

УДК 658.5

DOI: 10.34670/AR.2022.10.76.011

## Особенности разработки стратегий для предприятий малого бизнеса

**Абубакарова Мадина Магомедовна**

Кандидат юридических наук,  
доцент теории и истории государства и права,  
Чеченский государственный университет им. А.А. Кадырова,  
364093, Российская Федерация, Грозный, ул. Асланбека Шерипова, 32;  
e-mail: M\_abubakarova@mail.ru

**Кудусов Ломали**

Доцент кафедры экономики и управления в образовании,  
Чеченский государственный педагогический университет,  
364051, Российская Федерация, Грозный, пр. Исаева, 62;  
e-mail: Lomali.kudusov@mail.ru

**Бисиева Хеда Саид-Селимовна**

Старший преподаватель кафедры экспертизы,  
управления недвижимостью и теплогазоснабжения,  
Грозненский государственный нефтяной технический университет,  
364024, Российская Федерация, Грозный, пр. Исаева, 100;  
e-mail: Bisieva@mail.ru

### Аннотация

Предпринимательство по своей сути является экономическим явлением и сложным экономическим процессом. Предпринимательство функционирует как система взаимоотношений между предприятиями и потребителями. В данной работе малые предприятия рассматриваются как институт, играющий особую роль в современной экономической системе. Причина, по которой малые предприятия анализируются как группа, заключается в общности их экономической роли в экономической системе. В статье рассмотрены концептуальные основы формирования стратегии диверсификации деятельности на малых предприятиях. Выявлена роль и причины диверсификации деятельности на современном этапе развития экономики, а также ее достоинства и недостатки. Представлены основные этапы разработки стратегии диверсификации деятельности, и определена роль стратегического анализа для предприятий малого бизнеса. Конкурентное преимущество малого предприятия – это то, которое возникает в результате позиционирования компании на рынке, более выгодного, чем у конкурентов, и которое достигается за счет использования методов и инструментов стратегического планирования, учитывающих особенности малого предприятия. Мы считаем, что характеристики малого предприятия являются наиболее важным критерием для выбора

или разработки стратегий. Выделяя сильные и слабые стороны малого предприятия и классифицируя их характеристики на преимущества и недостатки, можно лучше учесть их при выборе стратегии, которая обеспечит им конкурентное преимущество.

#### **Для цитирования в научных исследованиях**

Абубакарова М.М., Кудусов Л., Бисиева Х.С. Особенности разработки стратегий для предприятий малого бизнеса // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2022. Том 12. № 11А. С. 94-101. DOI: 10.34670/AR.2022.10.76.011

#### **Ключевые слова**

Предпринимательство, малый бизнес, производство, инновации, экономика.

## **Введение**

Предпринимательство по своей сути является экономическим явлением и сложным экономическим процессом. Предпринимательство функционирует как система взаимоотношений между предприятиями и потребителями. Рассмотрим основной термин «малый бизнес», используемый разными авторами.

## **Основная часть**

А.В. Злоказов считает, что малый бизнес – это деятельность человека с особыми психологическими характеристиками, в которой сочетаются факты самостоятельного производства по созданию и разработке нового продукта, бизнеса, производственного процесса или лучшей организации деятельности, в сочетании с рисками, неопределенностью, законами и правилами, обычаями и общественно принятыми традициями, ведется с целью достижения выгодных экономических результатов [Грищенко, 2020].

Таким образом, трактовки понятия «малый бизнес» в отечественной литературе неоднозначны; как сложное социально-экономическое явление трактует малый бизнес С.А. Иванов; как особую инновационную форму воспроизводства считает малый бизнес В.Е. Савченко; как деятельность человека, осуществляемую для получения выгодного хозяйственного результата, в рамках законов рассматривают малый бизнес А.В. Злоказов и А.В. Баранов.

В данной работе малые предприятия рассматриваются как институт, играющий особую роль в современной экономической системе. Причина, по которой малые предприятия анализируются как группа, заключается в общности их экономической роли в экономической системе [Браун, 2020].

Небольшой базовый основной капитал предприятий малого бизнеса, которые гарантируют высокую скорость оборота финансовых, материальных и трудовых ресурсов в условиях кризиса экономики России позволяет быстро и своевременно реагировать на изменения на рынке с помощью быстрого понимания технических новшеств, перестройки структуры и ассортимента продукции, услуг, является неоспоримым достоинством малого бизнеса, который повышает устойчивость на внутреннем рынке [Донцова, Никифорова, 2018].

