

Лейла Н. Салькова, Алмас Н. Мамырбаев  
**СТРАТЕГИИ И НАВЫКИ ВЕДЕНИЯ  
МАЛОГО И СРЕДНЕГО БИЗНЕСА**

*В статье рассмотрены стратегии и навыки ведения бизнеса в малых и средних организациях. В первой части описаны общие распространенные стратегии и инструменты ведения бизнеса. Далее показаны различия между стратегиями ведения крупного и малого бизнеса. В завершающей части обсуждены навыки и стратегии, необходимые для успешного ведения малого и среднего бизнеса.*

*Ключевые слова: стратегии ведения бизнеса; предпринимательство; малый и средний бизнес; стратегический менеджмент; развитие бизнеса.*

*Табл. 2. Лит. 21.*

Лейла Н. Саликова, Алмас Н. Мамирбаев  
**СТРАТЕГІЇ ТА НАВИЧКИ ВЕДЕННЯ  
МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ**

*У статті розглянуто стратегії та навички ведення бізнесу у малих та середніх організаціях. У першій частині описано найбільш розповсюджені стратегії та інструменти ведення бізнесу. Далі продемонстровано різницю між стратегіями ведення великого бізнесу у порівнянні з малим. У завершальній частині роботи розглянуто навички та стратегії, необхідні для успішного ведення малого та середнього бізнесу.*

*Ключові слова: стратегії ведення бізнесу; підприємництво; малий та середній бізнес; стратегічний менеджмент; розвиток бізнесу.*

Leyla N. Salykova<sup>1</sup>, Almas N. Mamyrbayev<sup>2</sup>  
**STRATEGY AND SKILLS OF RUNNING  
SMALL AND MEDIUM-SIZED BUSINESS**

*In this article, the strategies and skills necessary for managing small and medium-sized organizations are considered. In the first part of the article, the general widely used strategy and instruments of running business are described. Further, the distinctions between strategies of managing large businesses in comparison with the small ones are discussed. Finally, the skills and strategies necessary for successful running of small and medium-sized business are reviewed.*

*Keywords: business strategy; entrepreneurship; small and medium-sized business; strategic management; business development.*

**Постановка проблемы.** Бизнес-стратегии служат ключом к успеху как в малом и среднем бизнесе, так и в крупных компаниях. Хорошая стратегия позволяет компании выгодно позиционировать себя на рынке, дифференцироваться от своих конкурентов, объединять и координировать усилия коллектива компании в одном направлении. Обычно под бизнес стратегиями понимается долгосрочное планирование.

Д. Джонсон и др. определяют стратегию как направление и сферу деятельности организации в долгосрочной перспективе, которая достигает преимуществ в меняющейся среде с помощью конфигурации ресурсов и компетенций [16].

Б. Хендерсен, основатель «Бостон Консалитинг Групп», пишет, что стратегия – это тщательный поиск плана действий, который приведет к конку-

<sup>1</sup> Kazakh British Technical University, Almaty, Kazakhstan.

<sup>2</sup> Kazakh British Technical University, Almaty, Kazakhstan.

рентному преимуществу бизнеса и преумножит его. Разница между вами и вашими конкурентами является основой для вашего конкурентного преимущества [15].

Большое количество литературы описывают стратегии ведения бизнеса крупных корпораций, однако стратегиям и навыкам, применимым к развитию предприятий малого и среднего бизнеса, уделяется недостаточно внимания.

**Анализ последних исследований и публикаций.** Вопросы стратегий ведения и развития бизнеса освещены в трудах всемирно известных ученых-классиков развитых стран: И. Ансоффа [10], Д. Барней [11], П. Друкера [12], Ф. Котлера [17], Е. Пенроуз [18], М. Портера [5], Б. Хендерсена [15].

Среди казахстанских авторов значительный вклад в изучение проблем бизнес стратегий и предпринимательства сделали такие ученые как Д.А. Айтжанова [1], Т.А. Джумагельдиева [3], К.А. Сагадиев [6], С.С. Сатубалдин [7], А.Н. Токсанова [8], О.А. Яновская [9].

