

УДК 338.24

Г.С. Мерзликина, Н.О. Могхарбел, Т.Е. Кожанова

Волгоградский государственный технический университет, Волгоград,
email: merzlikina@vstu.ru, natalya.mogharbel@yandex.ru, kozhanova.te@yandex.ru

ФОРМИРОВАНИЕ ПРИНЦИПОВ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ В МАЛОМ БИЗНЕСЕ

Ключевые слова: стратегическое управление, управление изменениями, малый бизнес, принципы стратегического управления.

Статья посвящена формированию принципов стратегического управления в малом бизнесе. Стратегическое управление к настоящему моменту времени уже сформировалось в науку, многие научные изыскания, апробированные практикой, представлены в учебниках, формализованы методы, модели стратегического управления, систематизированы и классифицированы стратегии. Однако, стратегии стали носить «демонстрационный» характер, стали формальными документами, которые составляют и затем забывают. Стратегическое управление традиционно рассматривалось только в крупных организациях (возможности, ресурсы), малый бизнес, признаваемый всегда короткоживущей бизнес-организацией ограничивал свои интересы оперативным и тактическим управлением. В статье обоснована необходимость стратегического управления в малом бизнесе, выявлено, что известные и традиционные методы и модели стратегического управления для малого бизнеса не применимы. Цель данного исследования – выяснить возможность использования стратегического управления в малом бизнесе и определить основные принципы управления. Выявлено, что управление изменениями сейчас наиболее востребовано, его можно рассматривать как новую бизнес-платформу стратегического управления. В статье представлен краткий обзор основных моделей управления изменениями; сделан вывод о возможности использования этих моделей в малом бизнесе. Предложено выделять оперативные, тактические и стратегические изменения; процесс управления стратегическими изменениями предложено определять процессом выявления стратегических потребностей и стратегических возможностей. В статье сформулированы десять принципов стратегического управления в малом бизнесе: обязательность формальной и четко структурированной стратегии, регулярность стратегического управления, обязательность стратегического мышления руководителя/собственника, возможность совмещения функций производственного и финансового управления, важность поддержания неформального характера осуществления власти, возможность стратегического управления на основе новой бизнес-платформы – управления изменениями, необходимость малым предприятиям в условиях бережливого производства ориентироваться на максимизацию объема продаж, обязательность инновационного развития.

G.S. Merzlikina, N.O. Mogharbel, T.E. Kozhanova

Volgograd State Technical University, Volgograd,
email: merzlikina@vstu.ru, natalya.mogharbel@yandex.ru, kozhanova.te@yandex.ru

FORMATION OF PRINCIPLES OF STRATEGIC MANAGEMENT IN SMALL BUSINESS

Keywords: strategic management, change management, small business, principles of strategic management

The article is devoted to the formation of principles of strategic management in small business. Strategic management has already been formed into a science by now, many scientific studies tested in practice are presented in textbooks, methods and models of strategic management have been formalized, strategies have been systematized and classified. However, strategies have become «demonstration» in nature, have become formal documents that are drawn up and then forgotten. Strategic management has traditionally been considered only in large organizations (opportunities, resources), small businesses, recognized as short-lived business organizations, have limited their interests to operational and tactical management. The article substantiates the need for strategic management in small businesses, reveals that well-known and traditional methods and models of strategic management are not applicable to small businesses. The purpose of this study is to find out the possibility of using strategic management in small businesses and determine the basic principles of management. It has been revealed that change management is now in the greatest demand, it can be considered as a new business platform for strategic management. The article provides a brief overview of the main change management models; a conclusion is made about the possibility of using these models in small businesses. It is proposed to distinguish operational, tactical and strategic changes; the process of managing strategic changes is proposed to be defined by the process of identifying strategic needs and strategic opportunities. The article formulates ten principles of strategic management in small

business: the obligation of a formal and clearly structured strategy, the regularity of strategic management, the obligation of strategic thinking of the manager/owner, the possibility of combining the functions of production and financial management; the importance of maintaining the informal nature of the exercise of power, the possibility of strategic management based on a new business platform – change management, the need for small businesses in the conditions of lean production to focus on maximizing sales, the obligation of innovative development.

