

УДК 330.101**Общие отличия и признаки управления стратегическими задачами в малом и среднем бизнесе****Яруллин Эльдар Зуфарович**

Аспирант

Московский финансово-промышленный университет «Синергия»,
125190, Российская Федерация, Москва, Ленинградский просп., 80;
e-mail: synergy@synergy.ru

Аннотация

В статье рассматривается специфика извлечения максимальной прибыли предприятиями малого и среднего бизнеса при решении ими стратегических задач. Определены общие подходы в принятии управленческих решений и подробно изучены отличия, а также признаки управления двумя предприятиями малого и среднего бизнеса стратегических задач. Обозначена тесная взаимосвязь стратегического управления в долгосрочной перспективе от критериев, не сопряженных с финансовыми показателями. Рассмотрены признаки управления стратегическими задачами на основе критериев, присущих среднему бизнесу. Особенности характерные для малого бизнеса позволили выявить сложности для обеспечения непрерывности производственной и коммерческой деятельности в долгосрочной перспективе. Определена сущность стратегического управления, оправдывающего устойчивое положение предприятия на отраслевом рынке и его незаменимость для подчиненных партнерских организаций. Пример двух исследуемых предприятий позволил выявить характер использования имеющихся ресурсов для стратегического обеспечения непрерывности деятельности на отраслевом рынке. Изучена обоснованность расширения направлений деятельности малым бизнесом и сегментирования отраслевого рынка средним бизнесом в аспекте перераспределения ответственности всех участников бизнеса в долгосрочной перспективе. Обнаружена целесообразность перехода предприятий малого бизнеса к условиям ведения коммерческой деятельности, присущей среднему бизнесу, в целях обеспечения непрерывности производственной деятельности как способа извлечения максимальной прибыли.

Для цитирования в научных исследованиях

Яруллин Э.З. Общие отличия и признаки управления стратегическими задачами в малом и среднем бизнесе // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2024. Том 14. № 3А. С. 595-602.

Ключевые слова

Стратегическая задача, стратегическое управление, малый бизнес, средний бизнес, предприятие, отраслевой рынок.

Введение

Основное внимание в настоящее время преимущественно уделяется решению тактических задач предприятиями малого и среднего бизнеса, что отражается на значительном количестве внедряемых бизнес-инструментов, в том числе в сфере цифровых решений. Стратегический подход разных предприятий позволяет реализовать общую цель – извлечение максимальной прибыли. Однако малым и средним бизнесом способы достижения обозначенной цели воспринимаются по-разному.

Для предприятий малого бизнеса извлечение максимальной прибыли актуально на данный момент времени и прослеживается в течение всей деятельности соответствующего предприятия. Компания, относящаяся к среднему бизнесу, воспринимает извлечение максимальной прибыли не в краткосрочной перспективе, а в долгосрочной, что характеризует распределение прибыли в течение продолжительного времени существования такой организации на рынке.

Вместе с тем представляется важным изучить специфику принятия предприятиями малого и среднего бизнеса стратегических решений для достижения корпоративных целей. Выявление обозначенной специфики может позволить определить целесообразность стратегического управления предприятиями малого и среднего бизнеса в долгосрочной перспективе.

Материалы и методы исследования

В настоящем исследовании подробно изучается деятельность двух предприятий в сфере производства мебели. Одно предприятие – ООО «Антэк» - относится к малому бизнесу и включено в реестр малого и среднего бизнеса 01.08.2016 года. Другое предприятие – ООО «Компания «Атлас-Люкс» - относится к среднему бизнесу и включено в соответствующий реестр 10.08.2017 года. Обозначенные организации в настоящем исследовании проанализированы с точки зрения стратегического управления на основе информационного материала государственных структур, а также непосредственно предприятий, размещенных в открытом доступе.

Методами исследования являются анализ, обобщение и синтез полученных результатов.

