

# 07, июль 2017

УДК 65.012

## **Развитие стратегического менеджмента в малом предпринимательстве в России**

*Степанова А. О., студент*

*Россия, 105005, г. Москва, МГТУ им. Н.Э. Баумана,  
кафедра «Инновационное предпринимательство»*

*Научный руководитель: Филобокова Л. Ю., д.э.н., профессор  
Россия, 105005, г. Москва, МГТУ им. Н.Э. Баумана,  
кафедра «Инновационное предпринимательство»*

*[bauman@bmstu.ru](mailto:bauman@bmstu.ru)*

### **Роль малого предпринимательства в экономике России**

На сегодняшний день развитие малого предпринимательства в России является одной из приоритетных задач Правительства РФ. Малый бизнес не только обеспечивает свободу предпринимательства населения, но и вносит существенный вклад в развитие экономики страны.

Во-первых, малые и средние предприятия создают дополнительные рабочие места, а значит помогают в борьбе с безработицей, особенно в условиях кризиса. Малые предприятия также являются налогоплательщиками, а значит участвуют способствуют увеличению поступления денежных средств в госбюджет.

Во-вторых, МСП являются поддерживающим инструментом в процессе функционирования и развития крупного бизнеса, выполняя специализированные работы по аутсорсингу.

В-третьих, вклад в создание инноваций в сфере высоких технологий, а также в развитие конкурентной среды.

В-четвертых, активное создание малых и средних предприятий, так как им требуется меньший стартовый капитал, а также они несут меньшие убытки в случае не востребоваемости товара или иных причин остановки деятельности организации.

Также малый бизнес способствует расширению ассортимента производимой продукции, использованию местных источников сырья и решению многих других государственно важных проблем.

Малый бизнес обладает одним очень важным преимуществом по сравнению с крупным. Гибкость предприятий, как производственная, так и управленческая, позволяет им быстро реагировать на изменения рынка и потребительские предпочтения.

В большинстве развитых стран вклад малого бизнеса в ВВП страны составляет более 50%, в то время как в России - всего 20%, а вклад в общую занятость – 25%.

Динамика количества малых предприятий в России показана на рисунке 1 [1].

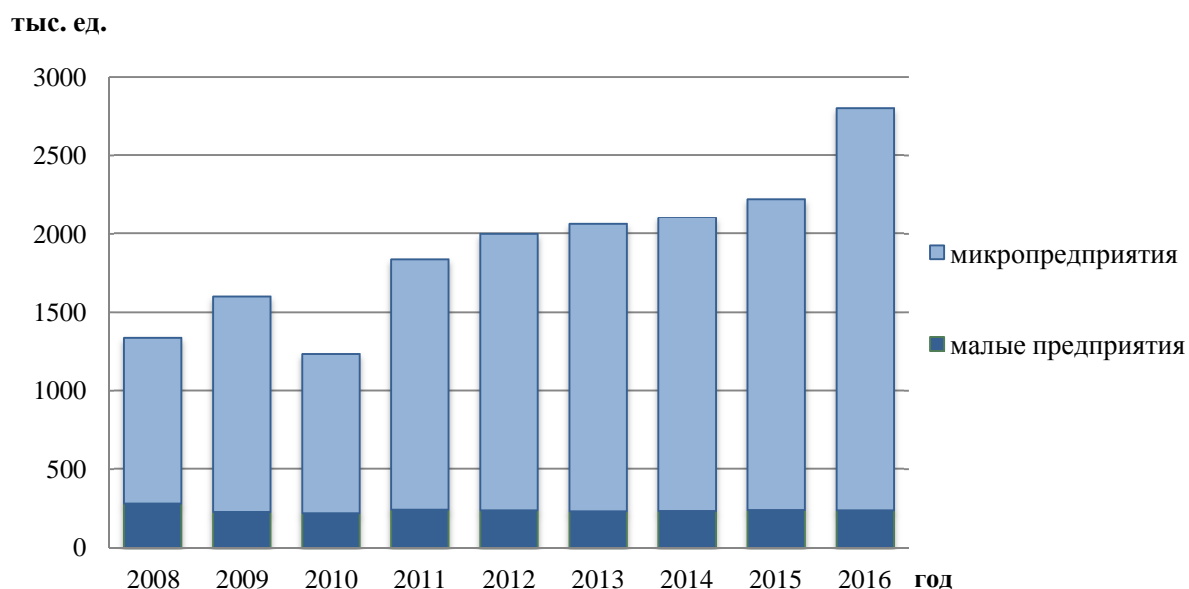


Рис. 1 Количество малых предприятий в РФ 2008-2014 гг.