З.М. Ларичева и Л.В. Стрелкова видят положительный момент малых предприятий в том, что многие из них оказываются наиболее приспособленными, в отличие от крупных компании,

к постоянно изменяющимся условиям развития в нестабильные и сложные периоды для экономики Российской Федерации [Войтоловский, 2019].

Крупные компании не способны быстро и чувствительно реагировать на изменения в российской экономике. Небольшие предприятия стали толчком общего состояния дел в российской экономике. Они наиболее чутко реагируют на снижение или увеличение нормы прибыли в различных хозяйственных отраслях.

В условиях недостаточно эффективного воспроизводства крупные фирмы проводят экспорт основного капитала. Мелкие фирмы, в отличие от крупных, не имеют таких возможностей. Это способствует вынужденно быстро пересматривать производственную и сбытовую деятельность малого бизнеса. В то же время повышение эффективности деятельности и рост малых предприятий при преодолении кризисных ситуаций выступает важным средством оздоровления экономики страны. Многие исследователи считают, что малые и средние предприятия (МСП) обеспечивают необходимую гибкость в рыночной среде. Малые предприятия не только способны быстро реагировать на изменения спроса и быстро занимать возникающие рыночные ниши в потребительской сфере, но и очень быстро получать прибыль за счет создания конкурентного климата. Малые предприятия являются антимонопольными в силу своих особых и категориальных характеристик. Согласно этой точке зрения, малые предприятия осознают свою роль в поддержании конкурентной среды российской экономики [Донцова, Никифорова, 2018].

Естественная сила малых и средних предприятий (МСП) позволяет им концентрировать такие ресурсы как сырье, человеческие и финансовые ресурсы, в которых крупные предприятия не нуждаются. Содействие развитию МСП улучшает взаимосвязь между различными секторами экономики и увеличивает долю рабочей силы. Это необходимое условие для увеличения национального дохода и сглаживания разрыва в благосостоянии между различными социальными группами.

Малое предприятие также являются ускорителями научно-технического развития, и В.Я. Горфинкель считает, что малые предприятия можно разделить на две группы: те, которые прямо или косвенно связаны с крупными компаниями, и те, которые находятся в конкуренции с ними. Первая группа компаний – это как лаборатория для крупных компаний. Эта группа планирует, исследует, разрабатывает и внедряет инновационные технологии, товары и продукты. Вторая группа компаний очень быстро занимает рыночные ниши, которые по непонятной причине еще не заняты другими компаниями [Малюк, 2020]. Проблема, однако, заключается в том, что в отличие от крупных компаний, малые и средние предприятия часто подвержены огромным рискам.

Малый бизнес в экономике России занимает 15-20%, а для развитых стран данный показатель находится на уровне 60-80%. Таким образом, мировая экономика свидетельствует о том, что эффективность деятельности экономической системы в значительной степени зависит от наилучшего сочетания в ней малого, среднего и крупного бизнеса. В связи с этим на федеральном уровне следует поставить задачу увеличения доли российского малого бизнеса к 2020 году до 40-60%. Следовательно, ежегодно для достижения этой цели доля малого бизнеса в России должна вырасти примерно на 5-10% в год. Среди основных причин его создания: увеличение налоговых поступлений в местные бюджеты, создание новых рабочих мест, создание эффективных рабочих мест, привлечение свободных временных работников, совместителей и лиц с ограниченными возможностями трудоустройства, улучшение социальных условий, снижение напряженности, организация производства массовых товаров

(услуг) для населения, обеспечение развития потребления и др. [Веснин, 2019; Маврина, 2019].

Подводя итог, можно с уверенностью сказать, что малое предприятие способствует обеспечению необходимой мобильности в современной рыночной среде, создавая оптимальную специализацию и широкую кооперацию в производстве, без чего невозможна высокая эффективность.

Малые предприятия, как и другие организации, формулирующие индивидуальные стратегии или стратегические группы, стремятся организовать свою деятельность таким образом, чтобы эффективность всех внутренних процессов была как можно выше. Процесс разработки стратегии в малом предприятии является очень важной задачей, в которой необходимо предвидеть влияние постоянно меняющихся внешних факторов. Влияние внешних факторов на бизнес может привести к необходимости изменения или адаптации первоначальной стратегии. Если это игнорировать, организация может потерять свои позиции.