Турбулентность и неопределенность внешней среды в бизнесе способствовала развитию новой науки – стратегического управления, закрепляемого в каждой организации формальной стратегией. К сегодняшнему дню стратегическое управление сформировалось в самостоятельную науку, уже прописанную не в одном учебнике (сошлемся на Чандлера А., Ансоффа И., Акоффа Р. Томпсона А.А. и Стрикленда А.Дж., Минцберга Г., Альстранда Б., Лампеля Ж., Портера М. и других ученых и бизнес-практиков). Во многих научных работах современных зарубежных ученых и ученых нашей страны обобщен опыт стратегического управления предприятиями, составлены классификации стратегий (развития, трансформации, реорганизации, особое внимание к производственным и финансовым стратегиям), уточнен понятийный аппарат, принципы, этапы, факторы и признаки. Но, к сожалению, развитие стратегического управления и постоянная «зыбкость» бизнес-среды привели к тому, что многие стратегии, разработанные на предприятиях, стали носить «демонстрационный», формальный характер, наполненные «тезисами долгосрочного развития», стратегии (оформленные документально) хранятся как документы срочной отчетности и практически не используются. Но настало время для реинкарнации настоящего стратегического управления. Актуализировались исследования стратегического управления не только по целям и процессам, но и по изменениям. Более того, управление изменениями, предполагающее систематический подход к преобразованию целей, процессов и технологий стало новой бизнес-платформой, сформированы и апробированы модели управления изменениями. Уже доказано практикой, что управление изменениями повышает успешность важнейших проектов и инициатив и повышает способность компании быстро адаптироваться. Изменения в бизнесе постоянны и неизбежны,

и при плохом управлении они могут вызывать организационный стресс, поэтому управление изменениями в какой-то степени помогает сотрудникам понять свои новые роли и создать новую организационную и производственную культуру, способствует будущему росту компании, позволяя ей оставаться динамичной на рынке.

Новые времена и новые вызовы потребовали развития всех структурных слагаемых стратегического управления, введения новых терминов, апробации известных моделей, инструментов, механизмов на новых бизнес-объектах. В качестве новых объектов стал чаще рассматриваться малый бизнес. Стратегическое управление всегда было сосредоточено на деятельности крупных предприятий (экономическая значимость, объемы производства, возможности и ресурсы). Малый бизнес традиционно развивался как предпринимательская идея и реализация социального механизма поддержания занятости. К типичным характеристикам малого бизнеса (гибкость, маневренность, инновационность) всегда добавлялась – краткость существования. Считается, что срок жизни предприятий малого бизнеса невелик, не более пяти лет, а чаще и менее того, поэтому о стратегическом развитии и стратегическом управлении думать, как то, было неправильно, нерационально (организация стратегического управления – дело дорогостоящее). Но значимость малого бизнеса определяет необходимость стратегического управления. Предприятие малого бизнеса может и должно определять свои стратегические ориентиры, прогнозировать стратегические действия и направления развития. И именно гибкость и быстрая реакция малого бизнеса на изменения позволит увидеть «стратегические горизонты»: возможно расширение продуктовой линейки, возможно освоение новой продукции, возможно выход на новые рынки, возможно пере-

ход к другому виду деятельности (отраслевая ориентация), но с сохранением бизнеса как такового, коллектива работников, деятельности, вклада в социальное развитие. В этом случае важно четко определить принципы стратегического управления, которые как «правила дорожного движения» определяют, что и как необходимо и нужно делать для стратегического развития организации. Формированию принципов стратегического развития в малом бизнесе и посвящена данная статья.

Цель исследования

Цель исследования заключается в обосновании необходимости и формировании основных принципов стратегического управления в малом бизнесе.

Материал и методы исследования

Объектом исследования являются организации малого бизнеса различной отраслевой принадлежности. Предметом исследования являются процессы стратегического управления, управления изменениями в малом бизнесе.

В процессе исследования были использованы базовые положения теории стратегического управления, управления изменениями, планирования деятельности предприятия, управления малым бизнесом, изложенные в трудах известных российских и зарубежных ученых, методы статистического наблюдения, методического и инструментального анализа оценки развития малого бизнеса.

Обоснована необходимость стратегического управления в малом бизнесе, предложены десять принципов стратегического управления малым бизнесом.