Как видно из графика, количество малых и микропредприятий в РФ в последние 3 года увеличилось всего на 5%.

### **История становления стратегического менеджмента**

В основе эффективной работы и развития организации лежит не только оперативное управление, объединяющее в себе четкую и слаженную работу всех подразделений, но и стратегическое планирование деятельности, основанное на миссии и целях компании. Две эти составляющие управления организацией по мнению И. Ансофф образуют стратегический менеджмент.

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.

В начале 1960-ых годов в условиях быстро развивающихся товарных рынков перед

американскими компаниями возникла необходимость долгосрочного планирования, а именно определение сбыта организации. Прогноз выполнялся с помощью экстраполяции продаж предыдущего года, то есть построения общего тренда.

По мере насыщения рынков, усиления конкурентной борьбы и влияния кризисных ситуаций на деятельность фирмы, долгосрочное планирование уже не являлось столь эффективным инструментом прогнозирования. Все чаще компании получали убытки, а фактические показатели не сходились с плановыми. Тогда компании начали переходить с долгосрочного планирования на стратегическое, которое учитывало динамику рынка, а следовательно проводилось его исследование и анализ.

К 1990-ым годам стратегическое планирование переросло в стратегический менеджмент, который предполагает не только составление прогнозов и планов, но и реализацию стратегии и подстроение под внезапно меняющиеся условия рынка.

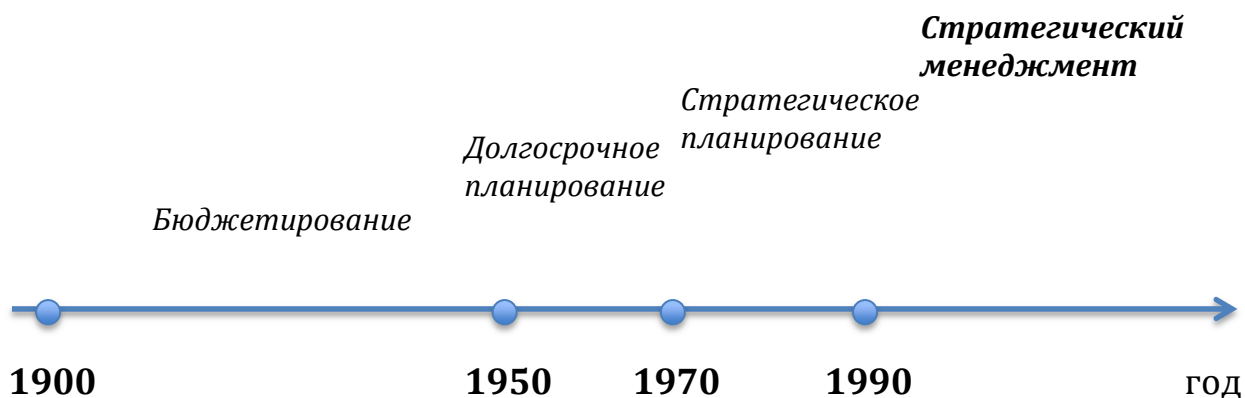


Рис.2 Развитие стратегического менеджмента во времени

В основе стратегического управления лежит сама стратегия. Рассмотрим основные определения стратегии, которые были предложены ведущими экономистами за последние 50 лет.

Альфред Чандлер является одним из первопроходцев в теории стратегического менеджмента и автором знаменитой фразы «структура следует за стратегией». Он описал стратегию как «определение основных долгосрочных целей и задач предприятия и утверждение курса действий, распределение ресурсов, необходимых для достижения этих целей». Как экономист он известен тем, что считал, что для успешной конкурентной борьбы основными являются не внешние, а внутренние факторы. Что в целом и отражает необходимость следования стратегическому менеджменту не только в рамках крупного предприятия, но и малого.

