

О перспективах применения стратегического планирования для эффективного развития сектора малого и среднего предпринимательства



Екатерина Алексеевна

КОРОЛЕВА

Центральный экономико-математический институт РАН

Москва, Российская Федерация

e-mail: katerina8686@gmail.com

ORCID: 0000-0002-4423-9027; ResearcherID: AAG-3429-2019

Аннотация. Ключевая роль российских малых и средних предприятий в экономическом развитии страны в условиях сложной геополитической обстановки, специфика предприятий этого сегмента, а также дуальность научных взглядов на целесообразность стратегического планирования для данной категории бизнеса определили актуальность выбранной темы исследования. Цель работы – установить значимость, особенности построения и применения, а также целесообразность стратегий, являющихся одним из эффективных инструментов развития исследуемого сектора. Научная новизна состоит в рассмотрении проблем стратегического планирования на малых и средних предприятиях через призму особенностей построения и применения стратегий в данных компаниях. Исследованы теоретические основы влияния стратегического планирования и стратегий на следующие аспекты деятельности малых и средних предприятий: конкурентоспособность, оценка достижений бизнеса, финансовые результаты, производительность, выживаемость и т. д.; систематизированы взгляды отечественных и зарубежных ученых по данному вопросу. С учетом того, что функционирование малых и средних предприятий отличается определенной специфика, автором выявлен ряд характеристик, которые присущи стратегиям малого и среднего бизнеса, а именно: комплексность, комбинированность, адаптивность, интерактивность, инклюзивность. Представлена сравнительная классификация фундаментальных особенностей стратегий малых (и средних) и крупных компаний. На основе проведенного в рамках работы специфического анализа отечественной и зарубежной литературы выявлены причины, препятствующие внедрению стратегий на предприятиях малого и среднего бизнеса,

Для цитирования: Королева Е.А. (2024). О перспективах применения стратегического планирования для эффективного развития сектора малого и среднего предпринимательства // Экономические и социальные перемены: факты, тенденции, прогноз. Т. 17. № 5. С. 95–113. DOI: 10.15838/esc.2024.5.95.5

For citation: Koroleva E.A. (2024). On the prospects of applying strategic planning for effective development of small and medium-sized entrepreneurship sector. *Economic and Social Changes: Facts, Trends, Forecast*, 17(5), 95–113. DOI: 10.15838/esc.2024.5.95.5

определена целесообразность применения стратегий на таких предприятиях. Сформулированы выводы о состоянии и настроениях в предпринимательской среде, полученные в результате опроса представителей исследуемого сектора. В ходе работы использовались общенаучные методы, интерпретация результатов теоретического и эмпирического анализа осуществлялась с применением общелогических методов, формализации, абстрагирования. Методологическую основу исследования составили системный подход, классические и современные теории стратегического планирования.

Ключевые слова: стратегия, малые и средние предприятия, бизнес, предпринимательство, стратегическое планирование, развитие, МСП.

Благодарность

Статья подготовлена при финансовой поддержке РНФ, грант № 23-28-01551.

Введение

Развитие сегмента малого и среднего предпринимательства как локомотива интенсификации и модернизации российской экономики является одним из стратегических направлений, определенных государственными документами федерального значения (Стратегия развития малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации на период до 2030 года, национальный проект «Малое и среднее предпринимательство и поддержка индивидуальной предпринимательской инициативы» и др.)¹. Однако доля малых и средних предприятий (МСП) в ВВП России на протяжении последних десятилетий составляет не более 20%, что в 2–3 раза ниже, чем в таких активно развивающихся странах, как Китай, США, Италия, Франция, где малый бизнес является основой экономики государства. Доля МСП в общей численности занятых едва ли превышает 25–30% по разным оценкам, в то время как в развитых странах этот показатель колеблется в пределах 60–90% (Италия – 79%, Китай – 75%, Бразилия – 54%, Венгрия – 68%). Важно отметить, что, согласно недавним заявлениям представителей государственных органов власти, дальнейшее численное увеличение сектора МСП больше не является приорите-

том поддержки бизнеса для правительства². Производительность труда российских малых фирм, по оценке Минэкономразвития РФ, отстает от уровня развитых стран в 2–3 раза (в странах Европейского союза – 2,2 млн руб., в США – 3,4 млн руб., в России – 0,9 млн руб. на человека³).

В сложившейся обстановке, отличающейся высокой неопределенностью и нестабильностью, стратегическое планирование может стать особо важным для российских МСП. Вместе с тем это направление исследований является малоизученным с теоретической точки зрения и недостаточно активно применяемым с практической точки зрения: стратегии чаще отсутствуют, чем присутствуют в бизнес-практиках этих экономических агентов (Гуськова и др., 2021), так как малым и средним предприятиям свойственны определенные ограничения в использовании классических и общепринятых подходов к стратегическому планированию. Кроме того, рассмотрение вопросов стратегий для малого и среднего бизнеса, как правило, предполагает перечисление практических рекомендаций, но не учитывает теоретический аспект, включающий исследование специфики построения стратегий для бизнеса различного масштаба, особенностей стратегического планирования МСП.

¹ Паспорт национального проекта «Малое и среднее предпринимательство и поддержка индивидуальной предпринимательской инициативы», утв. президиумом Совета Федерации по стратегическому развитию и национальным проектам 24 декабря 2018 г.; Стратегия развития малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации на период до 2030 года, утв. распоряжением Правительства РФ от 2 июня 2016 г. № 1083-р.

² Кузнецова Е. Предприниматели берут числом // Коммерсантъ. 26.04.2024. URL: <https://www.kommersant.ru/doc/6666295> (дата обращения 11.08.2024).

³ Стратегия развития малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации до 2030, утв. распоряжением Правительства Российской Федерации от 2 июня 2016 г. № 1083-р).

В условиях экономических и политических рисков, а также постоянно меняющихся правил «игры» на внутренних и внешних рынках распространённым становится мнение о том, что наличие стратегии теряет актуальность, так как бизнес лишается конкурентных преимуществ (Катькало, 2003; McGrath, 2013), а осуществление долгосрочного планирования весьма затруднительно из-за высокой турбулентности внешней среды (Baylis et al., 2022; Кобылко, 2023а). Иное представление базируется на том, что в условиях неопределённости степень значимости стратегии можеткратно возрастет, так как из-за частой смены экономических агентов, возникновения новых компаний, вносящих корректировки в расстановку сил на рынке, роль стратегического планирования становится едва ли не решающей для успешного развития бизнеса (Lyles et al., 1993; Stonehouse, Pemberton, 2002; Analoui, Karami, 2003; Ривз и др., 2016; Кожанова, Мерзликина, 2022). Такая двойственность взглядов порождает научную полемику и появление большого числа трудов исследователей по данной тематике.

Традиционные и современные теоретико-практические подходы к разработке стратегий и стратегическому управлению, как правило, ориентированы на крупные корпорации и экосистемы (Kleiner, Kobylko, 2022), которые обладают разветвленной организационной структурой, различными направлениями деятельности, а также значительными финансовыми, человеческими и административными ресурсами. Эти подходы не пригодны для других форм организации бизнеса, например для таких, как малые и средние предприятия.

Значимость российского сектора МСП в экономическом развитии страны, особенно предприятий сегмента малого и среднего бизнеса, а также дуальность взглядов на вопрос о необходимости стратегий для них обосновывают актуальность выбранной темы исследования и цель работы — определить значимость, особенности построения и применения стратегий в сегменте малого и среднего предпринимательства как инструмента роста/развития сектора МСП и экономики в целом.

Научная новизна работы заключается в том, что проблемы стратегического планирования на малых и средних предприятиях рассматриваются через призму специфики построения и применения стратегий в данных компаниях.

Анализ литературы и исследований

Стратегии и стратегическое планирование — одно из популярных направлений экономических исследований. Наиболее известные концепции стратегического планирования были разработаны порядка 70 лет назад в соответствии с той средой и теми проблемами, с которыми столкнулись экономики западных стран, США, Великобритании (Системно-ориентированное..., 2023). За прошедшие годы произошли многочисленные изменения, затронувшие и сферу экономики, и технологии, и структуру общества, и образ мышления людей, и уклад их жизни. Таким образом, в настоящее время требуется переосмысление понятий стратегии и стратегического планирования как в сфере крупного бизнеса, так и в секторе малых и средних предприятий (Тамбовцев, 2010; Системно-ориентированное..., 2023). Однако, если проблемам стратегического управления в крупных компаниях посвящено множество публикаций, то исследований, направленных на изучение вопросов разработки и внедрения стратегий на малых и средних предприятиях, значительно меньше. Важно отметить и то, что область пересечения двух тем — стратегий и российского малого бизнеса — находится, как правило, в сфере изучения проблем, связанных с государственной поддержкой и реализацией текущих стратегий развития сектора МСП, т. е. речь идет о макроэкономическом уровне⁴ (Бухвальд, 2016; Кулагова, Белухин, 2018; Школьник, 2018; Бухвальд, Валентик, 2020 и др.), в то время как теоретические основы исследования влияния стратегии на деятельность малых и средних предприятий нечасто выступают объектом научных работ.

