

РЕГИОНАЛЬНАЯ ЭКОНОМИКА

тема номера: РАЗВИТИЕ МАЛОГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА

УДК 334.012.63/.64(470.12)

© А.П. Дороговцев

© А.М. Заргарян

Стратегическое управление как фактор повышения эффективности функционирования малого и среднего предпринимательства

Статья посвящена актуальным проблемам развития малого и среднего предпринимательства. Дана характеристика основных направлений развития малого и среднего бизнеса на федеральном и региональном уровнях, определены особенности стратегического управления предприятиями малого и среднего предпринимательства.

Стратегическое управление, малое и среднее предпринимательство, эффективность.



**Анатолий Павлович
ДОРОГОВЦЕВ**

доктор экономических наук, профессор, чл.-корр. РАСХН,
декан экономического факультета Вологодского государственного
технического университета



**Аршак Месропович
ЗАРГАРЯН**

аспирант Вологодского государственного технического университета

Академические исследования в сфере малого и среднего бизнеса начали развиваться с признанием важности этого сектора как одного из основных источников создания рабочих мест и обеспечения экономического роста, что особенно отчетливо проявилось в 90-е годы XX века. Прогресс в сфере теоретической разработки концепции стратегического менеджмента

на малых и средних предприятиях во многом обусловлен значительностью вклада этого сектора в поддержание экономики и благосостояния населения большинства стран мира.

В то время как для крупных корпораций проведен существенный объем исследований, касающихся стратегического управления ими, и анализ стратегий, при-

менительно к малому и среднему предпринимательству стратегический менеджмент почти не разрабатывался до недавнего времени. Традиционные исследователи стратегического менеджмента сталкивались с необходимостью определить эту концепцию с точки зрения формирования планов, так как основной задачей была разработка оптимальной стратегии для заданных параметров крупной организации.

Между тем статистика экономически развитых стран свидетельствует о том, что ежегодно в самостоятельное «плавание» пускаются десятки тысяч малых и средних предприятий. Однако почти столько же предприятий с завидным постоянством сворачивают свой бизнес, и только единицам удается удержаться на рынке более чем несколько лет [1].

Существуют достаточно простые идеи и понятия, которые могут существенно повысить шансы на успех любого предприятия. Концепция малого и среднего предпринимательства «перетекла» в Россию из западных стран, где оно начало превращаться в главную опору экономики. Предположительно, одной из причин этого явления могли быть массовые увольнения в крупных корпорациях, высвобожденные работники которых впоследствии трудоустроились на малых и средних предприятиях [3].

В Российской Федерации малый и средний бизнес стал развиваться относительно недавно. Если еще в середине 1980-х годов в стране действовали около 40 тыс. предприятий и все они были государственными, то к 1994 г. количество зарегистрированных предприятий достигло 900 тысяч, 90% которых были частными. В 1991 – 1992 гг. с появлением законов РФ «О собственности в Российской Федерации» и «О предприятиях и предпринимательской деятельности» упростилась процедура регистрации предприятий.

Если процесс становления и развития малого и среднего бизнеса в зарубежных странах проходил десятилетиями, то в России буквально за несколько лет появился миллионный класс предпринимателей-собственников, которые имеют желание и возможности для работы (табл. 1).

Из данных таблицы 1 видно, что в 2007 г. по сравнению с 2000 г. на 255 тысяч увеличилось число малых предприятий, на 2 млн. человек возросла среднесписочная численность занятых на них. Важным фактором повышения роли малых предприятий в экономике является резкое увеличение объема инвестиций в основной капитал, что свидетельствует о росте материально-технической базы малых предприятий как в важном условии их дальнейшего развития.

