

О НОВОМ ПОДХОДЕ К ФОРМИРОВАНИЮ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЙ МАЛОГО БИЗНЕСА

Б.Г. Туренко, Т.А. Туренко

Байкальский государственный университет, г. Иркутск, Российская Федерация

Информация о статье

Дата поступления
18 апреля 2019 г.

Дата принятия к печати
30 августа 2019 г.

Дата онлайн-размещения
12 сентября 2019 г.

Ключевые слова

Стратегия; классификация стратегий; комплексная стратегия развития; малое предприятие; механизм реализации стратегии

Аннотация

Предприятие, работающее в условиях рыночной экономики, всегда должно ставить перед собой задачу дальнейшего развития и совершенствования для того, чтобы быть успешным и конкурентоспособным. Для решения данной задачи необходимо разработать стратегию развития. Эта проблема наиболее актуальна для малых предприятий, которым труднее, чем крупным, выживать в конкурентной борьбе. Поэтому перед малыми предприятиями стоит задача разработки и реализации такой стратегии их развития, которая позволит четко определить стоящие перед ними цели и наметить пути их достижения. В статье рассмотрены различные точки зрения на понятие «стратегия», существующие в научной литературе классификации стратегий, в том числе применительно к предприятиям малого бизнеса, приводится точка зрения авторов на это понятие. Особое внимание уделено предлагаемому подходу к процессу формирования стратегии и механизму ее реализации по отношению к малым предприятиям. Сделан вывод о том, что на основании системного подхода разрабатываемая стратегия должна носить комплексный характер и включать такие элементы, как маркетинговая, продуктовая, производственная, кадровая, управленческая, финансовая стратегия и стратегия рисков. Приведено описание содержания каждого элемента. Рассмотрен алгоритм разработки комплексной стратегии развития малого предприятия, а также механизм реализации стратегии.

ON A NEW APPROACH TO FORMATION OF A STRATEGY OF DEVELOPING SMALL BUSINESSES

Boris G. Turenko, Tatyana A. Turenko

Baikal State University, Irkutsk, the Russian Federation

Article info

Received
April 18, 2019

Accepted
August 30, 2019

Available online
September 12, 2019

Keywords

Strategy; classification of strategies; integrated development strategy; small enterprise; mechanism of strategy implementation

Abstract

An enterprise operating in terms of market economy must always set itself the task of further development and improvement in order to be successful and competitive. To solve this problem, it is necessary to produce a development strategy. This problem is all the more relevant for small enterprises, which find it more difficult than large enterprises to survive in the competition. Therefore, small businesses face the task of developing and implementing such a strategy for their development, which allows them to clearly define their goals and outline the ways to achieve them. The article considers various points of view on the concept of «strategy», the classification of strategies that exist in the scientific literature, including those applied to small businesses, brings forth the authors' point of view on this concept. It pays a particular attention to the proposed approach to the process of strategy formation and the mechanism of its implementation in relation to small businesses. It makes a conclusion that on the basis of the systematic approach the strategy under development should be comprehensive and include such elements as marketing, product, production, personnel, management, financial strategy and risk strategies. It brings forth a description of the content of each element. It examines an algorithm for developing an integrated strategy for development of small businesses, as well as a mechanism for implementing the strategy.

В современных условиях, когда конкуренция приобретает все более жесткий характер, основной целью малых предприятий становится повышение эффективности их деятельности. Этому может способствовать разработка и реализация стратегических направлений развития на основе научных подходов.

Разработка стратегических планов позволяет фирме упрочить свое положение на рынке, быстрее приспособиться к изменениям внешней среды, обеспечить себе устойчивое финансово-экономическое положение и др.

Основной проблемой всех предприятий является обеспечение стабильного экономического роста и укрепление рыночных позиций, т.е. их стратегическое развитие.

Актуальность обозначенной проблемы для малых предприятий обусловлена постоянным изменением внешней среды, вследствие чего таким предприятиям необходимо использовать стратегии, которые позволят им достичь поставленных целей. Решение возникающих проблем даст предприятию возможность выделиться среди конкурентов, повысить эффективность своей деятельности, а малому предприятию — выжить в жестких конкурентных условиях.

