

---

---

## ЭКОНОМИКА И УПРАВЛЕНИЕ НАРОДНЫМ ХОЗЯЙСТВОМ

---

---

УДК 658.1:330.1

**В.В. АНДРЕЕВ,**

*аспирант,*

**М.П. ГАЛИМОВА,**

*кандидат экономических наук, доцент*

*Уфимский государственный авиационный технический университет, г. Уфа, Россия*

### СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ТРЕБОВАНИЯ К УПРАВЛЕНИЮ ПРОМЫШЛЕННЫМИ ПРЕДПРИЯТИЯМИ СРЕДНЕГО КЛАССА В ИННОВАЦИОННОЙ ЭКОНОМИКЕ

*В статье рассматривается роль средних предприятий в инновационной экономике, анализируются особенности их функционирования в рыночных условиях. Выделяются специфические характеристики, обуславливающие новые стратегические требования к управлению конкурентоспособностью. В статье сформулированы правила, требования и принципы, которые должны быть учтены и реализованы при разработке инструментов управления средними предприятиями.*

**Ключевые слова:** средние предприятия; конкурентоспособность; инновационная экономика; стратегическое управление; управленческий инструментарий.

Мировой и отечественный опыт показывает, что успешная стратегия, направленная на создание устойчивых конкурентных преимуществ, существенно зависит от размера предприятия, а также от отрасли, в которой она функционирует. Подавляющая часть работ в области разработки концепций и инструментов обеспечения долгосрочной конкурентоспособности ориентирована на крупные предприятия. Большое внимание уделяется и управлению развитием малого бизнеса в силу его специфики и роли «драйвера» экономического роста.

Однако между крупными и малыми предприятиями в российской экономике существует достаточно большая группа предприятий, занимающих промежуточное положение (так называемые «предприятия среднего класса»). Эти предприятия, по оценкам специалистов, примерно на 50% являются бывшими филиалами больших корпораций, на 30% – образуются вследствие дезинтеграции крупных предприятий, а на 20% –

представляют собой «выросшие» малые предприятия или результат слияния нескольких из них.

Особенности функционирования и развития таких предприятий, начиная с определения их характерных признаков, являются на сегодняшний день недостаточно исследованными. Тем не менее только знание этих особенностей позволит сформулировать требования к методам и инструментам управления предприятиями среднего класса в конкурентной среде.

Другой стороной проблемы обеспечения конкурентоспособности промышленных предприятий среднего класса в непрерывно изменяющейся внешней среде является необходимость гибкого реагирования на развитие рыночной ситуации. Поскольку эти предприятия не обладают ни запасами ресурсов и устойчивостью крупных предприятий, ни мобильностью малых, у них должен быть сформирован специфический механизм обеспечения устойчивости. Основой такого механизма может быть только внедрение инноваций.

Согласно исследованиям международной консалтинговой компании McKinsey, существует четыре основных фактора конкурентного успеха инновационных предприятий:

- увеличение в 2–3 раза интенсивности вывода на рынок новых товаров по сравнению с конкурентами, не занимающимися инновационной деятельностью;

- увеличение в 2–3 раза технического уровня новых продуктов;

- увеличение в 2–3 раза скорости вывода на рынок нового продукта;

- величина рыночного сегмента и география рынка инновационно активных компаний обычно в два раза больше, чем у конкурентов.

Таким образом, решение проблемы обеспечения конкурентоспособности промышленных предприятий среднего класса в условиях инновационной экономики предполагает необходимость:

- систематизации характерных признаков промышленных предприятий среднего класса и факторов конкурентного воздействия на них;

- внедрения инноваций как основы достижения экономической устойчивости в конкурентной среде.

В поле зрения государственной поддержки средние предприятия попали с принятием Федерального закона №209-ФЗ от 24 июля 2007 г. «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации». Это свидетельствует как о недооценке экономической роли среднего предпринимательства, так и о неразвитости среднего бизнеса в России. Между тем в развитых странах средний бизнес – важный фактор экономического роста и стабильности. Так, в странах-членах Евросоюза средние предприятия составляют всего 1% от общего количества предприятий, но при этом обеспечивают 20% от общего оборота предприятий и 17% от общей занятости. Доля средних предприятий в России в общем количестве предприятий составляет 0,8%, обеспечивая лишь 3,9% от общего оборота и 3,2% от общей занятости – это в несколько раз ниже, чем за рубежом [1]. Пример развитых стран показывает высокий потенциал российских промышленных предприятий среднего класса.

