

УДК 338.49

Е. Ю. Чуракова, кандидат экономических наук, Ижевский государственный технический университет имени М. Т. Калашникова

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ РЕГИОНАЛЬНОГО КОМПЛЕКСА ИНФРАСТРУКТУРНОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ МАЛЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

Рассмотрены специфические черты субъектов малого предпринимательства в сравнении с крупными и средними предприятиями. Проведен SWOT-анализ деятельности малого предприятия. Предложен выбор инфраструктурных инструментов поддержки малого бизнеса в зависимости от стратегии развития и стадии жизненного цикла.

Ключевые слова: малое предпринимательство; SWOT-анализ деятельности малого предприятия; инфраструктурные инструменты поддержки малых предприятий; жизненный цикл.

В настоящее время управление предприятием не может осуществляться без планирования и прогнозирования динамики факторов, как внутренних, так и внешних, оказывающих влияние на величину прибыли и его финансовую устойчивость. В связи с этим особое значение приобретает разработка и реализация грамотной стратегии, которая позволяет фирме эффективно управлять ресурсами в условиях жесткой конкуренции с помощью концентрации внимания не только на состоянии дел внутри предприятия, но и с учетом изменения факторов внешней среды.

Стратегия позволяет выбрать те методы и инструменты управления, с помощью которых фирма сможет достичь своих целей. Структура стратегического планирования и базовые стратегии развития малого предприятия не противоречат классическим моделям стратегического планирования, однако при разработке и выборе стратегии необходимо учитывать специфические черты малого бизнеса в сравнении с крупными и средними предприятиями:

1. Оперативное освоение новых видов деятельности. Субъекты малого предпринимательства функционируют на небольших рыночных сегментах. За счет способности динамичного и гибкого реагирования на изменения конъюнктуры рынка и достижений научно-технического прогресса инновационные малые компании усиливают инновационный потенциал экономики.

2. Привлекает к трудовой деятельности временно свободное или частично занятое население. В частности, в условиях экономического спада открытие малых фирм способствует росту уровня занятости и предоставляет возможность получения дополнительного дохода.

3. Ограниченный доступ к ресурсам. На этапе становления у малых предприятий возникает необходимость в привлечении стартового капитала, однако коммерческие банки не желают кредитовать субъектов малого предпринимательства по причине отсутствия деловой репутации, кредитной истории

предприятия и необходимого залогового обеспечения. У инновационных малых предприятий возникают проблемы в получении средств на реализацию инновационных проектов. Кроме того, малые предприятия имеют ограниченный доступ к качественной и достоверной информации.

4. Отсутствие собственных основных фондов. Доминирующее большинство субъектов малого предпринимательства ведет свою хозяйственную деятельность на базе арендуемых помещений и оборудования. В этом смысле российские субъекты малого предпринимательства ближе к слою наемных работников, нежели к слою собственников [1].

Для оценки слабых и сильных сторон малого предприятия и выявления возможностей и угроз мы считаем необходимым использовать метод SWOT-анализа. Применение SWOT-анализа позволяет определить наиболее значимые черты малого бизнеса, способствующие или препятствующие его развитию, а также установить факторы внешней среды, которые оказывают наиболее существенное влияние на деятельность малого предприятия.

В процессе формирования стратегии сильные и слабые стороны малого предприятия имеют ключевое значение, так как являются основой конкурентного преимущества фирмы. В том случае, если малое предприятие не обладает необходимыми ресурсами для достижения поставленной цели, следует приложить все силы для развития соответствующих возможностей.

Анализ SWOT-матрицы (см. рис.) позволил выявить ключевые проблемы, которые следует учитывать при разработке стратегии развития, а также преимущества, позволяющие снизить негативное влияние факторов внешней среды.

Наибольшую сложность представляет собой разработка стратегии для парных комбинаций, которые находятся на поле «слабые стороны – угрозы». В этом случае должна быть разработана стратегия, которая, с одной стороны, позволит избавиться от слабых сторон, с другой стороны – предотвратить

угрозы. Успешная реализация такой стратегии, на наш взгляд, возможна только при формировании

региональной инфраструктуры поддержки малого предпринимательства.

