

УДК 338.24:658.114
ББК 65.291.21:65.290.31

Fadeeva Ekaterina Alexeevna,
candidate of pedagogical sciences,
assistant professor of the department
of economics and management
of Volgograd State Technical University,
Volgograd,
e-mail: kween2@mail.ru

Фадеева Екатерина Алексеевна,
канд. пед. наук, доцент кафедры
экономики и управления
Волгоградского государственного
технического университета,
г. Волгоград,
e-mail: kween2@mail.ru

Margaryan Artur Armenakovich,
working on the master degree
at the department of economics and management
of Volgograd State Technical University,
Volgograd,
e-mail: maa1034@yandex.ru

Маргарян Артур Арменакович,
магистрант кафедры экономики и управления
Волгоградского государственного
технического университета,
г. Волгоград,
e-mail: maa1034@yandex.ru

ОСОБЕННОСТИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ МАЛЫМИ ПРЕДПРИЯТИЯМИ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ

FEATURES OF STRATEGIC MANAGEMENT OF SMALL ENTERPRISES IN THE CURRENT CONDITIONS

В статье рассматриваются особенности разработки стратегий малых предприятий. Выбор темы исследования обусловлен тем, что в условиях динамичной среды в стратегии развития нуждаются не только субъекты среднего и крупного бизнеса, но и малые предприятия. Авторами было уточнено определение понятия «стратегическое развитие», определена сущность процессов стратегического планирования и управления. Раскрыто содержание этапов процесса стратегического управления и приведены основные составляющие анализа среды предприятия. Также в ходе исследования была проанализирована классификация стратегий организаций и определены те из них, которые наиболее соответствуют специфике малых предприятий.

The article examines peculiarities of development of strategies of small businesses. Selection of subject of research is caused by the fact that in conditions of dynamic environment middle and large companies, as well as small businesses need strategy of development. The authors specified definition of strategic development, determined the essence of processes of strategic planning and management. The content of stages of the strategic management process is revealed, as well as the main components of the company environment analysis are provided. Additionally, classification of companies' strategies was analyzed and the strategies most suitable for specificity of small businesses were identified.

Ключевые слова: стратегия предприятия, стратегическое развитие, планирование, стратегическое управление, стратегии малых предприятий, стратегия оптимального размера, стратегия копирования, стратегия франчайзинга, стратегия контрактации, стратегия голубого океана.

Keywords: business strategy, strategic development, planning, strategic management, strategy of small enterprises, strategy of the optimal size, copy strategy, strategy of franchising, contracting strategy, blue ocean strategy.

В условиях современной рыночной экономики устойчивое развитие национального хозяйства невозможно без вовлечения субъектов малого предпринимательства в народное хозяйство. Значение малых предприятий для страны трудно переоценить: это и рабочие места, и налоговые отчисления в бюджет. Зачастую малые предприятия в России не занимаются стратегическим управлением, что в перспективе может привести к негативным последствиям, так как в условиях быстро меняющейся ситуации, жесткой конкурентной борьбы, риска и неопределенности предприятия должны не только концентрировать внимание на текущем состоянии дел, но и вырабатывать долгосрочную стратегию поведения, которая позволит успевать за изменениями, происходящими в их окружении. Важность и социальную значимость малого бизнеса отметил Президент России Владимир Путин в ежегодном Послании Федеральному Собранию. Эти факторы обуславливают целесообразность разработки данной темы.

Научная новизна исследования состоит в разработке и обосновании теоретико-методологических положений управления стратегическим развитием малых предприятий в современных условиях, в частности:

- уточнено понятие «стратегическое развитие предприятия»;
- выполнен анализ современных видов стратегий и выявлены те из них, которые наиболее соответствуют специфике малых предприятий.

Целью работы является раскрытие сущности процесса управления стратегическим развитием малых предприятий. Реализация поставленной цели обусловила необходимость решения следующих **задач**:

- уточнить понятие стратегического развития предприятия;
- определить сущность процесса стратегического управления;
- провести анализ различных классификаций стратегий;
- выделить стратегии, подходящие для малых предприятий.