В 1950–1960-х гг. стали появляться первые исследования, посвященные изучению процессов реализации стратегического планирования в сегменте МСП. В конце 1980-х — начале 2000-х гг. в зарубежных научных и предпринимательских кругах эта проблематика стала подниматься в литературе более активно, что связано с возросшей значимостью малого и среднего бизнеса в обеспечении заня-

⁴ Об утверждении Стратегии развития малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации на период до 2030 года: распоряжение Правительства РФ № 1083-р от 2 июня 2016 г. URL: <http://government.ru/docs/23354/> (дата обращения 01.05.2024).

тости и благосостояния населения, усилении конкуренции и развитии информационных и технологических инноваций. Наибольшую активность развитие вопросов стратегии и стратегического менеджмента получило преимущественно в тех странах, где сектор МСП давно и успешно функционирует, занимая значимую долю в структуре экономики (передовые страны Европы, США и т. п.).

Каково же влияние стратегии на предприятия из сегмента малого и среднего бизнеса? Ответы на этот вопрос противоречивы. Приводятся аргументы как за, так и против положительного влияния стратегий на развитие малых и средних компаний. При этом необходимо отметить, что большинство работ являются зарубежными, а в российской научной и бизнес-ориентированной литературе эта тема представлена не так обширно.

Одно из мнений основывается на том, что внедрение стратегического планирования позитивно сказывается на деятельности МСП: способствует появлению новых идей, расширяет возможности предприятия, снижает уровень неопределенности за счет более четкого понимания бизнес-среды (Lyles et al., 1993; Wood, Barnett, 2012; Joel, 2016), формирует конкурентные преимущества фирмы на рынке (Analoui, Karami, 2003; Kraus, Kauranen, 2009; Зарецкая, Черникова, 2022; Черепанова, Махинова, 2022). В работе (Robinson, Pearse, 1984) подчеркивается, что выбираемый малой фирмой тип планирования обусловлен той стадией жизненного цикла, в которой находится в данный момент предприятие. По мере развития малого бизнеса и его продвижения по стадиям жизненного цикла стратегия трансформируется за счет усложнения и увеличения длительности ее срока (Adizes, 2004; Портер, 2005; Завьялова, Кобылко, 2019; Астапов, Жданов, 2022). При этом ключевым моментом в стратегическом управлении на малом предприятии является не изменение стратегии, а ее адаптация, т. е. пересмотр и соответствующая корректировка поведения фирмы в соответствии с воздействием внешней среды (Гуськова, Никитина, 2020). Речь может идти также о влиянии макросреды, которая включает в себя ментальные и культурные особенности населения, страновую институциональную систему, исторический опыт страны и т. п. (Клейнер, 2008).

Воздействие стратегического планирования на деятельность малого предприятия может быть исследовано с позиции оценки достижений организации. Так, успешная реализация стратегии, являясь критерием результативности функционирования бизнеса, позволяет либо сохранить масштаб и возможности для развития фирмы, либо стимулирует дальнейший рост предприятия (Kraus et al., 2008; Lyles et al., 1993; Stewart 2003; Joel, 2016; Кожанова, Мерзликينا, 2022). В данном случае выбор пути, в рамках которого будет функционировать малое предприятие, зависит от стиля управления, личных и профессиональных качеств собственника бизнеса (Кузнецова, 2021).

Исследование положительного влияния стратегического планирования на финансовый успех и прибыльность МСП началось в работах (Robinson, Pearse, 1984; Schwenk, Shrader, 1993). Позднее в (Wheelen, Hunger, 1998) объясняется, что малые компании, имеющие стратегию, достигают более высоких финансовых результатов, чем те, которые обходятся без стратегий. Таким образом, расходы, которые МСП затрачивают на построение и реализацию стратегии, компенсируются достижением стратегических планов и полученными доходами. Исследование предприятий малого и среднего бизнеса из различных отраслей, проведенное (Dibrell et al., 2014), позволило обнаружить, что между процессами стратегического планирования и организационной гибкостью фирмы существует положительная связь. Даже находясь в неблагоприятной внешней среде, малые и средние компании, применяющие различные стратегии, способны добиваться роста финансовых показателей (Bamiatzi, Kirchmaier, 2014).

Еще одним индикатором, на который влияет стратегическое планирование, является уровень выживаемости малых и средних фирм: предприятия, использующие стратегии, имеют более высокий показатель, чем те компании, которые их не применяют (Delmar, Shane, 2003; Kraus et al., 2008).

Противоположное мнение по вопросу влияния стратегии на деятельность малого бизнеса основывается на утверждении, что «настоящие предприниматели не планируют» («real entrepreneurs do not plan») (Posner, 1985). Эта мысль прослеживается и в более поздних работах ряда исследователей (Robinson et al., 1986; Gable,

Topol, 1987; Shrader et al., 1989 и др.). Они полагают, что малые и средние фирмы не прибегают к стратегиям, а связь между стратегическим планированием и деятельностью малой фирмы незначительна либо отсутствует. Кроме того, построение формализованных стратегий в классическом их понимании не подходит для предприятий сектора МСП, так как они ограничены в финансовых, трудовых и управленческих ресурсах для реализации данной цели. Ценность стратегии и стратегического планирования нивелируется такими факторами, как уровень компетентности руководства, стадия развития компании, неопределенность и изменчивость внешней среды, в которой функционирует предприятие.

Результаты эмпирических исследований влияния стратегического планирования на показатель производительности деятельности МСП представляются достаточно противоречивыми и не вполне достаточными. Положительная связь отмечается в работах (Bracker et al., 1988; Lyles et al., 1993; Schwenk, Shrader, 1993), нулевая или даже отрицательная – в (Gibson, Cassar, 2002).

В (Shrader et al., 1989) уточняется, что характер связи между стратегическим планированием и успешностью малого бизнеса зависит от отраслевой принадлежности предприятия, в то время как в ряде других исследований эта зависимость не была обнаружена (например, Gable, Topol, 1987; Kelly et al., 2004).

Между этими полярными мнениями находится точка зрения (Mintzberg, 1993; Bhide, 2000; Kraus et al., 2008): стратегии и стратегическое планирование должны присутствовать в деятельности малого предприятия, но при этом должны быть «спонтанными» и гибкими, а не преднамеренными и формализованными.

По мнению автора, неким компромиссом представляется процесс интеграции предпринимательского (практического) и стратегического (теоретико-методологического) мышления, так как и то, и другое видение направлены на созидание и сохранение приобретенных малым предприятием конкурентных преимуществ на рынке (McGrath, 2013; Meyer, Heppard, 2000). Речь идет о концепции стратегического предпринимательства, которая появилась относительно недавно и заключается в «интеграции предпринимательской (поведения, на-

правленного на поиск возможностей) и стратегической (поведения, направленного на поиск преимуществ) перспектив в развитии и осуществлении действий, нацеленных на создание богатства» (Hitt et al., 2001; Schindehutte, Morris, 2009). Она подразумевает, что лицам, ответственным за разработку стратегий, важно использовать предпринимательское мышление, позволяющее оценивать и мобилизовывать имеющиеся у компании ресурсы и подключать межфирменные и межличностные связи в условиях неопределенности. Степень тесноты взаимосвязи понятий стратегического и предпринимательского мышления определена в работе (Venkataraman, Sarasvathy, 2008) путем метафорического сравнения с фрагментом из произведения У. Шекспира «Ромео и Джульетта»: исследовать предпринимательство без учета стратегии – все равно что Ромео без балкона и наоборот.

Описание методики исследования и обоснование ее выбора

Исследование проведено с использованием общенаучных методов, позволивших раскрыть роль стратегии как инструмента выживания малого и среднего бизнеса в условиях неопределенности внешней среды. Интерпретация результатов теоретического и эмпирического анализа осуществлялась с применением общелогических методов, формализации, абстрагирования. Методологическую основу исследования составили системный подход, классические и современные теории стратегического планирования.

Эмпирический анализ, проведенный на основе материалов открытой печати, исследований зарубежных и российских ученых, дал возможность выявить основные отличия стратегий крупных компаний и аналогичного документа для малых и средних предприятий, определить специфические черты стратегий этого сегмента предпринимательства.

В процессе работы были использованы законодательные акты и нормативные документы, касающиеся исследуемой темы, в том числе Стратегия развития малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации на период до 2030 года, Федеральный закон «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации» № 209-ФЗ от 24.07.2007 (ред. от 12.12.2023), где главным

объектом выступают предприятия из сектора МСП. Также исследование опирается на материалы аналитического центра НАФИ и ответы, полученные ЦЭМИ РАН в результате опроса предпринимателей. Практические методы исследования, в том числе компаративный и статистический анализ, позволили сформулировать ряд выводов, касающихся состояния и настроений в предпринимательской среде.

Результаты исследования

Базовые характеристики стратегий предприятий малого и среднего бизнеса

Особенности предприятий сектора МСП в области организации, функционирования и взаимодействия с другими экономическими агентами обусловили некоторые характеристики, присущие стратегиям малого и среднего бизнеса.