	<p>Возможности</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Развитие региональной инфраструктуры поддержки сектора малого предпринимательства. 2. Спрос со стороны крупных предприятий на инновационный продукт. 3. Разработка специальных программ по кредитованию малого бизнеса 	<p>Угрозы</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Административные барьеры. 2. Неэффективность функционирования некоторых субъектов инфраструктуры поддержки малого предпринимательства. 3. Отсутствие стратегии развития сектора малого предпринимательства в регионе. 4. Нестабильная ситуация на рынке
<p>Сильные стороны</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Гибкость и способность занимать мельчайшие рыночные ниши. 2. Относительно невысокие первоначальные инвестиции и последующие капитальные вложения. 3. Узкая специализация. 4. Готовность выполнять небольшие (индивидуальные) заказы 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Оперативное освоение новых видов деятельности. 2. Концентрация усилий и средств на одном направлении деятельности (на одном продукте). 3. Возможность интеграции с крупным бизнесом. 4. Повышение инновационной активности 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Повышение адаптивности и возможности переориентации деятельности. 2. Ориентация только на собственные ресурсы. 3. Стратегическое и финансовое планирование деятельности
<p>Слабые стороны</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Значительные ресурсные ограничения. 2. Отсутствие квалифицированного персонала. 3. Отсутствие собственного инфраструктурного обеспечения. 4. Отсутствие собственной научно-исследовательской базы. 5. Низкий уровень организационно-экономических и правовых знаний предпринимателей 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Региональные инфраструктурные инструменты поддержки помогут преодолеть низкую доступность некоторых ресурсов и повысить уровень образования предпринимателей. 2. Субъекты инфраструктуры поддержки (бизнес-инкубаторы, технопарки) повышают возможность сотрудничества с исследовательскими организациями и крупным бизнесом. 3. Льготные условия кредитования повысят доступ к финансовым ресурсам. 4. Государственно-частное партнерство 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Достижение максимального результата при заданном объеме ресурсов. 2. Локализация деятельности на местном и региональном рынках

Матрица SWOT-анализа малого предприятия

Своевременное предоставление соответствующего инфраструктурного инструмента поддержки (или набора инфраструктурных инструментов) способствует решению ряда проблем и дальнейшему развитию субъекта малого предпринимательства.

На сегодняшний день в зарубежной и отечественной практике инфраструктурной поддержки малого бизнеса используется широкий спектр инструментов. С целью выявления общих и специфических черт инфраструктурных инструментов поддержки их многообразии предлагается классифицировать по следующим критериям [2, с. 55–56].

I. По характеру решаемых проблем:

1. Организационно-производственные инструменты – инструменты, позволяющие решать проблемы, связанные с приобретением движимого или недвижимого имущества (на льготных условиях), организацией производственного процесса, продвижением продукции на региональные рынки.

2. Финансово-кредитные инструменты – это группа инструментов, позволяющих решать проблемы доступа малого предприятия к финансовым средствам на всех этапах его жизненного цикла.

3. Научно-образовательные инструменты – инструменты, необходимые для формирования иннова-

ционной направленности малого бизнеса: подготовка кадров для инновационного предпринимательства (организация бизнес-семинаров, бизнес-тренингов, курсов повышения квалификации); доступ к новым технологиям; обеспечение взаимодействия между научно-исследовательскими структурами и малыми предприятиями.

4. Информационные инструменты, в состав которых входят инструменты, помогающие решить проблемы отсутствия доступа к информационным ресурсам, а также профессионального консультационного сопровождения бизнес-процессов.

II. По периоду реализации:

1. Оперативные инструменты, которые способствуют решению текущих проблем финансово-хозяйственной деятельности малого предприятия на всех этапах жизненного цикла товара (консалтинговые услуги, микрокредитование, организация участия в бизнес-тренингах, бизнес-семинарах, предоставление помещений на льготных условиях).

