УДК 338.984

*Турдиев С.А.*

Старший преподаватель,

Бизнес Школы

Казахстанско-Британского технического университета

Магистр Бизнес Администрирования (MBA)

**Разработка системы принятия стратегических решений для предприятий малого и среднего бизнеса**

**\***

**Development of strategic decision-making system for small and medium-sized businesses**

**Аннотация:** В данной статье раскрываются реальные практические иструменты принятия стратегических решений для предприятий малого и среднего бизнеса. Основой предлагаемого исследования выступает проработанный кейс развивающегося предприятия. Порой, на каждом этапе жизненного цикла компании, принятие стратегически важных решений, является поворотным и критическим моментом. При этом, необходимым аспектом следует считать разработку рабочей модели системы сбора и анализа информации.

**Ключевые слова:** стратегия предприятия, малый и средний бизнес, принятие решений, сбор информации, рынок, услуги, конкуренция, менеджмент, процесс, развитие, модель.

**Annotation:** This article reveals real practical tools of making strategic decisions for small and medium-sized businesses. The basis of the proposed research is a working case of a developing enterprise. Sometimes, at every stage of a company's life cycle, making strategically important decisions is a turning and crucial point. At the same time, a necessary aspect should be considered the development of a working model of data collecting and analyzing system.

**Key words:** enterprise strategy, small and medium-sized businesses, decision making, data collection, market, services, competition, management, process, development, model.

Рынок «кадровых» услуг - динамично развивающийся конкурентный рынок, характеризуемый одновременным наличием продуктовых, географических и временных границ [1].

* Продуктовые границы товарного рынка – есть систематизированная специфическим образом организованная совокупность взаимозаменяемых товаров в пределах одной национальной или межгосударственной рыночной среды.
* Географические (территориальные) границы товарного рынка – это некая обособленная территория, на которой покупатели приобретают или имеют возможность приобрести изучаемый товар (товары-заменители) и не имеют такой возможности за ее пределами.
* Временные границы рынка детерминированы предположением о том, что с течением времени состав и структура отрасли могут претерпеть изменения, инспирированные неодинаковыми темпами роста различных предприятий в отраслях, возникновением на рынке новых конкурентов, покидания рынка старых конкурентов, появлением на рынке новых товаров и ухода с рынка старых товаров и пр.
* Как уже отмечалось выше, рассматриваемый рынок характеризуется высокой степенью конкурентной борьбы: конкуренция — в рыночной системе — борьба за потребителя, полное удовлетворение его потребностей.

Рассматривая специфику конкуренции на выделенном рынке, отметим: сущность конкуренции состоит в постоянном последовательном комплексном поиске оптимального рыночного предложения, предложения лучших условий для покупателя и продавца.

Быть конкурентоспособным для ТОО «Файл» - означает, фигурально, опережать своих соперников в привлекательности предложения, когда данное предложение по своим качественным и количественным характеристикам представляется потенциальному потребителю привлекательным настолько, что выбор потребителя, при прочих равных условиях, пал именно на него.

Рыночный процесс детерминирован ситуацией неопределенности и вариативности, когда постоянное изменение осведомленности участников меняет альтернативные возможности по сделкам, ведет к смене планов «купить» или «продать». В этом смысле рыночный процесс является конкурентным. Конкуренция – есть непременная сторона рыночного механизма, его суть и сущность.

Обобщая все сказанное выше, отмечу, что конкуренция для ТОО «Файл» обнаруживается в разрезе трех основных аспектов:

* Степень состязательности на рынке, когда все субъекты хозяйствования ориентированы на оптимизацию своей деятельности с целью выработки наиболее привлекательного - конкурентного - для потенциального клиента, предложения.
* Саморегулирующий элемент рыночного механизма, когда все ресурсы «организуются» таким образом, чтобы максимизировать прибыль и извлекаемый социально значимый эффект.

Наиболее релевантным и эффективным с точки зрения получаемого результата методом анализа внешней и внутренней среды ТОО «Файл» представляется методика SWOT- анализа.

Организуем SWOT-анализ в традиционном для него табличном виде:

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | **Положительное влияние** | **Отрицательное влияние** |
| **Внутренняя среда** | Strengths | Weaknesses |
| 1.Опыт. (вес + 1)  2. Наработанный круг потребителей интернет услуг: юридические и физические лица. (+1)  3.Сложившаяся система обслуживания клиентов, опыт. (+1) | 1. Жесткая конкуренция во внешней среде. (-0,5) 2. Колоссальный риск неплатежей со стороны мелких и средних клиентов. (-0,5) 3. Зависимость от внешней конъюнктуры (политика ЦБ, законодательство и пр.) (-0,3) |
| **Внешняя среда** | Opportunities | Threats |
| 1. Подъем экономики после кризиса. (+1) 2. Оживление экономики. (+0, 8) 3. Повышение необходимости в интернет- продуктах. (+1) 4. Рост платежеспособного спроса населения. (+05) | 1.Неустойчивый и «маятниковый» рост спроса на интернет- продукты. Необходимость последовательного постоянного мониторинга рынка. (-0,4)  2. Постоянное развитие интернет -технологий, оборудования, технических средств обуславливает необходимость постоянный капиталовложений в данное направление. (-0,5) |

**Таблица 1. SWOT - анализ в контексте деятельности ТОО «Файл».**

Оценив согласно условной шкалы [2] важность и значение каждого из названных факторов, имеем: (1+1+1 +1+0,8+1 +05) = 6,3

(0,5+0,3+0,1 +0,4+ 0,5) = 1,8

Сформулируем некоторые выводы по результатам расчетов.