Результаты и обсуждения

ООО «Антэк» осуществляет свою деятельность с 2007 года и ежегодно становится бенефициаром государственной поддержки двух видов: финансовой и консультационной. На предприятии числятся 72 сотрудника. Основной вид деятельности относится к производству мебели. При этом среди дополнительных видов деятельности значатся направления, затрагиваемые производственный цикл и полный цикл коммерческой деятельности, связанный с мебелью. К примеру, торговля мебелью, курьерская доставка, аренда автомобильного транспорта, производство деревянных изделий и др. Предприятие производит мебель для различных целей, в том числе бытовой, офисной и торговой мебели [Выписка из ЕГРЮЛ ООО «Антэк», www].

ООО «Компания «Атлас-Люкс» функционирует на отраслевом рынке с 2002 года, и основная деятельность предприятия базируется на производстве мебели. Среди дополнительных видов коммерческой деятельности значатся исключительно производство

различных видов мебели и оптовая торговля. Аренда автомобилей и оборудования применяется предприятием для производственных целей [Выписка из ЕГРЮ ООО «Компания «Атлас-Люкс», www]. Обозначенное предприятие, в отличие от ООО «Антэк» фокусирует свое внимание исключительно на создании мебели. Для ООО «Антэк» производственная деятельность не является единственным направлением для развития бизнеса.

В ООО «Компания «Атлас-Люкс» в настоящее время трудятся 138 человек. Как участник реестра малого и среднего бизнеса стремится получать преимущественно консультационную и образовательную поддержку. Финансовая поддержка от государства была использована в период борьбы с пандемией [Сведения из реестра МСП ООО «Компания «Атлас-Люкс», www].

Общим для двух рассматриваемых предприятий выступает решение стратегической задачи по обеспечению непрерывной производственной деятельности, направленной на создание благоприятных условий для развития. При этом управленческий подход в двух организациях существенно отличается, так как для малого бизнеса характерна адаптация при помощи различных видов коммерческой деятельности и развитие дифференциальных направлений собственными усилиями. Для среднего бизнеса соответствует делегирование полномочий и фокусирование на одном виде деятельности.

Стратегические задачи в совокупности для предприятия малого бизнеса, а именно ООО «Антэк», в основном состоят в сохранении незначительной доли рынка [Сведения из реестра МСП ООО «Антэк», www]. Средний бизнес на примере ООО «Компания «Атлас-Люкс» в большей степени стремится к позиционированию на отраслевом рынке. Различия в стратегических задачах предприятий малого и среднего бизнеса объясняются управленческими решениями, которые принимают руководство предприятий при развитии бизнеса.

В действительности ООО «Антэк» может принять в штат большее количество людей и привлечь в качестве инвестиций дополнительные средства. Однако привлекаемые от государства средства перераспределяются рассматриваемым предприятием малого бизнеса на покрытие текущих расходов в качестве компенсации. Средний бизнес, представителем которого является ООО «Компания «Атлас-Люкс», прибегает к государственной финансовой поддержке лишь при наиболее выраженной необходимости. Специфика управленческих решений для предприятия среднего бизнеса такова, что в стратегическом смысле руководство предприятия предпочитает получить дополнительную информацию, которая позволяет самостоятельно обеспечить коммерческую деятельность необходимыми инструментами и средствами производства [Гуськова, Никитина, 2020, 134].

Другая специфика стратегического управления на предприятиях малого и среднего бизнеса состоит в характере использования имеющихся ресурсов и активов. Малый бизнес применяет доступные на данный момент времени ресурсы и стремится извлечь из них определенную коммерческую выгоду [Трошкова, Егоров, 2023, 412]. Средний бизнес принимает решение об использовании ресурсов, в том числе на условиях аренды или лизинга, после проведения структурного анализа и получения квалифицированной консультации [Гуськова, Никитина, 2020, 134].

Очередным признаком управления стратегическими задачами выступает стремление к сегментированию отраслевого рынка, что особенно прослеживается на примере ООО «Компания «Атлас-Люкс». Это значит, что для среднего бизнеса характерно сохранение ресурсов за счет рационального подхода к производственному циклу. ООО «Компания «Атлас-Люкс» определила для себя, что производство кухонной мебели и оптовая реализация продукции является наиболее экономически оправданным решением.

