

# ЭКОНОМИКА И УПРАВЛЕНИЕ ПРЕДПРИЯТИЯМИ ЛЕСОПРОМЫШЛЕННОГО КОМПЛЕКСА

УДК. 684.5

## РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ ПРЕДПРИЯТИЯ МАЛОГО БИЗНЕСА НА ПРИМЕРЕ МЕБЕЛЬНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ «ФОРМАТ МЕБЕЛЬ»

**С.Б. Зварыгина,**

канд. техн. наук, доцент, ФГБОУ ВПО КГТУ, г. Кострома, РФ.

**Л.Н. Галочкина,**

канд. экон. наук, профессор ФГБОУ ВПО КГТУ, г. Кострома, РФ.

*В статье рассматривается стратегия малого бизнеса в деревообработке на основе SWOT-анализа работы мебельного предприятия.*

В 1963 г. в Гарварде на конференции по проблемам бизнес политики профессор К. Анджус впервые публично озвучил акроним **SWOT**:

- **Strengths (Силы);**
- **Weaknesses (Слабость);**
- **Opportunities (Возможности);**
- **Threats (Угрозы).**

С тех пор понятие SWOT-анализа стало известно в академических кругах и среди практиков. С 60-х гг. XX в. и по сей день SWOT-анализ широко применяется в процессе стратегического планирования. В каждом бизнес-плане, в каждом плане маркетинга должен быть раздел «SWOT-анализ».

Применение SWOT-анализа позволяет систематизировать всю имеющуюся информацию и, видя ясную картину «поля боя», принимать взвешенные решения, касающиеся бизнеса.

Таким образом, SWOT-анализ основан на выявлении сначала сильных и слабых сторон организации, внешних возможностей и угроз и далее – установлении цепочек взаимосвязей между ними для последующего определения или корректировки целей организации и выбора стратегий их достижения.

SWOT-анализ, как метод стратегического планирования, прекрасно подходит для разработки стратегии дальнейшего развития предприятиям малого бизнеса, производящим мебель и работающим в сложных условиях внешних и внутренних угроз рынка.

Авторами был приведен SWOT-анализ производственных хозяйств деятельности предприятия «Формат Мебель» (ИП Вихрев В.А.), как одного из типичных представителей малого бизнеса. Данное предприятие успешно развивается на отраслевом рынке Костромского региона, имеет стабильное положение среди конкурентов одного рыночного сегмента. У него хорошая репутация и большой опыт работы, серьезное внимание уделяется индивидуальным потребностям покупателей и есть возможности дальнейшего развития в растущем рынке мебели. Значительную часть клиентов предприятия «Формат Мебель» представляют индивидуальные покупатели, третья часть объема реализации приходится на государственные дошкольные и школьные учреждения, и другие юридические лица. Наибольшая доля продаж представлена такими видами корпусной мебели как шкафы-купе и кухонные гарнитуры. Но объемы выпуска продукции в течение года нестабильны и определяются сезонным спросом на мебель среди покупателей: максимум покупательской активности приходится на декабрь, минимум – на май. На предприятии работает 12 человек. Одна из причин недостаточных объемов выпуска продукции – нехватка квалифицированных кадров.

В ходе стратегического анализа были выбраны и проанализированы ряд факторов сильных и слабых сторон деятельности «Формат Мебель», его возможности и угрозы (табл. 1).

Дальнейшее исследование состояния хозяйственной деятельности «Формат Мебель» позволило составить матрицу парных взаимодействий изучаемых факторов внешней и внутренней рыночной среды предприятия (табл. 2).

Как видно из таблицы 2 сильные стороны и возможности предприятия позволяют говорить о следующих направлениях дальнейшего развития:

S1O1 – хорошая репутация, большой опыт работы фирмы позволяет удовлетворять покупательский спрос на продукцию;

S1O2 – применение новых материалов и освоение новых технологий будет поддерживать хорошую репутацию, продолжать работать на мебельном рынке;

S1O3 – хорошая репутация, большой опыт работы фирмы позволит осваивать новые перспективные рынки;

S501 – внимание к индивидуальным потребностям покупателя позволит фирме быть конкурентной на сформированном потребительском рынке мебели;

S502 – применение новых материалов и освоение новых технологий позволит фирме быть внимательными к индивидуальным потребностям покупателя;

S503 – внимание со стороны фирмы к индивидуальным потребностям покупателя даст возможность осваивать новые перспективные рынки.

