

УДК. 332.056.4**Технология стратегического управления развитием малого предприятия и его методическое обеспечение****Кошкин Сергей Александрович**

Студент,
Московский государственный технический
университет им. Н.Э. Баумана,
105005, Российская Федерация, Москва, 2-я Бауманская ул., 5;
e-mail: kosh.job@gmail.com

Герасимов Никита Вячеславович

Студент,
Московский государственный технический
университет им. Н.Э. Баумана,
105005, Российская Федерация, Москва, 2-я Бауманская ул., 5;
e-mail: wocha96@mail.ru

Аннотация

Малое предпринимательство – наиболее динамичная система в составе национальной экономики Российской Федерации, развитие которой в современных условиях претерпевает некоторое изменение в части реализуемых целей и задач. Организационно-правовыми формами малого предпринимательства считаются в основном индивидуальные мелкие и средние частные различные трудовые кооперации с дополнительной ответственностью. Сейчас существует немало сфер бизнеса, где малые размеры предпринимательства оказываются наиболее предпочтительнее и эффективнее, например, в сфере обслуживания, ремонта, торговли, развлечений и т.д. Вот почему во многих странах мира наблюдается рост малого и среднего предпринимательства, особенно там, где не требуется значительных капиталовложений, больших объемов производства, но требуется высокое искусство, профессиональное мастерство. От фактора «амортизатора» социальной напряженности общества вся система малого предпринимательства трансформировалась в фактор обеспечения конкурентной среды в экономике России. Успешность решения поставленных правительством задач определяется мерами управляющего воздействия и их эффективностью, что и актуализирует исследования в области стратегического управления предпринимательством в малых организационно-экономических формах хозяйствования. В данной научно-исследовательской статье затрагиваются проблемы становления и развития малого предпринимательства на современном этапе, а также анализируются технологические этапы стратегического управления с учетом некоторых особенностей малых предприятий. Эти вопросы неоднократно обсуждались в научной литературе и, следует отметить, что решение такого рода вопросов невозможно без системной государственной поддержки.

Для цитирования в научных исследованиях

Кошкин С.А., Герасимов Н.В. Технология стратегического управления развитием малого предприятия и его методическое обеспечение // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2019. Том 9. № 4А. С. 400-410.

Ключевые слова

Малое предпринимательство, развитие малого предпринимательства, стратегическое управление, технологические этапы стратегического управления, государственная поддержка малого предпринимательства, методическое обеспечение малого предпринимательства, проблемы становления малого предпринимательства, преимущества малого предпринимательства, управление малого предпринимательства, конкурентоспособность малого предпринимательства.

Введение

Актуальность темы исследования связана с тем, что малое предпринимательство является перспективным направлением развития национальной экономики любой страны с рыночными отношениями, поскольку стимулирует экономический рост, создает дополнительные рабочие места, является поддерживающим инструментом крупного бизнеса, «обкатывает» инновационные идеи, сопряженные с риском, формирует конкурентную среду [Алексеевко, 2015, 65].

Правительство РФ определило инновационный характер развития малого предпринимательства и повышение на этой основе уровня его конкурентоспособности в качестве одной из приоритетных задач государственного управления. Функциональная роль малого предпринимательства состоит в решении социальных, экологических и экономических задач, что соизмеримо с обеспечением устойчивого развития. Малое предпринимательство располагает значительным потенциалом, активизация и эффективное использование которого способны обеспечить его вклад в формирование ВВП страны до 50%, способствовать конкурентной устойчивости системы национального хозяйства. Однако современная практика хозяйствования системы «малое предпринимательство» и оценка динамики ее развития свидетельствуют, что потенциал системы не используется в полной мере, а возложенные на него ожидания по вкладу в формирование макроэкономических показателей страны не будут достигнуты [Аналоуи, 2005, 226].

Причин сложившейся ситуации достаточно много и обусловлены они как факторами негативного порядка со стороны внутренней, так и внешней среды. В процессе исследований было установлено, что основным негативным фактором развития малого предпринимательства в современных условиях является низкая эффективность стратегического управления (а в отдельных случаях и его полное отсутствие). Такие выводы делают как руководители, так и руководители малых предприятий [Гапоненко, 2015, 320].