В настоящее время в научной литературе существует множество определений понятия «стратегия». Этому термину уделяли внимание такие авторы, как И. Ансофф, М. Портер, А.А. Томпсон и А.Дж. Стрикленд [1–3]. Разработку понятийного аппарата по названной проблеме продолжил Р.А. Фатхутдинов [4]. Своеобразное определение стратегии в рамках пяти «П» дает Г. Минцберг [2].

Исследованные подходы к определению понятия «стратегия» позволяют сформулировать следующее определение стратегии: это генеральный план управления фирмой, который направлен на достижение стоящих перед ней целей.

Фирмы для достижения поставленных целей могут применять различные стратегии или их сочетания. В связи с этим авторами предлагается множество классификаций стратегий по различным признакам. Проблеме классификации стратегий уделяют внимание В.Д. Грибов и А.Л. Леонов [5], А.В. Курлыкова [6].

Следует назвать такую группу стратегий, как стратегии сокращения, которые фирмы используют в основном в период спадов и кардинальных изменений в экономике. Выделяют четыре типа данных стратегий: стратегия ликвидации; стратегия сокращения

расходов; стратегия свертывания; стратегия «сбора урожая».

М. Портер выделяет следующие виды типовых стратегий: лидерство в результате экономии на издержках; стратегия дифференциации товаров; стратегия фокусирования (стратегии рыночной ниши) [4]. А.Дж. Стрикленд и А.А. Томпсон на основе анализа положений М. Портера дополнительно выделяют стратегию оптимальных издержек [3].

Зачастую фирмы могут использовать сразу несколько стратегий, особенно если это многоотраслевая компания. В таких случаях говорят, что компания осуществляет комбинированную стратегию.

В научной литературе проблема разработки стратегии развития фирмы рассматривается с различных позиций. Ряд авторов изучают глобальные аспекты стратегического управления [7; 8]. Другие уделяют внимание региональным особенностям разработки и реализации стратегий [9; 10]. Многие ученые исследуют особенности формирования стратегий в отдельных отраслях и сферах деятельности [11; 12], а некоторые занимаются проблемами разработки внутрифирменных стратегий [13; 14].

Перечисленные подходы к изучению исследуемой проблемы целесообразно учитывать при разработке стратегии любой фирмы, но развитие предприятий малого бизнеса требует, на наш взгляд, особых подходов, достаточно ясных и понятных руководству таких предприятий и несложных с точки зрения их реализации.

Малый бизнес является важнейшей составной частью рыночной экономики. Его развитие способствует ускорению экономического роста, диверсификации и насыщению местных рынков, а также снижению безработицы.

Большое число малых предприятий усиливает конкуренцию между ними, поэтому каждое предприятие старается опередить своих конкурентов и занять наиболее выгодную для себя позицию. Таким образом, применение различных стратегий роста также актуально и для малых фирм. Руководству необходимо выбрать такую стратегию, которая обеспечит выживание фирмы в жесткой конкурентной среде.

Разработка эффективной стратегии жизненно важна для предприятий малого бизнеса. Ф. Аналоуи и А. Карамии рассматривают типовые стратегии М. Портера применительно к малым предприятиям и выстраивают их в определенную иерархическую цепочку в за-

висимости от их приоритетности (важности) для развития малых предприятий [15].

В целом соглашаясь с приведенными рассуждениями, мы считаем, что более понятным и приемлемым для предприятий малого бизнеса может быть предлагаемый нами подход к разработке стратегии их развития.

В связи с тем что практически любое, в том числе и малое, предприятие осуществляет свою деятельность в нескольких направлениях и выполняет в процессе этой деятельности множество функций, можно сделать вывод о том, что стратегия развития малого предприятия должна носить комплексный характер [16]. Нами была проведена апробация проведенных исследований на ряде малых фирм Иркутска, что позволило внести некоторые изменения в предложенный нами ранее подход к разработке стратегии их развития. Мы полагаем, что с позиции системного подхода для предприятий малого бизнеса наиболее подходящей может быть комплексная стратегия, включающая ряд конкретных стратегических направлений, а именно: стратегию маркетинга, стратегию развития производства, стратегию разработки новых продуктов, стратегию развития персонала, финансовую стратегию, стратегию совершенствования системы управления и стратегию предотвращения рисков.

