

**О. Н. Баева,  
Т. Д. Бурменко  
Р. В. Шипановский**

## **К ВОПРОСУ ОБ ОПРЕДЕЛЕНИИ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ МАЛОГО БИЗНЕСА**

Рассмотрено понятие стратегии развития, описаны базовые стратегии малого бизнеса и условия их применения, а также различные подходы к классификации стратегий предприятий малого бизнеса. Сделан вывод о важности учета особенностей малого бизнеса при выборе стратегии. На основе анализа различных точек зрения определены общие характеристики предприятий малого бизнеса, которые могут быть рассмотрены как в качестве слабых, так и сильных сторон в зависимости от выбранного фокуса. Описаны наиболее эффективные в современных условиях стратегии развития предприятий малого бизнеса.

*Ключевые слова:* стратегия, малый бизнес, виды стратегий, особенности малого бизнеса.

**O. N. Baeva,  
T. D. Burmenko  
R. V. Shipanovsky**

## **ON THE ISSUE OF DETERMINING THE STRATEGY OF SMALL BUSINESS DEVELOPMENT**

The authors consider the concept of strategy development and basic small business development strategies as well as the terms of their application and approaches to the classification of small business strategies. The conclusion about the importance of taking into consideration the features of the small business while choosing the strategy is made. Having analyzed various points of view on the issue, the authors define common characteristics of small businesses which might be seen as weak or strong sides depending on the chosen focus. The article describes the most successful strategies of small business development in modern conditions.

*Keywords:* strategy, small business, types of strategies, small business features.

В самом общем виде стратегия определяется как «план, описывающий направленное на достижение целей организации распределение ресурсов и ее порядок действий во внешней среде» [3, с. 842]. Стратегия развития компании – это комплекс основных направлений развития, системы ориентиров для принятия управленческих решений и плана действий, направленный на достижение целей организации в долгосрочной перспективе.

Выбор стратегии развития на предприятиях малого и среднего бизнеса осуществляется с учетом заданных критериев развития: степени предсказуемости внешней среды, потенциала фирмы, фактора времени, уровня риска, опыта реа-

лизации стратегий в прошлом. В практике стратегического менеджмента разнообразие стратегий развития малого и среднего бизнеса основано на четырех главных стратегиях (табл.).

Разновидности базовых стратегий развития малого и среднего бизнеса\*

Название базовой стратегии	Содержание базовой стратегии	Варианты применения
Стратегия ограниченного роста	Стратегическая альтернатива, построенная на целях, установленных на уровне прошлых достижений	Для малых предприятий, занимающих стабильное положение на рынке
Стратегия роста	Генеральная цель развития формулируется как цель роста – прибыли, доли рынка, объема продаж	Для малых предприятий с инновационными продуктами, стремящихся к дальнейшему росту
Стратегия сокращения	Стратегия обновления бизнеса, включает варианты ликвидации, сокращения и переориентации	При спадах и коренных изменениях в экономике
Комбинированная стратегия	Комплекс всех базовых стратегий	Для малых предприятий, которые быстро перестраивают свою программу развития в зависимости от условий деятельности

\* Составлена по: [8, с. 50–53].

Основными являются следующие стратегии поведения малого предприятия:

- копирования (компания использует результаты достижений крупных фирм, создавая копии их товаров);
- оптимального размера (компания занимает свою нишу и удерживает позиции, не наращивая масштабов своей деятельности);
- участия в продукте крупной компании (компания участвует в продукте крупной компании, которая передает ей неэффективные этапы производства);
- использования преимуществ крупной компании (достигается посредством франчайзинга).

Стратегии развития малых предприятий имеют и свои подвиды [1, с. 145]:

- стратегия совершенствования функций менеджмента;
- стратегия усиления микроэкономических взаимодействий внутри малого бизнеса;

- стратегия усиления горизонтальных взаимодействий малых предприятий.

Таким образом, стратегия развития позволяет малому предприятию выбрать способы достижения своих целей в условиях изменчивой конъюнктуры рынка.

Малое и среднее предпринимательство остается неохваченной стратегическим планированием в области развития, поскольку характеризуется повышенным уровнем риска. Поэтому многие малые и средние предприятия зависят от крупных компаний и подвержены частым банкротствам. Кроме того, не все малые и средние предприниматели имеют высшее образование, компетентность и

квалификацию. Да и собственные ресурсы предпринимателей ограничены, возникают затруднения с введением новых технологий [7, с. 74].

В данных условиях малые и средние предприниматели живут одним днем, не задумываясь о стратегической перспективе, что усугубляет их без того плачевное положение на рынке [7, с. 73–76].

