

УДК 65.01 (330.88)

DOI: 10.21209/2227-9245-2019-25-3-107-115

МАЛЫЙ БИЗНЕС: СТРАТЕГИЯ КАК ПРАКТИКА

SMALL BUSINESS: STRATEGY AS A PRACTICE

*Т. А. Кондрацкая, Байкальский государственный университет,
г. Иркутск
forsherbak@gmail.com*

T. Kondratskaya, Baikal State University, Irkutsk



Представлены результаты эмпирического исследования в области нового аспекта — «стратегия как практика». Несмотря на относительно большой период существования теории стратегического управления, практическая интерпретация агентами бизнеса понятия «стратегия» оказывается намного многообразнее. Оно не укладывается в предлагаемые классификации, что породило новое направление в институционализме — не пытаться группировать по существующим критериям видение стратегий, а открыть новую сферу исследований. Это позволяет обнаружить зависимость видения стратегии не только от размера бизнеса, но и стиля лидерства его руководителя. Посредством глубокого интервью выявлены подходы к стратегии в рамках таких стилей, как авторитарный, демократический и либеральный, у руководителей-собственников (соучредителей) малого бизнеса в различных видах деятельности — торговле, строительстве, производстве, транспорте, персонализированных услугах. Определены как общие черты (необходимость стратегии из-за изменений во внешней среде), так и различия (цели стратегии, способы разработки, участие сотрудников, уровень открытости для партнеров)

Ключевые слова: стратегии; малый бизнес; школы стратегий; стиль лидерства; принятие решений; теория фирмы; стратегическое управление; глубокое интервью; практика использования стратегий

The paper presents the results of empirical research in the field of a new aspect of the “strategy-as-practice” research. Despite the relatively long period of existence of the theory of strategic management, practical interpretation of the concept of “strategy” by business agents is much more diverse. It does not fit into the proposed classification today. This gave rise to a new direction in institutionalism — not to try to group a vision of strategies according to existing criteria, but to open a new line of research. This makes it possible to detect the dependence of the vision of the strategy not only on the size of the business, but also on the leadership style of its leader. Through in-depth interviews, approaches to strategy were identified within such styles as authoritarian, democratic and liberal among small business property managers (co-founders) in various activities — trade, construction, manufacturing, transport, personalized services. Both common features (the need for a strategy due to changes in the external environment) and differences (strategy goals, development methods, employee participation, level of openness for partners) are identified

Key words: strategies; small business; strategy schools; leadership style; making decisions; firm theory; strategic management; profound interview; practice of using strategies

Введение. Изменения в системе мирового хозяйства неизбежно приводят к внедрению в оборот новых терминов и категорий. Зачастую они бывают связаны с интеграцией и дифференциацией знаний и

с появлением новых научных направлений, различных научных школ [3]. Современную притягательность понятия «стратегия», как правило, связывают с необходимостью реагировать и приспосабливаться к меняю-

щейся внешней среде посредством сохранения конкурентоспособности [2]. Но далее ученые расходятся во мнениях и представляют большое многообразие концепций, часть из которых к концу XXI в. систематизирована Г. Минцбергом. Это и план, и принцип поведения, и перспектива, и позиция, и прием [13]. Однако бизнес не стоит на месте. Идеи необходимости наличия стратегий захватили как крупный, так и малый бизнес [8]: «Все руководители знают, что без стратегии не обойтись» [5].

Популярность стратегии как инструмента бизнеса обратила на себя внимание институционалистов, которые вводят в оборот термин “strategy-as-practice” к середине 90-х гг. XXI в. [18]. Его можно трактовать следующим образом: «стратегия как видение практиков» или «практическое видение стратегий», «стратегия глазами практиков», но ни в коем случае ни как теория, воплощаемая в практике бизнеса. Данный термин подчеркивает, что практическое использование понятия «стратегии» может в корне отличаться от того, что содержится в работах А. Стрикленда, И. Ансоффа, Ф. Аналоуи, И. Адизеса и других классиков стратегического менеджмента. «Стратегия как практика» — это, с одной стороны, признание того, что практика использования инструмента опережает по времени появление новых теоретических концепций, а с другой — подчеркивает более широкое и многообразное видение явления в бизнесе.

