DOI: 10.22394/2070-8378-2017-19-3-76-80

Стратегия как инструмент конкурентной политики субъектов малого предпринимательства

БОРИС БОРИСОВИЧ БОГОУТДИНОВ, кандидат экономических наук, руководитель ООО «Консалтинговая компания «2Б Диалог» (109428, Российская Федерация, Москва, Рязанский проспект, д. 10, стр. 2). E-mail: borisbash@mail.ru
АЛЕКСАНДР ЛУКЬЯНОВИЧ БАРАННИКОВ, кандидат технических наук, доцент Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, член-корреспондент Российской академии естественных наук Российской Федерации (119571, Российская Федерация, Москва, проспект Вернадского, 82, стр. 1). E-mail: iu2004@mail.ru

Аннотация: Стратегия, как один из основных инструментов эффективной борьбы в условиях конкуренции, наиболее востребована у субъектов малого предпринимательства. В условиях сокращающегося потребительского спроса и возрастающей конкурентной борьбы правильно сформулированная стратегия роста является залогом успеха и преимуществ. В рамках настоящей работы авторы анализируют влияние качественных составляющих на производительность компаний. Рассмотрены вопросы влияния качества разработки стратегии на эффективность хозяйственной деятельности. Проведен сравнительный анализ методов стратегического управления, на основании которого сделан вывод о значимости нишевой дифференциации и стратегического планирования субъектами малого предпринимательства. Представлены результаты исследований инвестиционной привлекательности субъектов малого предпринимательства Москвы за период с 2013 по второй квартал 2016 года, которые указывают на продолжающуюся стагнацию института предпринимательства. Кроме того, использован дополнительный мультипликатор C/S, характеризующий качественную составляющую политики управления расходами на предприятии. Сравнительный анализ данных, взятых по Москве, по представленному мультипликатору указывает на разнонаправленную динамику изменения эффективности управления затратами. В сфере оптовой и розничной торговли этот показатель за год сократился на 26,5%, до 0,47 руб. себестоимости на каждый рубль выручки, тогда как в сферах предпринимательской деятельности, связанных с обслуживанием населения, данный показатель вырос на 22,5%, до 0,62 руб., вследствие неэффективной стратегии управления затратами.
Ключевые слова: стратегия бизнеса, конкуренция, доходность бизнеса, институт предпринимательства

STRATEGY AS A TOOL OF COMPETITION POLICY BUSINESSES

BORIS B. BOGOUTDINOV, Candidate of Economic Sciences (PhD), CEO Consulting company «2B Dialog» (109428, Russian Federation, Moscow, Ryazanskiy pr., 10, stroenie 2). E-mail: borisbash@mail.ru
ALEXANDER L. BARANNIKOV, Candidate of Engineering Sciences (PhD), Associate Professor of the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (119571, Russian Federation, Moscow, pr. Vernadskogo, 82, stroenie 1). E-mail: iu2004@mail.ru

Abstract: Strategy as one of the main tools of the efficient fight in a competitive environment is mostly in demand in small businesses. In the context of declining consumer demand and increasing competition, properly formulated growth strategy is the key to success and benefits. As part of this work, the authors analyze the impact of attribute-based components on the performance of companies. The questions of strategy development quality impact on the efficiency of economic activities are discussed. Strategic management methods are comparatively analyzed and the conclusion about the importance of niche differentiation and strategic planning by the subjects of small business entities is made based on the analysis. The results of Moscow small business entities investment attractiveness research for the period of 2013 – 2nd quarter of 2016 that point to continuing stagnation of enterprise institute are presented. Also the additional C / S multiplier characterizing the qualitative component of cost control policies across the enterprise is used. Comparative analysis on Moscow city represented by the multiplier indicates multidirectional dynamics of the cost management efficiency. In the wholesale and retail trade, the figure for the year decreased by 26.5% to 0.47 rubles per ruble of cost of revenue, whereas in the areas of business related to the service of the population this figure rose by 22.5% to 0.62 rubles due to inefficient cost management strategy.
Keywords: business strategy, competition, profitability of business, Institute for entrepreneurship

Введение

Четко сформулированная стратегия повышает эффективность бизнеса и имеет большое значение не только для крупных предприятий, но и для субъектов малого предпринимательства. Стратегия может рассматриваться в разных аспектах.