Сегодня интерес к предприятиям среднего класса существенно возрастает и, в первую очередь, к быстрорастущим компаниям, способным

стать точками «инновационного роста» экономики, способным внести вклад в обеспечение конкурентоспособности регионов, страны в условиях усиления глобализации и открытости мировой экономики.

Во-вторых, средние предприятия, в отличие от малых, более капиталоемкие, так как ориентированы на деятельность с высоким уровнем добавленной ценности. И хотя их масштабы и обороты не сравнимы с крупными предприятиями, уровень их инвестиционной активности превышает среднеотраслевой.

В-третьих, если малые предприятия добиваются высокой доходности в сегментах с высоким уровнем маржинальности, которая возможна без добавления ценности (торговля, недвижимость и т.п.), что часто ограничивает перспективы развития, то средние предприятия обеспечивают высокие темпы рентабельности за счет инновационной активности (обрабатывающая промышленность, строительство, услуги). При этом стоимость их активов может быть сопоставима с крупными предприятиями за счет стоимости деловой репутации.

В-четвертых, в отличие от малых предприятий, средние предприятия имеют более широкий диапазон возможностей развития как в сторону роста за счет дробления на более мелкие, но связанные сетью, так и за счет слияния с компаниями такого же класса и за счет создания альянсов с крупными предприятиями.

В-пятых, потенциал роста эффективности средних предприятий значительно выше, чем у малых и сопоставим с крупными компаниями [2]. Вклад средних компаний в занятость ниже вклада в оборот, что свидетельствует о достаточно эффективном относительно общероссийского уровня использовании рабочей силы и высокой способности к инновационному развитию.

Анализ мировой и российской предпринимательской практики [1], функционирования промышленных предприятий в Республике Башкортостан позволил выявить следующие особенности функционирования средних предприятий в условиях инновационной экономики:

- высокая гибкость и мобильность, достигаемые за счет простоты организационной структуры, прозрачности информационных потоков и масштаба деятельности;

– высокий уровень коммуникативности, способствующий быстрому созданию сетей, партнерских групп, позволяющих вовлечь в деятельность и бизнес все большее число участников. Это также способствует возникновению и росту производства и других предприятий, в частности, за счет субконтрактации;

– высокий риск недружественных поглощений и слияний со стороны крупных компаний, которым станет интересна быстроразвивающаяся инновационная компания, отвоевавшая в конкурентной борьбе за «свой счет» высокодоходную рыночную нишу;

– отсутствие эффективных механизмов, демпфирующих негативное воздействие внешней среды, негативное сильное административное давление;

– высокая финансовая зависимость в силу ограниченности ресурсного и бюджетного потенциалов, снижение которой возможно за счет поддержки стратегического инвестора и государства;

– низкий уровень запасов и резервов, что, с одной стороны, обеспечивает высокую подвижность и гибкость предприятий, а с другой – снижает устойчивость к негативному влиянию внешних факторов;

– высокий уровень мотивации персонала и руководства к выживанию и росту;

– высокий уровень креативности и инновационности, так как для таких предприятий возможность формировать новый рынок и устанавливать стандарты возможно лишь на основе уникальных продуктов и технологий;

– высокий уровень трансакционных издержек за счет высокой степени диверсификации партнеров и потребителей, который может быть компенсирован синергетическим эффектом;

– высокая чувствительность к информационным шумам и информационному дефициту, что может приводить к ошибочным управленческим решениям, к неверному выбору стратегии;

– короткий жизненный цикл и нацеленность на краткосрочную эффективность, так как предприятия либо не планируют развития на долгосрочную перспективу, либо не имеют достаточного потенциала развития. Более того, в условиях недружественной внешней среды средним предприятиям эффективнее будет разделиться на несколько малых предприятий, чтобы снизить издержки и сохранить бизнес;

– высокая скорость принятия решения. При недостаточном ресурсном потенциале, ограниченном бюджете и времени скорость является критическим конкурентным преимуществом.

– требование высокой квалификации управленческого персонала. Если малое предприятие – это компания с линейным уровнем взаимоотношений и неформальными связями, то среднее предприятие – это более формализованная организация и менее гибкая иерархическая структура. С ростом количества средних предприятий происходит делегирование полномочий на средний уровень и для принятия решений нужна подготовленная информация – актуальная и проверенная, необходима информатизация и автоматизация управленческих процессов.