В начале отношений с российским рынком придерживались только краткосрочных стратегий. Это характерно для нестабильной среды. И это было логично, поскольку в то время страна находилась в самом разгаре экономических перемен. Совсем недавно, когда положение малого предприятия в Российской Федерации более или менее стабилизировалось, несмотря на экономические санкции и длительный экономический кризис, малые предприятия начали принимать довольно долгосрочную стратегию. Она начинается с определения основных моментов стратегии малого предприятия, например, какие возможности есть у компании на начальном этапе, какие возможности есть для расширения деятельности, в каком направлении она может производить конкурентоспособную продукцию, какие факторы могут улучшить стратегию и т.д. [там же].

Окончательный вариант стратегии определяется проведенным исследованием и его анализом, который затем адаптируется на этапе реализации для получения окончательного варианта. Выбранная стратегия должна быть представлена и (при необходимости) внедрена на всех уровнях внутренних вертикалей компании. Вышеупомянутые этапы также полезны на ранних стадиях создания компании. При переходе к другой стратегии руководство компании должно должным образом подготовить сотрудников компании, особенно тех, кто в первую очередь отвечает за успех стратегии, что находит свое отражение внутри компании в постановке целей, но что является одним из способов для руководства компании добиться успеха на рынке.

Для малого предприятия характерна прежде всего неопределенность, как по отношению к крупным компаниям и холдингам, так и на национальном уровне. Любые, даже самые благие, начинания в большинстве случаев упрутся в проблемы, представленные на рисунке 4 (высокие проценты по кредиту, незначительный опыт руководителя, возникающие сложности в правовом регулировании малого предпринимательства, а также коррупция и деятельность криминальных структур). Проблемы малых и средних предприятий можно найти как по общеэкономическим причинам (из-за экономической политики государства), так и по частным причинам (в основном организационные проблемы). А стратегия развития малого бизнеса способствует решению проблемы стимулирования создания малых предприятий [Родионова, Федотова, 2019].

Стратегия развития малого бизнеса предполагает решение трех ключевых задач:

- Обучение малых предпринимателей (с целью дать возможность как можно большему числу предпринимателей принимать правильные решения с самого начала) [Владимирова, 2021].
- Содействие развитию малого предпринимательства (цель – дать возможность как можно большему числу безработных начать свой собственный бизнес).

В связи с вышеперечисленным сформулируем специфические особенности процесса формирования стратегий малого бизнеса (таблица 1).

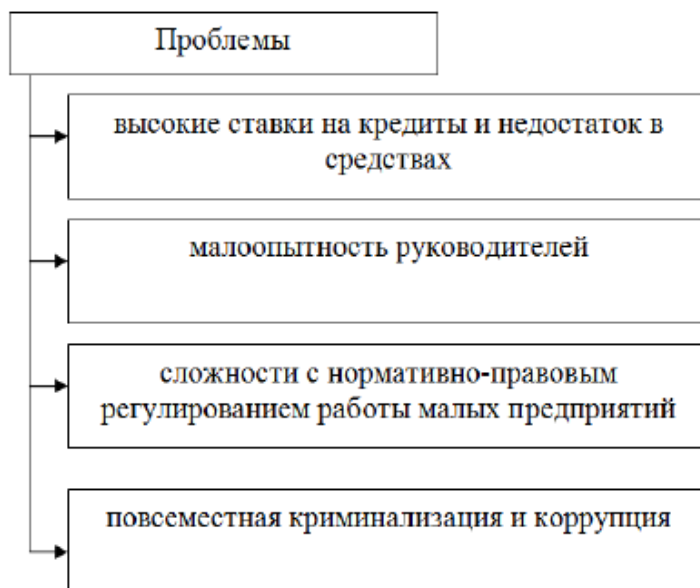


Рисунок 1 - Вызовы для малого бизнеса

Таблица 1 - Специфические особенности процесса формирования стратегий малого бизнеса

Особенности	Пояснение
Уточнить цели и стратегии	Работу руководства в соответствии с интересами компании. Это особенно важно, поскольку опыт и ноу-хау руководства будут играть важную роль в общей деятельности компании.
Обеспечить, чтобы малые предприятия могли работать только в небольших сегментах рынка.	Все инвестиции могут быть направлены на один (основной) вид деятельности.

Малые и средние предприятия имеют большое преимущество в том, что они могут общаться со своими клиентами более глубоким и личным образом. Это позволяет малым предприятиям адаптировать свою деятельность к потребностям и пожеланиям меньшего количества местного населения [Баканов, Шеремет, 2019].

По сравнению с крупными компаниями, малые предприятия имеют то преимущество, что они могут быстро перестроить свои программы развития и адаптировать их к текущей ситуации [там же].