На основании выводов, полученных с помощью матрицы парных взаимодействий, разрабатывается матрица возможностей, приведенная в таблице 3.

Таблица 1

Факторы SWOT-анализа предприятия «Формат Мебель»

<p><b>S – Сильные стороны</b>  S1 – хорошая репутация, большой опыт работы;  S2 – оптимальное соотношение «цена/качество» на продукцию;  S3 – надежные каналы поставки материалов и фурнитуры;  S4 – сбыт продукции без посредников;  S5 – внимание к индивидуальным потребностям покупателей</p>	<p><b>W – Слабые стороны</b>  W1 – отсутствие развития, планирования стратегии предприятия, рекламы;  W2 – устаревшее оборудование;  W3 – недостаток финансовых ресурсов;  W4 – отсутствие инноваций, разработки нового продукта;  W5 – низкая квалификация персонала, дефицит кадров;  W6 – невысокий уровень обслуживания покупателей</p>
<p><b>O – Возможности</b>  O1 – сформирован потребительский спрос на продукцию;  O2 – появление новых материалов и технологий для производства мебели;  O3 – наличие неохваченных перспективных рынков;  O4 – государственная программа поддержки рождаемости в России, высокий уровень рождаемости</p>	<p><b>T – Угрозы</b>  T1 – вступление России в ВТО;  T2 – высокая конкуренция в регионе, выход новых конкурентов на рынок;  T3 – давление со стороны товаров-заменителей;  T4 – повышение требований к экологическим показателям товара</p>

Таблица 2

Матрица внешней и внутренней среды парных взаимодействий факторов.

	Возможности	Угрозы
Сильные стороны	S1O1; S1O2; S1O3; S1O4; S2O1; S2O2; S2O3; S2O4; S3O1; S3O2; S3O3; S3O4; S4O1; S4O2; S5O1; S5O2; S5O3;	S1T2; S1T3; S2T2; S2T3; S3T1; S3T2; S3T4; S4T2; S5T1; S5T2; S5T3
Слабые стороны	W1O1; W1O2; W1O3; W2O1; W2O2; W2O3; W3O1; W3O2; W3O3; W4O1; W4O2; W4O3; W5O1; W5O2; W5O3; W6O1; W6O2; W6O3	W1T1; W1T2; W1T3; W1T4; W2T1; W2T2; W2T3; W2T4; W3T1; W3T2; W3T3; W3T4; W4T1; W4T2; W4T3; W4T4; W5T2; W5T3; W6T2; W6T3

Таблица 3

Матрица парных взаимодействий сильных сторон и возможностей предприятия «Формат Мебель».

Вероятность использования возможностей	Степень влияния возможностей		
	Сильная	Умеренная	Малая
Высокая	S101; S201; S301; S501	S103; S104	-
Средняя	S102; S202; S203; S204; S502	S302; S303; S304; S503	S404
Низкая	-	-	S401

Из таблицы 3 следует, что для стратегического развития, чтобы быть конкурентоспособным предприятием на существующем региональном потребительском рынке и для создания условий более полного удовлетворения индивидуальных потребностей покупателей высшему руководству предприятия необходимо создать программу действий по поддержанию хорошей репутации, созданию узнаваемого образа фирмы. Поддержание и улучшение соотношения «цена/качество» на продукцию будет способствовать сохранению существующих и расширению новых надежных каналов поставки материалов и фурнитуры.

Выход на перспективные рынки и получение выгодных заказов на основе внедрения новых материалов и освоения новых технологий является первоочередными стратегическими задачами в программе действий по созданию имиджа фирмы.

Для осуществления тактических действий руководству предприятия следует обратить внимание на умеренно среднее, малые средние и малые возможности, что связано в первую очередь с созданием и укреплением своей сети сбыта продукции.

Планирование, разработка и внедрение стратегии развития маркетинга, умелое использование рекламы на сформированном потребительском рынке, повышение квалификации работников, их правильная мотивация позволит фирме быть конкурентной и увеличить свою долю на мебельном рынке.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Липсис И.В. Бизнес план – основа успеха. – М.: Машиностроение. 2008. – 820 с.
2. Зиханский О.С. Стратегическое управление. – М.: Гардарики. 1999. – 296 с.

