

КОНЦЕПЦИЯ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ МАЛЫХ И СРЕДНИХ ПРЕДПРИЯТИЙ

О.И. Митякова

Нижегородский государственный университет

Рассмотрена концепция устойчивого развития малых и средних предприятий, которая включает элементы государственной поддержки, современные инструменты и методы менеджмента, а также различные механизмы управления (адаптивный, процессный, антикризисный и инновационный). Определены факторы выбора состава пакета механизмов управления (эволюция развития, макроэкономическая ситуация, стадии жизненного товара и предприятия, размер предприятия и его отраслевая принадлежность, стратегия развития, позиция на рынке и финансовое состояние).

Малые и средние предприятия (МСП) представляют собой пример экономической системы, отличительными чертами которой являются:

- большая гибкость и возможность адаптации к воздействиям внешней среды;
- уязвимость и низкая правовая защищенность;
- ограниченность финансовых ресурсов;
- небольшая продолжительность производственного цикла;
- упрощенная модель управления.

Экономическая устойчивость МСП определяется комплексным воздействием факторов внешней и внутренней среды фирмы. Устойчивое функционирование МСП обеспечивается оптимальным сочетанием всех этих факторов. Одним из факторов, препятствующих развитию малого бизнеса в России, является низкий уровень менеджмента. В этой связи для обеспечения экономической устойчивости МСП необходимо совершенствование подходов, методов и инструментов управления, их адаптация к специфике малого и среднего бизнеса [1]. На наш взгляд, весьма эффективным является использование для этих целей комбинации различных механизмов управления: адаптивного, процессного, антикризисного и инновационного.

Адаптивный механизм используется в том случае, когда возникает необходимость быстрого реагирования на резкие изменения внешней и внутренней среды предприятия [2]. Основная его цель — устранение или уменьшение неблагоприятных воздействий этих изменений. Адаптивный подход является развитием ситуационного и характеризуется большой гибкостью, быстрым временем управления объектом, наличием нескольких петель обратной связи. Использование данного подхода позволяет осуществлять адаптацию не только объекта (предприятия), но и субъекта (управляющего) и оптимизировать производственную деятельность организации.

Антикризисный механизм заключается в том, чтобы минимизировать вероятность появления и последствия возможных кризисных явлений на предприятии. Он представляет собой систему стратегических и оперативных мероприятий, направленных на предварительную диагностику банкротства и финансовую стабилизацию [3]. Применительно к малым и средним предприятиям эти мероприятия должны включать также управление рисками, динамическую оптимизацию финансовых, материальных и информационных потоков, выбор стратегии финансирования, а также комплекс организационных и юридических мер по защите бизнеса.

Процессный механизм основан на выделении бизнес-процессов, их анализе и совершенствовании. Он позволяет выявить резервы для повышения конкурентоспособности компании и эффективности ее работы, помогает координировать

взаимодействие подразделений и позволяет улучшать качество продукции и обслуживания клиентов. Механизмы оптимизации бизнес-процессов включают элементы процессного подхода к управлению, адаптированные применительно к МСП. В их состав входят [4]:

- моделирование бизнес-процессов МСП и их реинжиниринг;
- контроллинг (бюджетирование, управление затратами и анализ отклонений);
- разработка и внедрение системы сбалансированных показателей для МСП.

Инновационный механизм устойчивого развития предполагает реализацию малыми и средними предприятиями конкурентных преимуществ высокого порядка, основанных на использовании новых технологий, высокой квалификации работников и новых подходов в управлении [5]. Устойчивый рост предприятия определяется его инновационным потенциалом и инновационной активностью [6]. Целью инновационного управления является рост производительности труда, повышение конкурентоспособности продукции и предприятия на внутреннем и внешнем рынках, а также создание инфраструктуры малого и среднего инновационного бизнеса, включающей в себя правовые, институциональные, финансовые и технологические аспекты.

