

## ОСОБЕННОСТИ РАЗРАБОТКИ СТРАТЕГИИ МАЛОГО ПРЕДПРИЯТИЯ В УСЛОВИЯХ КРИЗИСА

Рассмотрена роль стратегии в развитии малого предприятия и влияние кризиса на работу предприятий. Изучены подходы разных авторов к разработке стратегии предприятия в условиях кризиса, на основе которых приведены основные характеристики, которыми должна обладать стратегия предприятия.

*Ключевые слова:* малое предприятие, стратегия, кризис, внешняя среда, нестабильность.

Сегодня на фоне глобальных экономических изменений малый бизнес является одним из приоритетных направлений развития современной российской экономики. Несовершенство механизма государственной защиты и неблагоприятные факторы формирования бизнес-среды зачастую свидетельствуют о необходимости поиска дополнительных внутренних источников развития и эффективности методов управления.

Вопреки распространенному мнению о невозможности стратегического развития малого бизнеса, для эффективного функционирования и повышения прибыли все-таки необходимо формирование стратегии развития малого предприятия, поиск новых возможностей и достижение новых целей. Малый бизнес является неотъемлемой частью любой развитой экономической системы. Так, малый бизнес способствует развитию конкуренции, ведет к насыщению рынка потребительскими товарами и услугами, эффективному использованию местных сырьевых ресурсов. Кроме того, он осваивает экономические ниши, как правило, непривлекательные для крупного бизнеса [6, с. 51].

Говоря о роли стратегии в развитии малого предприятия, необходимо для начала рассмотреть понятие стратегии. Стратегия представляет собой совокупность действий, необходимых для достижения поставленных целей путем рационального использования ресурсов экономической системы. Целью стратегии является достижение долгосрочных конкурентных преимуществ, обеспечивающих высокую рентабельность и жизнеспособность [1, с. 142].

Выбранная предприятием стратегия должна быть оценена и проанализирована на предмет правильности и достаточности учета при выборе основных факторов, определяющих возможности осуществления стратегии. Весь процесс оценивания, в конечном результате, должен определить, сможет ли выбранная стратегия привести к достижению выбранных целей. В том случае, если стратегия соответствует целям фирмы, то в дальнейшем необходимо оценить ее по следующим критериям: соответствует ли стратегия состоянию и требованиям

---

\* Тумурова Александра Валерьевна – магистрант, кафедра экономики и менеджмента сервиса, Байкальский государственный университет, г. Иркутск, e-mail: tumurova.sash@mail.ru.

окружения, а также потенциалу и возможностям малого предприятия, кроме того, необходимо учитывать приемлемость риска, заложенного в стратегию [1, с. 143]. Говоря о рисках, необходимо отметить, что при разработке стратегии для предприятия, особенно в условиях кризиса, не стоит ограничиваться только экономическим аспектом стратегии, здесь важно учитывать и другие факторы, такие как политический, социальный и др.

На сегодняшний день стратегия российских предприятий должна учитывать не только вышеперечисленные аспекты кризиса, но и специфику российской действительности. На практике начальной точкой деятельности предприятия является создание стратегии. Однако по мере внедрения и реализации данной стратегии необходимо проводить постоянные уточнения, а также адаптацию к реалиям и динамике внешней среды. Следовательно, в стратегии, разработанной с учетом нестабильности экономических условий, должен быть заложен достаточный запас гибкости, так как кризис характеризуется, в первую очередь, высоким уровнем неопределенности. В современной литературе, посвященной стратегическому менеджменту, делается упор на необходимости включения в процесс стратегического анализа исследования такого фактора неопределенности, как изменение состояния макросреды [4, с. 76].

