

Лёгкая Е. И.
магистрант направл. подг. «Менеджмент»,
Сергеева М. И.
магистрант направл. подг. «Менеджмент»
ГОУ ВПО ЛНР «Донбасский государственный
технический университет», г. Алчевск, ЛНР

УПРАВЛЕНЧЕСКОЕ РЕГУЛИРОВАНИЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ МАЛОГО И СРЕДНЕГО БИЗНЕСА В ЛНР

Статья посвящена особенностям функционирования и формирования конкурентных стратегий предприятий малого и среднего бизнеса ЛНР, находящегося в сложных условиях экономической и политической нестабильности. Обозначена роль предпринимательства в экономике государства. Определена сущность понятий «предпринимательство», «неопределенность», «конкурентная стратегия бизнеса». Выявлены особенности формирования конкурентных стратегий малого и среднего бизнеса в условиях неопределенности. Предложены методы оптимизации взаимодействия государственных органов управления и предпринимателей для стимулирования развития экономики региона в сложившихся условиях.

Ключевые слова: *малый и средний бизнес, предпринимательство, конкурентная стратегия, неопределенность среды.*

Постановка проблемы. Малый и средний бизнес играет важную роль в жизни любого государства и является неотъемлемой частью его экономической и социальной структуры. Существует устоявшееся мнение, что одной из основных причин низкой конкурентоспособности экономики страны является медленно развивающийся малый и средний бизнес. Именно предприятия этого сектора в сложных условиях экономического кризиса способны поддержать развитие экономики и вывести ее из состояния кризиса.

Предпринимательская деятельность в странах с развитой экономикой обеспечивает около 70 % всех рабочих мест, а ее доля в национальном продукте составляет 60–70 %, а в некоторых отраслях достигает 80 %. В настоящее время деятельность малого и среднего бизнеса в большинстве стран со стабильно развивающейся экономикой поддерживается на государственном уровне [5].

Все выше сказанное касается и нашего государства. Однако, для малого и среднего бизнеса, осуществляющего свою деятельность на территории Луганской Народной Республики, ситуация осложняется многими факторами, оказывающими негативное влияние на его развитие. Предприятия вынуждены функционировать в условиях экономической блокады и непризнания мировым сообществом. Вялотекущие боевые действия, сложная демографическая ситуация, отсутствие полноценной банковской системы и нестабильность законодательства, и как следствие, отсутствие иностранных инвестиций — это лишь некоторые из факторов, препятствующих развитию бизнеса в нашем регионе.

Во время активных боевых действий малый и средний бизнес на территории республики начал приходить в упадок. Была разрушена инфраструктура объектов жизнеобеспечения, финансовые показатели деятельности предприятий упали, снизились отчисления в бюджет, выросли долги по заработной плате, сильно сократились объемы внешней торговли. Доходы граждан резко сократились, некоторые частные предприятия закрылись.

Со слов начальника отдела государственного регулирования реальных секторов экономики, развития малого и среднего предпринимательства Министерства экономического развития ЛНР Людмилы Гончаровой: «На сегодняшний день в регионе наблюдается скачок развития. На территории Луганской Народной Республики официально зарегистрирована 51 тысяча предпринимателей малого и среднего бизнеса. Несмотря на все сложности (война, торгово-экономическая блокада) число зарегистрированных предпринимателей в ЛНР за 2018 год выросло на 8 % по сравнению с аналогичным периодом 2017 года» [8].

Анализ последних исследований и публикаций. Теоретические аспекты формирования конкурентных стратегий в условиях неопределенности среды рассматриваются в работах отечественных и зарубежных ученых: Ансофф И., Друкер П., Котлер Ф., Томпсон А. А., Стрикленд А. Дж., Азоев Г. Л., Клейнер Г. Б., Кузнецова С. А., Юданов А. Ю., Бережная Е. В. и другие [3, 4, 9, 10].

Цель. Выявить проблемы регулирования деятельности предприятий малого и среднего бизнеса в ЛНР со стороны органов исполнительной власти и наметить пути их решения.