Родоначальник стратегического менеджмента Игорь Ансофф определяет стратегию

как «набор правил для принятия решений, которыми организация руководствуется в своей деятельности». Он также выделяет четыре различные групповые стратегии, которые он формулирует как правила, направленные на:

- Оценку результатов деятельности фирмы в настоящем и будущем;
- Анализ отношений фирмы с ее внешней средой
- Анализ внутренней структуры и процедур внутри организации
- Анализ оперативной деятельности фирмы.

Со временем определение стратегии начали непосредственно связывать с миссией и видением организации, теперь стратегия это не просто план, но это также «изложение видения — это заявление о том, чем желает стать компания или к чему она стремится. Изложение миссии — это заявление о корпоративной цели, определение сферы деятельности бизнеса, в которой она конкурирует» (Роберт Грант).

Еще одно определение стратегии дал в 2001 году дал Артур Томпсон. В его понимании «стратегия – это цели и средства, причем цели представляют собой намерения и задачи организации. Это то, что делает бизнес, путь, которым он следует, и решения, которые принимают, чтобы достичь заданных пунктов и успеха».

### **Цикл стратегического менеджмента**

В 90-ых годах было написано множество книг по стратегическому планированию и управлению, и каждый автор приводил свое определение стратегическому менеджменту. Ансофф и Макконнелл процесс стратегического управления определяют как «систематический подход к управлению стратегическими переменными, включающий

- позиционирование компании посредством планирования ее стратегии и возможностей
- стратегическое реагирование в режиме реального времени посредством управления проблемами
- систематический контроль сопротивления персонала в процессе реализации стратегии» [2].

За долгие годы было разработано множество моделей стратегического управления, но в целом все они выделяют основные стадии процесса стратегического менеджмента.

Первым шагом является анализ внешней и внутренней среды фирмы, ее достоинств и недостатков. Чаще всего компании начинают с составления SWOT-анализа, в ходе которого должны быть выявлены исключительные достоинства фирмы, так как ориентировка на них дает максимальную отдачу. На основе этих данных разрабатывается стратегия фирмы, которая также учитывает миссию компании и соотношение внешних и

внутренних возможностей фирмы и ее ресурсов.

Второй стадией является реализация разработанной стратегии. На данном этапе особое внимание уделяется человеческим ресурсам, то есть поиску сотрудников, которые будут максимально соответствовать выбранным критериям и четко выполнять поставленные задачи, а также их вознаграждение. Помимо этого учитывается структура организации, ее корпоративная культура и их взаимосвязь с функциональной политикой организации.

На последней стадии происходит оценка выбранной стратегии. В рамках стадии оценки стратегии производится контроль деятельности, выбор методов эффективной оценки и анализа деятельности компании, а также процедуры по усовершенствованию данной стратегии на основе выявленных проблем.

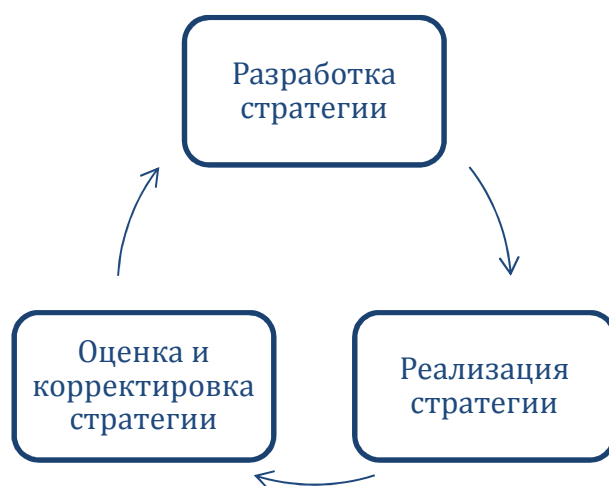


Рис. 3 Этапы стратегического управления

Доктрина стратегического менеджмента, выдвинутая Голдсмитом, Боуманом и Какабадзе, содержит следующие элементы:

- Смотреть в будущее. Сначала анализируется положение компании в настоящий момент времени, а потом задается вопрос, где компания хочет оказаться в будущем. Отсюда вытекают желаемый рынки компании.

- Постоянно уделять внимание внешним факторам - технологическим, экономическим, политическим и социальным.

По статистике исследователей консалтинговой фирмы EY только 3,4% малых предприятий удастся продержаться на рынке более трех лет [3]. В европейских странах со схожим числом предпринимателей этот показатель гораздо выше.

