Н.А. Травкин

Магистрант экономического факультета
ФГБОУ ВО «Ивановский государственный университет»

Особенности стратегического управления конкурентоспособностью предприятий малого бизнеса

Статья посвящена вопросам функционирования предприятий малого бизнеса, проблемам внедрения системы стратегического менеджмента для решения задач повышения эффективности деятельности в долгосрочной перспективе в изменяющихся условиях рынка.

Ключевые слова: субъекты малого и среднего предпринимательства, эффективное функционирование, потребительский рынок, стратегический подход к управлению, конкурентоспособность, инвестиционный процесс, преимущества, ресурсное обеспечение, стратегический потенциал.

В России к субъектам малого предпринимательства законодательно отнесены коммерческие организации (юридические лица), в уставном капитале которых доля участия государства, субъектов РФ, общественных и религиозных организаций, благотворительных и иных фондов не превышает 25%. Сфера, объединяющая малые и средние предприятия различных отраслей, получила в мировой, а теперь и в нашей хозяйственной практике общее название - малый и средний бизнес, или малое и среднее предпринимательство.

В настоящее время действуют 2 критерия отнесения предприятий к малому бизнесу: отраслевая принадлежность и максимально допустимая численность работающих на предприятии. К субъектам малого бизнеса в промышленности, строительстве и на транспорте относятся хозяйственные организации, где численность работников не превышает 100 человек, в сельском хозяйстве и научно-технической сфере - 60, в оптовой торговле - 50, в розничной торговле и бытовом обслуживании - 30, в остальных отраслях и видах деятельности - не более 50 человек [1].

Наиболее существенными характеристиками таких предприятий являются высокая финансово-хозяйственная независимость, упрощенная организационная структура и способность к быстрой перестройке своих хозяйственных подразделений.

Возможность эффективного функционирования малых форм производства определяется рядом их преимуществ по сравнению с крупными предприятиями:

- доступность малого предпринимательства в большинстве его форм многим гражданам в силу небольших первоначальных вложений капитала и отсутствия необходимости в больших оборотных средствах;
- возможность организации рентабельной работы в сферах, не представляющих финансового интереса для крупного бизнеса, но являющихся востребованными обществом;
- близость к местным рынкам, повышенная мобильность, гибкость, возможность дифференциации и индивидуализации спроса в сфере производства и личного потребления. Малый бизнес по своей природе привязан к локальным рынкам. Ведение хозяйственной деятельности для него невозможно без выстраивания цепочек личных контактов с поставщиками сырья, материалов, комплектующих, а главное - с потребителями продукции, что позволяет субъектам малого бизнеса очень чутко ощущать спрос, быстро реагировать на его изменения и приспосабливаться к запросам клиентов;

- преимущество с точки зрения инвестиционного процесса. В малом бизнесе он менее капиталоемкий, т.к. малые предприятия, обладая достаточно ограниченными финансовыми ресурсами, не могут позволить себе содержать длительно простаивающее оборудование, помещения, излишнюю рабочую силу;

- отсутствие препятствий для межотраслевого и внутриотраслевого перелива капитала, движения рабочей силы. Малые предприятия, в отличие от крупных, не могут диктовать рынку уровень цен на свою продукцию. При этом любые просчеты со стороны крупных предприятий, например, такие как установление и длительное поддержание монопольно завышенных цен, снижение качества и выпуск устаревшей продукции, тут же используются малым бизнесом для выхода на рынки сбыта крупных компаний и получения части их прибыли;

- низкие накладные расходы и меньший по сравнению с крупным предприятием аппарат управления;

- способность к созданию, внедрению и адаптации различных инноваций в виде новых технологий производства, сырья и материалов. В последние 2-3 десятилетия малые предприятия прочно заняли место лидера прорывных научно-технических разработок, являясь своего рода «губкой», впитывающей и распространяющей на локальных рынках производственные и бизнес-идеи, уже успешно реализованные в других странах и регионах, при этом значительно опережая крупные предприятия за счет своей гибкости и мобильности;

- возможность широкого использования местных сырьевых ресурсов;

- решение проблемы создания новых рабочих мест, социального обеспечения, обучение и повышение квалификации своих работников. Малое предпринимательство играет роль социального демпфера. Оно способно вбирать в себя высвобождающеюся рабочую силу, повышать уровень благосостояния широких слоев населения, укреплять демократические институты общества, расширять средний класс. Тем самым в современном обществе оно в немалой мере обеспечивает общую социальную стабильность как важнейший момент нормального, сбалансированного социального развития страны и ее национального хозяйства [3, с.11]

Таким образом, целями создания таких организаций являются: насыщение потребительского рынка товарами и расширение потребительского сектора; преодоление отраслевого и регионального монополизма; повышение экспортного потенциала; расширение конкуренции путем создания конкурентоспособных предпринимательских структур и ее стимулирование; внедрение и распространение инноваций; создания материальной основы для трудоустройства работников, их обучения и развития; повышение совокупного дохода широких слоев населения, расширение потребительского спроса, формирование среднего класса как основы социально-политической стабильности нации.