УДК 674.4

### ОЦЕНКА ПОТРЕБИТЕЛЬСКОГО СПРОСА МЕБЕЛИ ДЛЯ ГОСТИНОЙ

**Т.И. Карасова,**

канд. экон. наук, доцент, ФГБОУ ВПО КГТУ, г. Кострома, РФ

*В статье рассмотрены основные причинно-следственные связи различных функций, присущих предметам длительного пользования, таким как мебель и установлена зависимость между этими функциями и потребительскими потребностями покупателя.*

Предприятие ООО «Мебель-Комплект», расположенное в г. Костроме, производит мебель, как в наборах, так и отдельными изделиями. На результаты работы предприятия существенное влияние оказывают затраты на изготовление мебели, ее качество и, конечно же, цена. В основу определения значимости этих величин был положен анализ функций на этапе дизайн проектирования мебели на предприятии ООО «Мебель-Комплект».

В дальнейшем произведем оценку потребительской стоимости набора мебели для гостиной, используя метод функционально-стоимостного анализа (ФСА). Достоинством ФСА является наличие простых расчетных и графических методов, позволяющих дать количественную оценку выявленных причинно-следственных связей.

В основу принципов ФСА положена оценка специфических системных свойств рассматриваемого объекта и признаков его поведения функционирования исследование характеристик внутреннего строения. При этом рассматриваемый объект раскладывается на простейшие элементы, выявление внутренних связей между ними, а также системой в целом. Решение этой задачи осуществляется путем выявления внутренних, внутрисистемных функций, обеспечивающих реализацию внешних; конструктивно – технологических или организационных элементов, определяющих работоспособность системы.

Анализ внутренних функций различных объектов производится путем построения функциональной модели (ФМ). ФМ представляет собой идеальную структуру рассматриваемой системы без привязки к каким-либо материальным носителям (узлам, блокам, деталям изделий, операциям технологических или производственных процессов, подразделениям предприятий и объединений).

При построении ФМ выделяются внутренние функции изделий и процессов, которые подразделяются на основные и вспомогательные. Основная функция подчинена главной, обеспечивает ее реализацию и соответственно работоспособность объекта в целом. Основные функции определяют принцип действия объекта и включают функции ввода энергии, информации, их преобразования и вывода. Вспомогательная функция обеспечивает реализацию одной или нескольких основных, а также второстепенных внешних функций изделия. К вспомогательным относятся функции изолирования, крепления, фиксации, гарантирования и т.д. Выявление функций изделий, процессов и других объектов имеет целью построение логической функциональной модели, ее анализа и определения для конкретных условий производства и применения полезных, нейтральных и бесполезных функций. Эта работа является первым этапом по оценке излишних затрат, сосредоточенных в нейтральных и бесполезных (вредных) функциях рассматриваемого объекта. На ее первом уровне указываются наименования и шифр внешних главных и второстепенных функций, на втором – основные функции и на третьем – вспомогательные. При описании и графическом изображении связей между функциями выявляются бесполезные (вредные) и нейтральные функции. При этом применяется метод систематизированного анализа функций.

В процессе ФСА возможно исследовать зависимости между уровнем удовлетворения потребностей покупателя и уровнем качества. Излишние затраты обычно связаны с повышенной, не требующейся потребителю функциональностью изделий, либо с недостаточно экономичной конструктивно-технологической или организационной реализацией производства.

На основе разработки ФСМ каждая функция исследуемой системы получает стоимостную оценку. Сопоставление относительной важности функции и затрат на их реализацию позволяет выявить диспропорцию в структуре, найти функции, относительные затраты на которые существенно превышают их относительную важность.

Цель использования этих методов – нахождение эффективных конструктивно-технологических и организационных решений, которые позволят максимально приблизить реальную структуру исследуемого объекта к его идеалу.

А – категория, в которую включают функции главные, основные и полезные.

В – категория объединяет функции второстепенные, вспомогательные, действительные.

С – категория, объединяющая номинальные, нейтральные и бесполезные функции.