

**МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ АЗЕРБАЙДЖАНСКОЙ  
РЕСПУБЛИКИ  
АЗЕРБАЙДЖАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ**

**ЦЕНТР ПОДГОТОВКИ МАГИСТРОВ**

*На правах рукописи*

**Буняд-заде Гюнель Мурад кызы**

**МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ**

**На тему “Конкурентоспособность малого бизнеса”**

**Шифр и название специальности**                      **060409 “Управление бизнесом”**

**Специализация**    **“Организация и управление бизнесом”**

**Научный руководитель:**    **Руководитель программы:**  
**к.э.н., доцент Ханларзаде С.М.**    **к.э.н., доцент Аббасова Р.А.**

**Заведующий кафедры**  
**“Управление бизнесом”:**    **к.э.н., доцент Алиев М.А.**

**БАКУ - 2016**

## ОГЛАВЛЕНИЕ

<b>Введение .....</b>	<b>3</b>
<b>Глава I. Научно-методологические основы изучения конкурентоспособности малого бизнеса</b>	
1.1. Определение экономической сущности малого бизнеса .....	9
1.2. Содержание понятия конкурентоспособность малого бизнеса .....	18
1.3. Факторы конкурентоспособности малого предприятия .....	23
<b>Глава II. Анализ конкурентоспособности продукции малых предприятий</b>	
2.1. Комплексная оценка конкурентоспособности малого предприятия .....	37
2.2. Конкурентная позиция фирмы в малом бизнесе .....	46
2.3. Конкурентоспособность продукции малых предприятий .....	51
<b>Глава III. Анализ конкурентоспособности продукции малых предприятий</b>	
3.1. Направления повышения конкурентоспособности малого бизнеса в Азербайджане .....	59
3.2. Зарубежный опыт повышения конкурентоспособности малого бизнеса	72
3.3. Основные факторы успеха малого бизнеса в конкурентной борьбе .....	90
<b>Выводы .....</b>	<b>105</b>
<b>Список использованной литературы .....</b>	<b>107</b>
<b>Xülasə .....</b>	<b>109</b>
<b>Summary .....</b>	<b>110</b>

## ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы. При всей своей противоречивости и непоследовательности, проводимых в республике экономических реформ послужили фактором становления и развития предприятий малого бизнеса.

Опыт ведущих стран мира доказывает важность присутствия в любой национальной экономике высокоразвитого и эффективного сектора малого бизнеса. Поэтому возрождение Азербайджана невозможно осуществить без соответствующего развития сектора малого бизнеса экономики, по причине того, что он определяет качество и состав валового национального продукта, темп экономического роста, обеспечивает занятость большинства трудовых ресурсов. Предприятия малого бизнеса способствуют углублению научно-технического прогресса, будучи ответственными за более чем половину всех инноваций и, наконец, формирует средний класс, являющийся основным факторов социально-политической и экономической стабильности общества.

Экономика рынка и развитие новых форм хозяйствования создают для малых предприятий множество проблем, среди которых можно выделить обеспечение конкурентоспособности, выпускаемой малыми предприятиями продукции. Решение этой проблемы может быть достигнуто с помощью мер государственного регулирования и усиления технологических возможностей малых предприятий.

Наблюдающиеся во многих странах постепенное усиление конкуренции на потребительском рынке, изменение спроса и предложения на различные товары обуславливают необходимость формирования в структуре малого бизнеса системы управления конкурентоспособностью предприятий, способной адекватно реагировать на воздействие внешней и внутренней среды высокой степени изменчивости и неопределенности.

Острота конкурентной ситуации определяется общей насыщенностью рынка определенного вида товаров и степенью сегментации рынка, пересечением зон деятельности предприятий. Поэтому перед малым бизнесом

стоит непростая задача - грамотно оценивать конкурентоспособность выпускаемых товаров и при возникновении необходимости правильно ее формировать.

Таким образом, не вызывает сомнений актуальность изучения проблемы повышения конкурентоспособности предприятий малого бизнеса.

**Степень изученности проблемы.** Проблеме конкурентоспособности малого бизнеса, а также его влиянию на социально-экономическое положение страны посвящены труды многих ученых.

Существенный вклад в изучение проблем повышения конкурентоспособности малых предприятий, его роли в рыночной экономики внесли ученые Аглен Д., Горфинкель В.Я., Лукасевич И Я., Пихлер И.Х., Поляков В. К., Тарануха Ю В., Юданов А. Ю., Гончаренко Л.П., Евтева Л. П., Лацоник У., Скиданов В. К., Уланова Ж. Ю.

Следует отметить, что в последние годы проблемам повышения конкурентоспособности малого бизнеса в Азербайджане уделяется особое внимание. Анализ различных аспектов малого бизнеса в Азербайджане содержится в научных статьях и монографиях таких отечественных авторов, как Курбанов Н.Г., Ризаева С., Ахмедов А.И., Салимов С.В., Мухсинова Л.Х., Гараев А., Мамедов Ф.Ф., и др. Несмотря на многочисленность исследований, комплексное изучение вопросов конкурентоспособности малых предприятий в Азербайджане, на наш взгляд, является недостаточным. Наличие лишь незначительных исследований по затронутой диссертацией теме предопределили ее выбор, цель и задачи.

**Цели задачи исследования.** Целью исследования является изучение проблем повышения конкурентоспособности малого бизнеса в республике и за рубежом. Для реализации поставленной цели необходимо было выполнение следующих задач:

- рассмотреть теоретические основы изучения малого бизнеса;

- изучить методы оценки конкурентоспособности предприятий малого бизнеса;
- определить основные проблемы, возникающие перед предприятиями малого бизнеса Азербайджанской Республики на сегодняшний момент;
- определить направления и методы повышения конкурентоспособности предприятий малого бизнеса в республике и за рубежом.

**Объект и предмет исследования.** Объектом исследования в диссертационной работе являются малые предприятия. Предметом исследования являются методы повышения конкурентоспособности продукции малых предприятий.

**Теоретико-методологической основой исследования** являются труды зарубежных и отечественных ученых. Важными для анализа конкурентоспособности малого бизнеса, были источники официального характера. При проведении исследования автор опирается на Указы и Распоряжения Президента Азербайджанской Республики, Постановления Кабинета Министров, Государственные Программы, доклады и программы ряда международных организаций, посвященные вышеуказанным проблемам. Кроме того, при работе над диссертацией использовалась научно-экономическая литература и соответствующие публикации в газетах, журналах и т.д., обработанный статистический материал, в который входят данные Госкомстата Азербайджанской Республики, а также отчетные документы предприятий малого бизнеса.

При проведении исследования и изложении материала были применены методы теоретического исследования, статистического, экономического и системного анализа, а также методы табличного изображения.

**Научная новизна** исследования диссертационной работы заключается в комплексном рассмотрении теоретических положений и практических рекомендаций по повышению конкурентоспособности малых предприятий в республике в условиях экономической нестабильности.

В результате исследования автором получены новые научные результаты, которые заключаются в следующем:

- раскрыты теоретические основы конкурентоспособности малого бизнеса;
- проанализированы конкурентные преимущества малых предприятий;
- обоснованы пути решения проблем повышения конкурентоспособности малых предприятий в республике;
- разработаны рекомендации по повышению конкурентоспособности малых предприятий в Азербайджане в условиях экономической нестабильности.

**Практическая значимость диссертации** заключается в том, что теоретические результаты и практические рекомендации, полученные в ходе исследования, могут быть использованы научно-исследовательскими учреждениями, а также предприятиями малого бизнеса. Кроме того, основные научные материалы, а также результаты диссертационного исследования могут применяться в учебном процессе высшего профессионального и бизнес-образования, при учебно-методической разработке и преподавании ряда дисциплин.

**Структура и объем диссертации** Диссертация состоит из введения, трех глав, содержащих 9 параграфов, выводов, списка использованной литературы из 37 наименований включающий 10 таблиц, и 5 рисунков и представлена на 96 страницах.

**В первой главе** диссертационной работы раскрывается экономическая сущность малого бизнеса и исследования многих экономистов, которые признают малый бизнес как созидательную силу экономики. Основным фактором динамизма рыночного хозяйства, его высокой способности пластично изменяться, является малый бизнес. Исследования показывают, что решение многих вопросов технического прогресса и более полного удовлетворения потребительского спроса сегодня во всех странах зависят, именно от эффективной работы малых предприятий.

В работе подчеркивается, что наращивание производственного потенциала предприятий малого бизнеса имеет смысл в условиях роста спроса на их продукцию, а это возможно в случае, когда продукт производства малых предприятий пользуется спросом, то есть, является конкурентоспособным, что означает соответствие продукции общим требованиям рынка и конкретным потребностям покупателей.

Исследования показывают, что конкурентоспособность малого бизнеса объясняется тем потенциалом, который заложен в малом бизнесе и обусловлен такими его качественными характеристиками, как индивидуальный подход к каждому клиенту, единство права собственности и непосредственного управления предприятием, ключевая роль руководителя в деятельности предприятия. Эти качественные характеристики малого бизнеса позволяют выявить и сформулировать факторы конкурентоспособности малых предприятий, к которым относятся: 1. способность к переменам и совершенствованию; 2. инновативность (способность предприятия к инновациям); 3. способность овладевать ограниченными сегментами рынка; 4. высокий уровень ответственности за принимаемые решения.

**Во второй главе** проводится комплексный анализ конкурентоспособности предприятий малого бизнеса, на основе общих показателей его деятельности, эффективности производственной деятельности, финансового положения и платежеспособности, степени адаптации к условиям рынка за отчетный период или на определенную дату. Также изучаются различные методы оценки конкурентоспособности предприятий малого бизнеса. В работе исследуется конкурентная позиция малой фирмы, под которой понимается место этой фирмы на определенном сегменте рынка в сравнении с ее конкурентами. Под влиянием выбранной позиции фирма приступает к реализации своих стратегических планов. Сегодня конкурентоспособность предприятий формируется главным образом за счет интенсивности применяемых инноваций. Продукция инновационной

деятельности, позволяет фирмам уйти от конкуренции и завоевать положение монополиста на рынке, дающее гарантии коммерческого успеха деятельности.

**В третьей главе** анализируются направления повышения конкурентоспособности малого бизнеса в Азербайджане. Малый бизнес особенно зависим от действия многочисленных факторов и их комбинаций, определяющих деловую среду. Поэтому для повышения конкурентоспособности отечественного малого бизнеса необходимы не только усилия самих предпринимателей, но им необходима помощь со стороны государства. В работе изучается зарубежный опыт повышения конкурентоспособности малого бизнеса. Улучшение конкурентных преимуществ малого бизнеса в Европейском союзе и США может быть достигнуто с помощью комплекса мер по стимулированию предпринимателей, оценки существующей политики в отношении малого бизнеса с целью сделать ее более дружелюбной и учитывающей нужды малого бизнеса. Основными факторами успеха малого бизнеса в конкурентной борьбе являются конкурентные преимущества предприятий и состояние деловой среды. Развитие малого бизнеса является одним из ключевых факторов успеха построить новую конкурентоспособную экономику, поскольку малые предприятия наиболее остро чувствуют все изменения, происходящие в деловой среде, и наиболее быстро на них реагируют. Малый бизнес способствует поддержанию экономического роста, создает новые рабочие места и сохраняет высокий уровень согласия в обществе.

В конце диссертационной работы даются некоторые предложения, направленные на повышения конкурентоспособности малого бизнеса, совершенствование деловой среды, которая переплетается с конкурентоспособностью малых предприятий.



## **Глава 1. Научно-методологические основы изучения малого бизнеса**

### **1.1. Определение экономической сущности малого бизнеса**

Важнейшей характеристикой экономики рыночного типа является оптимальное соотношение предприятий малого, среднего и крупного бизнеса. Однако малые предприятия численно превосходят два других типа и наиболее часто встречаются в экономике.

Малый бизнес является важным субъектом экономической системы. Он играет существенную роль, как в формировании структуры экономики, так и в ее развитии. Помимо этого, малое предприятие выполняет ряд важных функций, к которым можно отнести создание рабочих мест, улучшение конкурентной ситуации на рынке и т.д.

В последнее время выявился рост малых предприятий, особенно в сферах, не требующих значительных вложений денежных средств и оборудования, а также ограничивающихся небольшим штатом сотрудников. На сегодняшний день по количеству малых предприятий лидируют наукоемкие отрасли, а также отрасли производства товаров широкого потребления и оказания услуг. С учетом этого невозможно переоценить роль и значение малого бизнеса в формировании и развитии экономики. Малый бизнес мобилизует крупные финансовые и производственные резервы населения, несет в себе мощный антимонопольный потенциал, служит серьезным фактором структурной перестройки и обеспечения прорывов по ряду направлений научно-технического процесса, во многом решает проблему занятости и способствует экономическому прогрессу.

Малый бизнес признается как созидательная сила экономики. Под малым бизнесом понимается деятельность, осуществляемая определенными субъектами рыночной экономики, имеющие установленные законом признаки, констатирующие сущность этого понятия.

Для того чтобы раскрыть экономическую сущность малого бизнеса, необходимо в первую очередь определить, что выражает данное понятие.

Существует достаточное количество разнообразных трактовок понятия «малый бизнес».

По данным Всемирного Банка насчитывается как минимум 50 определений понятия малый бизнес. Причиной этого является тот факт, что в разных странах, в разных определениях используют различные признаки выделения предприятия как малого. Например, в Японии предприятие классифицируется как малое по показателям размера капитала, численности персонала и принадлежности к отрасли. В Великобритании для признания предприятия в секторе производства малым, численность его персонала не должна превышать 200 человек. Что же касается непромышленного сектора, то критерием для выделения малого предприятия является годовой оборот, предел которого 250 тыс. фунтов.

Для достоверной классификации малого бизнеса используются различные показатели, отражающие предельную величину предприятия. Рассмотрим наиболее распространенные критерии разграничения малого бизнеса.

К основным количественным критериям малого бизнеса относятся: численность работников, годовой объем оборота, размер уставного капитала. Необходимость уточнения критериев малого предприятия связана с тем, что в зависимости от четкого определения статуса малого предприятия будут установлены норма налогообложения, льготного финансирования и т.д. В разных странах количественные показатели малого бизнеса варьируются. К примеру, численность работников в Бразилии, Мексике, Японии доходит до 50 человек, в США и Италии – до 500 человек (Таблица 1.1).

Таблица 1.1.

**Особенности классификации малых предприятий в разных странах.**

Страна	Малые предприятия
США	менее 500
Италия	менее 500
Германия	Менее 50
Франция	Менее 50
Япония	Менее 50
Великобритания	Менее 20
Мексика	1-49
Бразилия	1-49
Малайзия	1-49

В нашей Республике критерий отнесения предприятий к малым – численность работников и годовой оборот, установленный в соответствии с законом АР «О государственной помощи малому предпринимательству». (Таблица 1.2.)<sup>1</sup>

Таблица 1.2.

**Классификация малых предприятий в разных сферах экономики  
Азербайджана, 2013 г.**

№	По отраслям	Численность работников (чел.)	Годовой оборот (тыс. ман)
1	Промышленность и строительство	до 40	200
2	Сельское хозяйство	до 15	100
3	Оптовая торговля	до 10	300
4	Другие сферы экономики	До 5	100

<sup>1</sup> 1. Закон Азербайджанской Республики «О государственной по-мо-щи малому предпринимательству»

В соответствии с постановлением Кабинета Министров Азербайджанской Республики от 5-го июня 2015 года «Об утверждении критериев крупного, среднего и малого предпринимателя» внесены изменения в количестве работников и объеме годового дохода.

Таблица 1.3.

**Критерии предпринимательства в Азербайджане.**

<b>Категория субъектов предпринимательства по размерам</b>	<b>Среднесписочная численность работников</b>	<b>Годовой доход</b>
Малый предприниматель	До 25 человек	До 120 тыс. манатов
Средний предприниматель	От 25 человек до 125 человек	От 120 тыс. манатов до 1250 тыс. манатов
Крупный предприниматель	125 человек и выше	1250 тыс. манатов и выше

В годовой доход включается стоимость предоставленных за отчетный год товаров, выполненных работ и оказанных услуг, а также доходы от неторговой деятельности.

Для определения предпринимателей как малого, среднего и крупного предпринимателя, из критериев "годовой доход" и "среднесписочная численность персонала" за основу берется критерий с наиболее высоким показателем.

Определение только созданных субъектов предпринимательства в качестве малых, средних и крупных предпринимателей осуществляется в зависимости от числа работников за год с даты государственной регистрации или становления на налоговый учет.

Отнесение предпринимателей к малым, средним и крупным предпринимателям осуществляется на основе данных, передаваемых Министерством Налогов Азербайджанской Республики и Министерством

Труда и Социальной Защиты Населения Государственному Комитету Статистики Азербайджанской Республики, и остается неизменным в течение года.

Рассмотренное разделение основывается на количественном подходе к определению малого бизнеса.

Наиболее распространенным качественным подходом является подход так называемой «комиссии Боултона», которая определяет 3 главных критерия малого бизнеса<sup>2</sup>:

1. Небольшой рынок сбыта, что не позволяет предприятию оказывать давление на цену или объем товара на рынке.
2. Правовая независимость – управление предприятием осуществляется не через сложную формализованную управленческую структуру, а непосредственно собственником или собственниками-партнерами, которые самостоятельно контролируют свой бизнес.
3. Персонифицированное управление – владелец или владельцы – партнеры участвуют во всех аспектах управления предприятием, самостоятельно определяют направления развития и свободны от любого давления извне.

Выше описанные критерии являются основными критериями отнесения предприятия к малому бизнесу.

Для определения экономической сущности малого бизнеса немаловажное значение имеет выделение преимуществ и недостатков малого бизнеса, а также раскрытие выполняемых им функций.

#### **К преимуществам малого бизнеса относят<sup>3</sup>:**

- Способность вводить изменения в ответ на требования рынка

Отличием малого бизнеса от более крупных предприятий является тесный контакт с клиентами, иногда даже ежедневный. Это дает возможность предпринимателям оперативно отслеживать пожелания и мнения клиентов,

---

<sup>2</sup> Кошелева Т.Н. Стратегия развития малого инновационного предпринимательства. – СПб: ГУАП, 2009.

<sup>3</sup> Большие возможности малого бизнеса. [http://www.elitarium.ru/vozmozhnosti\\_malogo\\_biznesa/](http://www.elitarium.ru/vozmozhnosti_malogo_biznesa/)

своевременно на них реагировать и приспосабливаться к ним. Следствием этого станет тот факт, что клиенты будут выбирать данное предприятие по сравнению с другими с аналогичной продукцией.