Таким образом, очевидно: рынок для рассматриваемой нами компании - ТОО «Файл» - представляется достаточно емким, имеющим скрытые резервы и потенциал.

Исходя из всего сказанного, допустимым представляется выделить некоторые общие механизмы.

Сегодняшний этап развития рынка, на котором действует рассматриваемая нами компания, детерминирован тем фактом, что менее - экономически, финансово, конкурентно - значимые субъекты хозяйствования, реализующие свою деятельность на определенном рынке, могут адекватно функционировать в условиях в конкурентной борьбе, только при условии, что они имеют прочное положение в отдельных специфических нишах [3].

Развитие и трансформация субъектов хозяйствования на конкурентном рынке, диверсификация их деятельности ведут к тому, что залогом их успешной - в средне - и долгосрочном разрезе – деятельности является некоторая дифференциация по уровню значимости, состоятельности, по тому значению, которое оказывает тот или иной субъект хозяйствования на общую ситуацию и тренды конкурентного рынка.

С оптимальной точки зрения, рассматриваемой компании - ТОО «Файл» - в условиях ужесточения конкуренции для достижения положительных долгосрочных результатов необходимо дифференцировать направления собственного бизнеса, функционировать одновременно на нескольких равнозначных рынках: рынок физических лиц, рынок юридических лиц, рынок интернет-консалтинга и рекрутинга и пр.

*Осуществить выбор источников информации и метода сбора данных.*

Наиболее эффективным методом в рассматриваемом контексте представляется метод опроса.

Как известно, основным методом исследования в социологии и смежных науках - а маркетинг, в известной степени, детерминирован подобного рода методологией - является опрос, который может быть реализован посредством двух видов: анкетирования и интервью.

Какие возможности заложены в опросе и его видах как основном методе социологических исследований?

Именно опрос есть универсальное средство мониторинга, исследования и изучения общественного мнения. В рассматриваемом случае целесообразным представляется реализовать опрос в форме анкетирования.

Анкетирование – это проведение опроса в письменной форме. Для этого используется набор структурно организованных вопросов (анкета). Достоинство данного метода состоит в возможности проведения исследования большой группы людей одновременно и в сравнительной легкости статистической обработки данных. [4]

При составлении анкеты (плана интервью) следует придерживаться ряда общих правил и принципов:

* формулировка вопросов должна быть ясной и точной, их содержание понятным отвечающему, соответствующим его знаниям и образованию;
* сложные и многозначные слова должны исключаться;
* вопросов не должно быть слишком много, поскольку теряется интерес из-за возрастающей усталости;
* включать вопросы, проверяющие степень искренности.

*Разработать методику анализа и принятия решений.*

Управленческое решение проходит три стадии: подготовка, принятие и реализация. Методика может быть дифференцирована и организована на практике следующим образом (таблица 2)

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Подготовка управленческого решения**  **(1 стадия)** | **Принятие управленческого решения**  **(2 стадия)** | **Реализация управленческого решения**  **(3 стадия)** |
| описание проблемы; | выбор средств реализации решения; | разъяснение, пропаганда; |
| выработка вариантов решений; | сопоставление (взвешивание) вариантов решения; | контроль выполнения решения; |
| сбор и обработка информации; | консультации со специалистами; | разъяснение обязанностей исполнителя решений; |
| формулирование проблемы, которую необходимо решать; | учет дополнительных факторов, связанных с решаемой проблемой. |  |
|  | разработка организационного плана реализации решения; |  |

**Таблица 2. Методика анализа и принятия решений**

Управленческое решение - как ключевой элемент менеджмента ТОО «Файл» - должно способствовать диверсификации направлений деятельности компании.

Диверсификация - это процесс, связанный с увеличением количества видов и наименований товаров, работ, услуг, предназначенных для реализации на внутренних и внешних рынках. А также новых видов работ, услуг, которые ранее организация не могла осуществлять из-за отсутствия необходимых условий: отсутствие лицензии, недостаточность средств для закупки основных производственных фондов, недостаточный квалификационный уровень рабочей силы, отсутствие необходимых нематериальных активов [5].

Она направлена на изменение ассортимента и номенклатуры производимой продукции, повышение ее качества и роста конкурентоспособности с учетом спроса на рынках, что способствует повышению эффективности деятельности организаций, их платежеспособности, является важнейшим условием экономического роста ТОО «Файл».

