

ВЫБОР СТРАТЕГИИ ПРЕДПРИЯТИЙ МАЛОГО И СРЕДНЕГО БИЗНЕСА

Г.Д. ДЖУНУШАЛИЕВА, менеджер департамента ЭуУК ИЦПС КГНУ

Рыночная экономика не может существовать без малых предприятий. Их быстрая приспособляемость к меняющимся требованиям рынка, способность к оперативной перестройке производства, готовность идти на оправданный риск – все это позволяет в сжатые сроки удовлетворять запросы потребителей.

Согласно статистическим данным, в нашей республике около 96% предприятий находятся в частной собственности. Число хозяйствующих субъектов, включая предприятия и объединения, на 12.99 г. составило более 163 тыс., в том числе почти 9 тыс. малых и средних предприятий, 94,8 тыс. физических лиц, занятых индивидуальной предпринимательской деятельностью, и 60,1 тыс. крестьянских (фермерских) хозяйств. В сфере малого и среднего предпринимательства было занято 940,2 тыс. человек, что составило 54,7% общей численности населения, занятого в отраслях экономики.

Анализ положения малых предприятий по сравнению с другими субъектами малого предпринимательства показывает, что удельный вес малых предприятий в ВВП в 1999 г. составил 13,7% (при количестве 9 тыс. МП), фермерских, крестьянских хозяйств - 14,6% (при количестве 60,1 тыс.) и лиц, занятых ИТД, - 10,5% (при количестве 94,8 тыс.). Из этого следует, что малые предприятия наиболее эффективны по сравнению с другими субъектами малого бизнеса.

Характерной чертой малых фирм является высокая вероятность банкротства в течение первых пяти лет. Она составляет около 85,0%. В качестве основных причин банкротства следует выделить: ошибки в управлении, в оценке хозяйственной конъюнктуры, нехватка оборотных средств и т.д. Как показывает опыт, одним из основных факторов, способствующих разорению малых фирм, является нехватка управленческих знаний у владельцев и управляющих этих предприятий. В новой экономической среде наши

бизнесмены приобрели какой-то опыт, но говорить о зрелых предпринимательских решениях еще рано. Многие экономисты предлагают различные меры для развития малых предприятий: от поддержки государства в виде укрепления нормативно-правовой базы, создания экономических механизмов поддержки малого и среднего предпринимательства до пересмотра налогового режима и т.д.

Хотелось обратить внимание на то, что руководители малых предприятий оказываются примерно в одинаковой внешней среде, но при принятии решений, касающихся развития собственного предприятия, рекомендаций никто не предоставляет. В Кыргызстане существует несколько десятков фирм, предлагающих консалтинговые услуги для бизнесменов, но характер их весьма ограничен. Например, регистрация нового предприятия, перерегистрация, открытие оффшорных предприятий и т.д. Примером может служить частное предприятие Т.И.П-ва в г. Канте. Приобретя помещение, он занялся торговлей хлебобулочными изделиями. Через год, накопив средства, поддался уговорам и купил торговый киоск с местом, однако в последующем остался без средств на продолжение торговли и обанкротился. Поэтому за рубежом принято прибегать к услугам консультационных фирм или привлекать на работу профессиональных менеджеров.

В условиях Кыргызской Республики нет возможности прибегать к помощи ни тех, ни других. Более половины малых предприятий было организовано свыше пяти лет назад (см.таблицу). В то же время кадры, которые сейчас готовятся в вузах (менеджеры по отраслям экономики), только через пять-десять лет смогут квалифицированно консультировать.

Более половины руководителей малых предприятий не имеют экономического образования. Руководители и управляющие (менеджеры) малых предприятий вынуждены принимать решения на свой страх и

риск, не имея возможности получения систематических знаний по интересующих их проблемам.