Результаты исследования и их обсуждение

Важность стратегического управления и стратегического планирования для достижения конкурентного преимущества и лучших экономических результатов для крупного и малого бизнеса

Стратегическое управление, основанное на долгосрочных прогнозах, помогает любой компании предвидеть будущие вызовы и возможности. Стратегическим управлением, сущностным содержанием

понятия «стратегия» посвящено много работ известных ученых, «шагнувших» из результатов научных изысканий в учебники по стратегическому управлению. Стратегией принято называть формирование долгосрочных целей, и правил их достижения. Эмпирические исследования подтверждают, что стратегическое управление, стратегическое планирование деятельности позволяет повысить эффективность, особенно в долгосрочной перспективе [1], и охватывает четыре наиболее востребованные сферы: технологии, экономику и финансы, рынок, (структуру организации).

Возможность прогнозирования в турбулентной окружающей среде обеспечивает гибкость при принятии решений по разработке новых продуктов, производственных вопросов (технологии, оборудование), финансовых вопросов (формирование капитала, использование заемных средств). Пока стратегическое управление все – таки недооценено в хозяйственной практике. Часто стратегия разрабатывается формально и является просто обязательным документом.

Стратегическое управление (представленное даже формальной стратегией) традиционно рассматривалось для «стандартных» предприятий, как правило, крупных, для малого бизнеса специально не рассматривались особенности формирования стратегии. Более того, существует мнение, что малому бизнесу задумываться о стратегиях бесполезно, поскольку жизненный срок малых предприятий недолог (редко кто продолжает деятельность до пяти лет, а до десяти «доживают» единицы). Поэтому руководство малых компаний уделяет мало внимания стратегическому планированию и управлению, не осознают важности стратегического подхода. Руководство часто перегружено операционными задачами деловой повседневной практики, поэтому, образно выражаясь, не могут взглянуть на бизнес с «птичьего полета» (bird's eye view), позволяющего видеть цели и проблемы (как точно отмечено в работе [2]). В работе [2] выделяют организации малого бизнеса (проанализировано более 600 организаций Чешской Республики и Словакии и стран Европы), с точки зрения разработки бизнес-стратегии на три категории: – компании, ко-

торые имеют хорошо спланированный и подробно написанный первичный стратегический документ (бизнес-план) (охватены все функциональные области: управление человеческими ресурсами, анализ рынка и маркетинговые цели, разработка продуктов и инновации, технологии производства и услуг, логистика, качество продукции, охрана окружающей среды, бюджетирование, финансирование и окупаемость, график, оценка риска и т. д.);

– компании с кратким бизнес-планом, представляющим только основные направления деятельности (кратко рассматриваются только миссия и видение, а также некоторые частичные стратегические вопросы, такие как производство, маркетинг или финансы; другие важные главы остаются непроработанными);

– компании с ненаписанным стратегическим бизнес-планом (документ отсутствует, кроме того, не ясно, учитывается ли стратегия высшим руководством, например, отдельными индивидуальными предпринимателями, некоторые ее части являются предметом культуры компании или вообще не существуют).

К сожалению, компании, у которых нет прописанной стратегии, по-прежнему являются самой «густонаселенной» группой (most populated group). В результате выявлено, что, компании, имеющие бизнес-стратегии, могут предвидеть свою деятельность на 3-5 лет вперед и более, с кратким бизнес-планом – максимально до трех лет, с отсутствием бизнес-стратегии – не более года. Тщательное стратегическое планирование положительно влияет и на экономические и финансовые результаты (рост оборота, прибыли, снижение затрат). К сожалению, похожие выводы, опираясь на данные статистики, можно сделать и по малым предприятиям нашей страны [3].

Исследованию стратегического управления в малом бизнесе посвящены работы [4-5]. Верно отмечено, что стратегическое управление важно для развития крупных корпораций, но и для малых предприятий можно и нужно использовать механизмы и инструменты стратегического управления. Выявлено, что и малый бизнес так же подвержен быстрым, новым изменениям как следствие развития технологий и глобализации, актуали-

зации устойчивого развития, особенно связанное с экологическими проблемами. Действительно малые предприятия начали формировать стратегические планы, но пока спорадически и непоследовательно, а сам процесс планирования пока формальный и реактивный (планирование только как реакция на изменения).

Таким образом, стратегическое управление уже сформировалось как наука, но малый бизнес пока вне «поля зрения».

Следует отметить, что традиционные подходы к стратегическому управлению предприятиями малого бизнеса не всегда применимы в силу особенностей их функционирования и взаимодействия с внешним окружением

Управление изменениями как новая бизнес-платформа стратегического управления

Классическая теория управления организацией определяет, что управление может осуществляться тремя способами: управление по целям, процессам и изменениям. В настоящее время управление изменениями наиболее востребовано.