При разработке стратегии маркетинга необходимо определить концепцию развития маркетинга, установить задачи и функции отдела маркетинга или маркетолога малого предприятия, провести сегментацию рынка, определить методы ценообразования и рассчитать прогнозные цены на продукцию (услуги) малого предприятия, поставить стратегические задачи по разработке и освоению производства новых товаров и расширению рыночной ниши малого предприятия, разработать стратегию обеспечения производства ресурсами, определить способы продвижения продукции (услуг), изучить проблемы стимулирования сбыта, оценить показатели, характеризующие конкурентные преимущества производимой продукции (работ, услуг).

Стратегия, направленная на развитие продуктов малой фирмы, предполагает решение проблемы повышения качества продукции (работ, услуг), вопросов наиболее рационального использования ограниченных ресурсов, расчет экономической и социальной эффективности предполагаемых инновационных бизнес-проектов.

Стратегия развития производства должна содержать определение показателей, характеризующих состояние техники и организа-

ции производства, исследовать воздействие малой фирмы на экологическую составляющую внешней среды, предусматривать пути расширения производства, рассчитывать прогнозные значения технико-экономических показателей малого предприятия, намечать наиболее эффективные деловые отношения с поставщиками используемых ресурсов.

В стратегии совершенствования системы управления должны быть представлены предложения по совершенствованию организационной структуры малого предприятия на основании разработанных в рамках предыдущих стратегических направлений мер, определены качественные характеристики предлагаемой системы управления.

Стратегия развития персонала предполагает определение основных направлений социального развития коллектива, повышения уровня профессионального мастерства персонала малого предприятия, обеспеченности малой фирмы работниками соответствующей квалификации, обоснование кадровой политики предприятия, оценку надежности персонала.

Финансовая стратегия предусматривает определение финансово-экономических показателей малого предприятия, прогнозных значений финансово-экономических показателей по видам продукции (работ, услуг), отдельным рыночным сегментам, по всему предприятию.

В стратегию предотвращения рисков необходимо включать исследование причин и предвидение возникновения рисков ситуаций, которые могут сложиться в процессе работы, количественную и качественную оценку величины рисков и разработку мер по их предупреждению, снижению и возможной ликвидации.

Комплексная стратегия развития малой фирмы может быть, на наш взгляд, определена как долговременная программа, которая устанавливает поведение малой фирмы в условиях рынка. Реализация этой программы предполагает помощь малому предприятию в достижении стоящих перед ним целей и осуществлении процесса постоянного развития.

Алгоритм разработки комплексной стратегии развития малого предприятия может быть представлен в виде следующих укрупненных этапов:

1. Анализ выполнения тех стратегических задач, которые были намечены ранее.
2. Определение типа стратегии развития малой фирмы в будущем (стратегия прорыва, эволюционного развития или выживания).

3. Маркетинговые исследования рынка и определение рыночных ниш, на которые будет ориентироваться малое предприятие в своей дальнейшей деятельности.

4. Обоснование того, насколько намеченные стратегии обеспечены различными видами ресурсов.

5. Расчет эффективности намеченных стратегий.

6. Исследование внешней среды для осуществления разработанных стратегий.

7. Окончательное принятие стратегических решений.

Важно не только разработать стратегию развития малого предприятия, но и, что не менее, а, может быть, даже более важно, реализовать разработанную стратегию, т.е. определить систему тактических действий и организационных мер, которые позволят обеспечить выполнение намеченных на перспективу направлений развития предприятия.

