
Т. В. Пузанова, кандидат технических наук, доцент
М. В. Денисенкова, студент
Белорусско-Российский университет, Могилев, Беларусь

РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ МАЛОГО БИЗНЕСА НА ОСНОВЕ МАТРИЧНЫХ МЕТОДОВ

В условиях рыночной экономики важным фактором организации эффективной работы предприятия любого масштаба и организационно-правовой формы является планирование, которое обеспечивает оптимальное управление деятельностью предприятия посредством выявления и реализации его конкурентных преимуществ в условиях динамичной внешней среды [1, с. 255]. Это объясняет важную роль стратегического планирования и его цель — комплексное обоснование проблем, с которыми может столкнуться фирма в предстоящем периоде, чтобы на этой основе разработать показатели развития фирмы.

Использование стратегического планирования в малом бизнесе ограничено: недостаток финансовых ресурсов и ограниченность времени руководителей рассматриваются как препятствующие факторы. Не существует единой оптимальной стратегии для всех фирм преимущественно из-за различия степени организационного обучения и культуры, личностных характеристик, опыта и целей тех, кто работает в фирме [2, с. 206–211].

Степень стратегического сознания предпринимателей и их понимание выгод и преимуществ, сложившихся в результате сканирования деловой окружающей среды, служат важным детерминантом успеха и выживания малых предприятий в долгосрочной перспективе. Чтобы добиться лучшего понимания среды, в которой действует фирма, ее менеджеры должны выявить факторы как внешней среды, так и внутреннего порядка.

Факторы общей окружающей среды создают условия существования и влияют на фирму и, в свою очередь, испытывают частично влияние с ее стороны в долгосрочном периоде. Факторы среды отрасли, в которой действует фирма, определяют границы и ограничения отрасли в части потребителей, конкурентов, поставщиков, производства, сервиса и прочих объектов, значимых для функционирования данной отрасли. Используя различные аналитические методы, руководитель фирмы может определить возможности и угрозы для организации, существующие во внешней среде. Возможности — это ситуации, в которых компания может улучшить свое стратегическое положение. К некоторым типичным угрозам, с которыми, как правило, сталкиваются малые предприятия, относятся следующие факторы:

- вторжение на местный рынок крупного и более мощного конкурента;
- технологические инновации, делающие способ производства, используемый малым предприятием, устаревшим;

- возрастание затрат для удержания в бизнесе, вследствие введения государственных законов, регламентирующих охрану окружающей среды;
- смещение покупательского спроса к продуктам или услугам других компаний [2, с. 128–135].

Внутренние факторы среды фирмы представляют собой факторы, существующие и действующие в пределах самой фирмы. Для малых предприятий сильные стороны — это ключевые факторы успеха. К числу сильных сторон компании можно отнести умения, опыт высококвалифицированных сотрудников, эффективные каналы распределения, патенты, права и завоеванная репутация. Компании должны приспосабливать свои возможности к потребностям внешней среды. В ходе стратегического анализа компании могут быть выявлены ее слабые стороны. Слабой стороной считается то, чего нет у компании, или то, что она делает хуже, чем ее конкуренты. Малые предприятия должны постоянно анализировать и оценивать свои ресурсы, умения и опыт, структуру и управленческий стиль. Этот анализ может оказать стратегам помощь в выявлении слабых сторон компании в сравнении с существующими в отрасли конкурентами.

Методика анализа внешней среды путем определения возможностей и угроз, а также внутренней среды компании, т. е. ее сильных и слабых сторон известна под названием SWOT-анализ. SWOT-анализ — аналитический инструмент, который может быть использован в отношении как крупных, так и мелких компаний. Он часто используется для быстрого определения стратегического положения компании и предшествует принятию важного стратегического решения. Для успешной реализации методики SWOT-анализа необходимо применение методов позиционирования возможностей и угроз, определения профиля внутренней среды с применением экспертных оценок. В табл. 1 представлен подход к выбору стратегии по результатам применения SWOT-анализа. В табл. 2–5 приведена оценка факторов для малого предприятия, занимающегося производством под заказ трикотажной одежды.

Таблица 1

Формирование стратегий развития организации

Стороны	Возможности>Угрозы	Угрозы>Возможности
Достоинства>Слабости	I (макси-макси)	III (макси-мини)
Слабости>Достоинства	II (мини-макси)	IV (мини-мини)

Таблица 2

Оценка сильных сторон

Сильные стороны	Значимость	Вероятность	Оценка
Высокое качество продукции	5	0,3	1,5
Ценовые преимущества	4	0,05	0,2
Широкий ассортимент продукции	5	0,17	0,85
Хорошее впечатление, сложившееся у покупателей	5	0,23	1,15
Система скидок и проводимые акции	3	0,15	0,45
Высокая культура обслуживания	4	0,1	0,4
Итоговая оценка сильных сторон	-	-	4,55