Таблица 1. Основные показатели деятельности малых предприятий в России

Показатели	Год						
	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2007г. к 2002г.
Число малых предприятий (на конец года), тыс.	882,3	893,0	953,1	979,3	1 032,8	1 137,4	28,9%
Среднесписочная численность работников (без внешних совместителей), тыс. чел.	7 220,3	7 458,9	7 815,1	8 045,2	8 582,8	9 239,2	28%
Средняя численность внешних совместителей, тыс. чел.	502,9	546,9	608,6	630,4	656,5	640,2	27%
Средняя численность работников, выполнявших работы по договорам гражданско-правового характера, тыс. чел.	252,9	249,0	243,5	258,1	229,3	277,9	9%
Инвестиции в основной капитал, млрд. руб.	51,0	67,3	99,2	120,5	171,3	259,1	в 5 раз
Оборот малых предприятий, млрд. руб.	–	–	–	9 612,6	12 099,2	15 468,9	100 %
Число малых предприятий в расчете на 10 тыс. чел. населения	61	62	66	69	73	80	31%

Источник: Малое предпринимательство в России 2008: статистический сборник / Росстат.

Так, инвестиции в основной капитал малых предприятий в 2007 г. по сравнению с 2000 г. увеличились в 5 раз и в расчете на одно малое предприятие составили 22,7 млн. руб.

В последние несколько лет малый и средний бизнес Вологодской области развивается достаточно стабильно. Сравнение Вологодской области с другими регионами СЗФО (не считая Санкт-Петербурга) по количеству малых и средних предприятий показывает, что она занимает среднюю позицию в общей рейтинговой таблице – 5-е место среди 9-ти. Размеры малых предприятий в области больше, чем в регионах СЗФО. На одном таком предприятии в Вологодской области в среднем трудится 15 чел., в Санкт-Петербурге – 6 чел. Динамика основных показателей малого и среднего предпринимательства приведена в *таблице 2*.

Вологодская область, уступая другим субъектам СЗФО по количеству малых и средних предприятий, занимает лидирующие позиции по показателю численности занятых на одном предприятии.

Отраслевая структура распределения основных видов деятельности в Вологодской области имеет незначительные отличия от распределения в РФ. Малый и средний бизнес в области преимущественно сосредоточен на оптовой и розничной торговле (область – 27%, РФ – 32,1%); операциях с недвижимостью, аренде и сфере предоставления услуг (область – 15%, РФ – 13,7%; *рис. 1*).

Другой особенностью малого и среднего бизнеса в Вологодской области является доминирование количества индивидуаль-

ных предпринимателей (58% в структуре занятых) над числом малых и средних предприятий (42%). В расчете на 1 тыс. жителей количество индивидуальных предпринимателей в области в среднем составляет 32,7 чел. Это больше, чем в России (24,1) и в Санкт-Петербурге (14,3), что связано с особенностями налогообложения в области и упрощением регистрации. Причем специализируются индивидуальные предприниматели на оптовой и розничной торговле (45%). Их доля в транспорте и связи равна 16,5%, в сфере предоставления коммунальных, социальных и персональных услуг – 10%. Занятость индивидуальных предпринимателей в обрабатывающих производствах и сельском хозяйстве фиксируется на уровне 7,2 и 6% соответственно. Индивидуальные предприниматели, в отличие от малых и средних предприятий, уже освоили сферу предоставления коммунальных, социальных и персональных услуг.

