

**Астафьева Ольга Викторовна****Astafyeva Olga Viktorovna**

кандидат экономических наук,  
доцент Департамента менеджмента  
Финансового университета  
при Правительстве Российской Федерации

PhD in Economics, Associate Professor,  
Management Department,  
Financial University under the Government of  
the Russian Federation

## ОСОБЕННОСТИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЯМИ МАЛОГО И КРУПНОГО БИЗНЕСА

## STRATEGIC MANAGEMENT PROPERTIES OF SMALL AND LARGE BUSINESSES

### Аннотация:

*Субъекты малого и крупного бизнеса подвержены влиянию множества факторов внешней среды, однако имеют разные возможности для развития, что отражается на модели поведения менеджеров при разработке стратегии организации. Целью статьи является сравнение подходов к обеспечению развития компаний малого и крупного бизнеса на основе анализа стратегического управления. Гипотеза работы: различие возможностей для развития предприятий отражается на процессе стратегического управления. Теоретической и методологической основой данной публикации послужили фундаментальные труды и практические исследования отечественных и зарубежных ученых в области менеджмента, теории организации, стратегического управления. Методическая база представлена принципами системного анализа, дедукции и индукции, абстрактно-логического и аналитического подходов. Сформулированные положения могут быть учтены при разработке стратегии развития компаний.*

### Ключевые слова:

*стратегия, стратегическое управление, малый и крупный бизнес, корпоративная стратегия, конкурентная стратегия, бизнес-единица, диверсификация, дифференциация.*

### Summary:

*Small and large businesses are affected by a variety of environmental factors; however, they have different opportunities for development that influence the behavior of managers when developing the strategy of the organization. The purpose of the research is to compare the approaches to promoting small and large businesses based on the analysis of strategic management. A hypothesis is proposed that the difference in opportunities for the small and large businesses development is reflected in the process of their strategic management. The theoretical and methodological basis of this study is the fundamental and empirical research of domestic and international scientists in the field of management, organizational theory, and strategic management. The above-mentioned issue is reviewed by means of the principles of system analysis, deduction and induction, abstract and logical as well as analytical approach. The stated points can be considered when developing the strategy of businesses.*

### Keywords:

*strategy, strategic management, small and large business, corporate strategy, competitive strategy, business unit, diversification, differentiation.*

Стратегический менеджмент является важной областью управления, так как помогает определить направление развития компании и обеспечить слаженность действий на основных уровнях организации: корпоративном, бизнес-единицы, функциональном. Исследователи дают следующие толкования стратегии (древнегреческое *strategos* состоит из слов «армия» и «руководить»):

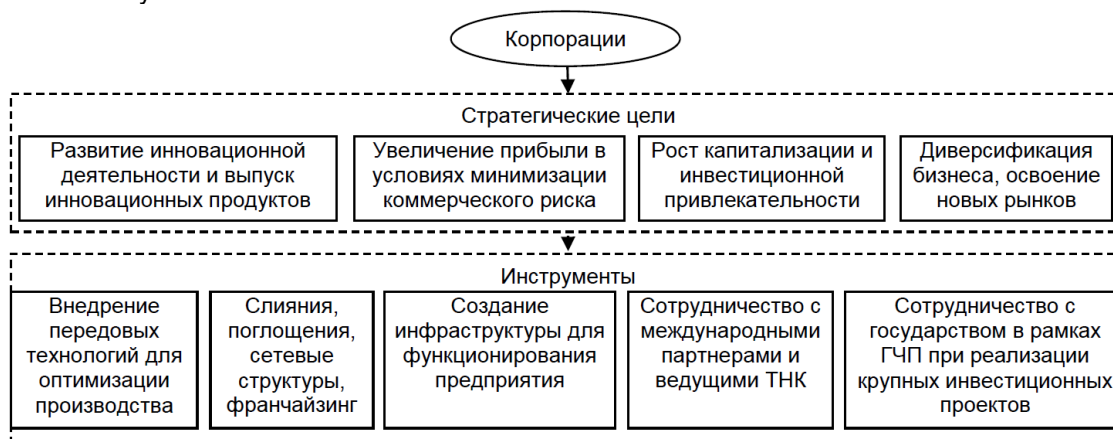
- определение базовых долгосрочных целей и задач предприятия, принятие направления действий и размещение ресурсов, необходимых для достижения этих целей [1];
- любая коммерческая организация, любое ее подразделение и даже каждый сотрудник должны иметь четко определенную совокупность целей или задач, которая двигает их в выбранном направлении и не дает отклоняться в нежелательные стороны [2];
- разработка конкурентоспособной стратегии означает создание общей формулы того, как компания собирается конкурировать, каковы должны быть ее цели и какую политику ей следует осуществлять для их достижения [3].