Под стратегическим развитием принято понимать соответ-

ствующие изменения существующей производственной или экономической системы, достижение необходимого ее роста и обновление отдельных подсистем или их частей. Рост и развитие, по мнению Р.Л. Акоффа, не одно и то же. Рост может происходить с развитием или при его отсутствии. По мнению В.М. Цлафа, стратегическое развитие — процесс, осуществляемый постоянно, по мере его реализации горизонт, к которому стремится предприятие, все более отодвигается, ставятся новые долгосрочные и краткосрочные цели, при этом собственники и работники должны удовлетворять свои интересы на каждом этапе данного процесса [1]. В свою очередь, Д.В. Арутюнова полагает, что стратегическое развитие подразумевает изменение не только количественных, но и качественных характеристик организации и является целью стратегического управления [2]. Авторы расширили определение понятия «стратегическое развитие предприятия» — это целенаправленный процесс управления производственными, финансовыми, человеческими ресурсами и маркетинговой политикой предприятия, направленный на достижение устойчивого положения в перспективе. Стратегическое развитие должно включать своевременные изменения в соответствии с переменами во внешней среде.

Успешное стратегическое развитие предприятия невозможно без грамотного стратегического управления. Ведущей идеей, отражающей сущность перехода к стратегическому управлению от оперативного, явилась необходимость переноса центра внимания руководителей фирм на внешнее окружение для того, чтобы соответствующим образом и своевременно реагировать на происходящие в нем изменения, своевременно отвечать на вызовы, брошенные внешней средой.

Отсутствие стратегии в организации приводит к поражению в рыночной борьбе. В первую очередь это происходит из-за того, что предприятия планируют свою деятельность исходя из того, что окружение не будет меняться или в нем не будет происходить значительных изменений.

На предприятии стратегическое управление выражается в следующих пяти функциях:

- 1) планирование стратегии;
- 2) организация выполнения стратегических планов;
- 3) координация действий по реализации стратегических задач;
- 4) мотивация на достижение стратегических результатов;
- 5) контроль за процессом выполнения стратегии [3].

Стратегия развития предприятия вырабатывается в ходе реализации процесса стратегического планирования, проводимого в компании. По существу, это результирующий объект работ по стратегическому управлению. После установления своей миссии и целей руководство начинает диагностический этап процесса стратегического планирования [4].

Разработка стратегической модели включает анализ среды, в которой и благодаря которой функционирует предприятие. Анализ среды состоит из трех основных элементов:

- 1) анализ макроокружения;
- 2) анализ внешней среды;
- 3) анализ внутренней среды.

Анализ макроокружения включает изучение состояния экономики страны, правового регулирования, политических процессов, инфраструктуры, научно-технических и технологических аспектов развития общества, природной среды и ресурсов, социальной и культурной составляющей общества.

Анализ внешней среды помогает контролировать внешние по отношению к предприятию факторы, получить важные результаты (время для прогнозирования возможностей, время

для разработки системы раннего предупреждения на случай возможных угроз и время для составления плана на случай непредвиденных обстоятельств). Для этого необходимо выяснить, где находится компания, где она должна находиться в будущем и что для этого должно сделать руководство, изучить ее конкурентов, поставщиков и покупателей, определить факторы, представляющие угрозу для текущей стратегии предприятия.

Для успешного выбора стратегии фирмы необходим глубокий анализ существующих направлений, перспектив на будущее, а также тенденций ее развития. На основе анализа разрабатываются приоритеты в распределении ресурсов. Объектом анализа является база стратегических данных, которая представляет собой наиболее существенные характеристики внутренних и внешних условий деятельности компании и ее основных партнеров.

Анализ внутренней среды производится по следующим направлениям: кадры фирмы, их потенциал, квалификация, интересы, научные исследования и разработки; производство, включающее организационные, операционные и технико-технологические характеристики; финансы предприятия; маркетинг и организационная культура.