Стратегия как метод распределения ресурсов [Buzell, Gale, 1987]. Данный метод требует существенных ресурсов. Результатами принятых решений в рамках такой стратегии является эффективное распределение ресурсов и бизнес-единиц внутри структуры компании.

Стратегия как метод создания доминирующего положения в занимаемой нише [Porter, 1996. P. 7–24]. В данном случае подразумевается создание привилегированного положения компании в результате использования набора инструментов, так как монотонная и негибкая линия действий в конечном итоге приводит к низкой доходности бизнеса либо банкротству. Смысл настоящего метода в выборе уникальных инструментов, отличающихся от стандартного набора используемого конкурентами.

Стратегия в контексте организации управления процессами [Mintzberg, 1990. P. 175–195]. По мнению Майнцберга, стратегия – это организация планирования с последующей реализацией в интересах компании. Кроме того, Майнцберг определяет стратегию в контексте потоков решений, что очевидным образом делает компанию зависимой от основателей, решения которых являются доминирующими.

Стратегия как метод интеграции [Seth, Thomas, 1994. P. 165–191]. По мнению Сета и Томаса, четко сформулированная стратегия позволяет мобилизовать и распределять ресурсы, а также воплощать жизнеспособные планы на базе имеющихся компетенций и изменений конкурентной среды.

Для того что бы понять эффективность реализации стратегии, необходимо ответить на следующий вопрос: как разработанная стратегия влияет на эффективность деятельности компании?

Связь производительности компании с разработанной стратегией

Чтобы ответить на поставленный вопрос, необходимо понять, какое влияние сформулированная стратегия оказывает на производительность компании и качество ее измерения. Часть исследований базируется на теоретических аспектах стратегического управления и организации процессов [Murphy, Trailer, Hill, 1996. P. 15–23; Porter, 1980; Venkatraman, Ramanujam, 1986. P. 801–814].

Венкатраман и Рамануджама представляют производительность компании в виде многомерной конструкции, в которой они выделяют основные уровни.

Организационная эффективность включает качественные переменные (удовлетворенность персонала, качество продукции) и степень социальной ответственности.

Финансовая эффективность измеряет экономическую эффективность и доходность деятельности компании на базе экономических показателей: рентабельность активов (Return On Assets, ROA), продаж (Return On Sales, ROS) и собственного капитала (Return On Equity, ROE). Сегодня в экономической науке и корпоративных финансах имеется значительно большее количество показателей, позволяющих оценить инвестиционную привлекательность и экономическую отдачу компании. Одни из таких – рыночные мультипликаторы EV/S (Enterprise Value/Sales, «стоимость бизнеса/выручка») и P/S (Price/Sales Ratio, «цена/выручка»), которые позволяют оценить доходность определенного бизнеса, что связано с меньшей подверженностью различий в бухгалтерском и налоговом учетах [1].

Эффективность бизнеса измеряет такие переменные, как доля рынка, степень диверсификации, спрос на качественную продукцию, востребованность товаров/услуг в определенные временные интервалы.

Для других исследователей основным условием успешной деятельности является разработка и реализация согласованного набора действий, исходя из текущих возможностей и преимуществ компании в занимаемой нише, а также централизация усилий по созданию и использованию уникальных компетенций компании, которая приведет к выработке четкой стратегии и высокой производительности [Buzell, Gale, 1987; Богоутдинов, Балаханова, Баранников, Иванова, 2016. С. 65–70].