Данное обстоятельство предопределило настоятельную *цель работы*: обосновать и предложить к практической реализации технологию стратегического управления малыми предприятиями по отдельным его этапам. *Задачами исследования* в таком случае будут:

- изучить сущность стратегического управления;
- определить особенности стратегического управления малым предприятием;

- исследовать барьеры, препятствующие развитию малого предпринимательства и совершенствованию системы его функционирования;
- разработать рекомендации по поэтапному стратегическому управлению малым предприятием.

Научная новизна исследования в своей разработке авторы сделали акцент на неформализованные методические подходы, которые позволяют не только учитывать особенности состояния, целевые установки развития системы «малое предпринимательство», но и технологически не являются трудоемкими, что важно для предпринимательства в малых организационно-экономических формах хозяйствования.

Теоретическая значимость заключается в успешно осуществленном анализе, а также выявлении новых сторон рассмотрения исследуемой проблемы. *Практическая значимость* данной научно-исследовательской работы состоит в рекомендуемом наборе различных методик и способов по улучшению и оптимизации деятельности с последующим их внедрением в профильные организации.

Методология стратегического управления МП

Концепция стратегического управления начала активно развиваться в середине прошлого века, когда с изобретением конвейера увеличивались масштабы предприятий, и простого планирования на основе составления бюджетов на предстоящий год уже не хватало [Купцов, 2013, 19]. За долгие годы было разработано (и продолжает разрабатываться или модифицироваться и адаптироваться) множество моделей для целей стратегического управления. В рамках практики стратегического менеджмента выделяют 3 этапа его непрерывного и цикличного процесса, которые могут незначительно отличаться, но в целом базируются на первоначальных моделях, разработанных Гарвардской школой и модели Стейнера (рис.1) [Лясников, 2014, 145].



Рисунок 1 - Три этапа технологии стратегического управления

Первый этап традиционно связан со стратегическим анализом, позволяющим оценить конкурентные возможности, в данном случае – малого предприятия. Универсальным

инструментом стратегического анализа является SWOT-анализ, в процессе которого выявляются исключительные достоинства, позволяющие признать возможности малого предприятия включиться в конкурентную борьбу за потребителя. Но SWOT-анализ оценивает не только сильные стороны и преимущества, изучению подлежат также слабые стороны и угрозы. На основе данных, полученных по результатам SWOT-анализа возможно формирование видения, трансформирующегося в стратегии, при этом необходимо обосновать выполняемую миссию, решаемые задачи, обозначенные приоритеты, систему индикаторов оценки эффективности (в соответствии с законом об эффективности управления) [Парахина, 2012, 196]. Условно данный этап стратегического управления можно обозначить как «разработка стратегии».

Второй этап стратегического управления сопряжен с реализацией разработанной стратегии. На данном этапе особое внимание уделяется человеческим ресурсам (человеческому капиталу), когда осуществляется подбор кадров, наиболее максимально соответствующих по уровню своей подготовленности предъявляемым требованиям подбора персонала. Помимо этого, необходимо сформировать организационную структуру малого предприятия, его корпоративную культуру, экономическую и финансовую политику, соответствующие стратегическим целям и задачам.

На третьем этапе выполняются контрольные действия, дается оценка и вносятся соответствующие корректировки.

Каждый технологический этап предусматривает использование определенных приемов и методов, которые в стратегическом управлении малыми предприятиями, как полагают авторы, должны базироваться на неформализованных методических подходах, позволяющих учитывать особенности как малого предпринимательства, рассматриваемого в качестве открытой и управляемой системы, так и отдельного малого предприятия, также располагающего рядом отличительных особенностей [Смит, 2007, 13].

Результаты исследования

Выдвигаемая миссия в рамках разрабатываемой и подлежащей реализации стратегии малого предприятия должна отражать экономическую, социальную и управленческую «философию», базируясь на таких направлениях, как:

- базовые (потребности рынка, возможности компании и философию бизнеса).
- экономический рост и прибыльность.
- уровень и структура предпринимательства.
- социальная ответственность [Стороженко, 2016, 186].

На процесс формирования миссии влияют многочисленные факторы, а ее возможный состав огромен (от «хочу быть сам себе господином» до «капитализация стоимости бизнеса» и «трансформация в крупный бизнес»). Такие возможности характерны только для субъектов малого предпринимательства, когда достаточно часто происходит единение функций собственника и функций управления [Стороженко, 2014, 37]. Для малого предприятия очень актуально определить себя со своей миссией, позволяющей:

- осуществлять стратегическое планирование;
- устанавливать границы бизнеса;
- обозначить вектор развития;
- распространить чувства общих ожиданий среди персонала всех уровней, что способствует построению сильной организационной культуры;

– сформировать стиль руководства.