Функционирование малого предприятия базируется на рисковой и инновационной основе, полной экономической ответственности, хозяйственной самостоятельности и гибком управлении с целью получения максимального предпринимательского дохода с единицы затраченного капитала. Собственник самостоятельно планирует свою деятельность и определяет перспективы развития исходя из спроса на производимую продукцию (услуги) и необходимости обеспечения своей материально-технической базы. Основу планов составляют договоры, заключенные самостоятельно с потребителями продукции, работ, услуг, а также поставщиками сырья и материалов.

Следует отметить, что деятельность организаций малого бизнеса протекает под влиянием многих неблагоприятных факторов. Выделим основные из них:

1) экономическое положение в стране, и, прежде всего, дефицит госбюджета, не позволяющий государству широко финансировать программу развития малого предпринимательства;

2) высокие проценты на кредиты;

3) проблемы инвестирования, обусловленные тем, что эффективность вложений в малый бизнес, связанный с производством и обслуживанием, намного ниже эффективности вложений в перепродажу и перераспределение продукции;

4) отсутствие инфраструктуры рынка, и в первую очередь системы страхования про-

мышленных рисков и кредитов, что особенно важно для предприятий малого бизнеса по причине преимущественно инновационного характера их деятельности;

5) дефицит материально-технических ресурсов и значительный рост цен на новую технику, не позволяющие вести производственный процесс на высоком технологическом уровне;

6) переизбыток информации, которая поступает со всех направлений и уровней в различных измерительных системах и значительно усложняет процесс принятия тактических и стратегических решений;

7) трудности в оценке эффективности работы отдельных направлений деятельности, что, во-первых, не дает возможности вовремя прекратить убыточный вид деятельности; во-вторых, является источником трений между различными подразделениями, и, наконец, мешает объективной оценке работы персонала;

8) центробежные тенденции внутри компании (как правило, отдельные проекты, получив внутри организации статус самостоятельного бизнеса, стараются соблюдать только свои интересы, что часто приводит к ухудшению результата деятельности малого предприятия в целом);

9) относительно большие затраты на изучение рынка, рекламу, подготовку и повышение квалификации кадров [4, с. 61].

На основании вышесказанного можно сделать вывод о том, что в рамках современных рыночных условий малый бизнес вынужден оперативно реагировать на изменение потребительского спроса, стремится к повышению основных показателей качества своей продукции, являющихся приоритетными для потребителя, быстро и своевременно принимать управленческие решения по ключевым вопросам организации производства и реализации продукции.

В силу своих внутренних преимуществ, придающих организациям малого бизнеса гибкость, мобильность и способность к быстрым структурным и техническим сдвигам, они имеют потенциальные возможности эффективной рыночной самореализации при условии разработки долгосрочной стратегии поведения. Поэтому внедрение системы стратегического менеджмента, основная задача которой - определение долгосрочной перспективы развития в контексте всех существующих внутренних и внешних условий, а также обеспечение нововведений и изменений в организации предопределяет дальнейшее успешное существование и развитие компании в постоянно изменяющихся условиях рынка.

Таким образом, стратегический подход к управлению организацией малого бизнеса в быстро меняющейся среде - это постоянный поиск наиболее выгодных вариантов взаимодействия с ней для обеспечения будущего фирмы, позволяющий:

распознать и правильно оценить внутренние и внешние риски;

обеспечить лучшую подготовку к использованию потенциальных возможностей организации и к защите от угроз;

выявить проблемы и трудности, с которыми организации предстоит столкнуться в будущем, прежде чем это произойдет, и на основании этого принять правильное решение.

Одним из основных этапов стратегического управления в целом на малом предприятии является разработка эффективной стратегии, представляющая собой механизмы и инструменты повышения конкурентоспособности предприятия в долгосрочной перспективе.

Разработка стратегии является одной из основных задач и функций менеджмента. Но одной из самых главных целей стратегического управления является повышение конкурентоспособности малого предприятия.

