

за последние годы, количество профессиональных посетителей на прошедших выставках, и в итоге выбрать те мероприятия, которые наиболее соответствуют интересам компании.

В случае, если какой-то регион останется неохваченным (т. е. в нем не проводится в этом году никаких отраслевых выставочных мероприятий), то необходим поиск альтернативных способов контакта с потенциальными заказчиками.

Таким образом, данная модель позволит компаниям космической отрасли России самостоятельно разрабатывать программу участия в международных выставочно-ярмарочных мероприятиях, которая будет максимально соответствовать критериям эффективно-

сти и позволит отечественным производителям заявить о себе на мировом рынке.

#### Библиографические ссылки

1. Белошедова Ю. Современные маркетинговые коммуникации // ЖУК. 2005. № 9(52). С. 22–25.
2. Шилина Ю. Стратегии ассортиментного планирования [Электронный ресурс]. URL: <http://www.dv-reclama.ru/>.
3. Гимранов А. Э. Особенности классификации выставок-ярмарок в инновационной деятельности // Актуальные вопросы правовой охраны и коммерциализации : материалы VI Междунар. науч.-техн. конф. Уфа : Баштехинформ, 2010. С. 124–129.

V. A. Bogomolov, Yu. V. Danilchenko

### PROMOTION INSTRUMENTS OF RUSSIAN SPACE INDUSTRY COMPANIES PRODUCTION AT INTERNATIONAL MARKET

*The article covers promotion instruments features of Russian space industry companies production. An model of exhibition arrangements selection, for the purposes of product promotion at international market, is suggested.*

*Keywords: space industry companies, promotion instruments, model of exhibition arrangements selection.*

© Богомолов В. А., Данильченко Ю. В., 2012

УДК 338.2

А. А. Бойко, К. И. Белюкова

### ОСОБЕННОСТИ РАЗРАБОТКИ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЙ МАЛОГО БИЗНЕСА

*Рассматриваются теоретические основы разработки стратегии развития предприятий малого бизнеса, типы стратегий, основные составляющие стратегии, выделяются особенности их разработки.*

*Ключевые слова: малый бизнес, стратегия, разработка, особенности.*

Перед тем как описать особенности разработки стратегии развития предприятий малого бизнеса, необходимо рассмотреть понятие стратегии и ее классификацию.

*Стратегия* – это долгосрочное качественно определенное направление развития организации, касающееся сферы, средств и формы ее деятельности, системы взаимоотношений внутри организации, а также позиции организации в окружающей среде, приводящее организацию к ее целям. М. Х. Мескон, М. Альберт и Ф. Хедоури представляют стратегию детальным всесторонним комплексным планом, предназначенным для того, чтобы обеспечить осуществление миссии организации и достижение ее целей [1].

Остановимся на данной формулировке: стратегия представляет собой совокупность действий, необходимых для достижения поставленных целей путем рационального использования ресурсов экономической системы. Цель стратегии – добиться долгосрочных конкурентных преимуществ, которые обеспечат

производственной системе высокую рентабельность и жизнеспособность [2].

Рассмотрим классификацию стратегий. Выделяются три уровня стратегии. Первый уровень «военная стратегия» – наиболее зримая, осязаемая, грубая стратегия. Второй уровень – уровень корпорации – это более тонкая стратегия. И третий уровень – уровень проектов – это еще более тонкая стратегия.

Современная теория менеджмента различает несколько типов стратегий (рис. 1) [3].

*Базовая стратегия* – это стратегия, которая описывает общее направление роста предприятия, развития его производственно-сбытовой деятельности. Она показывает, как управлять различными видами бизнеса, чтобы сбалансировать портфель товаров и услуг. Стратегические решения этого уровня наиболее сложны, так как касаются предприятия в целом. Именно на этом уровне определяется и согласовывается продуктовая стратегия предприятия (табл. 1).

