

УДК 334.72:65.01

Б. Г. Туренко*Байкальский государственный университет экономики и права,
г. Иркутск, Российская Федерация***Т. А. Туренко***Байкальский государственный университет экономики и права,
г. Иркутск, Российская Федерация*

СТРАТЕГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯМИ МАЛОГО БИЗНЕСА

АННОТАЦИЯ. Современный этап развития экономики сопровождается повышенным вниманием к предприятиям малого бизнеса. Им принадлежит важная роль в формировании рыночных отношений. В статье рассматриваются состояние, проблемы и перспективы развития малого предпринимательства в России. Особое внимание уделено факторам, тормозящим развитие малого бизнеса. Одним из таких факторов является отсутствие стратегического управления на малых предприятиях. Исследуются теоретические подходы к разработке стратегии, и делается вывод о том, что существующие методы стратегического управления неприемлемы для предприятий малого бизнеса в связи с их сложностью и трудоемкостью. Предлагается новый подход к разработке системной стратегии развития малых предприятий, а также дается краткая характеристика перечисленных механизмов. Данный подход основан на существовании в социально-экономических системах таких объективных отношений, как социальные, экономические, организационно-правовые и технические. Эти отношения являются объективной основой формирования четырех специфических механизмов управления — социального, экономического, организационно-правового и технико-технологического.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА. Малый бизнес; стратегия; системная стратегия; управление; механизмы реализации стратегий.

ИНФОРМАЦИЯ О СТАТЬЕ. Дата поступления 4 июня 2015 г.; дата принятия к печати 17 июня 2015 г.; дата онлайн-размещения 31 июля 2015 г.

B. G. Turenko*Baikal State University of Economics and Law,
Irkutsk, Russian Federation***T. A. Turenko***Baikal State University of Economics and Law,
Irkutsk, Russian Federation*

STRATEGIC ASPECTS OF MANAGEMENT OF SMALL BUSINESSES

ABSTRACT. The present stage of economic development is accompanied by enhanced attention to small businesses. They have an important role in forming market relations. The article considers the state, problems and prospects of small business development in Russia. A special attention is given to the factors that hinder small business development. One of such factors is absence of strategic management in small businesses. It investigates theoretical approaches to development of the strategy and makes a conclusion that the existing methods of strategic management are unacceptable for small businesses in view of their complexity and labor intensity. It offers a new approach to working out a system strategy of developing small businesses, as well as gives a brief characteristic of the above-listed mechanisms. These relations are an objective basis of forming four specific management mechanisms — social, economic, organizational and legal, and technical and process ones.

KEYWORDS. Small business; strategy; system strategy; management; mechanisms of implanting strategies.

ARTICLE INFO. Received June 4, 2015; accepted June 17, 2015; available online July 23, 2015.

По мере углубления экономических реформ в России малый бизнес становится все более значимым фактором в формировании рыночных отношений. Тем не менее, необходимо помнить, что деятельность малых и средних предприятий ориентирована в

© Б. Г. Туренко, Т. А. Туренко

наибольшей степени на удовлетворение местных нужд, развитие региона и решение социально-экономических проблем на местах. Это в свою очередь повышает не только экономическую, но и социальную значимость малого и среднего предпринимательства.

Из табл. 1 видно, что жизнь малого предпринимателя — это богатое поле возможностей, но и огромное количество трудностей и препятствий.

Таблица 1

**Характеристики малого бизнеса
с точки зрения экономической самостоятельности**

Сильные стороны	Слабые стороны	Возможности	Угрозы существованию
Небольшой стартовый капитал	Ограниченный (локально) рынок	Рост до уровня «большого» бизнеса	Быстрота полного разорения
Высокая эффективность	Ограниченные перспективы роста	Сбалансированное развитие	Быстрое достижение «потолка» роста
Гибкость	Высокая зависимость от прератностей конъюнктуры	Прочная ниша на своем рынке	Легкость проникновения конкурентов в эту нишу
Самостоятельность	Отсутствие влиятельной поддержки	Творческая самореализация	Уязвимость перед попытками силового давления «сильных мира сего»

Составлено по: [10].