Таким образом, ответ на вопрос о влиянии стратегии на результаты деятельности компании можно сформулировать следующим образом. Основная норма [2] стратегического управления направлена на контроль затрат, повышение эффективности распределения, реформирование организационных обязанностей. В отличие от крупных предприятий со сложной организационной структурой управления, субъекты малого предпринимательства формируют свои стратегии на основании скорости принятия решений, гибкости и нишевой дифференциации. Поэтому лицам, принимающим решения, следует уделять внимание планированию и стратегии дифференциации, так как все процессы являются динамичными, а результаты принятых решений, как правило, дискретны. Это связано с постоянно меняющейся траекторией из-за большого количества неизвестных переменных, оказывающих влияние на исход принимаемых решений.

---

1 Вопросы объективной оценки доходности бизнеса остаются открытыми и сегодня, так как данные налоговой отчетности не всегда правильно позволяют оценить потенциал компании в связи с внутренними процессами оптимизации затрат.

2 Под нормой обычно понимают правило, которому должна следовать группа лиц [Полтерович, 2007. С.51].

Далее рассмотрим влияние макроэкономических факторов на изменение доходности субъектов малого предпринимательства. Начнем с методологии изучения этого вопроса.

Организация исследования

Изучение вопроса строилось на анализе показателей доходности и эффективности субъектов малого предпринимательства за период с 2013 по второй квартал 2016 года. Выборочная совокупность по Москве составила примерно 5 тыс. бизнесов. Было охвачено девять сфер предпринимательской деятельности:

- информационные технологии (веб-студии; интернет-магазины; ИТ-компании, занимающиеся разработкой программного обеспечения, а также провайдеры);
- техническое обслуживание транспорта и логистика;
- торговля (оптовая и розничная);
- общественное питание;
- сервисное обслуживание и образование;
- здравоохранение и красота;
- досуг и развлечения;
- туризм;
- легкая промышленность.

В процессе исследования использовались следующие допущения:

- срок осуществления предпринимательской деятельности компании составлял не менее трех лет;
- стоимость бизнеса составляла 500–1 196 тыс. руб. (предполагается, что минимальная пороговая сумма 500 тыс. руб. позволит любому индивидууму открыть собственное микропредприятие для осуществления предпринимательской деятельности);
- учитывалась продажа готового арендного бизнеса при условии, что компании не принадлежат какие-либо объекты недвижимого имущества, только движимое имущество (оборудование, машины и другая вспомогательная техника), что позволяет избежать учета стоимости основных средств в показателях рыночных мультипликаторов;
- предприятия ведут локальный либо сетевой бизнес;
- пороговое значение средневзвешенного годового показателя выручки составило 484–1 800 тыс. руб.

При проведении исследования использовались следующие показатели инвестиционной привлекательности: P/E (Price To Earnings, «цена/прибыль») – описывает окупаемость бизнеса; EV/S – характеризует доходность инвестиций; ROS – рентабельность продаж; C/S (Cost/Sales, «общая себестоимость/выручка») – описывает эффективность политики экономии [Богоутдинов, 2016. С. 97–108].

Итоговые результаты представлены далее медианным значением по каждому виду предпринимательской деятельности.

Взаимозависимость доходности бизнеса и состояния экономики

В существующей экономической реальности, обусловленной падением покупательной способности, спроса, сокращением качества жизни и ликвидности бизнеса, экономика субъектов малого предпринимательства впала в стагнацию. В целях оптимизации затрат предприниматели сокращают штат сотрудников, переходят на удаленную и сдельную оплату труда. Однако в связи с тем, что примерно 74% субъектов малого предпринимательства приходится на сферу торговли и услуг, напрямую зависящих от потребления частного сектора, доходность предпринимателей остается на низком уровне.

Представленные в **таблице 1** результаты количественного исследования показывают, что показатели окупаемости бизнеса (P/E) за анализируемый период по всем видам деятельности выросли в среднем с 1,2 до 5,3 лет.

По итогам 2014 года наблюдалось влияние структурных проблем 2010–2011 годов на деловую активность бизнеса, вызванное постепенным сокращением инвестиционной привлекательности российских активов.