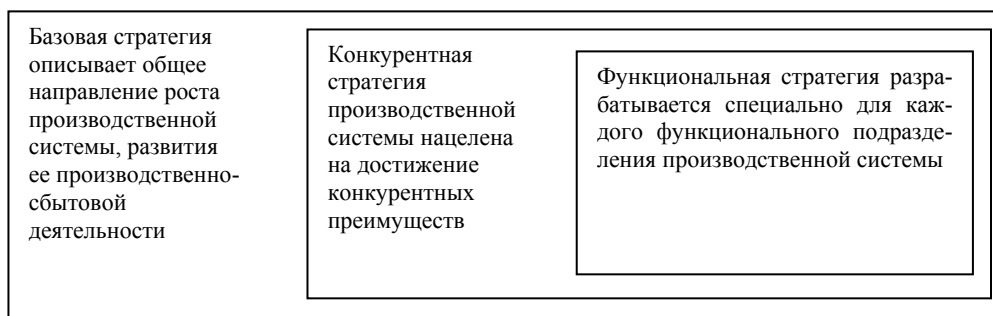


Рис. 1. Типы стратегий

Таблица 1

**Базовая стратегия предприятия**

Виды	Развитие		Выживание
	Революционное развитие	Эволюционное развитие	
Доминирующий признак	Внутренний рост – расширение ассортимента товаров, услуг; внешний рост – слияние компаний	Долгосрочное функционирование на рынке предприятий, прочно стоящих на ногах	Поддержание стабильного положения на рынке и адекватная реакция на изменения
Диверсификация продукта	Присутствует	Обязательна	Может быть
Диверсификация производства	Присутствует	Обязательна	Может быть, но чаще всего происходит обратный процесс – дедиверсификация
Изменение организационной структуры	Обязательно (в сторону увеличения подразделений)	Может быть	Обязательно (в сторону уменьшения подразделений)
Востребованность в инвестициях	Да	Может быть	Нет (нечем будет отдавать)

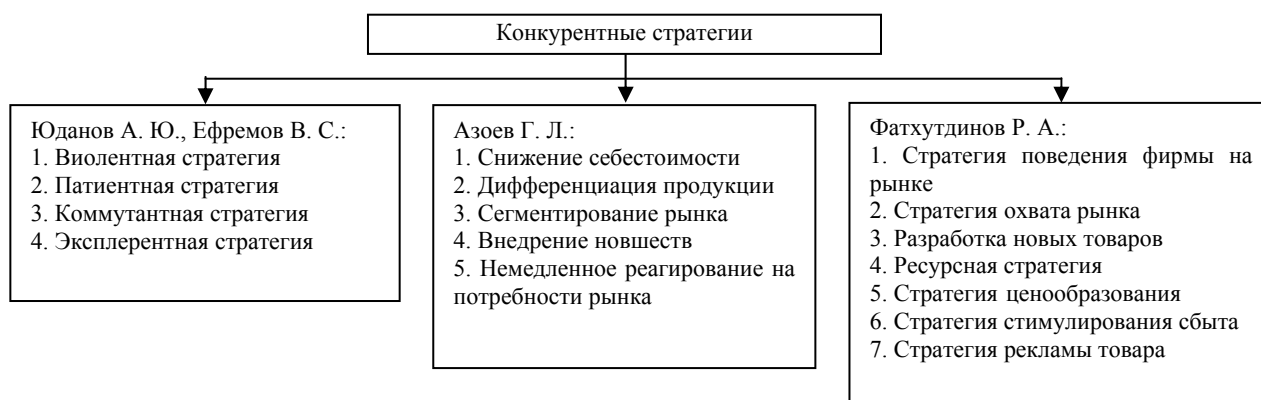


Рис. 2. Виды конкурентной стратегии

В дополнение к базовой стратегии, которая определяет комбинации различных стратегических областей деятельности организации, *конкурентные стратегии* определяют подходы, с помощью которых организация должна действовать в каждой такой области. В литературе конкурентную стратегию иногда называют бизнес-стратегией или деловой стратегией [1].

Деловая стратегия нацелена на достижение конкурентных преимуществ. Если фирма занята только одним видом бизнеса, деловая стратегия является ча-

стью общей стратегии фирмы. Если организация включает несколько деловых единиц, каждая из них разрабатывает собственную целевую стратегию (рис. 2).