- Гибкость и оперативность в принятии решений

Уровень конкурентного соперничества среди малых предприятий намного выше, чем среди предприятий крупного бизнеса. Объясняется это тем, что мелкое предприятие может быть вытеснено с рынка как таким же мелким, так и крупным и средним предприятием. Крупное же предприятие в основном может быть смещено либо таким же крупным предприятием, либо предприятием еще более крупным. В связи с этим малое предприятие находится в процессе постоянного совершенствования. Способствует этому гибкость управленческой структуры, которая позволяет быстро принять решение и внедрить его, в отличие от крупных предприятий, где на принятие и имплементацию одного решения может уйти несколько месяцев.

- Низкие управленческие расходы

Чем крупнее организация, тем больше у нее штат административных работников, больше департаментов административного характера. Это увеличивает постоянные непроизводственные издержки, что не может не отразиться на цене товара или услуги и на конечной прибыли. В малых же организациях администрирование осуществляется собственником-директором и 1-2 менеджерами, что существенно снижает накладные издержки.

- Быстрая адаптация к местным условиям хозяйствования

На сегодняшний день рынок наполнен всевозможными товарами и услугами. В такой ситуации крупные предприятия делают упор на увеличение масштаба своей деятельности, в то время как малые предприятия, не имея такого объема ресурсов, концентрируются на малых нишах, чаще в инновационной сфере. Не исключено, что впоследствии эта ниша может превратиться в крупный сегмент или даже отрасль.

- Большая возможность реализовать свои идеи

В конкурентной среде малому бизнесу нужно постоянно изменяться и приспосабливаться к изменениям ситуации на рынке. Чтобы найти свое место на рынке им необходимо выступить с принципиально новым предложением. Наличие руководителя-собственника в одном лице способствует тому, что малые предприятия чаще становятся пионерами в новых видах деятельности. Это обусловлено тем фактом, что он рискует своими средствами и является единственным человеком на предприятии, имеющим право принимать решения, затрагивающие деятельность предприятия.

- Контроль над организацией

В малом предприятии 100% контроль над деятельностью предприятия принадлежит собственнику, который волен принимать любые решения относительно деятельности организации. В крупных компаниях собственник не может принять относительно важные решения без участия Совета Директоров. Это объясняется тем, что за каждые дополнительно привлеченные средства он отдает часть своего контроля и владения компанией. Примером ситуации потери владельцем контроля по мере роста компании, является Стив Джобс, которого отстранили от управления его компанией.

- Государственная поддержка

Малый бизнес – основа стабильности и развития экономики. Поэтому во многих странах малый бизнес поддерживается со стороны государства. Это выражается в разного рода льготах, субсидиях, грантах.

- Организационный климат

В малых предприятиях в большинстве случаев коллектив позиционирует себя как семью. Там царят отношения взаимопомощи и сотрудничества. Этого нельзя сказать о крупных предприятиях, в которых нередки интриги, борьба за продвижение по карьерной лестнице. «Здоровый» организационный климат положительно сказывается на деятельности предприятия и его восприятии со стороны рынка.

Из преимуществ малого бизнеса следуют основные функции малого бизнеса в развитии экономики:

- Малый бизнес – важнейший атрибут рыночной экономики

Благодаря своей гибкости и адаптивности малый бизнес легко реагирует на изменения экономической конъюнктуры. Это в свою очередь способствует стабильности экономики в целом.

- Социально-экономическая функция малого бизнеса

Малый бизнес играет неопределимую роль в создании рабочих мест и повышении уровня занятости. Как было сказано ранее, организационный климат на малых предприятиях существенно отличается от такового на более крупных предприятиях. Из этого следует, что рабочие места на предприятиях малого бизнеса это не просто способ заработать деньги. Это инструмент социальной вовлеченности личности. Помимо этого, малые предприятия часто становятся местом работы так называемых «социально-нестабильных слоев населения», таких как, пожилые люди, беженцы, молодежь, иммигранты. Все эти факторы в целом оказывают положительное влияние на социально-экономическую ситуацию во внешней среде малого предприятия.

Малому бизнесу присущи недостатки, к которым относятся:

- высокий уровень риска
- зависимость от крупных компаний
- слабая компетентность руководителей
- трудности в привлечении финансовых средств

Специфической проблемой малого бизнеса, с которой не редко сталкиваются более крупные предприятия, является недостаток финансирования. К причинам данной проблемы можно отнести:

- Малый приток инвестиций – инвесторы в 90% случаев выбирает в качестве объекта инвестирования крупные компании, занимающие лидирующее положение на рынке.



- Труднодоступность кредитов - малые предприятия (особенно начинающие) чаще всего не могут предоставить значительного обеспечения под кредит, что приводит к отсутствию интереса у банков для предоставления им займа.
- Высокая цена на лизинг оборудования устраняет и этот способ на привлечение средств для малого бизнеса.

Постоянный поиск общественных потребностей и приспособление к ним составляют основу стратегии малого бизнеса. Малый бизнес связан с многообразием и изменчивостью спроса, которому не может соответствовать крупное производство.

Суть и значение малого бизнеса заключаются в том, что он:

- является ведущим сектором рыночной экономики;
- составляет основу мелкотоварного производства,
- определяет темпы экономического развития, структуру и качественные характеристики ВВП,
- осуществляет свободу рыночного выбора,
- обеспечивает насыщение рынка потребительскими товарами и услугами повседневного спроса, реализацию инноваций, дополнительные рабочие места,
- имеет высокую мобильность, рациональные формы управления;
- формирует новый социальный слой предпринимателей-собственников,
- развивает конкурентную среду.

Экономическое значение малого бизнеса в значительной мере усиливается благодаря углублению развития НТР. Современный подъем предпринимательской активности во многом обусловлен информатизацией экономики и общественной жизни, прорывами в отраслях новейшей технологии, что позволило автоматизировать большую часть работ в сфере малого бизнеса. В результате снизилась потребность в содержании большого управленческого персонала, повысилась эффективность малых предприятий и, соответственно привлекательность малого бизнеса.

## 1.2. Содержание понятия конкурентоспособность малого бизнеса

Определение понятия конкурентоспособности характеризуется научной дискуссией, которая продолжается уже в течение несколько десятилетий, и до сих пор не завершена. В соответствии с так называемой стандартизированной конкурентоспособностью, определенной в документах ОЭСР, которая впоследствии была также применена Европейским Союзом, «конкурентоспособность — это способность компаний, отраслей, регионов, наций и наднациональных регионов создавать относительно высокий фактор дохода и относительно высокий уровень занятости на устойчивой основе, в то же время постоянно подвергаясь международной конкуренции»<sup>4</sup>. Хотя определение корпоративной конкурентоспособности побудило гораздо меньше профессиональных литературных дебатов, чем конкурентоспособность национальной экономики, оно не может считаться окончательно объясненным.

Несмотря на разнообразие подходов, исследовательские позиции характеризуются консенсусом по крайней мере в двух аспектах:

- **Конкурентоспособность предприятия** представляет собой сочетание ряда факторов, формирующих конкурентоспособность, и не должна измеряться в данный конкретный момент времени, но должна быть оценена динамически, с учетом тенденций изменения.
- **Конкурентоспособность предприятия** не может быть отделена от конкурентоспособности продуктов и услуг, созданных ее, которые в одинаковой степени подвержены влиянию «ценовых» и «неценовых» факторов.
- **Конкурентоспособность продукции** означает соответствие товара требованиям рынка, определенным техническим и качественным стандартам, экономическим и эстетическим характеристикам.

Конкурентоспособность продукции (услуг) выражается в том, что:

- цена продукта ниже, чем у конкурентов (учитывая также условия оплаты),

---

<sup>4</sup> OECD (1994): Globalisation and Competitiveness: Relevant Indicators. Paris.

- качество, техническая ценность продуктов выше, чем у конкурирующих товаров,
- связанные услуги (время доставки, упаковка, сервис, запасные части и т.д.) являются более благоприятными для клиентов чем у конкурентов.

Продукт может считаться конкурентоспособным, если он охватывает, по крайней мере, два из трех перечисленных свойств.

Только этот подход один сочетает в себе ценовые и неценовые факторы конкурентоспособности. Однако, эти критерии должны быть расширены дополнительными:

- "Низшая цена" может быть "конкурентоспособной ценой", только если она обеспечивает возврат затрат для продавца, а также включает в себя прибыль.
- "Высшее качество" должно воплощать доступные свойства, а также фактическую ценность для клиентов.
- Товарность продуктов и услуг, в дополнение к связанным услугам, зависит в значительной степени от уровня маркетинговой деятельности (исследование рынка, реклама и другие мероприятия маркетинговых коммуникаций, дистрибьюторская сеть).

Изложенное полностью согласуется с пониманием, согласно которому компания осуществляет деятельности «двойной стоимости», потому что она должна создать потребительскую ценность (достаточный уровень удовлетворения потребности по разумной цене) и имущественную ценность (прибыль) в рамках того же процесса.

Показанные выше характеристики, непосредственно связанные с продуктом, определяют способность удерживать и увеличивать долю рынка компании, однако они являются лишь отдельными компонентами конкурентоспособности компании.

Конкурентоспособность включает в себя способность повышать эффективность бизнеса, которая является основой прибыльности (ставка

прибыли). С точки зрения повышения эффективности, помимо прочих важных факторов, повышение производительности, удельные затраты на рабочую силу, уровень применяемой технологии, использование мощностей и гибкость производственной системы действительно важны.

Предприятие также конкурирует на рынке ресурсов (в качестве покупателя). Поэтому ее конкурентоспособность также проявляется в возможности доступа входным материалам

Формирование стратегии и способности ее реализации стали неотъемлемыми характеристиками конкурентоспособного бизнеса в последние два десятилетия, будучи основными условиями и средствами адаптации к динамически изменяющейся среде. В этом контексте, ранее неизвестные факторы стали участвовать в создании ценности, такие как организационное обновление, управление проектами, управление изменениями, обеспечение качества или социальная ответственность.

"Человеческий фактор" играет решающую роль в выполнении вышеуказанных навыков, который включает в себя качество используемого труда (образование, опыт, способность непрерывно развиваться, и т.д.), а также в качестве стандарта управления (организационные и управленческие навыки, креативность, управление конфликтами, навыки общения и т.д.). Растущий "капитал знаний" является составной частью человеческих ресурсов, которая сегодня стала наиболее важным фактором производства. Исследования и разработки, которые являются основой знания, а также уровень инновационной деятельности, которая реализуют новые знания, стали решающими факторами конкурентоспособности компании.

На мой взгляд, следующее определение фокусируется на наиболее важных элементах: "Конкурентоспособность является суммой свойств и деятельности данной производственной единицы, с помощью которой она может увеличить свою долю на рынке и / или прибыль на данном рынке, в течение данного периода".

Ниже приведенное определение принимает во внимание несколько аспектов конкурентоспособности, и, на мой взгляд, является наиболее полным: «Конкурентоспособность предприятий - это способность предприятий постоянно предлагать потребителям продукты и услуги, которые находятся в соответствии со стандартами социальной ответственности, и, за которые они готовы платить больше, чем за продукты конкурентов, обеспечивая выгодные условия для компании. Условием этой конкурентоспособности является то, что компания должна быть в состоянии обнаружить изменения в окружающей среде и в компании, удовлетворяя критериям конкуренции рынка лучше по сравнению с конкурентами ".

В последние несколько лет, экономисты, и политики все чаще высказывают мнение, что малые предприятия имеют большое значение для более интенсивного, устойчивого роста и создания рабочих мест. Они также согласны, что все средства должны быть использованы для того, чтобы помочь укреплению малых предприятий, так как их конкурентоспособность важна с точки зрения конкурентоспособности региональной, национальной экономик, а также в целом мировой экономики.

Конкурентоспособность малого бизнеса заключается в индивидуальном подходе к каждому клиенту, что позволяет удовлетворять его потребности.

**Конкурентоспособность малого бизнеса** означает конкурентоспособность малого предприятия, которое может быстро перепрофилироваться для выпуска той или иной продукции.

Конкурентоспособность малого бизнеса может также проявляться в изменении ассортимента продукции. Например, швейная может быть ориентирована на пошив женской одежды, но в случае получения выгодного заказа переориентироваться на пошив военной формы.

Конкурентоспособность малого предприятия – это способность предпринимателей производить и продавать товары на национальном и

мировом рынке, которые по цене и качеству более привлекательны, чем товары конкурентов.

При определении конкурентоспособности малых предприятий, целесообразно рассмотреть конкурентоспособность предприятий. Тем не менее, могут быть особенности, вытекающие в первую очередь из размера компании, и из макроэкономической роли, осуществляемой в отрасли и отраслевой структуре, которые отличают большие и транснациональные компании от малого бизнеса с точки зрения конкурентоспособности.

Причиной высокой конкурентоспособности малого бизнеса является отсутствие управленческого аппарата, который часто тормозит развитие предприятия. Также многие крупные предприятия предпочитают размещать свои заказы на малых предприятиях, так это обходится на много дешевле, чем открывать новые линии производства.

Конкурентоспособность малого бизнеса также может проявляться в квалификации специалистов, работающих на малом предприятии. Часть предпочитает работать в неурочное время или дома, такой режим неприемлем для крупных предприятий.

Интернационализация работы малых и средних предприятий, их интеграция в глобальную экономику является важнейшей задачей любой экономики, для достижения которой абсолютно необходимо улучшить выпуск конкурентоспособной продукции. Это означает увеличение экспорта продукции малых предприятий (в том числе «косвенного» экспорта, то есть, поощрение, чтобы стать поставщиком), с одной стороны и усиление позиции в постоянно растущей конкуренции со стороны импорта, с другой стороны. Ориентированность на экспорт является одной из причин конкурентоспособности малого бизнеса.

Конкурентоспособность продукции малых предприятий носит относительный характер.

Оценка конкурентоспособности продукции малых предприятий предполагает рассмотрение факторов конкурентоспособности малых предприятий.

### 1.3. Факторы конкурентоспособности малого предприятия

Основная цель любого предприятия – обеспечить себе максимум прибыли при минимальных затратах. Наиболее верный способ — это обеспечить – одержать верх в конкурентной борьбе. Победа в конкурентной борьбе не есть воля случая. Это следствие своевременных шагов на пути повышения конкурентоспособности производимого товара и самого предприятия в целом. Конкурентоспособность малого предприятия – динамическая категория, которая зависит от ряда факторов, подразделяемых на внутренние и внешние (рисунок 1.1).

Рисунок 1.1.

#### Факторы, определяющие конкурентоспособность предприятия



**Внешние факторы** – факторы, которые при прочих равных условиях, не зависят от предприятия.

Эти факторы делятся на:

- факторы макроуровня – это факторы национального характера, касающиеся экономической, международной, социальной политики государства, уровня развития научно-технического процесса, антимонопольной, финансово-кредитной политики государства, наличия и совершенствования государственных программ поддержки развития малого бизнеса и т. д.
- факторы мезоуровня – факторы регионального характера, к числу которых можно отнести природно-климатические и экологические условия, уровень развития образования в регионе, особенности экономических механизмов регулирования регионального рынка, развитие и возможности сырьевой базы, емкость рынка отдельных сегментов и степень их насыщения, активность конкурентов, уровень спроса на отдельные группы товаров, наличие родственных и поддерживающих отраслей и т. д.

Несмотря на независимость вышеуказанных факторов от предприятия, их воздействие на конкурентоспособность малого предприятия огромно. Именно поэтому они всегда присутствуют в различных программах управления.

На конкурентоспособность малого предприятия оказывают влияние и внутренние факторы, которые находятся в полной зависимости от предприятия.

**Внутренние факторы** можно разделить на следующие группы:

- материально-технические факторы, к которым относятся обеспеченность качественными сырьевыми ресурсами, производственными помещениями и современным технологическим оборудованием, необходимыми для производства качественной продукции заданного ассортимента, уровень развития инфраструктуры и т. д.



- научно-технические факторы: уровень развития инновационной деятельности предприятия; наличие и уровень взаимоотношений с научными организациями – источниками инновационных разработок; наличие собственных разработок, позволяющих получать конкурентоспособную продукцию; возможность внедрения наукоемких технологий и т. д.
- экономические факторы, в том числе: величина уставного капитала предприятия; стабильность экономических показателей развития; уровень развития инвестиционной деятельности; возможность осуществлять финансовые вложения; используемая политика в области управления рисками; эффективность управления капиталом и т. д.
- организационно-управленческие факторы, в числе которых: уровень организационной структуры предприятия; степень мотивации персонала; эффективное распределение обязанностей внутри предприятия; уровень организации труда; наличие и эффективность системы менеджмента качества; организация системы контроля качества выпускаемой продукции; уровень развития логистической сферы деятельности предприятия и т. д.
- маркетинговые факторы: наличие собственной стратегии сбытовой политики и уровень ее ориентации на конечного потребителя; степень развития аналитической работы; использование эффективных методик расчета конкурентоспособности и анализа портфеля товаров; качество и экономическая эффективность используемых технологий продвижения и т. д.
- кадровые факторы: обеспеченность необходимыми кадрами; уровень квалификации персонала; заинтересованность и степень направленности предприятия на высокий уровень профессиональной подготовки кадров; наличие собственных центров обучения; качество социального пакета и т. д.

Эффективное применение внутренних факторов позволяет продукции предприятия получить конкурентные преимущества, а задействование внешних факторов позволяет говорить о конкурентоспособности продукции.

Резюмировав вышесказанное, можно прийти к выводу, что конкурентоспособность малого бизнеса определяется общностью факторов, затрагивающих все сферы его деятельности. В связи с этим предприятие малого бизнеса должно:

- учитывать особенности государственной политики;
- базироваться на теории потребностей и ценностей;
- ориентироваться на наукоемкие технологии;
- учитывать ресурсные и сырьевые возможности и т. д.

Только комплексный подход к управлению конкурентоспособностью позволит, обеспечить предприятию устойчивое положение на рынке, четкое понимание сильных и слабых сторон, как в своем функционировании, так и в деятельности конкурентов, что в совокупности позволит обеспечить предприятию конкурентное преимущество в любой момент времени.

Помимо основного подразделения факторов конкурентоспособности по среде их источника, существуют и другие классификации факторов, предложенные разными исследователями конкурентоспособности.

