

МЕНЕДЖМЕНТ/MANAGEMENT

DOI: <https://doi.org/10.60797/IRJ.2025.154.87>

**ФОРМИРОВАНИЕ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИЙ МАЛОГО БИЗНЕСА В УСЛОВИЯХ НОВОГО ТЕХНОЛОГИЧЕСКОГО УКЛАДА**

Научная статья

**Глущенко В.В.<sup>1,\*</sup>**

<sup>1</sup>ORCID : 0000-0003-1324-9326;

<sup>1</sup>Московский политехнический университет, Москва, Российская Федерация

<sup>1</sup>Российский государственный университет социальных технологий, Москва, Российская Федерация

\* Корреспондирующий автор (glu-valery[at]yandex.ru)

**Аннотация**

Предметом работы являются методические аспекты формирования стратегии развития организаций малого бизнеса; объектом работы выступает малый бизнес в условиях нового технологического уклада; целью статьи выступает увеличение эффективности стратегий развития организаций малого бизнеса в условиях нового технологического уклада; для достижения поставленной цели в работе решаются следующие задачи: изучаются особенности нового технологического уклада, факторы, влияющие на развитие организаций малого бизнеса, на основе анализа практик развития малого бизнеса выделяются наиболее часто практически реализуемые стратегии развития организаций малого бизнеса, обсуждаются особенности, риски разработки и реализации стратегий развития малого бизнеса; научными методами в работе выступают: ретроспективный, логический, сравнительный и системный анализ; научная новизна работы определяется формированием концептуального подхода при разработке стратегии развития организаций малого бизнеса в условиях становления нового технологического уклада.

**Ключевые слова:** организация, кризис, технологический уклад, малый бизнес, стратегия, сценарий, развитие, эффективность.

**FORMATION OF DEVELOPMENT STRATEGY OF SMALL BUSINESS ORGANISATIONS IN THE CONDITIONS OF A NEW TECHNOLOGICAL PARADIGM**

Research article

**Glushchenko V.V.<sup>1,\*</sup>**

<sup>1</sup>ORCID : 0000-0003-1324-9326;

<sup>1</sup>Moscow Polytechnic University, Moscow, Russian Federation

<sup>1</sup>Russian State University of Social Technologies, Moscow, Russian Federation

\* Corresponding author (glu-valery[at]yandex.ru)

**Abstract**

The subject of work is methodical aspects of formation of the development strategy of small business organisations; the object of work is small business in the conditions of a new technological paradigm; the aim of the article is to increase the effectiveness of development strategies of small business organisations in the conditions of a new technological paradigm; in order to achieve this goal, the following tasks are solved in the work: the specifics of a new technological paradigm, factors influencing the development of small business organisations are studied on the basis of the analysis of small business development practices the most frequently practically implemented strategies of small business organisations development are singled out, features, risks of development and implementation of small business development strategies are discussed; scientific methods in the work are the following: retrospective, logical, comparative and system analysis; scientific novelty of the work is determined by the formation of a conceptual approach in the development of small business organisations development strategy in the conditions of formation of a new technological mode.

**Keywords:** organisation, crisis, technological mode, small business, strategy, scenario, development, efficiency.

**Введение**

Актуальность этой работы определяется повышением роли стратегий организаций малого бизнеса в условиях нового технологического уклада и выхода из глобального кризиса.

Гипотезой работы выступает предположение о том, что формирование концепции стратегии развития организации малого бизнеса на основе предлагаемой методики повысит вероятность формирования эффективных стратегий в условиях неопределенности, порождаемой развитием нового технологического уклада.

Проблемой работы является повышение эффективности стратегического планирования деятельности организаций малого бизнеса.

Целью статьи выступает увеличение эффективности стратегий развития организаций малого бизнеса в условиях формирования нового технологического уклада.

