

Казахстанско-Британский технический университет

УДК. 339.137.2

На правах рукописи

МАМЫРБАЕВ АЛМАС НУРБОЛАТОВИЧ

Стратегии повышения конкурентоспособности малого и среднего бизнеса

6D050700-Менеджмент
Диссертация на соискание ученой степени
доктора философии (PhD)

Научные консультанты

Салыкова Л.Н.,
Ассоциированный профессор, PhD

Seth Agbo,
Professor, PhD

Республика Казахстан
Алматы, 2014

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	4
1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ И РАЗВИТИЯ КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ	9
1.1 Основные теоретические аспекты конкурентоспособности и конкурентных преимуществ	9
1.2 Концептуальные основы теории конкурентных преимуществ	18
1.3 Особенности конкурентоспособности и конкурентных преимуществ малого и среднего бизнеса	37
2 ИССЛЕДОВАНИЕ И АНАЛИЗ КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ КОМПАНИЙ МАЛОГО И СРЕДНЕГО БИЗНЕСА В КАЗАХСТАНЕ	51
2.1 Текущее состояние малого и среднего бизнеса в Республике Казахстан	51
2.2 Основные препятствия развития и нужды малого и среднего бизнеса в Казахстане	63
3 ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ МАЛОГО И СРЕДНЕГО БИЗНЕСА КАЗАХСТАНА	81
3.1 Анализ кейсов успешных компаний МСБ западных стран	81
3.2 Бизнес модели успешных западных компаний	96
3.3. Инструменты и методики конкурентных преимуществ	103
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	109
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	115
ПРИЛОЖЕНИЯ	122

ОБОЗНАЧЕНИЯ И СОКРАЩЕНИЯ

АО	Акционерное общество
БКГ	Бостонская консультационная группа
ВВП	Внутренний валовый продукт
ГМО	Генномодифицированный организм
ЕС	Европейский Союз
КПН	Корпоративный подоходный налог
КФУ	Ключевые факторы успеха
Млн	Миллион
Млрд	Миллиард
МОН РК	Министерство образования и науки Республики Казахстан
МСБ	Малый и средний бизнес
НАП	Независимая ассоциация предпринимателей
НДС	Налог на добавленную стоимость
НИОКР	Научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы
НПО	Неправительственные организации
РК	Республика Казахстан
СКО	Северо-Казахстанская область
СМИ	Средства массовой информации
ССП	Система сбалансированных показателей
США	Соединенные Штаты Америки
ЮКО	Южно –Казахстанская область

ВВЕДЕНИЕ

Общая характеристика работы. Работа посвящена исследованию стратегий повышения конкурентоспособности малого и среднего бизнеса и разработке предложений по росту конкурентоспособности Казахстанских компаний МСБ.

Актуальность темы диссертационного исследования. Проблема конкурентоспособности отечественных предприятий является одной из высоко приоритетных задач в Казахстане. Президентом РК на заседании Совета предпринимателей отмечено: «Сильная экономика – это сильное предпринимательство, высокая конкурентоспособность отечественных предприятий, их кооперация» [1]. Глава государства обозначил развитие отечественных предприятий как второе по значимости направление политической стратегии.

Уровень конкуренции в Казахстане постоянно растет в связи с тем, что его международная политика направлена на интеграцию страны в мировое сообщество. В октябре 2007 года Казахстан подписал договор о создании Таможенного союза Казахстана, Российской Федерации и Белоруссии. Кроме того, в ближайшем будущем республика намеревается вступить во Всемирную торговую организацию. Данные процессы глобализации требуют от казахстанских компаний ожесточенной конкурентной борьбы, включающей увеличение качества продукции и услуг, оптимизации затрат, максимизации прибыли и работы над другими факторами конкурентоспособности. В подобных условиях государство не всегда сможет защищать отечественные предприятия от глобальной конкуренции, так как многие защитные барьеры, направленные на поддержку казахстанских предприятий, перестают действовать.

На сегодняшний день государством активно принимаются меры по росту конкурентоспособности отечественных предприятий. В соответствии с докладом Президента РК, в рамках Программы поддержки предпринимателей «Дорожная карта бизнеса», субсидируются около трех тысяч предпринимательских проектов.

Кроме того, через Фонд «Даму» и банки второго уровня предприниматели получают льготное финансирование и бесплатные консультации по ведению бизнеса. Однако, многие предприниматели не знают о механизмах и теоретических основах, создающих конкурентные преимущества для их бизнеса.

Развитию МСБ в Казахстане уделяется особое внимание. Оно включено в приоритетные направления стратегии Казахстана - 2050. В своем послании народу Казахстана от 17 января 2014 г. Президент Республики Казахстан Н. Назарбаев подчеркнул важность развития МСБ следующим заявлением:

«Развитие малого и среднего бизнеса – вот главный инструмент индустриальной и социальной модернизации Казахстана в XXI веке. В этом моя позиция, как известно, однозначна, и я её много раз высказывал. Чем

больше доля малого и среднего бизнеса в нашей экономике – тем более устойчивым будет развитие Казахстана. У нас действуют более 800 тысяч субъектов малого и среднего бизнеса, в них работает 2,4 миллиона казахстанцев. Объем продукции этого сектора вырос за четыре года в 1,6 раза и составляет более 8,3 миллиардов тенге» [2].

Проблемы, связанные с конкурентоспособностью и стратегическим развитием коммерческих организаций, привлекают большое внимание разных общественных кругов: политиков, бизнесменов, ученых, журналистов.

На западе данный вопрос также представляет особый интерес. Такие известные институты, как Гарвардский и Оксфордский университеты выделяют значительные фонды для углубленного изучения этих направлений стратегического менеджмента. Многочисленные зарубежные ученые анализируют кейсы реальных бизнес компаний, проводя различные статистические анализы, устные опросы бизнес-лидеров и изучая анкеты, заполненные президентами компаний, достигших головокругительного успеха.

В Казахстане проблемы повышения конкурентоспособности также изучаются многими отечественными учеными и выпущены многочисленные публикации, связанные с этой темой. Однако, на наш взгляд, опыт экономистов дальнего зарубежья, занимающихся исследованием этих вопросов, не освещен в полной мере в их публикациях. К тому же глобальные изменения в казахстанском обществе требуют новых исследований в быстро изменяющейся экономике.

Степень разработанности проблемы. Исследованию проблем повышения конкурентоспособности бизнеса посвящены труды многочисленных зарубежных и отечественных авторов.

Самым цитируемым и популярным из зарубежных авторов, исследовавшим проблемы конкурентоспособности, является профессор Гарвардской школы бизнеса М. Портер. Другими популярными авторами, изучавшими вопросы конкурентоспособности, являются основатель Бостонской консалтинговой группы Брюс Хендерсен, а также следующие исследователи: А. Томпсон и Дж. Стрикланд, Ф. Котлер и Гарри Армстронг. Классическую концептуальную основу конкурентного преимущества, ресурсную точку зрения рассматривали такие широко известные экономисты, как: Т. Пенроуз, С. Паршалд и Г. Хамел, Дж. Барней, М. Петраф, Б. Венерфелт и др. Специфические конкурентные преимущества МСБ изучали авторы: Т. Зимерер, Б. Барингер, Д. Ирланд, М. Бреслер, А. Рангон, О. Донел, Н. Черчилль, В. Льюис и др.

Российские ученые также уделяют особое внимание стратегиям повышения конкурентоспособности. Проблема развития конкурентных отношений, конкуренции и конкурентоспособности стали предметом исследования современных российских учёных: Р. Фатхутдинов, А. Юданов, Л. Чайникова и В. Чайников, Л. Толстова, М. Гельвановский, В. Мальгина, Г. Азоева, В. Андрианов, А. Челенкова, А. Фоломьева и др.

Среди отечественных ученых вклад в исследование конкуренции и конкурентных стратегий предприятий внесли: Сагадиев К.А., Айтжанова Д.А., Токсанова А.Н., Жоламан Р.К., Джумагельдиева Т.А., Никифорова Н.В., Яновская О.А., Нурмуханова Г.Ж., Смагулова Н.Т., Баймахамбетова Г.И. и др.

Целью диссертационного исследования является комплексный анализ теории и практики отечественного и зарубежного опыта в области стратегий конкурентных преимуществ компаний МСБ и разработка научно-практических рекомендаций по формированию и развитию их конкурентных преимуществ.

Для достижения указанных целей автором диссертационного исследования поставлены следующие **задачи**:

- провести обзор отечественной и зарубежной литературы в области стратегий, создающих конкурентные преимущества для МСБ;
- исследовать кейсы успешных зарубежных компаний и определить факторы, влияющие на их успех;
- проанализировать текущее состояние и развитие МСБ в Казахстане;
- определить препятствия развитию и основные нужды предпринимательства в Казахстане;
- рассмотреть внутренние и внешние факторы, влияющие на конкурентоспособность компаний;
- предложить новые управленческие подходы к разработке стратегий для повышения конкурентоспособности МСБ.

Объект исследования – предприятия МСБ Республики Казахстан и зарубежные компании МСБ.

Предмет исследования – принятые экономические и организационные отношения, складывающиеся при развитии конкурентоспособности субъектов МСБ.

Теоретико–методологической основой проведенного исследования послужили труды отечественных и зарубежных ученых по изучаемой проблеме, нормативно-правовая база компаний МСБ Казахстана, материалы научно-практических конференций и семинаров по исследуемой тематике.

Информационной базой исследования являются статистические данные Агентства по статистике Республики Казахстан, базы данных, загруженные с сайтов Всемирного Банка, данные сайта «Фонд Даму» и стран Евросоюза.

Методы исследования. При решении поставленных задач использовались методы сравнительного, системного, экономико-статистического анализа и общенаучные приемы: анализ и синтез.

Научная новизна исследования. Научная новизна заключается в разработке автором теоретических положений, характеризующих новый подход в повышении конкурентоспособности компаний МСБ, изучении передового опыта ведущих всемирно известных компаний МСБ западных стран, а также исследовании практических проблем МСБ и препятствий ведению бизнеса в Казахстане.

В процессе исследования получены следующие результаты, определяющие научную новизну диссертации:

- выявлена существенная зависимость между ростом уровня продаж и использованием компанией веб-сайтов в своих взаимоотношениях с целевыми клиентами на основе выдвинутых гипотез;

- доказано, что малый бизнес неохотно инвестирует в научно-исследовательскую деятельность;

- установлено, что уровень коррупции существенно и отрицательно влияет на уровень продаж компаний МСБ;

- впервые проведен анализ конкурентного давления, который показал, что казахстанские МСБ испытывают давление в основном от местных конкурентов и потребителей, а не от зарубежных;

- уточнены источники давления на предприятия МСБ Казахстана по разработке новой продукции; при этом определено, что данное давление исходит также от местных конкурентов и потребителей.

- выяснено, что успешная бизнес модель должна, как минимум, включать такие компоненты, как: четко определенная бизнес миссия, стратегические ресурсы и партнерские сети, основы для дифференциации, а также клиентский интерфейс;

- рассмотрены основные проблемы, с которыми сталкиваются компании МСБ Казахстана: коррупция, теневой сектор экономики, неквалифицированная рабочая сила, ограниченный доступ к финансовым ресурсам;

- раскрыта специфика стратегий создания конкурентных преимуществ в компаниях малого и среднего бизнеса;

- выявлены нужды казахстанских предпринимателей. Определено, что предприниматели, в основном, нуждаются в упрощении процедур субсидирования их проектов, получении качественных, квалифицированных курсов и консультаций;

- определены преимущества и методы использования интернета в малом и среднем бизнесе;

- раскрыта специфика маркетинговых стратегий, применяемых в МСБ;

- предложена японская управленческая система «Кайдзен», применяемая предприятиями МСБ и возможности ее применения в Казахстане.

Основные положения, выносимые на защиту

- сравнительный межстрановой анализ различных показателей, общие тенденции развития МСБ Казахстана;

- анализ концептуальных основ создания конкурентных преимуществ;

- компоненты успешных бизнес моделей и атрибуты успешно развивающихся компаний;

- различные стадии роста компаний МСБ, во взаимосвязи с важными стратегиями и навыками, необходимыми для каждой стадии роста МСБ;

- основные различия между менеджментом крупного бизнеса и менеджментом компаний малого и среднего бизнеса;

- маркетинговые стратегии, создающие конкурентные преимущества и важность использования интернета в деятельности МСБ, конкретные методы использования интернета компаниями МСБ;

- факторы, влияющие на увеличение продаж в МСБ в регионе Центральной Азии и Восточной Европы (на основе таблиц сопряженности и показателя Хи-квадрат);

- кейсы успешных бизнес компаний и их ключи к успеху для внедрения этого опыта в казахстанские компании.

Теоретическая и практическая значимость исследования заключается в том, что владельцы МСБ при применении концепций и методов, рассмотренных в диссертационной работе, смогут повысить конкурентоспособность, обеспечить рост и построить подходящую бизнес модель своих компаний. Государственные органы также могут использовать данные анализа текущей ситуации в секторе МСБ, принять во внимание слабые стороны отечественного бизнеса и рассмотреть рекомендации, приведенные в диссертации для дальнейшего совершенствования МСБ.

Авторские оценки, результаты исследований могут быть использованы в учебном процессе по курсам: «Стратегическое планирование», «Бизнес планирование», «Предпринимательство», «Маркетинг». Полученные результаты исследования могут быть основой для дальнейших исследований в области конкурентоспособности МСБ.

Апробация результатов диссертационного исследования. Основные положения диссертационного исследования докладывались и обсуждались на конференциях дальнего и ближнего зарубежья, конференциях регионального уровня, семинарах, совещаниях, в том числе: «Стратегии роста малого и среднего бизнеса» - материалы международной конференции, Мюнхен, Германия, 2013г.; «Бизнес модели и малый, средний бизнес» - материалы 14 международной научно-практической конференции, Москва, 2013г.; «Маркетинговые стратегии и использование интернет технологий в компаниях малого и среднего бизнеса» - 6-я научно - практическая конференция Казахстанско–Британского технического университета «Конкурентоспособность и предпринимательство», Алматы, февраль, 2014.

Публикации. По результатам исследования опубликовано 8 работ, общим объемом 4,2 п.л. В том числе - 2 научные статьи в зарубежных журналах, имеющих ненулевой импакт-фактор, входящие в базу цитирования Scopus; 3 статьи - в научных изданиях, рекомендуемых Комитетом по контролю в сфере образования и науки МОН РК и 3 - в материалах международных научно-практических конференций.

Объем и структура диссертации. Работа состоит из введения, трех разделов и заключения, списка использованных источников, 21 таблицы, 40 рисунков.

1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ И РАЗВИТИЯ КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ

1.1 Основные теоретические аспекты конкурентоспособности и конкурентных преимуществ

Основные понятия, связанные с конкурентным преимуществом

Для того, чтобы рассмотреть стратегии создания конкурентных преимуществ МСБ, необходимо описать ряд следующих понятий, связанных с ними:

Конкуренция. «Конкуренция - соревнование организаций между собой в целях достижения желаемых результатов, таких как: завоевание клиентов, доли рынка, рейтинга или необходимых ресурсов» [3].

Ф. Котлер утверждает, что конкуренция — кондиция рынка, которая со временем усиливается. Интернет упрощает доступ к рынкам и способствует более ожесточенной конкуренции. Кроме того, многие американские, европейские и японские предприятия основывают свои компании в странах, обладающих дешевыми ресурсами.

Он рассматривает конкуренцию из степени взаимозаменяемости товаров и выделяет следующие виды конкуренции:

1. *«Конкуренция торговых марок».* В этом виде компания считает своими конкурентами предприятия, производящие похожие товары и представляющие их одной и той же целевой группе. В качестве примера приводится «Volkswagen», который конкурирует с «Toyota» или «Honda».

2. *«Отраслевая конкуренция».* В данном виде компания считает своими соперниками все фирмы ее отрасли. Например, *Volkswagen соперничает со всеми фирмами, производящими транспортные средства.*

3. *«Формальная конкуренция».* Компания считает своими конкурентами те фирмы, которые удовлетворяют нужды одних и тех же клиентов. В этом виде конкуренции компания будет соревноваться со всеми фирмами, производящими транспортные средства.

4. *«Родовая конкуренция».* С точки зрения родовой конкуренции конкурентами считаются такие фирмы, которые соревнуются за деньги одних и тех же покупателей. В этом случае *Volkswagen* будет конкурировать со всеми производителями, продающими товары длительного пользования, дома и т.п. [4].

Хруцкий Е. В., Корнеева Е. В. определяют конкуренцию как «борьбу за новые рынки в виде интенсивного обновления предлагаемых изделий и услуг тем группам потребителей, которые прежде не были их пользователями» [5].

Среди отечественных исследователей методы конкурентной борьбы рассматривает Джумагельдиева Т.А. Как форму экономической конкуренции Джумагельдиева Т.А. первой рассматривает ценовую конкуренцию. Согласно автору цена служит в качестве экономической категории как оценочный показатель и выражает деятельность фирмы и свойства товара, а также характеризует ценность товара. Цена через уравнивание спроса и

предложения выступает в качестве связи между производством и потреблением. В результате ценового урегулирования происходит перераспределение капитала из одного сегмента в другой [6].

Производство, не пользующееся спросом, закрывается и ресурсы направляются на производство товаров, адресующих реальные нужды потребителей. Согласно Джумагельдиевой Т.А. суть ценовой конкуренции заключается в том, что организации стремятся привлечь потребителей, устанавливая более низкие цены, чем их конкуренты. Второй вид конкуренции Джумагельдиева Т.А. определяет как продуктовая конкуренция, которая заключается в том, что компании соревнуются в улучшении продукта и его способности удовлетворять нужды потребителей, неудовлетворенные текущим положением дел. Автор утверждает, что в этом случае удовлетворение нужд потребителей происходит в результате диверсификации продукта. Суть данной формы конкуренции заключается в том, что производители находят такие характеристики товаров, за которые потребители будут платить. В качестве примера она приводит три крупные телекоммуникационные компании: «Казахтелеком», «Нурсат», «Астел». В ее примере конкурентное преимущество имеет «Казахтелеком», так как с 2001 года внедрила новую технологию ADSL [7].