Базовая стратегия нуждается в дополнении соответствующими функциональными стратегиями, такими как:

– стратегия маркетинга, необходимая для достижения предприятием желаемой конкурентной позиции за определенный промежуток времени. Основными ее элементами являются: стратегия товара, цен и товаропродвижение.

– финансовая стратегия, предусматривающая формирование и соответствующее использования финансовых ресурсов для реализации базовой стратегии предприятия. Для успешного формирования стратегии необходимо учитывать структуру предпринимательства, задолженности, накопления и потребления, и целый ряд других факторов;

– инновационная стратегия, отображающая основные направления инновационного развития, и которая может включать в себя меры по усовершенствованию существующих товаров, а также разработку новых, включая отдельные направления технологических и организационных инноваций;

– стратегия производства, разрабатываемая с учетом производственных мощностей и планируемых объемов производства

– социальная стратегия, нацеленная на поддержание благоприятного климата в коллективе и которая, в свою очередь, может включать в себя стратегию развития кадрового потенциала, социальную защиту персонала и т.д.;

– стратегия организационных изменений, направленная на обеспечение способности малого предприятия к адаптации и организационной гибкости;

– экологическая стратегия, предусматривающая взаимодействие и охраны окружающей среды.

Организационная структура является связующим звеном в процессе «стратегия-принятие решений», а также механизмом гибкого поведения и выживания на рынке.

Организационные изменения могут происходить по следующим направлениям:

– целенаправленные изменения с помощью специальных мероприятий.

– операвтинные изменения, вызванные внешней средой или изменением стратегии – радикальные или частичные изменения [Тебекин, 2014, 10].

Любые организационные изменения могут быть невоспринятыми сотрудниками компании и сопровождаться сопротивлением, которые могут быть пассивными или активными. Факторами-причинами сопротивлений могут быть – личностные (страх перед неизветсным, отрицание необходимости перемен, недостаток реусурсов и т.д.) или организационные (сложность в перестройке мышления персонала, прошлый негативный опыт организационных преобразований и т.д.).

Идетифицировать и оценив причины необходимо разработать систему мероприятий, направленных на преодоление возможного сопротивления сотрудников компании путем

– привлечения к участию в организационных и стратегических изменениях.

– стимулирования и иных форм матегириальной и моральной поддержки;

– обучения и предоставления информации о предстоящих организационных изменениях.

Стратегия организационных изменений может включать в себя следующие расчеты-обоснования:

– прогнозирование возможных вариантов организационных изменений и вовлечение персонала, руководства, экспертов и т.д.;

- определение общего направления организационных изменений, основанное на новых целях и стратегии;
- установление ответственного лица за организационные изменения и закрепление за каждым сотрудником его роли и цели;
- доведение до персонала информации о предстоящих изменениях и новых обязанностях;
- выполнение постоянной оценки КРІ и эффективности для обеспечения согласованности стратегии, организационной структуры, распределения ресурсов и т.д.;
- стимулирование позитивного участия персонала в процессе организационных преобразований.

Для успешного создания стратегии организационных изменений требуется взаимосвязанное решение трех основных задач (рис. 2) [Тихонов, 2013, 99].



Рисунок 2 - Решение задач в рамках стратегии организационных изменений

Для успешной реализации стратегии малому предприятию предлагается такой инструмент, как система сбалансированных показателей, которая позволяет согласовывать действия сотрудников и подразделений для достижения поставленной цели. Основным принцип данной системы – управлять можно только тем, что подлежит измерению. В системе акцент делается на нефинансовые показатели эффективности, и показываются:

- откуда идут потоки доходов, и какие клиенты его обеспечивают;
- какие бизнес-процессы необходимо усовершенствовать для более точечного донесения уникального торгового предложения;
- направление инвестиций для более эффективной работы с персоналом и внутренними коммуникациями.

Следовательно, деятельность малого предприятия необходимо рассматривать в таких направлениях, как финансы, клиенты, внутренние бизнес-процессы, обучение, развитие. В этой же последовательности необходимо расставить цели малого предприятия на основе его глобальной стратегической цели ФЗ №209. В этом и состоит основное предназначение системы сбалансированных показателей (ССП) (рис.3).