В рамках разработанной концепции предполагается использование одного или одновременно нескольких из предложенных выше механизмов, которые не исключают друг друга, а наоборот, взаимно дополняют. В каждом конкретном случае предлагается использовать комбинацию адаптивного, антикризисного, процессного и инновационного механизмов с различной степенью значимости каждого из них.

На рис. 1 приведена схема, отражающая детерминанты устойчивого развития МСП. Она содержит необходимый элемент государственной поддержки, набор современных инструментов и методов управления, а также факторы, определяющие необходимость их применения. Рассмотрим влияние этих факторов на выбор пакета механизмов управления.



Рис. 1. Детерминанты устойчивого развития МСП

1. *Динамика развития МСП.* В конце 80-х годов XX века основным механизмом управления предприятием был адаптивный. В это время формировались стихийные стратегии адаптации малых предприятий, направленные на выживание. В последствие, наряду с адаптивными механизмами предприятия все чаще стали применять антикризисные механизмы управления. В настоящее время предприятия все большее внимание стали уделять процессному и инновационному механизмам управления предприятием. К сожалению, примеров применения этих современных механизмов управления на предприятиях малого и среднего бизнеса крайне мало. Это объясняется инертностью мышления, сложностью процессов внедрения новых управленческих технологий и нехваткой ресурсов.

2. *Макроэкономическая ситуация.* Адаптационные возможности сектора малого бизнеса весьма значительны, их приспособление к изменению экономиче-

ской конъюнктуры осуществляется более быстро и безболезненно, чем у крупных предприятий. При этом механизмы управления, обеспечивающие относительную устойчивость МСП в условиях изменения фаз экономических циклов должны варьироваться. В фазе *кризиса* многие предприятия используют адаптационные стратегии управления, начинают применять антикризисные механизмы, и лишь немногие отваживаются на внедрение высоко рискованных инновационных стратегий направленных на повышение конкурентоспособности. В фазе *депрессии* представляется возможным сочетание всех четырех механизмов управления: адаптивный и антикризисный — анализ по отклонениям, экономия материальных ресурсов; инновационный — поиск новых продуктов и технологий; процессный — реконструкция и реинжиниринг бизнес-процессов. Приоритетными в фазе *оживления и подъема* являются процессный и инновационный подходы к управлению МСП. В фазе *бума* возрастает роль маркетинга и сбытовой политики, преобладают инновационный и адаптивный механизмы управления.

3. *Жизненный цикл товара.* Стадия *разработки продукта* характеризуется широким использованием инновационных механизмов. На стадии *внедрения* представляется целесообразным применение адаптационных и антикризисных стратегий, связанных с активным маркетингом и минимизацией потерь. На стадии *роста* возможно применение всех механизмов управления, включая процессный механизм, в зависимости от ситуации. На стадии *зрелости* усиливается конкуренция, затраты на маркетинг обычно возрастают, возможно снижение цен, прибыль стабилизируется или снижается. Востребованы механизмы адаптивного, процессного и инновационного управления. *Спад* проявляется в резком снижении объема продаж и прибыли. Требуются срочные меры по созданию новых продуктов, включающие все возможные методы и механизмы сохранения устойчивости предприятия.

4. *Жизненный цикл предприятия.* Этап *зарождения* характеризуется созданием предприятия и постепенным внедрением на рынок, происходит технико-экономическое становление, накопление активов предприятия. На этом этапе особое внимание должно уделяться показателям платежеспособности и финансовой устойчивости. На этапе *роста деловой активности* важными становятся показатели оборачиваемости и рентабельности продаж, а также показатели, связанные с персоналом и внутренними бизнес-процессами. Поэтому весьма актуальным является применение современных инструментов процессного управления. На этапе *зрелости* важнейшими являются внутренние факторы, все большую актуальность приобретают механизмы процессного управления. Кроме того, необходимо контролировать состояние показателей рентабельности, оборачиваемости, стабилизировать показатели финансовой устойчивости и платежеспособности. Если руководство четко спланирует свои действия, и сможет перейти на качественно новый технический и технологический уровень благодаря использованию инновационных стратегий управления, то предприятие перейдет на новую кривую жизненного цикла в период роста и соответственно избежит периода *спада*.