Конкурентные стратегии и конкурентное преимущество

Согласно М. Портеру конкурентная стратегия - это поиск конкурентной благоприятной позиции в индустрии и основной арене, где происходят состязания. Конкурентная стратегия нацелена на занятие прибыльной и стабильной позиции против сил, которые определяют конкуренцию индустрии. Конкурентное преимущество определяет, каким образом фирма выбирает общие стратегии для достижения и поддержания этого преимущества. При этом основным инструментом для выявления и поддержания конкурентного преимущества является цепочка создания ценностей, которая делит фирму на отдельные виды деятельности, осуществляемые ею в производстве, дизайне, маркетинге и дистрибуции ее продукции. Два основных вопроса лежат в основе конкурентной стратегии. Первый из них - привлекательность отрасли, определяющая долгосрочную рентабельность и ее факторы. Не все отрасли предлагают равные возможности стабильной рентабельности и присущая рентабельность отрасли является самым важным ингредиентом, определяющим рентабельность фирмы.

Другой центральный вопрос в конкурентной стратегии - это детерминанты относительной конкурентной позиции в индустрии. Во многих отраслях некоторые фирмы намного прибыльней, чем другие независимо от средней рентабельности по индустрии в целом.

М. Портер отмечает, что цель конкурентной стратегии заключается в нахождении такой позиции, которая позволит компании наилучшим образом защитить себя от конкурентных сил. Кроме того, он проводит разграничение между функциональной эффективностью и стратегией. Стратегию он определяет как «создание уникальной и полезной позиции, включающей

определенную последовательность действий». О наличии стратегии можно утверждать, когда «компания действует иначе, чем конкуренты либо осуществляет типичные действия особым способом» [8].

А. Томпсон и Дж. Стрикланд считают, что успешная стратегия развития бизнеса должна отвечать на следующие вопросы:

- каким образом обеспечить рост бизнеса?
- как удовлетворить клиентов?
- как обогнать конкурентов?
- каким образом управлять каждым функциональным аспектом бизнеса (научно-исследовательская деятельность, производство, маркетинг, человеческие ресурсы, финансы и т.д)?
- как реагировать на меняющиеся рыночные условия?
- как достигать запланированных результатов?

Данные авторы утверждают, что эффективная стратегия отличается от обычной стратегии способностью менеджмента предпринимать меры как внутри компании, так и на рынке, которые создают устойчивое конкурентное преимущество. На рисунке 1 показаны шаблоны и методы, определяющие корпоративную стратегию.

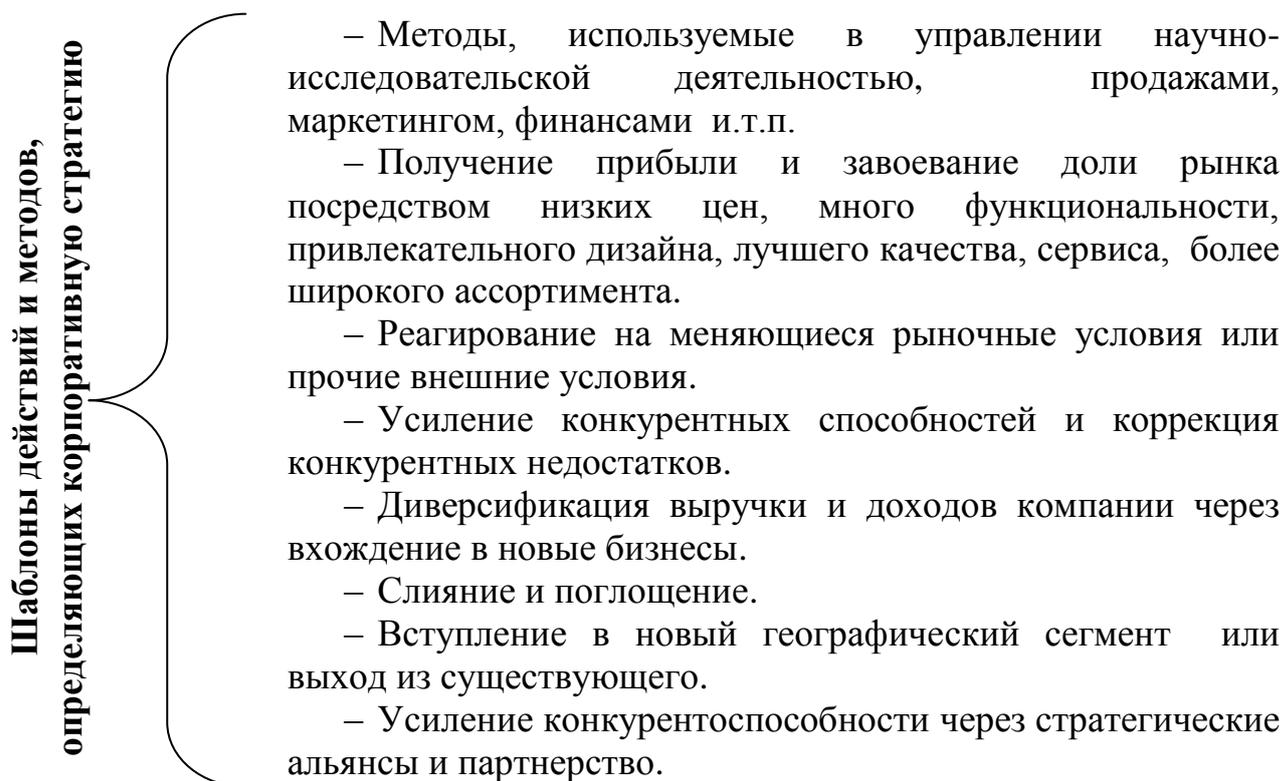


Рисунок 1-Традиционный процесс стратегического планирования

Примечание – составлено по данным [9].

А. Томпсон и Дж. Стрикланд утверждают, что компания достигает устойчивого конкурентного преимущества, когда:

– желаемое количество покупателей предпочитает ее продукцию больше, чем ее конкурентов;

– основа для предпочтения прочна [9, с.78].

Г. Джонсон и др. определяют термин «стратегия» как направление и сфера деятельности организации в долгосрочной перспективе, которая достигает преимущества в меняющейся среде с помощью конфигурации ее ресурсов и компетенций [10].

Брюс Хендерсен, основатель «Бостон Консалтинг групп» пишет, что стратегия - это тщательный поиск плана действий, который приведет к конкурентному преимуществу бизнеса и приумножит ее. ...«Разница между Вами и Вашими конкурентами является основой для Вашего конкурентного преимущества» [11].

Ф. Котлер и Г. Армстронг рассматривают конкурентные стратегии как стратегии, которые дают возможность организации занять сильные конкурентные позиции и обеспечивают ей прочное конкурентное преимущество. Конкурентное преимущество они определили как преимущество, образованное в результате предложений, удовлетворяющих нужды целевых сегментов в большей мере, чем предложения конкурентов благодаря предоставлению большей потребительской ценности или более низкому уровню цен на аналогичные товары и услуги [12].

Т. Зимерер подчеркивает важность конкурентных стратегий малого бизнеса и определяет конкурентное преимущество как совокупность фактов, выделяющих малый бизнес от его конкурентов, дает ему уникальную позицию на рынке, которая позволяет превосходить конкурентов. Со стратегической точки зрения ключом к успеху в бизнесе является развитие уникального конкурентного преимущества, которое создает ценность для клиентов и трудно дублируется. Компания, у которой есть конкурентное преимущество, становится лидером на рынке и может получать прибыль больше средней по индустрии. Данный автор также определяет еще один важный термин, связанный с конкурентным преимуществом – это стержневые компетенции. Их он определяет как уникальный набор способностей, который компания развивает в ключевых областях, таких как: превосходное качество, сервис клиентам, инновации, командная работа для превосходства над своими конкурентами. Стержневые компетенции маленьких компаний обычно связаны с преимуществами: подвижность, скорость, близость с клиентами, превосходный сервис и способности инноваций.

Ключ к успеху - построить стратегию компании на стержневых компетенциях и направить их на предоставление превосходного сервиса и ценностей для их целевых клиентов [13].

К. Койне определяет устойчивое конкурентное преимущество как цель достигнуть доминирования и победы над конкурентами в сегменте продукта

или рынка. Это набор бизнес стратегий, которые рассматривают более масштабную цель максимизации благосостояния акционеров [14].

Одним из российских авторов, глубоко исследовавших конкурентное преимущество, является Р. Фатхутдинов. Данный автор в своей книге «Управление конкурентоспособностью организации» начинает описывать теорию управления конкурентного преимущества с термина «ценность». Ценность определяется им как нечто особенное, чем объект или субъект управления. В качестве примера Р. Фатхутдинов приводит духовность, честность, талант, прекрасные климатические условия.

Конкурентное преимущество он определяет: - «Какая-либо эксклюзивная ценность, которой обладает система и которая дает ей превосходство перед конкурентами» [15].

Как измерить успех компании?

Как видно из вышеизложенного, цель конкурентных стратегий заключается в том, чтобы сделать бизнес успешным, рентабельным и превосходить своих конкурентов на долгосрочной основе. Чтобы рассмотреть конкурентные стратегии, надо понять: к чему стремится бизнес, что такое успешная компания?

Известно, сердцевиной рыночного хозяйства является совокупность конкурирующих между собой крупных, средних и малых фирм [16].

В малом и среднем бизнесе об успешности компании традиционно судят по следующим коэффициентам, приведенным в таблице 1.

Таблица 1- Показатели рентабельности компаний

Коэффициенты	Способ исчисления	Что измеряется
1	2	3
Коэффициент ликвидности	Текущие активы/текущие обязательства	Измеряет степень, в которой фирма может ответить по своим краткосрочным обязательствам
Маржа валовой прибыли	Маржа/продажи	Измеряет маржинальный доход, покрывающий операционные расходы
Маржа операционной прибыли	Прибыль до процентов и налогов/продажи	Рентабельность без учета процентов и налогов
Маржа чистого дохода	Чистый доход/продажи	Рентабельность компании после налогов
Рентабельность активов	Чистый доход/суммарные активы	Рентабельность активов
Рентабельность капитала	Чистый доход/собственный капитал	Рентабельность капитала

Продолжение таблицы 1		
1	2	3
Индексный анализ рентабельности	1) Изменение продаж в процентах по сравнению с базисным годом 2) Изменение уровня чистого дохода в процентах по сравнению с базисным годом	Уровень роста дохода в продажах и в чистом доходе
Примечание –составлено на основании [17]		

Данные показатели сравнивают со средними показателями по индустрии и определяют успешность фирмы. Кроме того, успех фирмы анализируется по данным из финансовой отчетности. По данным отчета о прибылях и убытках можно анализировать структуру, источники доходов и расходов. В балансе показаны обязательства и активы компании. Отчет о движении денежных средств показывает ликвидность организации, притоки и оттоки ее денежных средств от операционной, инвестиционной и финансовой деятельности. В отчете об изменениях в капитале можно видеть насколько умело компания управляет своим капиталом.

Стоимость крупных компаний определяют по такому показателю, как прибыль на акцию (E/S). Стоимость компании также определяют по ее остаточному потоку денежных средств, т.е. способ, которым менеджеры могут повысить ценность своих фирм, является увеличение свободного денежного потока. Свободный денежный поток - поток денег действительно доступный для распределения между инвесторами [18].

Нефинансовые показатели успешности компании

Конкурентное преимущество и конкурентоспособность измеряется не только финансовыми показателями, но также существуют нефинансовые показатели, измеряющие и свидетельствующие о конкурентоспособности компаний.

А. Шальминова приводит следующие критерии оценки конкурентного потенциала экономического субъекта по группам показателей:

- качественный уровень менеджмента субъекта (организационные формы и совершенствование элементов механизма хозяйствования с позиции нововведений и ответственности);

- потенциалы производства и сбыта, направляющие на возможность субъекта хозяйствования производить и реализовывать свою продукцию в соответствующих количествах, в соответствующие сроки;

- размер и структура инвестиций, которые характеризуют политику производственной деятельности и т.п.);

- потенциал научных исследований (сферы научных исследований, расходы на научные и опытно-конструкторские исследования и др.);

– стратегия деятельности субъекта, инновационная деятельность, репутация;

– рост квалификации человеческого капитала [19].

Эксперты, потребители, поставщики по мнению Л. Чайниковой и В. Чайникова являются основой для оценки конкурентоспособности экономического субъекта.

Потребителей через личностные качества (осведомленности) и как пользователей можно разделить на:

1) неосведомленных и малоосведомленных - не имеющих соответствующей информации о товаре вообще или незначительную информацию, но которые хотели бы его приобрести. Неосведомленные потребители информацию о конкурентных преимуществах товара изначально приобретают от знакомых и впоследствии - от продавцов;

2) осведомленные потребители информацию о товаре имеют из-за того, что они являются постоянными пользователями и имеют свое понимание о конкурентных преимуществах товара;

3) понимающих, которые оценивают конкурентные преимущества продукции из-за того, что долго использовали данный товар или из образовательной подготовки, знаниям, приобретенным через печатные издания, телевидение и радио;

4) потребители, имеющие возможность без всякого сомнения определить конкурентные преимущества товара при помощи профессиональной подготовки, значительному опыту применения товара в профессиональной деятельности (IT работники, профессионалы, имеющие дело с музыкальными инструментами, фотоаппаратами и др.), то их можно представить как квалифицированных.

При проведении социологического метода оценивания конкурентоспособности субъекта следует учитывать мнение потребителя о товаре. Например, в России ежегодно проводится конкурс "Народная марка", которая позволяет определить мнение разных потребителей об определенных товарах.

Предприниматель сегодня должен разглядеть своего партнера в лице потребителя, поскольку он, голосуя при опросах за или против, определит судьбу произведенного им товара.

Поскольку сведения о конкурентах являются одним из главных составляющих коммерческой информации, современные бизнесмены выделяют огромные средства для изучения конкурентов и их продукции. Получая большой объем информации о своих конкурентах и уровне конкуренции произведенных ими товаров, поставщики, стараясь соблюдать профессиональную этику, не желают доводить ее до средств массовой информации.

Товары-марки – это то, что является примером для оценивания конкурентоспособности поставщиками. Учитывая информацию о

межгрупповых, внутригрупповых и межродовых товарах-конкурентах, поставщики разрабатывают свои стратегии конкурентоспособности.

Эксперты, выступая от имени исполнительной власти, общественных организаций, СМИ, являются представителями третьих сторон, т.е. тех, которые зависят как от продавцов, так и производителей.

На ярмарках, конкурсах и выставках обычно оценивают конкурентоспособность товаров на постоянной основе и также по определенным периодам. В качестве экспертов могут назначаться представители центров сертификации, научно-исследовательские институты, высшие учебные заведения и др.

Имеют место и субъекты, специализирующиеся на экспертизе конкурентоспособности и качества товаров, услуг, по примеру российских журналов "Потребитель", "Спрос" [20].

Грачева Е.С. приводит статистику в отношении анализа конкурентоспособности (таблица 2).

Таблица 2 – Методы анализа конкурентоспособности предприятий

Методы анализа конкурентоспособности предприятий	Результаты опроса
1	2
SWOT-анализ	 46.6%
PEST-анализ	 9.3%
Матрица BCG	 8.1%
Модель Портера	 4.6%
GAP-анализ	 3.0%
Матрица Ansoff	 2.1%
Читал, ни разу не проводил	 14.3%
Не знаю, что это такое	 12.1%
Всего высказалось:	1004
Примечание – составлено на основании [21]	

По данным таблицы 2 видно, среди опрошенных 1004 компаний, наиболее популярным методом оказался SWOT анализ. Его использовали 46,6% всех предприятий. Второе место принадлежит PEST анализу, так как за него проголосовало 9,3% респондентов. Данная тенденция показывает, что большинство руководителей игнорируют изменения в законодательстве, государственное регулирование, спрос, платежеспособность, возможное поведение потребителей, технологические изменения и другие внешние факторы.

Следующее место по популярности занимает BSG матрица. Доля респондентов, использующих этот анализ, составила (8,1%). При данном анализе изучается потенциальная прибыльность продукции отрасли и принимаются стратегические решения входа и выхода из различных рынков.

Кроме того, из таблицы видно, что приблизительно 27 % компаний совсем не анализируют свои конкурентные позиции.

Для оценки своих позиций и конкурентоспособности фирмы используют широко известный инструмент - систему сбалансированных показателей (ССП).

Р. Каплан и Д. Нортон пишут, что с помощью СПП можно анализировать компанию по следующим аспектам: финансовое состояние, отношение с потребителями, бизнес процессы компании, повышение квалификации персонала. СПП используют с целью внедрения миссии компании посредством измеримых, реальных индикаторов и целей. Данные индикаторы показывают взаимосвязь между внешними отчетами и уровнем менеджмента внутренних бизнес процессов. Параметры данной системы показаны на рисунке 2.

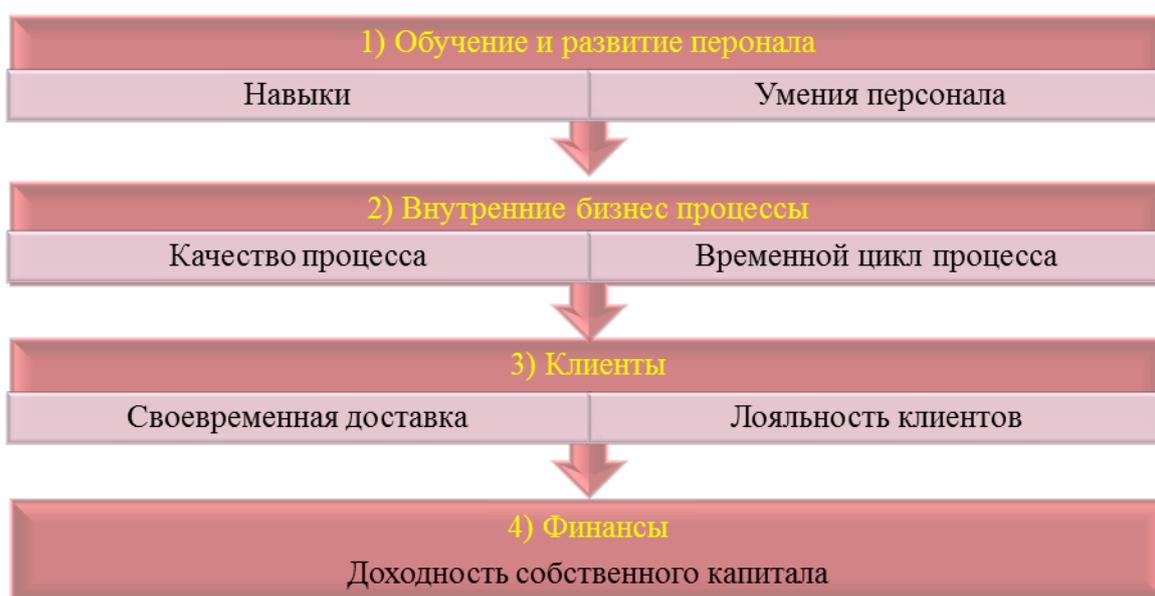


Рисунок 2 – Иерархия системы сбалансированных показателей

Примечание – составлено на основе [22].