Изложение основного материала. Законодательство определяет предпринимательство как «самостоятельную, инициативную, систематическую, на собственный риск хозяйственную деятельность, осуществляемую субъектами хозяйствования (предпринимателями) с целью достижения экономических и социальных результатов и получения прибыли» [1, 2].

Существуют определенные параметры отнесения предприятий к разряду малого и среднего бизнеса. К малому бизнесу относятся все предприятия, среднесписочная численность работников которых не превышает для юридических лиц 50 человек и годовой доход от любой деятельности не превышает сумму, эквивалентную 10 миллионов евро [1, 2].

Для средних предприятий среднесписочная численность работников для юридических лиц составляет от 50 до 250 человек и годовой доход от любой деятельности не превышает сумму, эквивалентную 50 миллионам евро [1, 2].

Невозможно представить предпринимательскую деятельность без риска. Из самого определения понятия «предпринимательство» следует, что данный вид деятельности связан в большинстве случаев с риском, что, в свою очередь, связано с наличием неопределенности. Условия, в которых работают предприниматели, являются в какой-то мере неопределенными и имеют тенденцию к постоянным изменениям. Особенно это касается предприятий малого и среднего бизнеса, работающих в нашей республике.

Неопределенность — это ситуация, при которой полностью или частично отсутствует информация о вероятных будущих событиях. Неопределенность не поддается оценке [6].

Неопределенность — это неполнота или недостоверность информации об условиях реализации решения, наличие фактора случайности или противодействия [10].

Цель предпринимательской деятельности — получение прибыли. Следовательно, риском для предпринимателя является вероятность убытков или получение прибыли в неполном объеме.

Любой бизнес сталкивается с различными факторами внешней среды, которые оказывают как негативное, так и положительное влияние на его деятельность. Факторы внешней среды разделяют на две группы:

Первая группа — создающие угрозы и риски для предприятия.

Вторая группа — формирующие условия и способствующие развитию предприятия.

Задача предпринимателя (руководителя) заключается в выборе такой стратегии бизнеса, которая позволит максимально использовать новые возможности и минимизировать возникающие риски. То есть предприниматель должен уметь предвидеть определенные трудности, выявлять проблемы, с которыми может встретиться его бизнес, и заранее разработать стратегию для их преодоления.

Стратегия бизнеса — это план действий, комплекс мероприятий, направленных на достижение такого состояния бизнеса, в котором он будет успешно функционировать со временем [9]. Стратегия бизнеса — это предполагаемый набор действий, направленных на достижение стабильной и конкурентной позиции бизнеса [15]. Другими словами, стратегия бизнеса — это постановка целей бизнеса и планирование способов их достижения. Главная цель стратегии — обеспечить своему бизнесу преимущества перед другими, работающими в том же сегменте рынка.

Как считают руководители компании McKinsey США: «Традиционный подход к разработке конкурентной стратегии в условиях неопределенности практически бесполезен, так как он предполагает наличие четкого представления о будущем. Существует вероятность

выбора ошибочной стратегии, которая не позволит защитить бизнес от возможных угроз. Опасным будет и выбор стратегии, основанной на интуитивном восприятии ситуации» [13].

Однако следует учесть и тот факт, что подходы к вопросам управления малым и средним предприятием отличается от подходов к управлению более крупным бизнесом.

Цикл жизни небольших предприятий значительно короче. Им сложнее в условиях рыночных отношений выстоять в конкурентной борьбе. Особенно, если конкуренцию составляет крупный бизнес с большим объемом и ассортиментом выпускаемой продукции. Финансовые проблемы также более чувствительны для малых и средних предприятий, в отличие от крупного бизнеса, который имеет возможность перераспределять свои финансовые ресурсы в случае необходимости.

Однако так называемые недостатки малых и средних предприятий являются и их преимуществами. Данный вид бизнеса нацелен на строго определенную аудиторию потребителей и охватывает относительно небольшую территорию деятельности. Так, имея небольшое количество потребителей, малый и средний бизнес чаще контактирует с ними напрямую. Это позволяет легко отслеживать изменения внешней среды и быстрее адаптироваться к меняющимся потребностям общества и условиям рынка.