2. Стратегические инструменты, направленные на решение долгосрочных задач, необходимых для обеспечения стратегии развития бизнеса (лизинг на специальных условиях, проведение маркетинговых

исследований, повышение квалификации, франчайзинг, субподряд).

Принятие решений о применении оперативных инфраструктурных инструментов поддержки осуществляется непосредственно самим малым предприятием. Применение необходимых стратегических инструментов зачастую требует привлечения квалифицированной помощи с целью обоснованного их выбора.

III. По масштабам применения:

1. Универсальные инструменты – инфраструктурные инструменты поддержки, которые могут быть использованы на всех стадиях жизненного цикла товара (организация участия в ярмарках, выставках, консалтинговые услуги, доступ к информационным ресурсам).

2. Специализированные инструменты – инфраструктурные инструменты поддержки, призванные решать проблемы, характерные только для конкретной фазы жизненного цикла товара (поручительства и гарантии под кредиты коммерческих банков, проведение маркетинговых исследований, лизинг на специальных условиях, привлечение к участию в муниципальных заказах).

Разработка стратегии малого предприятия требует учета этапа жизненного цикла предприятия, так как каждая фаза жизненного цикла характеризуется различной динамикой производственно-хозяйственных и финансовых процессов. Многообразие региональных инфраструктурных инструментов поддержки и вариантов стратегии развития обуславливает

комплексный подход к выбору такого состава инструментов, который позволил бы решать проблемы функционирования малого предприятия по различным направлениям его деятельности в соответствии со стратегическими целями развития бизнеса и фазой жизненного цикла товара [3, с. 129–131].

Региональный комплекс инфраструктурного обеспечения поддержки малых предприятий включает в себя четыре специфических комплекса – организационно-управленческий, комплекс роста, комплекс стабилизации и комплекс сохранения бизнеса (таблица). Сочетание различных инфраструктурных инструментов поддержки каждого комплекса соответствует проблемам, решаемым на каждом этапе жизненного цикла товара в рамках выбранной стратегии развития. При этом состав специфических комплексов может изменяться или дополняться в зависимости от проблем конкретного малого предприятия.

Субъекты малого предпринимательства обладают рядом преимуществ по сравнению с крупным и средним бизнесом. Однако слабые стороны малого бизнеса являются препятствием для расширения их деятельности. Преодолению слабых сторон и устранению внешних угроз способствует развитие субъектов инфраструктуры поддержки на региональном уровне. Поэтому к формированию стратегии малого предприятия необходимо подходить с учетом возможностей и целей самого субъекта хозяйствования и возможностей региональных органов власти в рамках инфраструктурного обеспечения поддержки данного сектора экономики.

Региональный комплекс инфраструктурных инструментов поддержки малых предприятий по этапам жизненного цикла товара

Ключевые проблемы этапа	Эталонная стратегия	Альтернативные варианты стратегий в рамках эталонной стратегии	Специфические комплексы инфраструктурных инструментов поддержки
Этап I. Становление			
1. Отсутствие доступа к необходимым информационным ресурсам нормативно-правового, маркетингового, финансового характера. 2. Отсутствие производственных и служебных помещений. 3. Отсутствие каналов поставки сырья и продажи продукции. 4. Отсутствие залогового обеспечения и кредитной истории для получения дополнительных финансовых ресурсов. 5. Отсутствие доступа к современным технологиям. 6. Отсутствие профессиональной консультационной поддержки. 7. Недостаток необходимых знаний для организации и управления бизнесом	Стратегия концентрированного роста	Стратегия усиления позиций на рынке	Организационно-управленческий комплекс: – предоставление помещений и земельных участков на льготных условиях; – лизинг на специальных условиях; – микрокредитование; – венчурное финансирование; – аутсорсинг; – консалтинговые услуги; – организация участия в бизнес-семинарах, бизнес-тренингах, курсах повышения квалификации
Этап II. Расширение			
1. Привлечение дополнительных финансовых ресурсов. 2. Потребность в новых площадях и оборудовании для возможности расширения деятельности. 3. Научно-технические проблемы, связанные с созданием нового товара.	Стратегия концентрированного роста	1. Стратегия усиления позиций на рынке. 2. Стратегия развития рынка. 3. Стратегия развития продукта	Комплекс роста: – предоставление дополнительных помещений, оборудования на льготных условиях; – льготное кредитование; – лизинг на специальных условиях;

Окончание табл.

