

УДК 33

DOI: 10.34670/AR.2019.89.3.021

## Системный подход в стратегическом управлении малым бизнесом

**Сысоева Елена Васильевна**

Кандидат экономических наук, доцент кафедры менеджмента,  
Московский государственный институт международных отношений (университет)  
Министерства иностранных дел Российской Федерации (Одинцовский филиал),  
119454, Российская Федерация, Москва, просп. Вернадского, 76;  
e-mail: evsysoeva60@mail.ru

### Аннотация

В статье определена роль, преимущества малого бизнеса в развитии экономики страны и государства в целом. В связи с уязвимостью данного сектора экономики, малому бизнесу необходима разработка индивидуальных, уникальных стратегий, развивающих этот бизнес и увеличивающих его конкурентоспособность. Делается акцент на том, что руководители малого бизнеса считают разработку стратегий ненужным или необязательным процессом, в результате жизненный цикл таких предприятий значительно сокращается. В статье указаны различия в управлении малым бизнесом при наличии и отсутствии стратегий. Выделены основные этапы и их циклическая взаимосвязь в стратегическом управлении малыми предприятиями: определение миссии, создание концепции работы, разработка стратегии развития, составление стратегического плана, реализация стратегии развития, контроль реализации стратегии развития, корректировка стратегии развития. На развитие малого бизнеса оказывают влияние внешняя и внутренняя среда организации. Наиболее значимой является один из внутренних факторов – маркетинговая стратегия, совершенствование которой начинается с комплексного исследования потребности в товаре, услуге, рынке продавцов, прочее. При проведении этих мероприятий необходимо руководствоваться основными принципами: реклама должна создать и поддерживать имидж предприятия, побуждать нового клиента приобретать товар или услугу именно данного предприятия, заинтересовать покупателя, прочее. Учитывая большое количество факторов, влияющих на развитие малого предприятия, именно стратегическое управление позволит подойти к принятию важных управленческих решений системно, позволит избежать краха предприятия на начальных этапах развития.

### Для цитирования в научных исследованиях

Сысоева Е.В. Системный подход в стратегическом управлении малым бизнесом // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2019. Том 9. № 3А. С. 198-207. DOI: 10.34670/AR.2019.89.3.021

### Ключевые слова

Малый бизнес, стратегическое управление, успех, конъюнктура рынка, конкурентная среда, миссия малого предприятия, концепция работы малого предприятия, стратегический план, цикл стратегического управления, товар.

## Введение

Малые предприятия относятся к группе предприятий частного сектора экономики. Эти предприятия имеют свои особенности и интересы, которые определяют стратегию развития и характер взаимодействия с государством. Группа малых предприятий является важной частью экономики, без которой невозможно устойчивое экономическое развитие страны в целом. Государство ведет политику поддержки малых предприятий.

Уровень развития малого предпринимательства тесно связан с уровнем социально-экономического состояния страны. Большая часть активного, трудоспособного населения относятся к производителям и потребителям одновременно товаров и услуг, произведенных на малых предприятиях. Владельцы малых и микро – предприятий, как правило общаются непосредственно с потребителями и хорошо понимают их нужды и потребности. Небольшие размеры малых предприятий, их технологическая, производственная и управленческая гибкость позволяет быстро и вовремя реагировать на изменяющуюся конъюнктуру рынка.

Малое предпринимательство является незаменимым элементом, без которого экономика и общество не смогут успешно функционировать и развиваться. Несмотря на то, что главные экономические силы любого государства составляют крупные предприятия и наличие крупного капитала, тем не менее, качество жизни большинства граждан государства в значительной мере определяет уровень развития малого предпринимательства. Именно в секторе малого предпринимательства должна создаваться и циркулировать основная масса национальных ресурсов, которые являются деловой средой для средних и крупных предприятий. Быстрая приспособляемость и широкий охват почти всех сфер внутреннего рынка страны малыми предприятиями обеспечивают устойчивость развития экономики и способствуют стабильности социально-политического климата.

## Основная часть

Развитие малого предпринимательства дает государству множество важных преимуществ, среди которых можно назвать следующие [Брижанина, 2014]:

- формирование среднего класса, за счет увеличения числа частных собственников;
- рост количества экономически активного населения и увеличение благосостояния различных социальных групп;
- снижение уровня социальной напряженности, в связи с экономическим неравенством;
- создание новых доступных рабочих мест, особенно в сфере обслуживания;
- малые предприятия – это удобная экономическая платформа для введения инноваций и развития инновационных технологий;
- создание конкурентной среды и снижение влияния производителей, стремящихся к созданию монополий.