Благодаря своим небольшим размерам, этим предприятиям намного легче организовать эффективную систему менеджмента. Очень часто малые и средние предприятия составляют серьезную конкуренцию подразделениям крупного бизнеса. Для того чтобы занимать конкурентные позиции предприниматели чаще идут на риск и осуществляют новые проекты.

Некоторые ученые считают, что основным преимуществом малого бизнеса является совмещение трех функций — предпринимателя, инвестора и менеджера — в одном лице. Это преимущество утрачивается при разделении этих функций [12].

Таким образом, достоинства и недостатки малого и среднего бизнеса видны лишь в сравнении их с крупными компаниями (табл. 1).

Мировой опыт и исследования специалистов показывают, что в условиях рыночной экономики главным средством, определяющим высокие результаты и эффективность любой организации, а в конечном итоге, страны и общества в целом, является разработка и внедрение конкурентной стратегии [7]. Следовательно, формирование конкурентной стратегии в условиях неопределенности является жизненной необходимостью.

В научной литературе уделено достаточно внимания различным вариантам конкурентных стратегий, которые применимы для бизнеса любой величины. К ним относятся:

1. Стратегия лидерства по издержкам. Суть данной стратегии заключается в привлечении покупателей за счет сокращения расходов для производства товаров и услуг.

2. Стратегия широкой дифференциации. В этом случае привлечение покупателей происходит, благодаря значительному отличию продукции предприятия от аналогичной у конкурентов.

3. Стратегия оптимальных издержек предполагает повышение ценности продукта для потребителя за счет более высокого качества и при условии сохранения его цены на уровне цены конкурентов или даже ниже. Производитель в этом случае должен снизить и расходы на производство, и цены на продукцию, сохраняя при этом ее качество.

4. Сфокусированная (нишевая) стратегия на базе низких издержек. Суть данной стратегии в направленности бизнеса на узкий спектр покупателей и получение преимуществ над конкурентами за счет более низких издержек производства.

5. Сфокусированная (нишевая) стратегия на базе дифференциации продукции. Ориентация на узкий сегмент покупателей и вытеснение конкурентов за счет предложения товаров или услуг, лучше удовлетворяющих потребности покупателей.

Российские ученые в своих исследованиях предлагают «специализированные» стратегии для малого бизнеса (табл. 2). Выбор такой стратегии зависит от двух факторов [3]:

1. Форма существования — независимый бизнес или его деятельность связана с крупной компанией.

2. Характеристика продукта — оригинальный или подобен продукту крупной компании.

Таблица 1 — Преимущества и недостатки организации бизнеса [4]

Бизнес	Преимущества	Недостатки
Малый	Узкая специализация, обеспечивающая наилучшую адаптацию к требованиям рынка. Гибкая производственная структура, обеспечивающая динамическую реакцию на изменение конъюнктуры рынка. Возможность становления без относительно крупных стартовых инвестиций. Использование местных источников сырья, не пригодного для крупных предприятий. Более высокая скорость оборота ресурсов. Динамическая реакция на спрос. Высокая степень свободы при принятии решений.	Малая доля освоения рынка. Относительная неустойчивость предприятий при резком изменении экономической конъюнктуры. Недостаток необходимых кадровых и финансовых ресурсов для организации массового производства и ведения крупных проектов комплексного характера. Отсутствие необходимого информационного обеспечения. Небольшие масштабы производства. Сложность в получении кредитных ресурсов. Высокая интенсивность труда.
Крупный	Высокая степень освоения рынка. Значительные финансовые и кадровые ресурсы. Возможность доведения крупных инновационных разработок до конца. Возможность осуществления многоцелевых исследований. Возможность объединения различных подходов для решения основной задачи. Возможность осуществления массового производства.	Высокая степень инерционности производства, значительно повышающая степень риска при модернизации и перестройке крупного производственного процесса. Значительная степень отчуждения работников от результатов их труда и связанная с этим проблема разработки эффективной системы стимулирования управленческого и творческого производительного труда. Конфликт интересов.