Ситуация обостряется, если речь идет о российском обществе с его экономическими и социальными проблемами. Весомая доля таких проблем приходится именно на сферу малого и среднего бизнеса России. Это в свою очередь накладывает отпечаток на состояние и перспективы развития малого и среднего предпринимательства в нашей России.

Поскольку любая деятельность связана с типовыми факторами воспроизводственного цикла (производство — обмен — распределение — потребление), то выделяют такие виды малого предпринимательства, как производственное, коммерческое и финансовое. В России производственным малым предпринимательством занято 24 % предпринимателей, в финансовой сфере — 13 % и в коммерческой — 63 % [11]. Производственное малое предпринимательство распространяется в основном на производство и потребление товаров и услуг; коммерческое — на их обмен, распределение и потребление; финансовое — на обращение, обмен стоимостей. Будучи относительно самостоятельными, указанные виды предпринимательской деятельности взаимно дополняют друг друга.

Вместе с тем следует отметить, что в современных условиях потенциал малого предпринимательства в российской экономике используется недостаточно. Об этом свидетельствует, во-первых, малочисленность малого предпринимательства. В российской экономике доля малых предприятий в общем числе предприятий составляет 29 %, в то время как в странах европейского сообщества порядка 70–90 % [8]. Во-вторых, его незначительная экономическая роль. В России весь сектор малого бизнеса дает около 10 % валового внутреннего продукта и обеспечивает занятость всего 10 % общей численности работающих по найму. В-третьих, низкая насыщенность экономики малыми формами предпринимательства. В странах Западной Европы на тысячу жителей приходится в среднем 40 малых предприятий, в США их около 75, а в России только 7–8. В-четвертых, слабая видовая дифференциация и технологическая отсталость остаются свойствами и характеристиками российского малого предпринимательства. Доля малых предприятий, действующих в промышленности, незначительна. Подавляющая доля малых предприятий представлена мелкими образованиями, средняя численность работающих на малых предприятиях составляет около 10 чел. В-пятых, неравномерность регионального распределения малых предприятий по территории России. Более трети малых предприятий сконцентрировано в двух крупнейших городах: 20 % в Москве и 12 % в Санкт-Петербурге [8].

Анализируя сложившуюся в стране предпринимательскую среду, можно выделить ряд причин, тормозящих поступательное развитие малого бизнеса в России:

– сложная финансовая и экономическая обстановка, царящая в стране (инфляция, спад производства, разрыв хозяйственных связей, ухудшение платежной дисциплины, высокий уровень процентных ставок, слабая правовая защищенность предпринимателей);

– низкий уровень организационно-экономических и правовых знаний предпринимателей, отсутствие должной деловой этики, хозяйственной культуры как в бизнесе, так и в государственном секторе;

– негативное отношение определенной части населения, связывающей предпринимательство напрямую только с посредничеством и куплей-продажей;

– неотработанность организационных и правовых основ регулирования развития предпринимательства на региональном уровне;

– слабость действия механизма государственной поддержки малого предпринимательства [9];

– огромное количество факторов, оказывающих существенное и не всегда благоприятное воздействие на функционирование сектора малого бизнеса: так называемые «барьеры входа-выхода» (все, что связано с трудностями регистрации при организации и ликвидации малого бизнеса), стартовые финансовые барьеры или проблема необходимых для ведения бизнеса средств, а также барьеры организованного рынка (ситуация, когда уже присутствующие на рынке предприниматели препятствуют входу на рынок новым предпринимателям);

– нестабильность и противоречивость действующей системы налогообложения. По мнению многих экономистов-практиков, а также самих субъектов экономических отношений, именно отсутствие постоянства и справедливости в применяемых к малому предпринимательству налоговых правоотношениях служит основным барьером на пути к его эффективному функционированию [5].