1. **Комплексность.** В процессе своей деятельности малое предприятие выполняет множество разнообразных функций. Применение системного подхода при разработке стратегии МСП предполагает, что стратегия, которая в наибольшей степени подходит для достижения показателей эффективности бизнеса, должна носить комплексный характер (Клейнер и др., 1997; Клейнер, 2008; Туренко, 2008; Курлыкова, Киргизова, 2023). Это означает, что у предприятия из сегмента МСП определена долгосрочная программа, которая регулирует поведение организации в условиях рыночной экономики (Туренко, Туренко, 2019). Такая стратегия состоит из ряда стратегических направлений (производство товаров и услуг, разработка новой продукции, продвижение и продажа, оптимизация денежно-инвестиционных потоков, развитие кадров и т. п.) и включает в себя различные подстратегии, например производственные, технологические, продуктовые, финансовые, маркетинговые, кадровые и др. (Туренко, 2008; Кобылко, 2023а).

В (Кобылко, Рыбачук, 2023) стратегия представлена как комплекс тесно связанных между собой элементов или атрибутов: ядро, внутренний и внешний контуры. Ядро, являясь базой для разработки этих контуров, состоит из миссии, видения, принципов, ценностей и долгосрочных целей организации. Внутренний контур включает набор задач стратегического планирования с учетом основных количествен-

ных и качественных показателей эффективности деятельности бизнеса. Внешний контур формируется из таких атрибутов, как длительность горизонта планирования, публичность, степень формализации и детализации стратегии и т. п.

2. **Комбинированность.** Построение стратегий для малых и средних предприятий не всегда должно происходить в соответствии с традиционными, строго регламентированными и формальными моделями стратегического управления (Analoui, Karami, 2003; Marikova et al., 2022; Зарецкая, Черникова, 2022). Профессиональный и жизненный опыт, интуиция и склад характера учредителей, по всей видимости, являются более значимыми в развитии малых и средних предприятий, нежели любая четко структурированная и формализованная стратегия. В реальности упрощенные и интуитивные подходы к стратегическому планированию могут на деле оказаться более подходящими для микро- и малых фирм с небольшим числом сотрудников (Kraus et al., 2008). Те малые предприятия, которые нацелены на активный рост и намереваются вырасти в масштабе до размеров средних или даже крупных компаний, успешно комбинируют в своей деятельности неформальные и формальные подходы к разработке и реализации стратегий (Leitner, 2007; Menzel, Günther, 2012). В ряде случаев нестабильность и неоднородность внешней среды подталкивают малые и средние компании к тому, чтобы сочетать одновременно или последовательно несколько стратегий, т. е. они становятся стратегическими амбидекстерами (Ривз и др., 2016).

3. **Адаптивность.** Отличительной особенностью предприятий из сектора МСП выступает их высокая гибкость, приспособляемость к множественным изменениям внешней среды. Вместе с тем у малых фирм редко имеются политическая или экономическая власть и влияние, для того чтобы регулировать окружающую их обстановку (Analoui, Karami, 2003; Nyangara et al., 2015). Это вынуждает собственников малого бизнеса при принятии решений искать баланс между долгосрочной гибкостью и кратковременной уверенностью, защищаясь тем самым от неопределенности и предугадывая новые сложности и проблемы (Bhidé, 2000; Mintzberg, 1993).

4. **Интерактивность.** Построение стратегии для предприятия из сегмента МСП предполагает решение ряда ключевых вопросов: определение текущего положения компании на рынке; обозначение желаемого будущего положения фирмы по прошествии обозначенного установленного периода времени; выявление набора средств для реализации поставленных целей и задач. Решение этих вопросов осуществляется посредством интерактивного процесса, включающего в себя следующие основные этапы: реализация и разработка стратегии, сбор обратной связи, аккумулирование полученной информации и знаний, корректировка стратегии (Мезоэкономика России..., 2022). Таким образом, созданная на предприятии стратегия, в которой учитывается обратная связь, дает собственникам малого и среднего бизнеса возможность предпринимать предупредительные меры, увеличивая тем самым готовность компании к столкновению как с контролируемыми, так и с неконтролируемыми событиями внешней среды.

5. **Инклюзивность.** Данная характеристика разграничивает классические (например, Катькало, 2003) и современные подходы к пониманию стратегии и подразумевает соединение стратегии экономического агента с учетом его

внутреннего содержания со стратегией внешнего окружения. Внешнее окружение должно представлять не только тех экономических агентов, с которыми взаимодействует предприятие, но и их планы и проекты, намерения и замыслы (Системно-ориентированное..., 2023).

Отличия между стратегиями крупных компаний и предприятий из сегмента МСП

Практический аспект стратегического планирования предполагает классификацию стратегий как минимум на три категории в зависимости от размера предприятия: для организаций из сектора МСП, для корпораций и для бизнес-экосистем. Очевидно, что эти стратегии различаются (Kraus et al., 2007, Кобылко, 2022). Далее остановимся более подробно на сравнении некоторых особенностей стратегий малых (средних) и крупных компаний (табл. 1).

Разработчики. Вопросами стратегического планирования во многих крупных предприятиях занимается ограниченный круг допущенных лиц, среди которых могут быть не только руководители верхнего звена (Завьялова, Кобылко, 2019). Стратегию разрабатывают специализированные отделы и подразделения численностью до нескольких десятков сотрудников либо передают эту задачу на аутсорсинг внешним экспертам и консультантам (Клейнер, 1998).

Таблица 1. Отличия в построении стратегий предприятий малого (среднего) и крупного бизнеса

Критерий отличия	Малое и среднее предприятие	Крупная компания
Разработчики	– Учредители; – руководители	– Отделы/департаменты стратегического планирования и прогнозирования; – консалтинговые компании
База для написания стратегии	– Профессиональный и жизненный опыт учредителя; – «видение» собственника	Углубленный финансовый анализ, маркетинговые исследования, анализ рынка
Формат стратегии	– «В голове» учредителя («видение»); – тезисный план	Объемный документ, содержащий подробный алгоритм действий, набор количественных показателей
Степень формальности стратегии и стратегического планирования	Различается (в зависимости от отрасли, стадии жизненного цикла, амбиций учредителя и т. п.)	Высокая степень формализации
Роль фигуры предпринимателя	Высокая важность	Средняя важность
Централизация процесса принятия стратегических решений	Высокая	Низкая/средняя
Степень контроля собственника над выполнением стратегии	Высокая	Средняя (опосредованный контроль)
Влияние внешней среды	Высокое	Низкое
Источник: составлено автором.		

Ранее подобные услуги крупным корпорациям оказывали консалтинговые компании, входящие в «большую четверку» (Deloitte, PricewaterhouseCoopers, Ernst & Young и KPMG), а также McKinsey & Company, The Boston Consulting Group и др., однако после событий февраля 2022 года они прекратили деятельность на территории России, уступив место российским, китайским, индийским и другим консалтинговым организациям.

Стратегия малого предприятия, как правило, разрабатывается его учредителями/руководителями. Простота организационной структуры МСП, небольшая численность сотрудников (в сравнении с крупной корпорацией), а также ограниченность финансовых ресурсов не позволяют малому предприятию содержать такие многочисленные специализированные подразделения и нанимать сторонние консалтинговые компании (Самотуга, 2021).

База для написания стратегии. В МСП стратегия основывается на сжатом анализе деятельности фирмы, жизненном и предпринимательском опыте учредителя, его интуиции, коммуникативных навыках и неформальных связях. В крупном бизнесе стратегия имеет под собой солидный фундамент в виде комплексного финансового, производственного анализа предприятия, углубленного исследования рынка, конкурентов, определения конкурентных преимуществ и т. п.

Формат стратегии. Инструменты, методы и формат стратегического планирования, которые подходят для крупного предприятия, не всегда приемлемы для МСП (Reboud, Mazzaol, 2008). Специалисты отделов планирования и прогнозирования в крупной компании формируют стратегию в виде достаточно объемного документа, в котором отмечены подробный алгоритм действий, ключевые и второстепенные задачи, количественные достижимые показатели и т. п. Степень детализации стратегии крупной компании достаточно высокая.

Стратегия малой или средней фирмы может даже не иметь четкой письменной формы, а представлять собой план «в голове» у собственника/руководителя либо некий неофициальный документ («что-то, набросанное на обратной стороне конверта» (Richbell et al., 2006)), на который опирается руководство предприятия

при принятии решений. Этот формат является собою описание «воображаемого будущего» компании, для которого скорее подходит термин «видение» компании (Коллинз, Поррас, 2005; Кобылко, 2023b).

Если же обратиться к реальной практике, то, согласно опросу ЦЭМИ РАН, стратегии малых предприятий с численностью персонала до 50 человек оформляются кратко, в виде тезисов, в общих показателях, в отличие от аналогичных документов крупных компаний (Кобылко, 2023b). Такой формат стратегии – с невысокой степенью детализации информации – применяется еще и потому, что в любой момент времени внешняя среда может измениться и достижение целей произойдет быстрее, чем намеревалось ранее.

