционные издержки	1	
– экономия в себестоимости в сравнении с рыночной ценой и стоимостью сопровождающих услуг	2	
Уменьшение зависимости от внешних экономических агентов	5	
Отход от рыночной стоимости в интегрируемых производствах	1	
Улучшение контроля качества	4	
Облегчение функции координации	2	
Защита собственной технологии	0	
Освоение новой технологии	3	
Минусы	Оценка	
Излишние издержки	0	
Усложнение структуры управления	4	
Потери при быстрой смене технологий	0	
Потери при непредсказуемости спроса	1	
Ограничения	Оценка	
Физические	5	
Технологические	2	
Институциональные	2	
Критерии	да	нет
Доступность	-	

Продолжение табл. 2

Плюсы	Оценка	
Рентабельность	-	
Конкурентоспособность	-	

Источник: составлено автором

*Примечания:* шкала оценки плюсов, минусов и ограничений может варьироваться и зависит от стратегической важности задач, которые должна решить вертикальная интеграция. Чем выше значимость, тем выше должна быть шкала для более адекватного принятия решения. Оценку же критериев предлагается проводить категорично, рассматривая лишь два варианта: удовлетворительный и неудовлетворительный, так как решение об интеграции определенной технологической стадии тоже имеет лишь два исхода.

Оценив по представленной методике целесообразность освоения литейного производства, руководитель ООО «Луидор» пришел к положительному выводу, исходя из следующего: плюсы интеграции намного очевиднее и ощутимее, чем отрицательные последствия; тормозили принятие стратегического решения высокие физические и технологические ограничения, однако компания нашла ресурсы для их преодоления, о чем свидетельствует положительная оценка критерия доступности; рентабельность и конкурентоспособность осваиваемого производства не вызывают у руководителя ООО «Луидор» никаких сомнений.

Diversificatio в переводе с латинского означает разнообразие. В контексте деятельности коммерческих организаций диверсификация подразумевает освоение новых направлений, разнообразящих структуру бизнеса.

Диверсификация деятельности – закономерный шаг для любой компании, достигшей определенного уровня развития в освоенном бизнесе.

Два рода причин обуславливают осуществление диверсификации:

– внутренне диверсификация обусловлена необходимостью повышения экономической эффективности использования ресурсов;

– внешне диверсификация обусловлена необходимостью защиты от конъюнктурных рисков.

Различают связанную и несвязанную диверсификацию.

Первая представляет собой новую область деятельности компании, связанную с существующими областями бизнеса, например в производстве, маркетинге, материальном снабжении или технологии.

Несвязанная диверсификация – новая область деятельности, не имеющая очевидных связей с существующими сферами бизнеса<sup>3</sup>.

Состояние внутренней среды предприятия, например таких характеристик, как наличие и степень загруженности производственных мощностей и рабочей силы, обеспеченность финансовыми ресурсами, управленческий потенциал, наличие необходимых материальных ресурсов, определяет ограничения для проведения диверсификации.

Такие внешние элементы, как поставщики, финансовый рынок, государство и рынок рабочей силы, определяют возможности преодоления этих ограничений.

Выгоды от диверсификации можно разделить на тактические и стратегические.

К первым относится рост доходов и возможный рост нормы прибыли в результате возникновения эффекта масштаба.

Стратегический эффект зависит от силы конкурентов и покупателей на рынке. При этом он будет разным для связанной и несвязанной диверсификации, как показано в таблице 3.

Таблица 3

Стратегический эффект диверсификации деятельности малого предприятия

		Концентрация покупателей		
		Низкая	Средняя	Высокая
Концентрация покупателей	Низкая	Связанная: увеличение рыночной доли. Несвязанная: уменьшение рисков, связанных с динамичностью рынка.	Связанная: увеличение доли рынка при устойчивых связях с клиентами обеспечивает большую рыночную власть в виде зависимости покупателей и открывает перспективы дальнейшего освоения рынка. Несвязанная: применяется при максимальном расширении первоначального бизнеса и перенасыщении рынка.	Вариант не встречается
	Средняя	Связанная: увеличение рыночной доли. Несвязанная: освоение нового источника дохода при максимальном расширении первоначального бизнеса.	Связанная: увеличение доли рынка при устойчивых связях с клиентами обеспечивает большую рыночную власть для борьбы с конкурентами. Несвязанная: освоение нового источника дохода при максимальном расширении первоначального бизнеса.	Связанная: увеличение доли рынка при устойчивых связях с клиентами обеспечивает большую рыночную власть для борьбы с конкурентами. Несвязанная: уменьшение рыночной власти покупателей.
	Высокая	Связанная: увеличение рыночной доли в сегменте, не интересующем лидеров рынка. Несвязанная: уменьшение рыночной власти конкурентов.	Связанная: увеличение рыночной доли в сегменте, не интересующем лидеров рынка при устойчивых связях с клиентами, открывает перспективы дальнейшего освоения сегмента. Несвязанная: уменьшение рыночной власти конкурентов.	Связанная: увеличение рыночной доли в сегменте, не интересующем лидеров рынка при устойчивых связях с клиентами, уменьшает элемент неопределенности. Несвязанная: уменьшение рыночной власти конкурентов.