Таблица 2 — Специализированные конкурентные стратегии для предприятий малого бизнеса [3]

Форма существования малого бизнеса	Характеристика продукта малого бизнеса	
	Подобен продукту крупной фирмы	Оригинальный продукт
Независимый от крупной фирмы	«Ложный гриб» — стратегия копирования продукта крупной фирмы	«Премудрый пескарь» — стратегия «малого» рынка
Связанный с крупной фирмой	«Хамелеон» — стратегия использования преимуществ крупных фирм (например, франчайзинг)	«Жалящая пчела» — стратегия участия в продукте крупной фирмы

Возможно применение и других видов конкурентных стратегий предприятий малого бизнеса: стратегия претендентов на лидерство, стратегия компаний-последователей и стратегия обитателей рыночных ниш.

Основное преимущество стратегии претендентов на лидерство состоит в том, что предприятия, выбравшие эту стратегию «руководствуются высокой целью и концентрируют свои ресурсы на ее достижении, в то время как лидер рынка занимается выполнением рутинной повседневной работы»[3]. Данная стратегия возможна в трех вариантах:

- 1) наступление на лидера — вытеснение лидера из его рыночного сегмента с помощью принципиально нового продукта;
- 2) атака на близкие по размерам компании конкуренты, продукция которых не удовлетворяет потребностям потребителей и имеющих сложное финансовое положение;
- 3) нападение на небольшие местные и региональные компании (например, посредством их поглощения).

Суть стратегии компаний-последователей заключается в копировании нового продукта компании-лидера и улучшении его свойств. При этом компания-последователь не несет значительных расходов на разработку и внедрение инновационного продукта. Данная стратегия может быть применена в четырех вариантах:

1) пират — производство товара компании, занимающей лидирующие позиции, и реализация его на черном рынке или с помощью посредников;

2) двойник — производитель копирует товар лидера, его название и упаковку, при этом вносит незначительные изменения;

3) имитатор — копирует продукт компании-лидера, однако производит свою упаковку, а также поддерживает свою цену на товар. Компании-лидеруны интересны имитаторы до тех пор, пока они сами не переходят в наступление;

4) приспособленец — выбирая эту стратегию, предприятие видоизменяет или улучшает продукцию лидера рынка. В этом случае работу по внедрению такого товара следует начинать с такого рынка, где нет присутствия компании-лидера. Это поможет избежать конфликта интересов. Выбравшие стратегию приспособленца компании часто становятся претендентами на лидерство.

Альтернативой стратегии последователей является стратегия обитателей рыночных ниш. Небольшим компаниям трудно конкурировать с гигантами бизнеса, поэтому они предпочитают вести деятельность на рынках, не представляющих интерес для крупных компаний. Успех данной стратегии заключается в глубоком изучении компанией своих целевых покупателей, и, как следствие, лучше других удовлетворяет их потребности. Однако не стоит забывать, что потенциал специализированного рыночного сегмента может быть исчерпан. Компания может подвергнуться атаке конкурентов и утратить свои позиции на рынке. Поэтому специализированным компаниям необходимо не только уметь создать рыночную нишу, но и позаботиться о ее защите и возможном расширении.

Как видно из вышеизложенного, для принятия правильного управленческого решения руководители малого и среднего бизнеса должны обладать хорошими теоретическими знаниями, понимать специфику не только традиционных, но и специализированных видов конкурентных стратегий.

Как показывает опыт, поддержка малого и среднего бизнеса на государственном уровне также играет немаловажную роль. Например, средний и малый бизнес в США производит почти 60 % валового внутреннего продукта. Здесь в два раза снижены ставки по налогам для небольших компаний. Мелкие фирмы создают более 80 % всех новых рабочих мест и обеспечивают занятостью 58 % совокупной рабочей силы. Малому бизнесу отдается 25 % госзаказа. Правительством разработана система государственных гарантий по возмещению банкам 75 % суммы займа, в случае, если предприниматель не сможет его оплачивать [11].

В Японии государство возвращает малому бизнесу две трети расходов на повышение квалификации сотрудников. В Сингапуре начинающие предприниматели получают определенные налоговые льготы, а также существует возможность государственного инвестирования малого бизнеса [11].

