

готовка со стороны органов самоуправления. Но необходимо отметить, что инвестиционная привлекательность региона, района, либо города, только отчасти зависит от действий органов самоуправления, поскольку эти действия должны согласовываться с принятой стратегией развития данных территорий.

Большие зарубежные концерны, делая капиталовложения, могут создавать хорошие условия для развития предпринимательства. Предприятия частного сектора – существующие и недавно образовавшиеся – включаясь в процесс экспансии зарубежных фирм на белорусский рынок, имеют возможность развиваться на базе изделий известных мировых фирм, что особенно выгодно мелким и средним предприятиям.

Итак, принимая участие в процессе развития инфраструктуры, необходимой зарубежным фирмам, чтобы завоевать белорусский рынок, с большой вероятностью успеха могут развиваться также отечественные предприятия, что будет способствовать росту конкурентоспособности предприятий, а заодно регионов, в которых эти предприятия действуют. Зарубежные предприятия часто вынуждают отечественные фирмы к улучшению качества их изделий, а также создают спрос на новые товары. Опираясь только на структуру продукции, не имеющую ориентации на рыночное хозяйство, нереально ожидать перемен в развитии всего хозяйства, а также отдельных его регионов. Ведь местное развитие является соответственным отражением научно-технического прогресса также в масштабе всей страны.

<http://edoc.bseu.by>

СТРАТЕГИИ КОНКУРЕНЦИИ МАЛЫХ И СРЕДНИХ ПРЕДПРИЯТИЙ – ИХ ПОЛЕЗНОСТЬ В ЭКОНОМИКЕ БЕЛАРУСИ

*И. Янюк
университет, Белосток*

В литературе стратегического управления стратегическому поведению больших фирм уделяется много внимания, в отличие от

стратегии малых и средних предприятий (МСП), поэтому вполне логично сосредоточение внимания на стратегическом поведении этих фирм. МСП относительно редко действуют, опираясь на сплоченную стратегию, является результатом больших издержек, а также отсутствия соответствующего значения руководящих кадров. Видение развития фирмы и действия, предпринимаемые для выполнения цели, как правило, не выражаются в форме стратегии, а составляют только совокупность непосредственных решений. Тем временем в рыночной экономике стратегические успехи или поражения МСП определяет их соперничество. Все стратегии должны быть, прежде всего, стратегиями конкуренции. Таким образом, надо быть лучшим, или действовать по-другому, чем конкуренты.

Успех МСП – условие функционирования целой экономики, потому на настоящем этапе перемен, происходящих в экономике Республики Беларусь, существенным является различие стратегического поведения этих фирм. Чертой окружающей среды, в которой действуют предприятия, является ее изменяемость, что сомнительно и рискованно, поскольку не является облегчением в развитии фирм. Эта обстановка требует от менеджеров МСП перехода от институционального управления, которого до сих пор хватало, до рационального руководства, которое опирается на стратегический подход. Понимание существа стратегии, ее цели и задачи должны определять основу знания современного менеджера.

Эта статья является попыткой восполнения возникшей проблемы, где также проанализированы возможности применения различных стратегий на основе литературы, указаны риск и условия, которые предприятие должно выполнить, чтобы употребить отдельные стратегии.

Существом стратегии является выделение фирмы среди других участников рынка, благодаря чему создаются более благоприятные возможности удовлетворения нужд покупателей. По отношению к МСП особенно меткой дефиницией стратегии кажется классическая дефиниция, предложенная А.Д. Хандлером, которая истолковывает стратегию как *«определение главных перспектив-*

ных целей и принятие таких направлений действия, а также такое расположение ресурсов, какое необходимо для осуществления целей».

Стратегию конкуренции можно определить как комплекс скоординированного поведения фирмы на рынке, которое должно находиться в соответствии с положением предприятия, а также с окружающей средой, в которой оно действует. Действия в пределах этой стратегии должны также делать возможным приобретение фирмой более благоприятного положения, чем у соперников. Каждое предприятие требует совокупной концепции развития и его будущего положения по отношению к окружающей среде. При этом речь идет не только о создании общего видения развития, но также о приспособлении к действительным возможностям фирмы. На выбор стратегии конкуренции влияет актуальный технологический уровень соперников, а также их участие в работах, касающихся новых конструкций и модернизации процессов изготовления. Так как современная конкуренция в меньшей мере заключается в борьбе за цены, а в большей степени – в соперничестве за покупателя при помощи качества.