Существуют проблемы развития малого бизнеса, которые условно можно поделить на внешние и внутренние (таблица 1).

Таблица 1

Внешние и внутренние факторы проблемы развития малого предпринимательства  
в России

Внешние	Внутренние
<ul style="list-style-type: none"><li>• Экономический и финансовый кризис, снижение покупательной способности.</li><li>• Высокая налоговая нагрузка и частые налоговые проверки.</li><li>• Отсутствие эффективной системы государственной поддержки МП.</li><li>• Отсутствие горизонтальных отраслевых цепочек кооперации .</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Отсутствие стратегического управления организациями.</li><li>• Несвоевременная адаптация МП под быстроменяющиеся внешние условия.</li><li>• Отсутствие понимания необходимости инвестирования в ИТ-технологии.</li></ul>

Если на внешние факторы малому предприятию повлиять практически невозможно, то с как раз с внутренними проблемами компании необходимо тщательно работать.

**Проблемы стратегического менеджмента в малом предпринимательстве и пути решения**

В настоящее время стратегический менеджмент в основном развит на крупных предприятиях и, в особенности, за рубежом. Существует ряд причин, по которым малому и среднему бизнеса пока не удастся перейти с процесса бюджетирования и долгосрочного планирования к стратегическому менеджменту:

- 1) недостаточно опыта и знаний в этой сфере, а соответственно и методик по планированию, реализации и оценке стратегии МСП
- 2) недостаточно времени на планирование и разработку стратегии в основном из-за небольшого штата сотрудников и их загруженностью ежедневными заданиями
- 3) отсутствие понимания необходимости в стратегическом менеджменте МСП
- 4) недостаток знаний и опыта в эффективном планировании и управляющего состава компании
- 5) недостаточная уверенность в «светлом» будущем компании, а отсюда и

важности какого-либо планирования

б) недостаточно внимания уделяется оценке финансовых показателей компании и развитию информационного менеджмента в организации

7) единоличное принятие руководителем стратегических решений и непонимание необходимости вовлечения всего персонала.

Для успешного внедрения стратегического менеджмента в организации в первую очередь необходимо понимание о необходимости данного вида менеджмента у руководителя организации, который должен выделить соответствующие ресурсы на его развитие, а также освободить часть своего времени на продумывание концепции развития фирмы и ее миссии.

Если рассматривать данную проблему в рамках нашей страны, то с уверенностью можно сказать, что в России никогда не существовала культура стратегического менеджмента не только в малом предпринимательстве, но и в предпринимательской деятельности в целом. В настоящее время на государственном уровне предпринимаются шаги в данном направлении. 28 июня 2015 года был издан Федеральный закон «О стратегическом планировании в РФ», который устанавливает правовые основы стратегического планирования в РФ, координацию государственного и муниципального стратегического управления и бюджетной политики. Также по указу президента РФ была разработана стратегия поддержки малого и среднего бизнеса до 2030 года. Данная поддержка нацелена на стимулирование развития малого предпринимательства в РФ, но любые действия по поддержке малого бизнеса со стороны государства не будут столь эффективны, пока управление этим предприятием не будет включать целенаправленную политику стратегического планирования, реализации и корректировки данной стратегии.

Для стимулирования внедрения стратегического менеджмента на малых предприятиях, должна быть создана поддержка, включающая в себя:

- Создание простых и понятных методов стратегического менеджмента.
- Обоснование необходимости проведения тщательного анализа внешней и внутренней среды с показанием реальных выгод, которые они могут принести компании.
- Создание списка источников, которые необходимо использовать при проведении внешнего анализа.
- Обоснование необходимости вовлечения персонала компании в процесс стратегического менеджмента на разных этапах.

- Обоснование необходимости внедрения ИТ-технологий управления компанией, различные CRM системы и т.д.

### Список литературы

- [1]. Сайт Федеральная служба государственной статистики. Режим доступа: <http://www.gks.ru> (дата обращения 13.02.2017).
- [2]. Стратегический менеджмент: Учебник для вузов. 3-е изд. Стандарт третьего поколения / Под ред. А. Петрова. СПб.: Питер, 2012. 400 с.
- [3]. Сайт РосБизнесКонсалтинг. Режим доступа: <http://www.rbc.ru/newspaper/2014/01/22/56bf9dee9a7947299f72d6d1> (дата обращения 13.02.2017).