Согласно исследованию бизнес-настроений в сегменте микро-, малых и средних предприятий (RSBI), подготовленному совместно агентством Magram Market Research, Промсвязьбанком и «Опорой России», было выявлено, что потребительская активность населения и продажи падают, прибыль предприятий сокращается, денег на развитие у бизнеса по-прежнему нет. При этом на фоне общего сокращения потребительских расходов выручка предприятий сектора малого и среднего бизнеса продолжит снижаться. Собственных средств на расширение бизнеса у предпринимателей нет. По данным индекса RSBI, количество компаний, которые способны расширять свою деятельность за счет только собственной прибыли, сократилось до 20 %. Рассчитывать при этом на заемные средства также не приходится. Потребность в кредитах сохраняется у 24 % опрошенных представителей малых предприятий. Доступность кредитования для предприятий малого и среднего бизнеса остается крайне низкой. Банковскими кредитами, по данным за третий квартал 2015 года, пользуются только 10 % предпринимателей, что в 2,5 раза меньше, чем за аналогичный период 2014 года [3].

Считается, что во время кризиса хорошим стимулом для экономики является поддержка инноваций. Приоритетом на данный момент должно стать наращивание объемов государственной поддержки и помощи развивающимся компаниям. Меры государственной поддержки должны быть достаточно гибкими, чтобы своевременно подключать лучшие мировые практики и отказываться от неэффективных инструментов. Средства, которые предоставляются предпринимателям на возвратной основе, являются более эффективными, чем безвозвратные субсидии. При этом важно, чтобы стоимость этих денег была максимально доступна для предпринимательства. Поддержка необходима бизнесу любого масштаба, будь это малое предприятие или среднее, особенно в условиях кризиса, исключать из-под опеки государства нельзя никого. Другой

вопрос, что существуют принципиально разные формы поддержки предпринимательства. В начале развития бизнеса существует достаточно много неопределенностей, и поддерживать здесь необходимо упрощением регуляторных процедур, снижением налоговой нагрузки, своевременными и профессиональными консультациями.

В дополнение к вышесказанному, 11 поручений по вопросам развития малого и среднего бизнеса, подписанные Президентом РФ, могут помочь предпринимателям в дальнейшем занять более уверенные позиции в своем рыночном сегменте. Данные поручения направлены на развитие разных секторов малого и среднего бизнеса – налогового (сокращение и упразднение ставок для бизнесменов), развивающего (создание дополнительного института развития малого и среднего бизнеса), законодательного (смягчение законодательства для предпринимателей в области уголовной ответственности) и другие [3].

Чтобы нивелировать негативное влияние внешней среды, А.В. Ключкова предлагает на основе результатов установления наиболее вероятных колебаний менять количественные и качественные внутренние параметры производственно-хозяйственной деятельности при использовании ресурсного, организационного и конкурентного потенциалов. Так, в качестве основных стратегических мер по адаптации к внешним воздействиям можно предложить следующее: смена видов деятельности предприятия; переоценка нормативов потребления, увеличение интенсивности производства и т.д. Также в настоящее время непредсказуемость влияния внешней среды предприятия зачастую переносит стратегическое управление организацией на оперативный уровень. Но при этом важно помнить, что стратегическое планирование в таком случае не отменяется, но меняются его сроки и временные рамки пересмотра стратегии [4, с. 77].

Рассматривая различные подходы к формированию стратегии предприятия, представленные в отечественной литературе, нельзя не упомянуть методику разработки стратегии А.Н. Петрова, которая базируется на фундаментальных положениях стратегического управления и при этом учитывает российскую специфику. При подробном рассмотрении этапов создания стратегии и представления их в качестве некой модели, можно заметить, что в данную модель входит такой фактор, как неопределенность, свойственный кризисному состоянию социально-экономической системы. При разработке стратегии функционирования предприятия в условиях неопределенности важно учитывать отраслевую принадлежность предприятия и состояние этой отрасли, а также то, работает ли предприятие на мировом рынке, и могут ли на него влиять глобальные факторы [4, с. 78].