Исходя из предложенных трактовок, отметим, что ключевыми аспектами стратегии являются следующие: длительный срок; определение целей и задач; целенаправленный выбор при распределении ресурсов для достижения поставленных задач; анализ имеющихся у организации возможностей и последующий выбор их использования; реализация в конкурентном окружении, где одни компании добиваются успеха, а другие проигрывают [4].

Главными целями стратегического управления выступают следующие: обеспечение выживания и процветания предприятия на основе получения прибыли; удовлетворение потребностей и предложений потребителя на конкретном рынке сбыта производимой продукции; повышение конкурентоспособности выпускаемых товаров; ускорение реализации продукции и оборачиваемости средств и ресурсов; устойчивый рост прибыли в условиях минимизации коммерческого риска; обеспечение конкурентоспособности компании в выбранном сегменте рынка; увеличение

капитализации; повышение инвестиционной привлекательности; освоение новых рынков, продуктов, технологий. Стратегический менеджмент как концепция организации деятельности и развития компании в условиях рынка предполагает решение следующих основных задач: развитие стратегического мышления на всех уровнях и во всех структурных подразделениях; реализация стратегического менеджмента как единого процесса мышления и деятельности; определение структуры стратегий на всех этапах стратегического управления, установления взаимосвязей между ними и преемственности; выявление критериев и методов оценки результативности предприятия; обеспечение эффективного функционирования и развития в условиях рынка.

Однако крупный бизнес по сравнению с малым имеет гораздо больше инструментов достижения целей и реализации интересов, что отражается на целеполагании и процессе стратегического управления (рисунок 1). Большие российские компании в период рыночного реформирования развивались по двум направлениям. Во-первых, это происходило путем рыночно ориентированной реструктуризации бывших социалистических предприятий преимущественно благодаря переделу собственности и контроля. В результате главной формой организации крупного российского бизнеса стали интегрированные бизнес-группы, сформировавшиеся вследствие новой вертикальной интеграции. Во-вторых, реорганизация реального сектора экономики проходила в новых условиях.



**Рисунок 1 – Модель интересов субъектов бизнеса**

В настоящее время ни одна компания не может развиваться вне глобального контекста, а ее устойчивость определяется не только положением на региональном и национальном рынках, но и местом, которое производитель занимает в глобальных цепочках создания стоимости, представленных взаимосвязанными стадиями технологического цикла – от разработки идеи нового продукта до стадии реализации конечному потребителю. При этом организации, не участвующие непосредственно в глобальной конкуренции, так или иначе соотносятся со всеми субъектами общего экономического пространства по уровню затрат, способам координации, доступу к ресурсам, методам управления, развитию корпоративной культуры, каналам сбыта [5].

Стратегический менеджмент включает разработку идеализированных социально-экономических и организационных ситуаций, оценочных критериев, механизмов подчинения производства требованиям рынка и потребления, путей удовлетворения рыночного спроса. Процесс состоит из нескольких основных этапов (рисунок 2).