Таким образом, можно сделать вывод, что характеристики средних предприятий весьма противоречивы, внешние и внутренние факторы влияют на эффективность их деятельности неоднозначно и разнонаправленно и это существенно усложняет управление. Поэтому перед средними предприятиями стоит актуальная задача поиска управленческих решений, позволяющих устранить выявленные противоречия.

Также выявлено, что существующие на средних предприятиях системы управления недостаточно адекватны новым требованиям [2]. На предприятиях, как правило, стратегическое планирование упрощенное и формальное, тактика слабо увязана с долгосрочной перспективой, нормативные базы планирования отсутствуют, принятие решений основано на интуиции и опыте, слабо используются и недооцениваются информационные технологии управления. Информационное поле принятия решений узкое, базы знаний и данных не формируются.

Анализ особенностей развития средних предприятий позволяет сформулировать ряд правил, требований и принципов к управлению промышленными предприятиями среднего класса в инновационной среде.

При совершенствовании управленческих механизмов и разработке новых управленческих инструментов должны быть учтены и реализованы следующие принципы:

– *принцип стратегического соответствия*, который предполагает, что управленческие решения должны быть ориентированы на стратегическую перспективу;

– *принцип компромисса целей*, сводящий противоречивые требования и цели развития к единому, глобальному требованию, а также учитывающий интересы всех участников стоимостной цепочки, частью которой становится среднее предприятие, решающее объединить ресурсы;

– *принцип рациональной трансформации*, который также подразумевает, что ключевая компетенция (компетенции) промышленного предприятия должна видоизменяться, развиваться и модернизироваться применительно к соответствующим требованиям рынка. При этом компетенция может быть передана на аутсорсинг внешним партнерам, либо реализована на принципах фрилансинга;

– *принцип приоритета стратегического альянса*, реализующий идею, что любая трансформация в интересах удержания конкурентных преимуществ должна максимально использовать возможности поиска, установления и развития стратегических альянсов с промышленными предприятиями;

– *принцип организационной декомпозиции*, обуславливающий необходимость и возможности выделения в самостоятельно хозяйствующий субъект, вплоть до предоставления юридической самостоятельности различным подразделениям промышленной фирмы в интересах максимально быстрого и наиболее эффективного проникновения и закрепления в отрасли;

– *принцип информационной открытости*, отражающий необходимость в максимальной мере реализовать промышленное предприятие в информационно открытую организацию, которая будет в максимальной же мере предоставлять заинтересованным фирмам и организациям необходимую и адекватную информацию и получать такой же объем необходимой информации;

– *принцип жесткой инновационной ориентации*, определяющий, что развитие предприятия должно выходить на формирование и реализацию инновационных проектов как в рамках самой ключевой компетенции, так и в поддерживающих и обслуживающих ее областях, обеспечивая, таким образом, прежде всего, через крупные и достаточно значимые нововведения, постоянное и непрерывное наращивание конкурентоспособности продукции и услуг предприятия, равно как и самого предприятия в целом;

– *принцип интеграции*, предполагающий объединение ресурсов всех участников цепочки создания ценности на взаимовыгодной основе с целью получения синергетического эффекта.

Реализация этих принципов позволит разработать эффективные управленческие инструменты для средних предприятий и решить наиболее типичные проблемы управления, характерные для менеджмента средних предприятий, такие как:

– необходимость согласования и принятия решений, что негативно влияет на скорость их принятия. Решением этой проблемы должны стать «управленческие шаблоны», которые позволят принимать решения независимо от иерархии на всех уровнях управления любому участнику деятельности без согласования и дополнительных консультаций;

– высокий риск ошибок принятия решений, который также можно устранить за счет использования «управленческих шаблонов», предлагающих набор единых стандартных решений для стандартных ситуаций;

– сложность прогнозирования последствий принимаемых решений. Точность прогнозирования можно обеспечить за счет формирования широкого информационного поля, включающего множество управленческих ситуаций с выявленными и установленными закономерностями. Такое поле можно представить в виде матриц решений, дерева решений, позиционных моделей, карт экономического состояния предприятия, на которых графически отображается большое количество возможных сочетаний основных экономических переменных, при которых получается один и тот же уровень результативного показателя. Создается широкое информационное поле, позволяющее находить совершенно разные способы достижения одной и той же цели и выбирать наиболее подходящий способ для данных условий;