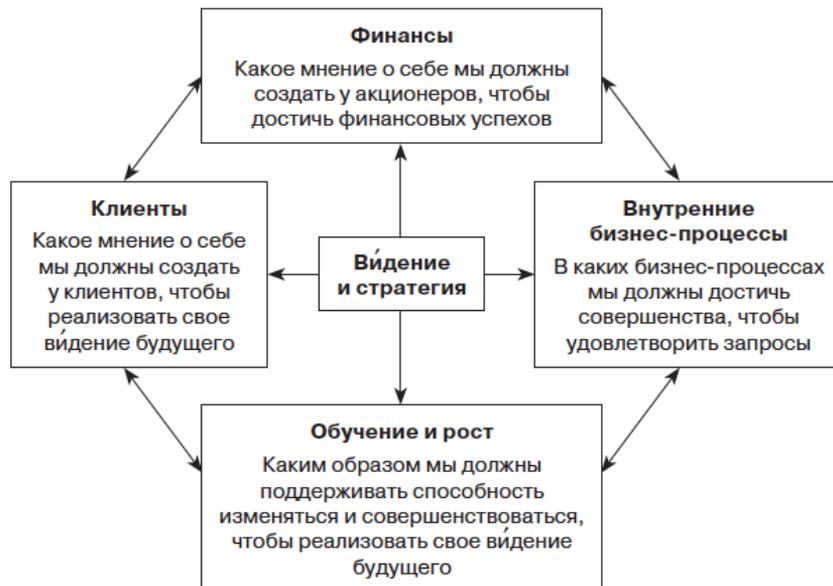


Рисунок 3 - Взаимосвязь составляющих системы сбалансированных показателей

Финансовые показатели являются индикаторами соответствия стратегии с точки зрения эффективности. Финансовыми целями могут быть прибыльность, рост объема продаж и создание потока продаж [Филобокова, 2014, 44].

Так, например, оценивать рентабельность активов малого предприятия, функционирующего в сфере товарного обращения (а доля таких малых предприятий преобладает по полному кругу малых предприятий Российской Федерации) авторитетные специалисты в области финансового менеджмента в сфере малого предпринимательства предлагают посредством использования данной модели:

$$Ra = \frac{1 - \left(\frac{3T}{ЧВ} + \frac{3Tr}{ЧВ} + \frac{3Тов}{ЧВ} + \frac{3А}{ЧВ} + \frac{3Ар}{ЧВ} + \frac{3Нал}{ЧВ} + \frac{3Пр}{ЧВ} \right)}{\frac{1}{Ko_{ва}} + \frac{1}{Ko_{отз}} + \frac{1}{Ko_{опо}}} \quad (1),$$

где: $\frac{3T}{ЧВ}$ - зарплатоемкость чистой выручки;

$\frac{3Tr}{ЧВ}$ - транспортная емкость чистой выручки;

$\frac{3Тов}{ЧВ}$ - товарная емкость чистой выручки;

$\frac{3А}{ЧВ}$ - амортизационная емкость чистой выручки;

$\frac{3Ар}{ЧВ}$ - арендная емкость чистой выручки;

ЗНал

ЧВ - налоговая емкость чистой выручки;

ЗПр

ЧВ - емкость прочих затрат в чистой выручке;

КовА – коэффициент оборачиваемости внеоборотных активов;

Коотз – коэффициент оборачиваемости оборотных активов в товарных запасах;

Коопо – коэффициент оборачиваемости прочих оборотных активов [Шептеева, 2015, 256]

Клиентской составляющей являются клиентская база и сегмент рынка в лице целевой аудитории. Индикаторами в этом блоке предлагается рассматривать:

- уровень удовлетворенности клиентов;
- степень сохранения клиентской базы;
- уровень привлечения новых клиентов;
- доходность по сегментам.

Также данная группа индикаторов подлежит дополнению показателями качества.

Стратегический контроллинг является достаточно новой для российской экономики системой управления, особенно если речь заходит о малом предпринимательстве, при этом его целью является повышение конкурентоспособности, жизнеспособности и эффективности деятельности за счет снижения неопределенности, как в среднесрочной, так и в долгосрочной перспективе [Шифрин, 2014, 24].

Заключение

Базовая стратегия нуждается в дополнении соответствующими функциональными стратегиями, включающими в себя и учет задолженности предприятия, и внедрение инноваций, и учет производственных мощностей, и организационные изменения, и др.

Таким образом, поэтапное стратегическое управление МП предусматривает использование определенных приемов и методов, которые должны базироваться на неформализованных методических подходах, позволяющих учитывать особенности как малого предпринимательства, рассматриваемого в качестве открытой и управляемой системы, так и отдельного малого предприятия, также располагающего рядом отличительных особенностей.

