

МИНОБРНАУКИ РОССИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
**«САРАТОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ
Н.Г.ЧЕРНЫШЕВСКОГО»**

Кафедра экономической теории
и национальной экономики

**Экономическое обоснование выбора стратегии развития по
увеличению доли рынка для предприятия малого бизнеса**

АВТОРЕФЕРАТ БАКАЛАВРСКОЙ РАБОТЫ

Студентки 4 курса 464 группы
направления 38.03.01 Экономика
профиля «Экономика предпринимательства»
экономического факультета
Яшиной Елены Николаевны

Научный руководитель

ст. преподаватель _____ В.А. Максимов

Зав. кафедрой

к.э.н., доцент _____ Е.В. Огурцова

Саратов 2021 год

Введение. Устойчиво эффективное функционирование предприятий малого бизнеса, их экономический рост и развитие определяются научно обоснованным выбором стратегических ориентиров, позволяющих наилучшим образом реализовать ресурсный потенциал.

В условиях жесткой конкурентной борьбы и быстро меняющейся ситуации предприятия малого бизнеса должны не только концентрировать внимание на внутреннем состоянии дел, но и вырабатывать долгосрочную стратегию поведения, которая позволяла бы им следить за изменениями, происходящими в их окружении. Ускорение изменений в окружающей среде, появление новых запросов потребителей, актуализация возможностей бизнеса, открываемых достижениями науки и техники, развитие информационных сетей, доступность современных технологий, повышение роли человеческих ресурсов, а также ряд других факторов привели к резкому возрастанию значения стратегического развития.

В работах зарубежных и отечественных авторов представлено основательное рассмотрение широкого круга вопросов формирования, оценки и выбора стратегии, однако в целом развитие экономической науки в этом направлении логично признать фрагментарным в виду слабого уровня систематизации накопленных знаний. Концептуальные вопросы, касающиеся оценки стратегии развития предприятий малого бизнеса, в контексте теории стратегического менеджмента и планирования, теории организации, теории менеджмента рассматривались такими зарубежными учеными как И. Ансофф, Р. Акофф, А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд, Г. Минцберг, Б. Альстрэнд и другие. Однако созданная ими научная база, в силу специфических условий, не всегда может быть использована на современных отечественных предприятиях.

В нашей стране данная проблематика получила свое развитие в трудах таких ученых как В. Архипов, М.И. Бухалков, О.С. Виханский, А.Л. Гапоненко, А.П. Панкрухин, Л.Д. Гительман, В.С. Ефремов, Р.А. Фатхутдинов, В.А. Ириков, В.Г. Балашов и другие. Многочисленные

исследования перечисленных авторов, несомненно, значительно облегчают поиск решений проблем в области стратегического планирования развития предприятия малого бизнеса, а также не только не снижают актуальности проведенного исследования, а напротив, подтверждают важность решения проблемных вопросов разработки стратегии, свойственных современной экономике.

Объект исследования – предприятие малого бизнеса, основным видом деятельности которого является производство муки - ООО «Зерновик».

Цель исследования – разработка стратегии развития по увеличению доли рынка предприятия малого бизнеса ООО «Зерновик».

Для достижения поставленной цели необходимо решить ряд задач:

- рассмотреть сущность и классификацию стратегии развития предприятий;
- изучить особенности выбора стратегий для предприятий малого бизнеса;
- провести анализ отечественного и зарубежного опыта разработки стратегии увеличения доли рынка предприятий малого бизнеса;
- дать организационно-экономическую характеристику предприятия ООО «Зерновик»;
- провести диагностику текущего конкурентного положения ООО «Зерновик»;
- провести анализ внутренней среды ООО «Зерновик»;
- определить стратегии увеличения доли рынка ООО «Зерновик»;
- разработать мероприятия по реализации стратегии развития увеличения доли рынка;
- экономически обосновать выбранную стратегию.

При написании выпускной квалификационной работы были использованы теоретические и эмпирические методы исследования. В работе были использованы статистические данные компании, аналитические материалы.

