

ПРИМЕНЕНИЕ ЭТАЛОННЫХ СТРАТЕГИЙ РАЗВИТИЯ В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ СОВРЕМЕННЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ МАЛОГО БИЗНЕСА В РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Кондратьев Э.В.,

доктор экономических наук, профессор кафедры менеджмента
Пензенского государственного университета
архитектуры и строительства,
edwabc@yandex.ru

Турина А.О.,

аспирант кафедры менеджмента Пензенского государственного
университета архитектуры и строительства,
gurd22@bk.ru

Проведён обзор основных эталонных стратегий развития предприятий; дан анализ применения данных стратегий в деятельности малых предприятий.

Ключевые слова: малый бизнес, стратегическое управление, развитие.

APPLICATION OF STANDARD STRATEGIES OF DEVELOPMENT IN ACTIVITY OF MODERN ORGANIZATIONS OF SMALL BUSINESS OF RUSSIAN FEDERATION

Kondratyev E.V.,

Doctor of Science in Economics, Professor of Management in Penza
State University of Architecture and Construction

Gurina D.O.,

postgraduate student of Management in Penza State University
of Architecture and Construction

The review of basic standard strategies of development of enterprises is conducted; the analysis of application of these strategies is given in activity of small enterprises.

Keywords: small business, strategic management, development.

В российской экономике работают 5,5 млн малых предприятий [1]. Малый бизнес обеспечивает рабочие места, участвуя в производстве товаров, в исследовательских и научно-производственных разработках, обеспечивает свободу рыночного выбора и обладает высокой мобильностью.

Однако эффективность работы малых предприятий снижается. Это связано с постоянной нехваткой собственных средств, ограниченностью финансовых ресурсов, слабой поддержкой и защитой интересов малых предприятий, нарастанием конкурентной борьбы и, как следствие, утратой рыночных позиций [2]. Поэтому перед малыми предприятиями возникли задачи выживания, удержания позиций на рынке и повышения конкурентоспособности. В связи с этим им особенно важно точно определить отдалённые цели и выработать стратегии их достижения.

Зачастую руководители малых фирм не уделяют внимания стратегическому планированию на предприятии. Причины таковы:

- нет доверия внешним экспертам (директоры малых предприятий берут на работу друзей и родственников, просят помощи у них);
- предположение чрезмерно большой стоимости услуг внешних экспертов;
- незнание и непонимание понятия и принципов стратегического управления;
- отсутствие времени (заняты поиском финансовых ресурсов, новых клиентов, непосредственно участвуют в хозяйственной деятельности);
- мнение, что стратегическое управление противоречит принципам управления малыми фирмами.

Понятие «стратегическое управление» преимущественно связано с большими организациями, которые могут позволить тратить большие финансовые средства [3] на реорганизацию и развитие своей системы управления. Но принципы стратегического управления подходят для предприятий любых размеров. Определение перспективы развития, адекватная реакция на изменения внешней среды, создание команды единомышленников важны как для крупного, так и для малого предприятия.

Как известно, «стратегическое управление – это совокупность последовательных действий, направленных на достижение целей организации, позволяющая оптимально использовать существующий потенциал и гибко реагировать на условия динамичной неопределённой внешней среды» [4].

Применение стратегии развития помогает руководителю малого предприятия разработать план действий на несколько лет, повышает потенциал изменений и конкурентоспособность фирмы.

Малым предприятиям вне зависимости от сферы их деятельности приходится вступать в конкурентную борьбу как с подобными малыми фирмами, так и с фирмами средними и крупными. У малых предприятий есть такие особенности, как мобильность принятия решений, гибкость, быстрая реакция на изменения внешней среды, которые могут стать преимуществами. Наша задача – уточнить возможность и необходимость применения методов стратегического управления на малых предприятиях. Для этого нужно провести анализ существующих методик стратегического планирования, применяемых на крупных и средних предприятиях, выбрать из них наиболее подходящие и адаптировать для деятельности малых фирм.

Анализ широко известных теорий стратегического планирования представлен в таблице 1.