Так экономисты А. Олливье, А. Дайан и Р.Урсе считали, что основу конкурентоспособности предприятия составляют восемь факторов. К ним относятся:

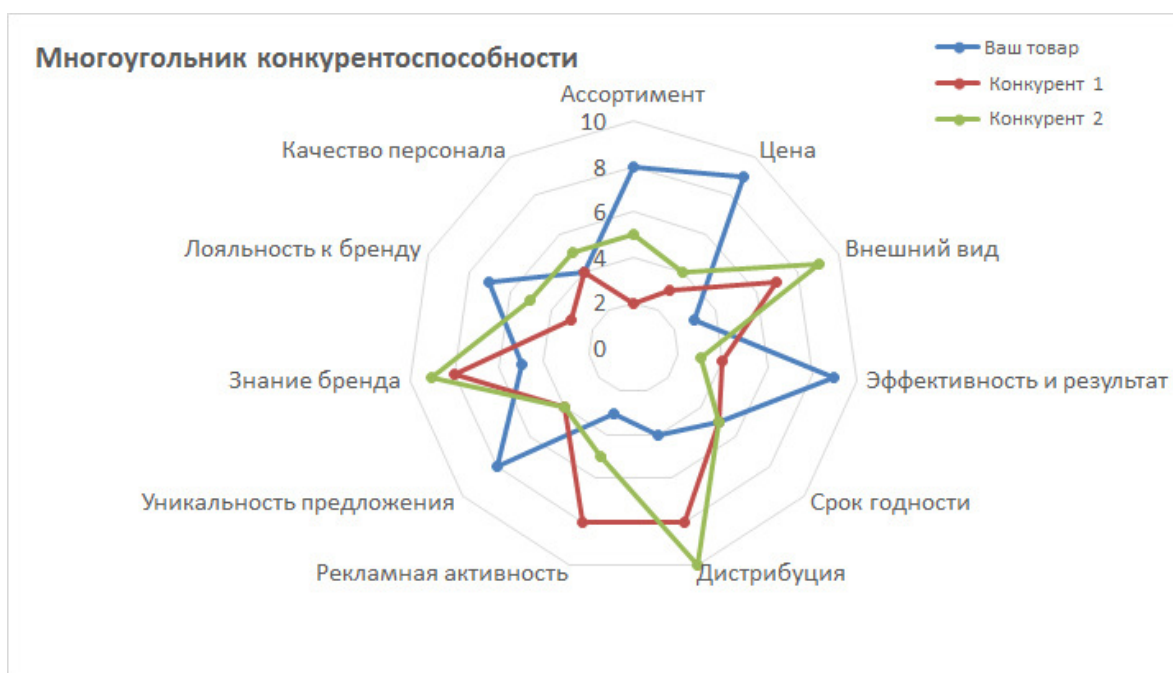
1. видение товара и услуги, на котором основывается деятельность предприятия;
2. качество, определяющееся соответствием продукции показателям качества товаров лидеров рынка, а также требованиям потребителей;
3. цена продукции с учетом возможных наценок и скидок;
4. финансы, образующиеся за счет собственных и заемных средств;
5. реализация, учитывающая методы коммерции ;

6. послепродажное обслуживание, формирующее для предприятия постоянных клиентов;
7. связи с общественностью и социальная ответственность, оказывающие влияние на отношения с государством, СМИ и обществом;
8. предпродажная подготовка, способствующая формированию у потребителей образа предприятия, как единственно возможного посредника для удовлетворения их потребностей..

Оценивая конкурентоспособность предприятия по этим факторам, можно построить «многоугольник конкурентоспособности». (рисунок 1.2)

Рисунок 1.2.

### Многоугольник конкурентоспособности



По мнению авторов, накладывая схемы оценки различных предприятий друг на друга, можно получить информацию о сильных и слабых сторонах одной организации по отношению к другой.

Другие исследователи считают, что целесообразно систематизировать факторы в зависимости от назначения итогового продукта деятельности.

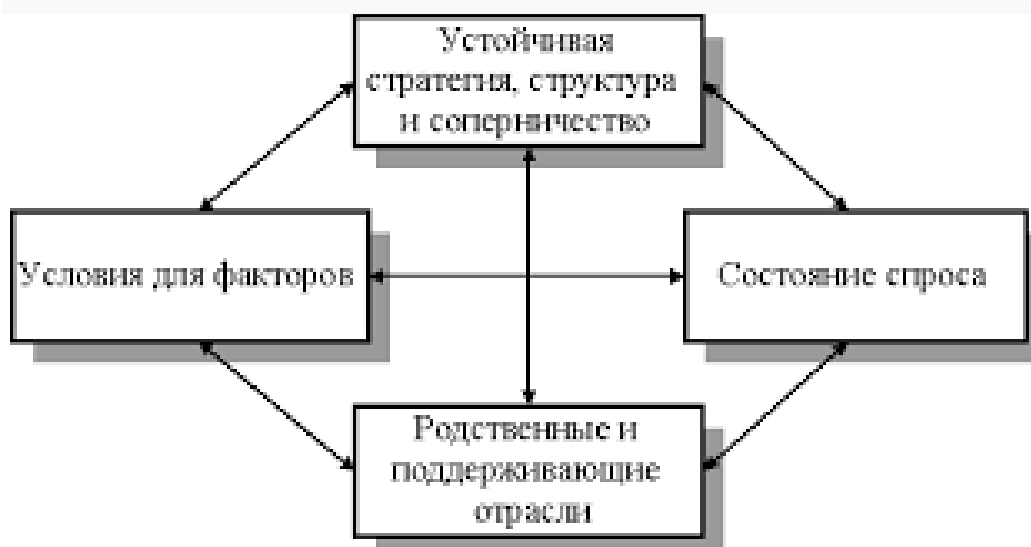
Для предприятий, создающих товары широкого потребления, выделяют:

- ✓ коммерческие условия - способность фирмы предоставлять потребительский или коммерческий кредиты, скидки с заявленной цены, скидки при возврате товара, использовавшего свой экономический ресурс, возможности проведения бартера;
- ✓ управление сбытовой сетью - расположение сети магазинов, доступность их широкому кругу покупателей, проведение демонстрационных сессий, эффективность рекламной деятельности, воздействие средствами связей с общественностью;
- ✓ осуществление технического обслуживания продукта - объем и разнообразие предоставляемых услуг, условия ремонта по гарантии, стоимость дальнейшего обслуживания и т.д.;
- ✓ взгляды потребителей о фирме, ее репутации и продукте, сервисе, степень влияния товарного знака на успех продукции фирмы;
- ✓ влияние колебаний конъюнктуры рынка на положение фирмы на рынке.

Однако наиболее полное и фундаментальное исследование факторов конкурентоспособности принадлежит М. Портеру. Причем факторы конкурентоспособности сами по себе не определяют конкурентные преимущества и конкурентную позицию предприятия. Лишь в совокупности с другими тремя компонентами – стратегия предприятия, его структура и конкуренты; условия спроса; существование предприятий и отраслей родственного или смежного направления, конкурентоспособных на международной арене - они могут влиять на положение предприятия.

Вместе эти 4 компонента (детерминанты) образуют систему, взаимно влияя друг на друга. Каждый признак влияет на все остальные. Преимущество одного компонента создает или усиливает преимущество в других. Именуется данная система ромб Портера. (рисунок 1.3)

### Ромб М. Портера



В зависимости от отрасли изменяется количество детерминант, по которым необходимо достигнуть преимущества для достижения успеха деятельности. Для наукоемких отраслей необходимо обладать преимуществами по всем 4 компонентам<sup>5</sup>.

Возможно достижение конкурентного преимущества, опирающееся на одну или две компонента. Это применимо только для предприятий в отраслях, зависимых от природных ресурсов и сырья, либо в отраслях, не связанных со смежными производствами и использующих низкоквалифицированный труд. Преимущество такого рода не долговечно и легко утрачивается с выходом на рынок более крупных предприятий. Особенности отрасли оказывают влияние на содержание используемых факторов.

Таким образом, лишь достижение синергетического эффекта от всей системы детерминантов будет служить достижению устойчивого конкурентного преимущества.

<sup>5</sup> Портер М.Ю. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов : «Альпина Паблишер», 2011.

По мнению Портера, факторы конкурентоспособности прямо связаны с факторами производства. Связав их вместе, М. Портер выделил несколько групп факторов, влияющих на конкурентные преимущества предприятия.

- Человеческие ресурсы – численность и квалификация рабочей силы.
- Природные ресурсы – количество и качество земли, воды, минеральных и лесных ресурсов, энергии, а также их цена и доступность; факторы климатического и географического характера области расположения предприятия.
- Ресурс знаний – совокупность знаний, оказывающая влияние на конкурентный успех товаров и услуг и сосредоточенная в университетах, НИИ, исследовательских лабораториях частного характера, и других источниках.
- Денежные ресурсы – структура, качество и стоимость капитала, который может применяться в финансировании организации. Структура и состав его может принимать формы обеспеченного или необеспеченного займа, акции, ценные бумаги и т.д.
- Инфраструктура – состояние существующей инфраструктуры и цена ее использования. К данной категории относят дорожную сеть, связь услуги почты, условия осуществления платежей посредством банковской системы, здравоохранение, жилой фонд и т.д.

Подробно изучив факторы конкурентоспособности предприятий, перейдем к рассмотрению факторов конкурентоспособности предприятий малого бизнеса.

В индустриально развитых странах уже сложилась тенденция, когда сами крупные предприятия инициируют образование малых предприятий раздачи подрядов на выполнение тех работ, которые целесообразно передавать на сторону, в том числе и по аутсорсингу.

**Конкурентоспособность малого предприятия** – это способность длительное время удерживать и расширять рынки сбыта своей продукции, не

уменьшая при этом рентабельность своих операций и дохода с вложенного капитала.

В последнее время все большее значение приобретают нематериальные активы, в том числе связи с поставщиками и потребителями.

Конкурентоспособность малого бизнеса обусловлен качественными характеристиками, как персонифицированный характер отношений между предприятиями и клиентами, единство право собственности и управления предприятиями, ключевая роль руководителя в деятельности предприятия. Эти качественные характеристики малого бизнеса позволяют выявить факторы конкурентоспособности малых предприятий.

Рынок на современном этапе динамичен и подвержен колебаниям. Происходящие изменения находят отражение в изменении запросов потребителей, технологических и управленческих инновациях. Эти изменения способствуют тому, что малые предприятия должны быстро адаптироваться к меняющимся условиям внешней среды. Таким образом, первым фактором конкурентоспособности малых предприятий является способность к переменам и совершенствованию.

С этой способностью малых предприятий тесно связан второй фактор конкурентного преимущества малого бизнеса – инновативность, т.е. способность предприятия к инновациям, постоянному внедрению в производство новшеств.

Третий фактор конкурентоспособности малых предприятий – способность овладеть ограниченными сегментами рынка. При сравнительном насыщении рынка малые предприятия находят себя в доработке продукции с учетом индивидуальных запросов заказчика, производства мелочей или продукции ручного изготовления, комплектующих изделий для сборочных предприятий. Малые предприятия доминируют во всех сферах деятельности с высокой степенью риска получения нулевого результата.

Высокий уровень ответственности за принимаемые решения является четвертым фактором конкурентоспособности малых предприятий. Так как субъекты малого бизнеса должны найти первоначальный капитал, выработать свою стратегию и отвечать за последствия принимаемых решений. Поэтому мотивация здесь иная, рисковать приходится всем капиталом. Мотивационные механизмы малого бизнеса является составной частью их конкурентоспособности.



## **Глава 2. Анализ конкурентоспособности продукции малых предприятий**

### **2.1. Комплексная оценка конкурентоспособности малого предприятия**

Развитие малого бизнеса происходит в конкурентной среде, поэтому выявляется необходимость проведения анализа конкурентоспособности малых предприятий.

Конкурентоспособность – это основа сохранности предприятия, выживания его в условиях рынка, а также дальнейшего совершенствования.

Для адекватного понимания конкурентоспособности предприятия и определения путей ее дальнейшего повышения следует прибегнуть к комплексной оценке конкурентоспособности.

Любое предприятие характеризуется многообразием свойств. В связи с этим для целей оценки данные свойства группируют, определяют их количественные и качественные показатели и методику их измерения. По причине их многообразия выбираются наиболее важные показатели по группам. Выявление основных показателей зависит от:

- Целей оценки
- Возможности получения необходимой информации по данному показателю
- Методики измерения показателей

Помимо выше перечисленного комплексность оценки конкурентоспособности малого предприятия включает в себя относительность анализа. То есть оценка конкурентоспособности не будет считаться комплексной, если она не включает в себя сравнение с основными конкурентами и лидерами отрасли.

Методики комплексной оценки конкурентоспособности предприятия отличаются многообразием.

Комплексная оценка конкурентоспособности малых предприятий осуществляется по следующим критериям:

- 1) конкурентоспособности выпускаемой продукции;
- 2) финансовому положению предприятия;
- 3) эффективности деятельности маркетинговой и сбытовой служб;
- 4) рентабельности проводимых продаж;
- 5) эффективности системы менеджмента.

Деление всех показателей на количественные и качественные неизбежно приводит к разделению подходов оценки конкурентоспособности на финансовые (количественные) и маркетинговые (качественные).

Одним из количественных подходов является подход, основывающийся на сравнении показателей предприятия с основными факторами успеха на рынке. Имеется в виду не просто сравнение конкурентов, но и их способность достичь успеха на рынке.

Если предположить, что проявления среды могут носить лишь отрицательный характер, то при анализе устойчивости предприятия к рискам, высокая устойчивость может служить показателем высокой конкурентоспособности.

Основными методами оценки конкурентоспособности малого предприятия является:

- 1) анализ тенденций или горизонтальный анализ, сравнивающий показатели предприятия с аналогичными за предыдущие периоды;
- 2) вертикальный анализ, изучающий структуру показателей постепенным включением большей детализации;
- 3) анализ факторов – изучение воздействия отдельных факторов на общие показатели деятельности предприятия;
- 4) сравнительный анализ – сопоставление изучаемых показателей с аналогичными показателями основных конкурентов.

Одним из основных методов оценки конкурентоспособности малого предприятия является SWOT анализ.

SWOT анализ – это оценка сильных и слабых возможностей предприятия, имеющихся у него возможностей и потенциальных угроз как внешней, так и

внутренней среды. Оценка происходит по основным блокам деятельности предприятия: производство, технологии, финансы, организация и управление, маркетинг и сбыт, персонал. В таблице 2.1 приводится контрольный лист для проведения **SWOT**- анализа.

Таблица 2.1.

### Контрольный лист SWOT- анализа

Показатели оценки	1	2	3	4	5
<b>Финансы</b> 1. Оценка структуры активов 2. Инвестиционная привлекательность 3. Доход на активы 4. Норма прибыли 5. Доход на вложенный капитал					
<b>Производство</b> 1. Использование оборудования 2. Производственные мощности 3. Численность работников 4. Системы контроля качества 5. Производительность 6. Возраст технологического оборудования					
<b>Организация и управление</b> 1. Численность инженерно-технологического и управленческого персонала 2. Скорость реакции управления на изменения во внешней среде 3. Четкость разделения полномочий и функций 4. Тип организационной структуры управления 5. Качество используемой в управлении информации 6. Степень гибкости оргструктуры управления					
<b>Маркетинг</b> 1. Доля рынка 2. Репутация фирмы 3. Престиж бренда 4. Эффективность рекламы 5. Стратегии 6. Ценовая политика / уровень цен 7. Организационные и технические средства для сбыта 8. Уровень / качество обслуживания 9. Число клиентов					
<b>Кадровый состав</b> 1. Уровень квалификации персонала 2. Уровень подготовки сбытового персонала в технической области					
<b>Технология</b> 1. Применяемые стандарты и степень их совместимости 2. Новые продукты 3. Расходы на НИОКР					

Положение предприятия на рынке оценивается по шкале от 1 до 5, где 1 это абсолютный лидер, а 5 – аутсайдер рынка.

Отрицательной чертой данного метода является трудность в сопоставимости показателей предприятий конкурентов.

Следующим методом оценки конкурентоспособности малого предприятия является метод 4P

Основу анализа конкурентоспособности предприятия методом 4P составляет сравнительная оценка конкурирующих предприятий по факторам: продукт, цена, продвижение товара на рынке и каналы сбыта (product, price, promotion, place).

В таблице 2.2 представлен лист оценки конкурентоспособности с использованием методики «4P». Всем факторам конкурентоспособности присваивается балльная оценка, например, от 1 до 5 баллов.

Таблица 2.2

**Лист оценки конкурентоспособности (систематизация результатов анализа «4P»)**

Факторы конкурентоспособности	Анализируемое предприятие	Конкуренты		
		A	B	...
<b>Продукт (Product)</b> 1. Надежность 2. Срок службы 3. Ремонтопригодность 4. Технический уровень 5. Престиж торговой марки 6. Стиль 7. Уровень ремонтного обслуживания 8. Гарантийное обслуживание 9. Уникальность дополнительных услуг 10. Многовариантность набора изделий и услуг 11. Ширина ассортимента				
<b>Цена (Price)</b> 1. Отпускная 2. Розничная 3. Скидки с цены (за что?) 4. Условия и порядок расчетов (предоплата, кредит, сроки оплаты)				
<b>Регион и каналы сбыта (Place)</b> 1. Стратегия сбыта 2. Вид распределения продукта 3. Число дилеров 4. Число дистрибуторов 5. Степень охвата рынка 6. Регион сбыта				
<b>Продвижение на рынке (Promotion)</b> 1. Формы рекламы 2. Где размещается реклама 3. Бюджет рекламы 4. Частота появления рекламы 5. Участие в выставках 6. Упоминание в средствах массовой информации 7. Комиссионные				

### Метод Ж.Ж. Ламбена

Данный метод основан на сравнительной оценке конкурентоспособности предприятий по 6 индикаторам деятельности организации.

Индикаторы оценки конкурентоспособности предприятия представлены в таблице 2.3.

Таблица 2.3.

