

И.Г. Андреева,
кандидат экономических наук, г. Челябинск
К.В. Павлов,
доктор экономических наук, г. Белгород,
Россия

SWOT-АНАЛИЗ МАЛОГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА РЕГИОНА КАК ОСНОВА РАЗРАБОТКИ СЦЕНАРНОГО ПОДХОДА РАЗВИТИЯ СУБЪЕКТОВ МАЛОГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА

Анализируя деятельность малых предприятий в разных странах, можно проследить следующие этапы:

1-й этап — формирование законодательной базы и государственной поддержки, что способствовало увеличению числа рабочих мест посредством создания новых предприятий;

2-й этап — ориентация на конкурентоспособность и диверсификацию существующих предприятий в целях обеспечения устойчивого роста и развития;

3-й этап — акцент на стратегическое управление с целью обеспечения ценностной значимости хозяйствующего субъекта.

Некоторые исследователи приходят к выводу, что малые предприятия обычно не используют стратегический менеджмент (Gable и Topol), но в ряде работ зафиксирована позитивная связь между стратегическим планированием и эффективностью деятельности компаний. Например, Robinson обнаружил, что малые предприятия, прибегавшие к услугам консультантов в области стратегического планирования, имеют тенденцию действовать более эффективно, чем те, которые не делали этого [3]

Для того, чтобы получить ясную оценку сил субъекта исследования и ситуации на рынке, можно использовать SWOT-анализ. SWOT-анализ — это легкий в применении инструмент быстрой оценки стратегического положения субъекта. SWOT-анализ подчеркивает, что стратегия должна как можно лучше сочетать внутренние возможности (сильные и слабые стороны) и внешнюю ситуацию (отраженную в возможностях и угрозах):

- сильные стороны (Strengths) — преимущества;
- слабости (Weaknesses) — недостатки;
- возможности (Opportunities) — факторы внешней среды, использование которых создаст преимущества на рынке;
- угрозы (Threats) — факторы, которые могут потенциально ухудшить положение на рынке.

SWOT-анализ — это одна из важнейших диагностических процедур, используемых консультационными фирмами мира. Кроме того, ее можно и нужно

рассматривать как бизнес-технология, технология оценки исходного состояния, незадействованных ресурсов и угроз деятельности.

Процедура проведения SWOT-анализа в общем виде сводится к заполнению матрицы, в которой отражаются и затем сопоставляются сильные и слабые стороны вашего предприятия, а также возможности и угрозы рынка. Это сопоставление позволяет определить, какие шаги могут быть предприняты для развития предприятия, а также какие проблемы необходимо срочно решить.

Методика SWOT-анализа — исключительно эффективный, доступный, дешевый способ оценки состояния проблемной и управленческой ситуации. Руководителю любого уровня методика SWOT-анализа является прекрасным подспорьем в практической деятельности, позволяющее систематизировать проблемные ситуации, лучше осознать структуру ресурсов, на которые следует опираться в процессе совершенствования деятельности.

Применение SWOT-анализа позволяет систематизировать всю имеющуюся информацию и, видя ясную картину, принимать взвешенные решения, касающиеся развития бизнеса. SWOT-анализ — это промежуточное звено между формулированием цели и постановкой задач. Целью является обеспечение устойчивости и повышение эффективности функционирования субъектов малого предпринимательства Челябинской области. Достижение цели возможно в следующей последовательности:

1) оценить возможности, угрозы (риски) для малого предпринимательства с позиции сильных и слабых сторон рынка;

2) определить и сопоставить цели и задачи.

Итак, после проведения SWOT-анализа мы сможем более четко представить себе достоинства и недостатки субъектов малого предпринимательства Челябинской области, а также ситуацию на рынке. Это позволит выбрать оптимальный путь развития, учитывая и стараясь избежать опасностей, при этом также максимально эффективно использовать имеющиеся в распоряжении