Но, с другой стороны, в плане внедрения стратегий развития малое и среднее предпринимательство обладают и рядом преимуществ:

- высокой гибкостью и оперативностью принятия решений в управлении, что дает возможность быстро реагировать на изменение внешней среды;
- низкой потребностью в капитале, способностью быстро вводить изменения в производство в ответ на требования рынков;
- ориентированностью на локальные рынки сбыта;
- совмещением функций управления и собственности;
- преимуществами в скорости оборота капитала.

Таким образом, проблема научного исследования возможностей разработки и внедрения стратегии развития на предприятиях малого и среднего бизнеса в России состоит в поиске путей преодоления существующих ограничений в их деятельности: недостаточности собственного капитала, отсутствия необходимых финансовых ресурсов, недобросовестности конкуренции, высокого риска в новых сферах деятельности, социальной незащищенности работников. Менеджеры малых и средних предприятий должны выстраивать стратегии развития с целью достижения долгосрочного успеха фирмы, снижения вероятности ее банкротства [3, с. 21].

Проблема практического формирования стратегии развития, которая устраивала бы всех участников малого или среднего предприятия и адекватно мотивировала их является центральной на современном этапе развития науки.

Решение данной проблемы лежит в области изучения современных методов управления организацией, наиболее приемлемых с точки зрения тех или иных стратегических альтернатив достижения успеха с учетом специализации и рыночной конъюнктуры, в которой действует малое предприятие [4, с. 47].

Как уже отмечалось, малому бизнесу приходится основываться на стратегиях, применяемых крупными предприятиями, впоследствии применяя индивидуальный подход к разработке и использованию возможно комбинированных, частичных или принципиально новых, учитывающих специфику деятельности малого бизнеса, стратегий, обеспечивающие ему конкурентные преимущества.

Конкурентные преимущества малого бизнеса – это преимущества, проявляющиеся в положении фирмы на рынке, являющимся более выгодным по отношению к конкурентам и достигаемое за счет использования методов и инструментов стратегического планирования, учитывающие особенности малого бизнеса. По нашему мнению, особенности малого бизнеса являются основным критерием при выборе или разработке стратегии.

При анализе особенностей стратегического планирования малых фирм Ван Хорн выделил пять характерных черт, присущих в стратегическом аспекте малым фирмам:

- относительно небольшое число производимых продуктов (технологий, услуг, ноу-хау);
- сравнительно ограниченные ресурсы и мощности (капитал, человеческие ресурсы и т. д.);
- менее развитые системы управления, административных процедур и технологий, необходимых для оценки и контроля стратегического положения компании;
- несистематичность менеджмента, неформальность отношения к тренинговым и обучающим программам;
- главные управленческие должности и большинство акций удерживаются основателями предприятия или их родственниками [10].

Выделенные характерные черты малого бизнеса при выборе стратегии акцентируют внимание в основном на недостатках фирмы.

Принципиально иной взгляд на особенности малого бизнеса фокусируется на его преимуществах. Так, И. Ю. Куприянова и О. Л. Морозова, рассматривая малое предприятие как отправную точку ускорения НТП, приводят их позитивные черты [5]. Так, вместо недостатка «небольшое число производимых продуктов», авторы рассматривают в качестве достоинства «несвязанность обширной производственной программой», «не обремененность значительным штатом»; вместо «отсутствие системного управления» – «приоритет оперативного управления». Для решения определенных задач объединенность функций управления и собственности также имеет преимущество. Авторы попытались не только выделить, но и структурировать особенности малых предприятий. Становится очевидным, что при выборе или разработке стратегии малого бизнеса, необходимо рассматривать его особенности комплексно, а именно учитывая и преимущества, и недостатки.

При реализации такого подхода за основу можно взять матрицу «SWOT-анализ малого бизнеса» [9].

А. Орманбаев рассматривает основные подходы к разработке стратегий в целом, экстраполируя имеющиеся тенденции на малый бизнес с учетом его особенностей [6, с. 60–62]. Проанализировав литературу и изучив опыт реальных компаний, автор в качестве главных особенностей малых предприятий выделяет высокую ограниченность ресурсов, низкую эффективность финансового управления, зависимость от крупных компаний, но при этом высокую мобильность. Исходя из этого, для малого бизнеса имеет очень важную роль качественное финансовое планирование, которое позволит не только выживать небольшой фирме, но и поможет расширять масштабы. Не меньшую роль имеет направление развития связей и партнерских отношений, это позволит не только закрепиться на рынке, но и снизить операционные издержки и повысить эффективность использования ресурсов.