ООО «Антэк» как производственная организация выбрала для себя приоритетное производство офисной мебели и реализацию продукции посредством розничных продаж. В стратегическом смысле розничные продажи могут оказаться обоснованным управленческим решением, однако лишь в случае, если организация изначально специализируется на торговле. Обозначенный вид деятельности предполагает существенную аналитическую работу по изучению поведения потребителя, что объясняет подход среднего бизнеса при делегировании подобных полномочий партнерам. Для предприятий малого бизнеса характерно применение собственных усилий вместо использования аутсорсинга в целях развития отдельных направлений бизнеса с учетом возможности усиления действий и принятия узконаправленных управленческих решений лицами, интеллектуально и организационно уполномоченными на такие решения.

Для ООО «Антэк» соответствует взаимодействие с партнерами лишь время от времени, преимущественно для решения тактических задач. Средний бизнес стремится к постоянному сотрудничеству с другими партнерами для решения стратегических задач. Различия в данном подходе приводят к разным результатам и не предполагают трансформацию малого бизнеса в средний. Более крупные организации на постоянной основе обучают собственных сотрудников для решения масштабных функциональных обязанностей с учетом распределения степени ответственности за тактические задачи совместно с партнерами.

Малый бизнес реже обучает сотрудников, так как специалисты самостоятельно выполняют больший объем функциональных обязанностей из соображений полной и замкнутой ответственности [Трошкова, Егоров, 2023, 412]. Среди стратегических решений присутствует формирование корпоративной политики, отличающейся на предприятиях малого и среднего бизнеса. Ввиду того, что предприятие ООО «Компания «Атлас-Люкс» фокусируется на производстве мебели и оптовых продажах, присутствует возможность по распределению финансовых средств для построения системы вознаграждения и поощрений отличившихся сотрудников.

Таким образом, стратегическое управление среднего бизнеса в ракурсе корпоративной политики строится на достижении производственных результатов за счет партнерских отношений, нежели обеспечении финансовых результатов благодаря завоеванию доли рынка, как это характерно для предприятия малого бизнеса. Стратегический подход, применяемый средним бизнесом, во многом строится на делегировании управленческих решений тактической направленности сотрудникам организации, что позволяет таким предприятиям, как ООО «Компания «Атлас-Люкс», формировать комплекс стратегических подходов за счет планирования и прогнозирования на более длительную перспективу.

В малом бизнесе подобная возможность почти исключается по причине акцентирования внимания всех стратегических и тактических решений в отношении генерального директора [Самолитченко, 2023, 90]. Прослеживаемое ограничение затрагивает специфику расширения стратегических задач и решений для малого бизнеса ввиду того, что для всех стратегических компонентов необходимо достаточное внимание.

В табл.1 представлены ключевые показатели, характеризующие специфику управления стратегическими задачами на исследуемых предприятиях малого и среднего бизнеса.

Данные табл.1 показывают, что на момент включения в реестр малого и среднего бизнеса исследуемые предприятия соответствовали критериям своего актуального статуса, однако с течением времени финансовая ситуация исследуемых предприятий менялась. Тем не менее, организацию ООО «Компания «Атлас-Люкс» не представляется возможным отнести к малому

бизнесу, а ООО «Антэк» соответственно к среднему. Причина состоит в том, что критерий численности сотрудников закрепляет за ними обозначенный статус, что позволяет их рассматривать в контексте малого и среднего бизнеса соответственно. В организационном и управленческом аспекте стратегические задачи малого бизнеса преимущественно решаются основной организацией, а предприятием среднего бизнеса – основной и филиальной структурой за счет перераспределения функций.

Таблица 1- Основные показатели управления стратегическими задачами в среднем и малом бизнесе на примере ООО «Антэк» и ООО «Компания «Атлас-Люкс» за 2022 год

№	Показатель	Наименование предприятия	
		ООО «Антэк»	ООО «Компания «Атлас-Люкс»
1	Численность, чел.	72	138
2	Количество подразделений (филиалов)	-	1
3	Годовой доход от продажи, млн. руб.	626,6	360,1

На Рис.1 представлена специфика стратегического управления малым и средним бизнесом, выявленная на основе исследуемых организаций.