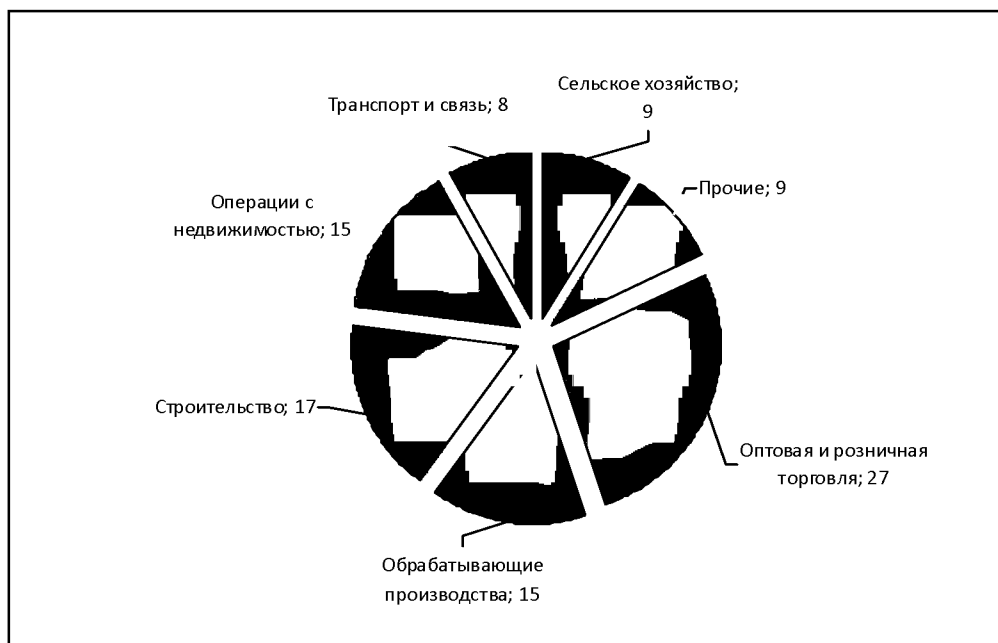
Проблема стратегического развития этих предприятий, как утверждают отдельные исследователи, заключается в том, что формальные процедуры стратегического менеджмента неуместны в условиях малых и средних предприятий. Они не имеют ни управленческих, ни финансовых ресурсов, которые можно было бы использовать по методикам стратегического менеджмента (Cragg и King, 1988; Shrader, 1989; Watts и Ormsby, 1990). В ряде исследовательских работ делается вывод о крайне незначительной взаимосвязи стратегического планирования и деятельности малых и средних предприятий (Unni, 1981; Robinson; 1984; Orpen, 1985). Эти исследования

Таблица 2. Динамика основных показателей малого и среднего предпринимательства в Вологодской области

Показатель	2005 г.	2006 г.	2007 г.	2008 г.	2008г. к 2005г., %
Количество занятых в сфере малого и среднего предпринимательства, тыс. чел.	145,0	156,0	160,0	169,2	16
Оборот предприятий малого и среднего бизнеса, млрд. руб.	55,5	69,8	79,6	72	29

Источник: Бизнес и власть: областной деловой журнал. – 2009. – № 2 (17).

Рисунок 1. Структура малого и среднего предпринимательства по видам деятельности в Вологодской области за 2008 г., %



Источник: Бизнес и власть: областной деловой журнал. – 2009. – № 2 (17).

отмечают двойственность взаимосвязи планирования и функционирования малых и средних предприятий. Предполагается, что ценность планирования снижают такие факторы, как неопределенность среды деятельности, уровень компетентности руководства и стадия развития фирмы.

Малые и средние предприятия представляют относительно новую область в рамках исследований стратегического менеджмента (Chell, 2001). В развитии стратегий для малых предприятий наиболее перспективна модель рационального планирования (Hanlon и Scott, 1995). Планирование часто рассматривают как ключ к успеху компании, поскольку оно снижает степень неопределенности, гарантирует рассмотрение альтернативных вариантов и помогает руководителям взаимодействовать с инвесторами. А. Томпсон утверждает, что предприниматели должны обладать способностью мыслить и действовать стратегически [5]. Стратегический менеджмент рассматривается как необходимость, при этом призна-

ется, что разработка и реализация бизнес-стратегий в условиях малых и средних фирм отличны от аналогичных процессов в крупных компаниях.

По нашему мнению, в публикациях, посвященных малым предприятиям, трактовки стратегического менеджмента не отражают его сущности. Концепция стратегического менеджмента применима к малому и среднему предпринимательству. Вместе с тем необходимо учитывать ряд специфических особенностей данного сектора экономики, которые должны наложить свой отпечаток на разрабатываемую стратегию развития таких организаций.

Итак, чем же отличается процесс стратегического менеджмента на малых и средних предприятиях от аналогичного процесса в крупных компаниях? Процесс формирования стратегии в крупных компаниях включает четыре основных этапа: 1) стратегический анализ, 2) определение стратегических альтернатив, 3) разработку стратегии и 4) реализацию стратегии [3, 5].