Количество малых и средних предприятий по срокам регистрации

	Менее 1 года	От 1 до 3 лет	С 4-5 лет	Свыше 5 лет
Всего	1790	5890	2627	10691
МП	1718	5462	2346	9456
СП	72	432	281	1235

Арнольд Вайсман, автор «Модели управления по Вайсману» писал: «Нам нужны маленькие юркие лодочки вместо старых неповоротливых боевых кораблей, с помощью которых невозможно быстро приспособиться к изменяющимся условиям». Важно еще и то, что малые предприятия в состоянии задействовать не свойственные крупному производству социальные источники активизации коллективного труда. На небольших предприятиях складывается иной, чем на крупных предприятиях, психологический климат. Здесь все знают друг друга, нет взаимной отчужденности. Взаимозаменяемость работников, взаимопомощь и поддержка друг друга - создают особую атмосферу совместного труда, дают возможность применить инструменты стратегического управления на малых и средних предприятиях Кыргызской Республики.

Малые и средние предприятия хорошо управляются, так как малый объем информации позволяет непосредственно общаться руководителю и подчиненным и не требуют больших управленческих расходов. Важным преимуществом, привлекающим много начинающих предпринимателей, является малый объем капитальных вложений в основные средства. Таким образом, соединение в одном лице собственника и управленца, дает возможность применять стратегическое управление.

Создание стратегии – это в первую очередь предпринимательская деятельность, которой присущи азарт и риск. Управленец должен постараться, чтобы его стратегия в максимальной степени учитывала события, происходящие за пределами фирмы, в частности, изменение вкусов покупателей, последние действия конкурентов, возможности и опасности рынка, только что появившиеся новые условия ведения бизнеса. Стратегия компании сможет правильно реагировать на изменения внешней среды только в том случае, если управленец проявит свой предпринимательский талант, изучая рыночные тенденции, беседуя с клиентами, увеличивая конкурентоспособность фирмы, направляя деятельность фирмы в зависимости от ситуации.

Применение методов и инструментов стратегического управления для данных предприятий очень ограничены из-за дороговизны внедрения стратегического управления. Однако в настоящий момент имеются возможности обучиться применению методов и инструментов стратегического управления предпринимателям и руководителям у себя на предприятии.

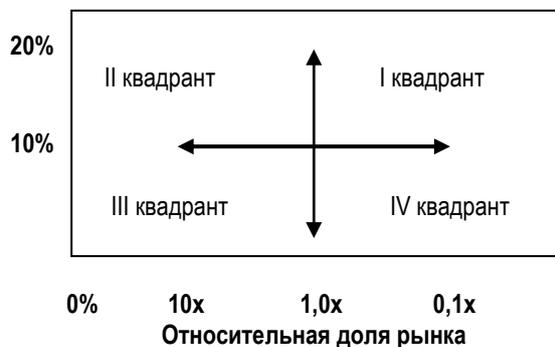
Предприятия малого и среднего предпринимательства республики характеризуются малым объемом производства, монопроизводством (в основной массе предприятий), что позволяет облегчить гармонизацию стратегии всего предприятия со стратегией продукта.

Предлагаю вашему вниманию матрицу выбора стратегии (см.рисунок) для частных предпринимателей и руководителей малых и средних предприятий. Определив основные маркетинговые приоритеты на рынке и соизмерив их со своими возможностями, вы можете получить конкретные рекомендации о дальнейших ваших действиях. То, в какую сторону будет развиваться ваш бизнес, будет во многом зависеть от правильности сделанного вами анализа. Проведение анализа довольно громоздко и требует детального рассмотрения, поэтому здесь приводятся общие рекомендации по выбору стратегии.

Относительная доля рынка – доля предприятия в бизнес-сегменте - вычисляется следующим образом: доля предприятия на рынке делится на долю в нем самого крупного конкурента. Например, возьмем вымышленные фирмы. Доля рынка фирмы «Х-Pack» составляет 60,0%, а доля ее крупнейшего конкурента фирмы «У-Pack» - 30,0%. Тогда ОДР (относительная доля рынка) фирмы «Х-Pack» будет равна 2х, а фирмы «У-Pack» - 0,5х.