Степень формальности стратегии и стратегического планирования. Для большинства отечественных МСП свойственно неформальное стратегическое планирование по следующим причинам: высокая стоимость разработки стратегии, нехватка персонала, дефицит времени, опыта, информации, образования и управленческих навыков у собственников и т. п. (Robinson, Pearse, 1984; Shrader et al., 1989). Формализованный стратегический план не является наилучшим решением для МСП (а порой даже вредит малому бизнесу), так как ограничивает инновации и творчество (Adizes, 2004).

Роль фигуры предпринимателя. В малом и среднем бизнесе значимую роль в теории и практике построения стратегий имеет фигура самого предпринимателя: его личные качества, цели и задачи, стиль управления, профессиональные навыки и опыт (Robison et al., 1986; Leitner, 2007; Самотуга, 2021; Зарецкая, Черникова, 2022; Debrulle et al., 2023). Так, уровень стратегического планирования выше у тех предприятий, чьи владельцы нацелены на рост бизнеса (Sarwoko et al., 2013), и наоборот: у собственников компаний, преследующих личные интересы, уровень стратегического планирования ниже (Wang et al., 2006).

В рамках работ (Bracker et al., 1988; Gibson, Cassar, 2002) выделена следующая взаимосвязь: чем более образованным является собственник бизнеса, тем выше вероятность того, что он обладает стратегическим мышлением, видением и действует согласно построенной стратегии.

В крупной корпорации ответственность за формирование и реализацию стратегии «размывается» между руководителями подразделений и ключевым персоналом компании, следовательно, роль персоны собственника не такая значимая, как на малом предприятии.

Централизация процесса принятия стратегических решений. Численность владельцев малого бизнеса, как правило, небольшая — до 5 человек в среднем. Это способствует единству взглядов руководства на построение и реализацию стратегии, а также централизованному принятию решений, которое положительно влияет на скорость реагирования на изменения внешней среды (Самотуга, 2021). Небольшое, в сравнении с крупной компанией, количество сотрудников также способствует более оперативному распределению задач среди персонала компании.

На практике МСП склонны ориентироваться на решение краткосрочных, а не долгосрочных стратегических вопросов, и принятие решений имеет тенденцию быть реактивным, а не проактивным (Stonehouse, Pemberton, 2002; Reboud, Mazzarol, 2008; Кови, 2023).

На первый взгляд, может показаться, что в ситуации, когда собственник малого предприятия является еще и руководителем, процесс принятия решений облегчается. Однако нельзя не отметить долю субъективности в этом вопросе. Если компанию возглавляет предприниматель с выдающимися способностями, то речь идет о его положительном влиянии на деятельность предприятия. Если же ситуация иная, то положение дел в организации может стать весьма неоднозначным (Дроздова, 2014).

Степень контроля собственника над выполнением стратегии. Так как уровень вовлеченности собственника (автора стратегии) высокий на всех этапах ее реализации, то и степень контроля достаточно высокая. В крупном бизнесе наблюдение собственников/руководителей за исполнением стратегии осуществляется опосредованно, так как степень вовлеченности собственников меньше, чем на малом предприятии.

Влияние внешней среды. Успешность реализации стратегии любого предприятия во многом зависит от характера взаимодействия с внешней средой. В случае с компаниями из сегмента МСП крайне важной является их способ-

ность соответствовать тем требованиям, которые предъявляет бизнес-сообщество (Robbins, Coulter, 2013). В отличие от крупных компаний малые и средние фирмы не обладают монопольным положением на рынках, не имеют обширного и влиятельного административного ресурса, не располагают финансовыми средствами в избытке, поэтому неотъемлемая часть их стратегии — это умение создать доверительные и обоюдовыгодные отношения с экономическими агентами.

В сложившейся за многие годы практике стратегического планирования для выявления степени влияния внешнего окружения предлагается использовать SWOT-анализ, разработанный Альбертом Хамфри и включающий еще и оценку внутренней среды объекта прогноза (SWOT — strengths, weaknesses, opportunities, threats). Однако с некоторых пор этот метод стал подвергаться критике российскими учеными (Клейнер, 1998; Катькало, 2003; Квинт, 2022 и др.). Так, фирме разумнее начинать анализ не с оценки своих сильных и слабых сторон, а с угроз и возможностей внешней среды, и тогда мы получаем OTSW-анализ: Opportunities, Threats, Strengths, Weaknesses (Квинт, 2022). Кроме того, представляются не совсем реалистичными способности учредителя к объективной оценке сильных и слабых сторон собственного бизнеса (Катькало, 2003), поэтому следует сфокусироваться на выявлении уникального «потенциала предприятия», а затем уже оценивать вышеупомянутые стороны компании (Клейнер, 1998).

К вопросу о целесообразности стратегий на предприятиях малого и среднего бизнеса

Несмотря на то, что «стратегии тоже нужна стратегия» (Ривз и др., 2016), в реальной практике собственников и руководителей МСП, которые избегают стратегического планирования по ряду причин, обвиняют в «стратегической близорукости» (Marikova et al., 2022). Далее рассмотрим эти причины более подробно.

Во-первых, владельцы компании не в полной мере осознают важность и необходимость стратегии для своего бизнеса. Многие учредители малых и средних предприятий придерживаются достаточно распространенного мнения о том, что стратегии нужны только крупным корпорациям, поэтому избегают долгосрочного или даже среднесрочного планирования в

своей деятельности (Kraus et al., 2007; Дроздова, 2014). Одно лишь упоминание терминов «стратегия», «планирование» и «прогнозирование» вызывает у таких руководителей реакцию, варьирующуюся от презрения до враждебности (Posner, 1985; Дроздова, 2014), а в такие периоды, как, например, пандемия коронавируса, нестабильная политическая обстановка, активное внедрение политики санкционных ограничений, процесс прогнозирования для них схож с попытками «угадать будущее» (Леснова, 2020). Для таких предпринимателей важно быть гибкими, мобильными и быстрыми, принимать решения в одночасье, а бумажные отчеты с диаграммами — это то, что, по их мнению, лишает бизнес конкурентных преимуществ.

Во-вторых, значимую роль в данном вопросе играет первоначальная мотивация, присутствующая у собственников при создании и ведении бизнеса. Учредители, которые слабо заинтересованы в максимизации производительности и росте компании и в большей степени сфокусированы на личных целях и личном обогащении, не мыслят категориями стратегического планирования (Wang et al., 2006). Если же у собственника имеются амбиции, направленные на стремительный рост фирмы и безболезненную имплементацию ее деятельности в существующую бизнес-среду, то такие планы владельца компании влияют соответствующим образом и на стиль управления компанией, и на наличие стратегии у предприятия (Joel, 2016; Кондрацкая, 2019; Квинт, 2022; Debrulle et al., 2023).

В-третьих, важным является отсутствие у руководителей и/или собственников предприятия управленческих и профессиональных навыков для инициирования процесса создания стратегии и ориентации бизнеса на нее (Самотуга, 2021). В связи с этим возникает вопрос: предпринимателями рождаются или все-таки становятся? Эксперты объясняют успешность бизнесменов генетикой, особенностями характера, удачливостью, навыками и умениями и т. п. В рамках исследования НАФИ большинство опрошенных владельцев бизнеса (88%) полагают, что эти навыки можно приобрести при наличии желания и мотивации, на которую влияют два аспекта: 1) ролевые модели, базирующиеся на примерах из семьи и на успехах известных личностей; 2) образовательная система

и институт наставничества⁵. В перечень предпринимателей, которые в наибольшей степени вдохновляют молодых владельцев бизнеса, входят Илон Маск, Олег Тиньков* и Павел Дуров⁶.

По данным опроса НАФИ, настоящий предприниматель должен обладать особыми знаниями, отличительными чертами характера и навыками, среди которых умение стратегически мыслить выделяют 67% опрошенных, финансовую грамотность — 64%, стрессоустойчивость — 62%, лидерские качества — 62%, навыки организации и планирования — 60%⁷. Набор ключевых характеристик, отличающих предпринимателя, сильно изменился за последние 30 лет. Так, если в 1990-е гг. бизнесмена наделяли такими качествами, как «бандитизм» (62%), «нахальство» (56%), «готовность идти на риск» (22%), «находчивость» (14%), то, по данным исследования, проведенного в 2019 году, опрошенные дают более положительные определения, например «компетентный» (71%), «ответственный» (62%). Кроме того, портрет современного предпринимателя дополняют рост профессионализма и вклад в национальную экономику страны⁸.

Данные предыдущих исследований НАФИ свидетельствуют о том, что 90% российских предпринимателей хотели бы освоить что-то новое. К наиболее востребованным направлениям обучения относятся навыки в области анализа данных и цифровой компетентности (23 и 17%), финансовой и правовой грамот-

* В феврале 2024 г. включен в реестр иностранных агентов.