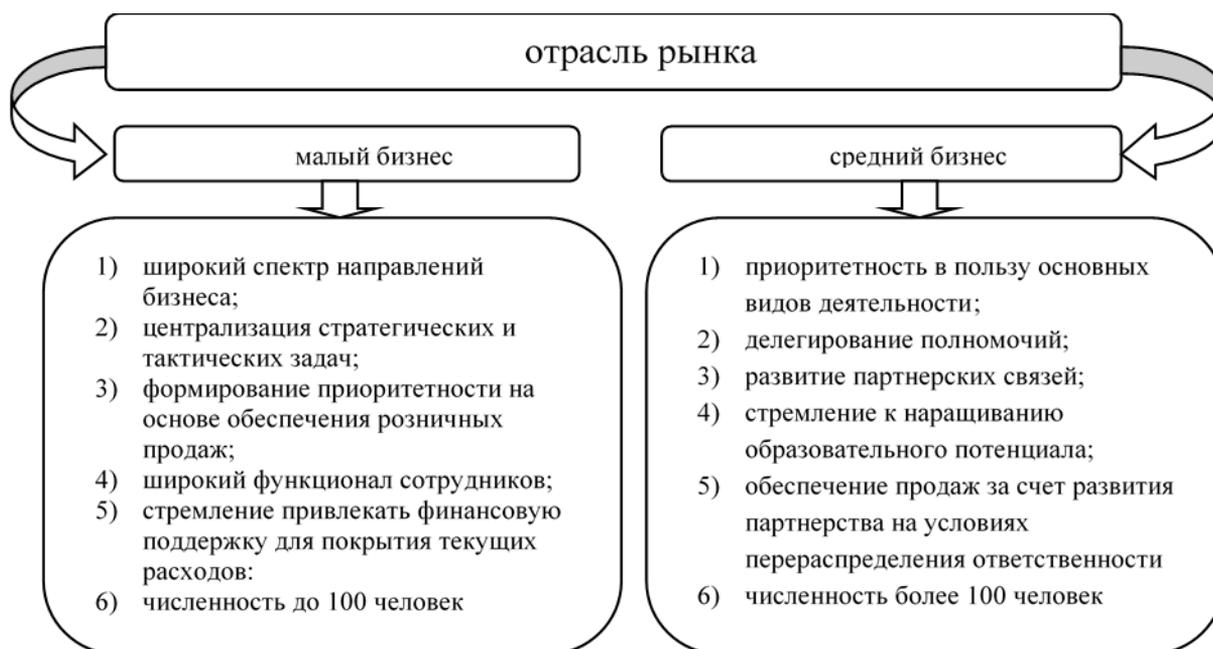


Рисунок 1 – Общие отличия и признаки управления стратегическими задачами в малом и среднем бизнесе

Финансовые показатели, представленные в табл.1, показывают, что улучшение или ухудшение доходной части может носить временный характер, что не относится к критериям непрерывности коммерческой деятельности в стратегическом смысле. Характерные особенности для среднего бизнеса, обозначенные на Рис.1, могут способствовать более устойчивому положению предприятия на отраслевом рынке в перспективе. Стратегическое управление позволяет сбалансировать коммерческую деятельность, что отражено в перечне

среднего бизнеса на Рис.1, в частности, приоритетность в пользу основных видов деятельности потенциально способствует аккумулярованию большего числа стратегических и тактических задач на основе имеющихся возможностей, подвергающихся управленческому контролю.

Делегирование полномочий позволяет стратегически структурировать коммерческую деятельность предприятия с учетом возможности прогнозирования плановых показателей непосредственно предприятием, подчиненными структурами и партнерскими организациями, выполняющими часть важных для предприятия функций [Черняева, 2020, 35]. Развитие партнерских связей полезно для стратегического управления тем, что позволяет пользоваться неограниченным числом ресурсов и средств производства других организаций и существенно экономить имеющиеся финансовые и иные ресурсы предприятия.