Для достижения поставленной цели в работе решаются следующие задачи:

- изучаются особенности нового технологического уклада, факторы, влияющие на развитие организаций малого бизнеса;

- на основе анализа практик развития малого бизнеса выделяются наиболее часто практически реализуемые стратегии развития организаций малого бизнеса;

- обсуждаются особенности, риски разработки и реализации стратегий развития организаций малого бизнеса. Объектом работы выступает малый бизнес в условиях нового технологического уклада. Предметом работы является философия стратегии развития организаций малого бизнеса.

### Методы и принципы исследования

Анализ методов исследований на основе научных публикаций на тему этой статьи показывает следующее.

Известный международный эксперт Клаус Шваб считает, что в рамках четвертой промышленной революции происходят небывалые изменения [1, С. 2]. Переход к новому технологическому укладу сопровождается глобальным кризисом [2]. Ученые разрабатывают стратегии развития малого бизнеса, в частности, на основе инфраструктурной модели [3, С. 398–304]. Эксперты считают важным соблюдать определенные принципы стратегического планирования в малом бизнесе [4, С. 66–69]. Аналитики обсуждают:

- специфику использования стратегии диверсификации в малых фирмах [5, С. 555–561];
- особенности анализа и принятия стратегий в малом предпринимательстве [6, С. 95–96];
- инструменты и стратегии цифровой трансформации малого бизнеса [7, С. 262–267].

Специалисты исследуют отраслевые особенности стратегического планирования, в частности, в малом предпринимательстве в ювелирном деле [8, С. 67–75]. Эксперты изучают возможность применения международного опыта при формировании стратегии малого бизнеса в Республике Узбекистан [9, С. 330–338]. Исследователи высказывают точку зрения, что стратегия должна основываться на определенной философии социально-экономического развития и философии развития фирмы [10, С. 100–104]. Инструментом визуализации при формировании и контроле реализации стратегии фирмы могут быть стратегические карты [11, С. 887–892].

Анализ научных публикаций по теме настоящей статьи подтверждает ее актуальность.

На основе анализа публикаций можно говорить о том, что методами исследований по теме настоящей статьи могут выступать: исторический анализ, в частности методов стратегического планирования; методы экономического анализа (PEST, SWOT-анализ, матрица БКГ); экспертный анализ под которым понимается анализ историй успеха реальных малых фирм, включая выделение факторов успеха этих фирм; системный анализ позволяет оценить соответствие стратегии трендам развития технологий и экономики в период нового технологического уклада; использование метода сценариев позволяет формировать логическую последовательность событий не только в процессе стратегического управления малой фирмой, но и синтезировать сценарий создания самой стратегии малой фирмы.

### Основные результаты

В качестве факторов нового технологического уклада, влияющих на стратегию развития организаций малого бизнеса, можно назвать:

- развитие общества потребления, что предполагает стремление к более полному удовлетворению потребностей;
- развитие сетевого общества, что обуславливает повышение значимости горизонтальных связей в бизнесе и обществе;
- трансформация структуры спроса под воздействием кризиса;
- опережающее развитие сферы сервиса в период нового технологического уклада;
- опережающей развитие технологий нового технологического уклада (нанотехнологий, информационных технологий, технологий цифровизации; нейротехнологий, биотехнологий);

Под сценарием развития фирм в малом бизнесе в данной статье подразумевается логическая последовательность состояний фирмы, которая приводит к адаптации этой фирмы к изменениям в ее внешней среде.

Рекомендуется следующий алгоритм формирования стратегии развития малой организации:

- 1) провести экспертный анализ (анализ историй успеха малых фирм в отрасли);
- 2) описать возможные варианты новых продуктов фирмы и их характеристики;
- 3) описать облик и потребности потенциальных покупателей таких товаров и услуг (продуктов);
- 4) определить тип рынка (рынок чистой конкуренции, олигополистический рынок, рынок монополистической конкуренции, чистая монополия);
- 5) позиционировать продукты (товары и/или услуги) и фирму на рынке;
- 6) провести анализ внешней среды фирмы (PEST-анализ); внутренней среды фирмы (например, методом срезов, выделив: финансовый, кадровый, технологический и другие срезы);
- 7) выполнить SWOT -анализ, т.е. совместный анализ внешней внутренней среды с целью установления соответствия состояния внутренней среды фирмы возможностям и угрозам ее внешней среды;
- 8) определить тип конкурентной стратегии фирмы на рынке с учетом экспертного анализа историй успеха малых фирм в отрасли;
- 9) сформировать стратегический план развития малой фирмы в рамках выбранной стратегии развития;
- 10) построить сценарий реализации стратегии фирмы;
- 11) разработать подробный план реализации стратегии на рынке;
- 12) оценить экономическую эффективность проекта с использованием ряда показателей (срок окупаемости PP; чистый приведенный эффект-NPV; индекс рентабельности инвестиций -PI и др.).

При анализе рынка и рыночной ситуации рекомендуется соблюдать такую последовательность видов анализа: сначала идет анализ внешней среды (PEST-анализ); далее проводится анализ внутренней среды фирмы (выделяют «срезы»: финансовый, кадровый, технологический, ресурсный и др.; потом идет совместный анализ внешней и внутренней среды (СВОТ-анализ).

Кроме этого, может проводиться GAP анализ. GAP анализ – это анализ для поиска стратегического разрыва (щели), который представляет собой расхождение между желаемым и реальным положением в деятельности организации. В рамках GAP анализа оценивается желаемое состояние организации, которое отражает уровень её

стратегических притязаний и реальное состояние организации, т.е. что реально достижимо для её текущего состояния. По результатам такого анализа формируется стратегия развития организации, направленная на ликвидацию этого разрыва. Практически это может быть сделано путем построения сценария.

При определении конкурентной стратегии в маркетинге разработаны несколько подходов [12, С. 80–150]. Вид стратегии может быть выбран с использованием известной матрицы Бостонской консалтинговой группы (БКГ). Кроме этого, рекомендуется учитывать, что как известно, Игорем Ансоффом были предложены следующие виды стратегий развития фирмы:

- 1) развитие фирмы на существующем рынке на основе существующего продукта (стратегия проникновения на рынок);
- 2) развитие организации на существующем рынке, но с новым продуктом (стратегия развития рынка);
- 3) развитие фирмы на новом рынке, но с существующим продуктом (стратегия развития продуктов);
- 4) развитие фирмы на новом рынке с новым продуктом (стратегия диверсификации деятельности фирмы).

Сценарий реализации стратегии малой фирмы на рынке представляет собой логическую последовательность событий, приводящих к переходу фирмы из текущего состояния в предпочтительное состояние в будущем.

Такой сценарий может быть построен на основе граф-дерева целей, стратегических карт развития малой фирмы.

Дополнительно, рекомендуется учитывать, что экспертный анализ реальных историй успеха малых фирм показал, что наиболее часто к успеху приводят такие практические стратегии:

- создание удачного, уникального продукта и формирования на его основе собственного бренда (пример, Дом моды Славы Зайцева, создание персонального бренда Славы Зайцева);
- масштабирования успешной бизнес-модели путем развития фирмы на новом рынке, но с существующим продуктом (стратегия развития продуктов). Предположительно по такому пути пошли «Магнит», «Дикси» и др.;
- развития инновационной идеи (например, интернет-торговли), предположительно по такому пути пошли OZON и др.

В процессе формирования конкурентной стратегии организации малого бизнеса нужно понимать следующее. Рост продаж возможен на основе роста конкурентоспособности продукта, обеспечения надежной работы каналов продвижения продукта от производителя к потребителям.

Конкурентоспособность продукта имеет ценовую и неценовую составляющие. Если рынок носит олигополистический характер (небольшое количество продавцов и/или покупателей), то необходимо провести анализ ценовых стратегий конкурентов. При этом для обеспечения ценовой конкурентоспособности используют мониторинг ценовых стратегий конкурентов и формируют собственную (повышающую продажи) ценовую стратегию. Это неопределенность и игра с несколькими участниками рынка (конкурентами на данном сегменте рынка).