Малое предпринимательство является наиболее уязвимым звеном экономики в конкурентной борьбе, а это значит, что даже одно непродуманное управленческое решение, может привести к кризисной ситуации. Невозможно предусмотреть всех трудностей на пути развития малого предприятия, но имея четко сформулированную стратегию, можно быстрее и эффективнее справляться с возникающими проблемами.

Процедура открытия малого предприятия максимально упрощена, поэтому начать свой бизнес сегодня несложно. Но, не имея грамотно разработанной стратегии развития, сложно

увеличивать конкурентоспособность и наращивать конкурентные преимущества. А теряя конкурентоспособность, малое предприятие быстро приходит к банкротству.

Поэтому, безусловно, стратегия развития малому предприятию, как и любому другому необходима. Стратегия может стать надежной опорой и средством на пути развития малого предприятия, а ее отсутствие лишает организацию целостности. В организациях крупного бизнеса разработкой и корректировкой стратегии занимаются, как правило, квалифицированные специалисты под руководством высшего звена управления организацией. Формированием и совершенствованием стратегии на малых и микропредприятиях занимаются сами владельцы, которых обычно немного, поэтому меньше возникает разногласий в процессе стратегического планирования. Многие владельцы микропредприятий принципиально считают стратегию чем-то ненужным или необязательным, в результате жизненный цикл таких предприятий значительно сокращается. По неофициальной статистике малые предприятия в России очень часто, не достигая расцвета идут напрямую к упадку и банкротству.

Финансовые и временные затраты на разработку стратегии для малого бизнеса значительно меньше, чем для крупной компании. И сам процесс разработки и корректировки стратегии развития малого предприятия упрощен. Стратегический план разрабатывается на более короткий срок, чем для крупных предприятий, поэтому проще спрогнозировать возможные изменения и проблемы, с которыми придется столкнуться. Если для крупных предприятий стратегическое планирование может охватывать период до 10 лет, то для малых предприятий этот срок сокращается примерно в половину.

Стратегия помогает максимально эффективно использовать все преимущества малого предприятия в конкурентной борьбе, а также предусматривает наращивание конкурентных преимуществ в будущем. Имея четко продуманную стратегию легче адаптироваться к постоянно меняющимся внешним условиям. Стратегия – это один из важнейших инструментов управления. Развитию малого предпринимательства, научно обоснованным практическим рекомендациям в сфере стратегии развития малого предпринимательства в России уделяется недостаточно внимания, либо вообще отсутствует.

При отсутствии стратегии руководитель обречен на то, чтобы следовать за теми проблемами, которые возникают, не владея инициативой, а значит, не участвуя в борьбе за лидерство. Претендовать на лидерство может только организация, способная ставить и реализовывать долговременные цели, которые соответствуют сложившейся ситуации [Литвак, 2016]. Основные различия между управлением организацией при наличии и отсутствии стратегии приведены в таблице 1 [там же].