Новая попытка систематизировать, осмыслить и придать некую теоретическую базу данным тенденциям [15] основывается на идеях микрооснов института В. Пауэлла и Дж. Коливаса [14] и развивается в виде попытки найти институциональную логику в создании фирм и их длительного существования (Р. Торнтон, В. Окасио [16]), решения институциональных проблем за счет внутренних возможностей фирм (Р. Гринвуд, М. Райнард и др. [11]), выполнения институциональных функций (Т. Лоуренс, Р. Саддаби [12]) или внутренних социальных процессов (Е. Ваара, Р. Уиттингтон [17]). В российской теории при рассмотрении поведения фирмы при

внешних изменениях зачастую присутствуют экзотические физико-механистические объяснения малых флуктуаций [7], наличия гомеостаза [1]. Однако появились работы в области институциональной теории, в рамках которых при анализе рационального поведения экономических субъектов учитываются культурно-исторические, культурные факторы, оказывающие влияние на процесс принятия решений [9]. При этом в эмпирических исследованиях предлагается не подгонять действительность под существующие теории и модели [4].

В рамках формирующихся тенденций поставлена *цель* — рассмотреть практическое видение сущности такого явления, как «стратегия», в среде руководителей малого бизнеса (г. Иркутск), где отсутствует диверсификация деятельности — базовая основа стратегического управления крупных компаний.

Методика исследования. В качестве инструмента исследования использовано выборочное исследование в форме развернутого интервью учредителей (соучредителей) субъектов малого предпринимательства г. Иркутск, являющихся юридическими лицами. При этом учредитель (соучредитель) выполняет функции высшего руководства, т. е. является лицом, ответственным за разработку стратегии компании. При этом данные лица не должны иметь базового образования (бакалавриат, специалитет, магистратура) в экономике или управлении. Причина выбора данного критерия заключается в целях исследования — определение стратегии как практического инструмента, а не реализация полученных теоретических знаний в бизнесе. По этой же причине в интервьюировании не принимали участие наемные менеджеры, являющиеся носителями знаний, навыков и умений в области управления. При проведении исследования использованы базовые принципы и этапы интервьюирования [6; 10].

Исследование проводилось в апреле-октябре 2018 г. По данным Министерства экономического развития Иркутской области, по состоянию на начало 2018 г.

в Иркутской области зарегистрировано 38323 единиц микропредприятий и малых (rkobl.ru/sites/economy/small_business/apons_biznes/position). Из них 14187 единиц (37,0 %, первое место) приходилось на предприятия оптовой и розничной торговли, ремонта автотранспортных средств, мотоциклов, бытовых изделий и предметов личного пользования — 7897 (20,6 %, второе место); на предприятия, занимающиеся операциями с недвижимым имуществом, арендой и предоставлением услуг — 4617 (12,0 %, третье место); на субъекты, занятые в сфере строительства, транспорта и связи — 3187 (8,3 %, четвертое место); обрабатывающее производство — 3041 (7,9 %, пятое место). В данном случае не принимался во внимание масштаб деятельности по обороту предприятий или численности, так как влияние размера бизнеса на видение сущности стратегий не анализировалось в рамках проводимого исследования.

Указанные виды деятельности в совокупности формируют 85,5 % общего числа субъектов микро- и малых предприятий. С учетом сложившейся структуры мало-

го бизнеса численность интервьюируемых по видам деятельности определена из соотношения: на 10 респондентов учредителей (соучредителей)-руководителей в оптовой и розничной торговле, ремонте автотранспортных средств, мотоциклов, бытовых изделий и предметов личного пользования должно приходиться 4 респондента, специализирующихся на операциях с недвижимым имуществом, арендой и предоставлением услуг; 3 — строительство; по 2 респондента на предприятиях транспорта и связи и на обрабатывающем производстве; 3 — представители иных видов деятельности. Результаты исследования показаны на выборке по 24 респондентам, среди которых преобладают респонденты в возрасте до 40 лет (87,5 %).

Глубокое интервью принципиально отличается от популярного метода исследования — анкетирования с предлагаемыми вариантами ответов. Если структурной единицей анкеты является вопрос, то интервью — тема (подтема). Темы с низкой детализацией для интервью, разделенные на две части, представлены в табл. 1.