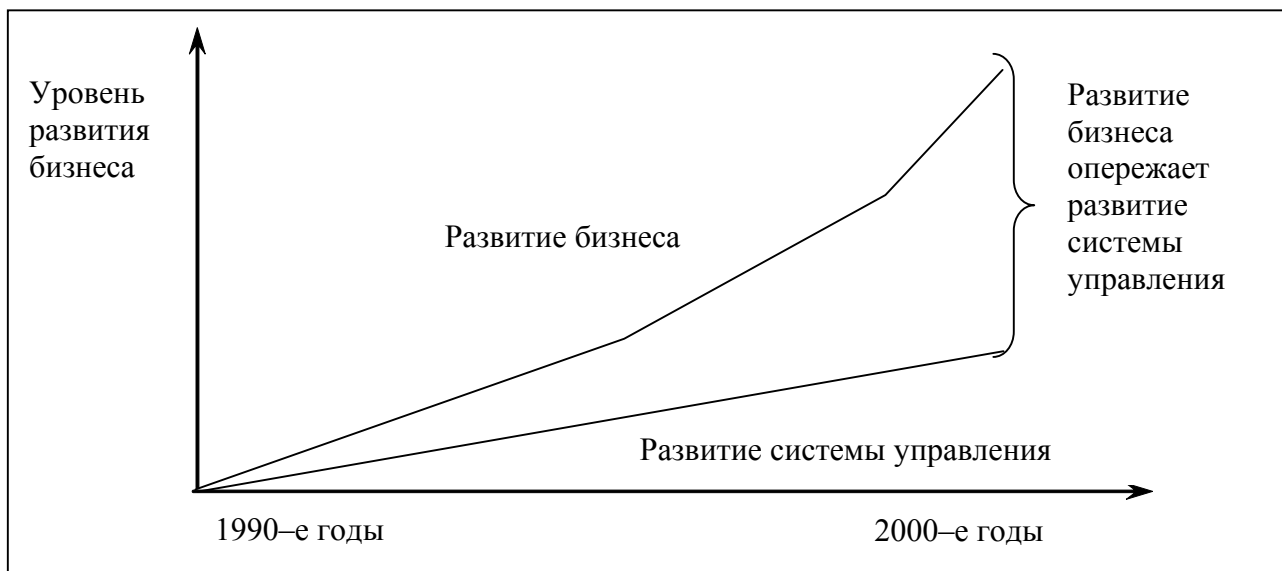


Рис. 1. Динамика развития бизнеса и системы управления

ресурсы, попутно пользуясь предоставленными рынком возможностями. SWOT-анализ помогает структурировать имеющуюся информацию, по-новому взглянуть на текущую ситуацию и открывающиеся перспективы. SWOT-анализ развития малого предпринимательства в Челябинской области показал следующее.

Сильные стороны — это то, что выявляется при анализе территориально-экономических особенностей области: уникальные ресурсы, имеющийся опыт, наличие передовой технологии и современного оборудования, высокая квалификация персонала, высокое качество выпускаемой продукции и т.п.

Слабые стороны — это отсутствие чего-то важного для функционирования субъектов малого предпринимательства или то, что пока не удастся осуществить (оно и ставит в неблагоприятное положение).

Рыночные возможности — это благоприятные обстоятельства, которые можно использовать для получения преимущества. Следует отметить, что возможностями с точки зрения SWOT-анализа являются не все возможности, которые существуют на рынке, а лишь те, которые можно использовать для обеспечения устойчивости.

Рыночные угрозы — события, которые могут оказать неблагоприятное воздействие на функционирование субъектов малого предпринимательства.

В. Ефремов отмечает [1], что впервые организованный бизнес столкнулся с проблемой стратегического планирования в условиях экономического кризиса. Именно в таких условиях становятся отчетливо видны все слабые стороны одних предприятий и сильные стороны других. И именно в такие периоды, как никогда становится очевидно, куда были впустую истрачены огромные ресурсы, которые уже никогда

не дадут ожидаемого эффекта. Тогда до предела обостряется конкурентная борьба, победителем из которой выходит тот, кто сумеет добиться больших конкурентных преимуществ — преимуществ не над конкурентами, а преимуществ, связанных со своим положением в бизнес-пространстве.

В последнее время, можно отметить, что сложилась такая ситуация, когда развитие бизнеса (не зависимо от формы и масштаба деятельности) стало существенно опережать развитие системы управления (рис. 1). В первую очередь это касается предприятий малого бизнеса (отличительные особенности функционирования).

На основании результатов многолетних исследований группы, руководимой Л.Бабаевой, последняя делает заключение: «Одним из результатов наблюдений в исследовании оказался факт доминирования у бизнес-элиты «модели интуитивных и кратковременных стратегий».

Лидеры бизнеса чаще всего при принятии решений ориентируются скорее на интуицию, нежели на рациональный расчет» [4]. Таким образом, исследования показывают, что российский предпринимательский слой имеет низкий или даже очень низкий уровень знаний по теории и практике управления и слабо опираются на них в своей практической деятельности.