Эффективность стратегического управления определяет, будет ли предприятие жизнеспособным или потеряет свои позиции под давлением конкурентов. Стратегия позволяет сформировать свой вектор развития на конкурентном рынке, оценить свои конкурентные преимущества и угрозы со стороны рынка.

Субъекты малого предпринимательства, формирующие краткосрочные задачи, с краткосрочным планированием, с часто изменяемыми целями, направлениями деятельности, а так же не обладающие производственными, финансовыми, интеллектуальными возможностями, позволяющие оперативно реагировать на изменения условий

функционирования, не могут быть конкурентоспособными на рынке. Поэтому для повышения уровня конкурентоспособности организаций на конкурентном рынке управляющему персоналу необходимо разрабатывать эффективную стратегию развития предприятия. Не каждое малое предприятие способно вести эффективное стратегическое управление, т.к. для этого необходимо обладать высоким производственным и интеллектуальным потенциалом, а так же высокой экономической мобильностью. Именно эти факторы предприятия дают возможность противостоять рискам, вызываемым неопределенностью внешней среды и ее динамики, следуя выбранному стратегическому курсу.

Экономическая мобильность, высококвалифицированный персонал, производственный потенциал - создают условия для эффективного маневрирования в изменяющихся условиях, используя скрытые возможности внешней среды. Но именно отсутствие указанных условий чаще всего является препятствием разработки и реализации эффективной конкурентной стратегии, что приводит к снижению экономической устойчивости малого предприятия, его конкурентоспособности, как в общем, так и на уровне произведенных им товаров и оказываемых услуг.

Субъекты малого бизнеса существенно различаются масштабностью деятельности и объемами ресурсов, что определяет несколько разный характер инструментов для достижения стратегических целей. В частности, малые предприятия, входящие в структуры корпораций, имеют большие возможности для выстраивания партнерских отношений с зарубежными компаниями или обновления технологической базы, т. е. спектр механизмов реализации задач у них более насыщен по сравнению с аналогичными предприятиями, функционирующими самостоятельно.

Основными целями субъектов малого бизнеса выступают формирование устойчивой позиции на местном рынке, что позволило бы извлекать максимальную прибыль, а также создание инновации для последующего сотрудничества с крупными бизнес-структурами (Рисунок 1).