Сущность понятия «управление изменениями» до сих пор обсуждается. Этимологически «изменение» предполагает понятие процессуального феномена, охватывающего все типы состояний, альтернативной стабильности, переход в иную форму, преобразование из одного состояния в другое с локализацией изменений в пространстве и времени, всегда связанное с чем-то устойчивым и, может быть, по отношению к объекту изменений внутренним и внешним, качественным и количественным, индивидуальным и системным.

Содержание «управления изменениями» рассматривается как систематический подход к переходу или преобразованию целей, процессов или технологий организации [1], как: «процесс, инструменты и методы управления изменениями, связанными с людьми, для достижения необходимых бизнес-результатов» [6], как процесс управления изменениями, как, прежде всего, управление явлениями, сопровождающими процесс изменений [7].

Классификация изменений пока не разработана. Рассматриваются изменения функциональные: управлен-

ческие, продуктовые, технологические, социальные, экологические. Выделяют изменения по «силе воздействия»: фундаментальные, радикальные, умеренные, обычные. Бывают и организационные изменения: изменения развития, трансформационные изменения, переходные изменения [7-8].

В настоящее время существуют различные подходы и модели управления изменениями [6,9], они могут помочь при формировании руководящих принципов менеджерам согласовать объем предлагаемых изменений с доступными цифровыми и нецифровыми инструментами.

К популярным моделям относятся (краткий обзор представлен на основе [1,5]):

Технология Kotter's 8-step process (модель «Восьмизападного процесса Джона Коттера»), основанная профессором Гарвардского университета Джоном Коттером в 1996 году на основе анализа изменений, происшедших в ста организациях и усовершенствованная в 2015 (модель изменений «сверху вниз»). Суть модели в поэтапном осуществлении изменений: формирование «срочности» (необходимости, важности и неизбежности перемен) (1 шаг), создание команды единомышленников – коалиции единомышленников (2 шаг), формирование стратегического видения (3 шаг), вовлечение сотрудников в процесс реализации изменений (4 шаг), ликвидация барьеров – устранение препятствий (неэффективные процессы) (5 шаг), формирование и достижение промежуточных целей для достижения долгосрочных результатов – создание краткосрочных выигрышей (6 шаг), совершенствование процесса управления (в первую очередь системы планирования) (7 шаг), формирование институционального результата изменений и закрепление изменений в корпоративной культуре (8 шаг).

ADKAR change management model (Модель АДКАР), созданная Джеффом Хайаттом ADKAR – это аббревиатура пяти результатов, которых человек должен добиться, чтобы изменения были успешными: осознание необходимости перемен, осуществление перемен с желанием, поиск способов и умений, знаний как осуществить перемены, осознание необходимости осуществления

ежедневных изменений (постоянный процесс), осознание и осуществление перемен, ориентированных на достижение долгосрочных целей. В процессе реализации модели изменений АДКАР важно участие всех сотрудников и осуществление всех процессов. Модель АДКАР – это модель управления изменениями, ориентированная на достижение генеральной цели на основе достижения оперативных, каждодневных целей, можно назвать этот процесс «дисперсией» генеральной цели.

Модель управления изменениями психолога Курта Левина (разработана еще в 1950-х годах) основана на трех основных процессах, осуществляемых последовательно: «разморозить» (этап подготовки в первую очередь сотрудников к переменам, переосмысление, процессов, ценностей и культуры компании), изменить (осуществление процесса изменений), «заморозить, заморозить заново» (закрепление изменений, стабилизация деятельности, закрепление адаптации к новому).

Модель «The 7 Rs of Change Management» (7 принципов управления изменениями): выявление причины изменения (оценка недостатков и преимуществ изменений), оценка риска изменений, оценка ресурсов (материальных и нематериальных), оценка эффективности осуществления изменений, определение ответственных за изменения, сопоставление результатов изменений различных процессов.

Модель «McKinsey 7S», бизнес-консультанты Роберт Х. Уотерман-младший и Том Питерс разработали эту модель для целостного рассмотрения семи факторов, влияющих на изменения общих ценностей; стратегия; структура; система; стиль; персонал; инструменты управления изменениями. Инструментам уделено особое внимание. Отмечается, что именно с помощью цифровых и нецифровых инструментов управления изменениями можно исследовать, анализировать, организовывать и внедрять изменения (это могут быть просто электронные таблицы, диаграммы Ганта, блок-схемы, возможно программное обеспечение).