**Таблица 1 – Различия в управлении при наличии и отсутствии стратегии в организации**

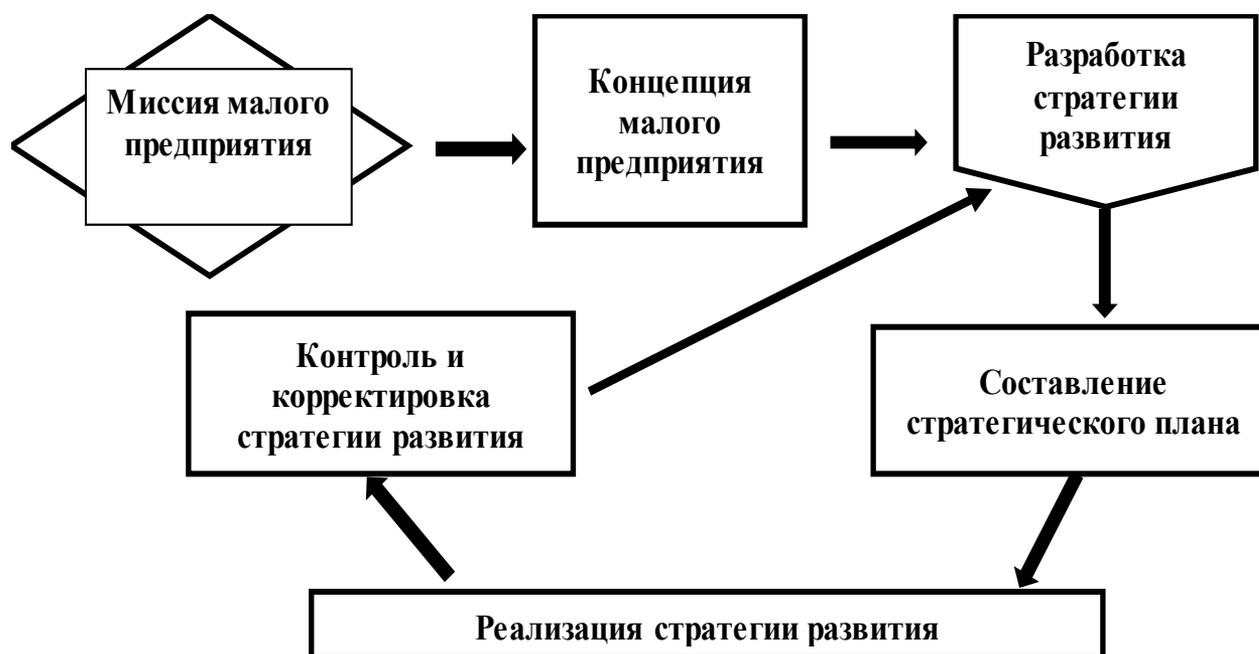
Управление при наличии стратегии	Управление при отсутствии стратегии
Целенаправленные решения и действия	Решения и действия, не имеющие долговременных целей
Распределение ресурсов в соответствии со стратегическими целями	Отсутствие единой управленческой линии при распределении ресурсов
Технологическое развитие организации в соответствии со стратегическими целями	Технологическое развитие организации при отсутствии стратегического плана
Система управления организацией, структурированная в соответствии со стратегией развития	Система управления организацией, структурированная без «привязки» к стратегическим направлениям деятельности

В чем заключается искусство стратегического управления? Может быть, в умении видеть перспективу? Да, безусловно и в этом тоже. Но важно также видеть в настоящий момент взаимосвязь миссии и целей организации с ее внутренними ресурсами и возможностями внешней среды, чтобы как можно более эффективно использовать их в будущем. Стратегическое управление – это умение видеть на несколько шагов вперед успешное развитие предприятия в перспективе. Чтобы предприятие оставалось достойным соперником на арене конкуренции длительное время ему необходимы качественные инструменты управления в конкурентной борьбе, одним из таких инструментов и является стратегия.

Разработка стратегий входит в состав управленческого цикла стратегического управления. В данном случае необходимо опираться на концепцию конструктивного управления, в ее основе лежит управленческий цикл, который определяется как логическая последовательность действий, инициирующая главой организации с целью реализации стратегических целей и оценки эффективности полученных результатов по итогам деятельности предприятия. Выделенные основные этапы стратегического управления могут быть использованы в управлении малым предприятием:

- Определение миссии малого предприятия.
- Создание концепции работы малого предприятия.
- Разработка стратегии развития малого предприятия.
- Составление стратегического плана.
- Реализация стратегии развития.
- Контроль реализации стратегии развития.
- Корректировка стратегии развития.

Последовательная взаимосвязь представлена в виде схемы на рисунке 1.



**Рисунок 1 – Цикл стратегического управления малым предприятием [Виханский, 2006; Зуб, 2018]**

Для малого предприятия видение своей миссии также актуально, как и для большой организации. Работа малого предприятия пусть в малом масштабе, но также может быть частью глобальных целей социально-экономического развития. Необходимость разработки миссии и концепции предприятия – это еще и вопрос социального характера.