Таблица 1

Обзор стратегий развития предприятий

Основоположник	Виды стратегий
И. Ансофф [5]	Административная; производственная; финансовая; рыночная; ресурсная; инновационная; организационная; кадровая
М. Портер [6]	Диверсификация; лидерство по издержкам; фокусирование
А.А. Томпсон и А.Дж. Стрикленд [7]	Стратегия лидерства по издержкам; стратегия широкой дифференциации; стратегия оптимальных издержек; сфокусированная стратегия, или стратегия рыночной ниши, основанная на низких издержках; сфокусированная стратегия, или стратегия рыночной ниши, основанная на дифференциации продукции
Ф. Котлер [8]	Стратегия концентрированного роста; стратегия интегрированного роста; стратегия диверсифицированного роста; стратегия сокращения
Б. Карлоф [9]	Деловая; портфельная
О.С. Виханский и А.И. Наумов [10]	Стратегии концентрированного роста; интегрированного роста; диверсифицированного роста; стратегии сокращения
В. Маркова, С. Кузнецова [11]	Глобальные стратегии; корпоративные; функциональные

Анализ существующих подходов к стратегиям развития предприятия позволяет сформулировать следующие выводы:

- единая чёткая классификация базовых стратегий к настоящему времени не сложилась;
- российские авторы пользуются заимствованными из западного менеджмента моделями и практически не описывают особенности российской экономической системы и предприятий;
- существующие стратегии поведения и развития фирм рассчитаны на крупные организации и не учитывают особенностей их внедрения на предприятиях небольших размеров;
- предлагаемые авторами виды стратегий в большинстве случаев не привязаны к объекту, и являются универсальными.

Таким образом, модели стратегического поведения малых предприятий в российских условиях не достаточно изучены и разработаны.

Постараемся оценить возможность применения в малом предпринимательстве наиболее известных – эталонных стратегий (табл. 2).

Таблица 2

Описание известных стратегий развития

Группа стратегий	Тип стратегии	Описание	Возможность применения
Стратегии концентрированного роста	Стратегия усиления позиции на рынке	Завоевать лучшие позиции с данным продуктом на данном рынке	++
	Стратегия развития рынка	Поиск новых рынков для уже производимого продукта	+
	Стратегия развития продукта	Рост за счёт производства нового продукта и его реализации на уже освоенном рынке	++
Стратегии интегрированного роста	Стратегия обратной вертикальной интеграции	Рост фирмы за счёт приобретения либо усиления контроля над поставщиками, а также за счёт создания дочерних структур, осуществляющих снабжение	+/-
	Стратегия впередидущей вертикальной интеграции	Рост фирмы за счёт приобретения либо за счёт усиления контроля над структурами, находящимися между фирмой и конечным потребителем, то есть над системами распределения и продажи	+/-
Стратегии диверсифицированного роста	Стратегия централизованной диверсификации	Базируется на поиске и использовании заключённых в существующем бизнесе дополнительных возможностей для производства новых продуктов	+
	Стратегия горизонтальной диверсификации	Предполагает поиск возможностей роста на существующем рынке за счёт новой продукции, требующей новой технологии, отличной от используемой	+/-
	Стратегия конгломеративной диверсификации	Фирма расширяется за счёт производства технологически не связанных с уже производимыми новыми продуктами, которые реализуются на новых рынках	+/-
Стратегии сокращения	Стратегия ликвидации	Предельный случай стратегии сокращения, осуществляющейся тогда, когда фирма не может вести бизнес	+

Окончание табл. 2

Группа стратегий	Тип стратегии	Описание	Возможность применения
	Стратегия «сбора урожая»	Предполагает отказ от долгосрочного взгляда на бизнес в пользу максимального получения доходов в близкой перспективе	+
	Стратегия сокращения	Заключается в том, что фирма закрывает или продаёт одно из своих подразделений или бизнесов для того, чтобы осуществить долгое изменение границ ведения бизнеса	+
	Стратегия сокращения расходов	Основной идеей является поиск возможностей уменьшения издержек и проведение соответствующих мероприятий по сокращению затрат	+

«++» – применение возможно;

«+» – применение возможно при некоторых условиях;

«+/-» – применение ограничено.

Таким образом, применение некоторых эталонных стратегий для развития малых предприятий вполне доступно.

Так, использование стратегии усиления позиций на рынке является оптимальным и недорогим. Используя настоящую стратегию, предприятие работает с ранее существовавшим продуктом. Риск применения данной стратегии невелик, так как всё, с чем придётся работать, давно проверено и известно. Худшее, что может произойти с малым предприятием, – оно останется на том же уровне развития. Следует сосредоточить внимание на маркетинге организации, а хороший результат будет достигнут за счёт увеличения и разнообразия рекламы и проведения различных акций для потребителей.

Стратегия развития рынка приемлема при низкой конкуренции в отрасли, повышенном спросе на товар. Для выполнения этой стратегии можно открывать филиалы (точки сбыта, продаж) в других городах и (либо) осваивать новые пути сбыта.