Пятиступенчатая модель Кублера-Росса, именуемая кривой изменений. Модель Кублера-Росса была предложена

на еще в 1960-х годах, была усовершенствована и получила широкое признание в 1980-х, часто именуется пятью стадиями «горя»: отказ, злость, депрессия, торг, принятие. Эта модель по существу представляет собой психологический тренинг по осознанию перемен (в медицине известны пять стадий принятия неизбежного), модель позволит сформировать и принять новое видение перемен-процессов, системы управления, собственного статуса, но через сложные и мучительные переживания.

Модель перехода Бриджеса. Модель была разработана Уильямом Бриджесом; она фокусируется на том, как люди приспособляются к изменениям. Модель включает три этапа: этап отпускания, этап неуверенности и замешательства и этап принятия. Модель Бриджеса иногда сравнивают с пятью стадиями горя (stages of grief) Кюблера-Росса.

Представленные модели управления изменениями (не все, но некоторые) дают представление о самом процессе изменений и организации. Модели представляют собой методики выявления грозящих или уже пришедших изменений, осознание необходимости реакции на эти изменения, реализации мероприятий по преодолению изменений. Важно, что все модели включают некую программу по преодолению психологического неприятия изменений; наиболее ярко это проявляется в моделях модели Кублера-Росса и модели перехода Бриджеса. Принятие нового видения компании – сложная задача для всего персонала для любой компании.

Модели управления изменениями могут использоваться как в крупном, так и малом бизнесе. Важное замечание: все модели описывают различные изменения (в производстве, маркетинге, финансах), но, как правило, не рассматривают особенности изменений для оперативной, тактической и стратегической работы. Для стратегического управления внимание должно быть сосредоточено на стратегических изменениях.

В работе [10] отмечается, что управление стратегическими изменениями является одним из сложнейших аспектов стратегического управления, важно четко дифференцировать оперативные, тактические и стратегические цели, за-

дачи и инструменты; следует, и это верно, учитывать канонические аспекты, конкретность, предметность, измеримость, и один из важнейших параметров – их размерность, к ней отнесено число переменных, обуславливающих динамику управляемых событий (для оперативных, тактических и стратегических, соответственно 15-20, 20-150, 150 и до бесконечности переменных позиций). Управление стратегическими изменениями, по нашему мнению, сложный процесс, требующий специальных знаний, умений и главное, средств и желания изучать, выполнять мониторинг огромного количества параметров внешней среды, самой организации, это процесс выявления стратегических потребностей и стратегических возможностей. Но делать это необходимо, ведь от этого зависит будущее организации. При реализации любой модели управления изменениями значимое место должно быть отведено именно управлению стратегическими изменениями.

Таким образом, определено, что управление изменениями – новая бизнес платформа стратегического управления; выявлено, что из всех видов изменений стратегические изменения (уточнено содержание этого понятия) наиболее важны для стратегического управления, для управления изменениями используется несколько моделей.

Однако следует учесть, что возможность использования той или иной модели управления изменениями в малом бизнесе потребует некоторых уточнений.

Малый бизнес: состояние, развитие, особенности

Значимость малого бизнеса для экономики любой страны известна. Отметим, главное. 25 миллионов малых и средних предприятий (МСП) в Европе являются основой экономики Европейского союза. В них занято около 100 миллионов человек, они составляют более половины ВВП Европы и играют ключевую роль в создании добавленной стоимости в каждом секторе экономики, именно малый бизнес генерирует большинство инновационных решений (малый бизнес в научной сфере). Доля малого и среднего бизнеса в ВВП в США – более 50%, в РФ – чуть более 21 %. [3].

В нашей стране с 1996 года работает концепция перехода Российской Федерации к устойчивому развитию (предполагающая особую роль малого бизнеса); разработана стратегия развития малого и среднего предпринимательства в России на период до 2030 г. с детализацией мероприятий. Роль малого бизнеса как социального стабилизатора, обеспечивающего занятость населения особо значима: к настоящему моменту времени в нашей стране около 30 млн. человек работают в сфере малого бизнеса. Рассмотрим кратко основные параметры малого бизнеса в нашей стране. Малые предприятия различаются по юридической организации, формам собственности, отраслевой и территориальной принадлежности, по видам деятельности, занятости, по способу их образования.