#### **Индикаторы оценки конкурентоспособности предприятия**

Критерии оценки	Диапазон оценок		
	низкая (1–2 балла)	средняя (3–4 балла)	высокая (5 баллов)
1. Относительная доля рынка	Менее 1/3 лидера	Более 1/3 лидера	Лидер
2. Отличительные свойства товара	Товар не дифференцирован	Товар дифференцирован	Товар уникален
3. Издержки	Выше, чем у прямого конкурента	Такие же, как у прямого конкурента	Ниже, чем у прямого конкурента
4. Степень освоения технологии	Осваивается с трудом	Осваивается легко	Освоена полностью
5. Каналы товародвижения	Посредники не контролируются	Посредники контролируются	Прямые продажи
6. Имидж	Отсутствует	Развит	Сильный имидж

Указанные индикаторы оцениваются по 5 балльной шкале. Уровень конкурентоспособности предприятия определяется как отношение баллов предприятия к баллам компании – лидера. Лидером считается предприятия, получившее максимальную оценку, и его коэффициент приравнивается к 1. Между коэффициентом и уровнем конкурентоспособности устанавливается следующая связь:

- От 1 до 0,9 – высокий уровень конкурентоспособности
- От 0,9 до 0,7 – средний уровень конкурентоспособности
- От 0,7 и ниже – низкий уровень конкурентоспособности

Данный метод можно резюмировать в следующем алгоритме:

- Подсчитываются баллы каждого предприятия
- Выявляется предприятия лидер с наивысшими баллами, которому присваивается коэффициент 1
- Вычисляются коэффициенты других предприятий через соотношение их баллов с баллами лидера

- По результатам определения коэффициентов предприятиям присваиваются места

Похожим методом, основанным больше на математическом моделировании, является **метод рейтинговой оценки**. Данный метод подразумевает составление рейтинга предприятий на основе их результатов в разных областях.

Порядок определения рейтинговой оценки:

1. получение исходной информации по всем сравниваемым предприятиям;
2. исходная информация представляется в виде матрицы, в которой по строкам вписываются значения показателей ( $i = 1, 2, \dots, n$ ), а по столбцам — сравниваемые предприятия ( $j = 1, 2, \dots, m$ );
3. исходные показатели соотносите соответствующими показателями предприятия-конкурента (лучшего в отрасли, эталонного предприятия) по формуле:

$$x_{ij} = \frac{a_{ij}}{a_{ij\max}},$$

где  $x_{ij}$  - относительные показатели хозяйственной деятельности предприятия:

4. для анализируемого предприятия определяется значение рейтинговой оценки на конец временного периода по формуле:

$$R_j = \sqrt[n]{X_1 + X_2 + \dots + X_n},$$

где  $R_j$  — рейтинговая оценка у  $j$ -го предприятия;  $X_1, X_2, \dots, X_n$  — относительные показатели  $j$ -того анализируемого предприятия;

5. предприятия-конкуренты ранжируются в порядке убывания рейтинговой оценки. Наибольший рейтинг имеет предприятие с максимальным значением сравнительной оценки, рассчитанной по формуле выше.

Математическая составляющая данного метода не мешает ему учитывать также и нематериальные составляющие деятельности любой организации (имидж, структура управления, качество товаров и услуг и т.д.).

*Оценка конкурентоспособности малого предприятия, базирующаяся на изучении внутренней среды фирмы,* предусматривает анализ конкурентоспособности малого предприятия по двум направлениям:

- Выявление и оценка внутренних факторов и их влияния на деятельность малого предприятия
- Определение сильных и слабых областей в каждой из функциональных зон.

Анализ по первому направлению осуществляется с целью определения возможностей для совершенствования деятельности предприятия. Данное исследование базируется на комплексном анализе производственной и финансовой деятельности. Как следствие этого, первой ступенью изучения в данной методике является финансовое положение предприятия. Показатели финансового состояния предприятия можно разделить на следующие группы:

- показатели прибыльности производственного функционирования
- показатели, характеризующие эффективность управления предприятием
- показатели деловой активности
- Показатели ликвидности

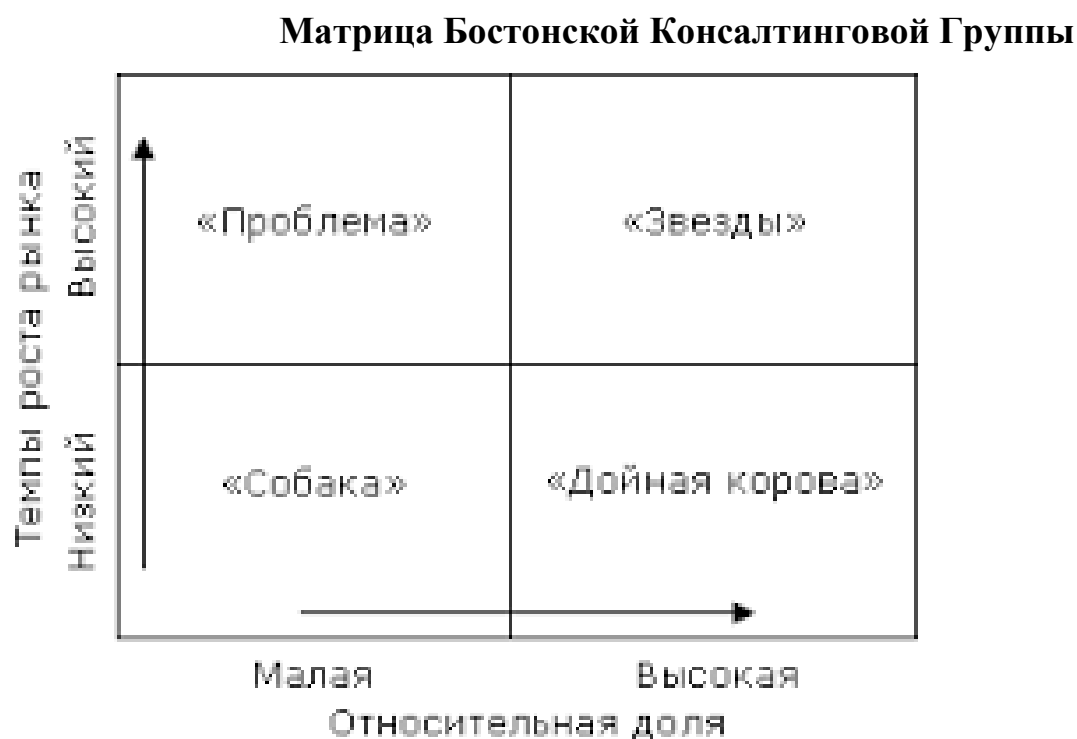
Второе направление анализа проводится для определения видов деятельности и ресурсов, которые в будущем могут стать основой конкурентного развития предприятия. Изучение по данному направлению целесообразно осуществлять в разрезе:

- совокупности функциональных областей;
- одной или нескольких функциональных областей;
- одного или нескольких компонентов (например, организационной структуры, технического обеспечения, и т.д.) функциональных областей;
- конкретного элемента функциональной области.

**Метод матричной оценки конкурентоспособности** был разработан Бостонской Консалтинговой Группой для оценки, как отдельных товаров,

предприятий, так и целых отраслей. Матрица БКГ – инструмент анализа хозяйственного и продуктового портфелей предприятия. (рисунок 2.1.)

Рисунок 2.1



Преимуществом данного метода является то, что при наличии достоверной информации, обеспечивается высокая репрезентативность итоговой оценки.

Недостатком же является тот факт, что, указывая на проблемные области, данный метод не в состоянии выявить причины проблем и дать рекомендации по их устранению.



## 2.2. Конкурентная позиция фирмы в малом бизнесе

Для малого предприятия большое значение имеет определение его конкурентной позиции. Под конкурентной позицией малого предприятия понимается место этого предприятия на определенном сегменте рынка в сравнении с его конкурентами.

По определению И.Ансоффа, конкурентная позиция фирмы характеризуется конкурентным статусом фирмы на рынке. Он является ответом на вопрос «какова позиция фирмы по сравнению с конкурентами?». Конкурентная позиция фирмы является производной от ее конкурентных преимуществ.

Конкурентная позиция фирмы — это ее ролевая функция. Такое название происходит из аналогии процесса конкуренции с представлением, где у каждого участника есть своя роль. Иначе говоря, это позиция, которую занимает предприятие в отношении рынка и конкурентов.

Стоит также отметить, что позиция фирмы не является чем-то статичным, выбранным единожды и навсегда. Она постоянно меняется в зависимости от различных факторов как внешней, так и внутренней среды.

Основой для определения той или иной позиции являются следующие данные:

- Оценка конкурентоспособности и потенциала самого предприятия
- Оценка конкурентоспособности и потенциала предприятий-конкурентов
- Оценка рыночной доли данного предприятия и рыночной доли его конкурентов
- Оценка охваченных и перспективных для освоения рыночных ниш
- Оценка возможности диверсификации как самой фирмы, так и ее конкурентов.

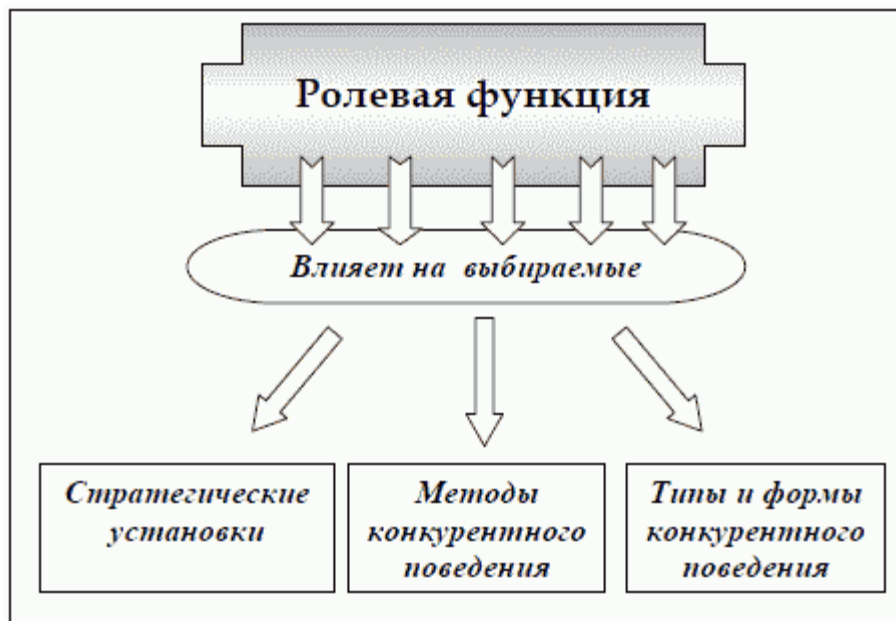
Выбор фирмой конкурентной позиции осуществляется на основе уровня профессиональной компетентности управляющего персонала предприятия, наличие интересных идей и способность менеджмента привлечь такие идеи,

способны оказать как негативное, так и позитивное влияние на вышеперечисленные объективные аналитические данные.

Выбранная ролевая функция оказывает непосредственное воздействие на стратегические установки, методы, типы и формы конкурентного поведения. (рисунок 2.2.)

Рисунок 2.2.

### Влияние ролевой функции на деятельность фирмы

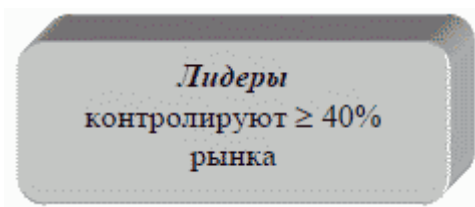


Данное влияние является неизменным в течение применения одной конкретной позиции.

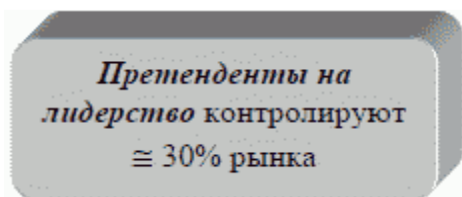
В соответствии с предложенной Филиппом Котлером классификации, по конкурентной позиции фирмы делятся на следующие виды:

- ✓ Лидеры
- ✓ Претенденты на лидерство
- ✓ Болото
- ✓ Новички

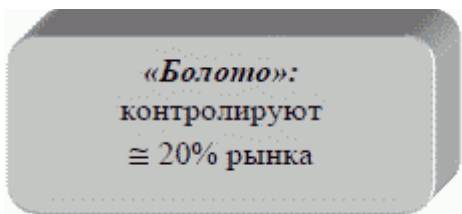
Лидеры. Обладают наивысшим показателем объема продаж, производственных мощностей и потенциалом для их увеличения среди конкурентов.



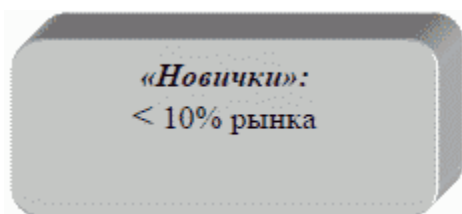
Претенденты на лидерство (предприятия, бросающие вызов рынку). Данная позиция является наиболее опасной, так как эти фирм предъявляют претензии на доли рынка как лидеров, так и других претендентов на лидерство.



«Болото» - зависимые участники рынка; также это те фирмы, которые укрепились на определенной части рынка и стабильно ее удерживают. Они не пытаются конкурировать с лидерами и претендентами на лидерство, довольствуются тем, что у них есть. Не тратят средства на разработки, а предпочитают заимствовать те технологии, которые были успешно внедрены конкурентами.



Новички – фирмы, пытающиеся найти себе место на рынке и укрепиться в нем. Это должна быть такая рыночная ниша, которая не привлекала бы внимания лидеров и претендентов на лидерство, но давала бы достаточно прибыли для поддержания, а также дальнейшего роста и развития новичка.



Основой данной классификации является доля рынка конкурирующих предприятий.

Не требует объяснений тот, факт, что при выходе на рынок любая фирма придерживается позиции «новичка». Большинство «новичков» не планирует применять позицию «болота», так как это нелегкая задача держаться на рынке, не вкладывая средства в развитие и не участвуя в конкурентной борьбе. Тем не менее, многим новичкам, особенно в сфере малого бизнеса, нравится мысль о спокойном существовании в соответствии с правилом «Если я никого не трогаю – то и меня никто не трогает».

За исключением таких случаев, остальные новички, входя на рынок, ставят своей целью в кратчайшие сроки стать как минимум претендентами на лидерство. Однако вероятность их достижения этой цели крайне мала. Движение к лидерству — это поэтапный процесс, включающий в себя постепенное организационное совершенствование, наращивание экономического и производственного потенциала, а также продуманное управление конкурентоспособностью. Несмотря на это, крайне важно, чтобы руководство и владельцы предприятия имели представление о том, куда они хотят двигаться дальше в рамках данного рынка.

Определение направления движения и выбор конкурентной позиции находятся под влиянием конкурентного статуса предприятия. Под конкурентным статусом малой фирмы понимается объем функций, осуществляемых фирмой в своем сегменте.

В соответствии с классификацией А. Юданова выделяют следующие типы конкурентного статуса (таблица 2.4.).

### Типы конкурентного статуса предприятий

Виоленты	Пациенты	Эксплеренты	Коммутанты
Крупные компании, строящие свою деятельность на массовом производстве	Предприятия с «нишевой» специализацией	Мелкие и средние предприятия инновационного характера	Мелкие универсальные фирмы, задействованные во всех сферах бизнеса

Виоленты – крупные фирмы отрасли, идущие во главе технического прогресса в отрасли. Их бизнес диверсифицирован. Ведут агрессивную конкурентную борьбу, нацеленную на подавление конкурентов.

Пациенты – крупные и средние предприятия в отрасли. Их деятельность недиверсифицирована. Предпочитают использовать проверенные методы конкурентного поведения.

Эксплеренты – мелкие инновационные предприятия среди фирм в отрасли. Представители венчурного бизнеса, основывающие свое конкурентное поведение на креативе и радикальных нововведениях.

Коммутанты – мелкие предприятия в отрасли. Сторонники стратегии сотрудничества и конкурентного поведения адаптации.

Формы и методы ведения конкуренции для обладателей различного конкурентного статуса постоянно меняются. Деление фирм на типы основано на способах достижения цели и типах конкурентного поведения.

### 2.3. Конкурентоспособность продукции малых предприятий

Конкурентоспособность выпускаемой продукции имеет основополагающее значение, так как во многом определяет не только финансовое положение малого предприятия, но и общее положение на рынке.

Конкурентоспособность и качество продукции малого предприятия – это совокупное выражение усилий предприятия, его способности функционировать, создавать и продавать товары и услуги.

Рыночная конкуренция, давление которой особенно сильно чувствуют предприятия малого бизнеса, является обязательным атрибутом деятельности любого предприятия. Именно она вынуждает предприятия держать под постоянным контролем показатели качества и конкурентоспособности, выпускаемой ими продукции. В условиях жесткой конкуренции именно уровень конкурентоспособности товара определяет коммерческий успех данного товара на рынке.

Конкурентоспособность – многоаспектное понятие, охватывающее не только требования к качественным, техническим, эстетическим показателям товара, но и к условиям реализации, включающим цену, условия поставки, каналы сбыта, послепродажное обслуживание, маркетинг и рекламу.

Конкурентоспособность продукции – это совокупность потребительских и ценовых показателей продукта, формирующая его успешность на рынке, то есть превосходство данного товара над товарами-аналогами конкурентов.

В литературе встречаются также следующие определения понятия «конкурентоспособности товара»:

- 1) «...конкурентоспособность продукции — комплекс потребительских характеристик товара, отличающий его от аналогичных товаров по степени удовлетворения потребностей покупателя и расходами на его приобретение и использование»
- 2) «...конкурентоспособность продукции — способность продукта быть более желаемым для потребителя в сравнении с аналогичными изделиями, по

причине лучшего соответствия своих качественных и стоимостных показателей условиям рынка и потребительским ожиданиям»

Из вышеперечисленных определений можно сделать такой вывод, что конкурентоспособность означает способность товара выдержать конкуренцию.

***Конкурентоспособность — более высокое по сравнению с товарами-заменителями соотношение совокупности качественных характеристик товара и затрат на его приобретение и потребление при их соответствии требованиям рынка или его определенного сегмента.***

Таким образом, конкурентоспособность - понятие относительное, тесно зависящее от рынка и условий продажи. Тот факт, что «судьями» выступают отдельные покупатели, наносит определенный оттенок индивидуальности на конкурентоспособность товара.

Помимо того, что товар должен удовлетворять требованиям потребителей, он также должен соответствовать требованиям международных, национальных стандартов, патентов и лицензий.

Из этого следуют уровни качества, которое нередко отождествляют с конкурентоспособностью:

Первый уровень – соответствие стандартам

Если товар не будет удовлетворять требованиям вышеперечисленных стандартов, он просто не выйдет на рынок.