Для преодоления перечисленных трудностей предприятиям малого бизнеса необходимо постоянно разрабатывать стратегии их дальнейшего развития. Теоретический анализ научной литературы по проблемам управления развитием предприятия [1–4; 6; 7; 14] позволил выделить следующие стратегии развития предприятия (табл. 2).

Таблица 2

Стратегии развития предприятия

Обусловленность стратегии развития	Группы (типы) стратегий	Сущность, преимущества, недостатки, ограничения на использование
Рост, т. е. связано с изменением состояния одного или нескольких элементов (продукт, рынок, отрасль, положение фирмы внутри отрасли, технология), находящихся в существующем или новом состоянии	Стратегии концентрированного (органического) роста: Усиление позиций (увеличения присутствия) на рынке: данный товар — данный рынок Развитие (расширение границ) рынка: данный товар — новый рынок Развитие (совершенствование) продукта: новый продукт — данный рынок	Связаны с изменением продукта и / или рынка и не затрагивают три других элемента. Усилия векторные: улучшение или производство нового товара в рамках отрасли; упрочнение позиций на существующем рынке или переход на новый. Требуются большие маркетинговые усилия (агрессивный маркетинг). При реализации стратегии усиления позиций на рынке возможна горизонтальная интеграция, при которой фирма пытается установить контроль над своими конкурентами
	Стратегии интегрированного роста: Обратная вертикальная (регрессивная) интеграция (усиление контроля над поставщиками, создание дочерних снабженческих структур) Вперед идущая вертикальная (прогрессивная) интеграция (усиление контроля над структурами распределения и продажи) Горизонтальная интеграция (получение во владение предприятий-конкурентов, попадание их под более жесткий контроль)	Расширение фирмы осуществляется посредством добавления новых структур (путем приобретения собственности или расширения изнутри), характерно для сильных фирм. Происходит изменение положения организации внутри отрасли. Реализация стратегии обратной вертикальной интеграции позволяет уменьшить зависимость результатов деятельности фирмы от колебания цен и запросов поставщиков и превратить структуры поставки в центры доходов. Стратегия вперед идущей вертикальной интеграции выгодна, когда посреднические услуги очень расширяются или когда фирма не может найти посредников с качественным уровнем работы