В европейских странах малому и среднему бизнесу предоставляется льготное кредитование. Государственные служащие консультируют начинающих бизнесменов по вопросам маркетинговых исследований, сбора данных по рынку [11].

Малому и среднему бизнесу Луганской Народной Республики также необходима помощь на государственном уровне, особенно в сегодняшних сложных условиях неопределенности и кризиса. Голубцова Оксана Анатольевна, ассистент кафедры менеджмента ГОУ ВПО «Луганский государственный университет имени Тараса Шевченко», довольно подробно остановилась на этой проблеме в своем исследовании. Она подчеркнула, что: «Необходимо поддерживать местных предпринимателей, дать им возможность перейти на более высокий уровень производства [8]. В свою очередь предприниматели создадут дополнительные рабочие места, увеличатся налоговые отчисления в бюджет, возрастут доходы населения» [8].

Выводы. Из-за сложных условий, сформировавшихся в настоящем на территории Луганской Народной Республики, нет возможности появления предпосылок для развития крупного бизнеса. В такой ситуации Республика должна больше уделять внимания развитию предприятий малого и среднего бизнеса. Указанный сегмент предпринимательства способен послужить базой для выхода из экономического кризиса и стабильного развития в дальнейшем. Представителям государственной власти Республики целесообразно обеспечить максимальную поддержку и стимулирование тех предприятий малого и среднего бизнеса, которые уже работают, в целях расширения. Для обеспечения заметных результатов в этом секторе будет нужна имущественная и финансовая, информационная, правовая и другая поддержка. Может быть полезной, например, помощь предпринимателям в виде выделения земли, подключения коммуникаций, поиска и обучения персонала, повышения квалификации уже имеющихся сотрудников. Неоспоримым является тот факт, что намного легче создавать дополнительные рабочие места там, где уже существует предприятие, чем создавать абсолютно новый проект.

В сегодняшних условиях, как на государственном, так и на муниципальном уровне необходимо исследовать свободные рыночные ниши в Республике. Поиску свободных ниш будет способствовать опрос самих предпринимателей. Малым и средним предпринимателям могут быть известны такие рынки, которыми не слишком интересуется более крупный бизнес, но, при этом, продукция этих рынков нужна предприятиям малого бизнеса. Возможен вариант, когда продукция малых и средних компаний заинтересует государственных заказчиков. Тогда определенная часть госзаказа будет выполняться этими компаниями. В свою очередь, это может помочь предпринимателям нарастить товарооборот продукции, создать новые рабочие места, увеличить налоговые поступления в бюджет Республики.

Поскольку наиболее конкурентоспособными являются инновационные компании, особое значение следует придать развитию предприятий, внедряющих инновационные разработки. Разработка системы налоговых льгот (налоговых каникул) по примеру европейских стран будет способствовать их развитию. Для появления инновационных продуктов на рынке Республики, создания здоровой конкуренции, а также для привлечения инвесторов на государственном уровне необходимо проводить различные конкурсы стартапов и инновационных проектов. Обозначенные направления могут быть полезными для достижения необходимого уровня конкурентоспособности продукции и ускорения экономического развития Республики.

Только при условии государственной поддержки, а также, максимально используя имеющиеся интеллектуальные и производственные возможности, даже в условиях неопределенности, малый и средний бизнес республики сможет достичь успеха на рынке и занять устойчивое положение. Первые шаги в этом направлении уже сделаны. Например, на сегодняшний день в ЛНР нет НДС, а взимается налог 2 % с оборота, что даёт возможность предприятиям развиваться. В 2018 году была установлена фиксированная ставка таможенного сбора для малого бизнеса в размере 0,2 % от таможенной стоимости товара (ранее оплачивали минимум 20 евро за таможенное оформление). Еще в 2017 году был разработан законопроект о поддержке малого и среднего предпринимательства в республике (который пока не принят).