Стремление к наращиванию образовательного потенциала позволяет за счет расширенной осведомленности принимать более качественные управленческие решения на основе возможности уточненного прогнозирования, в том числе в отношении закономерностей развития бизнес-процессов. Обеспечение продаж посредством развития партнерства на условиях перераспределения ответственности позволяет масштабировать производство для ограниченного круга партнеров, способствующих образованию управляемых и долгосрочных каналов сбыта. Кроме того, управление ограниченным числом каналов сбыта в действительности позволяет заблаговременно, как минимум, за несколько месяцев, переориентировать производство в сторону других каналов сбыта и обеспечить стратегическое преимущество в конкурентной борьбе на отраслевом рынке [Адаменко, Белокурова, 2023, 395].

Численность штата более 100 человек влияет на многие компоненты бизнеса, отвечающие за реализацию стратегического подхода. Примером выступает возможность увеличения объемов производства за счет перераспределения рабочих мест и условий труда в долгосрочной перспективе. Вторым примером служит обеспечение контроля за каждым этапом коммерческой и производственной деятельности предприятия, которое относится к тактическим задачам или стратегическим направлениям в краткосрочной перспективе. В целом стратегический подход среднего бизнеса может во многом обеспечить непрерывность деятельности с учетом меняющихся рыночных условий. Практика показывает, что признаки и подходы среднего бизнеса значительно чаще приводят к стабилизации экономического положения предприятия вне зависимости от текущих финансовых показателей. Одним из подтверждений выступает исследуемое предприятие ООО «Компания «Атлас-Люкс».

Заключение

Стратегическое планирование и управление в малом бизнесе затруднено рядом факторов, указывающих на одновременную реализацию многих профильных и непрофильных направлений подобными предприятиями. Среди малого бизнеса прослеживается более частая смена участников коммерческой деятельности ввиду отсутствия фундаментальных механизмов для обеспечения долгосрочного развития бизнеса вне зависимости от отрасли. Переход предприятия к среднему бизнесу в большей степени обеспечивает не рекордные финансовые показатели, а возможность осуществления деятельности в долгосрочной перспективе.

Несмотря на то, что финансовые показатели в общей динамике отражают большую устойчивость среднего бизнеса, важной для коммерческой деятельности выступают не числовые значения и уровень дохода, а возможность реализации стратегического управления. Подобный подход укрепляет предприятие и закрепляет его положение на отраслевом рынке за

счет неотъемлемой роли в деятельности других предприятий, в том числе малого бизнеса. Делегирование полномочий среднего бизнеса для предприятий малого бизнеса является тактической возможностью осуществления текущей деятельности. Однако обозначенный подход непосредственно для предприятия среднего бизнеса позволяет оставаться на отраслевом рынке, в том числе при необходимости смены партнера по причине закрытия партнерской организации, относящейся зачастую к малому бизнесу.

Библиография

1. Адаменко А.А., Белокурова М.И. Стратегическое управление в условиях новой модели глобализации экономических систем // Вестник Академии знаний. 2023. № 2 (55). С. 393-399.
2. Выписка из ЕГРЮЛ ООО «Антэк» // Федеральная налоговая служба. URL: <https://clck.ru/398X8k>.
3. Выписка из ЕГРЮЛ ООО «Компания «Атлас-Люкс» // Федеральная налоговая служба. URL: <https://clck.ru/398X6A>.
4. Гуськова Н.Д., Никитина Д.В. Особенности стратегического управления на предприятиях малого и среднего бизнеса // Управление качеством в образовании и промышленности. 2020. №11. С. 131-136.
5. Самоличенко А.Н. Особенности стратегии управления персоналом малых фирм // Вестник науки. 2023. Т. 3. № 10 (67). С. 83-98.
6. Сведения из реестра МСП ООО «Антэк» // Федеральная налоговая служба. URL: <https://clck.ru/398XDq>.
7. Сведения из реестра МСП ООО «Компания «Атлас-Люкс» // Федеральная налоговая служба. URL: <https://clck.ru/398XEh>.
8. Трошкова Е.В., Егоров И.Д. Действия в отношении рисков в системе менеджмента качества малых предприятий // Управленческий учет. 2023. № 1. С. 407-417.
9. Черняева А.Ю. Внедрение стратегического менеджмента в систему управления малого и среднего бизнеса // Современные инновации. 2020. № 1 (35). С. 33-38.
10. Karadag H. Financial management challenges in small and medium-sized enterprises: A strategic management approach // EMAJ: Emerging Markets Journal. – 2015. – Т. 5. – №. 1. – С. 26-40.