Для успешного применения методологии SWOT-анализа важно уметь не только оценить возможности, вскрыть угрозы, но и попытаться на основании этого полученную информацию учесть в будущих стратегиях развития. SWOT-анализ позволяет выбрать оптимальный путь развития бизнеса, избежать опасностей и максимально эффективно использовать имеющиеся в распоряжении ресурсы.

SWOT-анализ — это анализ бизнеса в контексте

рыночного окружения, который заключается в исследовании сильных и слабых сторон бизнеса и определении возможностей успешного функционирования фирмы в уже сложившихся и прогнозируемых условиях рынка.

В качестве объекта апробации SWOT-анализа нами рассматривалась оценка территориально-экономического состояния Челябинской области (таблица 1).

Полученные выводы являются основой для разработки рекомендаций и стратегий дальнейшего развития субъектов малого предпринимательства. Эффекты от использования рекомендаций и стратегий на практике могут состоять:

- в оптимизации деятельности малых предприятий за счет повышения качества и оперативности использования информационных потоков и обеспечения;

- увеличения и сохранения действующих малых предприятий за счет снижения рисков ведения предпринимательской деятельности;

- повышение предпринимательской активности населения за счет обеспечения к ресурсной базе региона.

С точки зрения формирования стратегии сильные стороны важны, поскольку они могут быть использованы как основа для формирования стратегии. Если же сильных сторон недостаточно для того, чтобы сформировать на их основе успешную стратегию, то необходимо срочно создавать ту основу, на которой можно было бы разработать эффективную стратегию.

В то же время успешная стратегия должна быть направлена на устранение слабых сторон, которые мешают нормальному функционированию и не дают использовать привлекательные возможности. Принцип здесь прост: организационная стратегия должна полностью учитывать и сильные, и слабые стороны как возможностей, так и угроз. Рискованно следовать стратегическому плану, который невозможно полностью реализовать, используя имеющиеся ресурсы и накопленный опыт, или выполнению которого помешают ее слабые стороны. Как правило, стратегию необходимо строить на том, что больше всего повышает устойчивость, а также избегать стратегий, которые не решают поставленной цели и вызывают сомнения.

Развитие экономической ситуации в России в последние десятилетия складывается так, что скорость происходящих изменений и дополнительные возможности, которые открываются в результате них мало предсказуемы. Поэтому можно предположить, что предприятия малого бизнеса могут увеличить свои шансы на успех, если серьезно попытаются в управлении использовать методы стратегического управления, с помощью которых возможно получение преимуществ от совершающихся изменений и порождаемых ими возможностей. Ключевая задача малых предприятий — сосредоточить внимание на самом важном, а именно, на наборе управленческих реше-

ний, которые определяют функционирование субъекта на рынке его ценностной значимостью.

В действительности главными достоинствами могут быть: высоко-технологическое производство, обеспечивающее выпуск продукции высокого качества; функционирование систем быстрого и четкого выполнения заказов; эффективная сбытовая система; внедрение разработок новой продукции; владение в совершенстве современными технологиями; понимание нужд и вкусов потребителей и т.д. Обычно главное достоинство связано с опытом и мастерством в осуществлении определенных видов деятельности или с глубиной технологических возможностей (технологические ноу-хау). Важность главного достоинства для разработки стратегии определяется тем, что оно:

- 1) усиливает способность находить определенные рыночные возможности;

- 2) может обеспечить конкурентное преимущество на рынке;

- 3) может стать основой эффективной стратегии.

Пристальное внимание к вопросам выбора стратегии экономического развития субъектов малого предпринимательства Челябинской области, стратегий, обеспечивающий устойчивый экономический рост, очевидна. Новые экономические реалии, связанные прежде всего с глобализацией мировой экономики, требуют переосмысления развития малого предпринимательства. Необходимо разработать новые принципы, которые позволили бы оценить перспективность различных альтернативных стратегий развития малого предпринимательства на ближайшие 5—10 лет.

Особая роль при этом отводится проблемам систематизации условий, факторов и источников экономического развития, учету достигнутого уровня и специфике региона. Для оценки выбора того или иного сценария развития субъектов малого предпринимательства необходимо руководствоваться результатами мирового опыта. Ключевым вопросом является вопрос определения критериев и условий достижения обеспечения устойчивого и эффективного развития субъектов малого предпринимательства. В условиях рыночной экономики нет более важной задачи, чем задача обеспечения устойчивого экономического роста, решения социальных и структурных проблем.

Оценка степени устойчивости тех или иных тенденций в динамике макроэкономических показателей требует анализа развития малых предприятий в продолжительном периоде. Мировой опыт свидетельствует, что в современных условиях устойчиво могут развиваться лишь регионы (страны), где растет производительность труда, повышается доля готовой продукции в структуре экономики, осуществляются другие прогрессивные структурные сдвиги [2].