Таблица 1 / Table 1

Темы интервью / Interview Subjects

Номер / Number	Темы / Subjects
Общие / General	
1.1	Вид деятельности / Kind of activity
1.2	Опыт в управлении / Management experience
1.3	Уровень рентабельности бизнеса / Business Profitability Level
Тематические / Thematic	
2.0	Стиль лидерства / Leadership style
2.1	Стратегия компании / Company strategy
2.2	Причины, побуждающие к стратегиям / Reasons for Strategies
2.3	Стратегии в малом бизнесе / Small Business Strategies
2.4	Формы стратегий / Forms of strategies
2.5	Участие сотрудников в разработке стратегии / Employee involvement in strategy development
2.6	Информирование сотрудников о стратегии / Informing employees about the strategy
2.7	Информирование партнеров о стратегии / Informing partners about the strategy
2.8	Изучение опыта успешного использования стратегий / Learning from successful strategies
2.9	Информация для разработки стратегии / Strategy Development Information
2.10	Готовность привлечения сторонних компаний к разработке стратегии / Willingness to attract third-party companies to develop strategies

Результаты исследования. На предварительном этапе приглашение на участие в интервью получили 187 человек — участников мероприятий Фонда поддержки

малого предпринимательства Иркутской области (2017). Однако откликнулось на приглашение только 31 человек: из них 93,5 % оказались в возрасте до 40 лет. В составе

откликнувшихся по иным видам деятельности: представитель компании, оказывающей персональные (юридические) услуги, консалтинговые (кадровый консалтинг), здравоохранения (собственник, управляющий и практикующий врач стоматологического кабинета). Вместо ожидаемых двух респондентов по деятельности «транспорт и связь» в выборку включен только один. Не заинтересовался приглашением ни один представитель такого вида деятельности, как «операции с недвижимым имуществом,

арендой и предоставлением услуг». Более активными оказались потенциальные респонденты по виду деятельности «строительство», поэтому вместо планируемых троих человек интервью взято у шести респондентов. В выборку не включены респонденты, чей опыт работы в бизнесе не превышал трех лет. Численность персонала в компаниях респондентов составляет не менее пяти человек. Общая выборка респондентов представлена в табл. 2.

Таблица 2 / Table 2

Респонденты, принявшие участие в интервью / Interview respondents

Основная деятельность / Basic activity	Респонденты / Respondents	Опыт / Experience Минимум/максимум/ средний / Minimum/ maximum / average	Рентабельность / Profitability
Торговля / Trade	11	4 / 9 / 7,5	Высокий (91 %), средний (9 %) / High (91 %), average (9 %)
Строительство / Building	6	3 / 8 / 6	Средний (67 %), низкий (33 %) / Medium (67 %), low (33 %)
Транспорт / Transport	1	9 / 9 / 9	Средний (100 %) / Medium (100 %)
Производство / Production	2	4 / 5 / 4,5	Низкий (100 %) / Low (100 %)
Персонализированные услуги / Personalized services	4	6 / 11 / 7,5	Высокий (75 %), низкий (15 %) / High (75 %), low (15 %)

Особенности и преимущества глубоко-го интервью проявились в явном виде при ответах на вопросы темы «Уровень рентабельности». Первоначально все респонденты отвечали, что бизнес нерентабельный. Именно так бы они ответили при анкетировании. Однако, когда предлагалось сравнивать рентабельность основной деятельности с действующей ставкой рефинансирования ЦБ, установленной с 9 февраля 2018 г. в размере 7,5 %, и выбрать вариант: уровень соответствует ставке и больше нее на 1...2 % (низкий уровень); выше на 3...5 % (средний); выше более чем на 5 % (высокий), — картина резко изменилась. Оказалось, что респонденты при оценке рентабельности ориентируются не на ставку ЦБ или ставки по депозитам (что часто рассматривается в

экономической теории как альтернативный вариант для принятия решений о предпринимательстве), а на ставку кредита своего банка, под которую они могут получить заемный капитал. Данный вариант ближе не к классической теории, а практическим направлениям — корпоративные финансы, управление стоимостью капитала.

Несмотря на то, что тема «стиль лидерства» поднималась не первой, оказалось, что именно подход к управлению, как личностный императив, в первую очередь влияет на видение стратегии. Чтобы интервью не превратилось в лекцию по стилям, предложены только следующие варианты по К. Левину: авторитарный, демократический, либеральный. Смешанный вариант не рассматривался как возможный — определя-

лось преобладание способа принятия решений и проблем.