Для обеспечения неценовой конкурентоспособности стремятся повысить качество продукта (товара, услуги), для чего нужно глубже изучить потребности клиентов, применяют автоматизацию процесса продаж и оказания услуг (CRM-системы).

В дополнение к этому фирма может использовать методологию бережливого производства, которая позволили семейной фирме «Тойота» стать лидером мирового автопрома.

### Обсуждение

Формирование стратегий организаций относится к деятельности ТОП-менеджмента этих организаций и требует серьезной теоретической подготовки от разработчиков стратегических планов фирм. У организаций малого бизнеса владельцами и по совместительству менеджерами являются, чаще всего практикующие предприниматели, не имеющие фундаментального экономического образования. При этом у малых фирм, чаще всего, отсутствует (по финансовым причинам) и возможность нанять высококвалифицированных консультантов. Поэтому организациям малого бизнеса требуется достаточно простой и понятный широкому кругу предпринимателей инструментальный метод формирования стратегий развития малого бизнеса. Такой инструментальный метод может быть получен путем «наложения» метода экспертного анализа (анализа источников успеха известных фирм) на известные теоретические подходы в области стратегического планирования (классификация стратегий И. Ансоффа, матрица БКГ и другое). Использование экспертного анализа стратегий и источников успеха малых фирм в отрасли позволяет резко сократить объемы теоретических исследований при формировании практической стратегии развития малой фирмы с учетом специфики ситуации в отрасли.

Дополнительно рекомендуется учитывать, что формирование стратегий развития организаций малого бизнеса часто связано с изменениями на рынках в период кризиса и становления нового технологического уклада. Как правило, синтез стратегии развития организации малого бизнеса происходит на фоне: ограниченного времени на принятие стратегических решений; нехватки финансовых ресурсов; ограниченности интеллектуальных ресурсов и отсутствия возможности привлечения консультантов. В такой ситуации крайне важно иметь адекватную и достаточно краткую методологию формирования стратегии фирмы собственными силами стейкхолдеров малого бизнеса. Методика синтеза стратегии развития малой фирмы, представленная в настоящей работе, может позволить субъектам малого бизнеса формировать адекватную стратегию такого бизнеса с учетом временных, финансовых и интеллектуальных ограничений.

В перечень рисков, связанных с формированием стратегии развития организаций малого бизнеса можно включить следующее: неправильное определение цели (желаемого состояния) фирмы в будущем; недостаточность ресурсов для достижения цели; ошибки при составлении граф-дерева целей или стратегической карты и другое.

### Заключение

В работе описаны методические основы формирования стратегии организаций малого бизнеса в условиях выхода из глобального кризиса и формирования нового технологического уклада. В работе выделены три наиболее часто

реализуемые стратегии развития организаций малого бизнеса, основанные на: создании уникального продукта и формировании бренда; масштабировании бизнеса; реализации инновационной идеи. Результаты статьи могут способствовать повышению эффективности формирования и реализации стратегии малых фирм.

### Конфликт интересов

Не указан.

### Рецензия

Все статьи проходят рецензирование. Но рецензент или автор статьи предпочли не публиковать рецензию к этой статье в открытом доступе. Рецензия может быть предоставлена компетентным органам по запросу.

### Conflict of Interest

None declared.

### Review

All articles are peer-reviewed. But the reviewer or the author of the article chose not to publish a review of this article in the public domain. The review can be provided to the competent authorities upon request.