Основные характеристики предприятий малого и среднего бизнеса в РФ (а именно так статистически наблюдается малый бизнес) представлены в таблице 1.

Отраслевая структура малого бизнеса представлена в таблице 2. Лидером по занятости и экономическому результату является торговля и ремонт, но активизируются услуги, и что, особо важно, наукоемкие сервисы. Кроме того, развивается Интернет-экономика (пока не нашедшая свое отражение в статистических наблюдениях).

По основным видам деятельности малые предприятия можно разделить на предприятия производственные, сферы услуг и инновационные. В современных условиях значительная доля малого бизнеса функционирует в сфере услуг (торговля, посредническая деятельность и т.д.). Традиционно для создания таких предприятий нужна меньшая величина стартового капитала, такой бизнес характеризуется обычно большой скоростью оборота средств, достаточно высокой рентабельностью и главное – не требует специальных знаний и умений (традиционное мнение, хотя это не всегда так).

Большая часть малого бизнеса в нашей стране это микробизнес, которому трудно влиять на инновационно-технологическое развитие, а анализ деятельности малых предприятий затруднен несовершенством статистического наблю-

дения: информация часто не репрезентативна и бывает или недоступна, или искажена, с этим трудно не согласиться.

Краткий анализ развития малого и среднего бизнеса в нашей стране говорит о положительной динамике развития малого бизнеса, но проблемы развития есть, рассмотрим их в контексте исследования стратегического управления.

Особенности стратегического управления в малом бизнесе изучаются [11]. Большинство этих особенностей известно: зависимость от изменений во внешней среде, гибкость (производственная, организационная, маркетинговая), особая востребованность инноваций (детерминанты инноваций на малых предприятиях хорошо описаны), работа в высококонкурентной среде (малый бизнес, это всегда много участников и соответственно конкурентов), возможность организации быстрой оперативной работы, малый объем документации (что позволяет проще вести отчетность), активное участие персонала (в малых группах сотрудничество более активно). Но достоинства малого бизнеса «определяют» и его недостатки: высокий риск несостоятельности и банкротства по причине высокого риска инноваций (априори), высокого риска быстрых решений (не всегда успешных), высокого риска неправильных управленческих решений (по причине недостаточной аналитической работы, сбора и обработки информации о рынках, поставщиках, потребителях).

Экономической особенностью малого предпринимательства является совпадение базовых функций предпринимательства как вида деятельности и предпринимателя как собственника. Во многом стратегическое видение малого бизнеса зависит от компетентности руководителей/собственников.

Особенностью малого предпринимательства является работа всегда в конкурентной среде и невозможность доминирования, малый бизнес антимонополен по самой своей природе, что проявляется в различных аспектах его функционирования. Ввиду многочисленности факторов, влияющих на бизнес и их высокой динамики, малые предприятия в гораздо меньшей степени поддаются монополизации, нежели крупные предприятия.

Таблица 1

Показатели-характеристики малого и среднего бизнеса

Наименование предприятия	Среднее число работников, чел.	Средняя величина выручки, млн. руб.
Средние предприятия	105,7	443
Малые предприятия	24	97,6
Микро-предприятия	1,9	19,6
Индивидуальные предприниматели	2,3	5,4

Источник: составлено по [3].

Таблица 2

Отраслевая структура секторов МСП в РФ (%)

Наименование вида деятельности	Число субъектов	Число работающих	Выручка
Обработка, строительство	15,0	23,0	18,5
Торговля и ремонт	41,0	35,6	59,5
Прочие услуги, включая наукоемкие сервисы	40,5	35,3	19,3

Источник: составлено по [3].

Особенности малого предприятия формируют особенности содержания его стратегии.

В работе [12] уточнено понятие «стратегия малого предприятия» и определены особенности реализации стратегии малым предприятием. Были выделены организационные параметры («сдержанное» материальное обеспечение производства материалами, оборудованием, сосредоточение функций руководства с доминирующим авторитарным стилем, отсутствием, как правило, политики и стратегии) и бизнес – параметры (малый объем производства, возможность гибкой ценовой политики, ориентация на региональный, локальный рынок, высокая зависимость от поставщиков). Следует согласиться с [7], что перечисленные особенности малого бизнеса, безусловно, оказывают влияние на формирование и реализацию стратегии. Малый бизнес работает, как правило, с малой номенклатурой продукции, соответственно формирование маркетинговой стратегии (стратегии продвижения товара) осуществляется проще, легче и быстрее (меньше объектов наблюдения). Деятельность малого предприятия, содержание стратегии определяется ментальными установками,

компетенциями и просто желаниями руководителя/собственника (личностная уникальность). Ограниченность ресурсов малого предприятия (финансовых и материальных) ограничивает скорость улучшений товара и бизнеса.