В управлении малым предприятием хорошо прослеживается стиль руководства. Уровень культуры руководителя непосредственно сказывается на уровне организационной культуры предприятия, т.к. трудовой коллектив малого предприятия как правило работает в очень тесном сотрудничестве с управляющим, который чаще всего является одновременно и владельцем предприятия. А это значит, что все установки в подходе к решению проблем, а также мировоззрение в целом оказывает значительное влияние на характер развития малого предприятия. Видит ли владелец малого предприятия значение своей деятельности только в получении прибыли? Или есть еще какие-то мотивы создания малого предприятия. Наличие миссии предприятия говорит о том, что предприятие стремится не только получить прибыль, но и дать что-то важное и ценное обществу. А концепция и стратегия в свою очередь отражают то, какие цели для этого ставятся и по каким правилам этих целей хотят достичь. Ведь средства не всегда оправдывают достижение какой-то цели. Стратегия как средство реализации миссии предприятия должна отвечать многим важным критериям, таким как: целостность, конкретность, достижимость, гибкость, этичность, актуальность ситуации, эффективность.

Стратегия любого предприятия должна обладать уникальностью. Именно в этом ее преимущество. Для малых предприятий наличие именно уникальной стратегии развития особенно важно, т.к. малые предприятия сталкиваются с очень высоким уровнем конкуренции, не имея достаточных финансовых ресурсов. Исходя из этого, для малого предприятия особенно важным становится совершенствование стратегии прежде всего в сфере маркетинга.

Может ли малое предприятие обойтись без стратегии? Возможно, да, но тогда очень велик риск, особенно в кризисной ситуации, потерять все ориентиры, зря потратить ресурсы, упустить выгодные возможности, что для малого предприятия может создать фатальную ситуацию. На развитие малого предприятия влияют многочисленные внешние факторы, которые необходимо учитывать при разработке стратегии развития малого предприятия. Основные факторы влияния на развитие малого предприятия во внешней среде схематично изображены на рисунке 2.

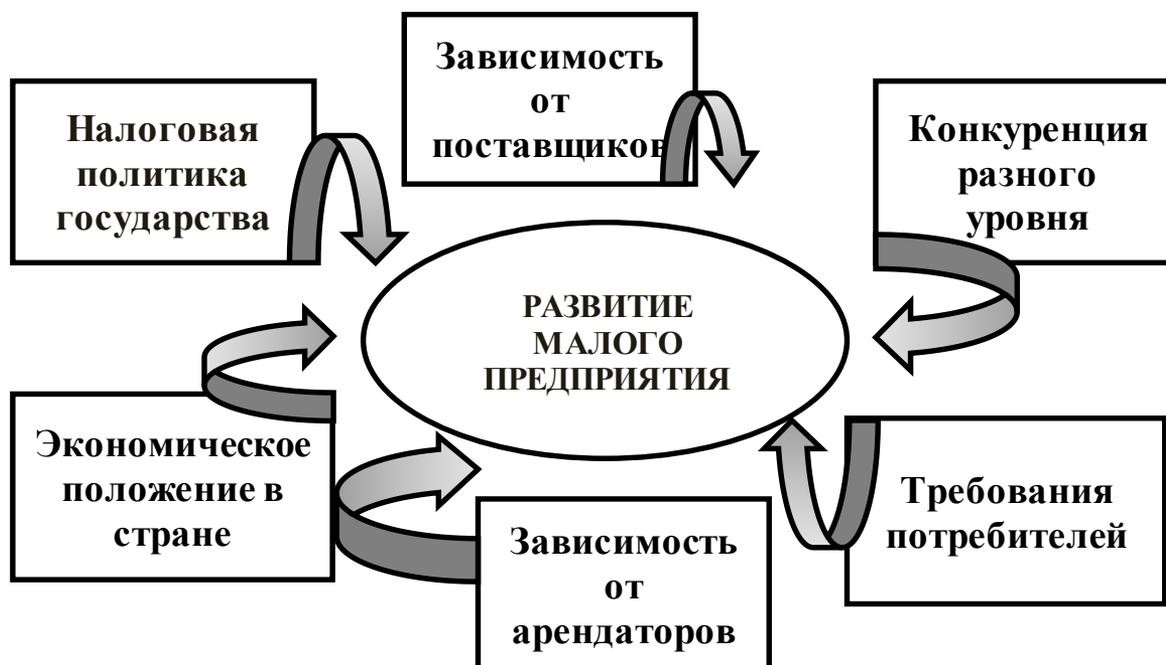
Таким образом, факторов, оказывающих влияние на развитие малого предприятия много. Эти факторы разнообразны. Чаще всего изменения, связанные с данными факторами во внешней среде трудно спрогнозировать с достаточно высокой точностью. Влияние внешней среды является главной трудностью для стабильного развития малого предпринимательства.