### Список литературы / References

1. Шваб К. Технологии четвертой промышленной революции = Shaping The Fourth Industrial Revolution / К. Шваб, Н. Дэвис. — Москва : Эксмо, 2018. — 320 с. — ISBN 978-5-04-095565-7.
2. Глущенко В.В. Кризиология как методология исследования кризисов, связанных с процессом формирования нового технологического уклада / В.В. Глущенко // International Research Journal. — 2022. — № 6(120). — С. 120–126. DOI: 10.23670/IRJ.2022.120.6.114.
3. Косимов С. Стратегии развития малого бизнеса и частного предпринимательства на основе инфраструктурной деятельности / С. Косимов. — 2024. — Т. 2, № 8. — С. 398–304.
4. Черкасова Е.А. Общие принципы стратегии управления субъектами малого бизнеса в условиях кризиса / Е.А. Черкасова, А.А. Прокопенкова, И.В. Брага // Развитие экосистемы России с учетом новых вызовов : сб. по итогам II Национальной научно-практической конференции. — Москва, 2024. — С. 66–69.
5. Медведская О.И. Особенности применения стратегии диверсификации на предприятиях малого бизнеса / О.И. Медведская, Г.М. Орлов // Научный аспект. — 2024. — Т. 5, № 7. — С. 555–561.
6. Вьюшина Л.С. Исследование особенностей выбора стратегий развития малого бизнеса / Л.С. Вьюшина, Т.Д. Раева // Анализ состояния и перспективы развития экономики России : материалы VIII Всероссийской молодежной научно-практической конференции (с международным участием). — Иваново, 2024. — С. 95–96.
7. Рустамова А.И. Цифровая трансформация малого и среднего бизнеса: стратегии и инструменты для устойчивого роста / А.И. Рустамова, М.Х. Османова // Экономика: вчера, сегодня, завтра. — 2024. — Т. 14, № 5-1. — С. 262–267.
8. Акулинин Ф.В. Разработка конкурентной стратегии в малом и среднем ювелирном бизнесе / Ф.В. Акулинин, Ч. Чжифэн, А.К. Захаров // Инновационная экономика: информация, аналитика, прогнозы. — 2023. — № 6. — С. 67–75.
9. Чакконова Л.К. Стратегии развития малого бизнеса в Республике Узбекистан на основе международного опыта / Л.К. Чакконова // Актуальные вопросы совершенствования бухгалтерского учета, статистики и налогообложения организаций : материалы IX Международной научно-практической конференции. — 2020. — С. 330–338.
10. Глущенко В.В. Философские аспекты формирования стратегии научно-технологического и социально-экономического развития / В.В. Глущенко, И.И. Глущенко // Международный научно-исследовательский журнал. — 2016. — № 4-4(46). — С. 100–104. DOI: 10.18454/IRJ.2016.46.150.
11. Кузнецова Н.В. Стратегическая карта как инструмент визуализации стратегии развития предприятий малого бизнеса / Н.В. Кузнецова // Экономика и предпринимательство. — 2022. — № 9(146). — С. 887–892.
12. Кнышова Е.Н. Маркетинг: учебное пособие / Е. Н. Кнышова. — Москва : ИД «Форум»: Инфра-М, 2009. — 282 с.