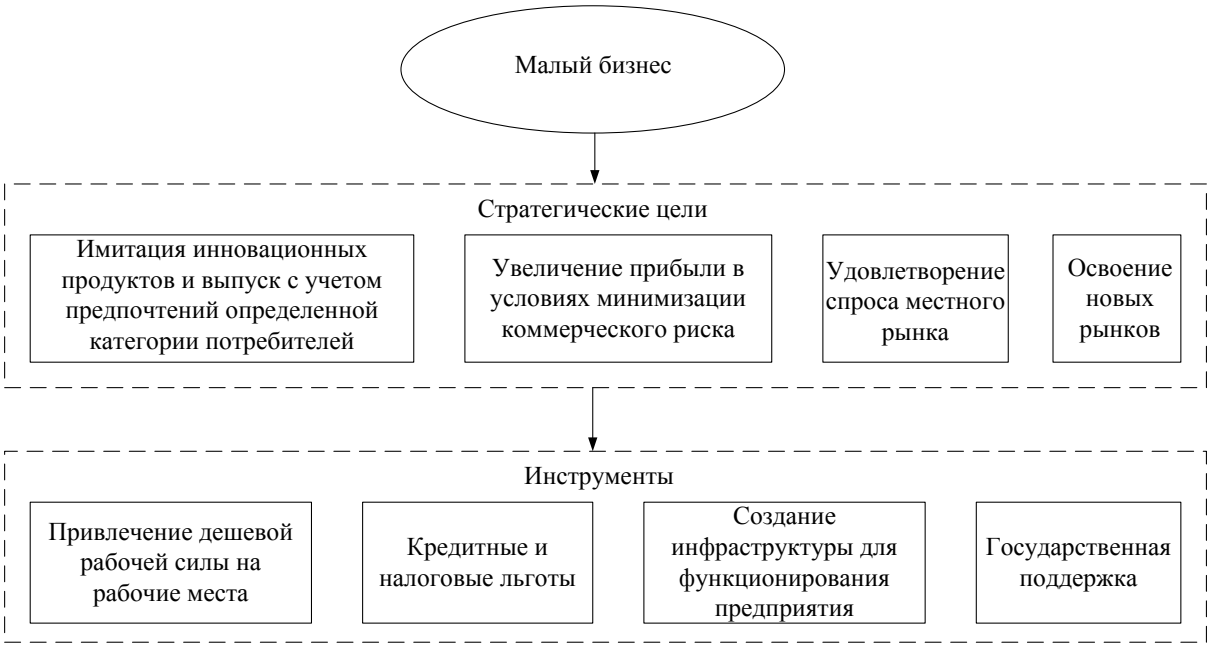

Рис. 1 Модель интересов субъектов бизнеса

Модель управления малым предприятием в большинстве случаев имеет другую логическую последовательность: предприниматель, принимая решение о создании бизнеса, анализирует свои сильные стороны и компетенции, которые могут быть использованы в какой-либо области для достижения цели. На разных этапах можно выделить несколько самых значимых ролей, которые приходится играть предпринимателю, отвечая на ключевые вопросы ведения бизнеса: «чем заняться?» (роль предпринимателя);

«что продавать?» (роль инноватора); «как создать продукт?» (роль владельца); «как его продвигать?» (роль менеджера) [3, с. 39]. Однако занятое на рынке положение организации может оказаться неустойчивым в силу влияния факторов внешней среды, процессов глобализации, ужесточения конкуренции, что может привести к закрытию предприятия. В случае успешного функционирования фирма рискует стать объектом захвата крупным бизнесом, что особенно характерно для российской действительности.

На рисунке 2 представлены этапы процесса стратегического управления малым предприятием.

Рис. 2. Процесс стратегического управления в малом бизнесе

Таким образом, стратегию можно рассматривать как главное связующее звено между тем, чего организация хочет добиться, и линией поведения, выбранной для достижения целей.

Стратегическое управление конкурентоспособностью представляет собой деятельность по принятию и реализации стратегических решений относительного увеличения конкурентных преимуществ в соответствии с направлением развития предприятия. Стратегические решения должны базироваться на сопоставлении существующего ресурсного потенциала малого предприятия и угроз динамичной внешней среды.

Данный процесс различается в компаниях крупного и малого бизнеса вследствие различных возможностей развития и интересов субъектов. В крупных объединениях стратегическое управление направлено на обеспечение слаженности действий на организационных уровнях: корпоративном, бизнес-единицы, функциональном.

Управление малой компанией опирается на анализ собственных перспектив при занятии бизнесом и определение соответствующей сферы деятельности.

В конкурентной борьбе с более крупными фирмами малые предприятия должны использовать свои главные преимущества: мобильность, гибкость, территориальную маневренность. Можно выделить четыре стратегии, подходящие для малых предприятий, которые позволят использовать эти преимущества:

1. Стратегия оптимального размера заключается в освоении мелкомасштабных и специализированных рынков, тех сфер деятельности, в которых крупное производство неэффективно, а наиболее оптимальным является малое предприятие (например, фирмы, ориентированные на удовлетворение узкос-

пециализированного или особого спроса: индивидуальные заказы, элитные товары и услуги, выпуск мелкосерийных или нестандартных изделий). В этих сферах деятельность крупных предприятий затруднена в силу высокого риска, недостаточ ной величины прибыли, высоких расходов на заработную плату и низкого уровня технологичности.

2. Стратегия копирования, в рамках которой малое предприятие может либо выпускать продукт по лицензии и под маркой крупной фирмы, либо осваивать и производить копию, прообразом которой является оригинальный продукт. В большинстве случаев субъекты малого бизнеса не обладают сильной базой НИОКР, поэтому они обращают свой взор на данную стратегию. Не имея возможности получения сверхприбыли от лидерства на рынке, для повышения рыночной доли в рамках стратегии копирования малое предприятие может использовать ценовые факторы.

3. Стратегия контрактации подразумевает построение хозяйственных связей между малым предприятием и его партнером на основе контракта. В рамках крупного производства наибольшие издержки приходятся на участки малотехнологичного и мелкосерийного производства, поэтому крупному предприятию часто выгоднее отказаться от этих видов работ, закупая отдельные детали и комплектующие у малых фирм. При этом если контракты не долгосрочные, то малое предприятие сохраняет гибкость и реагирует на изменения среды.

Также, чтобы избежать опасной зависимости от крупной фирмы, малые предприятия могут использовать тактику ограничения доли оборота, приходящейся на одного крупного клиента.

4. Стратегия франчайзинга. С помощью системы взаимовыгодного партнерства крупных и малых фирм небольшие предприятия получают возможность использования преимуществ крупной организации.

Франчайзинг - это система договорных отношений, со гласно которой крупная фирма обязуется снабжать малое предприятие собственными товарами, отработанными технологиями бизнеса, торговыми марками, рекламными услугами за определенную плату (роялти).