5. *Отраслевая принадлежность и размер предприятия.* На большинстве малых и средних предприятий не всегда есть возможность привлечения высококвалифицированных менеджеров и специалистов по разработке стратегии развития, и поэтому выбор концепции управления во многом зависит от опыта и квалификации руководителя. Кроме того, предприятие не может быть абсолютно независимым в своих действиях. Обычно оно либо координирует свои действия в рамках неформальных отраслевых и межотраслевых структур, либо входит в интегрированные корпоративные структуры, задающие вектор его стратегического разви-

тия. Если рассматривать МСП в отраслевом разрезе, то высокотехнологичные предприятия понимают, что конкурентные преимущества связаны не только с технологиями, но и с современными методами управления. Поэтому они разрабатывают и внедряют современные подходы и технологии управления, включая процессный и инновационный.

б. *Тип предприятия, его финансовое положение и позиция на рынке.* Согласно опросу руководителей более тысячи промышленных предприятий России, проведенного в конце 2002 г., можно выделить различные стратегические типы предприятий [7]. В качестве исходных показателей сравнения авторы статьи рассчитывали средние значения параметров «цена», «издержки», «качество», «удельные издержки» и «ключевые компетенции» по отраслям. В результате анализа были выделены пять основных сочетаний параметров (табл. 1).

Таблица 1

Стратегический тип предприятия

№	Стратегия предприятия	Цена	Качество	Удельные издержки	Ключевые компетенции	Доля предприятий (%)
1	Аутсайдер	<	<	≥	<	27
2	Защитник издержек	<	<	<	<	23
3	Защитник качества	≥	≥	≥	≥	28
4	Анализатор	≥	≥	<	≥	9
5	Проспектор	<	≥	<	≥	13

Обозначения: ≥ — значение параметра превышает и/или соответствует среднеотраслевым значениям; < — значение параметра ниже, чем в среднем по отрасли.

Результаты исследования авторов статьи показали, что «защитники качества», «анализаторы» и «проспекторы» демонстрируют значительно более высокую интенсивность инновационной деятельности и использование инновационного механизма управления, чем иные предприятия. Выбор пакета механизмов управления в данном случае определяется стратегической архитектурой предприятия, наличием финансовых ресурсов, а также позицией руководителей и их склонностью к риску.

Отметим, что одним из важных инструментов, обеспечивающим устойчивое развитие МСП является проведение активной внешней политики, направленной на их взаимодействие с финансовыми институтами и органами государственного управления.

Литература

1. Крутик А.Б., Горенбургов М.Д. Малое предпринимательство и бизнес-коммуникации: Учебн. пособие. — СПб.: Изд. дом «Бизнес-пресса», 1998. — 295 с.
2. Митякова О.И. Механизмы устойчивого развития малых предприятий: Монография. — Н. Новгород: НГТУ, 2004. — 186 с.

3. Митяков С.Н., Митякова О.И. Адаптивный подход к управлению малым предприятием // Изв. АИН РФ. 2001. Юбилейный том. С. 239–252.
4. Юн Г.Б. Формирование механизма антикризисного управления в российской экономике // Финансы и кредит, 2002. № 9. С. 5–22.
5. Липунцов Ю.П. Управление процессами. Методы управления предприятием с использованием информационных технологий. — М.: ДМК Пресс; М.: Компания «АйТи», 2003. — 224 с.
6. Управление инновациями: В 3 кн. Кн. 1. Основы организации инновационных процессов: Учеб. пособие / А.А. Харин, И.Л. Коленский; под. ред. Ю.В. Шленова. — М.: Высш. шк., 2003. — 252 с.
7. Максимов Ю.М., Митяков С.Н., Митякова О.И., Факеева Т.А. Инновационный мультипликатор и экономический рост // Инновации. 2004. № 5. С. 23–27.
8. Гурков И.Б., Аврамова Е.М., Тубалов В.С. Стратегическая архитектура конкурентоспособной фирмы // Эко. 2004. № 5.