Второй фактор, оказавший не менее сильное влияние на видение стратегии, — особенности производственного процесса: ответы поляризовались в зависимости от характера контакта с конечным потребителем. Во-первых, это постоянный прямой краткосрочный (срочный) контакт персонала с потребителями (розничная торговля) — 8 респондентов. Во-вторых, прямой не

срочный (периодический) контакт персонала с потребителями или посредниками конечных потребителей (оптовая торговля — 3 респондента, персонифицированные услуги — 4, производство — 2). В-третьих, прерывистые контакты до начала производственного процесса и в его конце (транспорт, строительство) — 7 респондентов.

В табл. 3 представлены результаты зависимости стилей лидерства от характера контактов с потребителями.

Таблица 3 / Table 3

Контакты – стиль / Contacts – style, %

Контакт / Contact	Стиль / Style		
	Авторитарный / Authoritarian	Демократический / Democratic	Либеральный / Liberal
Срочный / Urgent	100	0	0
Периодический / Periodic	0	80	20
Прерывистый / Discontinuous	0	57	43

Представители авторитарного стиля лидерства аргументируют его необходимость жестким контролем за качеством обслуживания клиентов, работой с претензиями с их стороны, предотвращением недобросовестного отношения персонала (например, хищений) к работе.

Преобладание демократического стиля объясняется руководством необходимостью поддерживать со стороны персонала таких отношений с клиентами, которые будут долгосрочными и от них будет зависеть уровень вознаграждения персонала, поэтому мелочный контроль будет мешать «доверительным» отношениями в паре «клиент — сотрудник».

Относительно большая доля «либерализма» объясняется руководством не сознательным «попустительством», а особенностью процесса (наличие производственного лидера — мастера, бригадира, т. е. сильного *middle-менеджмента*) и системой оплаты труда (сдельная). Сложно сказать, можно ли этим объяснить и самый низкий уровень рентабельности в этом виде деятельности или он объясняется иными причинами — более высоким органическим строением капитала, что требует самостоятельного исследования.

В табл. 4 представлено видение сущности стратегии в зависимости от стиля лидерства руководителя. Поскольку авторитарный стиль преобладает в срочных контрактах, демократический — в периодических, а либеральный — в прерывистых, то можно определять зависимость ответов и от характера контактов.

Посредством интервью установлено, что в практике современного бизнеса видения стратегии есть подходы, которые классифицированы Г. Минцбергом: присутствует план (и даже более жесткая трактовка — инструкции в виде четких действий), прием (инструмент). Однако выявлен и иной подход в виде особого творческого вида принятия решений, который присущ руководителям с либеральным стилем лидерства. Этот же тип руководителей и не ждет от подчиненных оригинальных идей, считая, что их носителями могут быть не все. Несмотря на либерализм в управлении на практике участие персонала в новых решениях даже гипотетически не рассматривается. Поэтому такие руководители не считают целесообразным привлекать к разработке стратегий сторонние организации.