На рисунке 2 показана иерархия СПП, в которой последнюю ступеньку занимают финансовые показатели, так как эффективность стратегии компании и операционный менеджмент в итоге будут влиять на финансовые результаты компании. Компании, которые сконцентрированы только на финансовых показателях, могут выиграть в краткосрочной перспективе, однако, в долгосрочной перспективе они могут потерпеть необратимые потери. Например, в некоторых индустриях, если компании не будут тратить ресурсы на научные разработки и исследования, в долгосрочной перспективе могут значительно отстать от конкурентов [22, с. 119].

Таким образом, можно сделать вывод о том, что об успешности бизнеса можно судить как по финансовым, так и по нефинансовым показателям. Успех фирмы может быть краткосрочным или преследовать долгосрочные стратегии.

1.2 Концептуальные основы теории конкурентных преимуществ. Ресурсная точка зрения

Большое количество западной литературы в качестве центральной и классической концепции создания конкурентных преимуществ [23, 24, 25] рассматривают ресурсную точку зрения, применимую как крупному бизнесу, так и компаниями МСБ.

Одной из основателей ресурсной точки зрения является Т.Пенроуз, описавшая фирму, как коллекцию ресурсов. Она считает, что неоднородность услуг, происходящая от ресурсов, дает каждой фирме уникальную особенность. Автор дает широкое определение термину ресурсы, которые включают управленческие и предпринимательские навыки [26].

Б. Венерфелт, Р. Хол, С. Захра и Р. Дас определяют ресурсы фирмы как материальные и нематериальные, которые долгосрочно привязаны к фирме и утверждают, что можно построить теорию конкурентного преимущества на основе ресурсов, контролируемых фирмой [27, 28, 29, 30].

Дж.Барней утверждает, что ресурсы и способности фирмы включают все финансовые, физические, человеческие, организационные активы, используемые фирмой для разработки, производства и доставки продукции или услуг до их потребителей [31].

Ряд других ученых рассмотрели понятия компетенций и способностей, видя их как группу ресурсов (технологий, навыков, организационных ресурсов и.т.п.) и как способность компании управлять, эксплуатировать и опираться на ресурсы в рынке [32,33, 34, 35].

Дж. Барней в своей работе сделал два фундаментальных предположения:

– ресурсы и способности, которые ценны и редки, будут способствовать конкурентному преимуществу;

– ресурсы, у которых нет субститутов и, которые не могут быть продублированы, будут генерировать устойчивое конкурентное преимущество.

С точки зрения стратегического менеджмента, согласно ресурсной точки зрения, фирма должна выявлять подобные ресурсы и способности. Ресурсы, упомянутые выше, называются критическими ресурсами и они позволяют фирмам действовать эффективно (экономически) и лучше удовлетворять нужды потребителей. Для того, чтобы фирма обрела конкурентное преимущество, она должна создавать больше экономической ценности для клиентов в сравнении с менее эффективными фирмами. В соответствии с ресурсной точкой зрения конкурентное преимущество происходит в результате эффективности ресурсов, которые позволяют фирме предоставить больше ожидаемых выгод при одинаковых затратах или с меньшими затратами. Таким образом, ресурсы должны быть редкими и ценными. Ресурсы могут быть ценными, но не редкими. В этом случае все фирмы в отрасли смогут приобрести такие же ресурсы и никакая из них не будет иметь конкурентное преимущество.

С другой стороны, ресурсы могут быть редкими, но не ценными. Это означает, что фирмы, которые имеют такие ресурсы, не смогут выгодно и

эффективно использовать их в сравнении с конкурентами. Альтернативные издержки таких ресурсов для фирмы будут высокими в сравнении с выгодами.

Другой аспект - насколько устойчиво будет это конкурентное преимущество. Это зависит от того, в какой мере будет затруднительным копировать ресурсы и есть ли возможность для создания их субститутов. Например, вновь созданная технология может быть редким ресурсом для фирмы. Однако, если эту технологию легко имитировать, то она больше не будет редким ресурсом. Если фирма приложит больше усилий, чтобы держать технологию в секрете, то редкость будет долгосрочным феноменом. С другой стороны, если найдутся ресурсы - заменители, то конкурентное преимущество не будет устойчивым. Поэтому прочность конкурентного преимущества должна базироваться на барьерах дублирования и создания субститутов.

На рисунке 3 показана схема ресурсной точки зрения.

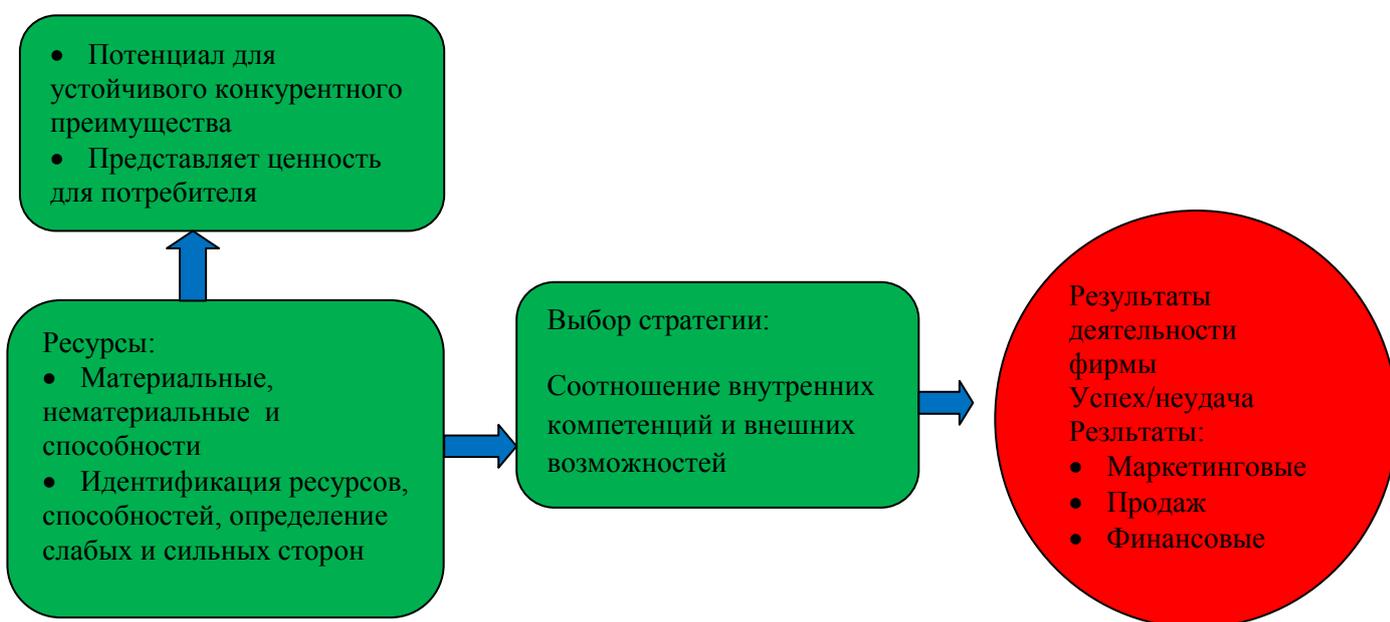


Рисунок 3 –Механизм создания конкурентных преимуществ

Примечание - составлено по данным [36].

Данная схема показывает, как ресурсы создают конкурентное преимущество, наделяя продукт/услугу повышенной стоимостью, что все вместе в итоге будет влиять на результаты как финансовые, так и маркетинговые.

В противовес вышеупомянутой теории Дж. Махоуне и Дж.Паудиан приводили аргументы в пользу того, что существование ресурсов само по себе не гарантирует конкурентное преимущество. Важен процесс использования ресурсов фирмой [37].

Дж. Барней также был озадачен этим вопросом, считая, что фирма должна быть управляема в части организационной структуры, системы внутреннего контроля и компенсационной политики для использования полного потенциала своих ресурсов [38].

Другой контраргумент против ресурсного взгляда приведен в статье Д. Коллинз и С. Монтгомери, которые утверждают, что не вся прибыль от ресурсов автоматически переходит в фирму. Ценность обычно является предметом торга среди группы участников, таких как: клиенты, дистрибьюторы, поставщики и работники. Поэтому только те уникальные и ценные ресурсы, с помощью которых фирма может выгодно обменяться ценностями с покупателями, создают конкурентное преимущество (рисунок 4).



Рисунок 4 – Факторы обмена ценностями

Примечание - составлено на основе [39].

Д. Коллинз и С. Монтгомери на рисунке 4 показывают факторы, с помощью которых фирма может обмениваться ценностями, создает конкурентное преимущество. Спрос и редкость ресурсов порождают повышенную стоимость для потребителей и создают возможность обмена ценностями между фирмой и клиентами. Однако власть поставщиков уменьшает выгоды, которые получает фирма при использовании ресурсов.

Дж. Шмид и Т. Кейл, поддерживая эту точку зрения, выражают свое мнение о том, что успешным результатам деятельности предшествует конкурентное преимущество, которое дает необходимую власть фирме для получения выгод. Данные авторы концентрируют свое исследование на ценности ресурсов фирмы. Они определяют ценность ресурсов как желание фирмы заплатить за эти ресурсы, учитывая желания покупателей приобрести продукты, создаваемые этими ресурсами. Они иллюстрируют следующий механизм создания стоимости и получение выгод в контексте ресурсной точки зрения (рисунок 5):



Рисунок 5- Механизм создания ценности и получения выгод

Примечание – составлено на основе [40].

Данная схема показывает, что результаты деятельности фирмы в основном зависят от ее прошлых решений по приобретаемым ресурсам. Как видно из этой схемы, прежде чем купить ресурсы, фирма должна рассмотреть желание покупателей покупать продукт, альтернативные издержки и рыночную цену продукта. На основе этого она оценивает цену ресурсов и принимает решение об инвестировании в ресурсы. Последняя стадия показывает результаты деятельности фирмы. Если компания снизила свои издержки или увеличила желание покупателей приобрести ее продукцию, то она улучшила свое конкурентное преимущество (при этом также учитываются выгоды, перехваченные поставщиками). Дж. Шмид и Т. Кейл, как результаты своей работы, приводят следующие определения:

1) Фирма i имеет конкурентное преимущество, если она находится в происходящей маркетинговой позиции по отношению к фирме j . Это можно отразить следующим образом:

$$w_t^i - c_t^i > w_t^j - c_t^j.$$

2) Где, W_t^i желание покупателя заплатить за продукт компании i , а W_t^j желание покупателя заплатить за продукт компании j , t означает время, C_i и C_j являются затратами фирм.

3) Ресурсы фирмы приводят к конкурентному улучшению, если они увеличивают расстояние между желанием покупателей заплатить за продукт и себестоимостью по сравнению с другими фирмами.

А. Рангон сконцентрировала свои усилия на проведении стратегического анализа с помощью ресурсной точки зрения в предприятиях МСБ. Главная уникальность такого анализа заключается в том, что:

- он не очень комплексный или требующий много времени и помогает предпринимателям сконцентрироваться на небольшом количестве переменных, которые существенно влияют на долгосрочное конкурентное преимущество;

- не требует профессиональных навыков в области стратегического анализа или применения усложненной информационной системы.

Для этого анализа А. Рангон проводит количественные исследования 14 кейсов предприятий МСБ в разных индустриях, которые определяют модель устойчивого конкурентного преимущества МСБ, основанную на 3 основных способностях:

1. инновационная способность - способность компании развивать новую продукцию, процессы и достигать высокие технологические и управленческие результаты;

2. производственные способности - способность компании производить и предоставлять продукты клиентам, учитывая такие конкурентные приоритеты как: качество, гибкость, скорость.

3. способности маркетинг менеджмента - способность компании продавать и рекламировать свою продукцию эффективно и продуктивно.

Используя упомянутые выше категории, она предлагает проводить следующие процедуры:

- определить стратегические намерения компании и ключевые характеристики;

- выявить ресурсы компании, влияющие на ключевые характеристики;

- оценить стратегическую ценность ресурсов (их способность создавать и поддерживать долгосрочное конкурентное преимущество);

- оценить стратегическую важность ресурсов в достижении стратегических намерений компании;

- выявить самые важные ресурсы, соответствующие стратегическим намерениям компании[41].

Теория М. Портера

На наш взгляд, самым цитируемым автором в области стратегий, создающих конкурентное преимущество на сегодняшний день, является М. Портер. Его теория, которая применима и к предприятиям МСБ начинается с пяти конкурентных сил: угроза вхождения новых участников, появление субститутов, рыночная власть покупателей, рыночная власть поставщиков и соперничество между действующими конкурентами (рисунок 6).

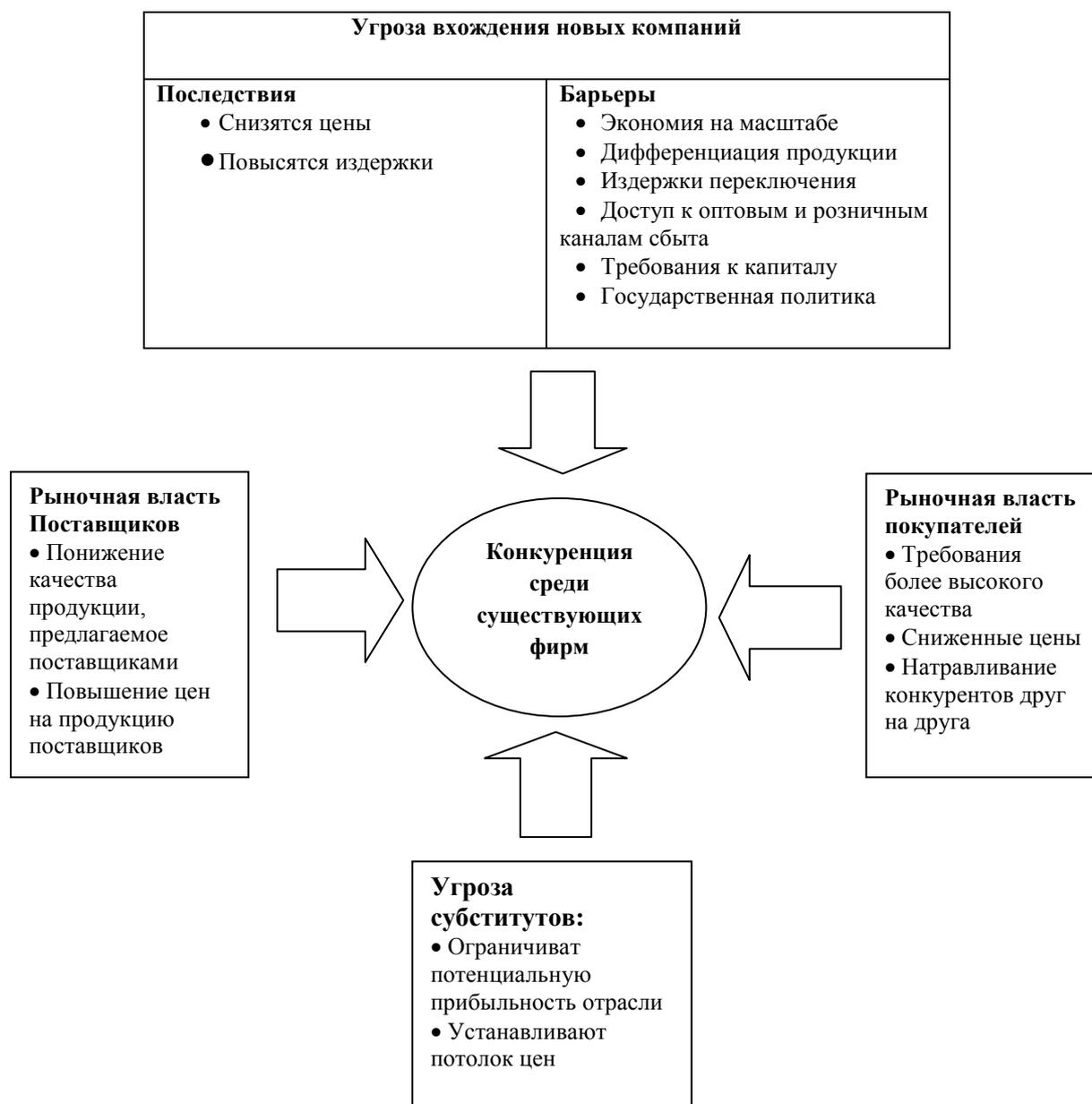


Рисунок 6 - Силы, определяющие отраслевую конкуренцию

Примечание – составлено на основе [42].

«Потребители», поставщики, субституты, потенциальные участники» являются конкурентами для компании. В связи с этим М.Портер определяет конкуренцию как *«расширенное соперничество»*. Эти пять сил определяют уровень конкуренции в отрасли, как в крупном, так и в предприятиях МСБ.

Если не будет барьеров для вхождения в отрасль, то число фирм и желающих заработать в этой отрасли возрастет. В результате возросшей конкуренции могут увеличиться издержки (например, по привлечению клиентов), а цены на товар упадут, уменьшая маржу. Другой фактор, приведенный в схеме «рыночная власть поставщиков» показывает, что возросшая власть поставщиков приведет к высокому спросу. В этом случае не будет мотивации следить за качеством продукции, и могут увеличить цены на

свои товары и услуги, так как у них будет много клиентов. «Угроза субститутов» является закономерным экономическим фактором, который показывает влияние продуктов-заменителей. Допустим, в индустрии соков и напитков много субститутов, которые ограничивают потенциальную прибыльность отрасли и устанавливают потолок цен. И последний фактор, влияющий на интенсивность в отрасли - «рыночная власть покупателей», которая показывает, что если будет дефицит покупателей и они будут обладать широкой возможностью выбора, это позволит им торговаться, снижая цены и требовать более высокого качества, настраивая поставщиков друг на друга.

В качестве концептуальной основы М. Портер презентует схему под названием «Колесо конкурентной стратегии» (рисунок 7):



Рисунок 7- Колесо конкурентной стратегии

Примечание – составлено на основании [42].