В качестве информационной базы для выполнения работы использовались законы Российской Федерации, монографии российских экономистов и управленцев, касающихся стратегического планирования, статьи в официальных экономических журналах, методические разработки о проблемах стратегического управления, а также данные, предоставленные в организации и данные о внешней среде, полученные из СМИ и официальных сайтов в сети Интернет.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех глав, заключения и списка использованной литературы.

В первой главе работы изучены теоретические аспекты стратегий развития предприятий малого бизнеса.

Во второй главе проведен стратегический анализ деятельности предприятия малого бизнеса на примере ООО «Зерновик».

В третьей главе разработана стратегия развития по увеличению доли рынка предприятия малого бизнеса ООО «Зерновик».

Основное содержание работы. Стратегией развития для компаний принято называть комплекс, состоящий из нескольких основных компонентов (рис. 1).

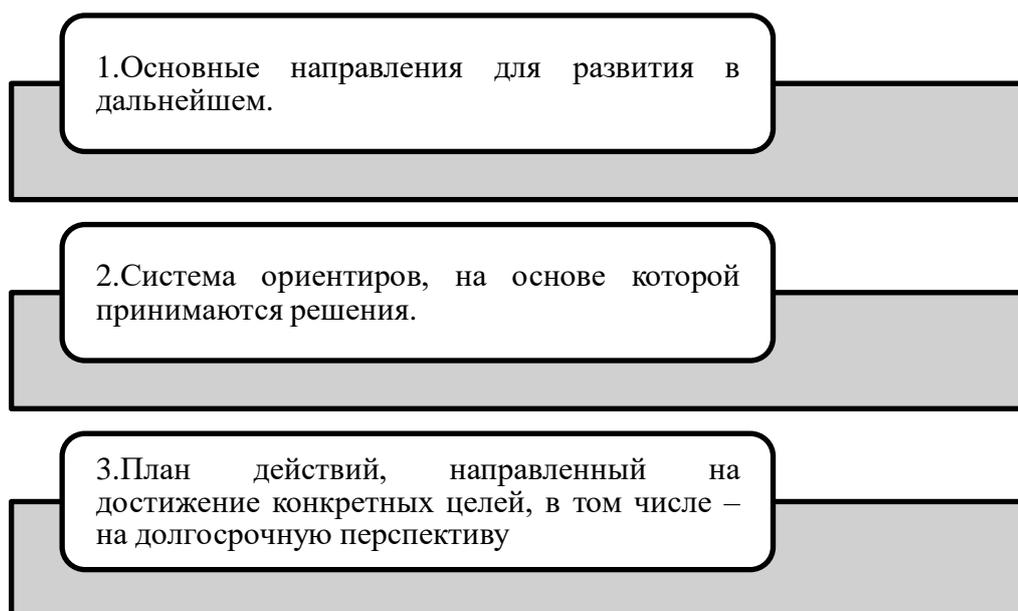


Рисунок 1 – Компоненты стратегии развития организаций

Предприятия малого бизнеса в самом начале работы собирают небольшой базовый капитал. Но зато именно такие предприятия гарантируют, что высокую скорость сохранит оборот ресурсов трудового, материального и финансового характера. В условиях кризисной экономики России в этом случае проще всего реагировать на любые изменения окружающей среды. Это осуществляется за счёт таких явлений, как:

- Быстрое понимание технических новшеств.
- Перестройка ассортимента продукции вместе с основной структурой.
- Изменение услуг.

Это неоспоримые преимущества именно для малого бизнеса, способного сохранить позиции при любых обстоятельствах [5, с. 161].

В условиях современного рынка малые предприниматели способствуют сохранению такого условия, как мобильность. Для производства это наилучшая специализация, разветвлённая кооперация. Высокая эффективность невозможна без обеспечения указанных выше условий. Главная цель любого малого предприятия – организация деятельности таким образом, чтобы доход от каждого из направлений был максимальным, как и сама работа, её контроль. В этом смысле такие участники рынка ничем не отличаются от других.

Индивидуальная стратегия или группа таких стратегий практически всегда развиваются и реализуются согласно указанному сценарию. Для малого бизнеса процесс формирования стратегии в принципе относится к одному из важных этапов и понятий.