Второй уровень – соответствие потребительским запросам

Соответствие стандартам само по себе не гарантирует товару успеха, если он не будет удовлетворять потребительским требованиям покупателей.

Третий уровень – соответствие требованиям рынка

Четвертый уровень – неявные потребности

В отличие от качества конкурентоспособность товара определяется только теми характеристиками, которые имеют значение для конкретного покупателя и способны удовлетворить его конкретные потребности. В такой ситуации даже товар с высоким качеством может оказаться

неконкурентоспособным, в силу того, что его цена выше из-за наличия дополнительных свойств, не вызывающих интереса у потребителей.

Еще одним серьезным отличием конкурентоспособности от качества является тот факт, что конкурентоспособность – категория рынка, характеризующая важное его свойство – конкурентность. В то же время качество не является сугубо рыночной категорией. Качество товара – статичный показатель, не меняющийся после его выпуска. Конкурентоспособность же в свою очередь постоянно меняется, реагируя на колебания конъюнктуры рынка, действия конкурентов, последствия маркетинговых и рекламных кампаний и под влиянием других внешних факторов.

В итоге можно сделать вывод, что качество и конкурентоспособность товара понятия не тождественные, а взаимосвязанные. Качество является «каркасом» для конкурентоспособности. Конкурентоспособность успешно строится, основываясь на качестве.

В условиях достаточности товаров и услуг на рынке, превышения в целом их предложения над спросом покупатель в полной мере реализует свое право выбора, естественно предпочитая тот товар, который, с его точки зрения (а никак не производителя, плановика, инженера), обладает наилучшим соотношением потребительских качеств и цены в тот или иной момент.

Таким образом, уже сам по себе рыночный фактор служит действенным средством, заставляющим производить товары требуемого в конкретный момент уровня качества. Но этим не исчерпывается роль конкурентного рынка. Он оказывает мощное воздействие на конкретные экономические силы, организационно управленческие и контрольные функции изготовителей, направленные на решение проблем качества и конкурентоспособности. Развитие рынка и повышение его требований к товарам, усиление на нем роли покупателей, возрастание роли научно технического фактора – все это



заставляет совершенствовать формы и методы решения проблемы качества и конкурентоспособности, механизм управления качеством.

Существует несколько методик вычисления показателя конкурентоспособности товара.

Но прежде чем приступить непосредственно к расчету, необходимо провести предварительные исследования.

На первом этапе осуществляется расчет показателей товара данного предприятия.

На втором этапе формируются цели анализа конкурентоспособности, зависящие от стадии жизненного цикла продукта, стратегических планов развития предприятия и т.д.

На третьем этапе с применением маркетинговых методик осуществляется деление рынка на сегменты и определение целевого сегмента.

### ***Определение конкурентоспособности продукции методом расчета единичных и групповых показателей***

Основу данного метода составляет расчет единичных и групповых параметров, служащих базой для определения общего показателя конкурентоспособности.

***На первом этапе*** определяется сравнительная база. В качестве такой базы сравнения можно выбрать лучший существующий аналогичный товар на рынке или лучший ожидаемый товар, или абстрактно выбранный эталон. Таким образом,

При оценке конкурентоспособности товаров предприятия уже находящихся на рынке и имеющих заменители целесообразно использовать первый вариант сравнительной базы;

При оценке конкурентоспособности товаров предприятия ожидающих выхода на рынок и имеющих заменители целесообразно использовать второй вариант сравнительной базы;

При оценке конкурентоспособности товаров предприятия не имеющих аналогичных заменителей целесообразно использовать третий вариант сравнительной базы;

**На втором этапе** определяются наиболее важные для покупателя характеристики. Их делят на категорию потребительских показателей и экономических. Первые формируются за счет качественных показателей продукта (производительность, размеры, надежность и т.д.), вторые — цены продукта, затрат на доставку, установку и использование, что в совокупности определяет цену потребления.

Значение показателя базы сравнения обозначим  $PБ$ , а сравниваемого продукта —  $P$ .

**На третьем этапе** рассчитывается единичный показатель конкурентоспособности ( $qi$ ) по каждому параметру. Для случаев, когда повышения значения критерия приводит к повышению качества,

$$qi = P_i / PБ_i, (1)$$

к снижению,

$$qi = PБ_i / P_i, (2)$$

**На четвертом этапе** по каждой совокупности критериев проводится ранжирование показателей по уровню их важности для потребителя и в соответствии с этим формируется их вес:  $a_{ni}$  — для потребительских и  $a_{эi}$  — для экономических характеристик. При этом

$$\sum_{i=1}^n a_{ni} = \sum_{i=1}^m a_{эi}, (3)$$

где  $n$  и  $m$  — количество потребительских и экономических характеристик.

**На пятом этапе** осуществляется расчет общего показателя как сводного индекса конкурентоспособности:

$$Q_n = \sum_{i=1}^n q_i \cdot a_{ni}, (4)$$

$$Q_э = \sum_{i=1}^m q_i \cdot a_{эi}, (5)$$

где  $Q_p$  и  $Q_z$  — сводные индексы конкурентоспособности по потребительским и экономическим параметрам.

*На шестом этапе* определяется обобщенный показатель конкурентоспособности ( $K$ ):

$$K = Q_p/Q_z. \quad (6)$$

*Экономический смысл интегрального показателя конкурентоспособности заключается в том, что на единицу затрат потребитель получает  $K$  единиц полезного эффекта.* В случае, когда  $K > 1$ , степень качества продукции выше уровня затрат, в силу чего товар считается конкурентоспособным. В случае, когда  $K < 1$  — неконкурентоспособным для данного сегмента рынка.

*Определение конкурентоспособности с использованием функции желательности*

Функция желательности для определения конкурентоспособности продукции рассчитывается следующим образом:

$$f = \frac{1}{e^x}, \quad (7)$$

где  $e$  — основание натурального логарифма;  $x$  — приведенное значение исследуемого параметра объекта.

Функция определена в промежутке  $0...1$  и используется в качестве безразмерной шкалы, называемой шкалой желательности, для оценки уровней параметров сравниваемых продуктов.

С использованием шкалы желательности сравниваются показатели товаров с позиции их пригодности к применению, или желательности, по отношению к какому-либо практическому использованию. Промежуточные значения функции желательности, их экономическое обоснование приведены в таблице 2.5.

Таблица 2.5.

## Параметры функции желательности

Значение функции желательности	Характеристика качества объекта или изделия
1,00	Соответствует лучшему уровню качества, улучшение которого не имеет смысла
1,00...0,80	Отличное качество, соответствующее лучшему мировому образцу
0,80...0,63	Хорошее качество, уровень которого выше, чем среднемировой
0,63	Средний уровень качества изделий-аналогов, представленных на данном товарном рынке
0,63...0,37	Удовлетворительное качество изделий, превышающее минимально допустимый уровень, но нуждающееся в улучшении
0,37	Минимально допустимый уровень качества (соответствует предельному уровню рентабельности изделия)
0,37 ... 0,20	Плохое качество продукции, не соответствует поставленным целям (убыточное производство)
0,00	Абсолютно неприемлемое качество

## **Глава III. Пути повышения конкурентоспособности малого бизнеса**

### **3.1. Направления повышения конкурентоспособности малого бизнеса в Азербайджане**

Одним из направлений повышения конкурентоспособности малых предприятий является проведение постоянного мониторинга.

Мониторинг среды конкуренции рынка способствует определению путей повышения конкурентоспособности. Для деятельности предприятия имеет большое значение оценка конкурентов, их конкурентной позиции, сбытовых сетей, маркетинговых методов.

На данный момент вопрос обеспечения конкурентоспособности продукции азербайджанских предприятий становится настолько актуальной, что для ее решения необходимы не только усилия самих предпринимателей, но нужна помощь со стороны государства. В помощи больше всего нуждаются малые предприятия.

Одним из приоритетов в экономической политике Азербайджана является укрепление ненефтяного и сельскохозяйственного секторов. На данный момент доля ненефтяного сектора в ВВП уже составляет около 70%. Малый бизнес в данном секторе распределен большей частью по сферам розничной торговли и общественного питания.

Как отметил в своем выступлении на заседании Кабинета Министров, посвященном итогам 3-х кварталов 2015-го года, министр экономики и промышленности Шахин Мустафаев, государство проводит политику оптимизации нормативно-правовой базы, упрощаются процедуры регистрации предприятий и недвижимого имущества предприятий, закладываются промышленные кварталы и зоны. Результаты этих реформ нашли свое отражения в отчете Глобальной конкурентоспособности, где азербайджанская экономика занимает 40-е место среди 140 стран по уровню

конкурентоспособности, в лидерстве седьмой год подряд на пространстве СНГ, в 10-м месте по показателю «Макроэкономическая ситуация».

На основе исследования были выявлены общие слабые стороны азербайджанских товаропроизводителей, к которым относятся:

- медленная адаптация к изменению спроса;
- отставание по качеству продукции, дизайну, применяемым технологиям;
- высокий уровень затрат на производство.

Это объясняется тем, что на многих малых предприятиях используются морально устаревшие основные фонды с большой степенью износа, сохраняется высокий уровень ресурсоемкости выпускаемой продукции, наблюдается недостаточная загрузка части производственных мощностей (коэффициент загрузки производственных мощностей в целом по промышленности Азербайджана в настоящее время составляет 60%), структура экономики в стране утяжелена старыми производственными технологиями. Особенно явными оказались недостатки в маркетинговой деятельности азербайджанских компаний. Покупатели по-прежнему остаются вне сферы внимания бизнеса, несмотря на очевидность того, что получение прибыли в рыночной экономике возможно только при условии производства продукции для удовлетворения общественных потребностей. За последние несколько лет упал объем производства многих отечественных товаров, доля которых в общем объеме продаж в Азербайджане снизилась.

Малый бизнес особенно зависим от действия многочисленных факторов и их комбинаций, определяющих деловую среду, и, как следствие, является наиболее уязвимым по сравнению с крупным и средним бизнесом. Среди основных проблем конкурентоспособности малого бизнеса в Азербайджане на современном этапе развития следует выделить следующие.

***1. Сложность определения уровня конкурентоспособности малого предприятия вследствие многогранности данного понятия, которая в первую очередь определяется:***

- *динамичностью и относительной быстротой процессов*, влияющих на изменение конкурентоспособности. Существует огромное количество факторов (внутренних и внешних), оказывающих воздействие на изменение конкурентоспособности предприятий, их объединений (кластеров) и экономик. Одни факторы можно отнести к факторам долгосрочного воздействия, другие краткосрочны по своей природе, а третьи носят случайный или разовый характер. Действие одних факторов нарастает, других - ослабевает или прекращается вовсе. Все эти особенности создают дополнительные трудности при оценке уровня конкурентоспособности и его изменения;

- *конкурентоспособность может быть определена лишь путем сопоставления экономического объекта с аналогом-конкурентом*. Например, для определения уровня конкурентоспособности национальных предприятий, производимых ими товаров и услуг их способность вести конкурентную борьбу может оцениваться только путем их сравнения с иностранными или национальными предприятиями, товарами или услугами;

- *понятие конкурентоспособности применимо к различным субъектам экономической деятельности*, например, предприятиям или отраслям, странам, а также к отдельным производимым товарам. Следовательно, подходить к анализу проблемы конкурентоспособности можно на разных уровнях - на уровне всей экономики, на уровне секторов промышленности, на отраслевом уровне (или уровне кластеров), на уровне предприятия и отдельного товара. Подход по уровням предлагает использовать для каждого уровня анализа определенный круг показателей и на их основе проводить сопоставление;

- *конкурентоспособность товара* - это комплексный показатель, отражающий итог действия многих факторов: эффективности работы конструкторов, производственной деятельности предприятия и его смежников, работы сбытовых организаций по реализации товаров на рынке. Но конкурентоспособность товара на конкурентном рынке - не только его высокое качество и технический уровень. Это и умелое продвижение товаров в

рыночном пространстве, и главное - максимальный учет требований рынка и конкретных групп потребителей. Производитель товара должен гибко реагировать на конъюнктуру рынка, требования покупателей и поведение конкурентов. Товар, принимаемый рынком, должен быть не только произведен в необходимых количествах и вовремя доставлен продавцам и покупателям, но должен быть гарантирован такой уровень его сервиса, который сложился в мировой практике;

- *тесная взаимосвязь между понятиями конкурентоспособности и качества,* конкурентоспособности и технического (или технико-экономического) уровня. Однако понятие конкурентоспособности значительно шире, поскольку качество и технико-экономические характеристики являются составной частью конкурентоспособности товара. Например, качество товара в определенный момент времени остается неизменным, а конкурентоспособность может измениться из-за воздействия таких внешних факторов, как изменение условий реализации, величины спроса и предложения, усиления или ослабления конкуренции со стороны подобных товаров и т. п. Таким образом, на уровень успеха определенного товара на рынке влияют как его собственные характеристики, так и ряд внешних сил, поэтому не стоит забывать, что товар даже с отличными технико-экономическими характеристиками, но так и не реализованный на рынке не будет конкурентоспособным;

- *оценка конкурентоспособности предприятия включает группы показателей,* определяющих производственный и инновационный потенциал фирмы, финансовую стабильность предприятия, эффективность товаропроводящих сетей, состояние конкурентной среды. Помимо внутренних характеристик самой фирмы или предприятия, принимаются во внимание и такие внешние, как, например, доля продукции этой фирмы на внутреннем и мировом рынках или число основных конкурентов.

**2. Относительно малое количество малых предприятий в Азербайджане.** Вообще современные исследования уделяют значительное



внимание конкурентоспособности предприятия как основе конкурентоспособности национальной экономики. И в свою очередь, уровень конкурентоспособности азербайджанского малого бизнеса тесно связан с уровнем конкурентоспособности отечественных предприятий и азербайджанской экономики в целом. Вместе с тем количество малых предприятий по сравнению с развитыми странами в Азербайджане невелико. По данным Гомкомстата, в 2014 г. в стране насчитывалось 14981 малых предприятий (с 2010 г. их количество увеличилось лишь на 3 %), в то время как в Европейском союзе таких предприятий более 20 млн. (табл. 3.1.)

Таблица 3.1.

**Основные показатели деятельности малых предприятий  
в Азербайджане в 2010-2014 годы**

Показатели	2010	2011	2012	2013	2014
Количество действующих предприятий	14532	12904	13654	14461	14981
Количество занятых работников, человек	93205	90182	95503	108976	115035
Количество работников приходящихся на одно предприятие	6	7	7	8	8
Среднемесячная номинальная заработная плата, манат	207,00	222,2	263,3	303,5	348,00

Участие малого бизнеса в азербайджанской экономике по сравнению со многими странами, особенно развитыми, можно назвать скромным. Так, на азербайджанских малых предприятиях работает около 27% от численности всех занятых. Их доля в валовом внутреннем продукте (ВВП) достигла 84,5%, удельный вес оборота этих предприятий составляет около 10,5%, а удельный вес инвестиций в основной капитал - примерно 4,2%.

**3. Невелико участие малого бизнеса в использовании новейших технологий,** хотя развитые страны в своих стратегиях повышения конкурентоспособности предприятий делают ставку на облегчение доступа малого бизнеса к современным научным исследованиям и технологиям, поскольку он является очень мобильным и способен быстро реагировать на любые изменения конкурентной среды. Затраты на инновации малых предприятий в Азербайджане относительно скромны, хотя рост этих затрат заметен, особенно в добывающей промышленности.

**4. Входные барьеры.** Слабая вовлеченность азербайджанских граждан в малый бизнес связан с относительно высокими барьерами при входе в этот бизнес, проблемами, возникающими при его открытии и ведении, отсутствием видения перспектив его развития. Кроме того, значительный процент ликвидируемых предприятий связан с отсутствием стратегии и навыков ведения конкурентной борьбы. Для большинства азербайджанцев, которые хотят начать свой путь в бизнесе, наиболее трудным становится именно первый шаг, связанный с поиском необходимого финансирования. Среди наиболее распространенных трудностей целесообразно выделить следующие:

- Отсутствие стартового капитала было названо самым сложным барьером для начала бизнеса. Почти 65% опрошенных предпринимателей малого бизнеса назвали отсутствие или недостаток необходимых финансовых ресурсов для создания и развития собственного малого бизнеса главной причиной отказа от принятия решения о начале собственного бизнеса.

- Второе препятствие для стартующих малых предприятий связано с боязнью высокой конкуренции со стороны крупных предприятий. Начинать любой бизнес можно, лишь имея уверенность, что будешь успешно конкурировать с другими участниками рынка, что твой товар или услуга будут востребованы потребителями. Поэтому очень важно заранее просчитать свои возможности, используя те механизмы поддержки, которые существуют в рамках деятельности общественных организаций и государственных структур.

- Искусственно созданные административные препятствия очень живучи и наносят ощутимый урон численности вновь создаваемых предприятий.

- В качестве четвертого барьера опрошенные респонденты отметили возможные проблемы, связанные с бухгалтерской отчетностью малого предприятия или индивидуального предпринимателя. Кроме того, слабая доступность экономических консультаций также тормозит рост количества малых предприятий.

**5. Финансовые проблемы малых предприятий.** Одной из основных проблем в этой области является дороговизна заемных финансовых ресурсов, которая определяется высокой ставкой кредитования, сложившейся исторически. И хотя заметна четкая тенденция к снижению ставки по кредитам (с более чем 18% в 2009 г. до 14% в 2015 г.), однако ресурсы все равно остаются относительно дорогими и не только не способствуют, а скорее препятствуют массовому развитию малых предприятий.

Другой проблемой является то, что банки предпочитают кредитовать уже существующий и эффективный средний и крупный бизнес, в том числе и ввиду его большей прозрачности, в то время как большинство малых предприятий по стране остается «в тени». По некоторым оценкам, на сегодняшний день потребность малого бизнеса в заемных средствах удовлетворяется на 20-30%, а в микрокредитах - на сумму от 1 до 10 тыс. долл. - всего на 5-7%.

*6. Уровень конкурентоспособности азербайджанского бизнеса как основное условие конкурентоспособности малого бизнеса.* Структура азербайджанского малого бизнеса в настоящее время показана в таблице 3.2.

Таблица 3.2.