Таблица 4 / Table 4

Стратегия – стиль / Strategy – style

Тема / Subjects	Стиль / Style		
	Авторитарный / Authoritarian	Демократический / Democratic	Либеральный / Liberal
Стратегия компании – это ... / Company strategy	Четкие действия, план действий / Clear actions, action plan	Инструмент для получения доходов / Income tool	Творческие решения, не как у всех / Creative solutions, not like everyone else
Стратегия особенно необходима, когда ... / Strategy is especially necessary when ...	Появился новый конкурент / A new competitor has appeared	Уходят клиенты / Clients are leaving	Уходят клиенты, новые приемы и способы работы / Leaving customers, new techniques and ways of working
Стратегии в малом бизнесе ... / Small business strategies ...	Помогает выжить рядом с крупным / Helps to survive close to major	Даже маленький корабль должен знать, куда плыть / Even a small boat should know where to sail	Нужна, чтобы успех был не случайным, а постоянным / It is necessary that success was not accidental, but constant
Стратегия должна существовать ... / Strategy must exist ...	Только в голове у руководителя / Only in the head of the head	В золотой рамочке на стене, на бумаге / Only in the head	На бумаге, не принципиально / On paper, not fundamentally
Сотрудники в разработке стратегии ... / Employees in strategy development ...	Не должны принимать участие, если только те, кто работает много лет / Should not participate if only those who work for many years	Должны, так как контактируют с клиентами / Should, as they contact with customers	Не должны, это творческий процесс, а наемный персонал не заинтересован делиться идеями с работодателем, ему тогда лучше создать свой бизнес / Should not, this is a creative process, and hired personnel are not interested in sharing ideas with the employer, then it is better for him to create his own business
Сотрудникам следует сообщать о новой стратегии ... / Employees should report a new strategy ...	Нет, пусть выполняют личные задачи / No, let them perform personal tasks	Да, так как он должен знать, что его доход зависит от этой стратегии / Yes, since he needs to know that his income depends on this strategy	Не обязательно и не все / Not necessarily and not all
Партнерам и клиентам следует сообщать о предстоящей новой стратегии ... / Partners and customers should report upcoming new strategy ...	Нет, мы выбираем новых или нас выбирают после изменений / No, we choose new ones or we are chosen after the changes	Нет, мы под них подстраиваемся / No, we are adapted to them	Нет, но надо действиями побуждать и их меняться под нас / No, but it is necessary to encourage them to act and change them for us
Вам известен опыт успешного использования стратегий ... / You know the experience of successfully using strategies	Нет времени изучать, им повезло «ухватить» хорошее место, а дело не в стратегии / No time to learn they are lucky to "catch up" a good place, but the point is not in the strategy	Да, наш, Да (указаны две иркутских крупных компаний) / Yes, our Yes (two Irkutsk large companies are indicated)	Если компания работает более трех лет, значит у нее есть стратегия / If a company has been operating for more than three years, then it has a strategy
Для разработки стратегии необходим ... / To develop a strategy is needed ...	Личный опыт и знания своего бизнеса, знания о требованиях клиентов / Personal experience and knowledge of your business, knowledge of customer requirements	Анализ конкурентов, личные цели / Competitive analysis, personal goals	Анализ конкурентов, запросы клиентов, опыт других компаний / Competitor analysis, customer requests, experience of other companies
Привлечение для разработки стратегии консалтинговой компании ... / Attraction for the development of strategy consulting company ...	Нет, знаю бизнес лучше, зачем лишние траты / No, I know business better, why waste	Нецелесообразно, они же не знают специфики нашего бизнеса / Inappropriate, they do not know the specifics of our business	Нецелесообразно, это должно быть оригинальное решение, а не «избитое», о котором я могу и прочитать / It is inappropriate, it should be an original decision, not a "battered" one, about which I can and read

В целом стратегию при либеральном управлении можно охарактеризовать как идеи главного руководителя, позволяющие фирме если не стабильно развиваться долгое время, то хотя бы просто существовать. И несмотря на внутренний либерализм, к внешней открытости такие руководители не готовы.

Объединяет все стили лидерства отсутствие готовности к внешней открытости при реализации новых стратегий, что не характерно для крупных компаний, осознающих, что для поддержания долгосрочных контактов необходимо делать стратегию открытой. Преобладает видение, что малый бизнес может быть поглощен или уничтожен крупным. Подобное отношение является следствием отсутствия длительного существования института частной собственности в обществе, большого влияния государственных монополий в экономике России.

Придают значение опыту при разработке стратегии только руководители с авторитарным стилем. При демократическом стиле лидерства руководители готовы прислушиваться к идеям сотрудников, а стратегия должна быть оформлена в письменном виде. Последнее ожидалось до проведения глубокого интервью у авторитарных руководителей. Но если успешность бизнеса либеральные руководители связывают с собственными идеями, то авторитаристы часто связывают успех со случаем и везением.

Объединяющим элементом необходимости стратегии является внешняя среда: у авторитаристов это — новый конкурент (если его нет, то и нет необходимости в новой стратегии), у демократов и либералов — изменения в среде клиентов (периодически), но у последних значимы и новые способы работы, что можно трактовать как необходимость учитывать появление новых технологий, продуктов. Еще одно объединяющее видение стратегий руководителями малого бизнеса — цели самих стратегий. Никто не указал, что стратегия реализует диверсификацию или рост масштабов деятель-

ности до крупного. Для всех руководителей стратегия позволяет остаться в бизнесе.

При систематизации полученных результатов можно сформулировать следующие видения стратегий в малом бизнесе в зависимости от стилей лидерства.

Авторитарный стиль: «стратегия — это план в форме четких действий, необходимых при появлении нового конкурента, формирующийся руководителем с использованием его опыта и позволяющий сосуществовать с крупным бизнесом».