При выборе стратегии надо также принять во внимание ограничения ресурсов МСП, конкуренцию, особую экономическую и технологическую ситуации, экономическую политику, а также юридические и культурные обусловленности. Стратегия должна иметь четко определенный объект действия, соединенный с целями, которых надо достичь благодаря реализации стратегии. Необходимым также является определение издержек осуществления стратегии, их соотношения к ожидаемым результатам с одновременной оптимизацией затрат и продолжительности времени достижения цели. Стратегия должна обозначать действие, а не только противодействие, вытекающее из нужды приспособления к новым условиям и возникшим опасностям. Сосредоточение ангажированных ресурсов, их степень и вид должны предоставлять возможность быстрых и гибких перемен. Другим фактором стратегии является захват врасплох соперников. Это касается выбора наиболее подходящего момента начала и усиления стратегических дей-

ствий, а также более ранних действий дезинформированных соперников.

Чтобы определить, что должно отличать стратегии конкуренции МСП, надо обратить внимание на свойственные им преимущества. Фирмы эти, не имея превосходства в масштабе действия и имеющихся ресурсах, должны сосредотачиваться на слабых сторонах соперников. По отношению к МСП заключается это в точном выборе рынка и новаторских действиях. Главные преимущества этих фирм вытекают из их гибкости, принятия риска, а также большой производительности. Существенной чертой является также возможность быстрой реакции на изменение спроса, технологии, поставщиков и соперников. Производительность МСП происходит из-за отсутствия бюрократии и администрации, а также производительных систем контроля. Это дает возможность удержания рациональной занятости и использования существующих человеческих ресурсов. Сущностью стратегии конкуренции МСП является то, что опирается она на свойственные этим фирмам преимущества, а также на представившиеся возможности в окружающей среде. Укрепление существующих и создание новых территорий перевеса увеличивает правдоподобие успеха МСП на рынке.

М.Е. Портер выделяет три стратегии конкуренции, дающие возможность приобретения перевеса. Это стратегия низких издержек, дифференцирование, а также сосредоточение на ниши.

Стратегия низких издержек делает возможным конкуренцию при помощи низких цен, а также указывает на пользу масштаба производства. Низкие издержки дают единственный истинный конкурентный перевес, поскольку эта стратегия касается товаров широкого потребления, предназначенных для широкого рынка, и не находится в радиусе действия большинства МСП. Однако это не обозначает, что МСП не должны пользоваться этой стратегией. Уменьшение издержек и нивелирование расстояния этих фирм с другими, можно получить благодаря соответствующему использованию логистики.

Конкретным решением является так называемое *just-in-time*

production, то есть производство на точно определенное время и в точно определенном количестве, что делает возможным уменьшение ресурсов, лучшее использование площади складов и обратного капитала. Стремление к снижению издержек не должно быть целью самой в себе. Частой ошибкой является соперничество с большими фирмами, особенно там, где на уменьшение издержек влияет масштаб производства. Нет тогда нужды менять ассортимент предлагаемых изделий, а перемены которые, происходят в процессах производства, могут уничтожать существующие инвестиции.

Растущие требования потребителей и низкое качество предлагаемых продуктов является источником забот МСП. Если продукт не будет значительно лучшим, чем продукт соперника, то покупатель не будет до конца уверен в его качестве. Несмотря на то, что среди менеджеров бытует мнение, что высокое качество играет большую роль в борьбе с соперниками, следует отметить, что существенное место занимает также цена.

Альтернативой стратегией для МСП является *стратегия дифференцирования*, сущность которой заключается в таком выделении продукта или услуги, которое предопределяет их исключительность. Эта стратегия опирается на изучении мотивов покупки, потребительских особенностей продукта, изображения фирмы или продукта, а также в приспособлении к поведению и ожиданиям покупателей. Применяя эту стратегию, фирма будет «играть» качеством, уровнем услуг, видом продукта, условиями продажи, оригинальностью, простотой использования, а также способом распределения. Требуемая способность приспособления к изменчивым условиям отвечает характеру МСП. Характеризуются они гибкостью действия и быстрым реагированием на перемены в окружающей среде, Поэтому с успехом могут применить данную стратегию.