Во многом оно зависит от того, правильно или нет прогнозируют различные внешние факторы и их влияние на результат деятельности. В зависимости от этого, первоначальные стратегии часто требуют корректировок, внесения изменений. При игнорировании подобных фактов позиция компании утрачивается. Малые предприятия обладают главным преимуществом перед крупными – способностью быстро перестраивать

любые существующие программы. В зависимости от реалий окружающей среды и складывающихся обстоятельств планируются дальнейшие шаги [29, с. 14].

Для развития малого бизнеса выделяют разновидности базовых стратегий (табл. 1).

Таблица 1 – Стратегии развития малого бизнеса

Наименование стратегии	Характеристика
Сокращение	Актуально для периодов спада, коренных перемен в самой экономике. Предполагает при необходимости переориентацию и сокращение, ликвидацию.
Рост	Интересен тем, у кого есть свои инновационные продукты, нацеленность на дальнейший рост. Объём продаж вместе с долей рынка и прибылью должны при этом постоянно увеличиваться.
Ограниченный рост	Интересен тем, у кого есть свои инновационные продукты, нацеленность на дальнейший рост. Объём продаж вместе с долей рынка и прибылью должны при этом постоянно увеличиваться.
Комбинированный вариант	Если положение на рынке уже занято, оно стабильное. Текущие цели установлены примерно на том же уровне, что и показатели по предыдущим периодам

Источник: Ананина, А.С. Стратегия развития предприятия / А.С. Ананина // Академический вестник. – 2015. – № 1 (31). – С. 189-194 [2]

Собственные системы для стратегических разработок сейчас есть у большинства стран, которые называют достаточно развитыми. Отличия между разными системами обычно состоят в:

- Подходах к разработке и внедрению.
- Функциях стратегических планов.

- Масштабах планирования.

Такие стратегии имеют практическое значение для всего рынка. Участие в процессе принимает не только государство, но и другие субъекты экономических отношений. Это касается в равной степени предприятий с организациями.

С участниками частного бизнеса обязательно согласуют параметры программ, разработанных государством. Благодаря этому структура для стратегии становится более конкретной. В состав включают частные инвестиционные проекты, соответствующие ориентирам для дальнейшего развития экономики в целом у государства.

Маркетинг-менеджмент – принцип, который актуально применять для стратегического планирования, на основе которого и выстраивается деятельность компаний. При возможности учитывается и зарубежный опыт.

Таким образом, стратегическое управление для каждой страны отличается определёнными особенностями в своём развитии. Проведённая работа приводит к определённым выводам в этом направлении. Есть общие тенденции для международного колорита, но без учёта национальных особенностей не обойтись. И отечественные, и зарубежные компании сталкиваются с рядом общих тенденций. Они, в свою очередь, опираются на последние тенденции и разработки по стратегическому менеджменту.

Общество с ограниченной ответственностью «Зерновик» (ООО «Зерновик») - это предприятие малого бизнеса, основным видом деятельности которого является производство муки.

В связи со спецификой малого бизнеса, сложно определить особенности организационной культуры ООО «Зерновик», которая формально не регламентирована.

Генеральный директор, коммерческая служба, бухгалтерия специализированы на выполнение определенного круга задач: финансовых, проектных, производственных, технологических, информационных. В

пределах компетенций каждого функционального органа обязательным является выполнение всех указаний сотрудниками отделов.

Таким образом, снижение показателей рентабельности ООО «Зерновик» по данным проведенного анализа, является причиной нестабильного финансового состояния за счет снижения чистой прибыли. Дальнейшее снижение показателей рентабельности может привести к снижению уровня инвестиционной привлекательности предприятия и росту финансовой зависимости. Финансовые показатели ООО «Зерновик» за исследуемый период имеют динамику к снижению, прибыль предприятия сокращается ежегодно.