Демократичный стиль: «стратегия — формализованный инструмент, позволяющий сохранить и увеличить доходы компании, разрабатываемый его руководителем и сотрудниками с учетом анализа поведения конкурентов и изучения лучших практик бизнеса».

Либеральный стиль: «стратегия — это воплощение решений в формализованном или неформализованном виде, основанных на творческих идеях руководителя, призванных в компании существовать долгое время».

Заключение. Более масштабное исследование увеличит вариативность мнений и суждений. Тем не менее полученные результаты в рамках поставленной цели «стратегия как практика» позволяют согласиться с мнением Е. Ваары и Р. Уиттингтона, что социальные императивы, которые представлены в исследовании стилями управления, играют одну из решающих ролей при рассмотрении сущности стратегии. Осознание причастности к малому бизнесу и решение проблем за счет внутренних возможностей фирм — своего опыта, личных творческих способностей руководителей или компетенций сотрудников, подтверждают идеи институциональных проблем Р. Гринвуда, М. Райнарда. Очевидно, что исследование явления «стратегия» в рамках институционализма позволит увидеть еще большее разнообразие в этом практическом инструменте в разных сегментах бизнеса: от крупного бизнеса до микропредприятий.

Список литературы

1. Анохов И. В. Фирма как идеальная система // Известия Иркутской государственной экономической академии. 2016. Т. 26, № 4. С. 541–549.
2. Арбатская Е. А. Стратегия как инструмент управления конкурентоспособностью предприятия // Бизнес. Образование. Право. 2018. № 4. С. 93–96.
3. Горев В. П. Политэкономия как теоретическая и методологическая основа общей экономической теории // Известия Иркутской государственной экономической академии. 2015. Т. 25, № 2. С. 268–273.
4. Ефимов В. М. Институциональный подход в экономической науке и к экономической науке // Journal of Institutional Studies. 2015. Т. 7, № 3. С. 6–49.
5. Мартин Р. Стратегия без самообмана [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.hbr-russia.ru/management/strategiya/a13365> (дата обращения: 17.09.2018).
6. Ненашев М. И. Методы исследований в качественной социологии. Киров: Радуга-ИРЕСС, 2016. 134 с.
7. Огородникова Т. В. Современные междисциплинарные концепции о нелинейных волнах в экономике // Известия Иркутской государственной экономической академии. 2016. Т. 26, № 4. С. 534–540.
8. Туренко Б. Г., Туренко Т. А. Комплексная стратегия развития предприятий малого и среднего бизнеса. Иркутск: Изд-во Байкальского государственного университета экономики и права, 2013. 224 с.
9. Шавкунова И. С. «Решение» в психологии и экономике: интеграция научных подходов // Психология в экономике и управлении. 2017. Т. 9, № 1. С. 24–33.
10. Штейнберг И. Е. Логические схемы обоснования выборки для качественных интервью: «восьми-оконная» модель // Социология: методология, методы, математическое моделирование (4М). 2014. № 38. С. 38–71.
11. Greenwood R., Raynard M., Kodeih F., Micellota E., Lounsbury M. Institutional complexity and organizational responses // Academy of Management Annals. 2011. Vol. 5. P. 2–55.
12. Lawrence T., Suddaby R. Institutions and institutional work // The Sage Handbook of Organization Studies. London: Sage, 2011. P. 215–253.
13. Mintzberg H. Simply Managing. What manager do – and can do better. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 2013. 216 p.
14. Powell W. W., Colyvas J. A. Microfoundations of institutional theory // The Sage Handbook of Organizational Institutionalism. London: Sage, 2008. P. 276–298.
15. Smets M., Greenwood R., Lounsbury M. An institutional perspective on strategy as practice // The Cambridge handbook of strategy as practice. Cambridge: Cambridge University Press, 2015. P. 283–300.
16. Thornton R., Ocasio W. The Institutional logics perspective: a new approach to culture, structure, and process. Oxford: Oxford University Press, 2012. 222 p.
17. Vaara E., Whittington R. Strategy-as-practice: taking social practices seriously // Academy of Management Annals. 2012. Vol. 6. P. 2–52.
18. Whittington R. Strategy as practice // Long Range Planning. 1996. Vol. 29. P. 731–755.