Продолжение табл. 2

Обусловленность стратегии развития	Группы (типы) стратегий	Сущность, преимущества, недостатки, ограничения на использование
	<p>Стратегии диверсифицированного роста:</p> <p>Центрированная (концентрическая) диверсификация (поиск и использование дополнительных возможностей для производства новых продуктов в существующем бизнесе)</p> <p>Горизонтальная диверсификация (поиск возможностей роста на существующем рынке за счет новой продукции по новой технологии)</p> <p>Конгломеративная диверсификация (технологически новые продукты, реализующиеся на новых рынках)</p>	<p>Стратегии реализуются, когда фирма дальше не может развиваться на данном рынке с данным продуктом в рамках данной отрасли. Центрированная диверсификация — существующее производство остается в центре бизнеса, а новое возникает из тех возможностей, которые заключены в освоенном рынке, используемой технологии и в других сильных сторонах функционирования фирмы. Горизонтальная диверсификация используются уже имеющиеся возможности фирмы, например, в поставках, сбыте; новый продукт по своим качествам должен быть сопутствующим производимому, так как ориентирован на потребителя основного продукта. Однако фирма должна оценить собственную компетентность в производстве нового продукта. Конгломеративная диверсификация сложна в реализации, так как ее успех зависит от компетентности персонала, сезонности в жизни рынка, наличия необходимых сумм денег и т. д.</p>
	<p>Стратегии сокращения:</p> <p>Ликвидация (фирма не может вести дальнейший бизнес)</p> <p>«Сбор урожая, снятие сливок» (максимальное получение дохода в краткосрочной перспективе)</p> <p>Сокращение (закрытие тех или иных направлений бизнеса с целью изменения масштабов, границ, перехода к новым и развитие существующих видов деятельности)</p> <p>Сокращение расходов (поиск возможностей уменьшения издержек и проведение мероприятий по сокращению затрат)</p>	<p>Стратегии реализуются, когда фирма нуждается в перегруппировке сил после длительного периода роста или в связи с необходимым повышением эффективности, когда наблюдаются спады и кардинальные изменения в экономике. Реализация данных стратегий не проходит безболезненно для фирмы, но в определенных обстоятельствах это единственно возможные стратегии обновления бизнеса и, следовательно, развития бизнеса. Применима к бесперспективному краткосрочному бизнесу, в который не имеет смысла вкладывать инвестиции, но присутствует большая прибыль от массовой распродажи продукта. Ориентирована на устранение лишь достаточно небольших источников производственно-управленческих затрат, носит характер временных или краткосрочных мер</p>
<p>Позиция компании на конкурентном рынке (достигнутой / достигаемой), умение создавать конкурентные преимущества</p>	<p>Стратегии конкурентной борьбы</p> <p>В. П. Забелина и Н. К. Моисеевой:</p> <p>Глобальные (развитие всего предприятия в целом, долгосрочные цели)</p> <p>Корпоративные деловые, внедряемые в нескольких сферах бизнеса</p> <p>Функциональные (стратегии отделов и служб предприятия)</p>	<p>Определяются количеством сфер бизнеса и уровнем специализации деятельности.</p> <p>Глобальные стратегии предполагают минимизацию издержек, внедрение инноваций, гибкость и фокусирование. Корпоративные стратегии связаны с диверсификацией, перераспределением капитала, реструктуризацией. Функциональные стратегии — это стратегии конкуренции на различных стадиях жизненного цикла хозяйствующего субъекта</p>
	<p>Стандартные стратегии конкурентной борьбы:</p> <p>Лидер (удерживает около 40 % рынка сбыта, опережает конкурентов по ценовым изменениям, выведению на рынок новых товаров, затратам на стимулирование спроса)</p> <p>Претендент на лидерство (удерживает около 30 % сбыта)</p> <p>Последователь или ведомый (удерживает около 20 % сбыта)</p> <p>Окопавшийся в рыночной нише или новичок (удерживает около 10 % сбыта)</p>	<p>Линия поведения лидера — увеличение производительности, емкости рынка сбыта, целевого сегмента и оборона позиции (постоянно должен быть начеку, так как окружен более гибкими и энергичными соперниками). Претендент на лидерство использует атакующие стратегии в борьбе за увеличение доли рынка. Последователь придерживается позиции экономии силы и средств, получает определенные преимущества, следуя за лидером, но и является первоочередной мишенью для атак претендента на лидерство. Окопавшийся в нише обслуживает игнорируемые остальными небольшие сегменты рынка, использует подход специализации</p>