Особенностями разработки стратегии является то, что она основана на решении следующих задач: разработка стратегических целей фирмы; оценка ее возможностей и ресурсов; анализ тенденций в области маркетинговой деятельности; оценка альтернативных путей деятельности; определение стратегии на перспективу; подготовка детальных оперативных планов, программ и бюджетов; оценка деятельности предприятия на основе определенных критериев с учетом намеченных целей и планов.

Исходя из необходимости решения вышеперечисленных задач в процессе разработки стратегии производится оценка потенциала предприятия, ее возможностей и ресурсов для достижения общих целей; анализ внутренних факторов, обеспечивающих рост и укрепление позиций фирмы: коммерческих, технологических, социальных; анализ внешних факторов, требующих принятия мер, направленных на приспособление к изменившимся условиям и возникшим ситуациям; оценка альтернативных направлений деятельности фирмы и выбор оптимальных вариантов для достижения поставленных целей; принятие решений, взятых за основу при разработке долгосрочных планов функционирования и развития предприятия.

На основе проведенного анализа в процессе разработки стратегии происходит формирование стратегического мышления и согласование с управленческим линейным аппаратом концепции развития фирмы в целом; рекомендация новых стратегий развития, создание изделий нового вида, диверсифицированных производств; совершенствование уже выпускаемой продукции, формулирование проектов целей и подготовка директив для долгосрочного планирования, а также разработка стратегических планов и контроль за их выполнением.

Принятие и проведение своевременных решений в связи с возникновением неожиданных ситуации (изменения в законодательстве, действия конкурентов, результаты научно-технических достижений) требуют применения в управлении системы так называемого ранжирования стратегических задач. Эта система предусматривает следующее:

- проведение постоянного наблюдения и анализ внешних факторов: рыночных, научно-технических, общеэкономических, политических, социальных;
- доведение результатов анализа и их оценки до выс-

шего руководства фирмы, которое проводит ранжирование задач по степени принятия по ним решений и очередности использования.

Стратегическое управление основывается на стратегических целях предприятия, не на нынешней, а на будущей структуре хозяйственной деятельности, не на имеющемся, а на создаваемом производственном, научно-техническом, сбытовом потенциале компании, под который целевым направлением выделяются средства.

Стратегическое управление предполагает, что предприятие определяет свои ключевые позиции на перспективу в зависимости от приоритетности целей. Отсюда различные стратегии, на которые фирма может ориентироваться.

Базовые стратегии служат вариантами общей стратегии фирмы. Для успешной реализации стратегии необходимо, чтобы, во-первых, цели, планы и стратегии были хорошо доведены до персонала, с тем чтобы добиться с их стороны как понимания того, что делает фирма, так и неформального их вовлечения в процесс реализации стратегий (в частности, добиться выработки у сотрудников обязательств перед предприятием по реализации стратегии). Во-вторых, руководство должно не только своевременно обеспечивать поступление всех необходимых для реализации стратегии ресурсов, но и иметь план реализации стратегии в виде целевых установок и фиксировать достижение каждой цели.

В конкурентной борьбе с более крупными фирмами малые предприятия должны использовать свои главные преимущества: мобильность, гибкость, территориальную маневренность. Можно выделить четыре стратегии, подходящие для малых предприятий, которые позволяют использовать эти преимущества:

1. Стратегия оптимального размера заключается в освоении мелкомасштабных и специализированных рынков, тех сфер деятельности, в которых крупное производство неэффективно, а наиболее оптимальным является малое предприятие (например, фирмы, ориентированные на удовлетворение узкоспециализированного или особого спроса: индивидуальные заказы, элитные товары и услуги, выпуск мелкосерийных или нестандартных изделий). В этих сферах деятельность крупных предприятий затруднена в силу высокого риска, недостаточной величины прибыли, высоких расходов на заработную плату и низкого уровня технологичности.