Данный рисунок отображает главные элементы конкурентной стратегии компании. Центр колеса является целями фирмы (конкурентных намерений и экономических задач). Спицы колеса – показывают главные направления стратегии организации, посредством которых она планирует осуществить свои задачи. М. Портер утверждает, что спицы колеса связаны друг с другом и имеют общий центр. Этот рисунок показывает, что конкурентное преимущество может создаваться почти в любой деятельности организации.

Эту же точку зрения разделяет Дж. Барней, рассмотревший успешную почтовую компанию Мэйлбокс Инк., которая занималась оптовой почтовой доставкой с офисом в Далласе. Если посмотреть на эту компанию поверхностно, то можно подумать, что у нее не может быть конкурентных преимуществ. Мэйлбокс Инк. занимается сбором почты от клиентов, сортирует ее по почтовым индексам и доставляет почту в почтовые офисы для отправки. Где тут возможность для конкурентного преимущества? Однако Мэйлбокс Инк. завоевала значительную долю рынка в Далласе, почему?

Когда менеджмент компании спросили, в чем заключается их успех, они затруднились ответить. В самом деле, им трудно было указать на какое-то ключевое решение, способствовавшее генерированию этого преимущества. Когда управленцы Мэйлбокс Инк. начали обсуждать свою фирму, стало ясно, что их успех не зависит от какой-либо одной деятельности, а зависит от множества функций, которые выполняли достаточно хорошо и тщательно. То, что они управляли системой учета, финансами, человеческими ресурсами, производством и другими бизнес функциями отдельно - не уникальность. Однако то, что они управляли этими функциями исключительно хорошо и последовательно, действительно является их отличительной чертой. Фирмы, которые намеревались конкурировать с Мэйлбокс Инк. должны были имитировать тысячу вещей, которые данная фирма делала уникально [38, с. 109]. Сердцевиной теории М. Портера являются три базовые стратегии, приведенные в таблице 3.

Таблица 3 - Базовые стратегии создания конкурентного преимущества по М. Портеру.

Стратегии	Описание
Абсолютное лидерство в издержках	Для обеспечения лидерства в затратах следует создавать производственные мощности экономически эффективного масштаба, целеустремленно добиваться уменьшения расходов, избегать мелких невыгодных клиентов, минимизировать такие категории затрат, как исследование и разработки, обслуживание и система сбыта, реклама ит.д.
Диверсификация	Создание продукта или услуги, которые считались бы в рамках всей отрасли как уникальные

Продолжение таблицы 3

Стратегии	Описание
Фокусирование	Концентрирование усилий компании на удовлетворении нужд определенных групп потребителей, на определенную продукцию либо на географическом сегменте. С помощью этой стратегии фирма может выявить узкую стратегическую цель и осуществлять свою деятельность с большей эффективностью или продуктивностью в отличие от конкурентов
Примечание – составлено на основании [42, с.81]	

Согласно Портеру компания, которая не использует ни одну из трех стратегий, застревает в середине - будет находиться в весьма не выгодном для себя положении(рисунок 8).



Рисунок 8 - Фирма, застрявшая в середине

Примечание - составлено на основании [42, с.82].

М. Портер считает, что подобные компании будут иметь низкую доходность, потери доли рынка, расплывчатую корпоративную культуру. Он считает, что нельзя понять конкурентное преимущество компании, рассматривая его как одно целое. Оно происходит от различных конкретных видов деятельности, связанных с дизайном, производством, маркетингом, логистикой, сопровождением продукта. Каждый из этих видов деятельности может улучшить позицию предприятия в отношении затрат или создать базу для дифференциации. Для анализа видов деятельности компании необходимо рассмотреть понятие «цепочка стоимости», так как разделяет ее на

стратегические составляющие. Компания приобретает конкурентное преимущество, делая данные стратегические виды деятельности дешевле или лучше, чем ее конкуренты. Цепочка создания стоимости является частью более общей картины, называемой системой создания ценностей. Поставщики участвуют в апстриме, создавая и поставляя ресурсы. Они не только поставляют продукт, но влияют на результаты деятельности во многих областях. Для этого деятельность фирмы делят на основные и вспомогательные виды (рисунок 9).



Рисунок 9 - Схема цепочки создания стоимости

Примечание – составлено на основе [43].

Как видно из рисунка 9 основные виды деятельности связаны с физическим созданием, реализацией и после продажным сопровождением. Вспомогательные же - поддерживают основные виды деятельности и друг друга. В связи с тем, что каждый элемент цепочки определяет высокзатратность либо низкзатратность фирмы (лидерство в издержках) по сравнению с ее конкурентами, а также насколько хорошо фирмы удовлетворяют нужды потребителей (дифференциация), они являются строительными блоками конкурентного преимущества и влияют друг на друга. Например, в индустрии по металлоизделиям закупленный металл хорошего качества уменьшит количество брака и с ним будет проще работать. Связь этих элементов дает конкурентное преимущество в двух направлениях: оптимизация и координация. Например, хорошая координация может уменьшить надобность в хранении запасов в фирме.

Фирма может координировать свою деятельность также через вертикальную цепочку создания стоимости и за ее пределами. Взаимосвязь между цепочкой создания стоимости поставщиков и цепочкой создания стоимости фирмы представляет возможность фирме увеличить свое конкурентное преимущество. Кроме того, здесь необходимо учитывать каналы дистрибуции. Также как и с поставщиками, совместно с партнерами по

дистрибуции, фирма может координировать в лучшей форме свою деятельность.

Ф. Котлер, разделяя эту точку зрения, указывает на то, что для достижения успеха, организации должны искать и обнаруживать возможности создания конкурентных преимуществ внутри себя и за пределами области своей деятельности, анализировать цепочки создания ценности партнерских организаций, продавцов и клиентов. Для того, чтобы защититься от интенсивной конкуренции, многие компании создают общие системы создания и предоставления ценностей потребителям.

На рисунке 10 показана схема создания конкурентного преимущества и две стратегии, создающие стоимость: оптимизация затрат и увеличение желания покупателей купить товар.

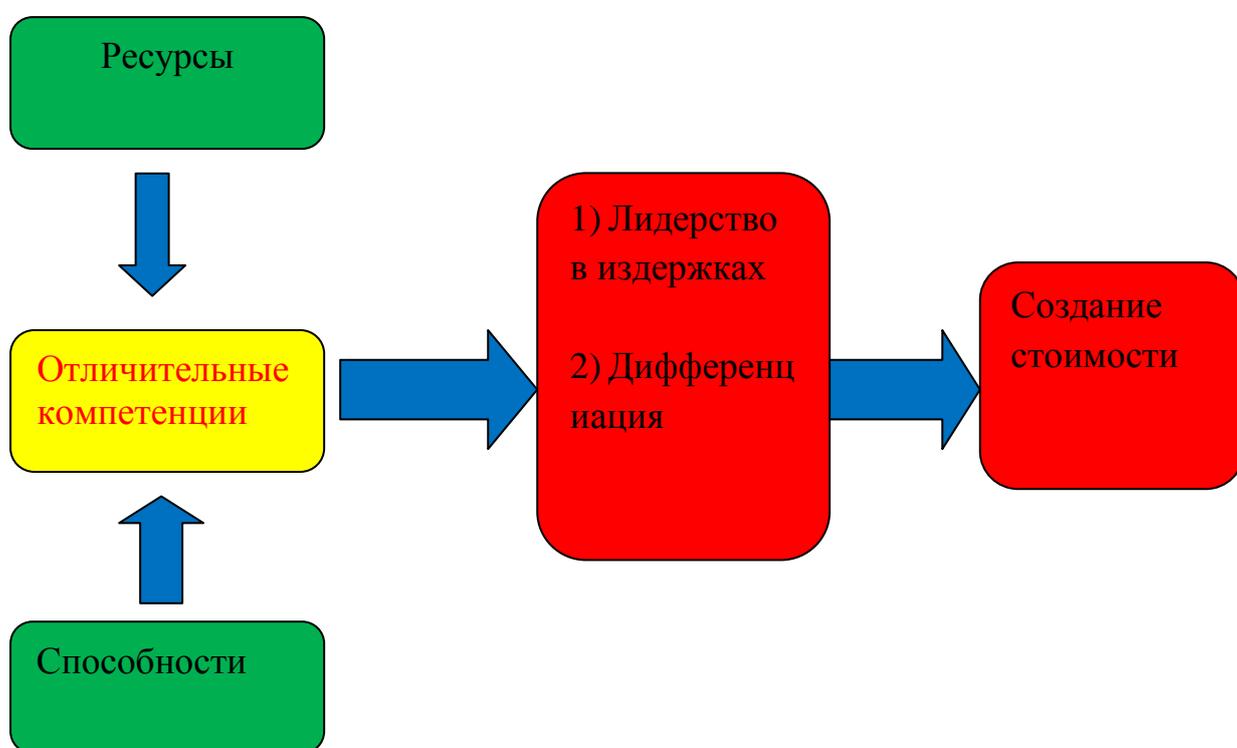


Рисунок 10 - Процесс создания конкурентного преимущества и две стратегии создания стоимости

Примечание – составлено на основе [42, с.75-88].

В соответствии с терминологией М. Портера фирма, обладающая превосходной позицией в отношении затрат, имеет *лидерство в издержках*, а фирма, клиенты которой готовы заплатить больше за продукцию, имеет преимущество дифференциации.

Лидерство в издержках

Лидерство в издержках у фирмы возникает тогда, когда итоговая стоимость всех ее видов деятельности по созданию стоимости меньше, чем у

конкурентов. Лидерство в издержках приводит к успеху, когда создаваемая ценность приемлема и не требует занижения цен в сравнении с конкурентами.

Лидерство в издержках фирмой может быть достигнуто следующими основными путями:

- контроль драйверов затрат. Фирма может получить конкурентное преимущество в отношении драйверов затрат, возникающих в результате операций, создающих потребительскую ценность и составляющих значительную часть всех затрат;

- перестройку цепочки создания потребительской ценности. Фирма может внедрить отличающийся и более эффективный метод для дизайна, производства, дистрибуции и маркетинга продукции.

Успешные лидеры в издержках получают конкурентное преимущество в нескольких сферах цепочки создания стоимости. Оптимизация затрат может влиять или не влиять на дифференциацию, а также уменьшать ее. Каждая фирма должна агрессивно преследовать уменьшение затрат в видах деятельности, которые не влияют на дифференциацию.

После того, как фирма определила цепочку создания стоимости и драйверы затрат основных видов деятельности, конкурентное преимущество можно получить контролируя эти драйвера затрат лучше, чем конкуренты.

Например, компания «Ксерокс» представила своим поставщикам производственный график, чтобы они могли поставлять сырье точно, когда это необходимо.

Перестройка цепочки стоимости

Перестройка цепочки стоимости иногда может привести к существенному сокращению затрат. Иногда перестройка цепочки ценностей требует, чтобы она в корне отличалась от конкурентов. Перестройка цепочки создания стоимости может происходить из следующих источников:

- разные процессы производства;
- автоматизация;
- прямые продажи вместо косвенных;
- новый канал сбыта;
- новое сырье;
- разница в прямой вертикальной интеграции или обратной вертикальной интеграции;
- изменение месторасположения производственных мощностей;
- новые рекламные средства.

Один из хороших примеров перестройки цепочки создания стоимости может быть пример компании Йова Биф Паркерз. Данная компания перестроила свою цепочку создания стоимости. Традиционная цепочка создания стоимости включала выращивание скота на ферме и его доставку живьем до центральных железнодорожных станций. После того, как животные умертвлялись, их разделяли на крупные части. Дальнейшее измельчение кусков осуществлялось розничными продавцами на рынке.

Преследуя инновационную стратегию, Йова Биф Паркерз построила большой автоматизированный завод и обрабатывала там мясо, разделявая скотину по упаковкам с мелкими кусками. Это значительно уменьшило транспортные расходы (существенные расходы), позволило уменьшить потерю в весе скота, который имел место в результате длительных перевозок. Кроме того, Йова Биф Паркерз уменьшила свои операционные издержки, используя более дешевую рабочую силу, которая была широко доступна в сельских районах, где располагался завод.

Для того, чтобы применить стратегию лидерства в издержках, необходимо сделать следующие шаги:

1) идентифицируйте соответствующую цепочку создания стоимости и привяжите к ней затраты и активы, причастные к ней;

2) идентифицируйте драйвера затрат по каждому виду деятельности и пути их взаимодействия;

3) выявите цепочку создания стоимости конкурентов и определите соответствующие затраты конкурентов и источники, создающие различие;

4) разработайте стратегию, направленную на снижение соответствующих затрат или престройте цепочку создания стоимости;

5) убедитесь, что усилия на снижение затрат не снижают дифференциацию;

6) проверьте стратегию уменьшения затрат на устойчивость [43, с. 57].

Риски абсолютного лидерства в издержках

Вышеупомянутая стратегия имеет следующие слабые стороны:

– технологические перемены, отменяющие сделанные инвестиции или опыт;

– умение вновь появившихся компаний уменьшать издержки посредством дублирования опыта и инвестиции в новейшее оборудование;

– из-за фокусирования на издержках фирма иногда не в состоянии инвестировать в научно-исследовательскую деятельность;

– инфляция расходов уменьшает возможность фирмы придерживаться достаточной разницы в ценах, которая перекроет престиж брендов.

Дифференциация

Фирма дифференцирует себя от конкурентов, когда она представляет что-то уникальное, что-то ценное для покупателей, более чем низкие цены. Дифференциация позволяет фирмам диктовать повышенные цены, продавать больше продукции по заданной цене или получать другие выгоды (например - лояльность покупателей во время циклических или сезонных спадов). Дифференциация ведет к успеху тогда, когда премия к цене превышает все затраты, связанные с созданием уникального продукта.

Дифференциация также может исходить из даунстрима. Например, Кока – Кола уделяет достаточно большое внимание дизайну бутылок и эффективности дистрибьюторов. Катрпиллер, например, поддерживает своих дилеров в

финансовом плане. С помощью этой опции дилеры могут предоставить кредиты покупателям на покупку тракторов и погрузчиков марки «Катрпиллер». Каналы дистрибуции помогают быть уникальными этим организациям.

Открытие совсем новой цепочки создания стоимости может раскрыть возможность дифференциации. Например, почтовая компания Федерал Экспресс применила стратегию дифференциации, перестроив традиционную цепочку создания стоимости доставки маленьких посылок. Данная организация приобрела грузовики и самолеты. В связи с этим, она улучшила своевременность и надежность в сравнении с конкурентами, используя запланированные авиа доставки и/или дальнобойные грузовики, многочисленные точки раздачи и сортировочные центры.

Драйвера уникальности

Уникальность фирмы определяется серией основных драйверов. Один из них - политика, которую выбирает фирма. Например, компания может выбрать политику в отношении:

- 1) характеристик продукта и его функций;
- 2) предоставления дополнительного сервиса (кредит, доставка, ремонт);
- 3) интенсивности деятельности - как размер затрат на рекламу;
- 4) технологии, используемые при ведении деятельности (точность машин, компьютеризации обработки заказов);
- 5) качества факторов производства, используемых в какой-либо деятельности;
- 6) процедур, являющихся руководством для персонала (процедуры сервиса, инструкция переговоров, частота проверок);
- 7) навыков и опыта сотрудников, участвующих в деятельности, представляемые тренинги;
- 8) информации, используемой для контроля деятельности (размер температуры, давления ит.п.).

Фирмы также могут использовать стратегию дифференциации, делая продукт более дешевым в использовании или предоставлять дополнительные выгоды и преимущества. Иногда цепочка создания стоимости поставщика имеет связь с цепочкой создания стоимости покупателя. Например, если взять производителей грузовых автомобилей, которые глубоко понимают цепочку создания стоимости покупателя, можно увидеть, что они стремятся повысить грузоподъемность грузовиков, экономность, легкость разгрузки-погрузки, доступность запчастей и уменьшить затраты на ремонт потребителя грузовика. Другим примером может быть фирма «Ксерокс», которая заботилась о скорости печатания и копирования.

Уникальность, которая не носит в себе стоимости

Если фирма уникальна в чем то, это еще не означает, что она дифференцирована. Уникальность не ведет к дифференциации, если она не

снижает затрат покупателя или не улучшает результативность покупателя, которую он осознает. Дифференциация эффективна, если покупатель понимает ее и, если она измерима. Если ей трудно, то дифференциация должна обширно рекламироваться. Хороший признак дифференциации - это когда фирма может диктовать и удерживать надбавку к цене при продаже хорошо информированному покупателю.

Какие необходимы барьеры, чтобы конкурентное преимущество за счет дифференциации было устойчивым? Источники уникальности фирмы включают барьеры:

1) *Лидерство в издержках при дифференциации.* Фирмы, имеющие преимущество в затратах, при дифференциации будут наслаждаться устойчивым преимуществом;

2) *Существуют разные источники дифференциации.* Дублирование затрудняется если фирма имеет несколько источников дифференциации. Дифференциация, которая исходит из координированных действий в различных операциях создания стоимости будет более устойчивой, потому что она будет требовать большие изменения от конкурентов;

3) *Фирма будет создавать затраты, связанные со сменой поставщика.* Данные затраты являются фиксированными затратами покупателя при смене поставщика. Это позволяет сохранять фирме надбавку к цене даже если ее цены одинаковы с конкурентами.

Выбор нужного конкурентного преимущества

Допустим, что компания была удачлива в обнаружении нескольких отличий, которые обеспечивают конкурентное преимущество. Теперь она должна выбрать те, на основе которых она построит стратегию позиционирования. Компания должна определить, какие отличия продвигать и какие не являются для нее важными.

Не все дифференциаторы имеют ценность или значимость. Каждый элемент дифференциации может создать как дополнительные затраты, так и стоимость для клиентов. По мнению М. Портера, чтобы быть ценными, они должны отвечать следующим критериям:

– значительность - разница должна обеспечивать целевому покупателю повышенную стоимость;

– отличаемость - конкуренты не способны ее копировать;

– повышенная стоимость - разница, наделенная повышенной стоимостью для потребителя в отличие от других методов удовлетворения потребителей;

– информация о дифференциации передаваема – дифференциацию можно отличить визуально и о ней можно сообщить;

– доступность по цене - покупатели могут позволить заплатить за разницу;

– рентабельность - компания может представить дифференциацию с выгодой для себя [43, с. 59].

Риски, связанные с дифференциацией

Как и стратегия абсолютного лидерства в издержках, так и стратегия дифференциации имеет следующие слабые стороны:

1. иногда предпочтение потребителей может склониться в сторону более низких цен, предлагаемых компаниями с низкими издержками, если разница в ценах будет существенной.
2. копирование уменьшает дифференциацию фирмы и это обычно происходит в процессе старения отрасли [42, с. 87].