Основные стратегии развития малого предприятия различны.

- Стратегии сокращения штата (в случае рецессии или фундаментальных изменений). Стратегии выхода из бизнеса, такие как ликвидация, сокращение штата или смена руководства.
- Составные стратегии (для малого предприятия, которые быстро реорганизуют свои программы развития в зависимости от условий ведения бизнеса). Резюме всех основных стратегий.

Основной стратегией для малого бизнеса является [Войтоловский, 2019]: стратегия копирования. Малая фирма пользуется научно-техническими достижениями крупных фирм,

копирует их продукцию и использует их цены, т.е. наилучшая стратегия для увеличения своего размера. Однако в этом случае малая фирма становится полностью зависимой от крупной. Ограничивая долю оборота крупной компании, можно снизить риск малой компании – стратегия, благоприятствующая крупной компании. Стратегия франчайзинга, при которой малые предприятия пользуются преимуществами крупных предприятий.

Как упоминалось ранее, малое предприятие должно опираться на стратегии, применяемые крупными компаниями, а затем применять индивидуальный подход, учитывающий особенности бизнеса малого предприятия, чтобы разработать и использовать новые, возможно, комбинированные или частично, или полностью новые стратегии и получить конкурентные преимущества. Конкурентное преимущество малого предприятия – это то, которое возникает в результате позиционирования компании на рынке, более выгодного, чем у конкурентов, и которое достигается за счет использования методов и инструментов стратегического планирования, учитывающих особенности малого предприятия. Мы считаем, что характеристики малого предприятия являются наиболее важным критерием для выбора или разработки стратегий.

А. Орманбаев считает стратегию сотрудничества наиболее эффективной для развития малого предприятия. В кризисной ситуации неэффективно интегрировать МП в производственную цепочку крупных компаний, и, чтобы выжить, малые предприятия должны искать поддержку среди своих коллег [Ковалев, Привалов, 2019]. Это относится как к услугам, так и к производству. Именно в этом контексте возникло такое явление, как «стратегия горизонтального взаимодействия», при которой особенно эффективно сотрудничество компаний с аналогичной продукцией на условиях равноправного партнерства. Эта стратегия позволила реализовать капиталоемкие проекты, которые каждая компания не смогла бы осуществить самостоятельно, а также снизить удельные затраты за счет эффекта масштаба и снижения операционных издержек. Хотя эта стратегия не является универсальной, она довольно часто используется в европейских странах, что доказывает ее эффективность. В России эта стратегия только начинает применяться некоторыми компаниями.

## Заключение

Выделяя сильные и слабые стороны малого предприятия и классифицируя их характеристики на преимущества и недостатки, можно лучше учесть их при выборе стратегии, которая обеспечит им конкурентное преимущество.

## Библиография

1. Баканов М.И., Шеремет А.Д. Теория экономического анализа. М.: Финансы и статистика, 2019. 284 с.
2. Браун С.Дж., Крицмен М.П. Количественные методы финансового анализа. М.: ИНФРА-М, 2020. 315 с.
3. Веснин В.Р. Основы финансового анализа. М.: Триада, Лтд, 2019. 288 с.
4. Владимирова Л.П. Прогнозирование и планирование в условиях рынка. М.: Дашков и К, 2021. 424 с.
5. Войтоловский Н.В. и др. Экономический анализ: Основы теории. Комплексный анализ хозяйственной деятельности организации. М.: Юрайт, 2019. 360 с.
6. Грищенко О.В. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия. Таганрог, 2020. 112 с.
7. Донцова Л.В., Никифорова Н.А. Анализ бухгалтерской отчетности. М.: Перспектива, 2018. 146 с.
8. Ковалев А.И., Привалов В.П. Анализ финансового состояния предприятия. М.: Центр экономики и маркетинга, 2019. 368 с.
9. Котлер Ф. Маркетинг, менеджмент. СПб.: Питер, 2020. 464 с.

10. Малюк В.И. Стратегический менеджмент. Организация стратегического развития. М.: Юрайт, 2020. С. 361.
11. Маврина И.Н. Стратегический менеджмент. Екатеринбург, 2019. С. 132.
12. Родионова В.М., Федотова М.А. Финансовая устойчивость предприятия в условиях инфляции. М.: Перспектива, 2019. 559 с.