Для оценки устойчивого развития используется

**SWOT-анализ эффективного и устойчивого развития
субъектов малого предпринимательства Челябинской области**

Факторы, определяющие эффективность работы	Факторы, определяющие устойчивость развития	
	<p>I. ВОЗМОЖНОСТИ</p> <p>II. Создание новых малых предприятий</p> <p>III. Активное использование потенциала: природных ресурсов, научно-технических кадров и т.п.</p> <p>IV. Создание научно-технических центров</p> <p>V. Использование развитого топливно-энергетического и промышленного комплексов</p> <p>VI. Мобильность в организации малых предприятий</p>	<p>РИСКИ (УГРОЗЫ)</p> <p>I. Отсутствие эффективного механизма взаимодействия бизнеса с позиции масштабности</p> <p>II. Монополия крупных предприятий</p> <p>III. Неадекватная экономическая политика в отношении малых предприятий</p> <p>IV. Финансово-кредитная система</p>
<p>СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ:</p> <p>1). увеличение числа новых рабочих мест;</p> <p>2). база для создания малых предприятий вспомогательного назначения;</p> <p>3). мощный инструмент для организации и развития предпринимательской деятельности;</p> <p>4). ориентация на покупательской спрос;</p> <p>5). свобода ведения предпринимательской деятельности;</p> <p>6). концентрация производственных факторов;</p> <p>7). возможность несоблюдения или игнорирование существующих нормативно-правовых актов;</p> <p>8). разработка новых механизмов поддержки малого предпринимательства</p>	<p>СиВ</p> <p>I. 1, 5</p> <p>II. 2, 3</p> <p>III. 3, 8</p> <p>IV. 2, 6, 8</p> <p>V. 1, 4, 5, 8</p>	<p>СиУ</p> <p>I. 6, 7, 8</p> <p>II. 2, 6, 8</p> <p>III. 7, 8</p> <p>IV. 8</p>
	<p>Вывод: сильные стороны возможностей, а также сильные угрозы (риски) по обеспечению устойчивости малых предприятий сконцентрировались на 8 факторе: разработка новых механизмов поддержки малого предпринимательства.</p> <p>Разбирая детально этот факт, следует отметить следующее: для обеспечения устойчивости развития малого предпринимательства необходим пересмотр давно устаревших механизмов, а в некоторых случаях и разработка из-за отсутствия таковых. В целом это дает как сильные возможности по обеспечению устойчивости, так и высокий риск того, что благие намерения новых механизмов не дадут ожидаемых результатов.</p>	

Продолжение табл. 1

СЛАБЫЕ СТОРОНЫ:	СлВ	СлУ
1). распыление научно-технического потенциала области; 2). монополия на важные виды деятельности; 3). технологическая неготовность к использованию научно-технических достижений; 4). низкий уровень квалификации предпринимателей и персонала; 5). некачественно отслеживание покупательского спроса; 6). отсутствие интеграционных процессов по эффективному распределению ресурсов; 7). недополучение в бюджет области налоговых отчислений; 8). отсутствие естественной конкуренции; 9). высокий уровень издержек	I. 3, 4, 6, 9 II. 8 III. 1, 3, 8 IV. 2, 6 V. 4, 5, 7	I. 2, 4, 6, 7 II. 2 III. 1, 8 IV. 3, 9
	Вывод: слабые возможности и угрозы сконцентрированы на 2, 3, 4, 6 и 8 факторах. Эти факторы можно устранить, что позволит повысить эффективность функционирования субъектов малого предпринимательства. Таким образом, необходимы условия в области повышения квалификационного уровня предпринимателей, что позволит применять научно-технические достижения, разработать и управлять интеграционными процессами и что в итоге повысит уровень естественной конкуренции и принесет устойчивость развития субъектов малого предпринимательства.	

ряд макроэкономических и финансовых показателей, таких как:

- рост числа малых предприятий;
- вклад малого предпринимательства в ВВП РФ (ВРП субъекта федерации);
- налоговые отчисления в фонды бюджетного и внебюджетного уровней;
- рост заработной платы;
- изменение структуры экономики;

Мировой опыт показывает, что экономическое развитие становится устойчивым в том случае, если наблюдается прогресс по большинству рассмотренных выше показателей (критериев). При этом важным направлением обеспечения устойчивости экономического роста является соотношение макроэкономических показателей и параметров экономической среды, при которых устойчивый рост является наиболее вероятным.