Таким образом, малый бизнес значим для экономики любой страны. В нашей стране развитию малых предприятий уделяется много внимания, малый бизнес развивается, определены особенности малого бизнеса как такового и особенности реализации стратегического управления на малых предприятиях.

Формирование принципов стратегического управления в малом бизнесе

Принципы важны для любой науки как руководящие положения, основные правила деятельности. В управлении принципы рассматриваются как идейные основы, которые определяют требования к содержанию, структуре, организации этого процесса.

Учитывая вышеизложенное и необходимость стратегического управления в малом бизнесе, уточним принципы, по которым оно должно осуществляться.

1. Стратегическое управление в малом бизнесе должно осуществлять-

ся на основе стратегии, разработанной в соответствии с общепринятой структурой. Документ должен быть официально оформлен и утвержден, возможно, формирование комплексной стратегии, включающей [13]: стратегию маркетинга, стратегию развития производства, стратегию разработки новых продуктов, стратегию развития персонала, финансовую стратегию, стратегию совершенствования системы управления и стратегию предотвращения рисков, возможно необходима определение приоритетов эффективности стратегий и поиск сбалансированности.

Наличие стратегии обеспечит высокую стратегическую ясность (high strategic clarity) [2] и позволит получить лучшие результаты.

2. Стратегическое планирование как функция стратегического управления деятельностью малого предприятия должно быть структурированным, регулярным, всеобъемлющим и постоянно пересматриваться, необходим последовательный и формальный SWOT-анализ как план выживания и развития малого бизнеса [4].

3. Стратегическое управление в малом бизнесе должно базироваться на стратегическом мышлении, в первую очередь, руководителей/собственников, формулирующих основные стратегические цели, генерирующие инициативы и контролирующие реализацию стратегии.

4. Стратегическое управление в малом бизнесе должно осуществляться с учетом отраслевых особенностей (особенностей производства, рынка, трудовых ресурсов).

5. Поскольку стратегическое развитие малого предприятия определяется профессиональными и личностными компетенциями персонала необходимо уделять максимальное внимание подбору и квалификации персонала, обеспечивать персоналу удовлетворенность условиями и оплатой труда.

6. Организация стратегического управления в малом бизнесе требует особого построения организационной структуры, возможно объединение функций производственного и финансового управления, но только на условиях компетентности персонала [14].

7. Для стратегического управления в малом бизнесе важен неформальный характер осуществления власти, малое число персонала определяет соответствующие отношения между руководителем/собственником и сотрудниками (возможность обсуждения, дискуссии, формирования рекомендаций по вопросам развития) [14].

8. Стратегическое управление в малом бизнесе может осуществляться на основе новой бизнес-платформы – управления изменениями, возможно использование различных моделей управления изменениями, важно, чтобы эти изменения были стратегическими и устойчивыми (sustainable change) [6], т.е. результат изменений ориентирован на достижение стратегических целей, закреплён и сохранён.

9. Управление изменениями в малом бизнесе должно быть тесно связано с бережливым производством, LEAN-production, с исключением всех непроизводительных затрат, вызванных управленческими, организационными, производственными факторами. Но для малого бизнеса отмечает [15] в условиях LEAN-production необходима реализация, стратегия «верхней строки» (увеличение продаж), а уж только потом – тактика «нижней строки» (снижения затрат), поскольку резервы снижения затрат всегда практически исчерпаны.

10. Для малого бизнеса стратегическое управление и реализация стратегических изменений возможно только на основе приоритетности инновационных процессов.

Выводы

На основе проведенного исследования получены следующие новые научные выводы:

1. Обоснована необходимость стратегического управления в малом бизнесе, обеспечивающего выживаемость и развитие организаций; уточнено, не все традиционные подходы и методы стратегического управления применимы к предприятиям малого бизнеса.

2. Определено, что управление изменениями (из традиционных методов управления по целям, процессам, изменениям) следует рассматривать как новую бизнес – платформу стратегическо-

го управления; проведен сравнительный анализ моделей управления изменениями; оценена возможность использования моделей управления изменениями в малом бизнесе.