На этапе стратегического анализа учитываются как внешние, так и внутренние факторы, благоприятствующие развитию предприятия или тормозящие его. Осуществляется всесторонний анализ предприятия: его сильных и слабых сторон, потенциальных возможностей и внутренних резервов, финансового положения. Результаты анализа позволяют представить ситуацию, в которой в настоящий момент находится предприятие, а также провести траекторию, следуя которой оно сможет использовать свои возможности. Этот этап нужен для того, чтобы определить готовность предприятия к стратегическим действиям.

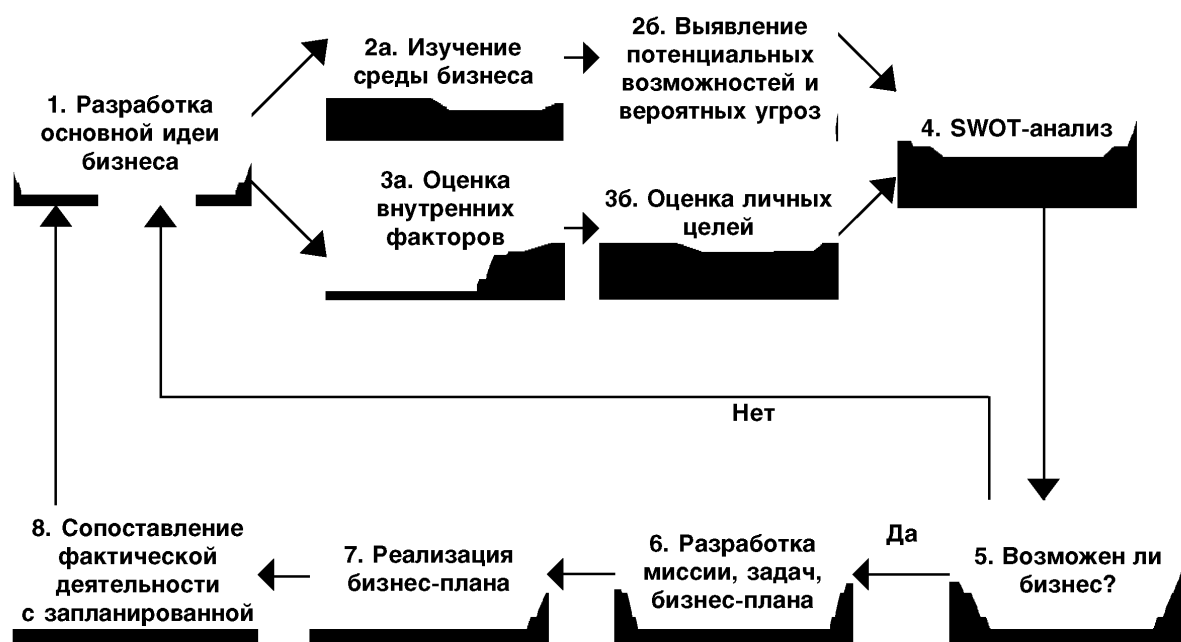
Этап «определение стратегических альтернатив» включает в себя определение миссии, постановку целей, поиск способов и средств их достижения. Этот этап является решающим, поскольку, определив цели развития, предприятие сосредоточивает свои ресурсы на выполнении тех опе-

раций, которые соответствуют заданному направлению. Здесь же подготавливаются альтернативные стратегии, проводится первичное экономическое обоснование эффективности каждой из предлагаемых альтернатив.

Разработка стратегии заключается в осуществлении выбора из множества вариантов развития наиболее подходящего, формулировании стратегии и разработке бизнес-проектов, планов и программ ее реализации. Этап реализации стратегии проводится с помощью ранее разработанных планов, увязанных между собой и отвечающих содержанию стратегии в целом по всем основным функциональным областям хозяйственной деятельности предприятия.

После завершения процесса внедрения стратегии устанавливается механизм контроля для проведения оценки результативности внедренной на предприятии стратегии.

Рисунок 2. Схема стратегического управления для субъектов малого и среднего предпринимательства



Данный механизм должен включать определение критериев для оценки результатов, сопоставление фактических показателей с намеченными, анализ отклонений между фактическими и намеченными показателями, внесение коррективов в стратегию в случае необходимости [2].