Кроме внешних факторов существуют и внутренние факторы влияния, которые также могут носить негативный характер и препятствовать развитию малого предприятия. К негативным внутренним факторам влияния можно отнести [там же]:

- недостаток собственных финансовых средств;
- непрофессиональный подход в управлении предприятием;
- низкий уровень мотивации персонала;
- отсутствие организационной культуры;
- низкоэффективный маркетинг.

Наиболее важным фактором необходимо отметить проведение маркетинговой кампании, которая будет направлена на проведение активной, результативной, эффективной рекламной деятельности. Предварительно необходимо провести маркетинговое исследование, которое будет охватывать весь процесс продвижения - от определения потребности в рекламировании к

созданию рекламного продукта, изготовления и показа его в средствах массовой информации. При этом рекламным продуктом могут быть наружная реклама, реклама в социальных сетях или видеоролик для интерактивного рекламного стенда.



**Рисунок 2 – Основные факторы влияния на малое предприятие во внешней среде [Ансофф, 1989; Портер, 2016]**

Маркетинговое исследование должно включать [Манн, 2018; Сьюэлл, Браун, 2018]:

- определение потребности в рекламировании товара или услуги, предложений и заказов на рекламный продукт, а также формирования этих заказов и заключение договоров с рекламными агентствами, консалтинговыми фирмами и средствами массовой информации;

- проведения исследований потребителей, товара, услуг и рынка продавцов;

- разработка стратегических планов рекламной деятельности (определение целей и концепции рекламной кампании, ассигнований на нее, видов и носителей рекламы);

- разработка стратегических и тактических планов проведения рекламной кампании (определение задач, расчеты сметы расходов на проведение отдельных мероприятий, выбор жанров и форм рекламного обращения, а также средств массовой информации для его размещения);

- создание рекламного обращения (выбор творческих подходов, написание сценария или текста, разработка макета и обоснование тиража, количества показов и других решений в области производства рекламного продукта);

- определения эффективности использования средств массовой информации для размещения рекламного обращения (проведение показа, развитие и проверка концепции рекламной кампании, статистический контроль и измерение результатов, разработка рекомендаций по корректировке рекламной кампании).

В рекламной деятельности любой компании необходимо руководствоваться следующими основными принципами [Харниш, 2016; Алборова, 2017]:

- реклама должна создать и поддерживать имидж предприятия;

- реклама должна побуждать нового клиента приобретать товар или услугу именно данного предприятия;

- реклама должна заинтересовать покупателя, который принадлежит к еще незатронутому сегменту рынка данного товара или услуги, предоставляющей данным предприятием;

- реклама должна опровергнуть то, что может стать причиной предвзятого или неблагоприятного отношения к данному товару или услуге и способствовать тому, чтобы у будущего потребителя появилось желание получить данный товар или услугу.

Экономическая роль рекламы реализуется в том, что она обеспечивает налаживание связей между субъектами хозяйствования, производителями и потребителями товаров и услуг. Реклама способствует росту деловой активности, повышению объемов капиталовложений и числа рабочих мест. Следствием этого является общее расширение объема оказания услуг, товаров. Реклама также поддерживает и обостряет конкуренцию, позволяя потребителям товаров и услуг расширить их выбор. Она также способствует расширению рынков сбыта, содействует ускорению оборачиваемости средств. Этим она повышает эффективность экономики в целом. Однако экономикой сфера влияния рекламы далеко не ограничивается.

Стратегия для предприятия любой сферы деятельности имеет большую важность при принятии управленческих решений в ситуации неопределенности. Стратегия – это образ действий, направленных на достижение результата. При формировании стратегии необходимо учитывать негативные факторы влияния внешней и внутренней среды, ранжируя их по степени возможного ущерба для развития малого предприятия.

Учитывая большое количество факторов, влияющих на развитие малого предприятия, можно сделать вывод, что именно стратегическое управление позволит подойти к принятию важных управленческих решений системно. Стратегия – это средство достижения долгосрочных целей предприятия, которое подразумевает именно системный подход в управлении. Стратегия развития разрабатывается на различных уровнях управления отдельно, но в целом стратегия должна обладать согласованностью и быть понятной, рационально обоснованной.