Список литературы

1. Хозяйственный кодекс Украины от 16.01.2003 № 436-IV (с изменениями).
2. Статистический справочник организационных форм субъектов экономики. Государственный комитет статистики Луганской Народной Республики Луганск 2015 г.
3. Аверков, А. М. Конкурентные стратегии предприятия малого бизнеса // Вестник Московского университета МВД России — 2010. — № 3. — С. 76–78.
4. Башарина, С. М. Учебное пособие по дисциплине «Экономика малого и среднего предпринимательства» / С. М. Башарина, Н. В. Моргунова, Н. М. Филимонова ; Владим. гос. ун-т. — Владимир : Владим. гос. ун-т, 2009. — 116 с.
5. Девятаева, Н. В. Способы организации малого бизнеса [Электронный ресурс] / Н. В. Девятаева, Е. В. Грызунова // Молодой ученый. — 2013. — № 6. — С. 306–310. — Режим доступа: <https://moluch.ru/archive/53/7075/>.

6. Долгоруков Ю. А., Падерин И. Д. «Методы измерения рисков в малом бизнесе в условиях неопределённости» / Ю. А. Долгоруков, И. Д. Падерин // Экономика промышленности ; Институт экономики промышленности НАН Украины. — 2005. — Вып. 4 (30). — С. 15–21.
7. Издательство «Креативная экономика» [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://old.creativeconomy.ru>.
8. Информационное агентство «Исток» [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://miaistok.su/bole-50-tysyach-predprinimatelej-malogo-i-srednego-biznesa-rabotayut-v-lnr/>.
9. Карпунин, В. И. Интернет курс по дисциплине «Стратегический менеджмент» [Электронный ресурс] / В. И. Карпунин, А. В. Задерака, А. С. Сироткин // Московский финансово-промышленный университет «Синергия», 2012. — Режим доступа: http://www.e-biblio.ru/book/bib/06_management/Strateg_menedgment/new/sg.html.
10. Лукичёва, Л. И. Управленческие решения: учебник по специальности «Менеджмент организации» / Л. И. Лукичёва, Д. Н. Егорычев, Ю. П. Анискина. — 4-е изд., стер. — М. : Издательство «Омега-Л». — 2009. — 383 с.
11. Макарова, М. В. Малый бизнес : зарубежный опыт и уроки для современной модернизации экономики России / М. В. Макарова, В. В. Погорелов // XII Международная научная конференция «Модернизация России: ключевые проблемы и решения», 15–16 декабря 2011 г. — Институт научной информации по общественным наукам Российской Академии наук, 2012.
12. Малые и средние предприятия. Управление и организация / пер. с нем. И. С. Алексеевой и Г. И. Токаревой ; под ред. Й. Х. Пихлера, Х. Й. Пляйтерна, К. Х. Шмидта. — М. : Междунар. отношения, 2002. — 280 с.
13. Стратегия в условиях неопределенности [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://www.vestnikmckinsey.ru/strategic-planning/strategiya-v-usloviyakh-neopredelennosti>.
14. Сотникова, Е. А. Предпринимательство в условиях неопределенности [Электронный ресурс] / Е. А. Сотникова, Н. А. Скворцова, О. А. Лебедева // Фундаментальные исследования. — 2015. — № 2–7. — С. 1465–1469. — Режим доступа: <http://fundamental-research.ru/ru/article/view?id=37174>.
15. Стратегия малого бизнеса, ее роль, особенности и отличия [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://malbusiness.com/strategiya-malogo-biznesa-ee-rol-osobennosti-i-otlichiya/>.

© Лёгкая Е. И.

© Сергеева М. И.

Master of the direction of training “Management” Legkaya E. I., Master of the direction of training “Management” Sergeeva M. I. (SEI HPE LPR “Donbass State Technical University”, Alchevsk, LPR)
MANAGEMENT REGULATION OF THE SMALL AND MEDIUM BUSINESS'S ACTIVITIES IN LUGANSK PEOPLE'S REPUBLIC

The article is devoted to the peculiarities of functioning and formation of competitive strategies of small and medium-sized businesses of the LPR, which is in conditions of economic and political instability. The role of entrepreneurship in the state economy is indicated. The essence of the concepts of entrepreneurship, uncertainty, competitive business strategy. The methods of optimization of interaction between public authorities and entrepreneurs to stimulate the development of the region's economy in the current conditions.

Key words: *small and medium business, entrepreneurship, competitive strategy, uncertainty of the environment.*