Третьим типом стратегий являются *функциональные стратегии*, которые разрабатываются специально для каждого функционального пространства организации. Под функциональными стратегиями понимают стратегии, которые разрабатываются на основе корпоративной и деловой стратегии. Целью функциональной стратегии является распределение ресурсов

отдела (службы), поиск эффективного поведения функционального подразделения в рамках общей стратегии. К основным типам функциональных стратегий относятся следующие:

- стратегия НИОКР, обобщающая основные идеи о новом продукте – от его первоначальной разработки до внедрения на рынке, имеет две разновидности: инновационную стратегию и имитационную стратегию;

- производственная стратегия, сосредоточенная на решениях о необходимых мощностях, размещении промышленного оборудования, основных элементах производственного процесса, регулировании заказов;

- маркетинговая стратегия, которая заключается в определении подходящих продуктов, услуг и рынков, которым они могут быть предложены; определяет наиболее эффективный состав комплекса маркетинга (исследований рынка, товарной и ценовой политики, каналов распределения и стимулирования сбыта); эта стратегия особенно успешна в производстве, ориентированном на массового покупателя с падающими реальными доходами;

- финансовая стратегия ответственна за прогнозирование финансовых показателей стратегического плана, оценку инвестиционных проектов, планирование будущих продаж, распределение и контроль финансовых ресурсов.

Многие организации разрабатывают стратегию управления персоналом (человеческими ресурсами), с помощью которой решаются проблемы повышения привлекательности труда, мотивации, аттестации персонала, поддержания такого количества занятых на предприятиях и типов рабочих мест, которые соответствуют эффективному ведению бизнеса.

Также можно выделить следующие виды стратегий:

- стратегии роста;
- диверсифицированные;
- моностратегии;
- мультиатрибутивные.

Исходя из этой классификации, стратегия, разрабатываемая предприятием, должна представлять собой совокупность нескольких стратегий. Эти стратегии должны быть согласованы и должны тесно взаимодействовать друг с другом. Стратегический выбор предприятия должен быть определенным и однозначным. Только в этом случае предприятие достигнет успеха.

Современные стратегии основываются на регулярном учете условий, в которых работает определенное предприятие, на осознании задач, стоящих перед ним, что способствует возникновению самых разнообразных проектов развития, которые, в свою очередь, обуславливают выбор такого варианта стратегии развития, который обеспечит стабильность предприятия и экономические результаты, удовлетворяющие требованиям.

Современные стратегии основываются на проникновении в суть условий, в рамках которых работает определенная сфера экономики или отрасль; осознании задач, стоящих перед предприятиями. Это спо-

собствует возникновению разнообразных проектов развития, позволяющих выбрать вариант, который обеспечит выживаемость компании и возможность ей выйти на хорошие экономические результаты. По результатам очного дистанционного обследования более 200 промышленных предприятий, расположенных в разных регионах России, проведенного ЦЭМИ РАН совместно с экономическим факультетом МГУ и Российским экономическим барометром, более 68 % предприятий имели определенный опыт разработки стратегических планов, причем у 2/3 он был положительным. При этом почти 60 % тех, кто считает, что без стратегического плана сейчас было бы очень трудно, оценивают свое финансовое положение как хорошее или нормальное, в то время как среди выбравших другие варианты ответа, эта доля в среднем вдвое меньше [4].

Выделим основные составляющие стратегии [2, с. 49]:

1. Анализ макро- и микросреды компании, конъюнктуры рынка.

2. Философия, миссия, цели и задачи.

3. Стратегия в области деятельности предприятия:
  - приоритетные виды деятельности;
  - сегменты рынка, на которых собирается действовать фирма;

- доля компании в общероссийском объеме;

- место компании в списке крупнейших в России.

4. Маркетинговая стратегия:

- продукты, требующие разработки исходя из существующего спроса;

- системы продажи продуктов;

- доля различных форм распространения продуктов;

- новые каналы и передовые технологии распространения продуктов;

- ценовая политика;

- система формирования спроса на услуги;

- рекламная стратегия.

5. Инвестиционная политика:

- анализ инвестиционной среды;

- принципы инвестиционной политики;

- приоритетные направления инвестиций;

- прогноз уровня доходности по инвестиционным проектам.

6. Стратегия по работе с персоналом (кадровая стратегия):

- система подбора и обучения персонала;

- система стимулирования;

- корпоративная культура и ценности;

- система коммуникаций.

7. Региональная политика:

- краткий анализ регионов России;

- перечень вновь открываемых филиалов;

- система взаимоотношений головной компании и филиалов.

8. Стратегия в области международной деятельности.

Что касается особенностей разработки стратегии развития предприятий малого бизнеса, то их можно разделить на кооперативные и отраслевые стратегии (табл. 2).