При рассмотрении производственных процессов компании ООО «Зерновик» акцентируем внимание на осуществление процесса переработки и хранения продукции; важно отметить тот факт, что до и после осуществления переработки пшеницы, происходит процесс контроля качества главным технологом компании. Если полученное от поставщиков зерно не соответствует необходимому качеству, то оно принадлежит возврату в соответствии с условиями контрактов. Организация производственных процессов осуществляется с использованием мельницы «Ф-5» производственной линии компании «Пензтекстильмаш», которая является одним из ведущих предприятий в РФ по разработке мельничных комплексов. Производственный комплекс компании состоит из блочно-модульного вальцевого мельничного комплекса, обеспечивающего выход муки высшего сорта на уровне 60-70%.

Наличие современного технологичного мукомольного комплекса является одним из конкурентных преимуществ компании, так как используемые технологии у большей части конкурентов представляют собой устаревшие технологические образцы.

подавляющую часть себестоимости составляют производственные затраты, что позволяет компании быстро реагировать на изменение конъюнктуру спроса.

При анализе сбыта необходимо отметить, что маркетинговая активность компании на данном этапе ее развития минимальна, что является очевидной слабой стороной.

Таким образом, анализ внутренней среды ООО «Зерновик» показал, что у предприятия имеются как сильные, так и слабые стороны, практически в равной степени.

К основным сильным сторонам можно отнести: наличие собственных производственных помещений, собственного оборудования и инструмента; высокое качество выполнения работ; присутствие в составе работников только квалифицированных кадров; прибыльность предприятия.

Среди слабых сторон ООО «Зерновик» можно выделить: низкую долю собственных активов; аварийное состояние основных фондов; возможность потери платежеспособности; зависимость предприятия от поставщиков в связи с высокой дебиторской задолженностью; низкая доля рынка; низкая заработная плата, слабая рекламная кампания (низкий уровень маркетинга).

Оптимальными стратегиями для ООО «Зерновик» были выбраны стратегия развития рынка, стратегия роста, стратегия фокусирования. Данные стратегии представлены в таблице 2.

Таблица 2 – Стратегии развития ООО «Зерновик»

Стратегия	Сущность стратегии
Стратегия развития рынка	<ul style="list-style-type: none">- улучшения обслуживания покупателей- новые каналы распределения- расширение рынка сбыта
Стратегия роста	<ul style="list-style-type: none">- приспосабливается воздействиям внутренних и внешних факторов- расширение ассортимента товаров- увеличение доли на рынке- повышение производительности труда

Стратегия фокусирования	<ul style="list-style-type: none"> - включает в себя стратегии дифференцирования и лидерства по издержкам - рассчитана на избранный рыночный сегмент
----------------------------	--

Источник: Составлено автором на основе [48]

Ключевой момент в стратегии развития предприятия – это анализ внутренней и внешней среды, т.е. оценка информации об окружении организации, направленная на обнаружение угроз и возможностей. Для того чтобы сформулировать стратегию фирмы с помощью сбора и анализа информации о тенденциях развития факторов макро- и микросреды, необходимо определить, каковы перспективы развития отрасли и экономики в регионе и в целом в стране, каковы правовые аспекты деятельности организации и возможны ли изменения, каковы технологические новшества в отрасли, кто является основными конкурентами, в чем их преимущества и недостатки, как это использовать для придания собственных конкурентных преимуществ, кто является поставщиками и потребителями продукции, каковы их запросы, поведение, вкусы, привычки, отношение к вашей продукции, какова демографическая ситуация и т.д.

Заключение. В работе была рассмотрена деятельность малого предприятия ООО «Зерновик». Одной из важных составляющих в сфере продаж является грамотная стратегия развития организации, были выявлены проблемы и предложены мероприятия по их решению.

Для того, чтобы полностью раскрыть потенциал организации в работе были проведены анализы внутренней и внешней среды, также был проведен конкурентный анализ и опрос среди реальных покупателей компании.

В рамках работы была разработана стратегия развития малого предприятия и предложены мероприятия для достижения стратегических целей, а именно:

- разработка фирменного стиля компании;
- создание комплексного интернет-продвижения компании;

- обучение персонала компании.