Доходность инвестиций (EV/S) в период с 2013 по второй квартал 2016 года сократилась в среднем с 0,3 до 1,9 руб. на каждый зарабатываемый компаниями рубль выручки, а значение рентабельности продаж (ROS) сократилось с 30 до 26%.

Настоящие результаты свидетельствуют о стагнации экономики малого предпринимательства в Москве. Аналогичная ситуация наблюдается в региональном разрезе, где бюджеты зависят от градообразующих предприятий и существует узкая специализация населения.

Большинство не экспортно ориентированных субъектов малого предпринимательства не успели модифицировать стратегию развития с учетом новых экономических реалий, что отрицательно сказывается на их экономике сегодня.

Еще одним показателем эффективности является коэффициент управления расходами (C/S). Из **таблицы 2** видно, что качество управления себестоимостью за год у субъектов малого предпринимательства упало. В целом, по всем видам деятельности рост расходов не существенен, за год этот показатель увеличился с 0,57 до 0,58 руб. на каждый рубль выручки. Однако в отдельных отраслях эта динамика является разнонаправленной.

Значительное сокращение расходов наблюдается в сферах «Сервисного обслуживания и образования», «Здравоохранения и красоты» и «Технического обслуживания транспорта». В среднем по данным отраслям качество управления себестоимостью ухудшилось при росте показателя на 0,09 руб. Это обстоятельство свидетельствует о дополнительной долговой нагрузке, которая отрицательно сказывается на финансовых результатах компаний.

Таблица 1. Сравнительный анализ доходности малого бизнеса сферы услуг и торговли в Москве за период с 2013 по второй квартал 2016 года

№ п/п	Наименование	2013			2014			2Q_2015			3Q_2015			2015			1Q_2016			2Q_2016		
		P/E	EV/S	ROS, %	P/E	EV/S	ROS, %	P/E	EV/S	ROS, %	P/E	EV/S	ROS, %	P/E	EV/S	ROS, %	P/E	EV/S	ROS, %	P/E	EV/S	ROS, %
1	Аптеки	1,4	0,2	10	1,8	0,2	19	9,1	1,7	12	9,1	1,7	11	12,9	2,5	8	4,2	0,4	9	4,2	0,3	8
2	Автосервисы	1,0	0,4	30	1,4	0,6	32	7,7	2,7	25	10,6	4,4	28	10,3	4,3	29	2,5	1,1	30	9,0	5,4	28
3	Автомойки, включая услуги шиномонтажа	1,3	0,4	40	1,9	0,9	38	8,3	3,8	34	10,8	5,4	33	10,8	5,4	30	1,4	0,4	25	7,7	3,4	34
4	Шиномонтажи	1,2	0,3	41	1,2	0,3	37	0,9	0,4	25	1,5	0,6	34	1,3	0,4	33	-	-	-	-	-	-
5	Кафе	1,2	0,4	27	1,4	0,3	25	4,2	1,0	27	4,7	1,8	27	8,0	2,9	26	4,2	0,7	24	6,1	2,4	24
6	Рестораны	1,0	0,5	26	1,7	0,4	22	6,7	1,6	23	7,5	1,8	23	8,3	2,5	24	8,3	2,4	23	8,3	2,4	22
7	Продуктовые магазины	1,8	0,2	16	1,0	0,2	22	1,8	0,4	23	1,7	0,3	22	2,1	0,4	20	1,4	0,3	22	2,0	0,5	26
8	Магазины одежды и обуви	1,1	0,4	32	1,2	0,3	29	4,6	1,3	28	5,9	1,4	30	9,6	1,3	27	5,3	1,3	31	4,4	1,8	31
9	Хостелы	1,3	0,5	42	1,8	0,9	45	9,4	3,5	37	9,4	2,0	39	6,5	2,2	37	1,8	0,6	35	1,2	0,5	41
10	Детские центры развития	1,5	0,4	38	1,3	0,5	37	4,1	1,4	30	4,1	1,4	33	8,9	2,6	30	2,8	1,0	36	6,3	1,1	32
11	Туристические фирмы	0,4	0,1	6	0,7	0,1	11	3,0	0,5	17	3,0	0,5	11	3,0	0,7	8	2,2	1,1	6	3,3	0,8	10

Источник: Богоутдинов Б.Б. Малый бизнес России: анализ доходности и меры поддержки // Общество и экономика. 2016. № 6. С. 97–108.