**Отраслевая структура малых предприятий  
в 2014 г.**

<b>Отрасли</b>	<b>Количество малых предприятий</b>
Сельское хозяйство	1786
Промышленность	1721
Строительство	1328
Оптовая и розничная торговля	6352
Гостиницы и рестораны	352
Транспорт, амбарное хозяйство и связь	301
Операции, связанные с недвижимым имуществом, арендой и коммерческой деятельностью	274
Здравоохранение, и социальные услуги	305
Образование	198
Прочие услуги	2364
<b>Всего</b>	<b>14981</b>

Структура малого бизнеса примерно такова: 42% от всех малых предприятий занято в сфере оптовой и розничной торговли, 11,5% - в промышленности, около 12% - в сельском хозяйстве, 9% - в строительстве и 16% - в сфере прочих услуг. Однако в какой бы сфере ни работало малое предприятие, уровень развития и состояние деловой среды являются одним из важных и необходимых условий процветания таких предприятий. Именно поэтому серьезные исследования крупных международных организаций, посвященных исследованию конкурентоспособности национального бизнеса, равное внимание уделяют как оценке конкурентных преимуществ национальных фирм, так и оценке состояния деловой среды в стране, призванной поддерживать развитие этих фирм.

Наиболее известным рейтингом конкурентоспособности является рейтинг, составляемый Всемирным экономическим форумом (ВЭФ), который публикует свои исследования сравнительной конкурентоспособности более 25 лет и изучает более 100 стран, представляющих около 97% мирового ВВП.

Рейтинги конкурентоспособности основаны на комбинации общедоступных статистических данных и результатов опроса руководителей компаний - обширного ежегодного исследования, которое проводится ВЭФ совместно с сетью партнерских организаций - ведущих исследовательских институтов и компаний в странах, анализируемых в отчете. В 2013 году более 13500 лидеров бизнеса были опрошены в 139 государствах. Анкета составлена так, чтобы охватить широкий круг факторов, влияющих на бизнес-климат. В отчет также включен подробный обзор сильных и слабых сторон конкурентоспособности стран, что делает возможным определение приоритетных областей для формулирования политики экономического развития и ключевых реформ.

В отчете ВЭФ представлены два индекса, на основе которых составляются рейтинги стран:

1) Индекс глобальной конкурентоспособности (Global Competitiveness Index, GCI), т.е. комплексный процесс экономического роста и развития;

2) Индекс конкурентоспособности бизнеса (Business Competitiveness Index, BCI), т.е. развитие специфических для компаний факторов, способствующих повышению эффективности и производительности на микроуровне

Основным средством обобщенной оценки конкурентоспособности стран является Индекс глобальной конкурентоспособности (GCI), созданный для ВЭФ профессором Колумбийского университета Ксавье Сала-и-Мартином (Xavier Sala-i-Martin, Columbia University) и впервые опубликованный в 2004 г.

Экономика страны не может быть конкурентоспособна, если работающие в условиях этой страны компании неконкурентоспособны, при этом совершенно не важно, являются они внутренними фирмами или филиалами иностранных компаний. Однако уровень конкурентной борьбы компаний и производительность компаний неразрывно переплетаются с качеством национальной деловой среды. Стратегии компаний с высокой производительностью требуют более квалифицированных трудовых ресурсов, лучшей информации, более эффективных управленческих процессов, улучшенной инфраструктуры, лучших поставщиков, более продвинутых исследовательских учреждений, более интенсивного конкурентного давления и пр. Всемирный экономический форум начал тестирование микроэкономических основ конкурентоспособности в 1998 г. и при построении «Индекса конкурентоспособности бизнеса» использует доступные статистические данные и эконометрические методы.

В развитых странах на базе продуманной макроэкономической политики реформы, предпринимаемые на уровне компаний, являются ключевыми для решения проблем безработицы, роста экспорта и превращения экономического роста в рост уровня жизни. В развивающихся странах микроэкономические ошибки исправляются макроэкономическими и социальными программами. Для доступа к мировому рынку капитала страны могут стимулировать

краткосрочный экономический рост за счет программ стабилизации и финансовых реформ. Однако они часто приводят к и излишнему притоку капитала и создают иллюзию прогресса. Без проведения реформ экономический рост в конечном итоге затухает уже на уровне компаний, так же как и экспорт и создание новых рабочих мест, а рост заработной платы замораживается. В результате начавшееся бегство капитала подталкивает к проведению необходимых реформ.

Успешное развитие экономики требует прогресса на различных фронтах, и усилия, направленные на осуществление реформ, требуются на любой стадии экономического развития страны. Когда экономика развивается, она создает все новые и новые конкурентные преимущества, поэтому стратегически важно в процессе экономического развития знать, на какой основе следует развивать национальную конкурентоспособность, и для этого необходимо изучать многие аспекты стратегий компаний, а также национальной деловой среды.

Основой конкурентоспособности является производительность страны, которая, в свою очередь, состоит из производительности компаний этой страны. Уровень развития и производительность компаний напрямую зависят от качества национальной деловой среды. Пожалуй, этот «замкнутый круг» отражает самую суть этого индекса.

Предприятия должны изменять свои конкурентные преимущества по мере успешного экономического развития страны. Также необходимо переносить упор с конкуренции на основе унаследованных преимуществ (например, низкие издержки на рабочую силу или природные ресурсы) на конкуренцию за счет развития преимуществ эффективности и уникальности товаров и производственных процессов. При таком развитии предприятия видят необходимость уходить от использования, зарубежных каналов распределения в направлении создания собственных таких каналов.

Считавшееся конкурентным преимуществом на ранних стадиях развития становится недостатком на более высоких стадиях. Например, расширение

использования лицензионных технологий эффективно для предприятий стран с низким и средним уровнем дохода, но для предприятий стран с высоким уровнем дохода необходимо использование собственных технологий для развития производства. Однако необходимые изменения часто отвергаются бизнесом только потому, что достижения прошлых лет долго остаются прибыльными, а новаторство всегда рискованно и не всегда поощряется.

Движение к более высокому уровню конкуренции зависит также от соответствующих изменений в деловой среде. Эту среду можно разделить на 4 взаимосвязанные сферы, основанные на теории «конкурентного ромба» М. Портера:

- 1) качество условий (или факторов) производства;
- 2) суть стратегий предприятий и состояние конкуренции;
- 3) качество внутреннего спроса;
- 4) наличие связанных и поддерживающих производств.

Успешное экономическое развитие можно назвать процессом успешного обновления, в котором национальная деловая среда развивается в направлении поддержки и повышения уровня развития производительности предприятий благодаря их конкуренции. Страны отличаются друг от друга уровнем своего развития, следовательно, отличаются и их конкурентные преимущества.

Развитие компаний, их сила и способность к адаптации в меняющейся конкурентной среде в отдельной стране могут находиться на столь же высоком или низком уровне, как и качество деловой среды. Рейтинг глобальной конкурентоспособности 2015-2016 возглавила Швейцария, которая занимает первое место уже седьмой год подряд. Далее идут Сингапур и США - 2 и 3 места, соответственно. Германия, поднялась за минувший год с 5-й на 4-ю позицию. 5-е место занимают Нидерланды. Вслед за ними идут: Япония (6), Гонконг (7), Финляндия (8), Швеция (9). Первую десятку стран-лидеров замыкает Великобритания. Азербайджан в этом рейтинге занимает 40 место, а



среди стран бывшего СССР заняла третье место, пропустив вперед Эстонию (30 место), Литву (36).

### **3.2. Зарубежный опыт повышения конкурентоспособности малого бизнеса**

Способность МСП создавать, получать и коммерциализировать новые знания на мировых рынках имеет основополагающее значение для поддержания их конкурентоспособности.

Рассмотрим некоторые из основных стратегий МСП по повышению своей конкурентоспособности

- Инновационная стратегия, в которой малые и средние предприятия пытаются получить соответствующие доходы от своей базы знаний (Которые могут включать или не включать собственные инвестиции в НИОКР).
- Стратегия информационных технологий, которая предполагает инновационное использование информационных технологий с целью снижения затрат на малых и средних предприятий и повышения производительности.
- Нишевая стратегия, в которой МСП выбирают стать опытными глобальными игроками в узкой линейке продуктов.
- Сетевая стратегия, в которой МСП работает и сотрудничает с другими фирмами, будь то другие МСП или крупные предприятия, с тем чтобы улучшить свои возможности доступа и усвоения инноваций.
- Кластерная стратегия, в которой МСП располагается в непосредственной близости с конкурентами с целью воспользоваться переливами знаний, особенно на ранних стадиях промышленного цикла.

- Стратегия внешних прямых инвестиций, в которых МСП используют преимущества конкретных форм собственности за рубежом.

### ***Инновационная стратегия***

Один из важных источников конкурентоспособности для малых и средних предприятий заключается в том, чтобы служить в качестве агентов перемен, как двигатели для генерации новых идей и инновационной деятельности. Вместе с тем, что МСП будут использовать инновации как стратегию конкурентоспособности, кажется, противоречит многим стандартным теориям инноваций.

Отправной точкой для большинства теорий инноваций является фирма. Предполагается, что фирмы существуют экзогенно и что они участвуют в погоне за новым экономическим знанием в качестве вклада в процесс формирования инновационной активности. Но знание как ресурс по своей сути отличается от более традиционных ресурсов труда, капитала и земли, так как стоимость знания по своей сути неопределенна и его потенциальная ценность асимметрична среди экономических агентов.

Инвестирование в новое знание является рискованной деятельностью, которую большинство малых и средних предприятий не считают оправданной. Самым важным (хотя не единственным) источником новых знаний являются исследования и разработки (НИОКР). Другие ключевые факторы, генерирующие новое экономическое знание включают в себя высокие уровень человеческого капитала, квалифицированную рабочую силу, а также обязательное наличие ученых и инженеров.

Эмпирическая связь между вложениями знаний и инновационным результатом становится сильнее по мере того, как объект наблюдения становится все более агрегированным. Например, если объектом наблюдения являются страны, связь между инвестициями в НИОКР и патентованием является очень сильной. Самые инновационные страны, такие как США, Япония и Германия, как правило, осуществляют значительные инвестиции в

НИОКР. В отличие от этого малая патентная активность ассоциируется с развивающимися странами, которые имеют очень низкие расходы НИОКР. Аналогичным образом, связь между НИОКР и инновационным результатом, измеренным в терминах либо патентов, либо новых инновационных продуктов, также сильна, когда объектом наблюдения является промышленность. Самые инновационные отрасли, такие как компьютеры, оборудование и фармацевтические препараты также имеют тенденцию быть наиболее интенсивными в НИОКР. Тем не менее, при проверке данной связи на фирме как на объекте наблюдения, связь между вложением знания и инновационным выходом становится гораздо более разреженной, и особенно слабой, когда небольшие фирмы включены в выборку.

В связи с этим возникает вопрос – «Где инновационные фирмы с небольшим или никаким НИОКР получают исходные знания?» Этот вопрос особенно актуален для новых малых и средних предприятий, которые практически не занимаются НИОКР, но в значительной степени способствуют инновациям во вновь возникающих отраслях, как биотехнологии и компьютерное программное обеспечение. Один из ответов заключается в том, что исходные знания приходят от сторонних фирм или научно-исследовательских институтов, таких как университеты. Экономическое знание переливается из других фирм, проводящих НИОКР или из научно-исследовательских лабораторий университетов. Но почему знания должны переливаться из источника своего происхождения? По крайней мере, два главных канала перелива знаний определены в литературе, и оба имеют свои истоки в вопросе присвоения знаний.

Когда фокус смещается от фирмы к личности в качестве соответствующего объекта наблюдения, проблема присвоения остается, но возникает вопрос, «Как могут экономические агенты, наделенные новыми знаниями, лучше всего присвоить отдачу от этого знания?» Если ученый или инженер может преследовать новую идею в рамках организационной

структуры его фирмы, и если он может присвоить ожидаемую ценность этого знания, он не имеет никаких оснований, чтобы уйти. С другой стороны, если он помещает большую ценность в свои идеи, чем делает его компания, он может выбрать начать новую компанию, чтобы присвоить ценность своего знания. Используя метафору, представленную Альберта Хиршмана (1970), если голос оказывается неэффективными, и лояльность достаточно слаба, работник умственного труда может выбрать уйти из фирмы или университета, где знание изначально был создан. В этом канале перелива производственная функция знания представлена на самом деле наоборот. Знание является экзогенным и воплощено в работнике. Фирма создана эндогенно, через усилие работника присвоить ценность его знаний с помощью инновационной деятельности.

Что вытекает из новых эволюционных теорий и эмпирических данных по инновациям в качестве конкурентной стратегии, картина рынков в движении с большим количеством новых компаний, вступающих в отрасль и множеством покидающих ее. Но является ли это движение горизонтальным, при котором определенное количество покидающих фирм заменяются фирмами, вступившими в отрасль относительно недавно, или вертикальным, где значительная доля покидающих фирм заменяется на совсем молодые предприятия? В некоторых отраслях динамику легче понять, используя вращающуюся дверь как метафору: новые предприятия входят, но с высокой вероятностью последующего выхода. Другие отрасли промышленности лучше охарактеризовать с использованием в качестве метафоры лес: новые участники рынка вытесняют существующих. Какая метафора наиболее подходит зависит от технологических условий, экономии масштаба, и спроса, лежащих в основе данной отрасли. Там, где экономия масштаба имеет большое значение, модель вращающейся двери является более распространенной. В то время как старт-ап-ы и новые участники не могут быть удержаны наличием высоких параметров экономии масштаба, процесс

отсеивания фирм гарантирует, что только те фирмы, которые растут смогут выжить больше чем несколько лет.

Когда МСП применяют стратегию инноваций, они, как правило, начинают с очень малых масштабов результатов. Эмпирические данные показывают, что пост-входной рост выживших новых участников, как правило, стимулирован степенью разрыва между минимальным эффективным объемом выпуска и размером фирмы. Вероятность выживания какой-либо конкретной новой фирмы имеет тенденцию к снижению по мере того, как увеличивается этот разрыв. Только МСП, предлагающие жизнеспособный продукт, который можно будет эффективно производить, будут расти, и в конечном счете приблизятся или достигнут минимальный эффективный объем выпуска продукции. Остальная часть будет застаиваться, и в зависимости от жесткости другого механизма отбора - уровень экономии масштаба - в конечном итоге может быть вынуждена выйти из отрасли. Таким образом, в высоко инновационных отраслях промышленности, существует непрерывный процесс вступления новых малых и средних предприятий с низким уровнем их индивидуального выживания. Хотя неравномерное распределение размера фирм может сохраняться с замечательной стабильностью в течение длительного периода времени, это не из-за постоянности состава малых и средних предприятий. Скорее всего, служа в качестве агентов изменения, МСП обеспечивают существенный источник новых идей и экспериментов, которые в противном случае остались бы неиспользованными в экономике.

### ***Стратегия информационных технологий***

Вторая стратегия, которую МСП могут использовать для повышения своей конкурентоспособности на мировых рынках, включает применение и внедрение новых технологий, которые эффективно служат для снижения затрат. Существует целый ряд значительных новых технологий, которые

включают в себя Интернет и микропроцессор, помогающих смягчить взаимосвязь экономики масштаба и прибыли традиционно ассоциируемых с крупномасштабным производством. Классическим примером может служить принятие станков с числовым программным управлением (ЧПУ) в обрабатывающей промышленности. Такого рода оборудование способствовало снижению минимального эффективного масштаба производства необходимого для достижения экономии масштаба. Общепринятые идеи об экономии масштаба оспариваются. Масштаб сам по себе переопределяется. Мелкие фирмы набирают почти в каждом рынке ... Даже самые маленькие из фирм может участвовать в определенных видах деятельности - от предприятий по поливу до предприятий по оказанию специализированных юридических услуг - лучше, чем гигантские корпорации. Так мы видим, расширяющуюся тенденцию к де-интеграции и субподряду.

Новые веб-информационные технологии позволяют МСП достичь возможностей глобального маркетинга при очень низких затратах. МСП также используют электронную коммерцию и интернет-доступ к продуктам, как например программы финансового и бухгалтерского менеджмента, которые повышают возможности организации и менеджмента, в то же время снижая затраты, связанные с управлением малого и среднего бизнеса. Такие продукты позволяют МСП создавать виртуальные склады, где они строят прямые связи между производителями и конечными потребителями. Но, чтобы правильно воспользоваться такими основанными на интернете финансовыми и бухгалтерскими системами, малым и средним предприятиям, как правило, необходимо модифицировать или изменить свою организационную структуру. В физическом мире, масштаб экономики и стандартизация играет главную роль. Цифровой мир обеспечивает индивидуальную настройку продукта, клиенты будут непосредственно взаимодействовать только с посредником,

который обеспечивает видимость наличия огромного перечня широкого ассортимента продукции. Важной стратегией, применяемой МСП для создания конкурентоспособности на мировых рынках, является использование цифровых технологий для развития ключевых компетенций и сотрудничество с другими МСП для построения инновационного контента с учетом уникального вкуса каждого потребителя.

### ***Нишевая стратегия***

Некоторые предприятия, особенно малые и средние фирмы, предпочитают ориентироваться на специализированные рынки или инновационные ниши, которые существуют как в родной стране, так и на зарубежных рынках. Как отмечает BusinessWeek, "Нишевые игроки в США в действительности создают новые рынки."<sup>6</sup> Но какие типы компаний, как правило, участвуют в создании новых рынков и занимают специализированные ниши? BusinessWeek отмечает, "Это компании, о которых вы никогда не слышали. Они производят системы автомойки в Европе и на Ближнем Востоке, машины для производства пончиков в Канаде, и оборудование для аквакультуры на Филиппинах. На рынке высоких технологий они делают компьютеры параллельной обработки для Японии и спутниковые приемники для Германии. В какой-то степени — это стратегия, используемая малыми и средними компаниями Германии, обычно называемыми Mittelstand. Многие из этих малых и средних компаний, - которые включают в себя такие компании, как Krones, Корбер / Хауни, Weinig, Webasto и TetraWerke - не очень хорошо известны публике. Тем не менее, доля мирового рынка этих компаний, как правило, намного превосходит доли крупных компаний Германии. При расчете с точки зрения специализированных продуктов, которые они производят, компании Mittelstand имеют от 70 до 90%

---

<sup>6</sup> "The Little Guys Are Making It Big Overseas," *Business Week*, 27 February 1989, pp. 67-69.

доли мирового рынка и на них приходится основная часть профицита немецкого торгового баланса.