Современное состояние российской экономики таково, что для формирования и реализации управленческих стратегий малым предприятиям приходится преодолевать множество трудностей. При этом все сферы деятельности часто сопровождаются кризисными явлениями, нивелировать которые можно путем разработки и введения в действие практических рекомендаций по реализации разработанной стратегии. Мы считаем, что эти практические меры должны иметь объективную основу, которую составляют, на наш взгляд, существующие в любой организации, в том числе и на малых предприятиях, объективные отношения: социокультурные, финансово-экономические, организационные и технологические. Эти отношения являются объективной основой создания четырех подсистем — социокультурной, финансово-экономической, организационной и технологической, которые выступают составными частями модели реализации стратегии развития малого предприятия. Такое сочетание названных подсистем и использование их в комплексе позволяют обеспечить системно-целевое воздействие на процесс реализации стратегии малой фирмы с максимальным эффектом.

Поясним, какое же содержание должно, по нашему мнению, вкладываться в понятие каждой подсистемы.

Социокультурная подсистема включает разработки по подбору, расстановке, подготовке, переподготовке, повышению квалификации персонала малого предприятия, созданию основных положений его корпоративной культуры и др.

Финансово-экономическая подсистема предполагает разработку предложений по мотивации и стимулированию труда персонала малого предприятия, решению проблемы взаимосвязи результатов труда каждого отдельного работника, подразделения, в котором он работает, и предприятия в целом с системой стимулирования, которая должна быть нацелена на достижение высоких результатов работы малого предприятия.

Организационная подсистема подразумевает разработку гибких организационных структур малых предприятий, бизнес-процессов, осуществляемых на малом предприятии, положений о подразделениях (при их наличии на малом предприятии), тарифно-квалификационных характеристик и должностных инструкций работников и др.

Технологическая подсистема предполагает проведение работ по использованию передовых технологических процессов и прогрессивного оборудования, в том числе современной компьютерной техники, пакетов компьютерных программ, новых управленческих и образовательных технологий и др.

Для того чтобы наглядно представить модель реализации стратегии управления развитием малой фирмы, мы рекомендуем применить метод построения причинно-следственной диаграммы, которую называют диаграммой «Дерево противоречий» [16; 17]. Наш опыт использования этого метода на малых предприятиях показал, что с его помощью можно довольно просто и наглядно определить те причины, которые оказывают влияние на решение главной проблемы развития малого предприятия, установить последствия, к которым может привести решение выявленных проблем, а также определить то, что может помешать (препятствует) реализации намеченных мер (нежелательные эффекты), и предложить действия по их устранению (способы устранения нежелательных эффектов). Глубина и в то же время простота предлагаемого метода позволяют эффективно использовать его для реализации стратегии развития предприятий малого бизнеса.

Чтобы убедиться в правильности разработанной стратегии, можно попытаться оценить качество прогноза развития. Для этого могут применяться следующие показатели: точность разработанного прогноза, допустимые отклонения, время упреждения и надежность прогноза.

При оценке точности прогноза может быть выявлено четыре вида возможных ошибок: неточность или недостоверность

исходных данных, неадекватность модели прогноза, недостатки в согласовании прогнозируемых элементов, параметров и стратегии моделирования, неточности в расчетах стратегических показателей.

Неточность или недостоверность исходных данных связана с точностью измерения показателей, несовершенством методов их расчета, а также с другими факторами.

Неадекватность модели прогноза возникает в результате упрощения и несовершенства теоретических построений. Это связано с тем, что на этапе разработки модели развития трудно предугадать все взаимосвязи и взаимовлияния, которые определяют конечные результаты прогноза. Поэтому модель строится путем разработки гипотезы, качество которой во многом зависит от знаний, опыта и эрудиции разработчиков. Неточности модели выявляются и устраняются сначала при обсуждении ее специалистами, разрабатываемыми моделью, а затем — при анализе результатов прогноза, которые получены в ходе выполнения расчетов при использовании сформулированной модели. Для снижения цены ошибок при этом рекомендуется применять принцип партисипативного управления, т.е. привлечения к разработке стратегии развития не только менеджеров, но и рядовых работников фирмы, что несложно сделать в условиях малого предприятия, используя различные формы подготовки, переподготовки и повышения квалификации персонала.