⁵ Родиться или научиться? Как российские владельцы бизнеса смотрят на природу предпринимательства. 29.11.2022 // Аналитический центр НАФИ. URL: <https://nafi.ru/analytics/roditsya-ili-nauchitsya-kak-rossiyskie-vladeltsy-biznesa-smotryat-na-prirodu-predprinimatelstva/> (дата обращения 27.04.2024).

⁶ Начинающие предприниматели рассказали, кем вдохновляются для открытия своего дела. 15.05.2023 // Информационное агентство ТАСС. URL: <https://tass.ru/ekonomika/17746413> (дата обращения 27.04.2024).

⁷ Родиться или научиться? Как российские владельцы бизнеса смотрят на природу предпринимательства. 29.11.2022 // Аналитический центр НАФИ. URL: <https://nafi.ru/analytics/roditsya-ili-nauchitsya-kak-rossiyskie-vladeltsy-biznesa-smotryat-na-prirodu-predprinimatelstva/> (дата обращения 27.04.2024).

⁸ Исследование: российский бизнес глазами «отцов» и «детей». 28.11.2019 // Аналитический центр НАФИ. URL: <https://nafi.ru/analytics/issledovanie-rossiyskiy-biznes-glazami-ottsov-i-detey/> (дата обращения 28.04.2024).

ности (36 и 20% соответственно), клиентоориентированности (22%), в то время как наличие стратегического мышления – всего 13% опрошенных.

В-четвертых, малые и средние предприятия в силу объективных причин ограничены в финансовых ресурсах. Так как бизнес на старте, как правило, финансируется по принципу 3 F (Family, Friends, Fools – дом, друзья, дураки), то и первоначальный объем инвестиций малой фирмы достаточно небольшой, на этапе создания предприятия могут отсутствовать и детализированный бизнес-план, и планирование денежных потоков в частности. В то же время ограниченность финансовых средств не позволяет уже функционирующим на рынке предприятиям из сегмента МСП содержать специальные подразделения по планированию, а также оплачивать качественные консультации у сторонних консалтинговых компаний по вопросам стратегического планирования и управления (Гуськова, 2021).

В-пятых, размытое представление собственника/руководителя о перспективах предприятия и рынка в целом слабо коррелирует с наличием стратегии у бизнеса (Кобылко, 2023а). В ряде случаев по мере роста предприятия учредители все же задумываются о стратегическом планировании, однако трудно определить, где проходит граница между показателями, определяющими масштаб бизнеса. Таким индикатором может выступать, например, закреплённая в действующем законодательстве градация численности сотрудников предприятия⁹.

И, наконец, в-шестых, руководители и/или собственники малых и средних компаний, как правило, сильно загружены рутинными делами и обязанностями, которые отнимают много времени и не дают возможности даже задуматься о потенциальной стратегии развития бизнеса (Analoui, Karami, 2003; Kraus et al., 2007). Персонал компании, в свою очередь, также перегружен каждодневными вопросами закупок и продаж, финансов и инвестиций, поиска клиентов и поставщиков. В некоторых случаях ма-

лые компании прибегают к услугам аутсорсинговых фирм (бухгалтерия, как правило), но это может осложнить процессы разработки и следования стратегии и привести к дополнительным нежелательным затратам малого предприятия (Самотуга, 2021).

Результаты опроса представителей сектора МСП

Теоретико-практические исследования преподают актуальность стратегии для предприятий малого и среднего бизнеса в одном ключе, в то время как результаты опроса демонстрируют то, как обстоят дела в реальной жизни.

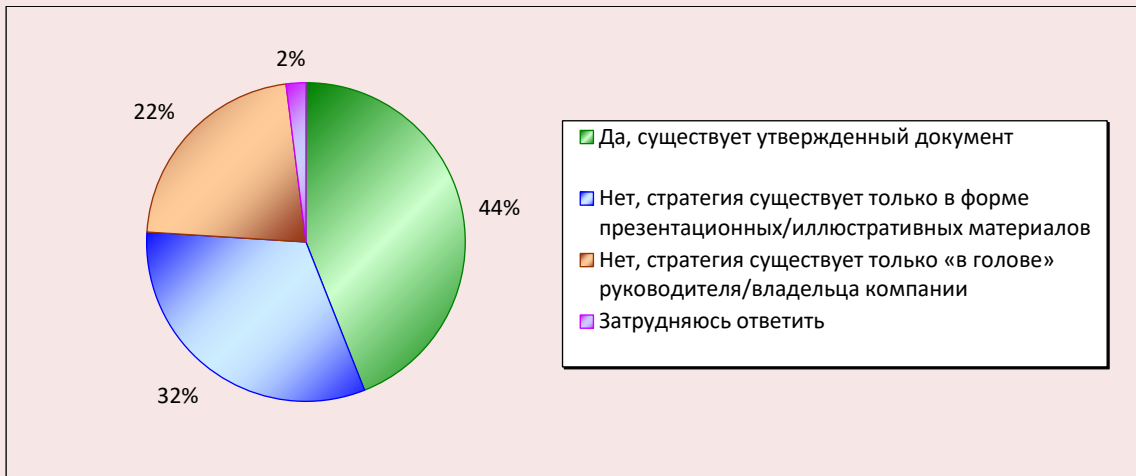
Представленные в открытом доступе исследования по вопросам стратегического планирования на предприятиях малого и среднего бизнеса опираются на опросы, уточняющие у собственников бизнеса направления конкретных стратегий, применяемых ими в периоды финансовых кризисов, пандемии коронавируса или введения многочисленных санкционных ограничений (например, исследовательско-коммуникационный проект ФОМ «Социология малого бизнеса», опросы НАФИ и т. п.). Однако практически отсутствуют исследования, направленные на изучение применимости, значимости и специфики стратегий сектора МСП, выявление их отличий от аналогичных документов, составленных для крупного бизнеса.

Так, в 2023 году в ЦЭМИ РАН проводилось в своем роде уникальное по содержанию и результатам обследование, в котором участвовало 81 предприятие из сегмента МСП. Результаты этого опроса показали, что у 70% компаний имеется стратегия, при этом примерно у 2/3 малых и средних фирм стратегия не просто имеется, но и оформлена в письменном виде (рис. 1).

Приоритетные направления бизнеса сформулированы четко и подробно только у трети опрошенных, почти у такого же количества предприятий эта информация изложена кратко (тезисно), а у 10 компаний – в виде тенденций развития рынка, на котором эти предприятия функционируют. Таким образом, при ответе на вопрос о детализации стратегии мнения разделились. Вероятно, это связано с тем, что малые и средние фирмы, принимающие участие в опросе, находятся на разных стадиях жизненного цикла и имеют различные планы на будущее.

⁹ О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации: Федеральный закон № 209-ФЗ от 24.07.2007 (ред. от 12.12.2023). URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_52144/08b3ebcd9a360ad1dc314150a6328886703356/ (дата обращения 01.05.2024).

Рис. 1. Ответы представителей МСП на вопрос «Стратегия Вашей организации сформулирована в виде утверждённого официального документа?», % от общего числа опрошенных



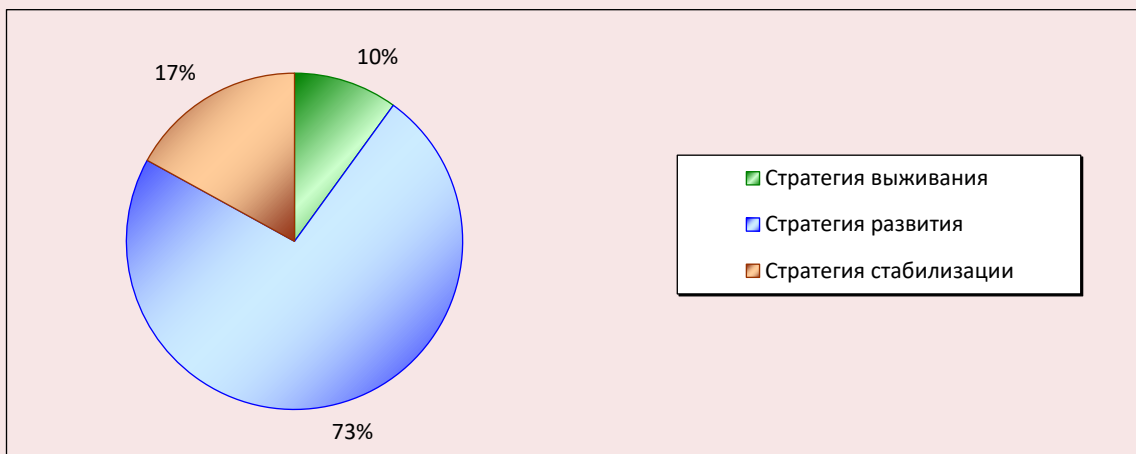
Источник: данные опроса компаний, проведенного ЦЭМИ РАН.

Количественные показатели, которых необходимо достичь в процессе реализации стратегии, сформулированы в обобщенном виде у 52% предприятий, у 35% – изложены подробно, у 12% – не сформулированы вовсе. Контроль исполнения стратегии наблюдается у 86% опрошенных, при этом периодичность контроля различается: 39% – несколько раз

в год, 29% – примерно 1 раз в год, 15% – по необходимости.