Темп роста рынка характеризуется понятиями медленно и быстро. Так вот, разница между медленно и быстро растущим рынком, заключается в увеличении спроса более чем на 10% в год, а это весьма значительно.

Темп роста рынка



Матрица выбора стратегии

Каждый из квадрантов содержит несколько стратегий, которые применяются в зависимости от вашего индивидуального положения. Наиболее распространенные, выверенные практикой и широко освещенные в литературе стратегии бизнеса называются базисными. К базисным стратегиям относятся стратегии концентрации, интеграции, диверсификации, сокращения.

Существует множество стратегий, но мы предлагаем те, которые используются во всем мире и не противоречат законам конкуренции и законодательству. Возможности применять «грязные» стратегии есть и в нашей республике, но они не так развиты у нас, как в России, где контроль теневых структур над организациями и предпринимателями весьма распространен. В странах, не имеющих хорошей законодательной основы и защиты предпринимательства, весьма процветают такого рода стратегии. Но мы говорим о стратегиях честной конкурентной борьбы.

Рассмотрим стратегии в зависимости от того, какой квадрант ваше предприятие занимает. Стратегии перечислены в порядке предпочтительности, однако выбор одной из них целиком зависит от индивидуального положения вашего предприятия и вашей предприимчивости:

I квадрант

К стратегиям данного квадранта относятся:

1. Концентрация (выбор одной из нижеследующих стратегий):

- стратегия развития продукта;
- стратегия улучшения существующего продукта;
- стратегия усиления позиции на рынке;
- стратегия развития рынка.

2. Вертикальная интеграция.

3. Центрированная диверсификация.

II квадрант

Стратегии данного квадранта включают:

1. Пересмотр стратегий концентрации (если следовали одной из них, необходимо сменить стратегию):

- стратегия развития продукта;
- стратегия улучшения существующего продукта;
- стратегия усиления позиции на рынке;
- стратегия развития рынка.

2. Горизонтальная интеграция или слияние.

3. Сокращение:

- стратегия «сбора урожая»;
- стратегия сокращения;
- стратегия сокращения расходов.

4. Ликвидация.

III квадрант

В данном квадранте предлагаются вам следующие стратегии бизнеса:

1. Диверсификация:

- стратегия центрированной диверсификации;
- стратегия горизонтальной диверсификации;
- стратегия конгломератной диверсификации.

2. Сокращение :

- стратегия «сбора урожая»;
- стратегия сокращения;
- стратегия сокращения расходов.

3. Ликвидация.

IV квадрант

Четвертый квадрант предполагает наличие средств, которые вы можете вложить в бизнес, но при этом рынок уже невозможно расширить, в этом случае применяются следующие стратегии:

1. Центрированной диверсификации.

2. Конгломератной диверсификации.

3. Совместное предприятие в новой области.

На практике организация может одновременно реализовывать несколько стратегий. Особенно это распространено у многоотраслевых компаний. Организацией может производиться и определенная последовательность в реализации стратегий. По поводу первого и второго случаев говорят, что организация осуществляет комбинированную стратегию.

Курт Фред в своей книге «Менеджмент матушки-природы» отметил: в обществах, где наблюдается «дефицит», выживают те, кто относится к «специалистам широкого профиля», в обществах изобилия выживают «узкие специалисты». Поэтому в будущем выживут те, кто сможет достичь наибольшей специализации и сохранить одновременно гибкость, необходимую для приспособления к изменяющимся условиям. Кто сможет постоянно ориентировать свой собственный потенциал для вновь возникающих проблем, будет иметь в будущем шанс.

Менталитет нашего народа изменится еще не скоро, возможно сменятся два или три поколения руководителей, прежде чем рыночная система станет для наших предпринимателей более понятной. Автору статьи хотелось бы, чтобы государство выделило средства для создания консультационных служб поддержки и консультации руководителей малых предприятий и не бросало бы на произвол судьбы тех, кто поддерживает сегодня экономику страны.