Основное – это адаптация стратегических целей малого предприятия к высокой степени изменчивости внешних и внутренних условий осуществления предпринимательской деятельности.

На основании проделанной работы можно заключить, что: изучена сущность стратегического управления; определены особенности стратегического управления малым предприятием; исследованы барьеры, препятствующие развитию малого предпринимательства и совершенствованию системы его функционирования; разработаны рекомендации по поэтапному стратегическому управлению малым предприятием.

Среди рекомендаций те методические подходы к стратегическому управлению малыми предприятиями (с точки зрения его технологии), которые не являются трудоемкими и могут быть использованы реальными, потенциальным или латентным предпринимателям в их практической деятельности, направленной как на достижение личных (локальных) целевых установок, так и целевых установок, поставленных Правительством Российской Федерации

перед малым предпринимательством страны в целом – повышение конкурентоспособности и формирование на этой основе конкурентной среды в национальной экономике.

Библиография

1. Алексеенко А.А. Выбор стратегии управления предприятием на основе SWOT-анализа // Социальные науки. 2015. № 1. С. 63-66.
2. Аналоуи Ф., Карамид А. Стратегический менеджмент малых и средних предприятий. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2005. 400 с.
3. Гапоненко А.Л., Панкрухин А.П. Стратегическое управление. М.: Омега-Л, 2015. 464 с.
4. Купцов М.М. Стратегический менеджмент. М.: Инфра-М, 2013. 184 с.
5. Лясников Н.В., Дудин М.Н. Стратегический менеджмент. М.: Кнорус, 2014. 256 с.
6. О развитии малого и среднего предпринимательства Российской Федерации: федер. закон Рос. Федерации от 24.07.2007 № 209-ФЗ.
7. Парахина В.Н., Максименко А.С., Панасенко С.В. Стратегический менеджмент. М.: Кнорус, 2012. 496 с.
8. Смит А. Исследования о природе и причинах богатства народов. М.: Эксмо, 2007. 255 с.
9. Стороженко В.В. Современный подход к стратегическому управлению промышленным предприятием, использующий модульное моделирование // Экономика и управление в XXI веке: тенденции развития. 2016. № 26. С. 185-188.
10. Стороженко В.В. Современный подход к формированию стратегии управления инфраструктурой предприятия // Экономика и управление в XXI веке: тенденции развития. 2014. № 17. С. 35-40.
11. Тебекин А.В. Стратегический менеджмент. М.: Юрайт, 2014. 320 с.
12. Тихонов А.А. Стратегическое управление развитием предприятия в контексте эволюции теории стратегического управления // Перспективы науки. 2013. № 7. С. 98-103.
13. Филобокова Л.Ю. Управление конкурентоспособностью малого предпринимательства инструментарием бенчмаркинга // Финансовая аналитика: проблемы и решения. 2014. № 41. С. 43-51.
14. Шептиева О.Е. Совершенствование формирования корпоративной финансовой стратегии на российских предприятиях // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. 2015. № 1. С. 255-259.
15. Шифрин М.Б. Стратегический менеджмент. СПб.: Питер, 2014. 320 с.

Technology development strategic management of small enterprises and its methodical provision

Sergei A. Koshkin

Graduate Student,
Moscow Bauman State Technical University,
105005, 5, Vtoraya Baumanskaya st., Moscow, Russian Federation;
e-mail: kosh.job@gmail.com

Nikita V. Gerasimov

Graduate Student,
Moscow Bauman State Technical University,
105005, 5, Vtoraya Baumanskaya st., Moscow, Russian Federation;
e-mail: wocha96@mail.ru

Abstract

Small business is the most dynamic system in the composition of the national economy of the Russian Federation, the development of which in modern conditions is undergoing some change in

terms of goals and objectives. The organizational and legal forms of small business are mainly individual small and medium private various labor cooperatives with additional responsibility. Now there are many areas of business where small business sizes are more preferable and more effective, for example, in the service, repair, trade, entertainment, etc. From the factor of “shock absorber” of social tension of the society, the whole system of small business was transformed into a factor of ensuring the competitive environment in the Russian economy and increasing its competitiveness. The success of solving the tasks set by the government is determined by the measures of controlling influence and their efficiency, which actualizes the research in the field of strategic management of entrepreneurship in small organizational and economic forms of management. This research article addresses the problems of the establishment and development of small businesses at the present stage, and also analyzes the technological stages of strategic management, considering some features of small enterprises. These issues have been repeatedly discussed in the scientific literature and it should be noted that the solution of such issues is impossible without systemic state support.