Критика теории Портера

Серьезная критика теории Портера приводится в работах профессора Северного университета Кентуки Й. Датта. Первой автор обсуждает стратегию Портера «лидерство в издержках». Й. Датта поддерживает мнение, что компании-лидеры, сумевшие завоевывать существенную долю рынка, в основном следуют стратегии дифференциации. В качестве примера он упоминает компанию «Дженерал Моторс». Она рассматривалась М. Портером как компания, исключительно следовавшая стратегии лидерства в издержках. Однако Й. Датта считает, что эта компания преуспела не только из-за того, что следовала стратегии лидерства в издержках. Стратегия дифференциации была также фактором ее успеха. Кроме того, Й. Датта считает, что стратегия лидерства в издержках рассматривает в большей степени внутренние конфигурации компании, не фокусируясь на потребителях.

Й. Датта приводит различных ученых, чьи аргументы конфликтуют с концептуальной основой Портера.

Во-первых, он упоминает А. Томпсона и Дж. Стрикленда [8, с. 60], которые предлагают стратегию «лучшего поставщика цены-качества». Данная стратегия является гибридной версией, находящейся между дифференциацией и лидерством в издержках. Компания по производству автомобилей «Лексус» может быть примером этой стратегии. Когда «Тойота» стартовала проект «Лексус», она использовала стратегию «лучшего поставщика цены-качества». В результате при одинаковом комфорте цена «Лексус» была существенно ниже германских машин класса люкс [44].

Во-вторых, С. Хамбрик считает, что стратегии лидерства в издержках менее рентабельны, чем стратегии дифференциации. Это потому, что фирмы, завоевавшие существенную долю рынка, обычно соревнуются, следуя стратегии дифференциации вместо стратегии минимизации затрат [45].

Другие авторы, которые упоминал Й. Датта – Т. Питерз и Р. Вотерман. Они утверждали, что компании, показывающие высокие результаты, больше внимания уделяют созданию ценности для клиентов, нежели концентрации всех усилий на минимизации затрат. Такие компании предпочитают быть ближе к клиентам. Й. Датта убежден, что дифференциация сочетается с большей долей рынка и минимизацией затрат, а высокое качество может минимизировать затраты [46].

Г. Десс и Дж. Пикен также приводят контраргументы против теории М. Портера. Авторы считают, что компании, сумевшие создать устойчивое конкурентное преимущество, не опираются только на одно преимущество, а стремятся выявить и следовать разным стратегиям и методам. Данный вывод они сделали на основе анализа компании «Фуд Лайонз». С помощью строгого контроля затрат и соответствующей корпоративной культуры данная компания была успешной многие годы. Основное ее преимущество заключалось в способности минимизировать затраты в то время, когда она пыталась проникнуть на юго-восточные рынки. Однако, как только компания открыла свои представительства в юго-восточных регионах, ее стратегия лидерства в издержках перестала работать. Конкурентная среда диктовала применение иного подхода. Обстоятельства требовали более богатого ассортимента продукции и более высокого обслуживания клиентов в операциях этого магазина. Компания «Фуд Лайонз» не заметила данного обстоятельства и проиграла битву на данном рынке, так как слепо следовала стратегии минимизации издержек [47].

На наш взгляд, некоторые аргументы Й. Датты справедливы. Компании, которые исключительно следуют стратегии лидерства в издержках, несут большие риски, связанные с существенным отставанием от компаний, оказавшихся смелыми в инвестировании в научно-исследовательскую деятельность. Кроме того, мы также поддерживаем мнение, что существует середина между стратегиями дифференциации и лидерством в издержках. Некоторые компании могут использовать стратегию лидерства в издержках и не упускать возможности дифференциации.

Альтернативный взгляд теории М. Портера приводит известный российский исследователь Р. Фатхутдинов. Он считает, что не все теории М. Портера реально применимы в условиях развивающихся рынков. По мнению Р. Фатхутдинова Портер сделал выводы, в основном проанализировав западные развитые компании. Не все его теории будут работать в российских переходных условиях [15, с. 214].

Р. Фатхутдинов делит конкурентные преимущества организации на внутренние и внешние, а также приводит рекомендации по достижению и использованию этих конкурентных преимуществ (приложение А, Б).

Альтернативу конкурентным стратегиям М. Портера предлагают также М. Трейси и Ф. Вейрсема. Они предложили новые классификации конкурентных стратегий. Как и все авторы, М. Трейси и Ф. Вейрсема утверждают, что компании занимают лидирующие позиции, предоставляя высокую ценность для своих клиентов. Компании могут следовать одной из трех стратегий, называемых дисциплинами ценностей с целью предоставления повышенной стоимости для клиентов. Они включают:

Операционное совершенство: компания предоставляет повышенную ценность посредством лидерства в своей индустрии в цене и предоставлении удобств. Данная стратегия направлена на уменьшение затрат и создание экономичной и эффективной системы предоставления ценности. Она служит

клиентам, которые желают надежный, качественный продукт или услугу, а также хотят получить их дешево, с легкостью. Примеры включают Wal-Mart, Southwest Airlines и Dell.

Близость к потребителю: компания предоставляет повышенную ценность для покупателя, точно сегментируя ее рынки в целях удовлетворения уникальных нужд потребителя посредством близких отношений и глубоких знаний. Она составляет детальную базу данных клиентов для сегментации и таргетинга, а также наделяет полномочиями ее маркетинговый персонал реагировать быстро на нужды потребителей. Они делают почти все, чтобы создать лояльность в долгосрочной перспективе и взамен получить ценность от клиентов на протяжении их жизни.

Лидерство продукта: компания предоставляет повышенную ценность, предлагая непрерывный поток передовой продукции или сервиса. Данная стратегия нацелена на то, чтобы создавать продукцию, выпуск которой приводит к устареванию продуктов конкурентов и собственной прежней продукции. Лидеры продукта обычно открыты к новым идеям, постоянно преследуют новые решения и работают над тем, чтобы быстро выпустить на рынок новую продукцию. Она рассчитана на клиентов, которые желают продукцию супер современную, невзирая на стоимость [48].

Матрица Ансоффа

Один из родоначальников концепции стратегического менеджмента является И. Ансофф, американский математик и экономист российского происхождения. Он известен своей «Матрицей Ансоффа» - концептуальной основой, которая позволяет идентифицировать возможности для роста организации и создания конкурентоспособного бизнеса, как крупного, так и компаний МСБ. Она представляет четыре стратегии роста в форме матрицы (таблица 4).

Таблица 4- Матрица Ансоффа

		Продукты	
		Существующие	Новые
Рынки	Существующие	1. Стратегия проникновения на рынок	2. Стратегия разработки нового продукта
	Новые	3. Стратегия расширения рынка	4. Стратегия диверсификации
Примечание - составлено по данным [49].			

Из таблицы 4 видно, что данная матрица имеет два параметра: «продукты» и «рынки». Матрица приводит структурированный метод оценки потенциальных стратегий роста.

1. *Стратегия проникновения на рынок* – в этом случае фирма будет концентрировать усилия на продаже большего объема своей продукции ее существующим клиентам для увеличения доли рынка.

2. *Стратегия разработки нового продукта* - требует изменения операционных процессов и научно-исследовательской деятельности, оценки нужд потребителей, использования своего бренда для представления нового продукта существующим клиентам.

3. *Стратегия расширения рынка* связана с развитием новых рынков или рыночных сегментов для существующих продуктов и услуг фирмы.

4. *Диверсификация* – когда концентрация усилий будет направлена на развитие новых продуктов и услуг, а также продаже их новым рынкам. Данная стратегия считается самой рискованной, так как у компании мало опыта или он отсутствует, поскольку входит в новый рынок с новой продукцией.

Вышеупомянутая матрица не дает итогового решения следования конкретному направлению, но предлагает различные альтернативы, с помощью которых можно достигнуть миссии или роста [49].

Критика матрицы Ансоффа

Критику данной матрицы приводит профессор С. Харпер.

Первой он обсуждает стратегию проникновения на рынок, утверждая, что нет ничего предпринимательского в этой стратегии. Согласно С. Харперу компания может быть успешной, следуя этой стратегии, когда рынок растет. Однако, после того, как рынок насыщается - соревнование становится интенсивным. Большинство исполнительных директоров считают данную стратегию безопасной, так как она не подразумевает значительных изменений. Но С. Харпер считает данную стратегию опасной, так как компания встречается с повышенной конкуренцией и менеджмент не обращает внимания на возникшие возможности. Новые технологии могут сделать продукцию и услуги этой компании устаревшими в течении одних суток.

Второй, он критикует стратегию расширения рынка. По мнению С. Харпера - это стратегия краткосрочного типа и тоже не содержит предпринимательского духа. Следуя этой стратегии, фирма не уменьшает рисков устаревания ее продуктов/ услуг и снижения потребительского спроса. Автор также считает остальные стратегии матрицы устаревшими и приводит стратегии, которые актуальны сегодня.

Вместо этих стратегий С. Харпер предлагает свои альтернативные стратегии. Первая стратегия, которую предлагает С. Харпер, называется стратегией инновации продукта. В данной стратегии фирма также должна обращать внимание на нужды потребителей, как и в стратегии развития продукта, но дополнительно она должна создавать продукт повышенного качества с помощью разработки новых технологий. Другая стратегия, которую предлагает автор, является стратегией создания нового рынка. Данная стратегия включает два риска:

– фирма вступает в новый рынок,

– у фирмы нет или мало опыта работы в этом рынке.

Стратегия создания рынка включает выявление развивающегося рынка и предоставления продуктов уже устоявшихся рынков. Примерами могут быть отели, которые внедрили технологии телекоммуникаций, такие как телеконференции. Данные организации предвидели, что бизнесмены предпочтут телеконференции полетам на самолетах. Преимущество этой стратегии заключается в том, что не нужно разрабатывать новый продукт. Необходимо взять уже существующие технологии, получить лицензионное соглашение или учредить совместные предприятия и представить продукт развивающимся рынкам. По С. Харперу менеджмент должен предвидеть нужду потребителей или институтов раньше своих конкурентов [50].

1.3 Особенности конкурентного преимущества в малом и среднем бизнесе

Стратегии и факторы, влияющие на конкурентоспособность МСБ

По мнению М. Бреслера развитие и сохранение конкурентных преимуществ является одной из самых важных задач вновь созданного предприятия. Конкурирующие предприятия не будут встречать новый бизнес с распростертыми объятиями, вместо этого они будут ставить барьеры особенно в интенсивных секторах. Редко, когда МСБ сможет конкурировать с крупным бизнесом по минимизации затрат, в связи с этим малому бизнесу нужно выбирать другие подходы в конкуренции [51]. Эту же точку зрения разделяют Д. Карсон, П. Маклоран и П. Макгоан [52,53]. По их мнению, традиционные модели конкурентного преимущества не всегда применимы для малых фирм, так как они включают экономию за счет масштабов. Признано, что МСБ не может конкурировать по этому показателю с крупными фирмами.

С. Бреслер утверждает, что в качестве инструментов можно использовать концепцию маркетингового микса, включающего продукт, цену и продвижение. К этому миксу автор также добавляет людей и пишет, что люди связывают все эти компоненты.

По цене малый бизнес может соревноваться, следуя стратегии дифференциации, предлагая более ценные продукты по более высокой цене. Например, компания МСБ может предоставить более ценный сервис глубокими знаниями продукта, местом расположения, более качественным обслуживанием.

Дж. Тиммонз и С. Спелли, утверждают, что представители МСБ иногда ставят цены ниже необходимого уровня на 20%. Авторы считают, что это будет особенно работать, когда клиенты знают об особенностях ценностей, которые предлагает какой-либо продукт. Опыт показывает, что клиенты в большинстве случаев готовы заплатить больше за качественные услуги, удобства и престижный бренд [54].

Малый бизнес также может соревноваться и в предложении более широкого ассортимента продукции. М. Бреслер приводит пример, который касается инвентаря для гольфа. Американский супермаркет «Волмарт»

предлагает однообразную дешевую продукцию для гольфа, в то время как МСБ может предложить разнообразие в ассортименте и более элитные изделия. В качестве примера стратегии дифференциации М. Бреслер приводит пример компании Вольво, которая следуя стратегии дифференциации, концентрирует свои усилия на безопасности производимых ею автомобилей и это может быть примером для МСБ. Другой пример, приводимый данным автором - это велосипеды, которые в 1970 году пользовались большим спросом и реализовывались как крупными супермаркетами, так и мелкими фирмами. В этом кейсе МСБ мог предоставить дополнительный сервис - как сборка и ремонт велосипедов в отличие от крупных супермаркетов.

Если рассматривать месторасположение, малый бизнес более гибок в отношении этого компонента маркетингового микса. Например, маленькие американские компании, реализующие мороженое на маленьких грузовичках едут прямо к своему целевому сегменту. Они приезжают во дворы и детские площадки, где много детей с родителями и продают им мороженое. Другим хорошим примером может служить компания «Домино Пицца», отобравшая значительную долю рынка у своих более крупных конкурентов. Данная организация с помощью таких опций, как доставка пиццы на дом или подготовка пиццы по заказу, не нуждалась в больших инвестициях в недвижимость и обслуживала своих клиентов по более низким ценам, что сократило ее точку безубыточности и позволило установить более низкие цены.

Последний фактор, который упоминает автор - это люди. Именно руками персонала компании создается ценность для потребителя, удовлетворяются нужды клиентов [51, с. 92].

Преимущества МСБ над крупным бизнесом также приводит Т. Зиммерер. По его мнению, преимущество малого бизнеса состоит в том, что он имеет более узкую продуктовую линейку, более точно определяет контингент клиентов, имеет особые взаимоотношения со своими клиентами, обладает преимуществом в географическом месторасположении. Предприниматели, находящиеся в близком контакте с их рынками, приобретают ценные знания того, как наилучшим образом удовлетворять желания и нужды потребителей. Так как организационная структура МСБ проста, владельцы малого бизнеса в ежедневном контакте со своими работниками или работая рядом с ними, перенимают от них лучшие идеи по поводу стратегических ходов [13, с. 76].

Этой точки зрения придерживаются и другие ученые: С. Джек, С. Молт, А. Андерсен и С. Дод, Дж. Морена и А. Казилас, О`Двейер, Зантос и А. Андерсон и другие [55, 56, 57, 58]. Они также считают, что приближенность МСБ к клиентам дает им уникальное конкурентное преимущество над большими и малыми конкурентами.

О`Донел и другие также исследовали отличительные характеристики конкурентного преимущества малого и среднего бизнеса. В результате контент-анализа была выявлена концептуальная модель, состоящая из следующих компонентов:

- 1) процесс идентификации конкурентов;

- 2) понимание источников преимущества;
- 3) понимание источников позиционного преимущества;
- 4) измерение результатов [59].

Что касается первого компонента - владельцы малого бизнеса не делали исчерпывающий анализ всех конкурентов. Они имели представления лишь о пяти - шести конкурентах. В основном они узнавали о своих конкурентах от их клиентов. Клиенты рассказывали им о ценах конкурентов и их намерениях. Кроме того, МСБ узнавали о своих конкурентах через торговые ассоциации, в которые они вступали в сотрудничество.

Второй компонент - знание источников конкурентного преимущества. При опросе владельцы МСБ упоминали различные источники их конкурентного преимущества. Однако большинство всех опрошенных из 60 субъектов МСБ заявили о двух основных факторах уникального конкурентного преимущества:

- 1) персональные сети (сети их работников; данные факторы упомянуты в работах: С. Бирлей, С. Дод [60, 61];

- 2) компетенции (компетенции их работников).

Выгоды МСБ от их персональных сетей (сетей их работников) заключались в получении информации о бизнес среде, поддержке принятия решений, приобретении новых контактов и генерации идей для новых продуктов.

Опрос предпринимателей также выявил основные компетенции МСБ, приводящие к конкурентному преимуществу: решения, ориентированные на рынок, знания, опыт, коммуникации и экспериментальное обучение. Среди этих компетенций владельцы/менеджеры выделили экспериментальное обучение как ключевой источник конкурентного преимущества, так как данный источник помогает развивать все остальные компетенции, особенно подходящие для ситуации, в которой находится МСБ.

Главные сильные стороны или стратегические преимущества бизнеса можно представить как основные компетенции. Основные компетенции - это комбинации объединенных знаний и технических способностей, которые позволяют бизнесу быть конкурентоспособным на рынке. Теоретически основные компетенции позволяют компании входить в новые рынки и предоставляют существенные выгоды для клиентов. Конкурентам их тяжело дублировать.

Третий компонент - понимание источников позиционного преимущества. В отношении этого компонента было выявлено, что лидерство в издержках не было оправданной задачей для МСБ. Также, ни какая из фирм не признала их производственные или маркетинговые возможности в качестве источников позиционного преимущества.

МСБ сконцентрированы на рыночных нишах и не против перемещения на приближенные рынки при изменении обстоятельств. Кроме того, МСБ редко принимали стратегии с широким фокусом. Большинство МСБ в этом исследовании использовали прямые маркетинговые каналы и не прибегали к

услугам дилеров или других посредников. С точки зрения позиции МСБ упоминали следующие источники конкурентных преимуществ:

- качество продукта;
- обслуживание клиентов;
- инновации через дифференциацию;
- конкурентное ценообразование;
- контроль затрат;
- концентрация на сегменте;
- специальные предложения.

И последний компонент - измерение результатов показал, что малый бизнес судит о наличии конкурентного преимущества не по рыночной доле, а по чистому доходу. Данный показатель является ключевым показателем результативности бизнеса [61, с.86].

Ряд ученых анализировали различные факторы, влияющие на успешность бизнеса.

С. Читизавом и др. изучали основные факторы успеха МСБ Тайланда. Они анализировали 8 факторов, которые влияют на успех в бизнесе, такие как:

- характеристика МСБ,
- менеджмент и ноу –хау,
- товары и услуги,
- рынок и клиенты,
- кооперация и пути ведения бизнеса,
- ресурсы и финансы,
- стратегия и
- внешняя среда.

В связи с этим были проанализированы 143 ответа с использованием статистической программы SPSS. Из выдвинутых 8 гипотез подтвердились 5 и авторы выяснили, что:

- характеристики МСБ,
- клиенты и рынок,
- пути ведения бизнеса,
- ресурсы и финансы,
- внешняя среда являются самыми значительными факторами, влияющими на успех бизнеса [62].