Как наиболее эффективную стратегию развития в малом бизнесе автор рассматривает стратегию кооперации. Встраивание малого предприятия в производственную цепочку крупных компаний в условиях кризиса стало малоэффектив-

ным, и чтобы удержаться на плаву, малому бизнесу необходимо искать поддержку среди себе подобных. В большей мере это относится к производству, но и в услугах имеет место быть. На этом фоне возник феномен стратегии горизонтального взаимодействия – особенно эффективным оказался симбиоз компаний с однотипной продукцией, основанная на равных партнерских условиях. Данная стратегия позволила реализовывать капиталоемкие проекты, недоступные для компаний по отдельности, а также снизила издержки на единицу продукции за счет эффекта масштаба и снижения транзакционных затрат. Эта стратегия не является универсальной, но в странах Европы довольно широко используется и показывает свою эффективность. В России эта стратегия только начинает использоваться некоторыми компаниями.

Разграничение сильных и слабых сторон малого бизнеса, и соответственно группировка его особенностей на преимущества и недостатки позволяет более точно учитывать их при выборе стратегии, обеспечивающей конкурентные преимущества.

### **Список использованной литературы**

1. Бойко А. А. Особенности разработки стратегии развития предприятий малого бизнеса / А. А. Бойко, К. И. Белокова // Вестник Сибирского государственного аэрокосмического университета им. академика М. Ф. Решетникова. – 2012. – № 3. – С. 142–146.

2. Буджихавон Д. К. Реализация стратегии: структура, системы, культура и изменения : учеб. пособие : пер. с англ. / Д. К. Буджихавон. – Жуковский : МИМ ЛИНК, 2013. – 426 с.

3. Дафт Р. Менеджмент / Р. Дафт. – СПб. : Питер, 2004. – 864 с.

4. Жаворонкова Н. М. Вклад человеческих ресурсов в стратегический успех организации : учеб. пособие / Н. М. Жаворонкова. – Жуковский : МИМ ЛИНК, 2015. – Кн. 1. – 69 с.

5. Куприянова И. Ю. О тактике и стратегии малого бизнеса / И. Ю. Куприянова, О. Л. Морозова // Экономика и эффективность организации производства : сб. науч. тр. по итогам междунар. науч.-техн. конф. – Брянск : БГИТА, 2007. – Вып. 8. – С. 217–220.

6. Орманбаев А. В. Особенности формирования стратегий развития для малых предприятий / А. В. Орманбаев // Экономические науки. – 2015. – № 8 (39). – С. 60–62.

7. Пименова Ю. А. Основные проблемы и стратегии развития малого и среднего предпринимательства в РФ / Ю. А. Пименова // Юность и знания – гарантия успеха – 2016 : сб. науч. тр. 3-й Междунар. молодеж. науч. конф. / отв. ред. А. А. Горохов. – Курск, 2016. – С. 73–77.

8. Федюнин В. В. Стратегии развития предприятий малого бизнеса: условия и ограничения / В. В. Федюнин // Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета. – 2015. – № 4 (58). – С. 50–53.

9. Малое предпринимательство в России: прошлое, настоящее и будущее / под ред. Б. Г. Ясина, А. Ю. Чепуренко, В. В. Буева. – М. : Фонд «Либеральная миссия», 2003. – 220 с.

10. Brooksbank R. Defining the small business: a new classification of Company size // Entrepreneurship & Regional Development, Taylor & Francis Ltd. – 1991. – № 3. – P. 17–31.

### **Информация об авторах**

*Баева Ольга Николаевна* – кандидат экономических наук, доцент, заведующий кафедрой менеджмента, маркетинга и сервиса, Байкальский государственный университет, г. Иркутск, e-mail: baeva-on@mail.ru.

*Бурменко Татьяна Дмитриевна* — доктор экономических наук, профессор, кафедра менеджмента, маркетинга и сервиса, Байкальский государственный университет, г. Иркутск, e-mail: BurmenkoTD@bgu.ru.

*Шипановский Роман Викторович* – магистрант, кафедра менеджмента, маркетинга и сервиса, Байкальский государственный университет, г. Иркутск, e-mail: shipan1994@mail.ru.

### **Authors**

*Baeva Olga Nikolaevna* – PhD in Economics, Associate Professor, Head of Management, Marketing and Service Chair, Baikal State University, Irkutsk, e-mail: baeva-on@mail.ru.

*Burmenko Tatiana Dmitrievna* — Doctor habil. (Economics), Professor, Department of Management, Marketing and Service, Baikal State University, Irkutsk, e-mail: BurmenkoTD@bgu.ru.

*Shipanovsky Roman Viktorovich* – Master student, Management, Marketing and Service Chair, Baikal State University, Irkutsk, e-mail: shipan1994@mail.ru.