3. Выявлено, что в стратегическом управлении следует четко дифференцировать оперативные, тактические и стратегические цели, задачи, инструменты; необходимо учитывать в параметрах изменений их размерность (количество необходимых к наблюдению переменных); предложено определять процесс управления стратегическими изменениями процессом выявления стратегических потребностей и стратегических возможностей.

4. Сформированы принципы стратегического управления в малом бизнесе: необходимость наличия обоснованной комплексной стратегии, стратегическое

управление должно быть регулярным и всеобъемлющим, должно определяться стратегическим мышлением и компетенциями руководителя/собственника, учитывать отраслевые особенности, уделять особое внимание к подбору и квалификации персонала, возможность совмещения функций производственного и финансового управления; осуществлять поддержку и развитие неформального характера осуществления власти руководителем/собственником, осуществлять стратегическое управление на основе новой бизнес-платформы – управления изменениями, при использовании технологий LEAN-production важно доминирование цели финансового результата (объем продаж), стратегическое управление должно базироваться на основе приоритетности инновационных процессов.

Библиографический список

1. Mary K. Pratt. Change management. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.techtarget.com/searchcio/definition/change-management> (дата обращения: 24.06.2024).
2. Skokan Karel, Pawliczek Adam, Piszczur Radomir Strategic Planning and Business Performance of Micro, Small and Medium-Sized Enterprises // Journal of Competitiveness. 2013. Vol. 5. Is. 4. P. 57-72. DOI: 10.7441/joc.2013.04.04.
3. Официальный сайт «Федеральная служба государственной статистики» (Росстат). [Электронный ресурс]. URL: <https://www.gks.ru> (дата обращения: 24.06.2024).
4. Abosede A. J., Obasan K.A., Alese A. J. Strategic Management and Small and Medium Enterprises (SMEs) Development: A Review of Literature. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.irmbrjournal.com/papers/1460609149.pdf> (дата обращения: 4.07.2024).
5. Tarryn Giebelmann Small business guide to change management. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.sage.com/en-za/blog/small-business-guide-to-change-management/> 2021 (дата обращения: 7.07.2024).
6. Change Management Principles for Small Business. Сайт Microsoft 365 Team. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.microsoft.com/en-ca/microsoft-365/business-insights-ideas/resources/change-management-principles-for-small-business-2020> (дата обращения: 15.07.2024).
7. Астафьева О.Е., Гончаров И.Л., Моисеенко Н.А. Анализ опыта управления изменениями в организациях / Управление. 2020. Т. 8. № 3. С. 24-32. DOI: 10.26425/2309-3633-2020-8-3-24-32.
8. Болдырева Р.Ю., Михалева Е.П. Управление в условиях стратегических изменений // Экономические науки. 2023. № 1. С. 111-121.
9. Grant Shaw. 4 change management models for your small business. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.cwbnationalleasing.com/en/blog/entry/4-change-management-models-for-your-small-business> (дата обращения: 28.06.2024).
10. Богокин А. Контекстная природа стратегических изменений // Карьера. [Электронный ресурс]. URL: <https://vc.ru/hr/126676-kontekstnaya-priroda-strategicheskikh-izmenenii> (дата обращения: 10.07.2024).
11. Гуськова Н.Д., Ерастова А.В., Никитина Д.В. Стратегическое управление устойчивым развитием предприятий малого бизнеса // Регионология. 2021. Т. 29, № 2. С. 306-327. DOI: 10.15507/2413-1407.115.029.202102.306-327.
12. Гурина Д.О., Кондратьев Э.В. Особенности стратегического управления в малом бизнесе // Russian journal of management. 2017. [Электронный ресурс]. URL: <https://riorpub.com/ru/nauka/article/19736/view> (дата обращения: 15.07.2024).
13. Туренко Б.Г., Туренко Т.А. О новом подходе к формированию стратегии развития предприятий малого бизнеса // Известия БГУ. 2019. № 3. С. 484-490.

14. Beglaryan M.A. Peculiarities of implementation of management function in SME // Economics. 2018. [Электронный ресурс]. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/peculiarities-of-implementation-of-management-function-in-sme>(дата обращения: 21.07.2024).

15. Рик Бохан. Малые предприятия должны быть динамичными, а не бережливыми? / Перевод: Д. Стариков. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.industryweek.com/> (дата обращения: 20.07.2024).