2. Стратегия копирования, в рамках которой малое предприятие может либо выпускать продукт по лицензии и под маркой крупной фирмы, либо осваивать и производить копию, прообразом которой является оригинальный продукт. В большинстве случаев субъекты малого бизнеса не обладают сильной базой НИОКР, поэтому они обращают свой взор на данную стратегию. Не имея возможности получения сверхприбыли от лидерства на рынке, для повышения рыночной доли в рамках стратегии копирования малое предприятие может использовать ценовые факторы.

3. Стратегия контрактации подразумевает построение хозяйственных связей между малым предприятием и его партнером на основе контракта. В рамках крупного производства наибольшие издержки приходятся на участки малотехнологичного и мелкосерийного производства, поэтому крупному предприятию часто выгоднее отказаться от этих видов работ, закупая отдельные детали и комплектующие у малых фирм. При этом если контракты недолгосрочные, то малое предприятие сохраняет гибкость и реагирует на изменения среды. Также, чтобы избежать опасной зависимости от крупной фирмы, малые предприятия могут использовать тактику ограничения

доли оборота, приходящейся на одного крупного клиента.

4. Стратегия франчайзинга. С помощью системы взаимовыгодного партнерства крупных и малых фирм небольшие предприятия получают возможность использования преимуществ крупной организации.

Франчайзинг — это система договорных отношений, согласно которой крупная фирма обязуется снабжать малое предприятие собственными товарами, отработанными технологиями бизнеса, торговыми марками, рекламными услугами за определенную плату (роялти). Выделяют несколько видов партнерства в рамках договора франчайзинга.

Товарный франчайзинг (франшиза) — способ ведения бизнеса, при котором малая фирма покупает у ведущей компании право на продажу товаров под ее торговой маркой.

Также малые предприятия могут использовать производственный франчайзинг. Малое предприятие выступает не просто под торговой маркой франчайзера, реализуя его продукцию, но и включается в полный цикл хозяйственной деятельности крупной фирмы, выполняя равные с ней требования качества, технологического процесса, выполнения плана продаж, уровня квалификации персонала.

При деловом франчайзинге малые фирмы приобретают лицензию на право открытия магазинов для продажи покупателям набора продуктов и оказания услуг под именем франчайзера.

Стратегия голубого океана, разработанная Кимом Чаном и Рене Моборн, направлена на бурный рост и высокую прибыльность предприятий, которые могут генерировать продуктивные бизнес-идеи, создавая не существовавший ранее спрос на новом рынке («голубом океане»), где практически отсутствуют конкуренты, вместо того чтобы конкурировать со множеством конкурентов на малоприбыльных рынках («красный океан»). Основные положения данной стратегии: уход от конкуренции, поиск своей ниши на стыке сфер и фокусировка на чем-то конкретном, что ставится в центр и к чему прилагаются максимальные усилия, которые, в свою очередь, ведут за собой все остальные составляющие предприятия [5].

В хозяйственной практике России механизм стратегического менеджмента находится в стадии становления. Российский рынок вступил в ту стадию, когда отсутствие разработанной стратегии мешает предприятиям на каждом шагу. Отечественные предприятия функционируют в динамично меняющейся среде: начиная от постоянно меняющихся сумм сборов и налоговых отчислений и заканчивая сложным финансовым положением поставщиков, их ценовой политикой в условиях растущей конкуренции.

Кроме того, одной из основных проблем стратегического управления является степень обоснованности выбора того или иного направления развития. Несмотря на ограниченное количество целей, которое, как правило, преследует предприятие, в выборе путей достижения этих целей всегда есть альтернативы. Подавляющее большинство известных решений в этой области сводится к удобному для размышления и обсуждения формату: различные матрицы, диаграммы. Однако они не всегда дают представление о реальных величинах издержек и доходов предприятия [6].