Таблица 2

Стратегии развития предприятий малого бизнеса

Стратегии
Кооперативные стратегии:
– совершенствование функций управления и организация деятельности;
– усиление микроэкономических взаимодействий внутри малого бизнеса;
– усиление горизонтальных взаимодействий малых предприятий
Отраслевые:
– минимизация издержек;
– дифференциация;
– диверсификация

*Стратегия совершенствования функций управления и организации своей деятельности.* Вместо «традиционных» проблем выживания на первое место при разработке стратегии выдвигаются вопросы эффективного производственного и финансового менеджмента, минимизации транзакционных издержек, рационального использования ресурсов, четкой координации партнерских отношений и деловых связей. Все это характеризует наступление нового этапа развития малого бизнеса, характеризующегося более высоким уровнем хозяйственной зрелости и способности к самоорганизации, созданию новых организационных структур малого бизнеса.

*Стратегия усиления микроэкономических взаимодействий внутри малого бизнеса.* Если ранее малые предприятия главным образом взаимодействовали с крупными производственными структурами (пользуясь их поддержкой и, в свою очередь, способствуя своей деятельностью более эффективному обороту их капитала), то в современных условиях кризисного положения большинства крупных фирм данная стратегия развития малого бизнеса натолкнулась, в ряде случаев, на естественные ограничения и оказалась неперспективной. С другой стороны, достигнутый уровень концентрации малых предприятий в отдельных сферах народного хозяйства (и в частности, в промышленности) на фоне неблагоприятной экономической среды и слабой государственной поддержки создал предпосылки для их активного взаимодействия.

*Стратегия усиления горизонтальных взаимодействий малых предприятий.* Если взаимодействие малого и крупного предприятий формировалось, главным образом, по линии вертикальной интеграции (малое предприятие «встраивалось» в технологическую цепочку крупного предприятия), то в последнее время наиболее характерным видом микроэкономических взаимодействий малых предприятий являются горизонтальные связи (взаимодействие экономических агентов с однотипным видом производства). Это является не случайным, поскольку усиление взаимодействия внутри сектора малого бизнеса реализуется, в основном, по горизонтали: малым предприятиям достаточно сложно самостоятельно выстроить всю

технологическую цепочку по производству сложной, многостадийной продукции (обычно образуются парные взаимосвязи, предполагающие взаимодействие двух малых производств). В то же время альянс группы малых предприятий, имеющих однотипное производство, организовать значительно проще. В основе такого альянса лежит общность экономических интересов, стремление малых предприятий минимизировать транзакционные издержки, реализовать достаточно сложные, капиталоемкие проекты, которые не под силу каждому из них, и т. д.

*Новые кооперативные стратегии развития малых предприятий.* Кооперативы получили широкое распространение на Западе, особенно в Европе.

Так же исходя из особенностей разработки стратегии развития предприятий малого бизнеса, отраслевые стратегии подразделяются (табл. 3) [5]:

- на строительство;
- транспорт;
- оптовую и розничную торговлю.

Выбранная стратегия оценивается в процессе анализа правильности и достаточности учета при выборе основных факторов, определяющих возможности осуществления стратегии. Вся процедура оценки, в конечном счете, подчинена одному: приведет ли выбранная стратегия к достижению предприятием своих целей. Это является основным критерием оценки. Если стратегия соответствует целям фирмы, то дальнейшая ее оценка проводится по следующим направлениям [6]:

- соответствие выбранной стратегии состоянию и требованиям окружения: проверяется, насколько стратегия увязана с требованиями основных субъектов окружения, в какой степени учтены факторы динамики рынка и динамики развития жизненного цикла продукта, приведет ли реализация стратегии к появлению новых конкурентных преимуществ и т. п.;
- соответствие выбранной стратегии потенциалу и возможностям фирмы: в данном случае оценивается, насколько выбранная стратегия увязана с другими стратегиями, соответствует ли стратегия возможностям персонала, позволяет ли существующая структура успешно реализовать стратегию, выверена ли программа реализации стратегии во времени и т. п.;
- приемлемость риска, заложенного в стратегии; оценка оправданности риска проводится по трем направлениям: реалистичность предпосылок, заложенных в основу выбора стратегии; к каким негативным последствиям для фирмы может привести провал стратегии; оправдывает ли возможный положительный результат риск потерь от провала в реализации стратегии.

В заключение необходимо отметить, что стратегия позволяет понять, каким способом, с помощью каких действий организация может достичь своих целей в условиях постоянно меняющегося окружения. Единой стратегии для всех организаций не существует. Каждая организация уникальна, поэтому и особенности разработки стратегии для каждой организации свои.