5. Стратегия голубого океана, разработанная Кимом Чаном и Рене Моборн, направлена на бурный рост и высокую прибыльность предприятий, которые могут генерировать продуктивные бизнес-идеи, создавая не существовавший ранее спрос на новом рынке («голубом океане»), где практически отсутствуют конкуренты, вместо того чтобы конкурировать со множеством конкурентов на малоприбыльных рынках («красный океан»). Основные положения данной стратегии: уход от конкуренции, поиск своей ниши на стыке сфер и фокусировка на чем-то конкретном, что ставится в центр и к чему прилагаются максимальные усилия, которые, в свою очередь, ведут за собой все остальные составляющие предприятия [2].

Зачастую руководители малого бизнеса, в большей части, не осознают важной роли в разработке и применения стратегического планирования. Сложилось устойчивое мнение, что стратегическим планированием занимаются только крупные предприятия или корпорации, так как они располагают необходимыми ресурсами и персоналом. Также в большинстве случаев у руководителей отсутствует необходимая квалификация и знания в области стратегического менеджмента.

В российской практике подавляющая часть предприятий малого бизнеса не использует инструментарий стратегического планирования и ограничивается разработкой упрощенных годовых планов или бизнес-планов, а также проведением в процессе их подготовки поверхностного маркетингового исследования рынка.

Инструментарий стратегического планирования представляет собой набор инструментов, с помощью которых анализируется ситуация во внутренней и внешней среде бизнеса. К наиболее распространенным инструментам стратегического анализа можно отнести следующие: PEST-анализ, TEMPLES-анализ, SWOT-анализ, Матрица общих тенденций, PMC-матрица, Матрица «Продукт-рынок», SNW-анализ, PIMS-анализ, Матрица Мак-Кинзи, Матрица Шелл, Анализ жизненного цикла товара, Экономико-статистические методы, ADL-матрица, OAP-анализ, Кривая опыта, Дерево целей, Матрица БКГ, Матрица МКК, ABC-анализ, Конкурентный профиль фирмы, Пять сил Портера,

Внутрифирменная цепочка стоимости, Отраслевая цепочка стоимости.

Наибольшую сложность для предпринимателя, вырабатывающего самостоятельно или с немногочисленной командой конкурентную стратегию малого бизнеса, составляет ориентация во множестве и разнообразии инструментов стратегического планирования.

Как показал анализ, главной особенностью, которую необходимо учитывать при внедрении стратегического управления на малых предприятиях, являются две основные характеристики этого вида предприятий: низкий уровень ресурсного обеспечения и управленческого потенциала малых предприятий и высокая гибкость деятельности малых предприятий, способность быстрой адаптации к изменяющимся условиям, возможность удовлетворения специфических потребностей и концентрация на небольших рыночных сегментах (нишах).

Таким образом, с теоретических позиций общая схема процесса стратегического управления конкурентоспособностью на малых предприятиях должна соответствовать аналогичной у крупных и средних предприятий.

Одним из проблемных и не до конца решенных вопросов широкого и умелого использования стратегического управления конкурентоспособностью на малых предприятиях является решение задачи рациональной организации данного процесса со стороны руководства самих предприятий.

Построение конкурентной стратегии для отдельно взятого малого предприятия заключается в сведении в единое целое конкретных результатов, полученных на различных этапах планирования, и формировании, таким образом, окончательной, скоординированной во всех отношениях стратегии. Разработанная стратегия должна находить отражение в системе сбалансированных показателей деятельности малых предприятий.

При определении стратегии развития малого предприятия основной задачей является определение места малого предприятия в конкурентной борьбе и проработка направлений развития, исходя из конкурентного ландшафта и имеющихся возможностей.

Библиографический список:

1. Федеральный закон от 24.07.2007 N 209-ФЗ (ред. от 27.12.2018) «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации»
2. Блинов А.О., Ахмадов М.М. Пути повышения конкурентоспособности российских предприятий. Режим доступа: http://www.mstu.edu.ru
3. Шихвердиев А.П. Управление конкурентоспособностью в малом и среднем бизнесе: монография. - Сыктывкар: Изд. СыктГУ, 2012. - 149 с.
4. Князькина, Е.В. Адаптация как фактор конкурентоспособности малых строительных предприятий региона в условиях нестабильной экономической ситуации: монография.– Самара, Самарск. гос. арх.-строит. ун-т., 2011. – 98 с.

©Травкин Н.А., 2019