Common differences and signs of strategic task management in small and medium-sized businesses

El'dar Z. Yarullin

Postgraduate student,
Moscow Finance and Industry University «Synergy»,
125190, 80, Leningradskii ave., Moscow, Russian Federation;
e-mail: synergy@synergy.ru

Abstract

The article discusses the specifics of maximizing profits by small and medium-sized businesses in solving their strategic tasks. Common approaches in managerial decision-making are identified and differences, as well as signs of management of two small and medium-sized enterprises of strategic tasks, are studied in detail. The close relationship of strategic management in the long term from criteria that are not related to financial indicators is indicated. The signs of strategic task management based on criteria inherent in medium-sized businesses are considered. The features typical for small businesses have revealed the difficulties for ensuring the continuity of production and commercial activities in the long term. The essence of strategic management is defined, justifying the stable position of the enterprise in the industry market and its indispensability for

subordinate partner organizations. The example of the two enterprises under study revealed the nature of the use of available resources for strategic business continuity in the industry market. The validity of expanding the activities of small businesses and segmenting the industry market by medium-sized businesses in terms of redistributing the responsibility of all business participants in the long term has been studied. The expediency of the transition of small businesses to the conditions of conducting commercial activities inherent in medium-sized businesses in order to ensure the continuity of production activities as a way to maximize profits has been found.

For citation

Yarullin E.Z. (2024) Obshchie otlichiya i priznaki upravleniya strategicheskimi zadachami v malom i srednem biznese [Common differences and signs of strategic task management in small and medium-sized businesses]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 14 (3A), pp. 595-602.

Keywords

Strategic task, strategic management, small business, medium business, enterprise, industry market.

References

1. Adamenko A.A., Belokurova M.I. Strategicheskoe upravlenie v usloviyakh novoi modeli globalizatsii ekonomicheskikh system [Strategic management in the context of a new model of globalization of economic systems]. *Vestnik Akademii znaniy* [Bulletin of the Academy of Knowledge]. 2023. № 2 (55). pp. 393-399.
2. *Vypiska iz EGRYuL OOO «Antek»*. Available at: <https://clck.ru/398X8k>.
3. *Vypiska iz EGRYuL OOO «Kompaniya «Atlas-Lyuks»*. Available at: <https://clck.ru/398X6A>.
4. Gus'kova N.D., Nikitina D.V. Osobennosti strategicheskogo upravleniya na predpriyatiyakh malogo i srednego biznesa [Features of strategic management at small and medium-sized enterprises]. *Upravlenie kachestvom v obrazovanii i promyshlennosti* [Quality management in education and industry]. 2020. №11. pp. 131-136.
5. Samolichenko A.N. Osobennosti strategii upravleniya personalom malykh firm [Features of the HR management strategy of small firms]. *Vestnik nauki* [Bulletin of Science]. 2023. T. 3. № 10 (67). pp. 83-98.
6. *Svedeniya iz reestra MSP OOO «Antek»*. Available at: <https://clck.ru/398XDq>.
7. *Svedeniya iz reestra MSP OOO «Kompaniya «Atlas-Lyuks»*. Available at: <https://clck.ru/398XEh>.
8. Troshkova E.V., Egorov I.D. Deistviya v otnoshenii riskov v sisteme menedzhmenta kachestva malykh predpriyatii [Actions regarding risks in the quality management system of small enterprises] *Upravlencheskii uchet* [Management accounting]. 2023. № 1. pp. 407-417.
9. Chernyaeva A.Yu. Vnedrenie strategicheskogo menedzhmenta v sistemu upravleniya malogo i srednego biznesa [Implementation of strategic management in the management system of small and medium-sized businesses]. *Sovremennye innovatsii* [Modern innovations]. 2020. № 1 (35). pp. 33-38.
10. Karadag, H. (2015). Financial management challenges in small and medium-sized enterprises: A strategic management approach. *EMAJ: Emerging Markets Journal*, 5(1), 26-40.