**Цель исследования** – рассмотреть известные стратегии и навыки ведения бизнеса успешных компаний, определить различия между стратегиями ведения бизнеса крупных компаний и компаний малого и среднего бизнеса, а также, на основе проведенного обзора литературы, выявить стратегии и бизнес навыки, которые могут быть применимы в малом бизнесе.

**Основные результаты исследования.**

**Матрица Ансоффа.** Одним из самых известных подходов к разработке бизнес-стратегий, как в малом, так и в среднем бизнесе является концептуальная основа одного из родоначальников концепции стратегического менеджмента И. Ансоффа – «Матрица Ансоффа» [10]. Данная концептуальная основа позволяет идентифицировать возможности для роста организации. Она представляет 4 стратегии роста в форме матрицы.

Таблица 1. Матрица Ансоффа [10]

		Продукты	
		Существующие	Новые
Рынки	Существующие	1. Стратегия проникновения на рынок	2. Стратегия разработки нового продукта
	Новые	3. Стратегия расширения рынка	4. Стратегия диверсификации

Из табл. 1 видно, что данная матрица имеет два параметра – «продукты» и «рынки». Матрица приводит структурированный метод оценки потенциальных стратегий роста.

1. *Стратегия проникновения на рынок* – в этом случае фирма будет концентрировать усилия на продаже большего объема своей продукции существующим клиентам для увеличения доли рынка.

2. *Стратегія розробки нового продукту* – потребує змінення операційних процесів і науково-дослідницької діяльності, оцінки потреб споживачів, використання свого бренду для представлення нового продукту існуючим клієнтам.

3. *Стратегія розширення ринку* пов'язана з розвитком нових ринків або ринкових сегментів для існуючих продуктів і послуг фірми.

4. *Диверсифікація* – концентрація зусиль буде направлена на розвиток нових продуктів і послуг, а також продаж їх новим ринкам. Данна стратегія вважається найризикованішою, так як у компанії мало досвіду (або його немає), оскільки вона виходить на новий ринок з новою продукцією.

Вищезгадана матриця не дає остаточного рішення щодо конкретного напрямку, але пропонує різні альтернативи, з допомогою яких можна досягти місії або зростання [10].

Критику даної матриці наводить С. Харпер. Він обговорює стратегію проникнення на ринок, стверджуючи, що нічого підприємницького в цій стратегії. Згідно С. Харперу, компанія може бути успішною, слідуючи цій стратегії, коли ринок росте, однак після того, як ринок насичується, конкуренція стає інтенсивною. Більшість виконавчих директорів вважають цю стратегію безпечною, так як вона не передбачає значущих змін. Але С. Харпер стверджує, що дана стратегія небезпечна тим, що компанія зустрічається з підвищеною конкуренцією, менеджмент компанії не звертає уваги на виниклі можливості, нові технології, що може зробити продукцію і послуги компанії застарілими за короткий час [14].

Він також критикує стратегію розширення ринку, стверджуючи, що це стратегія короткотермінового типу і теж не містить підприємницького духу. Слідуючи цій стратегії, фірма не зменшує ризиків застарівання її продуктів/послуг і зниження споживачього попиту. С. Харпер також вважає інші стратегії матриці застарілими і наводить стратегії, які актуальні сьогодні [14].