Применение стратегии развития продукта возможно, если возникает новая идея, ощущается потребность рынка в данном продукте или необходимо подстегнуть покупательский интерес к некогда популярному продукту. Можно использовать обновление и расширение ассортимента, увеличение функций и свойств товара (новый удобный дизайн, повышение безопасности в использовании), улучшение качества товара.

Стратегия обратной вертикальной интеграции применяется, если предприятие организывает новые отделы снабжения и закупок, приобретает фирмы, занимающиеся поставками сырья, открывает новые конторы, которые производят не основной продукт, а запчасти или сырьё для него.

Стратегия впереди идущей вертикальной интеграции подразумевает сокращение числа посредников между предприятием и конечным потребителем. Применяя эту стратегию, предприятие перекупает фирмы-посредники, принимает новых сотрудников, которые будут заниматься посреднической деятельностью, или открывает собственные фирменные магазины, вместо того чтобы сбывать продукцию другим структурам.

Применение стратегий интегрированного роста ограничено [12], поскольку число посредников между производителем и потребителем мало, так же как и количество отделов и структурных подразделений на предприятии. Кроме того, при внедрении данных стратегий необходимо вкладывать большие деньги, которыми малые предприятия зачастую не располагают.

Применение стратегий диверсификации приемлемо не всегда. Так, применение стратегии централизованной диверсификации возможно лишь на малых предприятиях, занимающихся производством. Производство основного продукта остаётся неизменным,

а на основе имеющихся технологий, сырья, сети сбыта, торговой марки начинается выпуск нового товара.

Для внедрения стратегии горизонтальной диверсификации необходима приверженность потребителей к торговой марке продукта. Требуется применение новых технологий и нововведений в производстве, чем малые предприятия занимаются редко.

Стратегия конгломеративной диверсификации сложна и редко применяется даже крупными фирмами. Она затратна и непредсказуема, так как заключается в выпуске принципиально нового продукта и освоении совершенно нового рынка. Применение её на малых предприятиях ограничено.

Применение всех четырёх стратегий сокращения допустимо, поскольку на малом предприятии возможно и прекращение производства нерентабельного продукта, и постепенное снижение производства, и сокращение издержек.

Вывод: из 12 рассмотренных эталонных стратегий использование шести вполне приемлемо на малых предприятиях, применение двух требует наличия условий, а применение четырёх ограничено.

Литература

1. Единый реестр субъектов малого и среднего предпринимательства [Электронный ресурс]. URL: <http://rscme.ru/ru/statistics>
2. *Ефимов О.Н., Янахметова Р.Р.* Проблемы малого бизнеса в РФ // Экономические науки. – 2014. – № 28-1.
3. Конкурентные стратегии по Ф. Котлеру [Электронный ресурс]. URL: http://7statey.ru/basic_marketing/marketingovye_strategii
4. *Фурсов С.В.* Концепция стратегического управления промышленным предприятием // Основы экономики, управления и права. – 2013. – Вып. № 4 (10).
5. *Машевская О.В.* Методологические основы разработки стратегии // Экономические науки. – 2013. – Вып. № 6 (13). – Ч. 2.
6. *Гуржий Н.Н.* Практические аспекты стратегической модели М. Портера // Вопросы структуризации экономики. – 2012. – № 2.
7. *Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж.* Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии. – 12-е изд. / пер. с англ. – М.: Изд. дом «Вильямс», 2006. – 928 с.
8. *Милова Н.С.* Создание конкурентных преимуществ российских гостиничных предприятий на основе стратегии централизованной диверсификации // Управление экономическими системами. – 2011. – Ноябрь.
9. Деловая стратегия. Концепция, содержание, символы [Электронный ресурс]. URL: <http://economics-lib.ru/books/item/f00/s00/z0000033/index.shtml>
10. *Виханский О.С., Наумов А.И.* Менеджмент: учебник. – 5-е изд. стереотип. – М.: Магистр: ИНФРА-М, 2014 – 576 с.
11. *Маркова В.Д., Кузнецова С.А.* Корпоративные системы управления. Стратегический менеджмент. Курс лекций [Электронный ресурс]. URL: <http://corpsys.ru/articles/strategy/markova.aspx>
12. *Кондратьев Э.В., Чемезов И.С.* Потерянная модель: сравнительный анализ основных концепций развития предприятия // Известия высших учебных заведений. Поволжский регион; Экономические науки. – 2013. – № 1. – С. 65–79.

Статья поступила в редакцию 5 декабря 2016 г.