Продолжение табл. 2

Обусловленность стратегии развития	Группы (типы) стратегий	Сущность, преимущества, недостатки, ограничения на использование
	<p>Стратегии конкурентной борьбы Л. Г. Раменского: Виолетная стратегия — стратегия силы в сфере крупного стандартного производства Пациентная стратегия — стратегия узкой специализации, производства особого продукта для определенного круга потребителей, внесение разнообразия на рынок Коммутантная стратегия — стратегия приспособления, производства «всего, что приносит прибыль даже в краткосрочном периоде Эксплерентная стратегия — стратегия инноваций, внедрения революционных решений</p>	<p>Сила виолетов в экономии затрат, наличии развитой сбытовой сети, возможности проведения широкомасштабных научных исследований и рекламных кампаний. Выделяется три стадии развития виолента: «гордый лев», «могучий слон», «неповоротливый бегемот». Последняя стадия характеризуется излишней диверсификацией (распылением) и постепенно нарастающим технологическим отставанием. Сила пациентов в незаменимости их товаров для потребителей из-за специфических свойств и высокого качества. Дорогие товары — маленький сегмент. Коммутанты действуют в локальном (местном) масштабе, характеризуются отсутствием крупных специализированных мощностей, высокой гибкостью, «неуловимостью». Эксплеренты опережают в нововведениях и извлекают из этого ряд выгод — способны перерождаться для закрепления на рынке, переходить к другой стратегии, высокодинамичны</p>
<p>Оценка стратегического хозяйственного портфеля и стратегических хозяйственных подразделений</p>	<p>Матрица БКГ («Бостон консалтинг групп»): «Звезды» «Трудные дети» («Дикая кошка», «Знак вопроса», «Темная лошадка») «Дойные коровы» «Собаки» («Неудачники», «Мертвый груз») «Боевые лошади» «Птицы До-До»</p> <p>Матрица МакКинзи («General Electric (GE)»): Сохранение и упрочнение позиции на рынке Инвестирование в борьбу за лидерство Обеспечение выборочного роста Крупное инвестирование в наиболее привлекательные рыночные сегменты Защита существующих программ рыночной деятельности Органическое расширение деятельности или «сбор урожая» Сохранение позиций и перефокусировка деятельности Главный акцент на зарабатывание денег Уход с рынка</p>	<p>Данные стратегии определяются темпами развития (роста) отрасли (ось ординат), в которой действует какое-либо стратегически хозяйственное подразделение, и долей рынка данного подразделения (ось абсцисс). С помощью данных матриц руководители решают вопросы определения направлений предпочтительного инвестирования с целью завоевания большей рыночной доли, либо снятия с производства какого-либо продукта. Критерий стратегического выбора основывается на потоке денежной наличности. Недостатки матрицы: трудность сбора данных о рыночной доле и скорости роста рынка; дает статическую картину положения стратегически хозяйственного подразделения, видов бизнеса на рынке, на основе которых невозможно делать прогнозные оценки; не учитывает синергетический эффект отдельных видов бизнеса; оценка привлекательности рынка только по показателю скорости изменения объема продаж, а силы позиции бизнеса только по показателю рыночной доли является сильным упрощением</p> <p>Используется при многокритериальной оценке привлекательности отдельных стратегически хозяйственных подразделений на основе привлекательности отрасли и силы их позиции. Пересечение линий, характеризующих различные уровни значений интегральных оценок, образует решетку, которая делится на три зоны: зону, в которую организация должна инвестировать, зону, в которой организация должна поддерживать инвестиции на прежнем уровне, и зону, в которой надо получить максимально возможную прибыль, после чего ее следует покинуть. Критерий стратегического выбора основывается на оценке отдачи инвестиций. Недостаток: непригодность для выявления и анализа новых направлений производственно-сбытовой деятельности на новых рынках</p>

Окончание табл. 2

Обусловленность стратегии развития	Группы (типы) стратегий	Сущность, преимущества, недостатки, ограничения на использование
	Матрица направленной политики Shell/DPM: Стратегия лидерства в данном виде бизнеса Стратегия усиления конкурентных преимуществ Стратегия роста Стратегия генерации денежной наличности Стратегия «осторожного ведения бизнеса» Удвоение объемов производства/Свертывание бизнеса Продолжение бизнеса «с осторожностью»/частичное свертывание производства Стратегия частичного свертывания Стратегия свертывания бизнеса	Сделан упор на количественные показатели бизнеса. Критерий стратегического выбора основывается на потоке денежной наличности и оценке отдачи инвестиций. Модель ориентирует руководителей на перераспределение определенных финансовых потоков из бизнес-областей, порождающих денежную массу, в бизнес-области с высоким потенциалом отдачи инвестиций в будущем. Недостаток: непригодность для выявления и анализа новых направлений производственно-сбытовой деятельности на новых рынках
	Матрица «Конкурентоспособность — стадия жизненного цикла»: Широкий диапазон выбора стратегий Отторжение, селективное развитие Опасность: уход в рыночную нишу, отказ от рынка или ликвидация бизнеса	Векторы: конкурентоспособность (доминирование, сильная позиция, благоприятная позиция, прочная позиция, слабая позиция, нежизнеспособная позиция); этап жизненного цикла (зарождение, рост, зрелость, старение). Анализируемые продукты попадают в одну из трех зон выбора стратегий