Источник: составлено автором

<sup>3</sup> Гольдштейн, Г. Я. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс] / Г. Я. Гольдштейн. – Режим доступа: [http://www.polbu.ru/goldshtein\\_smanage/ch08\\_all.html](http://www.polbu.ru/goldshtein_smanage/ch08_all.html) (дата обращения 15.02.2011).

В таблице 3 приведен вероятный характер распределения наиболее очевидных эффектов проведения диверсификации малым предприятием для типов рынка.

На практике выгоды от диверсификации могут быть разнообразны и неоднозначны. Однако если имеются предпосылки для диверсификации, то есть способность преодолеть ограничения, и причины, то есть стратегические проблемы, которые следует решить, то, ориентируясь на данные таблицы 3, руководитель малого предприятия может лучше осмыслить, какие цели он должен преследовать.

Перед руководителем диверсифицированной компании стоит задача рационального распределения ресурсов между направлениями деятельности.

При решении данной задачи руководители малых предприятий зачастую по инерции больше времени, усилий и финансовых ресурсов уделяют поддержанию

проблемных направлений. Тогда как, например, в «Маркетинговых войнах» Э. Райса и Дж. Траута говорится: «Закрепляй успех, а от неудач избавляйся»<sup>4</sup>.

Для облегчения решения этой задачи можно пользоваться матрицей Бостонской консалтинговой группы или ее усовершенствованной версией, предложенной компанией McKinsey.

Таким образом, можно сделать вывод, что концентрация на ключевой деятельности, вертикальная интеграция и диверсификация, являясь закономерными этапами в развитии малого предприятия, могут быть процессами тщательно управляемыми и использоваться в качестве инструментов достижения конкретных стратегических целей, продиктованных условиями предпринимательской среды, и должны быть интегрированы в конкурентную стратегию предприятия.

#### ЛИТЕРАТУРА:

1. Ансофф, И. Стратегическое управление: пер. с англ. / И. Ансофф. – М.: Экономика, 1989. – 519 с.
2. Гольдштейн, Г. Я. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс] / Г. Я. Гольдштейн. – Режим доступа: [http://www.polbu.ru/goldshtein\\_smanage/ch08\\_all.html](http://www.polbu.ru/goldshtein_smanage/ch08_all.html).
3. Евсеева, О. А. Проблемы и перспективы развития предприятий малого и среднего бизнеса в условиях информационной экономики / О. А. Евсеева // Бизнес. Образование. Право. Вестник Волгоградского института бизнеса. – 2011. – № 1 (14). – С. 74–81.
4. Котлер, Ф. Основы маркетинга: пер. с англ. / Ф. Котлер, Г. Армстронг, Дж. Сондерс, В. Вонг. – 2-е изд. – М.: Вильямс, 2000. – 944 с.
5. Портер, М. Э. Конкурентная стратегия: методика анализа отраслей и конкурентов: пер. с англ. / М. Э. Портер. – 3-е изд. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. – 453 с.
6. Райс, Э. Маркетинговые войны: пер. с англ. / Э. Райс, Дж. Траут. – СПб.: Питер, 2003. – 256 с.
7. Фатхутдинов, Р. А. Управление конкурентоспособностью организации: учебник / Р. А. Фатхутдинов. – 2-е изд. – М.: Эксмо, 2005. – 544 с.

#### REFERENCES:

1. Ansoff, I. Strategic management: translation from English / I. Ansoff. – M: Economics, 1989. – 519 p.
2. Goldstein, G. Ya. Strategic management / G. Ya. Goldstein [Electronic resource]. – Access Mode: [http://www.polbu.ru/goldshtein\\_smanage/ch08\\_all.html](http://www.polbu.ru/goldshtein_smanage/ch08_all.html).
3. Yevseyev, O. A. Issues and prospect of development of enterprises of small and medium size businesses in the conditions of information economy / O. A. Yevseyev // Business. Education. Law. Bulletin of the Volgograd institute of business. – 2011. – # 1 (14). – P. 74–81.
4. Kotler, F. Fundamentals of marketing: translation from English / F. Kotler, G. Armstrong, J. Sonders, V. Wong. – 2 edition. – M: Williams, 2000. – 944 p.
5. Porter, M. E. Competitive strategy: method of analysis of branches and competitors: translation from English / M. E. Porter. – 3 edition. – M.: Alpine Business Books, 2007. – 453 p.
6. Rice, E. Marketing wars: translation from English / E. Rice, J. Traut. – SPb.: Peter, 2003. – 256 p.
7. Fathutdinov, R. A. Management of competitiveness of the company: textbook / R. A. Fathutdinov. – 2 edition. – M.: Eksmo, 2005. – 544 p.

<sup>4</sup> Райс, Э. Маркетинговые войны: пер. с англ. / Э. Райс, Дж. Траут. – СПб.: Питер, 2003.