Недостатки в согласовании прогнозируемых элементов возникают при обмене данными между элементами производственной системы разных уровней. Опыт свидетельствует о том, что чем больше объемы производства и чем интенсивнее ведется работа по обновлению производства и освоению новых видов продукции (работ, услуг), тем больше недостатков и ошибок возникает в согласовании. Для устранения таких ошибок необходимо проводить системный анализ, который позволяет ликвидировать недостатки в использовании имеющихся и предполагаемых ресурсов, времени разработки и реализации проектов создания новых видов продуктов.

Неточности в расчетах стратегических показателей обнаруживаются при сравнении показателей плана, его фактического выполнения и данных прогноза. Оценка этих ошибок, а также допустимых отклонений, времени упреждения и надежности прогноза производится путем расчета показателей, основанных на методах математической статистики. Все это способствует повышению качества разработанной стратегии.

Таким образом, предлагаемый подход к разработке комплексной стратегии развития предприятий малого бизнеса и способа ее реализации позволит обеспечить необходимые условия для развития малых предприятий на современном этапе развития экономики.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Ансофф И. Стратегический менеджмент. Классическое издание / И. Ансофф ; пер. с англ. под ред. А.Н. Петрова. — Санкт-Петербург : Питер, 2009. — 344 с.
2. Минцберг Г. Школы стратегий. Стратегическое сафари: экскурсия по дебрям стратегий менеджмента / Г. Минцберг, Б. Альстрэнд, Дж. Лэмпел. — Санкт-Петербург : Питер, 2000. — 336 с.
3. Томпсон А.А. (мл.). Стратегический менеджмент. Концепции и ситуации для анализа : учебник / А.А. Томпсон (мл.), А.Дж. Стрикленд III. — 12-е изд. — Москва : Вильямс, 2008. — 928 с.
4. Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент : учебник / Р. Фатхутдинов. — 9-е изд., испр. и доп. — Москва : Дело, 2008. — 448 с.
5. Грибов В.Д. Экономика предприятия сервиса / В.Д. Грибов, А.Л. Леонов. — Москва : Кнорус, 2010. — 276 с.
6. Курлыкова А.В. Стратегический менеджмент : учеб. пособие / А.В. Курлыкова. — Москва : Инфра-М, 2013. — 176 с.
7. Метелева Е.Р. Стратегическое управление развитием экономических систем в условиях глобализации / Е.Р. Метелева. — DOI: 10.17150/1993-3541.2016.26(3).426-433 // Известия Иркутской государственной экономической академии. — 2016. — Т. 26, № 3. — С. 426–433.
8. Цвигун И.В. Стратегическое планирование в России: проблемы и перспективы / И.В. Цвигун, М.А. Балашова, Ю.С. Попова // Активизация интеллектуального и ресурсного потенциала регионов : материалы 4-й Всерос. науч.-практ. конф., Иркутск, 17 мая 2018 г. В 2 ч. Ч. 1. — Иркутск, 2018. — С. 61–70.
9. Федотов А.Н. Механизм реализации стратегии развития региона с использованием концепции бенчмаркинга / А.Н. Федотов. — DOI: 10.17150/2411-6262.2016.7(4).12 // Baikal Research Journal. — 2016. — Т. 7, № 4. — URL: <http://brj-bguer.ru/reader/article.aspx?id=20847>.
10. Федюкович Е.В. Стратегическое управление и предпринимательство в обеспечении регионального развития / Е.В. Федюкович. — DOI: 10.17150/2500-2759.2018.28(1).24-35 // Известия Байкальского государственного университета. — 2018. — Т. 28, № 1. — С. 24–35.
11. Давыдова Г.В. Особенности формирования стратегии экономического роста нефтедобывающей промышленности / Г.В. Давыдова, О.С. Козлова. — DOI: 10.17150/2500-2759.2018.28(1).74-79 // Известия Байкальского государственного университета. — 2018. — Т. 28, № 1. — С. 74–79.

12. Романюк Е.М. Содержание этапов формирования конкурентной стратегии малых фирм в сфере туристического бизнеса / Е.М. Романюк, Н.Н. Даниленко // Активизация интеллектуального и ресурсного потенциала регионов: новые вызовы для менеджмента компаний : материалы 2-й Всерос. конф., Иркутск, 19–20 мая 2016 г. В 2 ч. Ч. 1. — Иркутск, 2016. — С. 200–205.