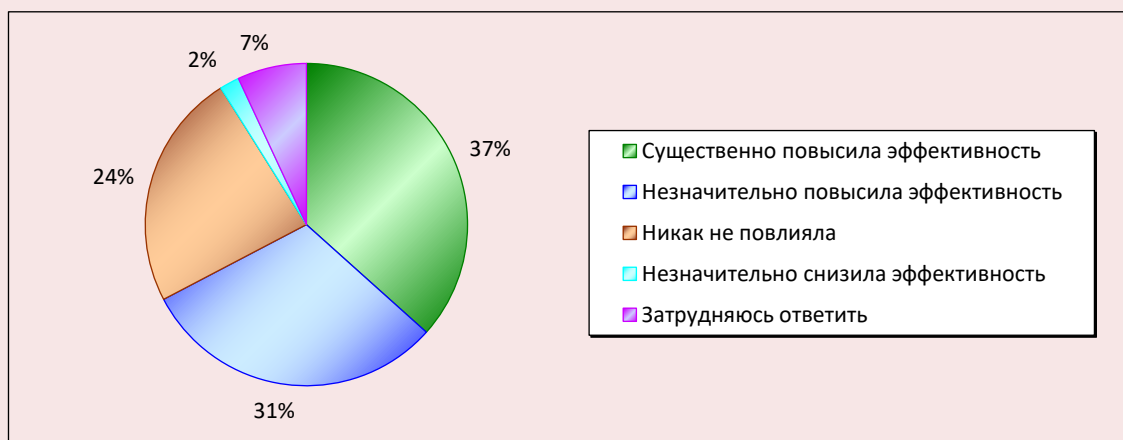
Ответы, полученные на вопрос об общей характеристике текущей стратегии компаний, представлены на *рисунке 2*. Положительным момент является тот факт, что почти $\frac{3}{4}$ компаний придерживаются стратегии развития, а не выживания или стабилизации.

Рис. 2. Текущая стратегия компаний, % от общего числа опрошенных



Источник: данные опроса компаний, проведенного ЦЭМИ РАН.

Рис. 3. Ответы представителей МСП на вопрос «Как сейчас стратегия влияет на эффективность деятельности Вашей организации?», % от общего числа опрошенных



Источник: данные опроса компаний, проведенного ЦЭМИ РАН.

Далее были заданы вопросы о влиянии имеющихся стратегий на деятельность организаций. Так, у большинства компаний показатель эффективности бизнеса изменился в лучшую сторону, однако представители четверти предприятий полагают, что наличие стратегии не оказало влияния на эффективность компании (рис. 3).

Аналогичным образом ответили представители малого и среднего бизнеса на вопрос о снижении уровня риска (неопределенности) за счет внедрения стратегии. Полученный результат позволяет сделать вывод о том, что в целом стратегии скорее полезны для деятельности предприятий из сектора МСП, чем приносят вред.

Финальный вопрос прояснил, насколько соотносится принятая стратегия с реальной деятельностью организации. Оказалось, что деятельность подавляющего большинства опрошенных (75%) полностью соответствует принятой стратегии. Это косвенно подтверждает, что если владелец предприятия из сектора МСП разработал и принял стратегию для своего бизнеса, то он старается ей следовать, несмотря на внешние обстоятельства¹⁰.

¹⁰ Опрос ЦЭМИ РАН «Формат стратегии в турбулентный период», 2023.

Проведенное пилотное исследование, имеющее на начальном этапе небольшой охват респондентов, позволило в первом приближении получить актуальную информацию о значимости, применимости стратегий на предприятиях малого и среднего бизнеса в России. В дальнейшем исследование может быть дополнено новыми результатами за счет расширения числа опрошенных и увеличения количества вопросов.

Выводы

Важность стратегии для предприятий из сегмента МСП в современной ультрадинамичной и волатильной внешней среде емко определена американским социологом Э. Тоффлером: «Если у вас нет своей стратегии, вы – часть чужой стратегии» (Тоффлер, 2004). При этом ценность стратегии обуславливается той внешней средой, в которой находится предприятие: в стабильной и благополучной среде важность стратегического планирования ниже, чем в турбулентных рыночных условиях.

Обзор отечественной и зарубежной литературы, а также анализ современных бизнес-практик по вопросам построения стратегий на малых и средних предприятиях позволили автору сформулировать следующие выводы.

Малый бизнес является важнейшей компонентой рыночной экономики и выполняет значимую роль в экономике и обществе. Сове-

менные российские малые и средние предприятия ежедневно сталкиваются с проблемами, связанными с повышением своей конкурентоспособности в нестабильной внешней среде, поэтому выбор стратегии – это один из ключевых инструментов выживания в условиях турбулентности.

Никакой бизнес не мал настолько, чтобы не иметь стратегию (Analoui, Karami, 2003). Многие зарубежные и отечественные ученые полагают, что фирма из сегмента МСП, осуществляющая стратегическое планирование, скорее выиграет от наличия стратегии, нежели проиграет. Это подтверждают результаты проведенного в 2023 году в ЦЭМИ РАН опроса предприятий малого и среднего бизнеса, согласно которым: а) у 70% компаний имеется стратегия; б) у 2/3 опрошенных стратегия представлена письменном виде; в) применение стратегии повысило эффективность бизнеса у 68% компаний; г) 86% предприятий контролируют исполнение стратегии; д) у 3/4 предприятий деятельность полностью соответствует принятой стратегии.

Стратегии предприятий из сегмента МСП явным образом отличаются от стратегических планов крупных компаний. Эти отличия систематизированы и наглядно представлены автором в данной статье. Особенно важным фактором выступает фигура самого предпринимателя, в том числе его профессиональные навыки и аналитические способности, влияющие на системность мышления и принятие управленческих решений, а также изначальная мотивация к организации собственного бизнеса.

Форма, срок и прочие внешние атрибуты стратегии зависят от вида деятельности предприятия, стадии жизненного цикла компании и стиля управления руководителя/собственника.

Стратегиям малых и средних фирм свойственны определенные особенности, отмеченные автором в статье, а именно комплексность, комбинированность, адаптивность, интерактивность, инклюзивность. Они обуславливают необходимость применения особых подходов к стратегическому планированию на предприятиях сектора МСП. Эти подходы должны быть, с одной стороны, доступными для восприятия собственниками малого бизнеса, а с другой – несложными для разработки, реализации и регулирования.

В реальной практике собственники малых и средних предприятий не всегда готовы мыслить стратегически и вести бизнес согласно намеченной стратегической траектории, и тому есть ряд причин: недостаточное осознание важности стратегии для развития компании; отсутствие мотивации, направленной на интенсивный рост предприятия; ограниченность в финансовых средствах; загруженность владельцев и менеджмента рутинными вопросами; неимение у собственника требуемых управленческих и профессиональных навыков, а также «стратегическая близорукость» – смутное представление о перспективах предприятия и рынка в целом.

Общественно-государственная поддержка стратегирования в сфере МСП может рассматриваться как часть инфраструктуры для развития предпринимательской деятельности. Однако требование от малых фирм предоставлять качественную стратегию развития бизнеса как условие получения той или иной формы поддержки со стороны государства вряд ли положительно скажется на настроениях в бизнес-среде, так как данный сегмент экономики и так в настоящее время находится в «контрольно-надзорных тисках».

Теоретическая и практическая значимость проведенного автором исследования и полученных им результатов заключается в том, что основные положения и выводы статьи могут быть использованы в деятельности государственных органов власти при модернизации подходов к поддержке малого и среднего бизнеса, а также адаптации существующей системы развития этого сектора экономики в рамках «Стратегии развития малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации на период до 2030 года»; в деятельности владельцев и собственников малых и средних фирм для разработки стратегий развития, повышения эффективности деятельности предприятия и принятия управленческих решений; в работе организаций, оказывающих информационно-консультационные услуги компаниям из сегмента МСП по вопросам стратегического планирования; в научной деятельности для развития академических компетенций по вопросам построения стратегий на предприятиях малого и среднего бизнеса.