Ключевые проблемы этапа	Эталонная стратегия	Альтернативные варианты стратегий в рамках эталонной стратегии	Специфические комплексы инфраструктурных инструментов поддержки
4. Проблемы, связанные с реализацией нового товара и освоением новых рынков сбыта			– организация участия в ярмарках, выставках-продажах; – привлечение к участию в муниципальных заказах; – консалтинговые услуги
Этап III. Зрелость			
1. Технические и финансовые проблемы, связанные с модернизацией производства 2. Недоступность информационных ресурсов	Стратегия интегрированного роста	Стратегия прямой вертикальной интеграции	Комплекс стабилизации: – финансирование или льготное кредитование диверсификации производства; – консалтинговые услуги; – организация участия в бизнес-семинарах, бизнес-тренингах, курсах повышения квалификации
Этап IV. Спад			
1. Поиск новых рынков сбыта (или сегментов рынка) старого товара. 2. Поиск резервов экономии ресурсов	Стратегия сокращения	1. Стратегия ликвидации. 2. Стратегия «сбора урожая». 3. Стратегия сокращения расходов	Комплекс сохранения бизнеса: – проведение маркетинговых исследований; – консалтинговые услуги
	Стратегия интегрированного роста	Стратегия прямой вертикальной интеграции	

В зависимости от стадии жизненного цикла малого предприятия и стратегической цели его развития может быть определен конкретный состав комплекса региональных инфраструктурных инструментов его поддержки. Эффективность применения регионального комплекса инфраструктурного обеспечения поддержки малых предприятий должна рассматриваться с позиции двух взаимосвязанных аспектов – эффективность внутренней предпринимательской среды и внешняя эффективность, характеризующая эффективность деятельности малого предприятия на региональном уровне [4, с. 153].

Библиографические ссылки

1. Блинов А. Сложности и противоречия развития малого предпринимательства в России. – URL: <http://cyberleninka.ru/>

article/n/slozhnosti-i-protivorechiya-razvitiya-malogo-predprinimatelstva-v-rossii#ixzz2mUJwQc2z (дата обращения: 12.12.2013).

2. Чуракова Е. Ю. Региональные инфраструктурные инструменты поддержки малых предприятий // Труды Международ. форума по проблемам науки, техники и образования / под ред. В. А. Малинникова, В. В. Вишневого. – М.: Академия наук о земле, 2010. – С. 55–56.

3. Ватутина Л. А., Хоменко Е. Б., Чуракова Е. Ю. Технология формирования регионального комплекса инфраструктурных инструментов поддержки малых предприятий по этапам жизненного цикла товара // Перспективы науки. – 2011. – № 3(18). – С. 129–131.

4. Хоменко Е. Б., Чуракова Е. Ю. Ключевые параметры оценки эффективности применения регионального комплекса инфраструктурного обеспечения поддержки малых предприятий // Вестник ИрГТУ. – 2012. – № 2(61). – С. 153–156.

E. Yu. Churakova, PhD in Economics, Kalashnikov Izhevsk State Technical University

Strategic Planning of Regional Complex of Infrastructural Support for Small Enterprises

The paper describes the specific features of small entrepreneurship subjects in comparison with large and medium-sized enterprises. SWOT-analysis of a small enterprise is performed. The author offered infrastructure tools to support small business according to business strategy and life cycle stage.

Keywords: small business, SWOT-analysis of small enterprise, infrastructure tools to support small business, lifecycle.

Получено 07.02.14