### Список литературы на английском языке / References in English

1. Shvab K. Tekhnologii chetvyortoy promyshlennoy revolyutsii [Shaping The Fourth Industrial Revolution] / K. Shvab, N. Davis. — Moscow : Eksmo, 2018. — 320 p. — ISBN 978-5-04-095565-7. [in Russian]
2. Glushchenko V.V. Krizisologiya kak metodologiya issledovaniya krizisov, svyazannykh s protsessom formirovaniya novogo tekhnologicheskogo uklada [Crisisology as a methodology for studying crises associated with the process of forming a new technological order] / V.V. Glushchenko // International Research Journal. — 2022. — № 6(120). — P. 120–126. DOI: 10.23670/IRJ.2022.120.6.114. [in Russian]
3. Kosimov S. Strategii razvitiya malogo biznesa i chastnogo predprinimatel'stva na osnove infrastrukturnoy deyatel'nosti [Development strategies for small business and private entrepreneurship based on infrastructure activities] / S. Kosimov. — 2024. — Vol. 2, № 8. — P. 398–304. [in Russian]
4. Cherkasova E.A. Obshchie printsipy strategii upravleniya sub"ektami malogo biznesa v usloviyakh krizisa [General principles of small business management strategy in crisis conditions] / E.A. Cherkasova, A.A. Prokopenkova, I.V. Braga // Razvitie ekosistemy Rossii s uchetom novykh vyzovov [Development of Russia's ecosystem considering new challenges] : Collection based on the results of the II National Scientific-Practical Conference. — Moscow, 2024. — P. 66–69. [in Russian]
5. Medvedskaya O.I. Osobennosti primeneniya strategii diversifikatsii na predpriyatiyakh malogo biznesa [Features of diversification strategy implementation in small businesses] / O.I. Medvedskaya, G.M. Orlov // Nauchnyy aspekt [Scientific Aspect]. — 2024. — Vol. 5, № 7. — P. 555–561. [in Russian]
6. Vyushina L.S. Issledovanie osobennostey vybora strategiy razvitiya malogo biznesa [Study of the features of choosing development strategies for small businesses] / L.S. Vyushina, T.D. Raeva // Analiz sostoyaniya i perspektivy razvitiya

ekonomiki Rossii [Analysis of the state and development prospects of the Russian economy] : Materials of the VIII All-Russian Youth Scientific-Practical Conference (with international participation). — Ivanovo, 2024. — P. 95–96. [in Russian]

7. Rustamova A.I. Tsifrovaya transformatsiya malogo i srednego biznesa: strategii i instrumenty dlya ustoychivogo rosta [Digital transformation of small and medium businesses: strategies and tools for sustainable growth] / A.I. Rustamova, M.Kh. Osmanova // *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today, Tomorrow]. — 2024. — Vol. 14, № 5-1. — P. 262–267. [in Russian]

8. Akulinin F.V. Razrabotka konkurentnoy strategii v malom i srednem yuvelirnom biznese [Development of competitive strategy in small and medium jewelry business] / F.V. Akulinin, Ch. Chzhifen, A.K. Zakharov // *Innovatsionnaya ekonomika: informatsiya, analitika, prognozy* [Innovative Economy: Information, Analytics, Forecasts]. — 2023. — № 6. — P. 67–75. [in Russian]

9. Chakkonova L.K. Strategii razvitiya malogo biznesa v respublike Uzbekistan na osnove mezhdunarodnogo opyta [Development strategies for small business in the Republic of Uzbekistan based on international experience] / L.K. Chakkonova // *Aktual'nye voprosy sovershenstvovaniya bukhgalterskogo ucheta, statistiki i nalogooblozheniya organizatsiy* [Current issues of improving accounting, statistics and taxation of organizations] : Materials of the IX International Scientific-Practical Conference. — 2020. — P. 330–338. [in Russian]

10. Glushchenko V.V. Filosofskie aspekty formirovaniya strategii nauchno-tekhnologicheskogo i sotsial'no-ekonomicheskogo razvitiya [Philosophical aspects of forming a strategy for scientific, technological and socio-economic development] / V.V. Glushchenko, I.I. Glushchenko // *Mezhdunarodnyy nauchno-issledovatel'skiy zhurnal* [International Research Journal]. — 2016. — № 4-4(46). — P. 100–104. DOI: 10.18454/IRJ.2016.46.150. [in Russian]

11. Kuznetsova N.V. Strategicheskaya karta kak instrument vizualizatsii strategii razvitiya predpriyatiy malogo biznesa [Strategic map as a tool for visualizing small business development strategies] / N.V. Kuznetsova // *Ekonomika i predprinimatel'stvo* [Economics and Entrepreneurship]. — 2022. — № 9(146). — P. 887–892. [in Russian]

12. Knyshova E.N. Marketing [Marketing] : Study Guide / E.N. Knyshova. — Moscow : ID "Forum" : Infra-M, 2009. — 282 p. [in Russian]