13. Гусева Г.В. Методологические основы внедрения интрапренерства с использованием внутренних венчурных стратегий в организации / Г.В. Гусева. — DOI: 10.17150/2500-2759.2018.28(1).36-43 // Известия Байкальского государственного университета. — 2018. — Т. 28, № 1. — С. 36–43.

14. Максимцов М.М. Виды стратегий развития для малых предприятий / М.М. Максимцов // Элитариум. — URL: http://www.elitarium.ru/strategija_razvitija_malykh_predpriyatij.

15. Аналоуи Ф. Стратегический менеджмент малых и средних предприятий : учебник / Ф. Аналоуи, А. Карамии. — Москва : Юнити-Дана, 2012. — 400 с.

16. Туренко Б.Г. Стратегическое управление предприятием (теоретико-методологический аспект) / Б.Г. Туренко. — Иркутск : Изд-во БГУЭП, 2008. — 234 с.

17. Сибиряков В.Г. Проектирование кризисов — путь к успеху / В.Г. Сибиряков // ЭКО. — 1999. — № 10. — С. 144–160.

REFERENCES

1. Ansoff I.H. *Strategic Management. Classic Edition*. New York, 1979. (Russ. ed.: Ansoff I.; Petrov A.N. (ed.). *Strategicheskii menedzhment. Klassicheskoe izdanie*. Saint Petersburg, Piter Publ., 2009. 344 p.).

2. Mintzberg H., Ahlstrand B., Lampel J. *Strategy Safari. A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management*. New York, Prentice Hall, 1998. (Russ. ed.: Mintzberg H., Ahlstrand B., Lampel J. *Shkoly strategii. Strategicheskoe safari: ekskursiya po debryam strategii menedzhmenta*. Saint Petersburg, Piter Publ., 2000. 336 p.).

3. Thompson A.A., Jr., Strickland A.J. III. *Strategic Management. Concepts and Cases*. New York, McGraw-Hill, 1978. (Russ. ed.: Thompson A.A. (Jr.), Strickland A.J. III. *Strategicheskii menedzhment. Kontseptsii i situatsii dlya analiza*. Moscow, Vil'yams Publ., 2008. 928 p.).

4. Fatkhutdinov R.A. *Strategicheskii menedzhment* [Strategic Management]. 9th ed. Moscow, Delo Publ., 2008. 448 p.

5. Gribov V.D., Leonov A.L. *Ekonomika predpriyatiya servisa* [Economy of service business]. Moscow, Knorus Publ., 2010. 276 p.

6. Kurlykova A.V. *Strategicheskii menedzhment* [Strategic Management]. Moscow, Infra-M Publ., 2013. 176 p.

7. Meteleva E.R. Strategic management of economic systems development under the globalization conditions. *Izvestiya Irkutskoi gosudarstvennoi ekonomicheskoi akademii = Bulletin of Irkutsk State Economics Academy*, 2016, vol. 26, no. 3, pp. 426–433. DOI: 10.17150/1993-3541.2016.26(3).426-433. (In Russian).

8. Zvegун I.V., Balashova M.A., Popova J.S. Strategic planning in Russia: problems and prospects. *Aktivizatsiya intellektual'nogo i resursnogo potentsiala regionov. Materialy 4-i Vserossiiskoi nauchno-prakticheskoi konferentsii, Irkutsk, 17 maya 2018 g.* [Intensification of Intellectual and Resource Potential of Regions. Materials of the 4th All-Russian Research Conference, May 17, 2018]. Irkutsk, 2018, pt. 1, pp. 61–70. (In Russian).

9. Fedotov A.N. Mechanism of implementing regional development strategy with the use of the concept of benchmarking. *Baikal Research Journal*, 2016, vol. 7, no. 4. DOI: 10.17150/2411-6262.2016.7(4).12. Available at: <http://brj-bguerp.ru/reader/article.aspx?id=20847>. (In Russian).