В связи с влиянием экстерналий, таких как взаимные санкции[3], наблюдается улучшение показателей управления себестоимостью во внутренних сферах «Досуга и развлечений» и «Туризма», где значения сократились с 0,48 и 0,56 до 0,42 и 0,54 руб. на рубль выручки соответственно. Положительная динамика также наблюдается в сфере «Оптовой и розничной торговли», где показатель сократился с 0,64 до 0,47 руб. на рубль выручки.

Таблица 2. Сравнительный анализ эффективности управления расходами в Москве за период со второго квартала 2015 года по второй квартал 2016 года по видам деятельности

Наименование вида деятельности	Мультипликатор C/S (отражает уровень затрат на 1 руб. выручки)	
	2Q 2015	2Q 2016
IT технологии	0,38	0,45
Досуг и развлечения	0,48	0,42
Торговля	0,64	0,47
Легкая промышленность	0,69	0,69
Здравоохранение и красота	0,65	0,72
Общественное питание	0,68	0,71
Сервисное обслуживание и образование	0,48	0,62
Техническое обслуживание транспорта и логистика	0,58	0,63
Сфера туризма	0,56	0,54

Источник: Составлено авторами.

Заключение

Основной задачей в процессе формирования стратегии остается эффективность деятельности компании[4] как результат успешно реализованного плана действий. В связи со спецификой деятельности субъектов малого предпринимательства, обусловленной упрощенной структурой управления, ограниченностью финансовых и кадровых возможностей, авторы предполагают, что оптимальной в экономических условиях России является стратегия дифференциации, которая при ограниченности ресурсов позволяет развивать разные виды деятельности, хеджируя тем самым риски сокращения финансовых результатов в случае спада экономики. Представленные результаты исследования подтверждают гипотезу авторов о нежелательном влиянии реализации недифференцируемой стратегии на конечные финансовые результаты.

3 Подразумевается влияние экономических факторов, связанных с ограничениями, введенными иностранными государствами против России и ответными санкциями самой России, которые в целом негативно сказываются на развитии экономики страны (примеч. авторов).

4 Имеется в виду операционная, инвестиционная и финансовая деятельность компании, направленная на максимально возможное извлечение прибыли из имеющихся у компании возможностей и ограничений.

Литература

Богоутдинов Б.Б. Малый бизнес России: анализ доходности и меры поддержки // Общество и экономика. 2016. № 6.

Богоутдинов Б.Б., Балаханова Д.К., Баранников А.Л., Иванова С.П. Проблемы доступа малого бизнеса к банковскому капиталу // Вестник РЭУ им Г.В. Плеханова. 2016. № 4 (88).

Полтерович В.М. Элементы теории реформ. М.: ЗАО «Издательство «Экономика», 2007.

Buzell R.D. & Gale B.T. The PIMS principles: Linking strategy and performance. New York: Free Press, 1987.

Mintzberg H. The design school: reconsidering the basic premises of

strategic management. Strategic Management Journal. 1990. Vol. 11 (3).

Murphy G.B., Trailer J.W. & Hill R.C. Measuring performance in entrepreneurship research. Journal of Business Research. 1996. Vol. 36.

Porter M.E. Competitive strategy: Techniques for analyzing Industries and Competitors. New York: Free Press, 1980.

Porter M.E. What is strategy? Holland Management Review. 1996. Vol. 51.