Сначала руководитель оценивает текущее положение организации, анализирует миссию, цели, стратегии, затем исследует внутреннюю и внешнюю среду, ключевые параметры успеха, т. е. факторы, которые способствуют проведению изменений. Так как компания рассматривается в условиях рынка в качестве открытой системы, главные условия успеха ее деятельности находятся не внутри нее, а снаружи, поскольку результативность связывается с тем, насколько она удачно приспосабливается к внешнему окружению – экономическому, научно-техническому, социальному, политическому и т. п. На основе анализа окружающей среды предприятие становится способным своевременно распознавать «угрозы» для нормальной деятельности и дальнейшего развития, выработать стратегии, механизмы выживания и устойчивости. Организации при оценке рыночной ситуации нужно стремиться реализовывать возможности, ориентироваться в потребностях и предпочтениях рынка. Следовательно, руководство, принимая стратегические решения, должно основываться на стратегическом мышлении, направленном из будущего в настоящее: что надо делать сегодня, исходя из требований рыночной среды, чтобы обеспечить выживание и процветание предприятия в будущем. С учетом отмеченных факторов руководитель определяет необходимость переопределения миссии, целей или формулирования новой стратегии на разных уровнях организации: корпоративном, бизнес-единицы, функциональном. В заключение процесса стратегического менеджмента наблюдается реализация новой стратегии.



**Рисунок 2 – Стратегический менеджмент в крупном бизнесе [6]**

**Разработка стратегии на корпоративном уровне.** Для того чтобы на корпоративном уровне решить вопрос о том, «в какой сфере конкурировать», организации целесообразно использовать матрицу Ансоффа [7]. Г.И. Ансофф выделял четыре вектора развития компании:

- *проникновение на рынок* означает направление роста на основе увеличения организацией текущей доли рынка, другими словами – продажи большего количества своих товаров и услуг имеющимся у нее потребителям;

- *расширение рынка* предусматривает продажу существующих у предприятия товаров или услуг новым потребителям;

- *развитие продукта* предполагает создание новых продуктов взамен прежних благодаря предвосхищению изменений потребностей существующих потребителей и разработке продуктов, способствующих удовлетворению этих потребностей;

- *диверсификация*, которую Г.И. Ансофф определяет как отличимость, связана с ситуацией, когда организация переходит на новый рынок или в новую товарную зону, которые совершенно отличаются от тех, где она привыкла конкурировать.

**Стратегия на уровне бизнес-единицы.** Решение вопроса «как мы конкурируем?» является центральным при разработке стратегии уровня бизнес-единицы. Формулирование и реализация стратегии на этом уровне осуществляется за счет конкурентоспособных действий, а не приобретения или продажи подразделений [8]. Одной из схем, используемых для подготовки стратегий, выступает модель конкурентных стратегий М. Портера для выстраивания конкурентоспособного поведения бизнес-единицы в своей отрасли при борьбе за потребителя [9]. Ее суть заключается в том, чтобы разработать такую стратегию, которая позволила бы организации попытаться конкурировать с другими фирмами, работающими в том же секторе, на основе выявления возможных источников конкурентного преимущества. Поэтому любая конкурентная стратегия должна учитывать потенциальные ресурсы, имеющиеся в распоряжении предприятия; характер внешнего окружения, в котором оно работает; цели основных заинтересованных сторон; ключевые факторы успеха в данной отрасли. Конкурентная стратегия осуществляется в выбранной области и определяется корпоративной стратегией организации. Другими словами, корпоративная стратегия связана с выбором сферы, в которой компания планирует действовать, а конкурентная – предполагает навигацию в этом сегменте.