Теоретической базой исследования послужили фундаментальные концепции и подходы к стратегическому управлению, представленные в трудах отечественных и зарубежных авторов. В частности, были проанализированы широко известные труды в области стратегического развития: «Стратегическое управление» И. Ансоффа, «Стратегический менеджмент» А. Томпсона и А. Дж. Стрикленда, «Стратегическое

управление» О. С. Виханского. В процессе исследования были использованы общенаучные **методы и логические приемы**, такие как методы анализа, синтеза и структуризации информации.

К **основным результатам** данного исследования можно отнести:

— расширено понятие стратегического развития предприятия — это целенаправленный процесс управления производственными, финансовыми, человеческими ресурсами и маркетинговой политикой предприятия, направленный на достижение устойчивого положения в перспективе, включающий своевременные изменения в соответствии с переменами во внешней среде;

— проведен анализ классификации стратегий предприятий. Выделены стратегии, наиболее подходящие для применения малыми предприятиями: стратегии копирования, оптимального размера, контрактации, голубого океана, а также франчайзинг.

Таким образом, отсутствие стратегии развития предприятия приводит к поражению в рыночной борьбе, в связи с этим актуальность стратегического управления для долгосрочного развития любого предприятия сложно переоценить. Стратегическое развитие предприятия определяется как процесс управления производственными, финансовыми, человеческими ресурсами и маркетинговой политикой предприятия, направленный на достижение устойчивого положения в перспективе. Стратегическое развитие должно включать своевременные изменения в соответствии с переменами во внешней среде. Можно выделить пять основных стратегий, подходящих для малых предприятий, целью которых является сведение к минимуму конкуренции с крупными фирмами и наилучшее использование своих преимуществ. При этом стратегии предполагают разные сценарии развития: как самостоятельное развитие малого предприятия, так и партнерство с крупными организациями.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Цлаф В. М. Реформирование промышленного предприятия // Корпоративный менеджмент [Электронный ресурс]. URL: <http://www.cfin.ru/management/tslaf/05.shtml> (дата обращения: 16.12.2014).
2. Арутюнова Д. В. Стратегический менеджмент: учеб. пособие. Таганрог: ТТИ ЮФУ, 2010. 122 с.
3. Гориховицкая Т. Н., Тойменцева И. А. Разработка стратегии предприятия в условиях неопределенности // Российское предпринимательство. 2010. № 9. С. 22—26.
4. Фадеева Е. А., Маргарян А. А. Основные проблемы оценки стратегического развития предприятия // Проблемы экономики. 2013. № 6. С. 75—78.
5. Ким Чан У., Моборн Р. Стратегия голубого океана. Как найти или создать рынок, свободный от других игроков. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2012. 304 с.
6. Зобнина Д. В., Фадеева Е. А. Особенности разработки финансовой стратегии предприятия определенного вида // Бизнес. Образование. Право. Вестник Волгоградского института бизнеса. 2014. № 1 (26). С. 159—161.

REFERENCES

1. Tslaf V. M. Reform of the industrial enterprise // Corporate management [Electronic resource]. URL: <http://www.cfin.ru/management/tslaf/05.shtml> (date of viewing: 16.12.2014).
2. Arutjunova D. V. Strategic management: textbook. Taganrog, 2010. 122 p.
3. Gorokhovitskaya T. N., Tojmentseva I. A. Development strategy of the company in the face of uncertainty // Russian Entrepreneurship. 2010. № 9. P. 22—26.
4. Fadeeva E. A., Margaryan A. A. The main problems of assessing strategic development of the enterprise // Problems of economics. 2013. № 6. P. 75—78.
5. Chan Kim W., Mauborgne R. Blue Ocean Strategy. How To Create Uncontested Market Space And Make The Competition Irrelevant. M.: Mann, Ivanov and Ferber, 2012. 304 p.
6. Zobnina D. V., Fadeeva E. A. Features of development of financial strategy of the company of a certain type // Business. Education. Law. Bulletin of the Volgograd Business Institute. 2014. № 1 (26). P. 159—161.