Seth A. & Thomas H. Theories of the firm: implications for strategy research. Journal of Management Studies. 1994. Vol. 31 (2).

Venkatraman N. & Ramanujam V. Measurement of business performance in strategy research: a comparison of approaches. Academy of Management Review. 1986. Vol. 11.

References

Bogoutdinov. B.B. Small business in Russia: the analysis of profitability and supportive measures. In: Society and economy. 2016. No 6. In Russian.

Bogoutdinov B.B., Balahanova D.K., Barannikov A.L., Ivanova S.P. Problems of bank capital accessibility for small business. In: Vestnik of the Plekhanov Russian University of Economics. 2016. No 4 (88). In Russian.

Polterovich V.M. Elements of the theory of reform. M.: Publishing House Economy, 2007. In Russian.

Buzell R.D., & Gale B.T. The PIMS principles: Linking strategy and performance. New York: Free Press, 1987.

Mintzberg H. The design school: reconsidering the basic premises of strategic management. In: Strategic Management Journal. 1990. Vol. 11 (3).

Murphy G.B., Trailer J.W. & Hill R.C. Measuring performance in entrepreneurship research. In: Journal of Business Research. 1996. Vol. 36.

Porter M.E. Competitive strategy: Techniques for analyzing Industries and Competitors. New York: Free Press, 1980.

Porter M.E. What is strategy? In: Holland Management Review. 1996. Vol. 51.

Seth A. & Thomas H. Theories of the firm: implications for strategy research. In: Journal of Management Studies. 1994. Vol. 31 (2).

Venkatraman N. & Ramanujam V. Measurement of business performance in strategy research: a comparison of approaches. In: Academy of Management Review. 1986. Vol. 11.

ЧТО ЧИТАТЬ



Фляйшер К., Бенсуссан Б. Стратегический и конкурентный анализ: Методы и средства конкурентного анализа в бизнесе. М.: БИНОМ. Лаборатория знаний, 2017. 541 с.

Рассматриваются различные методы стратегического и конкурентного анализа, позволяющие фирме наилучшим образом планировать свою деятельность по производству и реализации товаров и услуг. Каждая глава книги иллюстрируется примерами из реальной жизни. Руководителям предприятий, менеджерам всех уровней, специалистам-аналитикам.



Томпсон А.А., Питереф М., Гэмбл Дж., Стрикленд А.Дж. III. Стратегический менеджмент: создание конкурентного преимущества. [Пер. с англ. Н.А. Коневской, Н.А. Лавской]. М.: Вильямс, 2016. 800 с.

Книга "Стратегический менеджмент" давно стала классическим пособием по таким важным в современном бизнесе темам, как стратегический менеджмент, стратегическое планирование и маркетинг. В ней рассматриваются темы: разработка стратегии компании, оценка конкурентной среды, исследование рынка, формирование стратегических приоритетов, управление персоналом, корпоративная этика и др. Вторая часть книги посвящена описанию примеров успешной реализации принципов стратегического менеджмента известными компаниями. Книга рассчитана на руководителей и менеджеров компаний, маркетологов и студентов курсов менеджмента, маркетинга и стратегического планирования.



Портер М. Международная конкуренция. Конкурентные преимущества стран. Пер. с англ. М.: Альпина Паблишер, 2016. 947 с.

Как нации добиваются процветания и благополучия в глобальной экономике? Чтобы выяснить это, Майкл Портер провел фундаментальное исследование. На протяжении четырех лет он изучал десять наиболее значимых экономических игроков мира. Автор проанализировал множество характеристик и факторов и представил доказательства того, что традиционные сравнительные преимущества, такие как наличие природных ресурсов и дешевой рабочей силы, более не являются основными источниками благополучия стран. Работа Портера стала классикой и повлияла на стратегии развития крупнейших бизнесов и организаций. Результаты данного исследования представляют несомненный интерес для руководителей и топ-менеджеров, в число задач которых входит формирование глобальной конкурентоспособности.