Одним из главных стратегических инструментов, используемых компаниями Mittelstand является сочетание продуктовой специализации с географической диверсификации. Как правило, эти фирмы сосредоточены на конкретной рыночной нише, обычно той, которая требует технических знаний, и ресурсы компании посвящены сохранению лидирующих позиций в этой нише. Диверсификация, как правило, считается врагом сосредоточения внимания на основном продукте. Но из-за своей специализации и малого размера, компании Mittelstand часто оказываются в невыгодном положении с точки зрения экономии масштаба. Вторая часть их стратегии, таким образом, в глобальном присутствии. Специализация продукт-рынок достигается через широкие географические рынки, так что глобализация маркетинга и продаж создает достаточный масштаб для восстановления затрат на НИОКР и поддержания расходов на приемлемом уровне. Руководитель компании, которая делает лабораторное оборудование, пояснил, что типичная стратегия Mittelstand, "Если вы маленькие, ваш фронт атаки должен быть узким. Вы бы лучше сосредоточить Ваш бизнес. И если вы сосредоточены, вы должны найти клиентов для вашей специализации во всем мире, чтобы окупить НИОКР инвестиции "

Немецкий Mittelstand действительно скрытые экономические чемпионы. Одно исследование показало, что эти компании составили в среднем 22,6% мирового рынка в соответствующем рынки сбыта, а также 31,7% европейского рынка. Каждая компания имела, в среднем, 9,6 иностранных дочерних компаний - конечно чрезвычайно большое число иностранных дочерних компаний, учитывая довольно скромные размеры материнской компании. Прямые иностранные инвестиции играют центральную роль в этих компаниях. Их

пятилетний



рост выручки составил 16,2%, в то время как пятилетний рост числа работников составил 9,8%.

Одним из ключей к успеху немецкого Mittelstand была их твердая приверженность к глобальному расширению. Они инвестируют за границей заводы, оборудование и технологии, и они инвестируют в людей. Даже тогда, когда высокие первоначальные инвестиции не могут быть оправданы с точки зрения краткосрочных доходов, малые и средние предприятия считают важным предпринять такие глобальные инвестиции из-за демонстрационного эффекта - показать потенциальным клиентам и деловым партнерам, что они привержены местной экономике. Компании Mittelstand также поддерживают стратегию, в которой они настаивают на таком же высоком стандарте в принимающем рынке, как они делают на внутреннем рынке, в частности, в обслуживании их производства путем создания сильных и надежных сервисных сетей. Именно благодаря такой агрессивной стратегии расширение производства на внешних рынках, немецкие Mittelstand компании смогли преодолеть присущий им недостаток размера. Тем не менее, малые и средние предприятия Германии не смогли преодолеть риски, присущие высокой степени специализации, и особенно их уязвимость к изменениям рынка.

Несмотря на свою специализацию, немецкие Mittelstand компании придерживаются стратегии, которая не слепо привержена к технологической передовой. Их внимание сосредоточено, скорее, на стыке технологий и нуждах клиента, обязательство, которое принимает различные формы. Например, немецкая Mittelstand очень хороша в обучении клиентов. По мере усложнения продукции, клиенту требуется больше инструкций в использовании и поддержании продуктов, которые обеспечивают Mittelstand. Эта ориентированность на специализированную продуктовую нишу, сочетающую в себе, как правило, сложные технологии со старательной преданностью потребностям потребителей, делает стратегию прямых иностранных

инвестиций столь важной для немецких Mittelstand. Для того, чтобы понять особенности каждого принимающего рынка, компания извлекает выгоду от производства в месте расположения принимающего рынка. По-видимому, передаваемое знание того, которое включает в себя большой подразумеваемый элемент, лучше всего получить по непосредственной географической близости. Местное присутствие также имеет большое значение для предоставления услуг, таких как обучение для клиентов. В то время как такие услуги могут быть переданы по контракту за пределы компании, ценностная специфичность продукта, в сочетании с его высокой технологической сложности, практически связывает сервисный компонент с производимым продуктом.

По опыту немецкой Mittelstand, когда технология доминирует над предприятием и ученые и инженеры являются движущей силой на предприятии, уровень удовлетворенности клиентов, как правило, страдает и спрос смещается в другое место. И наоборот, когда отдел маркетинга является движущей силой предприятия, страдает технологическая сложность. В то время как клиенты могут быть удовлетворены в статическом смысле, предприятие не участвует в динамической разработке продукта, что оставляет его уязвимым для конкуренции со стороны более технологически продвинутых компаний. Клиенты в конечном итоге вознаградят технологических лидеров, которые могут обеспечить их непредвиденными инновациями и усовершенствованиями продукта. В этом смысле, балансировка конфликтующих потребностей клиентов является деликатной стратегией, которую может достичь только очень гибкое предприятие, которое имеет как технологическую компетенцию, так и чувствительность к потребностям потребителей. В идеале в МСП ученые и инженеры должны иметь глубокое понимание того, что их клиентам на самом деле нужно, но это может быть только возвращено на основе тесного и частого контакта с клиентами. Такой прямой и повторный контакт между клиентами и инженерным отделом является особенно важным, чтобы последний не недооценивал проблемы применения технологий для коммерческих нужд.

Действительно, немаркетинговые сотрудники, участвующие в немецкой Mittelstandengage находятся в непосредственном контакте с клиентами в два раза чаще, чем в крупных немецких корпорациях. Это характерно для важности, вкладываемой немецкими малыми и средними предприятиями в контакт клиента с работниками проектирования, производства и финансов для того, чтобы убедиться, что инновационная деятельность по-настоящему удовлетворяет потребности клиентов.

### ***Стратегия связей***

Четвертая стратегия, открытая для предприятий малого и среднего бизнеса, которые хотят оставаться конкурентоспособными на мировых рынках, - активно участвовать в сетях и сотрудничать с другими фирмами, будь то другие МСП, крупные предприятия, или сочетание обоих. Культура взаимозависимости и обмена среди людей в Силиконовой долине способствовала превосходной инновационной производительности, особенно по сравнению с Рут Бостона 128, где фирмы и частные лица более изолированы друг от друга. В изучение сетей в Силиконовой долине, подчеркивается роль отдельных лиц в содействии передачи знаний через агентов, фирм и даже отраслей. Это не просто концентрация квалифицированной рабочей силы, поставщиков и информации, отличающих область. Разнообразие региональных учреждений – включающее Стэнфордский университет, несколько торговых ассоциаций и местные коммерческие предприятия, а также множество специализированных фирм по консалтингу, исследованию рынка, связям с общественностью и венчурных компаний – предоставляет технические, финансовые и сетевые услуги, которые предприятия региона часто не могут позволить себе индивидуально. Эти сети бросают вызов секторальным барьерам: отдельные люди легко перемещаются из фирм по производству полупроводников в фирмы по производству дисководов или от производства компьютеров к созданию сетей. Они переходят из солидных фирм в стартапы

(или наоборот), и даже в фирмы по исследованию рынка или консалтинговых фирм, а из консалтинговых фирм обратно в стартапы. И они продолжают встречаться на торговых выставках, отраслевых конференциях, а также десятках семинаров, бесед и социальных мероприятиях, организованных местными бизнес-организациями и торговыми ассоциациями. В этих форумах, отношения легко формируются и поддерживаются, происходит обмен технической и рыночной информацией, создаются деловые контакты и задумываются новые предприятия. Эта децентрализованная и подвижная среда также способствует распространению нематериальных технологических возможностей и пониманий.

Эти наблюдения указывают на то, что различия в структуре, лежащей между регионами, может объяснять различия в темпах роста и технологических изменений. В литературе возникли жаркие дискуссии о том, как экономические структуры в пределах географической единицы наблюдения могут формировать экономическую эффективность. Спор вращается вокруг двух вопросов: (1) степень разнообразия по сравнению со специализацией в регионе, и (2) степень монополии по сравнению с местной конкуренцией.

Одна модель предполагает, что концентрация фирм в той или иной отрасли в географическом регионе способствует переливам знаний между фирмами (модель Marshall-Arrow-Romer). Эта модель формализует понимание того, что концентрация способствует переливу знаний среди фирм и, следовательно, способствует инновационной деятельности. В той степени, что индивидуумы в населении являются идентичными и занимаются идентичными видами деятельности, расходы на связь и операции сведены к минимуму, и выше вероятность того, что знания будут проливаться между ними. Сделано важное предположение, что внешние знания существуют только для фирм в пределах одной отрасли.

Существует также теоретическая дискуссия о влиянии конкуренции на инновационную деятельность. Marshall-Arrow-Romer модель предсказывает,

что местная монополия должна быть выше конкуренции на местном уровне, потому что она максимизирует способность фирм присваивать экономическую ценность, получаемую от своих инвестиций в новые знания, и, таким образом, стимул к инновациям. В противоположность этому, Портер утверждают, что конкуренция в большей степени способствует генерации внешних знаний, чем локальная монополия. Большое количество фирм не только приведет к усилению конкуренции за новые идеи, но они также облегчат ввод новых, специализированных фирм, так как дополнительные входы и услуги, более вероятно, будут доступны в диверсифицированной конкурентной среде, чем в среде, в которой преобладают крупные вертикально интегрированные производители.

Фактические данные, кажется, указывают, что разнообразие и конкуренция на местном уровне оказали положительное влияние на темпы роста промышленности в городах США от 1956-1987. Результаты исследования, показывают, что регион характеризующийся разнообразием фирм, участвует в дополнительной экономической деятельности, но которые разделяют общую научную базу, в большей степени способствует инновациям, чем более специализированная область. Кроме того, результаты этого исследования свидетельствуют о том, что местная конкуренция за новые идеи в рамках города в большей степени способствует инновационной деятельности, чем местная монополия. Пожалуй, самым важным выводом из этих двух исследований, однако, является то, что базисная экономическая и институциональная структура имеет значение для инновационной производительности, так же как и микроэкономические связи через агентов и фирм.

Альтернативная система промышленной организации, называемая гибкой специализацией, стала возрождением способа связывания МСП в производственные сети с превосходной инновационной деятельности.

Гибкая специализация относится к производству малых серий специально разработанных товаров конкретного качества, как правило, для нишевых рынков. Гибкие производственные системы, как правило, имеют следующие пять характеристик:

– *Опора на универсальное оборудование.* Использование оборудования общего назначения повышает гибкость этих фирм быстро менять характеристики продукта для удовлетворения нужд клиента. Но это требует квалифицированной рабочей силы, а также высокие инвестиции в человеческий капитал.

– *Непрерывные инновации.* И природа продуктов, а также методы производства и организации, постоянно совершенствуются.

– *Кластеризация.* Группы предприятий, производящих одинаковый продукт, являются «грядками» для обмена новых идей. Физическая близость способствует передаче знаний, а также углубляет развитие институтов повышающих эффективность.

– *Создание сетей.* Формальные и неформальные связи между предприятиями, включающие в том числе и отношения субподряда, способствуют экономической специализации фирм, а также превосходному доступу к информации.

– *Эффекты перелива.* Знание, созданное в рамках предприятия, перетекает для использования другими предприятиями.

Существует немало свидетельств в пользу гипотезы, что гибкие производственные системы на самом деле превосходят те, которые основаны на массовом производстве. Один из наиболее ярких примеров превосходной экономической производительности демонстрирует, смешанный сельскохозяйственно-промышленный регион, расположенный на севере центральной Италии. Благодаря гибкости производства, мелкие фирмы добились лучших экономических показателей, чем крупные предприятия. В этих специализированных промышленных районах агломерации

промышленности работают в тесной физической близости. Узкое разделение труда, свойственное крупным предприятиям, было заменено организационной структурой, в которой сотрудники выполняют широкий спектр различных задач.

Не только техническое превосходство делает фирмы в итальянских сетях настолько успешным, но и важность связей между фирмами и частными лицами. Хорошее взаимодействие между заказчиками, производителями и поставщиками капитала в Италии создали среду, которая способствует продвижению инноваций. Производители создают сложный и постоянно меняющийся спрос, который заставляет поставщиков обеспечить непрерывный поток все возрастающих инноваций. То же самое можно сказать и о тесных связях между производителями и заказчиками, где последние обеспечивают быструю обратную связь о технических решениях. Эти связи были поддержаны политикой органов национальной и местной государственной власти, а также широкой сетью частных экономических объединений и политических организаций. Эти фирмы, как правило, предпочитают децентрализованное расположение производства в непосредственной близости от других фирм в сети в попытке сохранить небольшие эффективные рабочие группы.

Сетевая структура позволяет компаниям снизить затраты и стимулировать инновации путем совместной работы с внешними фирмами или передачи им работы по субподряду. В то время как существует опасность того, что аутсорсинг может привести к более высоким операционным расходам, может выдать конкурентам секреты продукта и дизайна, или может привести к снижению контроля качества, большинство малых и средних предприятий в данном регионе считают, что выгоды перевешивают эти опасения. Более высокие операционные расходы, связанные с учетом затрат на сеть и субподрядные фирмы, например, может быть предпочтительнее незнания стоимости каждой фазы производства, когда все делается внутри предприятия.

Однако остается вопрос, о том, насколько хорошо такие сети реагируют на радикальные инновации.

### ***Кластерная стратегия***

МСП могут решить повысить свою конкурентоспособность на мировых рынках путем участия в локализованных географических кластерах. В стратегии кластеризации, фирмы пользуются преимуществами связей с другими предприятиями, предоставляемыми географической близостью, для того чтобы иметь лучший доступ к новым идеям и знаниям. Эта стратегия может быть особенно важной в молодых отраслях или отраслях, где стратегическое знание неоспоримо.

Может показаться парадоксальным утверждение, что вопросы географии влияют на инновационную деятельность в мире электронной почты, факсимильных аппаратов и киберпространства, где резко упала стоимость коммуникаций. Но существует важное различие между знаниями и информацией. Информация, такая, как цена на золото на Нью-Йоркской фондовой бирже или стоимости йены в Лондоне, может быть легко кодифицирована и имеет единственный смысл и толкование. В противоположность этому, знание является расплывчатым, трудно кодифицируемым и часто только по счастливой случайности распознаваемым. В то время как предельная стоимость передачи информации резко сократилась с телекоммуникационной революцией, предельные издержки передачи знаний, и особенно неявных знаний, на самом деле поднимаются с расстоянием.

Экономическая литература показывает, что распространения знаний действительно географически ограничены. Ограничения данных могут быть преодолены, чтобы изучить степень распространения знаний и их связь с географией инновационной деятельности с использованием прокси-серверов, как патентования деятельности, патентные цитатах, или новых введений продукта.



Относительное значение близости, и, следовательно, склонность фирм к пространственной кластеризации, формируется стадией жизненного цикла отрасли. В теории, распространения знаний и склонность инновационной деятельности к пространственной кластеризации будут наибольшими в тех отраслях, где неявное знание играет важную роль. Роль неявного знания в формировании инновационной активности, предположительно, наибольшая на ранних стадиях жизненного цикла отрасли, прежде, чем стандарты продукта были созданы и возник доминирующий дизайн.

С одной стороны, новое экономическое знание, воплощенное в квалифицированных рабочих имеет тенденцию повышать склонность инновационной деятельности к пространственной кластеризации на всех этапах жизненного цикла отрасли. С другой стороны, некоторые другие источники нового экономического знания, такие как университетские исследования, как правило, повышают склонность инновационной деятельности к кластеризации на стадии внедрения жизненного цикла, но не во время роста или падения отрасли.

Важность локальных кластеров очевидна из итальянского опыта. Кластеры фирм имеют высокий уровень инвестиций в технологии процесса, в частности, в автоматизацию производства, NC (числовое программное управление), CAD-CAM (системы автоматизированного проектирования – системы автоматизированного производства) и связанные с ними технологии. По данным ряда исследований итальянских кластеров, они способствовало распространение новых технологий через:

- Имитация новаторов последователями, чему способствует наблюдение технологического принятия и доступ к объектам.
- Положительный обмен из уст в уста, который происходит более быстрыми темпами, в социальной общности предпринимателей.
- Эффекты перелива, которые облегчаются мобильностью работников и технических специалистов, деятельностью технических консультантов и

коммерческой деятельностью поставщиков капитального оборудования, взаимодействием с производителями оборудования, которое интенсивно, повторяется, что позволяет разработке технической репутации, доверия и готовности экспериментировать новыми технологиями.

### ***Стратегия прямых иностранных инвестиций***

Существует немало доказательств того, что транснациональная экономическая деятельность малых и средних предприятий увеличивается с течением времени. Выросло не только абсолютное значение прямых иностранных инвестиций малых и средних предприятий в течение долгого времени, но так же и их доля от общего объема прямых иностранных инвестиций, по крайней мере, в ряде стран, включая Италию, Нидерланды и Японию.

Эффективность стратегии прямых иностранных инвестиций в повышении конкурентоспособности МСП определяется тремя основными наборами факторов. Во-первых, предприятие должно иметь такой набор способностей на внешних рынках, который бы превосходил фирмы, расположенные в других странах. Такие специфические активы фирмы, которые можно назвать преимуществами собственности, являются главным образом нематериальными активами, такими как запатентованные знания или позиция лидера рынка или человеческий капитал. Вторым фактором является то, что выгоды, получаемые малым и средним бизнесом от использования своих специфических преимуществ собственности должны превышать возможные выгоды, если бы он решил продать или лицензировать их иностранным фирмам вместо этого. Выгоды могут включать в себя получение большей доли целевого рынка, диверсификацию рисков, или доступ к жизненно важной информации о потенциальных входах или возможностях рынка. Эти выгоды от расширения деятельности предприятия за рубежом должны превышать ожидаемые выгоды от экстернализации свои права собственности через другие механизмы, такие, как лицензирование,

контракты на управление, франшиза, договора технических услуг и субподряд.

И, наконец, третий набор факторов составляют те, которые делают производство за рубежом выгодным. За пределами родной страны должно быть такое наличие исходных факторов производства (включая природные ресурсы), которое обеспечивает преимущество производства за рубежом, так как в противном случае было бы проще экспортировать продукт на внешние рынки.

МСП сталкиваются с рядом недостатков, присущих их размерам, в отношении проведения транснациональных видов деятельности. В частности, малые и средние предприятия явно имеют невыгодное положение с точки зрения экономии масштаба и других связанных с размерами специфических преимуществ собственности. Кроме того, они могут иметь больше трудности с получением ресурсов на благоприятных условиях. И все преимущества, дарованные дочерним и отраслевым учреждениям действующей корпорацией, такие как доступ к административной, управленческой, НИОКР и маркетинговой мощностям, менее очевидны для малых и средних предприятий, чем для их более крупных коллег. Тем не менее, выгоды от расширения своих рынков, отражения различных требований потребителей, налаживание связей с иностранными сотрудниками, и в первую очередь доступ к новым источникам знаний, очевидно, делает ПИИ важным элементом в арсенале стратегий, открытых для малых и средних предприятий, которые хотят оставаться инновационным в глобальной экономике.