## Features of strategy development for small businesses

**Madina M. Abubakarova**

PhD in Law,  
Associate Professor of Theory and History of State and Law,  
Chechen State University,  
364049, 32, Sheripova str., Grozny, Russian Federation;  
e-mail: M\_abubakarova@mail.ru

**Lomali Kudusov**

Associate Professor of the Department of Economics  
and Management in Education,  
Chechen State Pedagogical University,  
364068, 62, Isaeva ave., Grozny, Russian Federation;  
e-mail: Lomali.kudusov@mail.ru

**Kheda S. Bisieva**

Senior Lecturer,  
Department of Expertise, Real Estate Management and Heat and Gas Supply,  
Grozny State Oil Technical University,  
364024, 100, Isaeva ave., Grozny, Russian Federation;  
e-mail: Bisieva@mail.ru

### Abstract

Entrepreneurship is inherently an economic phenomenon and a complex economic process. Entrepreneurship functions as a system of relationships between enterprises and consumers. In this paper, small businesses are considered as an institution that plays a special role in the modern economic system. The reason why small businesses are analyzed as a group is because of the commonality of their economic role in the economic system. The article considers the conceptual foundations for the formation of a strategy for the diversification of activities in small enterprises. The role and reasons for the diversification of activities at the present stage of economic development, as well as its advantages and disadvantages, are revealed. The main stages of developing a strategy for diversifying activities are presented, and the role of strategic analysis for small businesses is determined. The competitive advantage of a small enterprise is that which arises as a result of positioning the company in the market, more profitable than that of competitors, and which is achieved through the use of strategic planning methods and tools that consider the characteristics of a small enterprise. We believe that the characteristics of a small business are the

most important criteria for selecting or developing strategies. The authors of the paper conclude that identifying the strengths and weaknesses of a small business and classifying their characteristics into strengths and weaknesses, they can be better considered when choosing a strategy that will give them a competitive advantage.

### For citation

Abubakarova M.M., Kudusov L., Bisieva Kh.S. (2022) Osobennosti razrabotki strategii dlya predpriyatii malogo biznesa [Features of strategy development for small businesses]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 12 (11A), pp. 94-101. DOI: 10.34670/AR.2022.10.76.011

### Keywords

Entrepreneurship, small business, production, innovations, economics.

### References

1. Bakanov M.I., Sheremet A.D. (2019) *Teoriya ekonomicheskogo analiza* [Theory of economic analysis]. Moscow: Finansy i statistika Publ.
2. Brown S.J., Kritzman M.P. (2020) *Kolichestvennye metody finansovogo analiza* [Quantitative Methods for Financial Analysis]. Moscow: INFRA-M Publ.
3. Dontsova L.V., Nikiforova N.A. (2018) *Analiz bukhgalterskoi otchetnosti* [Analysis of financial statements]. Moscow: Perspektiva Publ.
4. Grishchenko O.V. (2020) *Analiz i diagnostika finansovo-khozyaistvennoi deyatel'nosti predpriyatiya* [Analysis and diagnostics of financial and economic activity of the enterprise]. Taganrog.
5. Kotler F. (2020) *Marketing, menedzhment* [Marketing Management]. St. Petersburg: Piter Publ.
6. Kovalev A.I., Privalov V.P. (2019) *Analiz finansovogo sostoyaniya predpriyatiya* [Analysis of the financial condition of the enterprise]. Moscow: Tsentr ekonomiki i marketinga Publ.
7. Malyuk V.I. (2020) *Strategicheskii menedzhment. Organizatsiya strategicheskogo razvitiya* [Strategic management. Organization of strategic development]. Moscow: Yurait Publ.
8. Mavrina I.N. (2019) *Strategicheskii menedzhment* [Strategic management]. Yekaterinburg.
9. Rodionova V.M., Fedotova M.A. (2019) *Finansovaya ustoichivost' predpriyatiya v usloviyakh inflyatsii* [Financial sustainability of an enterprise in the context of inflation]. Moscow: Perspektiva Publ.
10. Vesnin V.R. (2019) *Osnovy finansovogo analiza* [Fundamentals of financial analysis]. Moscow: Triada, Ltd Publ.
11. Vladimirova L.P. (2021) *Prognozirovanie i planirovanie v usloviyakh rynka* [Forecasting and planning in market conditions]. Moscow: Dashkov i K Publ.
12. Voitolovskii N.V. et al. (2019) *Ekonomicheskii analiz: Osnovy teorii. Kompleksnyi analiz khozyaistvennoi deyatel'nosti organizatsii* [Economic analysis: Fundamentals of theory. Comprehensive analysis of the economic activity of the organization]. Moscow: Yurait Publ.