С. Йан в изучении конкурентного преимущества МСБ Китая признал, что общие стратегии конкурентоспособности и внешние условия имеют влияние на результаты деятельности МСБ [63]. Как и другие ученые Й. Танг, П. Ванг, Й. Жанг [64] он отметил, что на конкурентное преимущество фирмы влияют не только внешние факторы, но и стратегии, которые она принимает. Он также исследовал взаимосвязь между маркетинговой стратегией и результатами деятельности маленьких фирм в Китае. На основе собранных данных МСБ Китая он определил, что китайские фирмы следуют таким стратегиям, как долгосрочная стратегия дифференциации, фокусирование на научно-исследовательской деятельности и разработка новых продуктов. Для

подтверждения своих предположений относительно влияния внешней среды и конкурентных стратегий на деятельность предприятий МСБ С. Йан выдвигает гипотезы исследования в данных направлениях. В результате анализа ответов 121 фирм МСБ Китая было обнаружено, что следование стратегии минимизации затрат, дифференциации, инновации в значительной степени коррелируют с результатами деятельности МСБ. Влияние внешней среды, такое, как давление конкурентных сил, негативно связано с результатами деятельности компаний Китая [63, с. 89].

Н. Саарани и Ф. Шахадан проводили исследование относительно детерминантов структуры капитала компаний, которые входили в 50 лучших компаний Малайзии. Эти компании были выбраны, поскольку являлись эталоном успешных МСБ и имели потенциал для дальнейших успехов. Для определения конкурентной стратегии в отношении финансовых решений, в особенности сектора МСБ, Н. Саарани и Ф. Шахадан анализируют статистику по 334 МСБ за 2005-2009 годы. В результате данного исследования они подтвердили следующие гипотезы:

1) *Ликвидность отрицательно коррелирует с долей заемных средств.* Это объясняется тем, что высоколиквидные компании используют меньше заемных средств и финансируют свою деятельность за счет собственных средств;

2) *Прибыльность негативно коррелирует с долей заемных средств.* Согласно результатам исследований авторов менее прибыльные компании больше нуждаются во внешнем финансировании;

3) *Рост компаний негативно коррелирует с долей заемных средств.* Относительно быстро развивающиеся компании в большей степени опираются на внутренние ресурсы, используя нераспределенную прибыль в качестве источника финансирования роста [65].

Р. Бхарма и др. анализировали 16 британских фирм для определения присутствия и характеристик стержневых компетенций в этих организациях. Основным вкладом этого исследования является то, что он исследует мнение сениор - менеджеров касательно концепции стержневых компетенций. Р. Бхарма и др. проводили свое исследование с помощью интервью и непосредственного посещения предприятий. В результате проведенных интервью было обнаружено, что большинство менеджеров не знали о понятии стержневых компетенций и об их важности для организации. По мнению авторов в качестве своих стержневых компетенций менеджеры упомянули оборудование, производственные линии, знание поставщиков, которые не подходили под определение стержневых компетенций [66].

А. Роб и Р. Фейрли исследовали причины успеха азиатских МСБ в США, используя данные Бюро по статистике США в связи с тем, что успех азиатских МСБ в США известен и давно обсуждается. Они обнаружили, что основная причина успеха азиатских компаний заключается в двух факторах:

– у них высокий уровень человеческого капитала (таланты, изобретательность, навыки рабочей силы);

– значительно больше стартового капитала.

Согласно данным статистики азиатские фирмы имеют большую рентабельность, уровень выживаемости, больше продаж и трудоустройства, чем белые владельцы. Также было обнаружено, согласно данным Бюро по статистике США, что уровень образования владельцев МСБ сказывается на деятельности их фирм. Например, у владельцев, которые имеют образование колледжа, вероятность закрытия бизнеса на 5,5% меньше. Вероятность того, что их доход будет равен или превысит \$10 000 в год на 11,1 % выше, вероятность использования ими наемного труда на 6,0 % больше, чем у необразованных предпринимателей. Кроме того, уровень продаж у этой группы предпринимателей, как правило, на 25% больше. Азиаты, согласно статитике, оказались гораздо образованней белых американцев. Авторы также обнаружили, что бизнес, полученный по наследству и владельцы которого имеют опыт управления, развивается гораздо быстрее, а прибыль такого бизнеса на 40% выше. Анализ секторов, в которых работают представители обеих рас, показал, что азиаты больше вовлечены в розничную торговлю, а белые доминируют в добывающих и строительных сферах. Авторы также анализировали количество часов, проведенных за рабочим местом. Превосходство одержали азиаты, которые проводили больше времени на работе в связи с увеличением спроса на их продукцию [67].

Успешно растущие компании МСБ

Б. Барингер и Д. Ирланд изучали основные атрибуты успешно растущих фирм, представленные на рисунке 11.



Рисунок 11 - Атрибуты успешно растущих фирм.

Примечание – составлено по данным [68, с.278].

На наш взгляд, среди всех атрибутов видение, нацеленное на рост, является самым важным фактором. Оно помогает фирмам достигать желаемых результатов. Данный атрибут показывает фирмам их путь к успеху. Исследование консультантов Деллойт показало, что 60% быстро растущих фирм имели записанное заявление о видении [68, с.329].

Н. Черчилль и В. Льюис исследовали 83 успешно растущих предприятий МСБ. Они анализировали эволюцию малого бизнеса в различных стадиях и выявили, что разные навыки необходимы в каждой стадии роста бизнеса.

Первую стадию, которую они определили – стадия существования. Во время данного периода выживание бизнеса является самой приоритетной задачей и компания напрямую зависит от владельца, который выполняет всю работу почти сам или с непосредственным управлением своих сотрудников, предоставляя им конкретные указания. В этом промежутке компания должна быть направлена только на существование.

Вторую стадию развития бизнеса назвали –выживание. Самым главным вопросом здесь является соотношение доходов и расходов [69]. Менеджмент компании должен ответить на следующий вопрос: сможет ли компания генерировать достаточный поток денежных средств для достижения безубыточности и выживания [70]?

Согласно Н. Черчиллю и В. Льюису после этой стадии компания перемещается в стадию успешности. При этой стадии компания достигает стабильную позицию и имеет среднюю или выше средней прибыль по отрасли.

После этого промежутка наступает подъемная стадия. Основными вопросами в данной стадии являются делегирование и управление наличностью.

Финальной стадией является стадия зрелости ресурсов. В данной стадии предприниматели должны использовать такие инструменты менеджмента, как:

- Бюджетирование;
- система стандартизированных затрат;
- и стратегическое планирование.

В этой стадии бизнес сильно не зависит от владельца.

Н. Черчилль и В. Льюис считают, что способности владельца делать бизнес самому при первой стадии очень важны. Делегирование в этой стадии не важно, так как у владельца в этом периоде нет работников или их немного. По мере роста бизнеса владелец должен уделять больше времени менеджменту. Он должен научиться делегировать выполнение задач эффективно. Как при стадии роста, так и при стадии возрождения, предприниматель должен выполнять много задач и тратить много энергии. Он должен организовать продажи, производство, давать общие направления для бизнеса и управлять наличностью [69, с. 65].

Другие авторы, исследовавшие факторы роста МСБ - Ф. Туан и Т. Йоши. Они проанализировали вторичные данные 337 предприятий МСБ, представленные Всемирным Банком и использовали регрессионный анализ, который определил факторы, влияющие на бизнес развитие.

Были выявлены следующие факторы, в значительной степени повлиявшие на рост бизнеса:

- размер фирмы,
- возраст фирмы,
- внедрение новых продуктов,
- интенсивность конкуренции.

В отношении первого фактора авторы выявили, что фирмы с наиболее меньшими размерами склонны к более быстрому росту, чем большие компании. Они также обнаружили негативную взаимосвязь между возрастом фирмы и ростом бизнеса (чем старше компания, тем менее она подвержена росту).

Что касается влияния стратегии внедрения нового продукта и роста фирмы, авторы нашли значительную позитивную корреляцию между этими показателями. Они определили, что компании, внедряющие новые продукты, имеют больше возможностей роста, чем их консервативные соперники.

Последним авторы установили, что интенсивность в отрасли негативно влияет на рост фирмы. Ф. Туан и Т. Йоши сделали вывод, что у фирм в интенсивной отрасли меньше возможностей роста [71].

Маркетинг и конкурентное преимущество

Как в малом, так и крупном бизнесе конкурентное преимущество не будет действовать без продвижения продукции и услуг.

М. Портер пишет, что покупатели не будут платить за ценность, предоставляемую компанией, если они не будут понимать ее, в независимости насколько она реальна. Поэтому надбавка на цену будет отражать как стоимость, предоставленную покупателю, так и степень, в которой покупатель понимает эту ценность. Иногда, не столько важно превосходство вашего продукта, сколько то, что клиент знает о его преимуществах (рисунок 12).

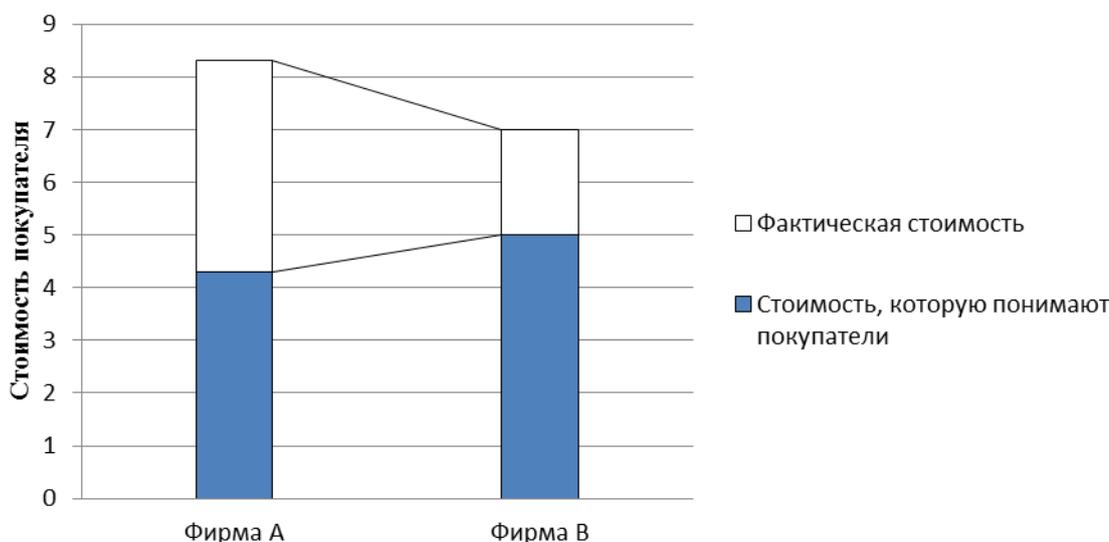


Рисунок 12 - Фактическая ценность в сравнении с осознанной

Примечание – составлено по данным [42, с.236]

На рисунке 12 показаны две компании с разной добавленной стоимостью, которые они предоставляют покупателям. Фирма А более эффективно доводит до покупателей пользу своей добавленной стоимости в отличие от фирмы В, выпускающей продукт с большей добавленной стоимостью, но покупатели ее не понимают. Если компания не будет эффективно продвигать свою продукцию, то она никогда не сможет диктовать надбавку на цену, которую заслуживает.

Ф. Котлер и Г. Армстронг поддерживают эту точку зрения и считают, что хорошие отношения с клиентами строятся не только на том, как компания разрабатывает хороший продукт, но и на том, что она устанавливает привлекательные цены и делает продукт доступным для клиента. Компании также должны сообщать их пропозицию ценности клиентам и то, что они сообщают, не должно быть спонтанным. Все сообщения должны быть спланированы и приведены в программах интегрированной маркетинговой коммуникации. На рисунке 13 показан процесс интегрированной маркетинговой коммуникации. Компания тщательно интегрирует разнообразные каналы коммуникации для послания ясного, последовательного и привлекательного сообщения о ней и ее бренде.



Рисунок 13 - Интегрированные маркетинговые коммуникации.

Примечание –составлено по данным [12, с. 402].

Один из отечественных авторов Джумагельдиева Т.А. также подчеркивает важность маркетинговых коммуникаций. Она включает рекламу в состав факторов продуктовой конкуренции. Согласно Джумагельдиевой Т.А. реклама является одним из «важнейших видов экономической информации». Именно с помощью рекламы поставщики товаров и услуг сообщают потребителям об

уникальности свойств продуктов, заключающихся в их физическом, социальном, естественном отличиях [7, с.44].

Как сделать, чтобы покупатели осознали добавленную стоимость продукта?

Ф. Котлер и Г. Армстронг считают, что для этого необходимо разработать заявление о позиционировании товара. Заявление должно соответствовать следующему шаблону: целевой сегмент, ваш бренд, концепция, которая показывает дифференциацию. В идеале сообщение должно привлечь внимание, заинтересовать, увеличить желание, побудить к действию [12, с.405].

С точки зрения маркетинга конкурентные стратегии также рассматриваются Ф. Котлером. Он подчеркивает важную роль маркетинг менеджмента в получении конкурентных преимуществ. Автор подчеркивает, что успешные фирмы непрерывно совершенствуют навыки в управлении, осуществлении и контроле маркетинговой деятельности. И то, что успешные организации отличаются в способности управлять всеми маркетинговыми процессами - становится для них конкурентным преимуществом.

Ф. Котлер отмечает, что успешные компании в совершенстве владеют навыками стратегического планирования, ориентированного на рынок. Ф.Котлер дает следующее определение этому инструменту управления: *«Ориентированное на рынок стратегическое планирование - это управленческий процесс достижения и поддержания устойчивого баланса целей, возможностей и ресурсов компаний, а также новых рыночных возможностей»*.

Цель стратегического планирования состоит в разработке таких действий, продуктов, услуг и процесса коммуникации, которые содействуют достижению поставленных задач в отношении прибыли и роста компании» [12, с.396].

Стратегическое планирование осуществляется в следующих основных направлениях:

- 1) менеджмент инвестиционного портфеля организации;
- 2) качественная оценка будущего отдельных видов деятельности, анализ индикаторов рыночного роста и положения компании на рынке;
- 3) создание планов для отдельных видов деятельности в качестве стратегий достижения долгосрочных целей [12, с.397].

Компании, которые достигают высоких результатов, постоянно в курсе изменений, происходящих в бизнес среде и посредством использования стратегического планирования адаптируются к подобным изменениям. Подобные компании не стараются подражать сильным сторонам конкурентов, они создают свою уникальную позицию.

Ф. Котлер приводит модельные характеристики высоко результативного бизнеса, разработанного компанией «Артур Делитл», которые включают четыре ключевые факторы успеха (таблица 5).

Таблица 5 – Ключевые факторы успеха

Факторы	Пути достижения успеха
Заинтересованные группы	Разработка стратегии удовлетворения запросов основных заинтересованных групп
Рабочие процессы	Совершенствование основных бизнес процессов
Ресурсы	Объединение ресурсов и их управление
Организация	
Примечание – составлено по данным [12, с. 399]	

Под заинтересованными группами подразумеваются акционеры, клиенты, работники, поставщики, реализаторы. Управленческий персонал компании должен понимать, что принижение интересов этих групп может негативно сказаться на уровне деятельности компании. Главное, утверждает Ф. Котлер, «не оскорбить чувство справедливости категории различных заинтересованных групп, которые действуют слаженно».

Следующий фактор, указанный в таблице - это организация основных бизнес процессов. Компании, достигающие больших результатов, умеют концентрироваться на управлении основными бизнес процессами, включающими создание новых образцов продукции, увеличении продаж и исполнение заказов.

Следующий фактор - ресурсы. Они включают такие аспекты, как рабочая сила, материалы, информация, оборудование и.т.п. Ф. Котлер считает, что использовать только собственные ресурсы не всегда эффективно. В определенных ситуациях компании могут использовать аутсорсинг, если это приведет к улучшению качества продукции и снижению цен. Если рассмотреть компанию Nike, то можно понять, что она производит продукцию на азиатских фабриках, однако контролирует реализацию и стержневые компетенции, как дизайн обуви.

И последний фактор - это организационная культура. Ф. Котлер утверждает, что организационная культура играет очень важную роль в реализации новых стратегий. При этом культура определяется как «обмен опытом, история, предания и порядки, которые характеризуют компанию».

Ф. Котлер считает, что компаниям необходимо больше заботиться о существующих клиентах с целью сохранения ее конкурентных позиций. Основные причины, по которым клиенты прерывают отношения с компанией, являются ненадлежащее обслуживание, низкое качество и чрезмерно высокие цены. Расходы, связанные с привлечением новых клиентов, во много раз превышают издержки, направленные на сохранение отношений с существующими клиентами.

Ф. Котлер считает, что способность создать и предоставить повышенную ценность покупателю посредством продукта, является залогом успеха любой компании и уделяет этому особое значение.

Если потребитель думает рационально, то он будет выбирать товары и услуги, представляющие для него максимальную ценность по самым низким ценам. Необходимо также учесть такие факторы, как умеренные издержки по поиску товаров, ограниченность знаний, уровень дохода и мобильность.

Рациональный потребитель будет выбирать товары, представляющие для него самую большую ценность по самым низким ценам, с учетом таких факторов, как недостаточная информированность, уровень доходов, расходы, сопряженные с поиском нужной продукции и мобильность. Сохранение отношений с потребителями обычно зависит от ожидаемой потребительской ценности и фактических атрибутов товаров и услуг.

Классический подход к созданию маркетинговой стратегии показан на рисунке 14. Он включает четыре основных этапа создания маркетинговой стратегии, ориентированной на клиентов.



Рисунок 14 - Четыре этапа создания маркетинговой стратегии.

Примечание – составлено по данным [12, с.398].

В настоящее время компании понимают, что они не могут служить всем покупателям посредством единого подхода. Покупатели различны в их потребностях и методах совершения покупок. В связи с этим, компания должна выбрать рынок, который она может успешно и прибыльно обслуживать. Она должна утвердить маркетинговую стратегию, ориентированную на клиента, которая помогает построить нужные отношения с подходящими клиентами.

Сегментирование рынка включает разбиение рынка на более мелкие группы клиентов с особенными нуждами, характеристиками или поведением, которые требуют отдельные продукты или маркетинговые миксы. *Маркетинговый таргетинг* включает выбор одного или нескольких рынков для входа посредством оценки привлекательности каждого сегмента рынка. На последнем этапе компания решает то, как она будет создавать ценность для целевых клиентов.

Позиционирование продукта - это то, как потребитель определяет продукт в соответствии с его важными атрибутами и его отличие, которое остается в сознании покупателя в сравнении с продуктами конкурентов [12, с.403].