Н.И. Гавриленко отмечает, что разработка конкурентно-рыночной стратегии начинается с выбора конкурентного преимущества (по издержкам или уникальность товара, услуги), с помощью которого предприятие будет достигать поставленные стратегические цели, и делит процедуру формирования конкурентно-рыночной стратегии предприятия в условиях кризиса на условные шесть этапов. Первый этап заключается в разработке общей, фундаментальной концепции стратегии предприятия. Второй этап посвящен определению наиболее приоритетных целей фирмы. Третий этап предполагает проведение марке-

тингового исследования в соответствии с поставленными целями. Четвертый этап представляет собой непосредственно формирование конкурентно-рыночной стратегии предприятия. Пятый этап подразумевает формулирование краткосрочных задач, направленных на достижение целей предприятия. Шестой этап включает определение механизма контроля реализации стратегии и осуществление коррекции в случае необходимости. Так, в ходе разработки конкурентной рыночной стратегии предприятие должно предполагать, что выбранная стратегия не должна быть окончательной, поскольку воздействие как внутренних, так и внешних факторов среды предприятия приводят к необходимости пересмотра отдельных элементов и этапов стратегии. Таким образом, для предприятия необходим такой механизм контроля, который позволил бы не только контролировать деятельность, но и вносить коррективы в стратегию предприятия [2, с. 10].

Е.Ю. Трифонова и Ю.А. Коновалов предложили для разработки стратегии развития предприятия в условиях кризиса довольно уникальную трехмерную «модель трех компетенций». Модель базируется на трехмерной матрице, в которую входят внутренние и внешние компетенции и компетенции кризиса. При этом методика выделяет четыре основные группы оценки параметра: финансовое состояние предприятия, его рыночная позиция, внутренние процессы, происходящие на предприятии, а также его нематериальные активы. Уникальность данной модели заключается в том, что характеристики влияния кризиса на отрасль (компетенции) включаются в данную трехмерную модель и влияют на выбор стратегии. Предложенная модель позволяет предприятиям комплексно анализировать текущую ситуацию и занять адекватную стратегическую позицию [5, с. 54].

Сегодня кризис является довольно сильным фактором нестабильности, что предполагает вероятность провала любой стратегии, какой бы гибкой и адаптивной она ни была. Но при этом кризис влияет на «отбор» предприятия: на рынке остаются действительно востребованные клиентом и рынком предприятия. Так, можно сказать, что кризис несет в себе выраженный спекулятивный риск, поскольку ликвидация одних направлений деятельности способствует появлению новых возможностей, ниш на рынке, форм хозяйствования.

В заключение можно привести следующие специфические характеристики стратегии предприятия в условиях кризиса: стратегия должна быть гибкой и адаптивной к изменениям внешней среды; при разработке карты рисков предприятия значения наиболее вероятных рисков должны рассматриваться, как критические; необходимо учитывать характеристику деятельности предприятия в условиях кризиса в принципе. Здесь подразумевается постоянный мониторинг новых возможностей для предприятия, возникающих во внешней среде. Позиция организации, желающей не только выжить, но и развиваться в условиях кризиса, должна быть открытой для сотрудничества, инноваций и принципиально новых видов деятельности.

### Список использованной литературы

1. Бойко А.А. Особенности разработки стратегии развития предприятий малого бизнеса / А.А. Бойко, К.И. Белюкова // Вестник СибГАУ. – 2012. – № 3 (43). – С. 142–147.
2. Гавриленко Н.И. Формирование конкурентно-рыночных стратегий предприятий в условиях кризиса / Н.И. Гавриленко // Экономический журнал. – 2009. – Т. 16. – № 2. – С. 5–17.
3. Гавряшина Ю.В. Развитие малого бизнеса в России в условиях кризиса / Ю.В. Гавряшина, Е.М. Жердева // Электронный научно-экономический журнал «Стратегии бизнеса». – 2016. – № 1 (19).
4. Ключкова А.В. Разработка стратегии предприятия в условиях кризиса / А.В. Ключкова // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. – 2016. – № 1 (97). – С. 76–81.
5. Трифонова Е.Ю. Трехмерная модель развития предприятия в условиях кризиса. Модель выбора стратегии промышленных предприятий в условиях кризиса / Е.Ю. Трифонова, Ю.А. Коновалов // Российское предпринимательство. – 2010. – № 4-1. – С. 52–57.
6. Федюнин В.В. Стратегии развития предприятий малого бизнеса: условия и ограничения / В.В. Федюнин // Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета. – 2015. – № 4 (58). – С. 50–54.