Литература

- Астапов К.Л., Жданов Д.И. (2022). Стратегические инициативы развития стартапов в сфере информационных технологий России // Экономика промышленности. № 15 (1). С. 78–92. DOI: <https://doi.org/10.17073/2072-1633-2022-1-78-92>
- Бухвальд Е.М. (2016). Стратегия развития малого и среднего предпринимательства в России до 2030 года: амбиции и реалии // Экономические и социальные перемены: факты, тенденции, прогноз. № 1 (43). С. 66–77. DOI: [10.15838/esc/2016.1.43.4](https://doi.org/10.15838/esc/2016.1.43.4)
- Бухвальд Е.М., Валентик О.Н. (2020). Нужна ли российскому малому бизнесу новая стратегия? // Региональная экономика. Юг России. Т. 8. № 3. С. 4–14. DOI: <https://doi.org/10.15688/re.volsu.2020.3.1>
- Гуськова Н.Д., Никитина Д.В. (2020). Особенности стратегического управления на предприятиях малого и среднего бизнеса // Управление качеством в образовании и промышленности: сб. ст. Всероссийской научно-технической конференции, г. Севастополь, 21–22 мая 2020 г. / отв. ред. М.Н. Белая. Севастополь: Севастопольский государственный университет. С. 131–136.
- Гуськова Н.Д., Ерастова А.В., Никитина Д.В. (2021). Стратегическое управление устойчивым развитием предприятий малого бизнеса // Регионология. Т. 29. № 2. С. 306–327. DOI: <https://doi.org/10.15507/2413-1407.115.029.202102.306-327>
- Дроздова В.А. (2014). Нужна ли стратегия малому бизнесу? // Экономика и менеджмент инновационных технологий. № 4. URL: <https://ekonomika.snauka.ru/2014/04/4832> (дата обращения 14.05.2024).
- Завьялова Е.А., Кобылко А.А. (2019). Формат стратегии: практика крупнейших российских предприятий // Стратегические решения и риск-менеджмент. № 10 (3). С. 210–219. DOI: <https://doi.org/10.17747/2618-947X-2019-3-210-219>
- Зарецкая В.Г., Черникова Е.А. (2022). Сущность и особенности формирования стратегии развития малого предприятия // Деловой вестник предпринимателя. № 1 (7). С. 73–83. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=49282086>
- Катькало В.С. (2003). Исходные концепции стратегического управления и их современная оценка // Российский журнал менеджмента. № 1. С. 7–30. URL: <https://rjm.spbu.ru/article/view/820/713>
- Квинт В.Л. (2022). Концепция стратегирования. Кемерово: Кемеровский государственный университет. 170 с. DOI: <https://doi.org/10.21603/978-5-8353-2562-7>
- Клейнер Г.Б., Тамбовцев В.Л., Качалов Р.М. (1997). Предприятия в нестабильной экономической среде: риски, стратегии, безопасность / под общ. ред. С.А. Панова. М.: Экономика. 288 с.
- Клейнер Г.Б. (1998). Стратегии бизнеса: аналитический справочник. М.: Консэко. URL: <https://kleiner.ru/wp-content/uploads/2014/10/str-biz.pdf> (дата обращения 01.05.2024).
- Клейнер Г.Б. (2008). Стратегия предприятия. М.: Дело. 568 с.
- Кобылко А.А. (2022). Стратегия, устойчивая к кризисам: уроки пандемии // Вестник СПбГУ. Менеджмент. № 1. С. 3–18. DOI: <https://doi.org/10.21638/11701/spbu08.2022.105>
- Кобылко А.А. (2023а). Планируемый и фактический сроки реализации стратегии // Российский журнал менеджмента. № 21 (2). С. 255–274. DOI: <https://doi.org/10.21638/spbu18.2023.205>
- Кобылко А.А. (2023б). Функции стратегии в контексте размера предприятия // Стратегическое планирование и развитие предприятий: материалы XXIV Всероссийского симпозиума, Москва, 11–12 апреля 2023 г. / под ред. Г.Б. Клейнера. Москва: ЦЭМИ РАН. С. 137–139. DOI: <https://doi.org/10.34706/978-5-8211-0814-2-s1-26>. URL: <https://elibrary.ru/mjhlhw>
- Кобылко А.А., Рыбачук М.А. (2023). Публичность и длительность как внешние атрибуты стратегии: системный подход // Системный анализ в проектировании и управлении: сб. науч. трудов XXVII Научно-практической конференции. СПб: ПОЛИТЕХ-ПРЕСС.
- Кови Стивен Р. (2023). Семь навыков высокоэффективных людей. Мощные инструменты развития личности: перевод с английского. Москва: Альпина Паблишерз. 488 с.
- Кожанова Т.Е., Мерзликина Г.С. (2022). Методическое обеспечение управления стратегическими изменениями организации малого бизнеса // Стратегия и тактика управления предприятием в переходной экономике: сб. материалов XXII ежегодного открытого конкурса научн.-иссл. работ студентов и молодых ученых с итоговым этапом в форме Всероссийской (национальной) научной конференции, Волгоград, 1–30 апреля 2022 г. Волгоградский государственный технический университет. Т. 44. С. 125–131.

- Коллинз Дж. С., Поррас Дж. И. (2005). Построенные навечно: успех компаний, обладающих видением / пер. с англ. Мишучков В. СПб.: Стокгольмская шк. экономики в Санкт-Петербурге. 349 с.
- Кондрацкая Т.А. (2019). Малый бизнес: стратегия как практика // Вестник ЗабГУ. № 3. С. 107–115. DOI: <https://doi.org/10.21209/22279245201925107115>.
- Кузнецова Н.В. (2021). Стратегическое управление как инструмент развития предприятий малого бизнеса // Экономика и предпринимательство. № 5 (130). С. 668–671. DOI: <https://doi.org/10.34925/EIP.2021.130.5.131>
- Кулагова И.А., Белухин А.Ю. (2018). Актуальные проблемы управления // V Всероссийская научно-практическая конференция. 1–7 октября 2018 г. Нижний Новгород: Национальный исследовательский Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского.
- Курлыкова А.В., Киргизова И.В. (2023). Инструментарий оценки управления малым предприятием на основе стратегического подхода // Креативная экономика. Т. 17. № 1. С. 369–384. DOI: <https://doi.org/10.18334/ce.17.1.116925>
- Леснова Л.П. (2020). Малый бизнес в условиях коронакризиса, тактики адаптации к условиям неопределенности окружающей среды // Финансовые рынки и банки. № 4. С. 9–14. URL: https://finmarketbank.ru/upload/iblock/d61/___%D0%A4%D0%A0%D0%B8%D0%91_04_2020.pdf (дата обращения 01.05.2024).
- Мезоэкономика России: стратегия разбега: монография / под ред. чл.-корр. РАН Г.Б. Клейнера; ФГБУН ЦЭМИ РАН. М.: Научная библиотека, 2022. 808 с.
- Портер М. (2005). Конкурентное преимущество: как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость / пер. с англ. М.: Альпина Бизнес Букс. 715 с.
- Ривз М., Хаанес К., Синха Д. (2016). Стратегии тоже нужна стратегия. М.: Эксмо. 272 с.
- Самотуга В.Н. (2021). Особенности стратегического управления предприятиями малого бизнеса в России // Экономика, экология и общество России в 21-м столетии. Т. 2. № 1. С. 270–276. DOI: https://doi.org/10.52899/9785883036247_270
- Системно-ориентированное моделирование реального сектора российской мезоэкономики: монография / под ред. чл.-корр. РАН Г.Б. Клейнера; ФГБУН ЦЭМИ РАН. М.: Научная библиотека, 2023. 356 с.
- Тамбовцев В.Л. (2010). Базовые понятия стратегического менеджмента: проблема микрооснований // Российский журнал менеджмента. 8 (4). С. 3–30. DOI: <https://elibrary.ru/item.asp?id=15564042>
- Тоффлер Э. (2009). Третья волна / пер. с англ. К.Ю. Бурмистрова и др. М.: АСТ. 795 с.
- Туренко Б.Г. (2008). Стратегическое управление предприятием: теоретико-методологический аспект. Иркутск: Изд-во БГУЭП. 233 с.
- Туренко Б.Г., Туренко Т.А. (2019). О новом подходе к формированию стратегии развития предприятий малого бизнеса // Известия БГУ. Т. 29. № 3. С. 484–490.
- Черепанова Т.Г., Махинова Н.В. (2022). Ценностно-сетевая модель стратегии развития малого предприятия // Human Progress. Т. 8. Вып. 4. С. 1–16. DOI: <https://doi.org/10.34709/IM.184.21>. URL: http://progress-human.com/images/2022/Том8_4/Cherepanova.pdf (дата обращения 01.05.2024).
- Школьник Е.В. (2018). Стратегическое планирование развития малого и среднего предпринимательства // Вестник Российского университета кооперации. № 4 (34). С. 80–85. URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?edn=yshpvz>
- Adizes I. (2004). *Managing Corporate Lifecycles*. Adizes Institute Publications, 460 p.
- Analoui F., Karami A. (2012). *Strategic Management in Small and Medium Enterprises*. London: Thomson Learning.
- Bailys J., Wirtz J., Johnson J. (2022). *Strategy in the Contemporary World*. 7th edition. Oxford: Oxford University Press.
- Bamiatzi V., Kirchmaier T. (2014). Strategies for superior performance under adverse conditions: A focus on small and medium-sized high-growth firms. *International Small Business Journal*, 32(3), 259–284.
- Bhide A.V. (2000). *The Origin and Evolution of New Business*. Oxford: Oxford University Press.
- Bracker J.S., Keats B.W., Pearson J.N. (1988). Planning and financial performance among small firms in a growth industry. *Strategic Management Journal*, 9(6), 591–603.
- Debrulle J., Steffens P., De Bock K.W., De Winne S., Maes J. (2023). Configurations of business founder resources, strategy, and environment determining new venture performance. *Journal of Small Business Management*, 61(2), 1023–1061. DOI: <https://doi.org/10.1080/00472778.2020.1831807>