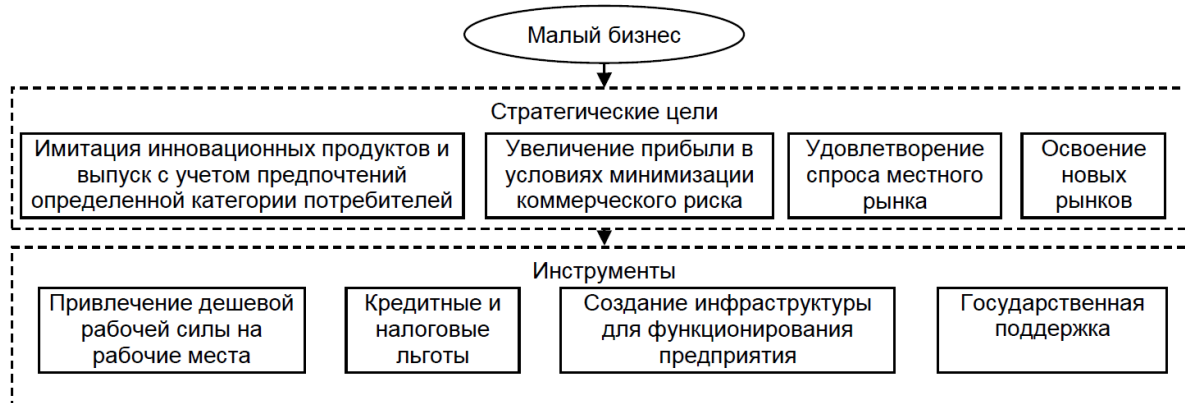
Таким образом, при разработке конкурентной стратегии организация стремится найти в отрасли такую позицию, которая позволит ей наилучшим образом не только защищаться от действия конкурентных сил, но и оказывать на них влияние с пользой для себя. Гуру менеджмента Дж. Траут отмечал, что компании, не способные найти своего отличия от других, непременно умрут, поскольку слишком высока конкуренция. Чтобы выжить, предприятию необходимо отыскать нишу, где оно будет лидером.

**Стратегия функционального уровня.** При разработке данной стратегии отвечают на вопрос «как организация поддерживает реализацию стратегии уровня бизнес-единицы?». Данный вид стратегии относится к главным функциональным службам и включает основные функции, в

том числе финансовую, производственную, исследовательскую, маркетинговую [10]. Исследователи наблюдают за потребителями, выявляют неудобства, с которыми они сталкиваются и которые могут быть устранены благодаря новому продукту. В результате при создании последнего в лаборатории решается задача по устранению конкретной проблемы потребителей.

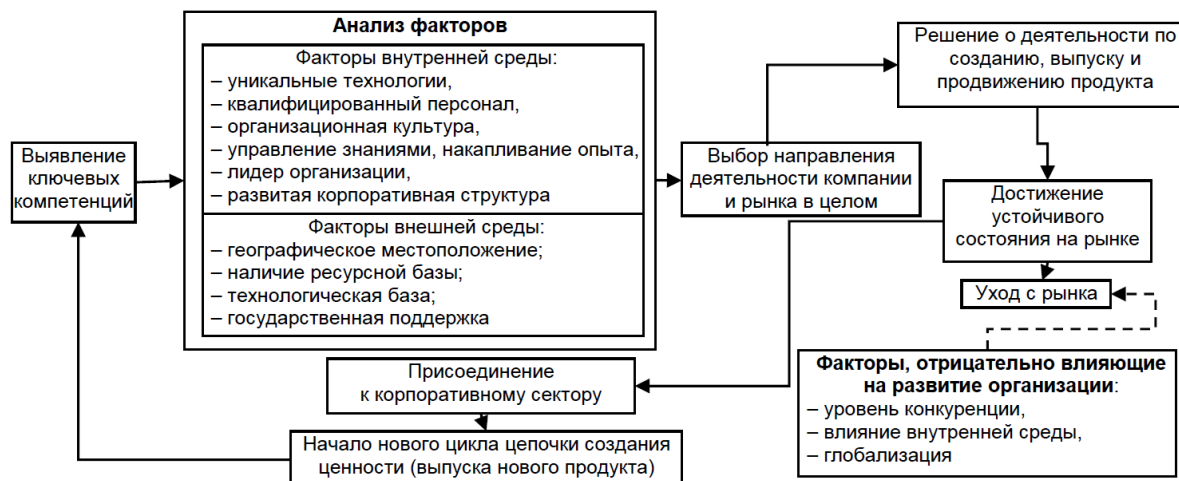
Субъекты малого бизнеса существенно различаются масштабностью деятельности и объемами ресурсов, что определяет несколько разный характер инструментов для достижения обозначенных целей. В частности, крупные структуры имеют большие возможности для выстраивания партнерских отношений с зарубежными компаниями или обновления технологической базы, т. е. спектр механизмов реализации задач у корпораций является более насыщенным по сравнению с таковым мелкого и среднего бизнеса.