Перечисленные стратегические установки в поведении предприятия в целом являются базовыми, предприятие может следовать одной из стратегий как доминантной, либо комбинировать несколько стратегий, взаимосвязанных общей концепцией. Процесс разработки перечисленных стратегий является сложным и трудоемким и не в полной мере подходит для предприятий малого бизнеса. В связи с этим предлагаем разработку системной стратегии развития предприятий малого бизнеса на основе использования системных характеристик предприятия как социально-экономической системы (СЭС) [13]. Практическая реализация данных характеристик обуславливает необходимость разработки системной стратегии развития СЭС, которая включает в себя маркетинговую, продуктовую, производственную, управленческую, финансовую, стратегию оценки риска и методов его снижения, кадровую стратегию (табл. 3).

Таблица 3

Системная стратегия развития предприятия

Системные характеристики	Функция	Вход	Выход	Среда (внутренняя и внешняя)	Последовательность	Оснащение	Катализатор	Субъективный фактор
Системная стратегия развития предприятия	Продуктовая стратегия	Маркетинговая стратегия	Маркетинговая стратегия	Маркетинговая стратегия, стратегия оценки риска и методов его снижения	Производственная стратегия	Производственная стратегия	Управленческая стратегия	Кадровая, финансовая стратегия

В настоящее время создание управленческих стратегий на предприятиях малого бизнеса происходит с учетом множества трудностей, которые являются специфическими для современного состояния российской экономики. В этих сложных условиях для успешной реализации выбранной стратегии необходимо разработать и ввести в действие механизм реализации стратегии развития предприятия. Он основывается на существовании в социально-экономических системах таких объективных отношений как социальные, экономические, организационно-правовые и технические. Эти отношения являются объективной основой формирования четырех специфических механизмов — социального, экономического, организационно-правового и технико-технологического, реализующих на практике названный механизм [12]. Благодаря этому обеспечивается системно-целевое воздействие на процесс реализации стратегии раз-

вития предприятия и создается наибольший эффект практической ее реализации от совместного использования этих специфических механизмов:

– социальный механизм представляет собой систему действий по подбору и расстановке, формированию профессиональных кадров, созданию корпоративной культуры предприятия и др.;

– экономический механизм — это система действий, включающая в себя моральное и материальное удовлетворение личных интересов работников предприятия, стимулирование их труда, ценообразование и т. д. При этом система морального и материально-стимулирования труда работников должна основываться на учете и удовлетворении объективных потребностей и вытекающих из них личных интересов работников;

– организационно-правовой механизм — система действий, направленная на учет и удовлетворение производственных интересов предприятия. Он включает в себя разработку должностных инструкций работников, положений о подразделениях, гибких структур управления организациями, бизнес-процессов и др.;

– технико-технологический механизм — это система действий по обеспечению работников передовой техникой и технологией. Он включает в себя обеспечение сотрудников современной компьютерной техникой, пакетами прикладных программ, новыми управленческими и образовательными технологиями и т. д.

Предлагаемый подход к разработке и реализации системной стратегии развития предприятий малого бизнеса позволит им четко и ясно представлять свои стратегические цели и пути их достижения.

