

## ОСОБЕННОСТИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ МАЛЫМ ПРЕДПРИЯТИЕМ

В.С. Титов, А. Хайдар,  
А.А. Кузнецов

Кафедра инженерного бизнеса и управления предприятием  
Российский университет дружбы народов  
ул. Орджоникидзе, 3, Москва, Россия, 117923

Особенность стратегического управления на малом предприятии заключается в содержании самих деловых стратегий. Из множества возможных деловых стратегий малые предприятия по своей сущности успешно могут придерживаться только адаптивных стратегий. Адаптивные стратегии должны развиваться на основе объединения производственных операций в единые бизнес-процессы. Хотя в современных исследованиях широко используются такие понятия, как реорганизация и реструктуризация, но, по мнению авторов, ориентация процессов преобразований на структуры предприятия, отдельные операции и задачи, а не на бизнес-процесс является традиционной, наиболее распространенной ошибкой.

**Ключевые слова:** управление малым предприятием, стратегическое управление, бизнес-процесс, эффективность управления.

Особенность стратегического управления на малом предприятии заключается в содержании самих деловых стратегий. Эти стратегии нацелены не на изменение окружающей среды и приспособление ее к своим нуждам (на это у них нет необходимых ресурсов), а на изменение формы своего поведения под воздействием окружающей среды, т.е. на адаптацию к ней. Это означает, что из множества возможных деловых стратегий малые предприятия по своей сущности успешно могут придерживаться только адаптивных стратегий. Данное обстоятельство определило, в частности, и название этой особой разновидности стратегического управления.

Важно отметить, что адаптивное управление должно развиваться на основе объединения производственных операций в единые бизнес-процессы. При этом под бизнес-процессом понимается совокупность различных видов деятельности. Управленческие взаимосвязи бизнес-процесса можно представить в виде схемы (рис. 1). Каждый блок этой схемы, в свою очередь, может быть разбит на более мелкие процессы.



Рис. 1. Взаимосвязи бизнес-процесса

В практике менеджмента не существует стандартного списка бизнес-процессов, поскольку каждое предприятие должно разработать свой перечень основных бизнес-процессов по аналогии с разработкой системы управленческого учета. Поэтому важно подчеркнуть, что бизнес-процесс не является действием, реально реализуемым в текущий момент времени, это лишь представление таких действий, или некоторая модель, которая может быть использована для рационализации информационных и материальных потоков, постановки задачи оптимизации управления ресурсами, оптимизации длительности процесса, организации контроля и учета.

Типовые бизнес-процессы включают в себя планирование, материально-техническое снабжение, сбыт, управление качеством, и т.д. Можно сказать, что бизнес-процесс представляет собой пошаговое описание технологии с четкой фиксацией получателей промежуточного или конечного продукта. При этом возможна разная степень детализации, разный стиль описания в зависимости от конкретного предприятия и существующей ситуации.

Хотя в современных исследованиях широко используются такие понятия, как реорганизация и реструктуризация, но, по мнению авторов, ориентация процессов преобразований на структуры предприятия, отдельные операции и задачи, а не на бизнес-процесс является традиционной, наиболее распространенной ошибкой.

В качестве примера, объясняющего метод управления бизнес-процессом, можно рассмотреть так называемое управление путем ранжирования стратегических задач (рис. 2).

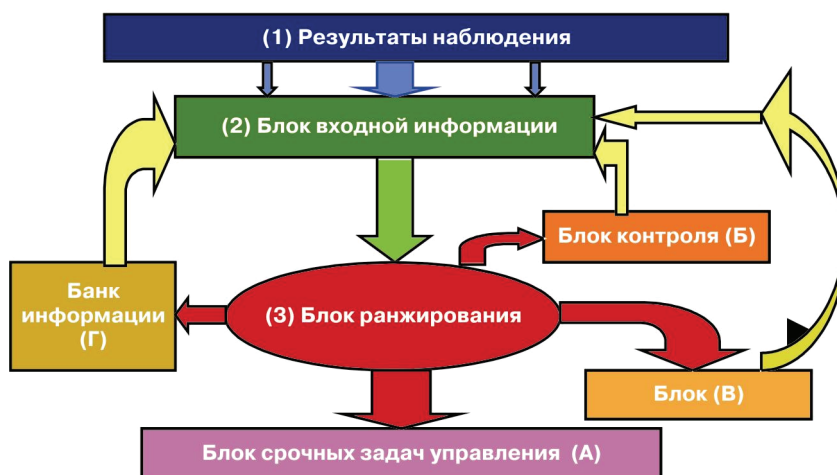


Рис. 2. Управление путем ранжирования стратегических задач

Эта схема предусматривает следующее:

- 1) устанавливается постоянное наблюдение за всеми тенденциями во внешней и внутренней среде: рыночными, техническими, общеэкономическими, социальными, политическими, плановыми показателями и др.;
- 2) результаты анализа этих наблюдений и оценка степени их опасности поступает в блок входной информации;

3) высшее руководство вместе со специальными службами ранжирует все задачи на четыре категории:

самые срочные и важные задачи, требующие немедленного рассмотрения и принятия решения,

важные задачи средней срочности, которые могут быть решены в пределах планового цикла (до одного года),

важные, но не срочные задачи, требующие постоянного контроля. Их можно использовать при долгосрочном планировании (до пяти лет),

задачи, которые представляют собой фальшивую тревогу и не заслуживают дальнейшего рассмотрения накапливаются в банке информации, чтобы избежать неоправданных затрат в случае повторного их появления в блоке входной информации.

Малому предприятию необходима децентрализация управления и делегирование полномочий. Расширение малого бизнеса за пределы управленческой компетенции предпринимателя, снижение эффективности управления предприятием определяет необходимость реорганизации управления и его автоматизации.

Малые предприятия, как правило, не могут содержать специализированные подразделения маркетинга, а заменяющая ее предпринимательская интуиция не всегда позволяет адекватно оценивать изменения внешней и внутренней среды.

#### **ЛИТЕРАТУРА**

- [1] *Хаммер М., Чампи Дж.* Реинжиниринг корпорации. — М.: Прогресс, 1997.
- [2] *Семенов Г.В., Николаев М.В., Савеличев М.В.* Исследование и оценка организационной эффективности систем управления. — Изд-во Казанского ун-та, 2004.
- [3] *Бондарь Н.П., Васюхин О.В., Голубев А.А., Подлесных В.И.* Эффективное управление фирмой: современная теория и практика. — СПб.: Бизнес пресса, 2005.

## **FEATURES OF STRATEGIC MANAGEMENT OF THE SMALL ENTERPRISE**

**V. Titov, A. Haidar, A. Kuznetsov**

Department of Engineering business and operations of business  
Peoples' Friendship University of Russia  
*Ordgonikidze str., 3, Moscow, Russia, 117923*

The feature of strategic management at the small enterprise consists in the contents of business strategy. From set of possible (probable) business strategy the small enterprises for the essence successfully can adhere only to adaptive strategy. The adaptive strategy should develop on the basis of association of industrial operations in uniform business-processes. Though in modern researches such concepts are widely used, as the reorganization and re-structuring, but, in opinion of the authors, orientation of processes of transformations to structures of the enterprise separate operations and tasks, instead of on business-process is traditional, most widespread mistake.

**Key words:** management of the small enterprise, strategic management, business process, management efficiency.