Р. Ривз предлагает компаниям разработать уникальную пропозицию продажи для каждого бренда и следовать ей. Согласно Р. Ривзу для того, чтобы реклама была успешной, она должна концентрироваться на одном ключевом, незаменимом преимуществе или факторе дифференциации продукта/услуги, которые выделяют его от конкурентов. Преимущество должно быть уникальным и обеспечивать выгоды, которые клиенты смогут идентифицировать и оценить. Допустим, сеть супермаркетов Wal-Mart всегда продвигают стратегию самых низких цен [72]. Однако контраргументы теории Ривза приводит Д. Шульц. В своей статье «Был ли Ривз неправ?» автор пишет, что сам пробовал применять теорию Ривза и тратил много денег на организацию рекламы, однако подобная компания не давала результатов. В связи с этим Д. Шульц придерживается того, что покупатели не всегда рациональны в своих решениях. Они также принимают решения на основе интуиции, гадания, чувств, надежд и мечты. Все это оказывает влияние на полусознательном уровне. Они не всегда могут сказать Вам, почему они сделали ту или иную покупку. Д. Шульц поддерживает использование рекламной компании, основанной на эмоциях и чувствах с учетом полусознательного состояния [73].

Как проводится маркетинг в компаниях МСБ.

Препятствия маркетинговой функции в МСБ заключаются в недостаточных денежных потоках, маркетинговых знаний, размеров бизнеса, тактических и стратегических проблемах, связанных с клиентами считают И. Частон, И. Дул, Т. Гримз и С. Демак, Дж. Вейнрауч и др. [74,75,76,77].

О`Двейер и др. проводили анализ того, как маркетинг используется компаниями МСБ. Они проводили исследования 68 компаний посредством использования анкет, определяющих методы ведения бизнеса. В результате О`Двейер и др. разбили компании на три группы: компании, не придающие особенное значение маркетинговым стратегиям; компании, определенные как активно использующие маркетинговые стратегии, и эксперты в области маркетинг-менеджмента [57, с.18].

Компании, которые не уделяли должного внимания маркетингу - не учитывали внешние и внутренние факторы бизнеса. Они имели мало информации о своем рынке, реагировали на любой спрос, у них не было

четкого представления об особенностях их клиентов; они считали, что у них нет конкурентов или они были слабыми; их продукция уникальна, в то время как, в действительности это было не так. В целом, данные компании не рассматривали свою продукцию в контексте конкурентного преимущества и знали о конкуренции только из локального окружения. В отношении внутренних факторов, эти компании сомневались о пользе продвижения продукции. В отношении цен они использовали метод «затраты+надбавка» и не изменяли свои условия для постоянных клиентов. В плане предоставления сопровождающего сервиса, компании посчитали его неважным или не нужным.

В отличие от компаний, мало уделявших внимание маркетингу, компании, активно использовавшие маркетинговые стратегии, знали свой рынок и области его будущего роста. Они также знали про число конкурентов, их места расположения и некоторые детали о том, какую угрозу конкуренция представляет для их бизнеса. Компании, активно использовавшие маркетинговые стратегии, полагались на информацию, полученную от нескольких источников, таких как: средства массовой информации и прочие публикации. С помощью информации выявлялись основные нужды клиентов. Некоторые компании приглашали себе клиентов для определения того, как они могут изменить свои продукты, чтобы лучше удовлетворять нужды клиентов.

Данные компании также использовали информацию для увеличения конкурентоспособности. Касательно внутренних факторов компании подобного рода искусно используют и смешивают такие инструменты продвижения, как реклама и копирайтинг. Они используют ценообразование с учетом факторов рынка и индивидуальной осознанности ценностей клиентами. Кроме того, эти компании поддерживают достаточно близкие отношения с клиентами и побуждают совершать повторные сделки посредством предоставления после продажного обслуживания.

2 ИССЛЕДОВАНИЕ И АНАЛИЗ КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ КОМПАНИЙ МАЛОГО И СРЕДНЕГО БИЗНЕСА КАЗАХСТАНА

2.1 Текущее состояние малого и среднего бизнеса в Казахстане

Общее описание

В Казахстане предприятиям МСБ уделяется особое внимание, так как развитие конкурентной экономики не возможно без развития конкурентоспособного бизнеса.

Г. Ж. Нурмуханова, ссылаясь на принятый Правительством РК План совместных действий по стабилизации экономики и финансовой системы на 2009 – 2010 годы отмечает, что «меры по стимулированию экономической активности будут направлены на формирование благоприятных условий для развития малого и среднего предпринимательства, в том числе дальнейшее снижение административных барьеров» [78].

Постановлением Правительства Республики Казахстан № 665 от 26 апреля 1997 года создано АО «Фонд развития предпринимательства «Даму»». Главная задача Фонда заключается в поддержке малого и среднего бизнеса.

Фонд «Даму» осуществляет свою деятельность по четырем основным стратегическим направлениям:

- через увлечение доступности финансовых ресурсов, увеличение количества активно действующих предприятий МСБ, имеющих потенциал для развития и рабочих мест;
- развитие предпринимательства в несырьевых секторах экономики;
- привлечение населения в предпринимательскую деятельность и увеличение профессиональных компетенций субъектов МСБ;
- повышение производительности Фонда «Даму».

Кроме того, полномочия фонда включают: финансирование проектов, развитие микрокредитных организаций, предоставление кредитных гарантий компаниям МСБ на получение кредитов от банков второго уровня, организация системы обучения предпринимателей и развитие финансового лизинга [79].

Баймахамбетова Г.И. при обсуждении политики развития конкурентных отношений предпринимательской конкурентной среды отмечает следующие особенности:

- «параллельное проведение радикальных экономических реформ и принятие соответствующего конкурентного законодательства;
- принятие и реализация комплекса мер, направленных на ликвидацию ранее существующих монополий, политики не допущения образования новых монополий и регулирования сферы монополистической деятельности, существование которых обусловлено технологической особенностью производства;
- поэтапное проведение конкурентной политики, предполагающей реализацию мер по демополизации экономики и затем конкретизацию правовой базы, регулирующей конкурентные отношения» [80].

Основным законом, регулирующим предпринимательскую деятельность, является Закон РК «О частном предпринимательстве. Он устанавливает следующие категории субъектов предпринимательства (таблица 6).

Таблица 6 – Категории субъектов предпринимательства в РК

<p>Субъектами малого предпринимательства являются</p>	<p><i>индивидуальные предприниматели</i> без образования юридического лица со среднегодовой численностью работников <i>не более пятидесяти человек</i></p> <p><i>юридические лица</i>, осуществляющие частное предпринимательство, со среднегодовой численностью работников <i>не более пятидесяти человек и среднегодовой стоимостью активов за год не выше шестидесяти тысяч кратного месячного расчетного показателя</i>, установленного законом о республиканском бюджете на соответствующий финансовый год.</p>
<p>Субъектами среднего предпринимательства</p>	<p>являются индивидуальные предприниматели без образования юридического лица и юридические лица, осуществляющие частное предпринимательство, <i>не относящиеся к субъектам малого и крупного предпринимательства.</i></p>
<p>Субъектами крупного предпринимательства являются юридические лица, осуществляющие частное предпринимательство и отвечающие одному или двум из следующих критериев</p>	<p>4) среднегодовая численность работников <i>более двухсот пятидесяти человек</i></p> <p>5) или общая <i>стоимость активов за год не выше трехсотдвадцатипяти тысяч кратного месячного расчетного показателя</i>, установленного законом о республиканском бюджете.</p>
<p>Примечание – составлено на основании [81].</p>	

Социальное партнерство в Казахстане.

Эффективное развитие бизнеса не мыслимо без участия общественных организаций, бизнеса и государственных органов. Н. Еримбетов, генеральный директор Центра социального партнерства при АО «Самрук-Қазына»

утверждает, что «Социальное партнерство - один из ключевых факторов обеспечения социальной стабильности в коллективах и экономического успеха на предприятии» [82].

Мы считаем, что социальное партнерство есть один из способов цивилизованного, мирного сосуществования государства и граждан, проявления и поддержания социальной стабильности общества [83].

В своем выступлении Глава государства подчеркнул важность социального партнерства: «Я могу с уверенностью сказать, что государство делает большую ставку на предпринимательство как на основу нашей экономики. И я уверен, что это единственно верный путь. Предпринимательство должно стать локомотивом нашей экономики. Но без активной позиции самого бизнеса все усилия, предлагаемые государством, могут оказаться тщетными. Нужно выйти на новый уровень взаимодействия, когда государство создает все необходимые условия для развития предпринимательства, а оно, в свою очередь, предлагает новые инициативы, инновационные решения, улучшает качество продукции и корпоративного управления» [84].

Первые конфликтные ситуации, связанные с вопросами социального партнерства, возникли в связи с переходом Казахстана на рыночные отношения и демократизацию его общества. В 1995 году Правительство Республики Казахстан заключило соглашение между такими общественными организациями, как: Конгресс предпринимателей Казахстана, Союз товаропроизводителей и экспортеров Казахстана, Евразийская промышленная ассоциация, Федерация профсоюзов.

А. Рахимова убеждена, что равноправными и важными составляющими системы социального партнерства, являются объединения и союзы предпринимателей. Главными целями данных организаций являются: защита собственных интересов, содействие в организации производства товаров и услуг, влияние на механизмы, регулирующие социально-трудовые отношения. Кроме того, предприниматели посредством участия в союзах и объединениях существенно влияют на социальную и экономическую политику государства [85].

В целях осуществления различных программ совместными усилиями различные бизнес организации привлекают неправительственные организации (НПО). Хорошая кооперация НПО, бизнеса и государства существенно влияют на экономику страны. Одним из примеров такого сотрудничества, может быть, пример кооперации Фонда «Даму» с таким НПО, как «Атамекен», Независимая ассоциация предпринимателей (НАП) для реализации целей, поставленных в рамках «Дорожная карта бизнеса- 2020» [86].

Основные показатели МСБ в Казахстане

По данным рисунка 15 рассмотрим данные об активно действующих субъектах МСБ в разрезе областей Казахстана посредством индексного анализа с 2005 по 2012 г.г.

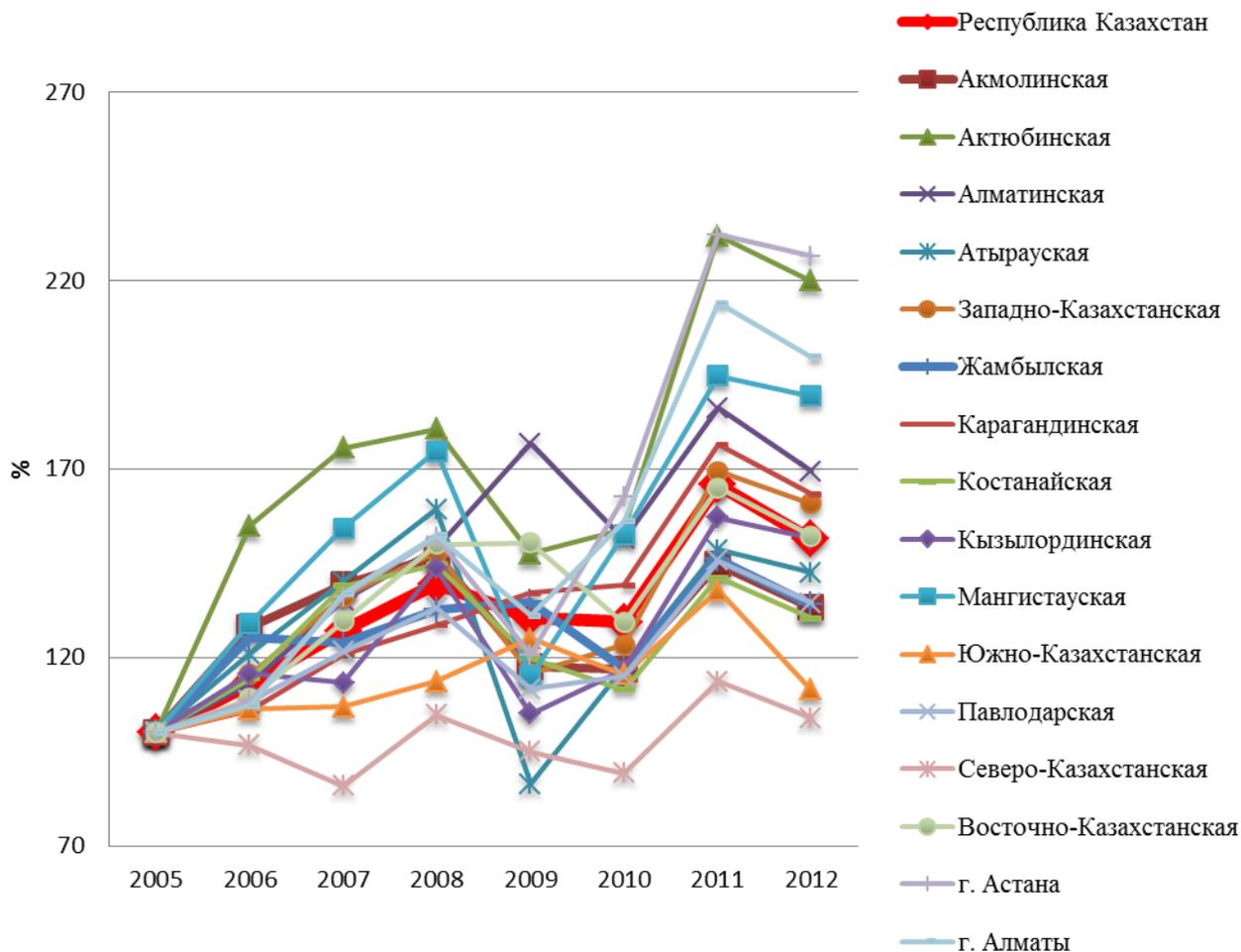


Рисунок -15 Динамика активных субъектов МСБ

Примечание – составлено по данным [87].

Из данного рисунка можно определить, что в целом в Казахстане наблюдается положительная тенденция роста малого предпринимательства. Индексный анализ показывает, что в сравнении с 2005 годом количество представителей малого предпринимательства существенно выросло - более чем на 50%. На наш взгляд, это связано с тем, что увеличилась государственная поддержка предпринимателей, выраженная в консультационной, финансовой, образовательной поддержке предпринимательской деятельности.

Наибольший рост единиц малого предпринимательства наблюдается в г. Астана. Данный фактор можно связать с тем, что развитие столицы Казахстана по всем параметрам происходит быстрыми темпами. В Астане наблюдается наибольшая миграция населения страны. Многие субъекты предпринимательства других регионов, видя возможности ведения предпринимательской деятельности в г. Астана, переезжают в данный регион для открытия новых видов бизнеса и развития существующих. Низкая динамика роста малого предпринимательства наблюдается в Северо-Казахстанской области (СКО). На данный факт может повлиять слабая

осведомленность населения о государственной поддержке предпринимательской деятельности, высокий уровень коррупции в регионе, относительно низкая численность населения. В данном регионе в основном развит сырьевой сектор. Зерно здесь является стратегической продукцией и притягивает большинство трудоспособного населения (приложение В).

Рисунок 16 показывает структуру МСБ Казахстана.

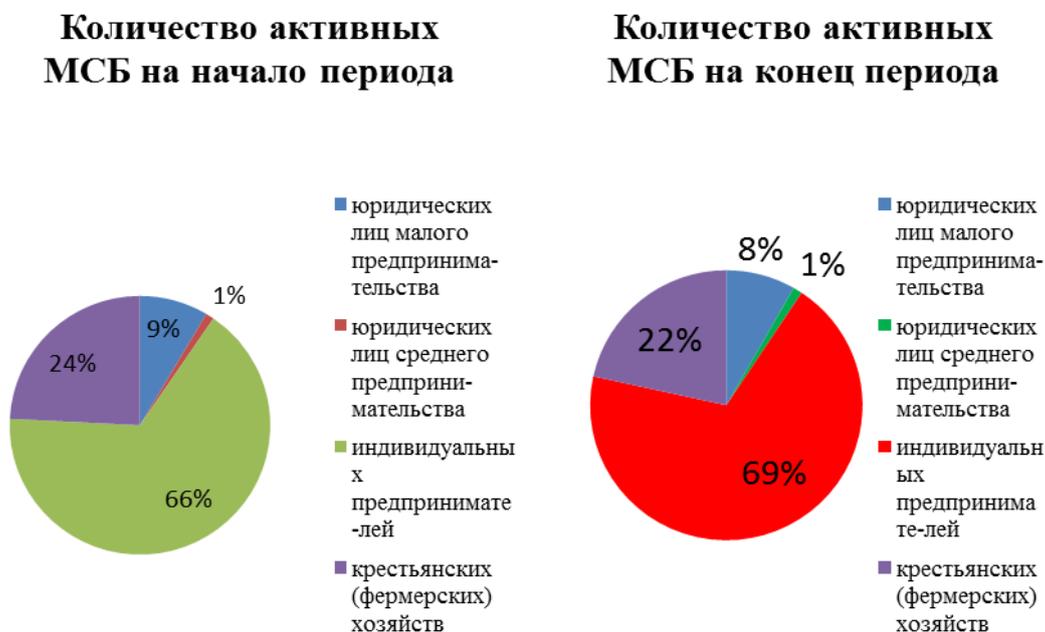


Рисунок -16 Структура активных субъектов МСБ на 2013 год (единиц)

Примечание – составлено по данным [87].

Как видно из рисунка в структуре активных субъектов МСБ преобладают индивидуальные предприниматели, они составляют 69% всего МСБ Казахстана. В основном, это связано с тем, что открывать индивидуальное предпринимательство у нас в стране упрощено и не требует большого стартового капитала, а штат одного ИП может составлять лишь из одного индивида. Для открытия ИП необходимо предоставить небольшой перечень документов. По количеству предприятий на втором месте находятся крестьянские и фермерские хозяйства. Сегодня крестьянские и фермерские хозяйства считаются одной из самых распространенных форм малого предпринимательства. Исторически экономика Казахстана была в большей степени аграрной. На данный момент государство оказывает активную поддержку аграрного сектора посредством финансовой поддержки и государственных программ. Статистические данные об активных субъектах МСБ приведены в приложении Г диссертационной работы.

Другим основным показателем, характеризующим МСБ Казахстана, является численность людей, вовлеченных в предпринимательскую деятельность(приложение Г).