- Delmar F., Shane S. (2003). Does business planning facilitate the development of new ventures? *Strategic Management Journal*, 24(12), 1165–1185.
- Dibrell C., Craig J., Newbaum D. (2014). Linking the formal strategic planning process, planning flexibility, and innovativeness to firm performance. *Journal of Business Research*, 67(2), 2000–2007.
- Gable M., Topol M.T. (1987). Planning practices of small-scale retailers. *American Journal of Small Business*, 12(2), 19–32.
- Gibson B., Cassar G. (2002). Planning behavior variables in small firms. *Journal of Small Business Management*, 40(3), 171–186.
- Hitt M.A., Duane Ireland R., Camp Michael S., Sexton D.L. (2001). Strategic entrepreneurship: Entrepreneurial strategies for wealth creation. *Strategic Management Journal*, 22, 479–491. DOI: <https://doi.org/10.1002/smj.196>
- Joel T. (2016). The antecedents and consequences of strategic planning in small to medium sized firms: A conceptual framework. *Human Resource Management Research*, 6(4), 83–90. DOI: <https://doi.org/10.5923/j.hrmr.20160604.01>
- Kelly S.J., Harrison J.L., French S.J. (2004). The role of strategic planning in the performance of small, professional service firms: A research note. *Journal of Management Development*, 23(8), 765–776. DOI: <https://doi.org/10.1108/02621710410549611>
- Kleiner G., Kobylyko A. (2022). Business eco-system strategy: Design and specifics. In: Vasiliev Y.S. et. al. (Eds.). *System Analysis in Engineering and Control. SAEC 2021. Lecture Notes in Networks and Systems. Vol 442*. Cham: Springer. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-030-98832-6_4
- Kraus S., Kauranen I. (2009). Strategic management and entrepreneurship: Friends or foes? *International Journal of Business Science and Applied Management*, 2009, 4(1), 37–50.
- Kraus S., Reiche B., Reschke C. (2007). Implications of strategic planning in SMEs for international entrepreneurship research and practice. In: *Energizing Management Through Innovation and Entrepreneurship: European Research and Practice*. London: Routledge.
- Kraus S., Harms R., Schwarz E. (2008). Strategic business planning and success in small firms. *Int. J. Entrepreneurship and Innovation Management*, 8(4), 381–396.
- Leitner K.H. (2007). *Management Through Innovation and Entrepreneurship: European Research and Practice*. London: Routledge.
- Lyles M.A., Baird I.S., Orris J.B., Kuratko D.F. (1993). Formalized planning in small business: increasing strategic choices. *Journal of Small Business Management*, 31(2), 38–50.
- Marikova M., Rolinek L., Vrchota J., Rehor P. (2022). Determination of the level of strategic management in SMEs. *Central European Business Review*, 11. DOI: <https://doi.org/10.18267/j.cebr.296>
- McGrath R.G. (2013). *The End of Competitive Advantage: How to Keep Your Strategy Moving as Fast as Your Business*. Boston: Harvard Business Review Press.
- Menzel D., Günther L. (2012). Formal and informal strategizing in a SME. In: *Proceedings of the International Symposium on Innovation Methods and Innovation Management, Chemnitz, Germany, 29–30 March*.
- Meyer G.D., Heppard K.A. (2000). *Entrepreneurship as Strategy: Competing on the Entrepreneurial Edge*. Thousand Oaks: Sage.
- Mintzberg H. (1993). The pitfalls of strategic planning. *California Management Review*, 36(1), 32–47.
- Nyangara C., Ojera P.B., Oima D. (2015). Factors influencing choice of strategic management modes of small enterprises, *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 4, 1–22. DOI: <https://doi.org/10.1186/s13731-014-0016-y>
- Posner B.G. (1985). Real entrepreneurs don't plan. *Inc*, 7(11), 129–132.
- Reboud S., Mazzarol T. (2008). *Strategic Planning in SMEs, a Review of the English and French Literature. ANZAM Annual Conference, 2–5 December. Auckland New Zealand*. Available at: https://www.anzam.org/wp-content/uploads/pdf-manager/1404_REBOUD_SOPHIE-343.PDF (accessed: May 1, 2024).
- Richbell S.M., Watts H.D., Wardle B.D. (2006). Owner-managers and Business Planning in the Small Firm. *International Small Business Journal*, 24(5), 496–514.
- Robbins S.P., Coulter M. (2013). *Management* (12th edition). Upper Saddle River, NJ: Pearson.
- Robinson R., Pearce J. (1984). The research thrust in small firm strategic planning. *The Academy of Management Review*, 9, 128–137. DOI: [10.2307/258239](https://doi.org/10.2307/258239)

- Robinson R.B., Logan J.E., Salem M.Y. (1986). Strategic versus operational planning in small firms. *American Journal of Small Business*, 10(3), 7–16.
- Sarwoko E., Surachman A., Hadiwidjojo D. (2013). Entrepreneurial characteristics and competency as determinants of business performance in SMEs. *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)*, 7(3), 31–38.
- Shrader C.B., Mulford C.L., Blackburn V.L. (1989). Strategic and operational planning, uncertainty, and performance in small firms. *Journal of Small Business Management*, 27(4), 45–60.
- Schwenk C.R. Shrader C.B. (1993). Effects of formal strategic planning on financial performance in small firms, a meta-analysis. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 17(3), 53–64.
- Schindehutte M., Morris M.H. (2009). Advancing strategic entrepreneurship research: the role of complexity science in shifting the paradigm. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(1), 241–276.
- Stewart S.K. (2003). *The Relationship Between Strategic Planning and Growth in Small Businesses*. Unpublished Doctorate Thesis. Nova South Eastern University, Florida, United States.
- Stonehouse G., Pemberton J. (2002). Strategic planning in SMEs – some empirical findings. *Management Decision*, 40(9), 853–861.
- Venkataraman S., Sarasvathy S. (2008). Strategy and entrepreneurship: Outlines of an untold story. In: *The Blackwell Handbook of Strategic Management*. DOI: <https://doi.org/10.1111/b.9780631218616.2006.00025.x>
- Wang C., Walker E.A., Redmond J. (2006). Explaining the lack of strategic planning in SMEs: The importance of owner motivation. *International Journal of Organizational Behavior*, 12(1), 1–16.
- Wheelen T.L., Hunger J.D. (1998). *Cases in Strategic Management*. 6th Ed. Addison-Wesley.
- Wood I.M., Barnett P. (2012). How to give strategy the status it needs to transform the fortunes of economies. *The Strategy Magazine. Exploring Strategic Thought and Action*.

Сведения об авторе

Екатерина Алексеевна Королева – кандидат экономических наук, старший научный сотрудник, Центральный экономико-математический институт РАН (Российская Федерация, 117418, г. Москва, Нахимовский проспект, д. 47; e-mail: katerina8686@gmail.com)

Koroleva E.A.

On the Prospects of Applying Strategic Planning for Effective Development of Small and Medium-Sized Entrepreneurship Sector

Abstract. The research topic we have chosen is relevant due to the following factors: a key role of Russian small and medium-sized enterprises in national economic development in a difficult geopolitical situation, specifics of enterprises in this segment, as well as the duality of scientific views on the expediency of strategic planning for this type of business. The aim of the work is to clarify the importance, features of construction and application, as well as the expediency of strategies that are effective tools for the development of the sector in question. Scientific novelty of the research lies in considering strategic planning issues of small and medium-sized enterprises through the prism of how strategies in these companies are designed and applied. We look into theoretical foundations of the influence of strategic planning and strategies on the following aspects of the work of small and medium-sized enterprises: competitiveness, assessment of business achievements, financial performance, productivity, viability, etc.; we review domestic and foreign scientists' ideas on this issue. Taking into account the fact that the functioning of small and medium-sized enterprises has its own specifics, we identify certain features inherent in small and medium-sized business strategies, namely: integrated approach, multitasking, adaptability, interactivity, inclusivity. We put forward a comparative classification of fundamental features of small (and medium-sized) and large companies' strategies. Based on the specific analysis of Russian and foreign literature carried out within the framework of the work, we identify reasons impeding the implementation of strategies in small and medium-sized businesses, and estimate the expediency of

using strategies in such enterprises. We formulate conclusions about the current state and sentiment in the business environment, drawing upon the results of a survey of representatives of the sector under consideration. In the course of the work we use general scientific methods; the results of theoretical and empirical analysis are interpreted with the help of general logic methods, formalization, abstraction. Methodologically, the study is based on a systems approach and classical and modern theories of strategic planning.

Key words: strategy, small and medium-sized enterprises, business, entrepreneurship, strategic planning, development, SMEs.

Information about the Author

Ekaterina A. Koroleva – Candidate of Sciences (Economics), Senior Researcher, Central Economics and Mathematics Institute, Russian Academy of Sciences (47, Nakhimovsky Avenue, Moscow, 117418, Russian Federation; e-mail: katerina8686@gmail.com)