For citation

Koshkin S.A., Gerasimov N.V. (2019) Tekhnologiya strategicheskogo upravleniya razvitiem malogo predpriyatiya i ego metodicheskoe obespechenie [Technology development strategic management of small enterprises and its methodical provision]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 9 (4A), pp. 400-410.

Keywords

Small business, small business development, strategic management, technological stages of strategic management, state support of small business, methodological support of small business, problems of small business development, advantages of small business, small business management, small business competitiveness.

References

1. Alekseenko A.A. (2015) Vybora strategii upravleniya predpriyatiem na osnove SWOT-analiza [Choosing an enterprise management strategy based on a SWOT analysis]. *Sotsial'nye nauki* [Social Sciences], 1, pp. 63-66.
2. Analoui F., Karami A. (2005) *Strategicheskii menedzhment malyykh i srednikh predpriyatii* [Strategic management of small and medium-sized enterprises]. Moscow: YuNITI-DANA Publ.
3. Filobokova L.Yu. (2014) Upravlenie konkurentosposobnost'yu malogo predprinimatel'stva instrumentarium benchmarkinga [Managing the competitiveness of small businesses benchmarking tools]. *Finansovaya analitika: problemy i resheniya* [Financial analytics: problems and solutions], 41, pp. 43-51.
4. Gaponenko A.L., Pankrukhin A.P. (2015) *Strategicheskoe upravlenie* [Strategic management]. Moscow: Omega-L Publ.
5. Kuptsov M.M. (2013) *Strategicheskii menedzhment* [Strategic management]. Moscow: Infra-M Publ.
6. Lyasnikov N.V., Dudin M.N. (2014) *Strategicheskii menedzhment* [Strategic management]. Moscow: Knorus Publ.
7. *O razvitiy malogo i srednego predprinimatel'stva Rossiiskoi Federatsii: feder. zakon Ros. Federatsii ot 24.07.2007 № 209-FZ* [On the development of small and medium enterprises of the Russian Federation: Feder. The law grew. The Federation of 07/24/2007 No. 209-ФЗ].
8. Parakhina V.N., Maksimenko A.S., Panasenko S.V. (2012) *Strategicheskii menedzhment* [Strategic management]. Moscow: Knorus Publ.
9. Sheptieva O.E. (2015) Sovershenstvovanie formirovaniya korporativnoi finansovoi strategii na rossiiskikh predpriyatiyakh [Improving the formation of corporate financial strategy in Russian enterprises]. *Aktual'nye problemy gumanitarnykh i estestvennykh nauk* [Actual problems of the humanities and natural sciences], 1, pp. 255-259.
10. Shifrin M.B. (2014) *Strategicheskii menedzhment* [Strategic management]. St. Petersburg: Piter Publ.
11. Smith A. (2007) *Issledovaniya o prirode i prichinakh bogatstva narodov* [Studies on the nature and causes of the wealth of nations]. Moscow: Eksmo Publ.
12. Storozhenko V.V. (2016) Sovremennyyi podkhod k strategicheskomu upravleniyu promyshlennym predpriyatiem, ispol'zuyushchii modul'noe modelirovanie [A modern approach to the strategic management of an industrial enterprise]

- using modular modeling]. *Ekonomika i upravlenie v XXI veke: tendentsii razvitiya* [Economics and Management in the 21st Century: Development Trends], 26, pp. 185-188.
13. Storozhenko V.V. (2014) Sovremenniy podkhod k formirovaniyu strategii upravleniya infrastrukturoid predpriyatiya [Modern approach to the formation of enterprise infrastructure management strategy]. *Ekonomika i upravlenie v XXI veke: tendentsii razvitiya* [Economics and Management in the 21st Century: Development Trends], 17, pp. 35-40.
 14. Tebekin A.V. (2014) *Strategicheskii menedzhment* [Strategic management]. Moscow: Yurait Publ.
 15. Tikhonov A.A. (2013) Strategicheskoe upravlenie razvitiem predpriyatiya v kontekste evolyutsii teorii strategicheskogo upravleniya [Strategic management of enterprise development in the context of the evolution of the theory of strategic management]. *Perspektivy nauki* [Prospects for science], 7, pp. 98-103.