Список использованной литературы

1. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф. — СПб. : Питер Ком, 2009. — 416 с.
2. Асаул А. Н. Управление фирмой на основе разработки стратегий ее развития / А. Н. Асаул, И. В. Денисова, Ю. Л. Матвеев. — СПб. : Междунар. акад. менеджмента, 2013. — 187 с.
3. Афонин И. В. Управление развитием предприятия: стратегический менеджмент, инновации, инвестиции, цены / И. В. Афонин. — М. : Дашков и К, 2002. — 380 с.
4. Гилева Т. А. Стратегический подход к управлению развитием предприятия / Т. А. Гилева // Экономика и производство. — 2010. — № 1. — С. 48–52.
5. Давыдова Л. В. Малое предпринимательство в реформируемой экономике / Л. В. Давыдова, Л. А. Будовская // Финансы и кредит. — 2007. — № 13 (253). — С. 48–53.
6. Друкер П. Ф. Задачи менеджмента в XXI веке : пер. с англ. / П. Ф. Друкер. — М. : Вильямс, 2000. — 272 с.
7. Корнилов Д. А. Формирование классификации видов стратегий в области стратегического управления / Д. А. Корнилов // Экономический анализ: теория и практика. — 2007. — № 21 (102). — С. 24–30.
8. Курс экономической теории: Общие основы экономической теории / науч. ред. А. В. Сидорович. — М. : Дело и Сервис, 2012. — 1040 с.
9. Лапуста М. Г. Малое предпринимательство / М. Г. Лапуста. — М. : Инфра-М, 2011. — 608 с.
10. Малое предпринимательство в России: прошлое, настоящее и будущее / под ред. Е. Г. Ясина, А. Ю. Чепуренко, В. В. Буева. — М. : Фонд «Либеральная миссия», 2003. — 220 с.
11. Смольков В. Г. Малое предпринимательство в России как общественное явление / В. Г. Смольков // Социально-гуманитарные знания. — 2012. — № 7. — С. 147–162.
12. Туренко Б. Г. Комплексная стратегия развития предприятий малого и среднего бизнеса / Б. Г. Туренко, Т. А. Туренко. — Иркутск : Изд-во БГУЭП, 2013. — 224 с.
13. Туренко Б. Г. Стратегическое управление предприятием (теоретико-методологический аспект) / Б. Г. Туренко. — Иркутск : Изд-во БГУЭП, 2008. — 234 с.
14. Шуплецов А. Ф. Моделирование оптимальной стратегии развития предпринимательской деятельности промышленной компании на основе эффективного использования потенциала нематериальных ресурсов / А. Ф. Шуплецов, П. В. Харитоновна // Известия Иркутской государственной экономической академии (Байкальский государственный университет экономики и права). — 2013. — № 6. — URL : <http://brj-bguerp.ru/reader/article.aspx?id=18651>.

References

1. Ansoff I. H. *The new corporate strategy*. New York, John Wiley & Sons, 1988 (Russ. ed.: Ansoff I. *Novaya korporativnaya strategiya*. Saint Petersburg, Piret Publ., 2009. 416 p.).