Таблица 3

Оценка слабых сторон

Слабые стороны	Значимость	Вероятность	Оценка
Ухудшающаяся конкурентная позиция	2	0,15	0,3
Наличие устаревшего оборудования	4	0,2	0,8
Неспособность предвидеть изменения потребительских вкусов и покупательских предпочтений	3	0,11	0,33
Неблагоприятное изменение курсов иностранных валют	5	0,22	1,1
Недостатки в рекламной политике	4	0,32	1,28
Итоговая оценка слабых сторон	–	–	3,81

Таблица 4

Оценка возможностей

Возможности	Значимость	Вероятность	Оценка
Возможность применения усовершенствованных технологий и оборудования в выпуске новой продукции	4	0,22	0,88
Стабильная политическая обстановка в РБ и странах СНГ	3	0,18	0,54
Создание законодательной базы, ориентированной на улучшение рыночных условий	4	0,17	0,68
Рост доходов населения	4	0,09	0,36
Перспективы роста отрасли	5	0,15	0,75
Изменение предпочтений потребителей	5	0,12	0,6
Снижение цен на сырье	5	0,07	0,35
Итоговая оценка возможностей	–	–	4,16

Таблица 5

Оценка угроз

Угрозы	Значимость	Вероятность	Оценка
Высокий темп инфляции	5	0,23	1,15
Нестабильная экономическая обстановка	5	0,11	0,55
Приток зарубежных конкурентов в отрасль	4	0,13	0,52
Появление в отрасли нового производителя	4	0,06	0,24
Сокращение численности населения	3	0,07	0,21
Повышение цен на материалы	4	0,19	0,76
Дефицит квалифицированного персонала	2	0,21	0,42
Итоговая оценка угроз	–	–	3,85

При анализе стратегических позиций фирмы на рынке должны быть выявлены основные направления деятельности в прошлый период и в настоящее время, главные стратегические установки и их изменения за весь период функционирования фирмы, а также стратегические задачи на будущее. Поэтому одно из ключевых мест в маркетинге занимает товарная политика. Товарная политика включает меры по повышению конкурентоспособности изделия, созданию новых видов товаров, оптимизации ассортимента выпускаемых изделий с учетом их жизненного цикла и спроса потребителей. Главная цель товарной политики — это определение набора товарных групп, наиболее предпочтительного для успешной работы на рынке и обеспечивающего эффективную деятельность фирмы. При этом устанавливается оптимальное соотношение одновременного присутствия на рынке как новых товаров, так и товаров в стадиях зрелости и спада [3, с. 82]. При разработке ассортиментной политики рекомендуется так называемая Бостонская матрица товарного ассортимента, разработанная Boston Consulting Group (BCG). В практике деятельности компаний часто не представляется возможным собрать необходимую информацию для построения классической матрицы BCG. В этом случае можно пользоваться адаптированной матрицей BCG, которая строится на основании внутренней информации компании (доля в объеме продаж компании; темпы роста продаж продукта или услуги) [4, с. 51]. На рис. 1 приведена адаптированная матрица BCG, построенная для производственного предприятия.

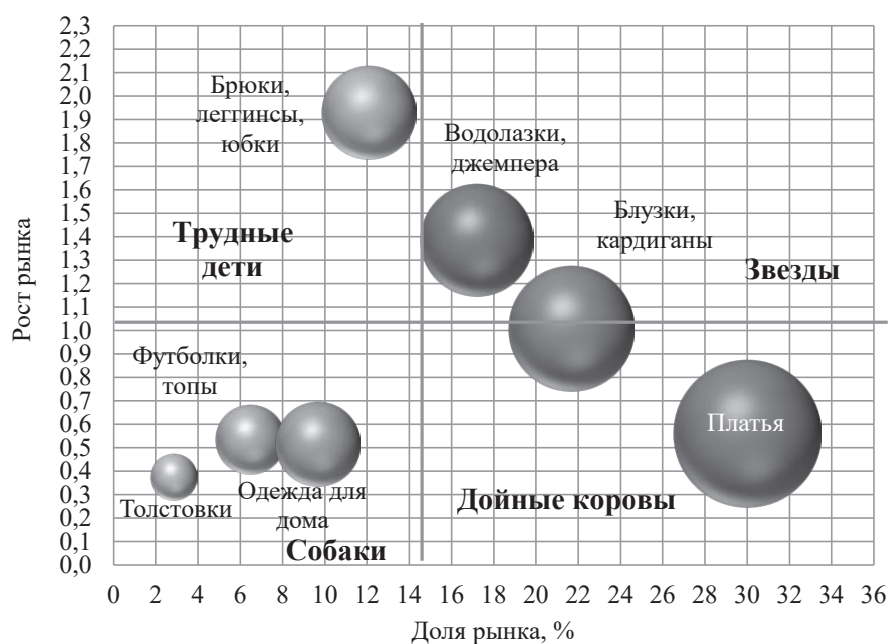


Рис. 1. Матрица BCG для предприятия по производству трикотажной одежды

Усовершенствованная компанией «McKinsey» Бостонская матрица дает более полное представление о стратегическом положении фирмы и обусловленном ею выборе стратегических решений. В соответствии с ней сбалансированный портфель должен иметь в своем составе в основном продукты (номенклатурные группы), находящиеся в квадратах «Успех», немного номенклатурных групп, находящихся в квадрате «Сомнительный бизнес», и строго определенное число продуктов, находящихся в квадрате «Доходный бизнес». Их количество должно