*Разработать рабочую модель системы сбора и анализа информации, принятия решений по развитию компании.*

Рабочая модель системы сбора и анализа информации, принятия решений по развитию рассматриваемой компании может быть детерминирована наиболее эффективными механизмами.

Рассматривая современные концепции менеджмента и маркетинга - 4Р и 7Р - применительно к рынку, на котором действует ТОО «Файл», отметим, что первая из названных может быть определена как специфическая маркетинговая теория, детерминированная четырьмя доминантными «координатами» маркетингового планирования:

* product — товар или услуга, ассортимент, качество, свойства товара, дизайн и эргономика: применительно к «кадровому» рынку продуктом, предлагаемым потребителю, является все многообразие оказываемых услуг;
* price — цена, наценки, скидки: лекарства - товар, следовательно, ценовой фактор имеет существенное значение для конечного потребителя;
* promotion — продвижение, реклама, пиар, стимулирования сбыта: реклама как часть маркетинга - общеизвестно – есть двигатель торговли; вместе с тем сегодня реклама перестала быть понятием, ограниченным исключительно рамками печатных СМИ, телевидения, радио эфира…
* place — месторасположения торговой точки, каналы распределения, персонал продавца: совершенно бесспорным представляется, что офис ТОО «Файл», расположенный в современном бизнес-центре - есть непременный «атрибут» формирующий столь важное «первое впечатление» о компании.

Вместе с тем, как известно, с течением времени концепция 4Р была дополнена такими критериальными показателями как: people, process и physical evidence — персонал, процесс и физическое свидетельство - что дало возможность трактовать «кадровый рынок» более глубоко и детально**.**

Рабочая модель системы сбора и анализа информации, принятия решений по развитию компании должна быть организована в разрезе формирования «информационного комплекса», детерминированного следующими аспектами.

Внешние факторы.

а) макросреда

* -политико-правовые факторы: деятельность «Профиль» регулируется комплексом нормативно-правовых актов, следовательно, изменение норм закона может существенно повлиять как на финансовую устойчивость предприятия, так и на возможность его деятельности в целом.
* -социально-демографический фактор: спрос населения играет колоссальную роль в динамике предприятия
* -культурные факторы: в рассматриваемом случает не являются первостепенными
* -природно-климатические: деятельность ТОО «Файл» имеет некоторую выраженную сезонность (изменения спроса на «кадровом рынке» и рынке консалтинговых услуг в зависимости от времени года: летом - спад, осенью - оживление и подъем). Вместе с тем влияние факторов данной группы не представляется доминантным.
* -экономические: общий уровень жизни населения, уровень среднего дохода, безусловно, определяет уровень спроса: выше уровень доходов у определенной целевой группы, тем выше вероятность возрастания спроса.
* -научно-технические: достижения техники оптимизируют затраты труда, в том числе и ручного. Чем активнее используется современная техника и технология, тем меньшие издержки процесса оказания услуг

б) микросреда.

* Конкуренты: деятельность конкурентов, их активность, проводимая ими ценовая политика напрямую определяет уровень конкурентоспособности ТОО «Файл».
* Партнеры и поставщики: регулярность и полнота исполнения имеющей место договорной базы определяет ритмичность и бесперебойность производственной деятельности ТОО «Файл».
* Потребители: уровень их дохода, направленность потребностей - все это является, пожалуй, наиболее существенными фактором, определяющим уровень эффективности и результативности деятельности компании.
* Государственные органы: осуществляют регулятивную и контролирующую функцию. Исключительно важны.
* Банки: формируют некоторую «подушку безопасности», страховку в ситуации снижения спроса, общего уровня покупательной способности населения.
* СМИ: позиционирование бренда ТОО «Файл» в СМИ исключительно важно для его стабильной деятельности и развития.

в) внутренние факторы (трудовые, материальные, финансовые ресурсы предприятия): грамотным образом, сформированный коллектив ТОО «Файл», должный уровень его организации, мотивации стимулирования являются обязательным непреложным условием финансовой устойчивости и экономической эффективности деятельности всей организации.

Таким образом, рабочая модель системы сбора и анализа информации, принятия решений по развитию компании должна способствовать ключевому «вектору» динамики ТОО «Файл» - расширению присутствия на различных «продуктовых рынках».

**Список литературы**

1. Виханский О.С. Стратегическое управление: Учебник. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: Гардарика, 2009.
2. Иванченко Л.А. Основы успеха: теория и практика менеджмента. - М.: Мысль, 2008.
3. Ковалева А. М. «Финансы фирмы», 2002.
4. Лапуста М. Г. «Финансы фирмы; учебное пособие», 2009.
5. Основы менеджмента. Учебное пособие.2-е изд. - М.: Издательский дом "Дашков и К", 2010.
6. Рэдхэд К., Хьюз С. «Управление финансовыми рисками». М.: 2006.
7. Уткин Э.А. Новые финансовые инструменты рынка. – М: изд-во журнала «Дебет - кредит», 2011.