2. Asaul A. N., Denisova I. V., Matveev Yu. L. *Upravlenie firmoi na osnove razrabotki strategii ee razvitiya* [Company management on the basis of working out its development strategy]. Saint Petersburg, International Academy of Management Publ., 2013. 187p.
3. Afonin I. V. *Upravlenie razvitiem predpriyatiya: strategicheskie menedzhment, innovatsii, investitsii, tseny* [Business development management: strategic management, innovations, investments, prices]. Moscow, Dashkov i K Publ., 2002. 380 p.
4. Gileva T. A. Strategic approach to business development management. *Ekonomika i proizvodstvo = Economy and Production*, 2010, no. 1, pp. 48–52. (In Russian).
5. Davydova L. V., Budovskaya L. A. Small business in the economy under reform. *Finansy i kredit = Finance and credit*, 2007, no. 13 (253), pp. 48–53. (In Russian).
6. Drucker P. *Management Challenges for the 21st Century*. New York, Harper Business, 1999. XI, 207 p. (Russ. ed.: Druker P. *Zadachi menedzhmenta v XXI v.* Moscow, Vilyams Publ., 2000. 272 p.).
7. Kornilov D. A. Classification formation for types of strategies in the field of strategic management. *Ekonomicheskii analiz: teoriya i praktika = Economic analysis: theory and practice*, 2007, no. 21 (102), pp. 24–30. (In Russian).
8. Sidorovich A. V. (ed.). *Kurs ekonomicheskoi teorii: Obshchie osnovy ekonomicheskoi teorii* [A Course of Economic Theory: Common Grounds of Economic Theory]. Moscow, Delo i Servis Publ., 2012. 1040 p.
9. Lapusta M. G. *Maloe predprinimatel'stvo* [Small entrepreneurship]. Moscow, Infra-M Publ., 2009. 688 p.
10. Yasin E. G., Chepurenskiy A. Yu., Buyev V. V. (eds). *Maloe predprinimatel'stvo v Rossii: proshloe, nastoyashchee i budushchee* [Small business in Russia: past, present and future]. Moscow, Fond «Liberal'naya missiya» Publ., 2003. 220 p.
11. Smolkov V. G. Small business in Russia as a public phenomenon. *Sotsial'no-gumanitarnye znaniya. Socio-Humanitarian Knowledge*, 2012, no. 7, pp. 147–162. (In Russian).
12. Turenko B. G., Turenko T. A. *Kompleksnaya strategiya razvitiya predpriyatii malogo i srednego biznesa* [A Complex Strategy for Small and Medium-Sized Business Development]. Irkutsk, Baikal State University of Economics and Law Publ., 2013. 224 p.
13. Turenko B. G. *Strategicheskoe upravlenie predpriyatiem (teoretiko-metodologicheskii aspekt)* [Business strategic management (theoretical and methodological aspect)] Irkutsk, Baikal State University of Economics and Law Publ., 2008. 234 p.
14. Shupletsov A. F., Kharitonova P. V. Economic and mathematical model of improving internal planning in an industrial company. *Izvestiya Irkutskoy gosudarstvennoy ekonomicheskoy akademii (Baikal'skiy gosudarstvennyy universitet ekonomiki i prava) = Izvestiya of Irkutsk State Economics Academy (Baikal State University of Economics and Law)*, 2013, no. 6. Available at: <http://brj-bguep.ru/reader/article.aspx?id=18651>. (In Russian).

Информация об авторах

Туренко Борис Григорьевич — доктор экономических наук, профессор, кафедра экономики и управления бизнесом, Байкальский государственный университет экономики и права, 664003, г. Иркутск, ул. Ленина, 11, e-mail: tturenko@rambler.ru.

Туренко Татьяна Александровна — кандидат экономических наук, доцент, профессор, кафедра менеджмента, маркетинга и сервиса, Байкальский государственный университет экономики и права, 664003, г. Иркутск, ул. Ленина, 11, e-mail: tturenko@rambler.ru.

Authors

Boris G. Turenko — Doctor habil (Economics), Professor, Chair of Economics and Business Management, Baikal State University of Economics and Law, 11 Lenin St., 664003, Irkutsk, Russian Federation; e-mail: tturenko@rambler.ru.

Tatyana A. Turenko — PhD in Economics, Associate Professor, Chair of Management, Marketing and Services, Baikal State University of Economics and Law, 11 Lenin St., 664003, Irkutsk, Russian Federation; e-mail: tturenko@rambler.ru.

Библиографическое описание статьи

Туренко Б. Г. Стратегические аспекты управления предприятиями малого бизнеса / Б. Г. Туренко, Т. А. Туренко // *Baikal Research Journal*. — 2015. — Т. 6, № 4. — DOI : [10.17150/2411-6262.2015.6\(4\).13](https://doi.org/10.17150/2411-6262.2015.6(4).13).

Reference to article

Turenko B. G., Turenko T. A. Strategic aspects of management of small businesses. *Baikal Research Journal*, 2015, vol. 6, no. 4. DOI : [10.17150/2411-6262.2015.6\(4\).13](https://doi.org/10.17150/2411-6262.2015.6(4).13). (In Russian).