Замість цих стратегій С. Харпер пропонує свої альтернативні стратегії. Перша стратегія, яку пропонує С. Харпер, називається стратегією інновацій продукту. В даній стратегії фірма повинна звертати увагу на потреби споживачів, як і в стратегії розвитку продукту, але додатково вона повинна створювати продукт підвищеної якості з допомогою розробки нових технологій. Друга стратегія, яку пропонує автор, є стратегією створення нового ринку. Данна стратегія включає два ризики: 1) фірма виходить на новий ринок; 2) у фірми немає або мало досвіду роботи на цьому ринку. Стратегія створення ринку включає виявлення розвиваючого ринку і надання продуктів уже встановленим ринкам. Прикладами можуть бути готелі, які впровадили технології телекомунікації, такі як телеконференції. Данні організації передбачили, що бізнесмени будуть телеконференції поїздками на літаках. Перевагою цієї стратегії є те, що не потрібно розробляти новий продукт. Необхідно взяти вже існуючі технології, отримати ліцензійну угоду або заснувати спільні підприємства і представити продукт розвиваючим-

ся рынкам. Согласно С. Харперу менеджмент должен предвидеть нужду потребителей или институтов раньше своих конкурентов [14].

**Кайдзен.** Широко распространенной философией бизнес-развития, произошедшей от японских всемирно известных компаний, является философия управления бизнесом «кайдзен». Японский экономист И. Масаки пишет, что стратегия «кайдзен» – это ключ к конкурентоспособности Японии на глобальном уровне. Она является центральной концепцией японского менеджмента [4].

Различные литературные источники подтверждают, что «кайдзен» актуальна не только для крупного бизнеса, но и для малого и среднего бизнеса (МСБ).

Д. Сокефан и др. проводили исследования того, как техника «кайдзен» влияет на рентабельность и жизнеспособность малого и среднего бизнеса, проанализировав 2685 предприятий МСБ. Исследования показали, что субъекты МСБ, которые внедрили технику управления затратами «кайдзен», были более успешны в получении информации о затратах и это приводит к их выживанию и прибыльности в отличие от других компаний [19].

**Малый бизнес – это не большой бизнес маленьких размеров.** Один из авторов, глубоко исследовавший проблемы предпринимателей в США, является М. Гербер. Он изучает малый бизнес на стадии его развития. М. Гербер анализирует основные причины, по которым закрывается малый бизнес США. Он описывает стадию взросления малого бизнеса. Прежде всего, автор объясняет, почему многие владельцы малых предприятий работают чрезмерно напряженно, и их нагрузка превышает иногда нагрузку наемных работников; при этом их усилия не всегда приводят к успеху. Когда малый бизнес расширяется, его владельцам необходимо адаптироваться к изменениям и быть только хорошим специалистом не достаточно [2]. Необходимо как личность совмещать в себе качества эффективного менеджера и предпринимателя, как описано в табл. 2.

**Таблица 2. Личностные качества, которые должен совмещать в себе предприниматель [2]**

Предприниматель	Деятельность предпринимателя заключается в инновационной деятельности, создании новых продуктов и новых способов их продвижения. Предприниматель является основным стратегом компании и живет, в основном, будущим и настоящим. Для развития бизнеса необходимо ясное видение относительно будущего компании, что и является качеством предпринимателя.
Менеджер	Характеристики менеджера заключаются в умении планировать, создавать порядок и предсказуемость в бизнесе, устанавливать стандарты и контролировать их исполнение.
Специалист	Роль специалиста заключается в техническом исполнении. Данный тип личности склонен к тому, что дела должны осуществляться только им самим для качества их исполнения. Специалист – это ремесленник, который в восторге от своей профессии.

М. Гербер считает, что если бизнесом будет управлять только специалист, то с увеличением потока клиентов подобный предприниматель в одиночку не сможет справиться со всем объемом. Цель же создания бизнеса заключается в прекращении осуществления лишь технической работы и создании рабочих

мест для других специалистов, в развитии динамичных и открытых отношений с сотрудниками [2].

Данные аргументы подтверждаются в работе С. Гормана и Р. Дорана, которые утверждают, что стремление к росту обычно заставляет менеджера/владельца приобретать новые навыки и превращаться из «труженика» в менеджеры. Рост многих предприятий малого и среднего бизнеса прекращается, так как менеджеры не могут измениться. По мере роста и развития увеличивается нужда во внедрении формальных структур, системах, процедурах и мерах контроля. В части этого процесса многие предприниматели внедряют системы стратегического планирования. Важнейшим компонентом в системе планирования в больших организациях является организационная миссия. По мере роста менеджер начинает отдаляться от работников и обнаруживает, что его предпринимательское видение разделяется не всеми сотрудниками, инвесторами. Один из выходов в этом случае – внедрение систем финансового и стратегического планирования, а также систем контроля [13].