Малое предприятие – это личная история успеха или провала, т.е. в развитии малого предприятия большую роль играет личностный фактор [Матерс, 2017]. Приведем реальный пример из жизни. Начинаящий предприниматель с большим потенциалом в коммерческой области и успешным опытом продаж видит свои возможности и перспективы развития как предприниматель. У него формируется множество идей для создания своего дела. Он умеет и готов действовать в условиях постоянного риска, а также ограниченности ресурсов. Благодаря грамотно созданной презентации, коммерческому таланту и личному обаянию предприниматель находит источники инвестирования для своего предприятия. А затем начинается для каждого молодого предпринимателя непростой период становления, когда ему особенно необходимы навыки профессионального стратегического и тактического менеджмента. Неправильное использование инвестиционных ресурсов довольно часто на первоначальных этапах приводит к краху всего предприятия, что и произошло в данном случае.

Стратегия – это инструмент лидера. Для большой компании стратегия – это необходимость, для маленького предприятия в России – это личный выбор руководителя. Стратегия – это также инструмент для формирования желаемого будущего. Для предприятия, которое стремится занять устойчивую позицию на экономическом рынке, будущие перспективы играют большую роль в успешном развитии.

В основе стратегии лежит миссия, что делает бизнес более человечным, социально ответственным, т.к. миссия организации отражает внешнюю ориентацию на общество и

отвечает на вопрос: «Что важного дает ваша организация людям?». И если в случае с корпорациями миссия зачастую не соответствует в действительности той деятельности по созданию продуктов и услуг, то деятельность малых предприятий происходит в большей близости к непосредственным потребителям. Малые предприятия имеют возможность использовать создание доверительных отношений с потребителями как стратегическое преимущество.

Внешняя среда постоянно формирует процесс эволюционного развития систем управления. С каждым новым периодом развития общества увеличиваются темпы освоения новых технологий, укрупняются размеры производства, нарастают процессы глобализации, внешняя среда организаций становится все более непредсказуемой. И стратегическое управление в общих условиях развития становится неотъемлемой частью управления организациями в целом. Постоянные изменения в экономике в крупном масштабе требуют от всех участников экономических отношений более широкого взгляда на перспективы и цели деятельности организаций в самых разных сегментах экономики.

Кроме того, что стратегия может быть орудием конкурентной войны и неким маяком в нестабильных условиях развития современных организаций, сущность стратегии может заключаться и в обороне. Стратегический план должен стать для организации надежной основой и опорой на будущее, насколько это возможно. Если рассматривать организацию, как организм, то стратегия должна быть для организации неким способом самоактуализации, т.е. управление должно строиться всегда с учетом еще нераскрытого потенциала организации.

## Заключение

Безусловно, стратегия не является для малого предприятия панацеей от всех проблем. Неправильно разработанная или несвоевременно реализованная стратегия может привести к краху предприятия, и таких примеров значительно больше, чем успешных. Но в каждом случае успешно развивающегося малого бизнеса всегда можно проследить грамотную стратегию. Побеждает в конкурентной борьбе тот, кто видит путь, ведущий к победе. Стратегия и есть этот путь к победе, это путь развития, это путь новых достижений.

## Библиография

1. Алборова М.В. Особенности управления предприятиями малого бизнеса // Экономика, управление, финансы. Краснодар: Новация, 2017. С. 94-97.
2. Ансофф И. Стратегическое управление. М.: Экономика, 1989. 145 с.
3. Брижанина Т.В. Малый бизнес: суть, преимущества, развитие // Вестник Челябинского государственного университета. 2014. № 9. С. 32-37.
4. Виханский О.С. Стратегическое управление. М., Экономистъ, 2006. 296 с.
5. Зуб А.Т. Стратегический менеджмент. М.: Юрайт, 2018. 375 с.
6. Литвак Б.Г. Стратегический менеджмент. М.: Юрайт, 2016. 507 с.
7. Манн И. Маркетинг на 100%. Ремикс. Как стать хорошим менеджером по маркетингу. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2018. 256 с.
8. Матерс Г. Руководство по выживанию компании: как перейти от предпринимательства к профессиональному менеджменту. 2017. URL: <https://adizes.me/posts/rukovodstvo-po-vyzhivaniyu-kompanii-kak-pereyti-ot-predprinimatelstva-k-professionalnomu-menedzhment/>
9. Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов. М.: Альпина Паблицер, 2016. 453 с.
10. Сьюэлл К., Браун П. Клиенты на всю жизнь. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2018. 224 с.
11. Харниш В. Развитие бизнеса. Инструменты прибыльного роста. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2016. 336 с.