быть достаточным для того, чтобы обеспечивать поддержание «успешных» направлений и «сомнительных бизнесов».

Модель ADL–LC развивает концептуальный подход, представленный моделью «General Electric»/ «McKinsey» и моделью BCG. В матрице ADL каждая клетка входит в определенную область «естественного выбора», который в свою очередь указывает возможности «специфического выбора», а также на ряд «уточненных стратегий», которые могут быть применены в данном случае для данного бизнеса [5, с. 40].

Для формирования и конкретизации стратегии предприятия в целом применяется SPACE-анализ. В основе методики лежит анализ таких четырех групп факторов, как конкурентные преимущества фирмы, финансовый потенциал, промышленный потенциал, стабильность обстановки. При формулировании критериев оценки в каждой группе факторов необходимо учитывать специфику организации, имеющиеся у нее возможности, стоящие перед ней задачи, принятые на предприятии ценности. Каждый из критериев после группировки оценивается по пятибалльной шкале. Затем определяется значимость и взвешенная оценка. После суммирования этих оценок определяются количественные оценки по каждой группе. Данные оценки используются для построения графической модели с применением декартовой системы координат. Стратегическое состояние определяется по стороне, максимально удаленной от центра координат: агрессивное, конкурентное, консервативное, оборонительное, под которые подбираются соответствующие группы механизмов стратегии. На рис. 2 приведен вид графической модели SPACE-анализа, полученной для ЗАО «Технологический парк «Могилев»». Организация находится в консервативном стратегическом положении, о чем свидетельствует максимально удаленная от центра координат в квадранте сторона «конкурентное преимущество — финансовый потенциал».

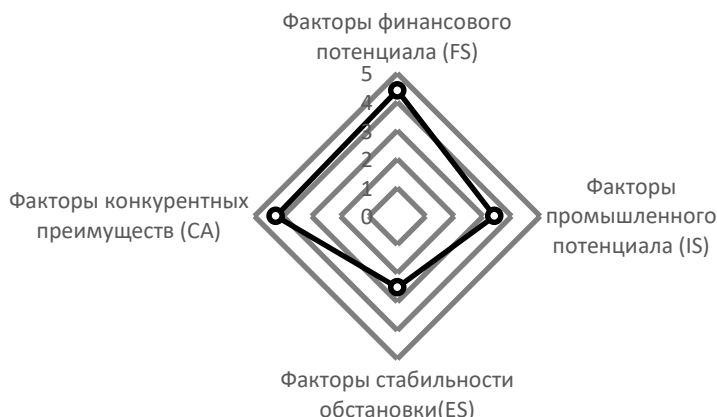


Рис. 2. Графическая модель SPACE-анализа для ЗАО «Технологический парк Могилев»

Данное стратегическое состояние наблюдается на стабильных рынках с низкими темпами роста. В этом случае усилия концентрируются на финансовой стабилизации, в качестве важнейшего фактора для технопарка была выявлена конкурентоспособность услуг.

Таким образом, описанная методика применялась при разработке стратегий для предприятий малого бизнеса и позволила не только уточнить направления их развития, но и оценить

состояние товарной политики и обозначить изменения в ней с целью повышения эффективности работы.

Список использованных источников

1. *Балашевич, М.И.* Экономика и организация малого бизнеса: учеб. пособие / М.И. Балашевич, Т.П. Быкова. — Минск : БГЭУ, 2012. — 335 с.
2. *Аналоуи, Ф.* Стратегический менеджмент малых и средних предприятий : учебник : пер. с англ. / Ф. Аналоуи, А. Карамии. — М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2005. — 400 с.
3. *Кузин, Б.И.* Методы и модели управления фирмой / Б.И. Кузин, В.Н. Юрьев, Г.М. Шахдинаров. — СПб. : Питер, 2001. — 432 с.
4. *Кулинич, А.* Плохой портфель — одна из причин отсутствия прибыли / А. Кулинич // Управление сбытом. — 2005. — № 6. — С. 47–53.
5. *Лапыгин, Ю.Н.* Стратегический менеджмент: учеб. пособие / Ю.Н. Лапыгин. — М. : Высшее образование, 2009. — 174 с.