М. Гербер также концентрирует внимание читателей на создании успешной бизнес-модели и рассказывает про франшизы в малом и среднем бизнесе. Он утверждает, что именно франчайзинговая система видения бизнеса дает предпринимателю возможность успешно управлять бизнесом и работать над бизнесом, а не в нем. Он приводит следующий ряд правил успешной модели:

1. Модель должна предоставлять ценность для клиентов, работников, поставщиков и других участников вашего бизнеса, мотивируя их.
2. С помощью модели можно будет управлять сотрудниками с минимальной квалификацией.
3. Модель будет способствовать безупречному порядку.
4. Все функции будут задокументированы в руководствах.
5. Модель будет представлять клиентам одни и те же ожидаемые результаты.
6. В модели необходимо постоянно использовать унифицированные цвета, формы, а также кодирование оборудования [2].

Менеджмент малого бизнеса – это особое направление, характеризующее жестким ограничением в финансовых ресурсах, недостатком подготовленного персонала, краткосрочным управленческим видением, связанным с волатильностью конкурентной среды. Ликвидность должна быть самой приоритетной задачей. Многие бизнес модели большого бизнеса не могут быть применены в малом бизнесе. Обычно подобные модели подразумевают стабильное состояние, которое редко меняется. Большинство малых компаний достигают хороших результатов при консервативных темпах роста. Малый бизнес не может позволить себе многих видов профессионального сервиса. Менеджер/владелец малого бизнеса нуждается в широком кругозоре и умении терпеть беспорядок, принимать различные роли, не отклоняясь от основных принципов [20].

Т. Зиммерер убежден, что у стратегического планирования МСБ есть свои особенности. Он приводит следующие рекомендации в отношении стратегического плана МСБ. План должен быть:

- 1) относительно краткосрочным, рассчитанным на 1–2 года;

- 2) не чрезмерно формальным и не чересчур структурированным;
- 3) подготавливаться с участием работников организации и внешних консультантов для надежности и всесторонности;
- 4) не начинаться с постановки целей, так как постановка целей может помешать творческому процессу стратегического менеджмента;
- 5) гибким, так как конкурентная среда меняется быстро, и никакой план не может быть постоянным;
- 6) построен на основе стратегического мышления, соединяя краткосрочные цели с долгосрочными [21].

**Выводы и перспективы дальнейших исследований.** Как показал обзор литературы, стратегии ведения крупного бизнеса существенно отличаются от стратегий ведения бизнеса в малых компаниях.

Во-первых, крупный бизнес уже достиг определенных высот и не так чувствителен к проблемам выживания и развития, как малый бизнес. Если рассмотреть стадии развития малых компаний, можно увидеть, что на первых этапах все зависит от собственников бизнеса. Они являются основным источником энергии, идей и основными организаторами. Трансформация малого бизнеса начинается с его создания. В периоды трансформации меняется не только бизнес-структура и модели, но и личности предпринимателей. Для того, чтобы расширить свой бизнес, предприниматель должен быть не только хорошим специалистом, но уметь эффективно делегировать нагрузку на других членов своей команды. Чтобы у него это получалось, он должен суметь построить систему, которая не будет требовать от него полного погружения в техническую часть и выполнения всей работы. При этих обстоятельствах у него будет возможность развивать свой бизнес всесторонне.

Другими навыками, которыми должен обладать владелец малого бизнеса, является умение управлять наличностью. По мере развития бизнеса с увеличением клиентской базы и необходимостью инвестирования в основные фонды, вопрос управления наличностью становится актуальным. Многие предприятия МСБ уходят из бизнеса в связи с тем, что привлекают чрезмерно большие финансовые обязательства и не умеют управлять ликвидностью своих компаний.