## A systematic approach to the strategic management of small businesses

**Elena V. Sysoeva**

PhD in Economics,  
Associate Professor of Management Department,  
Moscow State Institute of International Relations (University) of the Ministry  
of Foreign Affairs of the Russian Federation (Odintsovo branch),  
119454, 76, Vernadskogo st., Moscow, Russian Federation;  
e-mail: evsysoeva60@mail.ru

### Abstract

The article defines the role and advantages of small business in the development of the economy of the country and the state as a whole. Due to the vulnerability of this sector of the economy, small businesses need to develop individual, unique strategies that develop this business and increase its competitiveness. The emphasis is placed on the fact that small business managers consider the development of strategies as an unnecessary or optional process, as a result the life cycle of such enterprises is significantly reduced. The article identifies the differences in the management of small business in the presence and absence of strategies. The main stages and their cyclical interrelation in the strategic management of small enterprises are highlighted: defining a mission, creating a concept of work, developing a development strategy, drawing up a strategic plan, implementing a development strategy, monitoring the implementation of a development strategy, adjusting a development strategy. The development of small business is influenced by the external and internal environment of the organization. The most significant is one of the internal factors – the marketing strategy, the improvement of which begins with a comprehensive study of the need for a product, service, seller's market, and so on. When carrying out these activities, it is necessary to be guided by the basic principles: advertising should create and maintain the image of the enterprise, encourage a new client to purchase a product or service of this particular enterprise, interest the buyer, and so on.

### For citation

Sysoeva E.V. (2019) Sistemnyi podkhod v strategicheskoy upravlenii malym biznesom [A systematic approach to the strategic management of small businesses]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 9 (3A), pp. 198-207. DOI: 10.34670/AR.2019.89.3.021

### Keywords

Small business, strategic management, success, market conditions, competitive environment, small business mission, small business concept, strategic plan, strategic management cycle, product.

### References

1. Alborova M.V. (2017) Osobennosti upravleniya predpriyatiyami malogo biznesa [Features of small business management]. In: *Ekonomika, upravlenie, finansy* [Economics, management, finance]. Krasnodar: Novatsiya Publ.
  2. Ansoff I. (1989) *Strategicheskoe upravlenie* [Strategic Management]. Moscow: Ekonomika Publ.
  3. Brizhanina T.V. (2014) Malyi biznes: sut', preimushchestva, razvitie [Small business: essence, advantages, development]. *Vestnik Chelyabinskogo gosudarstvennogo universiteta* [Bulletin of Chelyabinsk State University], 9, pp. 32-37.
-

4. Harnish V. (2016) *Razvitie biznesa. Instrumenty pribyl'nogo rosta* [Business development. Profitable growth tools]. Moscow: Mann, Ivanov i Ferber Publ.
5. Litvak B.G. (2016) *Strategicheskii menedzhment* [Strategic Management]. Moscow: Yurait Publ.
6. Mann I. (2018) *Marketing na 100%. Remiks. Kak stat' khoroshim menedzherom po marketing* [Marketing at 100%. Remix. How to become a good marketing manager]. Moscow: Mann, Ivanov i Ferber Publ.
7. Mathers G. (2017) *Rukovodstvo po vyzhivaniyu kompanii: kak pereyti ot predprinimatel'stva k professional'nomu menedzhmentu* [Company Survival Guide: How to move from entrepreneurship to professional management]. Available at: <https://adizes.me/posts/rukovodstvo-po-vyzhivaniyu-kompanii-kak-pereyti-ot-predprinimatelstva-k-professionalno-mu-menedzhment/> [Accessed 12/12/2018]
8. Porter M. (2016) *Konkurentnaya strategiya: Metodika analiza otraslei i konkurentov* [Competitive strategy: A methodology for analyzing industries and competitors]. Moscow: Al'pina Pabliher Publ.
9. Sewell K., Brown P. (2018) *Klienty na vsyu zhizn'* [Clients for life]. Moscow: Mann, Ivanov i Ferber Publ.
10. Vikhanskii O.S. (2006) *Strategicheskoe upravlenie* [Strategic Management]. Moscow: Ekonomist Publ.
11. Zub A.T. (2018) *Strategicheskii menedzhment* [Strategic Management]. Moscow: Yurait Publ.