Возможность успеха при применении этой стратегии значительно растёт, если она касается одновременно дифференцирования нескольких элементов и аспектов действия. Конструкция такой стратегии не является простой, но решительно увеличивает возможно-

сти фирмы. Выбирая эту стратегию, надо учитывать риск, связанный с ее осуществлением. Опасность представляет также созревание сектора, в котором действует фирма. Тогда увеличится возможность подражания, которое уменьшает заметное дифференцирование.

Следующей стратегией конкуренции, свойственной также белорусским МСП, является *сосредоточение на нише*. Под нишей следует подразумевать группу покупателей, предъявляющих на рынке те или иные требования, притом, что эти требования до сих пор не были удовлетворены или были удовлетворены не в полной мере.

Также эта стратегия может касаться сосредоточения на определенной группе покупателей (рыночное сосредоточение), ассортименте продукта (отраслевое сосредоточение) или географическом рынке (географическое сосредоточение). Стратегия сосредоточения в основном касается хорошего обслуживания определенного сегмента, опираясь на то, что данная фирма более эффективно может обслуживать свой узкий стратегический сегмент, чем соперники, действующие в большом масштабе. МСП, ограниченные финансовыми средствами, с большой вероятностью успеха могут применять эту стратегию. Если фирма найдет пробел в рынке, в котором нет соперников, и разместится в нем, то она будет иметь возможность лучшего использования располагаемых средств, что увеличит возможности фирмы в достижении успеха.

Сосредоточение на нише обозначает производство одного или нескольких продуктов, предназначенных узкому кругу потребителей. Примером тому может служить продукция козьего молока для жителей г. Минска или услуга распространения газет в пределах микрорайона. Стратегия эта может также заключаться в сосредоточении на продуктах, предназначенных для специфической группы покупателей, например, изготовление одежды для полных людей. Успех фирмы, применяющей эту стратегию, в большей степени зависит от умения найти нужную нишу, соответствующую возможностям и способностям фирмы предложить покупателям лучший или более дешевый продукт, Примером могут быть фирмы,

торгующие подержанной западной одеждой, которые нашли большую нишу покупателей, ищущих самые дешевые товары.

В осуществлении этой стратегии необходимыми являются определенные условия. Чтобы обеспечить рентабельность фирмы, ниша должна быть достаточно большой, перспективной и вне интереса лидеров сектора. Немаловажно и то, что фирмы, действующие в пределах целого сектора, имеют затруднения с обслуживанием ниши. А наиболее существенным является отсутствие в сегменте другой фирмы. Ниши, которыми интересуются МСП, раньше не были замечены большими фирмами или они относились к этим нишам как к нерентабельным, что вызывает у покупателей состояние неудовлетворения предъявляемых нужд или отсутствие сатисфакции с покупаемой оферты. МСП, благодаря этой стратегии, заполняют существующие на рынке пробелы и удовлетворяют спрос избранной группы покупателей. Фирма, обслуживающая нишу, может стать монополистом в ее пределах, пока не изменятся склонности покупателей или не уменьшатся способности фирмы в удовлетворении их нужд. Следует отметить, что МСП, действующие в пределах одного сегмента, являются более способными лучше узнать нужды покупателей и приспособиться к ним, чем фирмы, действующие во многих сегментах.

Сосредоточение связано с определенным риском, даже тогда, когда фирма найдет соответствующую ее возможностям и средствам нишу, это не гарантирует успеха. Ниша может стареть быстрее, чем это предвидено, теряя прибыльность. Могут проявлять интерес к нише лидеры сектора или новые инвесторы, для которых созданные молодой фирмой барьеры будут слишком низкие. Существенным фактором является также растущее различие между соперниками, действующими в широком масштабе, с фирмой, сосредоточенной в нише. Главную опасность составляют соперники, которые разыскивают неудовлетворенные нужды в пределах ниши и приобретают еще большее сосредоточение.

Альтернативные стратегии, которые опираются на развитие предлагаемого продукта или обслуживаемого рынка, представил Х.Й. Ансофф (см. табл.).