Владельцы малого и среднего бизнеса должны быть универсалами и уметь выступать в разных ролях, особенно на начальном этапе развития их компаний. Они должны иметь навыки эффективного продвижения своей продукции, подбора нужного персонала. Кроме того, на наш взгляд, с самого начала бизнеса предприниматели должны обладать лидерскими способностями и уметь мотивировать других людей в связи с тем, что без необходимой рабочей силы бизнес не сможет реализовать свой потенциал.

1. *Айтжанова Д.А.* Совершенствование механизма повышения конкурентоспособности фирмы в условиях интеграции мирового сообщества. – Алматы: Евразийский институт рынка, 2009. – 110 с.

2. *Гербер Э.М.* Малый бизнес: от иллюзий к успеху, возвращение к мифу предпринимательства. – М.: Олимп Бизнес, 2005. – 272 с.

3. *Джумагельдиева Т.А.* Конкуренция: теория и механизмы развития. – Алматы, 2003. – 140 с.

4. *Масаки И.* Кайдзен ключ к успеху японских компаний / Пер. с англ. – 4-е изд. – М.: Альпина Паблишерз, 2009. – 271 с.

5. *Портер М.Э.* Конкуренция / Пер. с англ. — М.: Вильямс, 2003. — 496 с.
6. *Сагадиев К.А.* Реформы: аналитический взгляд. — Алматы: Gauhar, 2006. — Книга вторая (статьи, выступления, интервью). — 286 с.
7. *Сатубалдин С.С.* «Драконы» и «тигры» Азии: сможет ли казахстанский «барс» пройти их тропами? — Гылым: Международная экономическая академия Евразии, 1998. — 320 с.
8. *Токсанова А.Н.* Анализ текущего состояния малого и среднего бизнеса в Республике Казахстан / АО «Институт экономических исследований» // [www.economy.kz](http://www.economy.kz).
9. *Яновская О.А.* Формирование и развитие интегрированных корпоративных структур в Казахстане / Казахстанская государственная академия управления. — Алматы: Экономика, 2000. — 227 с.
10. Ansoff Matrix — Strategy skills, 2013 // [www.free-management-ebooks.com](http://www.free-management-ebooks.com).
11. *Barney, J.* (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17(1): 99–120.
12. *Drucker, P.F.* (2009). What executives should remember. *Harvard Business Review*.
13. *Gorman, C.O., Doran, R.* (1999). Mission Statements in Small and Medium-Sized Businesses. *Journal of Small Business Management*, 37(4): 59–66.
14. *Harper, S.C.* (1992). Developing a "corpreneurial" strategy for fostering business growth and revitalization. 9th International maintenance conference, Nashville Tennessee.
15. *Henderson, B.D.* (1983). The autonomy of competition. *Journal of Marketing*, 47(Spring): 7–11.
16. *Johnson, G., Scholes, K., Hallam, S., Whittington, R.* (2008). *Exploring Corporate strategies*. Pearson Education Limited.
17. *Kotler, P., Armstrong, G.* (2008). *Principles of Marketing*. 12 ed. Pearson Education International, New Jersey.
18. *Penrose, E.T.* (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*. New York: John Wiley.
19. *Sokefun, J. et al.* (2012). Kaizen Cost Management Technique and Profitability of Small and Medium Scale Enterprises (SMEs) in Ogun State, Nigeria, *Research Journal of Finance and Accounting*, 3(5).
20. *Welsh, J.A., White, J.F.* (1981). A small business is not a little big business, *Harvard Business Review*, No81411, July–August 1981.
21. *Zimmerer, T.W., Scarborough, N.M., Wilson, D.* (2007). *Essentials of Entrepreneurship and Small Business Management*. 5th Edition. Pearson Education.

Стаття надійшла до редакції 11.11.2013.