– сложность применения стандартных инструментов к нестабильным и инновационным процессам, динамика которых постоянно влечет возникновение множества новых ситуаций и требует такого же множества адекватных и эффективных решений. Несмотря на нестандартность, инновационным процессам также присущи общие закономерности экономического развития. Инновационные процессы также можно

с большой степенью условности нормировать и строить эталонные модели. И хотя эти модели будут содержать достаточно специфические показатели, тем не менее составляющие этих показателей общие, традиционные и позволяют принимать стандартные решения при нестандартных ситуациях;

– сложность сравнения уровня данного предприятия с уровнем конкурента из-за несопоставимости абсолютных показателей и отсутствия нормативной базы. Решение этой проблемы возможно на основе построения графических и аналитических моделей, позволяющих учесть параметры всех участников производственных и рыночных процессов на основе использования нормирования, относительных оценок, эталонов;

– сложность выбора управляемых параметров, оказывающих влияние на результат. Устранение этой проблемы возможно за счет использования ситуационного подхода и ситуационного выбора управляемых экономических параметров, обеспечивающих достижение необходимого уровня эффективности.

Реализация вышеназванных правил, требований позволит менеджменту средних предприятий получить эффективный управленческий инструментарий, который будет обладать следующими достоинствами: возможностью реализовать ситуационный подход к принятию решений за счет широкого информационного поля; оперативностью получения информации и принятия решений; возможностью аналитического и визуального охвата всего множества показателей, решений; гибкостью; универсальностью; точностью; «демократичностью», позволяющей принимать правильные решения менеджменту низших уровней, что сократит длительность цикла принятия решений и разгрузит высшие уровни менеджмента от рутинной работы и позволит сосредоточиться на стратегических задачах.

#### Список литературы

1. Растущий малый и средний бизнес в России и за рубежом: роль и место в экономике. – URL: <http://www.ruace/datas/menu/final-report-mid-sized-businesses-russia-abroad-28101.pdf>
2. Бараненко С.П., Шеметов В.В. Стратегическая устойчивость предприятия. – М.: Центрполиграф, 2004.

*В редакцию материал поступил 25.01.13*

#### Информация об авторах

**Андреев Владислав Владимирович**, аспирант, Уфимский государственный авиационный технический университет  
Адрес: 450000, Россия, г. Уфа, ул. К. Маркса, 12, тел.: (3472) 721163  
E-mail: polli66@mail.ru

**Галимова Маргарита Петровна**, кандидат экономических наук, доцент кафедры экономики предпринимательства, Уфимский государственный авиационный технический университет  
Адрес: 450000, Россия, г. Уфа, ул. К. Маркса, 12, тел.: (3472) 721163  
E-mail: polli66@mail.ru

**V.V. ANDREYEV,**  
*post-graduate student,*

**M.P. GALIMOVA,**  
*PhD (Economics), associate professor, Ufa, Russia*  
*Ufa state aviation and technology university*

#### STRATEGIC REQUIREMENTS FOR MANAGING MIDDLE CLASS INDUSTRIAL ENTERPRISES IN INNOVATIVE ECONOMY

The article views the role of middleclass enterprises in innovative economy, and analyzes the features of their functioning under market conditions. Te specific features are described, which determine the new strategic requirements for competitiveness management. The article contains the formulated rules, requirements and principles to be taken into account and fulfilled when elaborating the tools of middleclass enterprises management.

*Key words:* middleclass enterprises; competitiveness; innovative economy; strategic management; managerial tools.

### References

1. *Rastushchii maliy i srednii biznes v Rossii i za rubezhom: rol' i mesto v ekonomike* (Growing small and middle-sized business in Russia and abroad: role and position in economy), available at: <http://www.ruace/datas/menu/final-report-mid-sized-businesses-russia-abroad-28101.pdf>
2. Baranenko S.P., Shemetov V.V. *Strategicheskaya ustoichivost' predpriyatiya* (Strategic stability of an enterprise). Moscow: Tsentropoligraf, 2004.

### Information about the authors

**Andreyev Vladislav Vladimirovich**, post-graduate student, Ufa state aviation and technology university

Address: 12 K.Marx str., 450000, Ufa, Russia, tel.: (3472) 721163

E-mail: polli66@mail.ru

**Galimova Margarita Petrovna**, PhD (Economics), associate professor of the chair of economics of entrepreneurship, Ufa state aviation and technology university

Address: 12 K.Marx str., 450000, Ufa, Russia, tel.: (3472) 721163

E-mail: polli66@mail.ru

---