В ходе работы были выполнены следующие задачи:

1. Рассмотрена сущность и классификация стратегии развития предприятий. Сделан вывод о том, что в долгосрочной перспективе развитие предприятий можно обеспечить только благодаря эффективной стратегии, выстраиваемой для дальнейшего развития бизнеса. Установлено, что для современного бизнеса к главным условиям относят не только само наличие стратегии, но и стратегическое управление компаниями на постоянной основе

2. Изучены особенности выбора стратегий для предприятий малого бизнеса. Установлено, для того, чтобы выбрать стратегию, обеспечивающую конкурентные преимущества, надо разграничить сильные и слабые стороны малого бизнеса.

Соответственно, особенности группируются на преимущества и недостатки. В этом случае сам учёт нюансов становится более точным. При этом государственная политика тоже должна быть соответствующей, чтобы данный сектор экономики начал нормально развиваться. Нужно сформировать общую цель для государства и малого бизнеса.

3. Проведен анализ отечественного и зарубежного опыта разработки стратегии увеличения доли рынка предприятий малого бизнеса, по результатам которого установлено, что стратегическое управление для каждой страны отличается определёнными особенностями в своём развитии. Есть общие тенденции для международного колорита, но без учёта национальных особенностей не обойтись. И отечественные, и зарубежные компании сталкиваются с рядом общих тенденций. Они, в свою очередь, опираются на последние тенденции и разработки по стратегическому менеджменту.

4. Дана организационно-экономическая характеристика предприятия ООО «Зерновик», основным видом деятельности которого является переработка зерна пшеницы с получением пшеничной муки наиболее

востребованных сортов в качестве готовой продукции.

5. Проведена диагностика текущего конкурентного положения ООО «Зерновик», по результатам которой сделан вывод о том, что компания должна направить свои действия на увеличение своего присутствия, разработку стратегии роста. Успех рыночных позиций компании ООО «Зерновик» в сравнении с основными схожими конкурентами по масштабу деятельности объясняется спецификой регионального рынка, на котором ряд крупных агропромышленных предприятий разорено. Для укрепления своих рыночных позиций компании необходимо выбрать стратегию роста.

6. Проведен анализ внутренней среды ООО «Зерновик», который показал, что у предприятия имеются как сильные, так и слабые стороны, практически в равной степени. К основным сильным сторонам можно отнести: наличие собственных производственных помещений, собственного оборудования и инструмента; высокое качество выполнения работ; присутствие в составе работников только квалифицированных кадров.

7. Определена стратегии увеличения доли рынка ООО «Зерновик» - стратегия развития рынка.

8. Разработаны мероприятия по реализации стратегии развития увеличения доли рынка: разработка фирменного стиля компании, разработка интернет рекламной компании, обучение и подготовка персонала к приему клиентов.

9. Проведено экономическое обоснование выбранной стратегии.

По данным рекламных компаний, эффективная реклама на телевидении и радио может привести к росту выручки на 5-7%. Комплексная интернет реклама приводит в среднем до 25% новых клиентов уже за первые 2 месяца работы.

Таким образом, ожидается увеличение потока клиентов в среднем на 30%. После разработки мероприятий стратегии развития, директору компании было предложено ознакомиться с предложениями.

По мнению директора, данные мероприятия будут иметь, как

социальный, так и экономический эффект. Так, по его мнению, мероприятия позволят повысить выручку минимум на 10%, привлекут внимание к компании, повысят лояльность покупателей, проинформируют покупателей о качестве товаров.

Учитывая ожидаемый рост выручки, проведен расчет увеличения объемов продаж в натуральном выражении, прирост потока клиентов. За 2019 год средний чек клиента ООО «Зерновик» составил 1700 рублей. Средний поток клиентов за 2019 год составил 9074 человека. Таким образом, ожидается увеличение среднего чека на 170 рублей и увеличение числа клиентов на 907 человек на плановый период. Представленные данные свидетельствуют о повышении эффективности предприятия в результате предложенных мероприятий. Все мероприятия принесут, как экономический, так и социальный эффект.

Проведена оценка эффективности предложенных мероприятий и сделан вывод о целесообразности проведения мероприятия – на каждый вложенный рубль организация получит 1,2 руб. прибыли.