**Особенности отраслевых стратегий**

	Стратегии		
	Минимизация издержек	Дифференциация	Диверсификация
Строительство	Удешевление товара. Возможно за счет снижения цен на сырье, упрощения используемых конструкций (балконы, ограждения, фасады), уменьшения размеров продаваемого объекта. Самообеспечение наиболее востребованных конструкций и предоставление отсрочек платежа	Повышение качества обслуживания. Сбыт в комплексе с услугами (прежде всего инженерными, дизайнерскими, консультационными, например, при отделке помещений) имеет ограниченное использование из-за снижения покупательной способности клиентов	Расширение спектра услуг. Может быть реализована также за счет выхода в сегмент индивидуального строительства и риэлтерских услуг. Возможна интеграция с поставщиками строительных материалов
Транспорт	1. Экономия на масштабах. Возможна за счет экономии при закупках ГСМ и технологичности ремонта. 2. Ориентация на отечественные машины, более дешевые в обслуживании. Любой ремонт может быть оперативным, что сокращает время простоя транспорта. Также можно предложить аренду автотранспорта. 3. Оптимизация производства. Может выступать лишь как вспомогательная стратегия	1. Повышение качества товара. Весьма ограничено, так как сильное влияние на качество транспортной услуги (прежде всего, сроки и надежность доставки) будут оказывать внешние факторы. 2. Повышение качества обслуживания. Может использоваться как вспомогательная стратегия за счет предоставления экспедитора, выполнения погрузочно-разгрузочных работ. 3. Специализация будет иметь конечной целью экономию на масштабах	Является одной из наиболее доступных (прежде всего, за счет предоставления новых услуг населению). Может быть реализована за счет развития собственного розничного направления (как правило, услуги по ремонту и обслуживанию автомобилей, управление автопарком и т. д.)
Оптовая и розничная торговля	1. Экономия на масштабах не может широко использоваться. Доступна на тех рынках, где, в первую очередь, за счет демпинга можно убрать слабых конкурентов и сохранить объемы бизнеса. Требуется наличие финансовых ресурсов для проведения длительной демпинговой атаки. Необходим большой штат коммерческой службы. 2. Удешевление товара. Возможно за счет сокращения числа посредников и, соответственно, наценки на стоимость, установленную заводом, – в этом заинтересованы и производители продукции. Большим плюсом является наличие товарного кредита	1. Повышение качества товара. Маловероятно. Требуется тесной кооперации с поставщиком, например, в части предоставления дополнительных гарантий клиентам. 2. Повышение качества обслуживания. Предполагает, прежде всего, предложение клиентам логистических услуг, а именно, частичную или полную передачу клиентом на аутсорсинг функции поставок. Реализуемо в случае, если клиенты используют узкий спектр продукции, полностью обеспечиваемый поставщиком. 3. Специализация на канале сбыта, например торговле по каталогу, под заказ; не требует осуществления больших инвестиций и постоянных накладных расходов	Направление на расширение спектра продаваемых товаров и услуг и предоставление дополнительных опций к имеющимся услугам. В отдельных случаях расширение бизнеса может происходить за счет продуктов и услуг поставщиков или посредников. Вполне вероятно, что эта стратегия может реализоваться вынужденно, например, в результате получения контроля над производителем или розничной точкой

Это зависит от позиции организации на рынке, динамики ее развития, ее потенциала, поведения конкурентов, характеристик производимого ею товара или оказываемых услуг, состояния экономики и т. д.

**Библиографические ссылки**

1. Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента : пер. с англ. М. : Дело, 1997.  
 2. Новакова О. И., Мерзлякина Г. С. Экономическое развитие предприятия. М. : Приор, 2003. С. 26.

3. Маркова В. Д., Кузнецова С. А. Стратегический менеджмент : курс лекций. М. : Инфра-М, 2001. С. 102–112.  
 4. Дебелак Д. Бизнес-модели. Принципы создания процветающей организации. М., 2009.  
 5. Стратегии развития малого бизнеса в кризисный период: экономический атлас / П. Ю. Быков [и др.]. М. : Куна, 2009.  
 6. Информационный портал малого и среднего бизнеса. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.mbrk.ru>.

A. A. Boiko, K. I. Belyukova

**FEATURES OF ENTERPRISE DEVELOPMENT STRATEGY OF SMALL BUSINESS ENTERPRISES**

*The authors consider theoretical basis for incorporation of development strategy for small business enterprises, types of strategies, main components of the strategies, features of their incorporation.*

*Keywords: small business, strategy, development, features.*