Логическая схема разработки стратегии для предприятий малого и среднего бизнеса и ее реализации имеет следующий вид (рис. 2). Малые и средние предприятия не вписываются в процесс стратегического менеджмента, включающий изучение окружающей деловой среды, формирование, реализацию стратегии и оценку ее результатов. Эти предприятия должны иметь новую миссию, задачи и новые стратегии и политику, которые отражают результаты соотнесения внешних возможностей и угроз с внутренними преимуществами и недостатками.

Отличие процедуры разработки стратегии для малого и среднего предпринимательства от аналогичной процедуры для крупного бизнеса заключается в том, что процесс разработки стратегии для малого и среднего бизнеса предполагает определение на первоначальной стадии принципиальной возможности построения бизнеса. В то время как для крупных компаний стратегический менеджмент является одной из составляющих механизма управления и вопросов относительно возможности функционирования организации в целом не возникает. Иными словами, стратегический менеджмент на малых и средних предприятиях должен более оперативно реагировать на изменения внешней среды, то есть быть более детализированным. Поэтому предлагается модифицированная версия модели стратегического менеджмента, которая в большей степени соответствует «новому предпринимательскому бизнесу».

Здесь под «новым предпринимательским бизнесом» мы понимаем принципиально новый уровень развития деловых отношений, которые имеют место в современной России. Эти отношения отличны от тех, что были в стране в середине 1990-х гг.

Модель стратегического менеджмента для малого и среднего предпринимательства в каждой отрасли имеет специфические особенности. Однако предлагаемая универсальная модель при определенных корректировках подходит для всех субъектов малого и среднего предпринимательства.

На первом этапе разрабатывается основная идея бизнеса. На втором и третьем этапах изучается внутренняя и внешняя среды организации, выявляются как возможности организации, так и угрозы со стороны внешней среды. Четвертый этап посвящен анализу стратегических факторов с применением SWOT-анализа. На пятом этапе принимается решение о том, следует или не следует действовать. Если представляется, что главную идею бизнеса осуществить реально, следует продолжать действовать. В противном случае необходимо отказаться от дальнейшей разработки идеи до тех пор, пока не изменятся стратегические факторы. В случае если выполнимость главной идеи бизнеса оценивается как достижимая, на шестом этапе разрабатываются миссия, задачи, стратегии и политика. На седьмом этапе происходит реализация бизнес-плана с использованием планов действий и практических мер. Наконец, на восьмом этапе фактическая деятельность сопоставляется с запланированной. В той степени, в какой фактические результаты деятельности отличаются в ту или иную сторону от запланированных, пересматриваются миссия компании, ее задачи и стратегии.

Отличительная особенность предложенной модели построения системы стратегического менеджмента на малых и средних предприятиях — ясность и конкретность предпринимаемых действий, что повышает уровень их оперативности.

Таким образом, система стратегического менеджмента является одним из ключевых элементов успешного функционирования не только крупных корпораций, но и малых и средних предприятий. Наличие стратегического подхода помогает

малому и среднему бизнесу наращивать компетентность в условиях беспрестанно меняющейся внешней среды, что, несомненно, положительно сказывается на деятельности.

Предложенная модель стратегического управления малыми и средними предприятиями более адаптирована к реалиям данного сектора экономики и служит универсальной, упрощенной моделью, с помощью которой можно начинать строить систему стратегического управления.

Литература

1. Аналоуи, Ф. Стратегический менеджмент малых и средних предприятий: учебник для студентов вузов / пер. с англ. Ф. Аналоуи, А. Карамии. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2005. — 400 с.
2. Баринов, В.А. Стратегический менеджмент: учеб. пособие / В.А. Баринов, В.Л. Харченко. — М.: ИНФРА-М, 2006. — 285 с.
3. Карпов, А.Е. Стратегическое управление и эффективное развитие бизнеса / А.Е. Карпов. — М.: Результат и качество, 2005. — 512 с.
4. Лапуста, М.Г. Малое предпринимательство: учебник / М.Г. Лапуста. — М.: ИНФРА-М, 2008. — 685 с.
5. Томпсон, А.А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа / А.А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд: пер. с англ. — 12-е изд-е. — М.: Вильямс, 2006. — 928 с.