Далее нами предлагается разработка сценариев и стратегий макроэкономического развития субъектов малого предпринимательства Челябинской области. Исходя из потенциальных возможностей области, можно предложить как минимум три варианта развития, суть которых заключается в следующем:

Сценарий А. Развитие местного производственно-го предпринимательства. Задачи этого сценария состоят в том, чтобы расширить сферу материального производства, используя уникальную сырьевую базу природных ресурсов от переработки до выпуска готовой продукции. Стимулировать предпринимателей на создание производственных предприятий путем инвестирования под государственные гарантии, снижение налогового бремени, предоставление производственных площадей.

Сценарий Б. Развитие новых направлений предприятий торговли с выходом на внешние рынки. Активная деятельность торговых предприятий, начиная с 90-х годов XX века претерпела множество изменений. Но в настоящее время предпринимательская деятельность в торговле требует изменений. Таким образом, необходимо создавать и развивать предприятия торговли с новыми подходами к ведению деятельности — для этого следует осваивать новые рынки сбыта, расширять конъюнктуру.

Сценарий В. Развитие инновационно-активных и венчурных предприятий. Челябинская область обладает высоким научно-техническим потенциалом и научными школами, что при грамотном руководстве

Сравнительная оценка сценарного подхода развития субъектов малого предпринимательства Челябинской области

	Сценарий А		Сценарий Б		Сценарий В	
	На начало периода	На конец периода	На начало периода	На конец периода	На начало периода	На конец периода
Финансовый блок						
1. Инвестиционные кредиты	С	В	В	С	В	В
2. Ставка по инвестиционным кредитам	Н	С	Н	С	В	Н
3. Инфляция	Н	Н	Н	Н	Н	Н
4. Налоговое бремя	Н	С	Н	С	С	Н
Ресурсный блок						
1. Капиталоемкость в структуре	В	С	В	В	В	В
2. Потенциал	С	В	В	В	В	В
3. Реинвестиционная деятельность субъекта	Н	В	Н	В	В	В
Результативный блок						
1. Доля в ВРП	С	С	С	С	С	В
2. Доля готовой продукции	С	В	Н	С	С	С
3. Участие в экспорте	Н	В	С	В	В	В

создает условия для технологического прорыва во многих производственных отраслях

Все сценарии носят стратегический характер для экономического развития малого предпринимательства области и поэтому должны являться ключевыми в определении перспектив развития экономики области. Сравнительная оценка представлена в таблице 2.

Условные обозначения оценки на разные периоды развития означают следующее: В — высокая, С — средняя, Н — низкая.

Выбор приоритетного направления развития субъектов малого предпринимательства в условиях рынка в быстро изменяющейся среде необходим для разработки точного прогноза на среднесрочную перспективу. Приведенные выше сценарии способствуют проведению эффективного анализа с применением современного инструментария для получения надежных оценок и определения полученного эффекта. Необходима также разработка мер и механизмов осуществления выбранного сценария, которые предполагают разработку программ, законов, постановлений и пошагового алгоритма с действиями с выявлением возможных альтернатив.

Стратегическое управление в условиях малого бизнеса позволяет: оценить текущее положение на рынке; осмыслить поставленные цели и оценить задачи;

оценить стратегический интерес; предпринять упреждающие и профилактические действия; повысить готовность противостоять как поддающимся контролю, так и неподконтрольным проблемам; оценить эффективность реализации стратегии, обеспечивая информацию по проблеме соответствия стратегии условиям внешней среды и помогает понять природу изменений этих условий; привнести в стратегический процесс этические аспекты и социальную ответственность.

Литература

1. **Ефремов В.С.** Стратегическое планирование в бизнес-системах. — М.: Финпресс, 2001. — 240 с.
2. **Лялин В.Е., Ляшенко В.И., Павлов К.В., Хахулин В.В.** Развитие малого предпринимательства: отечественный и зарубежный опыт. — М.: Экономика, 2006. — 254 с.
3. **Стратегический менеджмент** малых и средних предприятий: Учебник для студентов вузов, обучающихся по специальностям 061100 «Менеджмент организаций» и 060800 «Экономика и управление на предприятии (по отраслям)» / Ф.Аналоуи, А. Карами: Пер. с англ. — М.: ЮНИТИ—ДАНА, 2005. — 400 с.
4. **Трайнев В.А., Бутырин Н.Я.** Муниципальный менеджмент малого бизнеса и его информационное обеспечение: Учеб. пособие. — М.: Логос, 2003. — 184 с.