### **3.3. Основные факторы успеха малого бизнеса в конкурентной борьбе.**

На фоне формирования международного рынка конкурентная борьба за клиентов заставляет предприятия развивать формы и механизмы ведения конкурентной борьбы и управления конкурентоспособностью. По данной

причине основным фактором успешного существования предприятия становится конкурентоспособность.

На сегодняшний день для достижения успеха на рынке определяющим становится рациональное применение факторов конкурентоспособности продукции таких как:

- эффективность коммуникативной политики фирм конкурентов;
- практика разработки новых товаров и присвоения торговых марок;
- привлекательность упаковки товаров;
- организация и эффективность сервисной политики конкурирующих фирм;
- показатели сбыта и его организация у конкурентов;
- эффективность каналов товародвижения конкурентов.

Конкуренция представляет собой своеобразную борьбу предпринимательских структур за наибольший объем спроса, состязательность за расширение круга покупателей и увеличение своей доли на рынке.

Конкурентоспособность предпринимательской структуры рассматривается также как совокупность характеристик самой организации, определяемых уровнем использования ее потенциала, внешних социально-экономических и организационных факторов, позволяющих создавать продукцию, которая по ценовым и неценовым характеристикам более привлекательна для потребителей.

Конкурентоспособность малого предприятия зависит от нескольких факторов:

- конкурентоспособность производственно-технической составляющей малого предприятия выражается в адекватности ее условиям стратегии маркетинга, возможности производить качественный, но в тоже время мало затратный продукт;
- конкурентоспособность человеческих ресурсов малого предприятия выражается в уровне знания и понимания сотрудниками стратегии предприятия и путей ее достижения;

- конкурентоспособность процедурной базы выражается в адекватности и соответствии внешним нормативным документам внутренних процедур, правил и инструкций;
- конкурентоспособность ресурсов информации определяется ее достоверностью, практичностью, точностью и конкретностью.

Успех малого предприятия определяется множеством факторов, одним из важнейших среди которых является внутренняя среда предприятия. Состояние данной среды непосредственно связано с личностью собственника, уровнем его компетентности, целеустремленности, способностей к ведению малого предприятия.

Конкурентные преимущества проявляются в превосходстве в организационно-экономической, технико-технологической, маркетинговой сферах деятельности предпринимательской структуры в виде дополнительной прибыли, более высокой рентабельности и рыночной доли, увеличении объема продаж; возникают в результате применения современных технологий, снижения себестоимости выпускаемой продукции (услуг), дифференциации производства и использования целевых сегментов рынка, быстрой адаптации к изменениям на рынке.

Основным критерием, по которому классифицируются конкурентные преимущества, считается сущность источника появления таковых. В соответствии с данным критерием конкурентные преимущества делятся на 7 видов:

- основанные на экономических факторах (состояние рыночной конъюнктуры, политика государства, факторы, влияющие на спрос на продукт фирмы, факторы финансирования малого предприятия);
- конкурентные преимущества по нормативно-правовому признаку (льготы, субсидии, таможенные правила и пошлины);
- структурные конкурентные преимущества (вертикальная и горизонтальная диверсификация, захват новых рыночных ниш и сегментов);

- конкурентные преимущества по административному признаку (лицензирование, патентование, правила регистрации малых предприятий, условия аренды помещений и использования земельных участков);
- конкурентные преимущества инфраструктурного типа (наличие средств коммуникаций, состояние рынков рабочей силы, капитала, развитие сбытовой сети, развитие фирм, осуществляющих оказание консалтинговых и других деловых услуг);
- технические конкурентные преимущества (сущность технологической составляющей производства);
- неправовые конкурентные преимущества (базирующиеся на показателях географического и демографического положения).

То есть конкурентоспособность продукта является частью конкурентоспособности всего малого предприятия. В реалиях существования рынка конкуренция предприятий большей частью сводится к конкуренции товаров, что ставит вопрос постоянного совершенствования потребительских качеств продукции. В тоже время принципиальным различием конкурентоспособности предприятия от конкурентоспособности продукции является тот факт, что конкурентоспособность предприятия определяется для длительного промежутка времени и формируется не только от оценки потребителя, но и самим предприятием.

Отраслевые ключевые факторы успеха (КФУ) — факторы, требующие пристального внимания предприятия, так как от них зависит успех предприятия непосредственно сказывающийся на его финансах.

Наиболее важной аналитической задачей, стоящей перед предприятием является выявление ключевых факторов успеха малого предприятия с учетом динамики тенденций изменения отрасли и конкурентной борьбы.

К ключевым факторам успеха относят факторы, основывающиеся на условиях рынка и предоставляющие предприятию возможность получить преимущества над конкурентами.

К такого рода факторам можно отнести «экологическую нишу», когда предприятие находит сегмент рынка, доступный для освоения, и укрепляется на нем.

Ключевые факторы всегда определяются сравнением своей продукции с продукцией конкурентов. После определения результатов данного сравнение руководство предприятия принимает решение по каким параметрам необходимо добиться преимущества и обойти конкурентов, по каким из них идти вровень или уступить.

Важную роль в работе с ключевыми факторами успеха играют составляющие структуры фирмы, называемые «центры ответственности». В большинстве случаев ключевые факторы успеха формируются именно там. Центры ответственности – это отделы предприятия, отвечающие за достижение плановых финансовых показателей.

Затратные центры – подразделения, ответственные за расходование ресурсов в пределах норм. Цель руководства центров затрат состоит в минимизации разницы между фактическими затратами от плановых.

Сбытовые центры – отделы, ответственные за сохранение максимально возможной цены товара в сочетании с максимальным объемом продаж.

Центры дискреционного типа – подразделения административного характера, для которых невозможно установить норматив соотношения затрат с результатами. Для них устанавливается требование максимизации качества деятельности при сохранении гибкости расходов маркетинга.

Прибыльные центры – к данным центрам относят все отделы, связанные с продукцией.

Центры капиталовложений, эффективность которых определяется по показателю «возврата на вложенный капитал».

Из этого следует вывод важности использования ключевых факторов успеха, так как они дают предприятию конкурентные преимущества.

К основным показателям успеха малого предприятия можно отнести следующее:

· *Выживание*

Продолжительность своего существования является первостепенной задачей деятельности любого предприятия. Такое существование может тянуться от нескольких десятков до сотен лет и нет ограничения для данного показателю. Для того, чтобы выживать в конкурентной борьбе на протяжении длительного периода времени, предприятие должно уметь гибко реагировать на изменения рынка, подстраивать свои цели и товары под требования среды.

· *Эффективная деятельность с четким результатом*

Для достижения успеха на протяжении длительного промежутка времен предприятие должно быть как эффективным, так и результативным.

Для достижения этого предприятие должно выбрать в качестве своей цели удовлетворение серьезной потребности.

· *Производительность*

Наличие результата еще не означает эффективность деятельности. Эффективность это показатель, измеряемый количественно и дающий представление о входах и выходах процесса производства. Показателем относительной эффективности деятельности предприятия является производительность. По мере роста эффективности деятельности предприятия растет и показатель его производительности. Если производственный отдел повышает объем выпуска продукции с теми же ресурсами и показателями товара, то речь идет о повышении производительности. Если же рост происходит за счет снижения качества, то производительность падает. Таким образом, не смотря на то, то производительность это количественный показатель, при ее определении учитывает качество деятельность, а не только сокращение затрат.



Чем выше производительность предприятия, тем велика вероятность, что данное предприятие добьется успеха по сравнению с конкурентами с более низкими показателями производительности. По мере же роста разрыва в показателе производительности с рыночным лидером падают шансы предприятия выжить в условиях конкурентной борьбы.

Положение в отрасли постоянно меняется, по причине того, что действующие в ней силы оказывают влияние на действия участников отрасли, заставляя их приспосабливаться и менять свое поведение. Отраслевые движущие силы — это базовые причины, влияющие на изменение условий конкурентной борьбы и ситуации на рынке в целом. Стадии цикла развития экономики определяют отрасль в целом, но в то же время имеется большое количество причин колебаний отраслевой ситуации помимо смены стадии цикла.

Не смотря на важность выявления стадии развития отрасли, более существенным для анализа является определение факторов, способствующих серьезным колебаниям в уровне конкуренции и отрасли в целом. Движущими называют силы, оказывающие наибольшее воздействие и определяющие саму суть перемен. Изучение движущих сил отрасли состоит из двух этапов:

- Выявление движущих сил самих по себе
- Выявление степени воздействия движущих сил на отрасль.

Анализ состояния конкурентной среды осуществляется посредством оценки факторов конкурентной среды с осуществлением ряда взаимосвязанных процедур:

1. Анализ политики государства в области регулирования конкуренции (антимонопольная политика, стимулирование конкуренции, участие государства в производстве и реализации продукции, и т. д.).
2. Анализ вероятности появления новых конкурентов, определяемый величиной входного барьера, который зависит от ряда факторов (тип производства в отрасли и соответствующий уровень отраслевой себестоимости - ниже

себестоимость, выше барьер; степень дифференциации продукции - если выше, то барьер выше; доступность каналов распределения продукции - выше доступность, выше барьер; потребность в дополнительных капитальных вложениях - потребность выше, барьер выше; консерватизм системы поставок - если выше, барьер выше; другие факторы себестоимости продукции - выше себестоимость, барьер выше).

3. Степень влияния клиентов (угроза потери потребителей; «бедность» потребителей, что делает их чувствительными к возможному изменению цен; большое количество однотипной продукции, способствующее легкому переходу покупателя к другому продавцу; избыток информации о товарах, способствующий переходу к лучшему продавцу).

4. Уровень влияние поставщиков, реализуемый посредством цены и качества (малое количество поставщиков, которые имеют возможность выбирать себе клиентов; важность и дефицитность комплектующих; отсутствие заменителей комплектующих; невозможность самого предприятия производить комплектующие).

5. Угрозы со стороны товаров-заменителей (количество товаров - заменителей; объем их производства; разница в ценах между оригиналом и заменителем).

## **Выводы**

Развитие малого предпринимательства является одним из способов существенного экономического роста и решения ряда социальных проблем.

Одной из основных проблем, сказывающихся на состоянии малого бизнеса сегодня, является малая предпринимательская активность населения. Большая часть населения до сих пор предпочитает работать в крупных компаниях, а не на малых предприятиях, рассчитывая получить более высокий доход и иметь большую социальную защищенность. Кроме того, целый ряд людей, обладая идеями для открытия собственного предприятия, не имеют необходимого количества знаний для ведения бизнеса, либо испытывают трудности с доступом к ресурсам.

Однако, несмотря на трудности, малый бизнес имеет ряд преимуществ:

- Гибкость и оперативность
- Низкие управленческие расходы
- Организационный климат
- Поддержка государства
- Полный контроль над организацией и вытекающая из этого возможность реализовывать свои идеи и т.д.

Основополагающим фактором коммерческого успеха малого предприятия в рыночной экономике является его конкурентоспособность. Это многоаспектное понятие, означающее не только соответствие выпускаемого товара требованиям рынка и конкретных потребителей. Помимо требований к товару, услуге, сервису существуют общие для всех предприятий малого бизнеса требования экономического, социального, политического, рыночного, управленческого и др. Словом, при оценке конкурентоспособности того или

иного предприятия необходимо учитывать влияние не только внутренней среды, он и внешней, а также оценивать и конкурентную среду.

Конкурентная же среда учитывает не только активность и число конкурирующих в данной отрасли предприятий, здесь также учитывается численность населения и демографическая динамика, уровень жизни населения и его дифференциация по возрастным группам, их предпочтения и уровень спроса.

Конкурентоспособность не всегда охватывает все многообразие социально-экономических процессов, протекающих на малом предприятии. Методологически конкурентоспособность – это комплексная система управления малым предприятием, нацеленная на достижение и наращивание конкурентных преимуществ организации.

Комплексная оценка конкурентоспособности малого предприятия с применением методов SWOT анализа, 4P, матрицы Бостонской Консалтинговой Группы и методов математического анализа.

Проблема конкурентоспособности малого бизнеса актуальная и для нашей страны. Процессы построения развитой рыночной экономики, протекающие в стране, не могут быть успешными без стабильного конкурентного сектора малого бизнеса.

Из всего выше сказанного можно сделать вывод, что малый бизнес и его конкурентоспособность являются важными для экономики понятиями. С развитием информационных технологий малый бизнес получил новый виток развития. Международные конкурентные успехи малого бизнеса в сфере информационно-коммуникационных технологий и инноваций должны быть примером и основой для действия.

### **Список использованной литературы**

1. Закон Азербайджанской Республики «О государственной помощи малому предпринимательству», 04.06.1999;
2. Образцова О.И. Статистика предприятий и бизнес-статистика: учебное пособие, СПб 2011
3. Косолапова М.В., Свободин В.А. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности: Учебник , М. 2011
4. Магомедов М.Д., Алексейчева Е.Ю., Костин И.Б. Экономика организации (предприятия), 2013
5. Шепеленко, Г. И. Экономика, организация и планирование производства на предприятии: учебное пособие / Г.И. Шепеленко. - Ростов-на-Дону. - Москва: Феникс: МарТ, 2010
6. Фомин, П.Б. Учет факторов неопределенности и рисков в технико-экономическом обосновании инновационных проектов / П.Б. Фомин, В.З. Черняк // Экономика и предпринимательство. - 2013.
7. Решетько Н.И. Функции и уровни управления конкурентоспособностью предпринимательских структур. Сборник научных трудов по материалам

международной научно-практической конференции «Актуальные вопросы образования и науки», Тамбов, 30 декабря 2013 г.

8. Решетько Н.И. Разработка методических подходов к выбору конкурентной стратегии развития предпринимательских структур. Наука и образование в жизни современного общества: сб. науч. тр. по мат-лам Междунар. науч.-практ. конф. 29 ноября 2013 г.: Часть 18. Тамбов, 2013.

9. Гремяченская, М.А. Проблемы технико-экономического обоснования инвестиционных проектов / М.А. Гремяченская, О.В. Мяснянкина // Вестник Воронежского государственного технического университета. -2009. - Т. 5. - № 1

10. Байетт, Д.Г. Путеводитель по царству мудрости: Лучшие идеи мастеров управления: пер. с англ. / Д.Г. Байетт, Д.Т. Байетт. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2002. – 416 с.;

11.Белецкая, И.И. Конкурентоспособность в ее современной трактовке // Актуальные проблемы экономики. – 2004. - №10(40);

12.5. Борисов, С. Конкурентоспособность и малый бизнес // Бизнес-эурнал. – 2005. - № 6;

13.6. Брулев, Е.С Управление конкурентоспособностью предприятий. Екатеринбург: Изд-во Урал. гос. экон. ун-та, 2006, - 425 с.;

14.7. Вачугов, Д.Д. Основы менеджмента: Учеб. для вузов / Д.Д. Вачугов, Т.Е. Березина, Н.А. Кислякова и др. – М.: Высшая школа, 2003. – 276 с.;

15.8. Горегляд, В.П. Инновационный путь развития / В.П. Гореглядов // Эко. – 2005. - №12. – с.20-22;

16.9. Журавлева, Е.Л. Управление конкурентоспособностью // Региональная экономика. – 2007. - № 8(47)

17.10. Кожевников, Н.Н. основы антикризисного управления предприятиями: учеб. пособие для студентов вузов / Н.Н. Кожевников, Е.И. Борисов, А.Г. Зубкова и др. – М.: Издательский центр «Академия», 2005. -276 с.;

18.11. Лифиц, И.М. Теория и практика оценки конкурентоспособности товаров и услуг. – М.: Юрайт-М, 2003. – 224 с.;

19. Балдоржиев, Д.Д. Экономическая теория: Учеб. пособие / Д.Д. Балдоржиев. – Смоленск, 2012. – 396 с.
20. Борисов, Е. Ф. Основы экономики: Учебное пособие / Е. Ф. Борисов. – М.: Юрайт – Издат, 2009. – 316 с.
21. Круглова Н. Ю. Основы бизнеса (предпринимательства): учебник / Н.Ю. Круглова. – М.: КНОРУС, 2010. – 544 с.
22. Куликов, Л.М. Экономическая теория: Учебник/Л.М. Куликов. – М.: ТК Велби, Издательство Проспект, 2010. – 432с.
23. Экономика: Учебник / Под ред. Р.П. Колосовой. – М.: Норма, 2011. – 345 с.
24. Экономика: Учебное пособие / Под ред. А.С. Булатова. – М.: Юристъ, 2009. – 896 с.
25. Набатников В.М. Организация предпринимательской деятельности. Учебное пособие/В.М. Набатников. – Ростов-на Д.: Феникс, 2011 – 256 с.
26. Мукосеев Д.В. Экономическая сущность и критерии определения малого предпринимательства Мукосеев Д.В. Экономическая сущность и критерии определения малого предпринимательства// Современные научные исследования и инновации. 2012.
27. Кошелева Т.Н. Стратегия развития малого инновационного предпринимательства. – СПб: ГУАП, 2009.
28. Портер М.Ю. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов : «Альпина Паблишер», 2011. — 454 с
29. Эванс Дж. Р., Берман Б. Маркетинг. М.: Экономика, 1993;
30. Сайт Государственного Комитета Статистики Азербайджанской Республики [www.stat.gov.az](http://www.stat.gov.az)
31. Большие возможности малого бизнеса. [http://www.elitarium.ru/vozmozhnosti\\_malogo\\_biznesa/](http://www.elitarium.ru/vozmozhnosti_malogo_biznesa/)
32. Hill C. W. L., Jones G. R. Strategic Management. Boston: Houghton Mcfflin Co, 1992.
33. Meffert H. Marketing: Grundlagen der Absatzpolitik. Wiesbaden: Gabler, 1993;
34. Mercer D. Marketing. Oxford, UK: Blackwell Pb., 1992;

35. Thompson A. A., Strickland A.I. Strategic Management. Homewood II.: Irwin Inc., 1990.
36. OECD (1994): Globalisation and Competitiveness: Relevant Indicators. Paris.
37. "The Little Guys Are Making It Big Overseas," Business Week, 27 February 1989, pp. 67-69.