Основными целями субъектов малого бизнеса выступают формирование устойчивой позиции на местном рынке, что позволило бы извлекать максимальную прибыль, а также создание инновации для последующего сотрудничества с крупными бизнес-структурами (рисунок 3). Модель управления малым предприятием в большинстве случаев имеет другую логическую последовательность: предприниматель, принимая решение о создании бизнеса, анализирует свои сильные стороны и компетенции, которые могут быть использованы в какой-либо области для достижения цели. На разных этапах можно выделить несколько самых значимых ролей, которые приходится играть предпринимателю, отвечая на ключевые вопросы ведения бизнеса: «чем заняться?» (роль предпринимателя); «что продавать?» (роль инноватора); «как создать продукт?» (роль владельца); «как его продвигать?» (роль менеджера).



**Рисунок 3 – Модель интересов субъектов бизнеса**

На рисунке 4 представлены этапы процесса стратегического управления малым предприятием.



**Рисунок 4 – Стратегический менеджмент в малом бизнесе**

Однако занятое на рынке положение организации может оказаться неустойчивым в силу влияния факторов внешней среды, процессов глобализации, ужесточения конкуренции, что может привести к закрытию предприятия. В случае успешного функционирования фирма рискует стать объектом захвата крупным бизнесом, что особенно характерно для российской действительности.

Таким образом, стратегию можно рассматривать как главное связующее звено между тем, чего организация хочет добиться, и линией поведения, выбранной для достижения целей. Стратегический менеджмент представляет собой деятельность по принятию и реализации стратегических решений относительно направления развития предприятия, основанных на сопоставлении ее существующего ресурсного потенциала и угроз динамичной внешней среды. Данный процесс различается в компаниях крупного и малого бизнеса вследствие различных возможностей развития и интересов субъектов. В крупных объединениях стратегическое управление направлено на обеспечение слаженности действий на организационных уровнях: корпоративном, бизнес-единицы, функциональном. Управление малой компанией опирается на анализ собственных перспектив при занятии бизнесом и определение соответствующей сферы деятельности.

#### **Ссылки:**

1. Chandler A.D. *Strategy and Structure*. Cambridge, 1962.
2. Andrews K.R. *The Concept of Corporate Strategy*. Homewood, 1971.
3. Porter M.E. *Competitive Strategy*. N. Y., 1980.
4. Открытие стратегии : учеб.-метод. пособие / пер. с англ. под ред. В.Н. Голубкина. Жуковский, 2011. 338 с.
5. Дерябина М. Институциональные основы организации реального сектора экономики // Вопросы экономики. 2012. № 11. С. 48–65.
6. Дафт Р.Л. Менеджмент. СПб., 2015. 656 с.
7. Ansoff H.I. *Corporate Strategy*. L., 1987.
8. Дафт Р.Л. Указ. соч.
9. Porter M.E. *Competitive Advantage*. N. Y., 1985.
10. Дафт Р.Л. Указ. соч.

#### **References:**

- Andrews, KR 1971, *The Concept of Corporate Strategy*, Homewood.  
Ansoff, HI 1987, *Corporate Strategy*, London.  
Chandler, AD 1962, *Strategy and Structure*, Cambridge.  
Daft, RL 2015, *Management*, St. Petersburg, 656 p., (in Russian).  
Deryabina, M 2012, 'Institutional foundations of structure of the real economy', *Voprosy ekonomiki*, No. 11, pp. 48-65, (in Russian).  
Golubkin, VN (ed.) 2011, *The opening of the strategy*, manual, Zhukovsky, 338 p., (in Russian).  
Porter, ME 1980, *Competitive Strategy*, New York.  
Porter, ME 1985, *Competitive Advantage*, New York.