Окно продукта рынка Х.Й. Ансоффа

Рынок \ Продукт	Существующий	Новый
Существующий	<i>Проникновение рынка:</i> стремление к повышению продаж предлагаемых до сих пор продуктов на обладаемом уже рынке	<i>Развитие продукта:</i> создание модернизированных изделий для существующих потребителей
Новый	<i>Развитие рынка:</i> поиски новых рынков сбыта для предлагаемых продуктов	<i>Диверсификация:</i> создание новых изделий для новых потребителей

Стратегию проникновения рынка применяет фирма, не имеющая больших возможностей инвестирования, – она концентрируется на интенсификации действий на обладаемых рынках, опираясь на существующие до сих пор продукты. Эта стратегия является особенно пригодной, когда рыночный темп начинает уменьшаться или когда происходит падение продаж на рынке. В ситуации быстро развивающегося рынка соперники могут достигнуть большого роста без увеличения доли в рынке. Когда рынок вступает в стадию зрелости, а темп роста уменьшается, только эта стратегия может принести фирме увеличение продаж.

Следующей стратегией, самой меньшей рискованности, является **стратегия развития рынка**, заключающаяся в введении старого продукта на новый рынок и обозначающая направление развития фирмы на приобретение новых территорий рынка при сохранении существующей до сих пор специализации. Одним из способов осуществления этой стратегии является расширение рыночных сегментов, что заключатся в предложении существующих до сих пор продуктов новым потребителям. Второй возможностью может быть расширение продаж на новых географических территориях. Третьей возможностью является предложение новых применений существующих изделий.

Стратегия развития продукта – это стратегия большего риска, чем предыдущие. Осуществлять ее можно при помощи нескольких методов, с которыми связан разный уровень риска:

- Расширение ассортимента предлагаемых продуктов. Связано с самым малым риском и составляет первый выбор для МСП, желающих увеличить продажу;

- Покупка лицензии на новый продукт. Метод этот имеет перевес, потому что изделие уже добилось успеха на рынке своего происхождения. Риск вытекает из различия между спросом на рынке происхождения продукта и спросом на рынке фирмы, покупающей лицензию. Выступает опасность, что продукт не добьется успеха на другом рынке;

- Разработка нового продукта исследовательским отделом фирмы. Использование собственной исследовательской деятельности – это метод самого большого риска. Создавать новые продукты могут фирмы с сильной финансовой позицией. Учитывая большие издержки и специфику МСП, этот метод им не рекомендуется.

Самой спорной по отношению к МСП является **стратегия диверсификации**, заключающаяся в предложении новых изделий на новых рынках. Стратегия эта является самой дорогой и рискованной: рекомендуется фирмам, достигшим крепкой позиции на рынке в своей основной деятельности; требует приобретения новых технологий и новых квалификаций. МСП, намеревающиеся ее применять, должны двигаться поблизости сегментов, которые располагают знанием, опытом и проверенной сетью контактов. Стремясь к ограничению риска, МСП должны постепенно вводить свой финансовый и человеческий капитал. Однако надо помнить, что решение о диверсификации действий фирмы является решением переломным. Решение о диверсификации надо принимать с особенной осторожностью и рассудительностью.

- Рост экономики Республики Беларусь сопровождается развитием МСП, что однако не вызывает изменений в экономическом сознании менеджеров. Тем временем эти перемены детерминируют характер управления фирмой, потому менеджеры должны осознать, что примеры поведения, достаточные в малой фирме, вместе с ее разви-

тием перестают иметь смысл. Принимая во внимание динамически развивающуюся окружающую среду, специфику и разнообразие особенностей фирм, которые их применяют, надо помнить, что при выборе стратегии нельзя совершать однозначных указаний.

- Надо также отметить, что добиться успеха через МСП в Республике Беларусь можно только при высоком качестве предлагаемых продуктов, а также созданием новых сегментов перевеса, предоставляющих возможность их дифференцирования. Обеспечение перспективного конкурентного перевеса через МСП требует от них осуществления сознательной сегментации рынка и выбора ниш с новыми возможностями развития.

- Если подведем итоги стратегий, предложенных Х.Й. Ансоффом, отметим, что наиболее соответствующей для белорусских МСП является стратегия проникновения рынка. Учитывая свойства этих фирм, интенсификация продажи существующего до сих пор продукта на теперешнем рынке является стратегией с самым малым уровнем риска по сравнению со стратегией развития рынка или развития продукта. Самой спорной является стратегия диверсификации. С большой вероятностью успеха применять ее могут только фирмы, которые достигли крепкой позиции на рынке в своей основной деятельности. При этом надо помнить, что современные фирмы побеждают своих соперников новшествами, динамикой действий, а также харизмой своих менеджеров. Потому стратегии белорусских МСП, несмотря на их ограниченность ресурсами, должны опираться на поиски новых решений.