10. Fedyukovich E.V. Strategic Management and Entrepreneurship in Promotion of Regional Development. *Izvestiya Baikal'skogo gosudarstvennogo universiteta = Bulletin of Baikal State University*, 2018, vol. 28, no. 1, pp. 24–35. DOI: 10.17150/2500-2759.2018.28(1).24-35. (In Russian).

11. Davydova G.V., Kozlova O.S. Aspects of Economic Growth Strategy Development for the Oil Upstream Sector. *Izvestiya Baikal'skogo gosudarstvennogo universiteta = Bulletin of Baikal State University*, 2018, vol. 28, no. 1, pp. 74–79. DOI: 10.17150/2500-2759.2018.28(1).74-79. (In Russian).

12. Romaniuk E.M., Danilenko N.N. Contents Stages of Competitive Strategy Formation for Small Firms in the Area of Tourism Businesses. *Aktivizatsiya intellektual'nogo i resursnogo potentsiala regionov: novye vyzovy dlya menedzhmenta kompanii. Materialy 2-i Vserossiiskoi konferentsii, Irkutsk, 19–20 maya 2016 g.* [Intensification of Intellectual and Resource Potential of Regions: New Challenges for Companies' Management. Materials of the 2nd All-Russian Conference, May 19–20, 2016]. Irkutsk, 2016, pt. 1, pp. 200–205. (In Russian).

13. Guseva G.V. Methodological Basis for Intrapreneurship Implementation with the Use of Internal Venture Strategies in Companies. *Izvestiya Baikal'skogo gosudarstvennogo universiteta = Bulletin of Baikal State University*, 2018, vol. 28, no. 1, pp. 36–43. DOI: 10.17150/2500-2759.2018.28(1).36-43. (In Russian).

14. Maksimov M.M. Types of strategies development for small businesses. *Elitarium*. Available at: http://www.elitarium.ru/strategija_razvitija_malykh_predpriyatij. (In Russian).

15. Analoui F., Karami A. *Strategic Management in Small and Medium Enterprises*. London, Thomson Learning, 2003. (Russ. ed.: Analoui F., Karami A. *Strategicheskii menedzhment malykh i srednikh predpriyatij*. Moscow, Yuniti-Dana Publ., 2012. 400 p.).

16. Turenko B.G. *Strategicheskoe upravlenie predpriyatiem (teoretiko-metodologicheskii aspekt)* [Business strategic management (theoretical and methodological aspect)]. Irkutsk, Baikal State University of Economics and Law Publ., 2008. 234 p.

17. Sibiriyakov V.G. Designing crises is the way to success. *EKO = ECO*, 1999, no. 10, pp. 144–160. (In Russian).

Информация об авторах

Туренко Борис Григорьевич — доктор экономических наук, профессор, кафедра инженерно-экономической подготовки, Байкальский государственный университет, г. Иркутск, Российская Федерация, e-mail: tturenko@rambler.ru.

Туренко Татьяна Александровна — кандидат экономических наук, доцент, кафедра менеджмента, маркетинга и сервиса, Байкальский государственный университет, г. Иркутск, Российская Федерация, e-mail: tturenko@rambler.ru.

Для цитирования

Туренко Б.Г. О новом подходе к формированию стратегии развития предприятий малого бизнеса / Б.Г. Туренко, Т.А. Туренко // Известия Байкальского государственного университета. — 2019. — Т. 29, № 3. — С. 484–490. — DOI: 10.17150/2500-2759.2019.29(3).484-490.

Authors

Boris G. Turenko — D.Sc. in Economics, Professor, Department of Engineering and Economic Training, Baikal State University, Irkutsk, the Russian Federation, e-mail: tturenko@rambler.ru.

Tatyana A. Turenko — Ph.D. in Economics, Associate Professor, Department of Management, Marketing and Service, Baikal State University, Irkutsk, the Russian Federation, e-mail: tturenko@rambler.ru.

For Citation

Turenko B.G., Turenko T.A. On a New Approach to Formation of a Strategy of Developing Small Businesses. *Izvestiya Baikal'skogo gosudarstvennogo universiteta = Bulletin of Baikal State University*, 2019, vol. 29, no. 3, pp. 484–490. DOI: 10.17150/2500-2759.2019.29(3).484-490. (In Russian).