References

1. Anokhov I. V. *Izvestiya Irkutskoy gosudarstvennoy ekonomicheskoy akademii* (News of the Irkutsk State Economic Academy), 2016, vol. 26, no. 4, pp. 541–549.
2. Arbatskaya E. A. *Biznes. Obrazovanie. Pravo* (Business. Education. Law), 2018, no. 4, pp. 93–96.
3. Gorev V. P. *Izvestiya Irkutskoy gosudarstvennoy ekonomicheskoy akademii* (News of the Irkutsk State Economic Academy), 2015, vol. 25, no. 2, pp. 268–273.
4. Efimov V. M. *Journal of Institutional Studies* (Journal of Institutional Studies), 2015, vol. 7, no. 3, pp. 6–49.
5. Martin R. *Strategiya bez samoobmana* (Strategy without self-deception). Available at: <https://www.hbr-russia.ru/management/strategiya/a13365> (Date of access: 17.09.2018).
6. Nenashev M. I. *Metody issledovaniy v kachestvennoy sotsiologii* (Methods of research in qualitative sociology). Киров: Rainbow PRESS, 2016. 134 с.
7. Ogorodnikova T. V. *Izvestiya Irkutskoy gosudarstvennoy ekonomicheskoy akademii* (News of the Irkutsk State Economic Academy), 2016, vol. 26, no. 4, pp. 534–540.
8. Turenko B. G., Turenko T. A. *Kompleksnaya strategiya razvitiya predpriyatij malogo i srednego biznesa* (A comprehensive development strategy for small and medium-sized enterprises). Irkutsk: Publishing house of the Baikal State University of Economics and Law, 2013. 224 p.
9. Shavkunova I. S. *Psihologiya v ekonomike i upravlenii* (Psychology in economics and management), 2017, vol. 9, no. 1, pp. 24–33.

10. Shteinberg I. E. *Sotsiologiya: metodologiya, metody, matematicheskoe modelirovanie (4M)* (Sociology: methodology, methods, mathematical modeling (4M)), 2014, no. 38, pp. 38–71.
11. Greenwood R., Raynard M., Kodeih F., Micellota E., Lounsbury M. *Academy of Management Annals* (Academy of Management Annals), 2011, vol. 5, pp. 2–55.
12. Lawrence T., Suddaby R. *The Sage Handbook of Organization Studies* (The Sage Handbook of Organization Studies). London: Sage, 2011, pp. 215–253.
13. Mintzberg H. *Simply Managing. What manager do – and can do better* (Simply Managing. What manager do – and can do better). San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 2013. 216 p.
14. Powell W. W., Colyvas J. A. *The Sage Handbook of Organizational Institutionalism* (The Sage Handbook of Organizational Institutionalism), London: Sage, 2008, pp. 276–298.
15. Smets M., Greenwood R., Lounsbury M. *The Cambridge handbook of strategy as practice* (The Cambridge handbook of strategy as practice), Cambridge: Cambridge University Press, 2015, pp. 283–300.
16. Thorton R., Ocasio W. The Institutional logics perspective: a new approach to culture, structure, and process (The Institutional logics perspective: a new approach to culture, structure, and process). Oxford: Oxford University Press, 2012. 222 p.
17. Vaara E., Whittington R. *Academy of Management Annals* (Academy of Management Annals), 2012, vol. 6, pp. 2–52.
18. Whittington R. Long Range Planning (Long Range Planning), 1996, vol. 29, pp. 731–755.

Коротко об авторе

Briefly about the author

Кондрацкая Татьяна Алексеевна, канд. экон. наук, доцент, Байкальский государственный университет, г. Иркутск, Россия. Область научных интересов: теория и практика стратегического управления, анализ и оценка эффективности управления
forsherbak@gmail.com

Tatiana Kondratskaya, candidate of economic sciences, associate professor, Baikal State University, Irkutsk, Russia. Sphere of scientific interests: theory and practice of strategic management, analysis and rating of management effectiveness

Образец цитирования

Кондрацкая Т. А. Малый бизнес: стратегия как практика // Вестн. Забайкал. гос. ун-та. 2019. Т. 25. № 3. С. 107–115. DOI: 10.21209/2227-9245-2019-25-3-107-115.

Kondratskaya T. Small business: strategy as a practice // Transbaikal State University Journal, 2019, vol. 25, no. 3, pp. 107–115. DOI: 10.21209/2227-9245-2019-25-3-107-115.

Статья поступила в редакцию: 28.12.2018 г.
Статья принята к публикации: 19.02.2019 г.