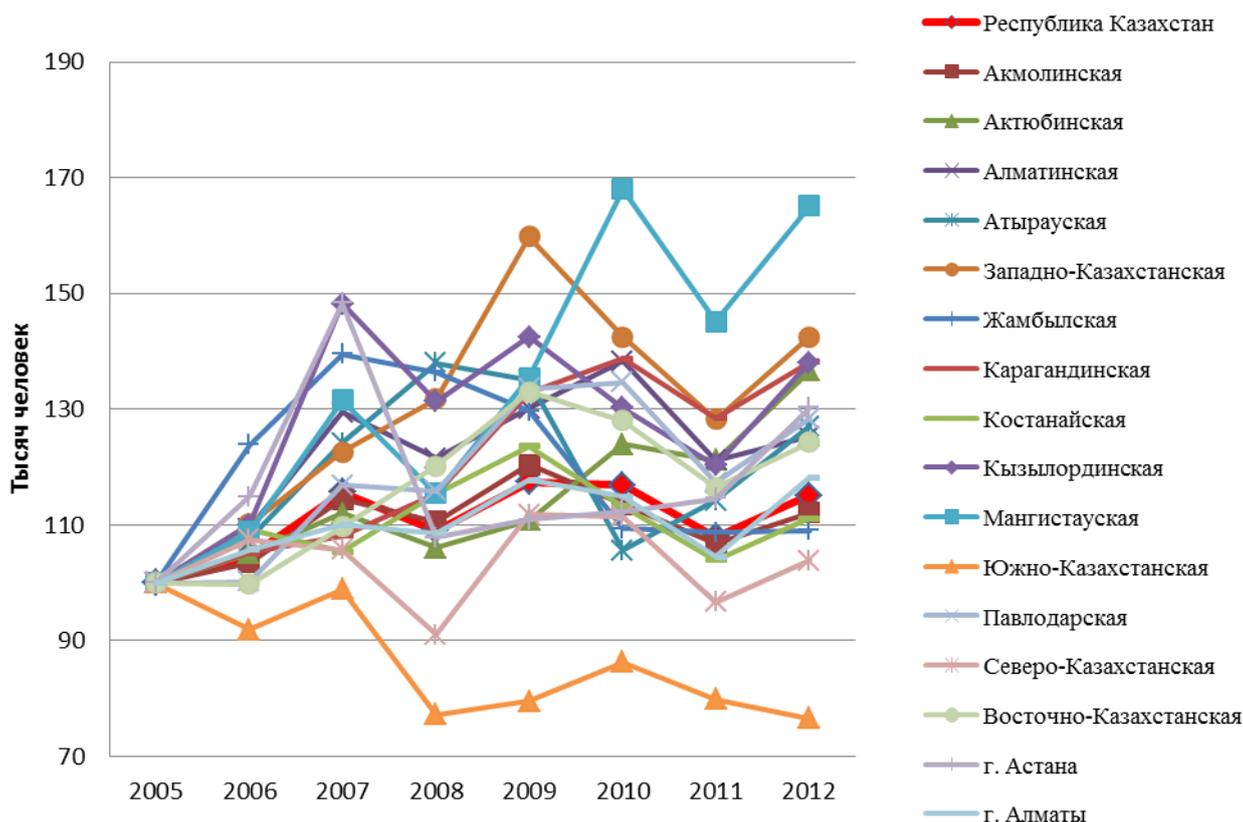


Рисунок -17. Динамика вовлеченных в малое предпринимательство

Примечание – составлено на основании [87].

В целом, по Республике наблюдается умеренный рост вовлеченности в предприятия МСБ. Красная линия, выделенная жирным начертанием, показывает эту динамику. Лидером в росте вовлеченности населения в малый бизнес выступает Мангистауская область. Хотя в данной области самая низкая доля самозанятого населения - 4,1%, согласно данным журнала «Форбс» [88]. Вовлеченность населения в предпринимательскую деятельность в данном регионе выросла почти на 70% по сравнению с базисным 2005 годом. Данная статистика свидетельствует об эффективности работы программы по стимулированию бизнеса в регионе и политике регионального руководства.

ЮКО является лидером в Казахстане, как по количеству предприятий, так и по бизнес развитию. Однако здесь статистические данные показывают отрицательную динамику численности вовлеченных людей в малое предпринимательство. Один из факторов, повлиявших на данное снижение, может быть уровень коррупции в этом регионе.

Виктор Ямбаев, Президент Алматинской ассоциации предпринимателей считает, что основным препятствием развития предпринимательства в Казахстане является чрезмерный контроль со стороны государственных органов и непрерывный рост тарифов. Согласно В. Ямбаеву доставка со вступлением в Таможенный союз подорожала более чем на 300% в течение

последних трех лет. Другие препятствия, которые упомянул В. Ямбаев, являются: увеличение пошлин на товары и многочисленные государственные контрольные органы. Ямбаев утверждает, что хотя Закон РК «О частном предпринимательстве» усложнил проведение проверок государственными органами, инспекций меньше не стало [89].

Т. Назханов, Вице-президент Независимой ассоциации предпринимателей считает, что МСБ в основном страдает от бюрократии. Он утверждает, что открыть бизнес очень легко, однако вести его - не совсем просто. После открытия бизнеса, предпринимателя заставят платить различные штрафы и налоги, начиная с первых дней существования его бизнеса. В связи с этим, многие предприниматели закрываются, не успев открыться. Согласно Т. Назханову те предприятия, которые выживают, продолжают испытывать трудности от пожарных органов, санэпидемстанций и прочих государственных органов [90].

Рисунок 18 показывает структуру численности населения, вовлеченных в малое предпринимательство по данным 2013 года.



Рисунок -18 Структура численности, вовлеченных в МСБ

Примечание – составлено на основании [87].

Данный рисунок показывает относительно равномерную занятость. Как и в случае с активными предприятиями большинство людей сконцентрированы в компаниях индивидуального предпринимательства. Их удельный вес составил 33%, а количество 832 025 человек. Приложение Г показывает, что в целом на 1 января 2013 года в Казахстане в предпринимательскую деятельность вовлечены более 2,5 млн. человек, это составляет примерно 30% от занятого населения.

Токсанова А.Н. отмечает, что в странах ЕС в малом бизнесе занято около 50% всего занятого населения, в США в малом бизнесе занято более 53% всего занятого населения, в Японии в малом бизнесе занято 72% всего занятого населения [91].

Наибольшую концентрацию количества предпринимателей Казахстана представляет город Алматы. Доля численности алматинских предпринимателей составляет 364 847 чел. или 14% от численности, вовлеченных в МСБ Казахстана. Вторым идет Южно-Казахстанский регион, доля людей, вовлеченных в предпринимательскую деятельность в этом регионе, составляет 286 888 чел. или 11% (приложение Д). Это обусловлено численностью населения и развитой инфраструктурой данных регионов.

Далее, на рисунке - 19 рассмотрим продуктивность МСБ в разрезе секторов и регионов.

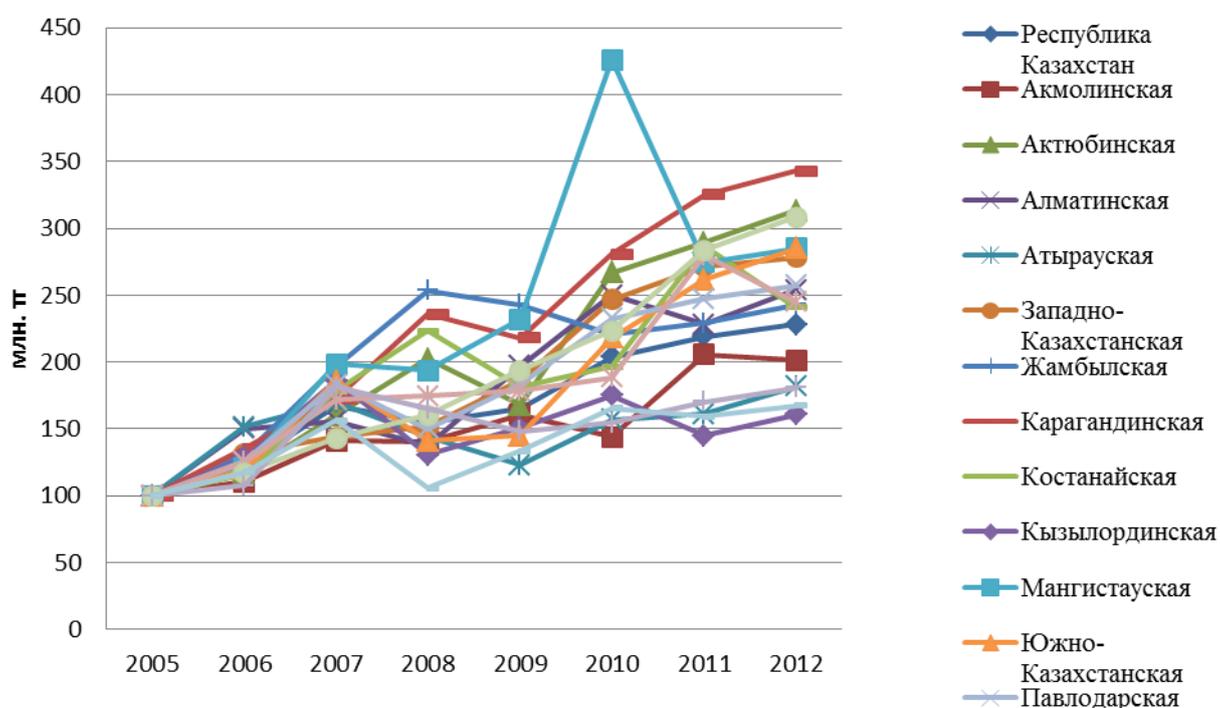


Рисунок 19 - Динамика выпуска продукции малого предпринимательства

Примечание – составлено на основании [87].

Если рассматривать динамику роста выпуска продукции, стабильный и стремительный рост показывает Акмолинская область. Индексный анализ показывает, что рост в данном регионе в сравнении с 2005 годом составил более 200%. На данный результат могла повлиять высокая доля малого предпринимательства данного региона и конкурентоспособность аграрного сектора. Согласно данным сайта управления предпринимательской деятельности, в структуре активных субъектов Акмолинской области

преобладает доля индивидуальных предпринимателей - 81,5% (27,6 тыс.), крестьянские хозяйства - 10,1% (3,4 тыс.), юридические лица малого бизнеса - 7,7% (2,6 тыс.), юридические лица среднего бизнеса - 0,7% (0,2 тыс.) [92].

По показателю продуктивности МСБ, как и в предыдущих данных, в разрезе регионов значительно лидирует г. Алматы. Доля выпущенной продукции по г. Алматы составляет 24 % (т.е. из всей выпущенной продукции субъектами МСБ Казахстана в январе-декабре 2012 года на сумму 8011562 млн. тг. МСБ Алматы выпущено 1936867 млн.тг). Второе место занимает г. Астана. На ее долю приходится 13%. По областям лидирует Алматинская область. Ее удельный вес в продуктивности равен 7% (приложение Ж). Следствием данной тенденции также являются: развитая инфраструктура, эффективность программ поддержки предпринимателей этих городов, большая численность населения.

Если рассматривать структуру МСБ, здесь существенно продуктивней оказываются юридические лица среднего предпринимательства (приложение И).



Рисунок 20-Структура выпуска продукции субъектами МСБ в январе-декабре 2012 года.

Примечание – составлено на основании [87].

Удельный вес юридических лиц среднего предпринимательства составил 64,8 % в общем объеме выпущенной продукции в РК. Несмотря на преобладание индивидуальных предпринимателей в количественном выражении, их вклад в продуктивность составил лишь 9,2 %. Данный факт можно объяснить тем, что большинство транзакций индивидуального предпринимательства официально не регистрируются и налоги платят с заявленной квартальной суммы. Кроме того, необходимо отметить, что большинство малых предприятий для своего развития активно инвестируют в основные средства,

увеличение оборотных средств и прочие расширения. Другой причиной может быть малая численность людей ИП и их низкая продуктивность.

Рисунок 21 показывает структуру МСБ в разрезе отраслей.



Рисунок 21- Структура сектора малого и среднего предпринимательства

Примечание – составлено на основании [87].

Анализ данных Агентства по статистике Республики Казахстан за 2013 год показывает, что казахстанские МСБ, в основном, сконцентрированы в секторе оптовой, розничной торговли, ремонта автомобилей и мотоциклов (рисунок 21).

Нами также проанализировано количество МСБ в разрезе секторов в таких развитых странах, как Англия и Германия, в сравнении со статистическими данными Казахстана (рисунок 22).

Как и в Казахстане, в этих странах большинство компаний МСБ находятся в секторе оптовой и розничной торговли. Это, возможно, связано с тем, что предприятиям МСБ проще вести свою деятельность в этом секторе. Данный сектор не требует больших инвестиций в научно-исследовательскую деятельность, основные средства, операционный цикл в этом секторе короток. В связи с этим, у владельцев будет меньше проблем с ликвидностью.

Согласно Токсановой А.Н. причины участия малых и средних предприятий в торговом секторе:

- гарантируемый короткий период окупаемости в торговле (период окупаемости инвестиций в торговлю делает от 0,5 до 1 года в производстве 3 – 10 лет);
- высокие требования стартового капитала в производстве;
- недостаток собственного капитала;

- высокий уровень инвестиционных рисков, связанный со стартом компании-производителя [91].



Рисунок 22 -Количество активных МСБ по секторам

Примечание –составлено по данным [87, 93].

Рисунок 22 показывает количество активных МСБ Казахстана по секторам в сравнении с компаниями МСБ Великобритании и Германии. Из рисунка видно, что структура МСБ Англии и Великобритании намного диверсифицированней, чем структура МСБ Казахстана. Их МСБ развились в таких секторах, как строительство, научная, профессиональная деятельность. Кроме того, некоторые компании данных стран вовлечены в утилизацию и переработку мусорных отходов, чего не наблюдается среди казахстанских компаний.

Баймахамбетова Г.И. считает, что компании МСБ должны активно разрабатывать, внедрять инновационную политику в свою деятельность. В

этом должны быть заинтересованы как государство, так и малый и средний бизнес [80, с. 142].

В соответствии с данными Всемирного банка, вклад МСБ в ВВП варьируется, начиная с 16% в странах с низким доходом и до 30% в странах со средним доходом, до 51% в странах с высоким уровнем доходов (рисунок 23).

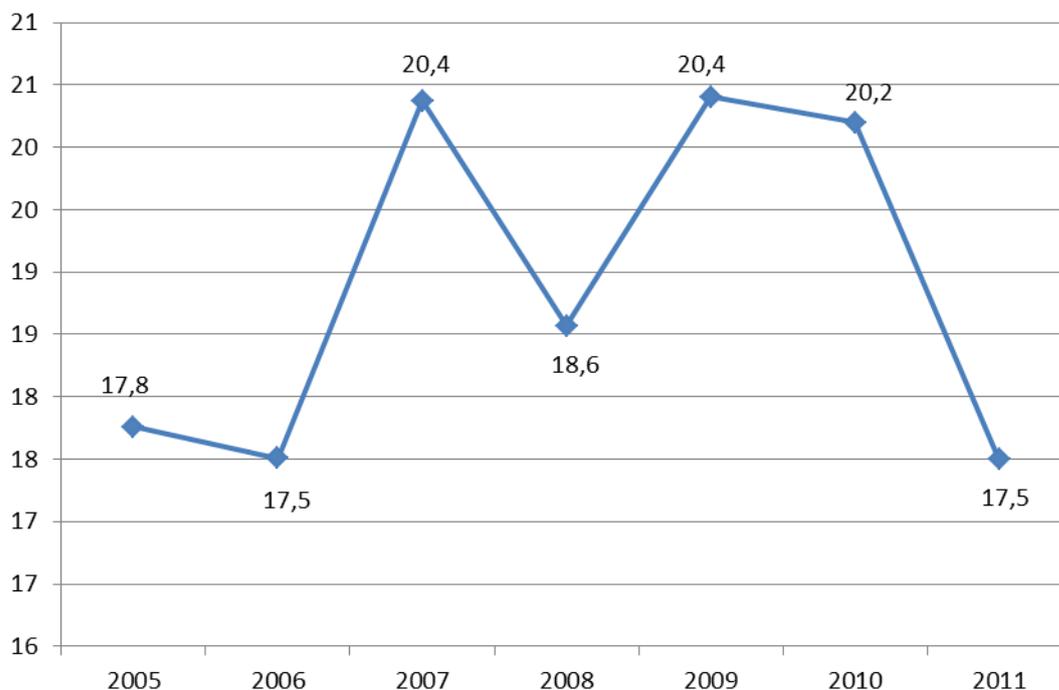


Рисунок 23 - Оценка вклада малого и среднего предпринимательства в валовой внутренний продукт РК, %

Примечание – составлено по данным Агентства по статистике РК [87].

Диаграмма 23, составленная по данным Агентства по статистике РК, показывает динамику вкладов, сделанных казахстанскими предприятиями. В 2011 году общий вклад казахстанских МСБ составил приблизительно 17,5 %. Этот результат близок к странам с низкими доходами. Максимальный вклад МСБ в ВВП был сделан в 2009 году, составив 20,5%.

Для примера рассмотрим вклад канадских МСБ в ВВП своей страны по данным таблицы 7.

Таблица 7 – Данные о вкладе канадских предприятий в ВВП по структуре бизнеса за 2009г.

Предприятия	Млн. долл.	ВВП, %
Малые (меньше 100 работников)	414,093	41,9
Средние (100-499 человек)	122,409	12,4
Большие (больше 500 человек)	451,935	45,6
Итого:	988,437	100

Примечание – составлено по данным [94].

Если сравнить вклад канадских предприятий в ВВП с аналогичными показателями Казахстана по данным рисунка 18 и таблицы 7, нетрудно заметить, что продуктивность канадских МСБ намного превосходит казахстанские компании. Например, вклад малых и средних предприятий в ВВП Канады составляет более 54%, тогда как в Казахстане этот показатель равен лишь 17%. Это связано с теневым сектором экономики и слабым развитием МСБ в Казахстане.

2.2 Основные препятствия развития малого и среднего бизнеса в Казахстане

В целях выявления основных обстоятельств, препятствующих бизнес развитию, Всемирный Банк сделал опрос 600 компаний Казахстана. Большинство опрошенных фирм были субъекты малого и среднего бизнеса, в количестве 524 предприятий. Опрошенные компании включают производственные компании, компании, вовлеченные в розничную торговлю и компании, предоставляющие прочие услуги (Рисунок 24).

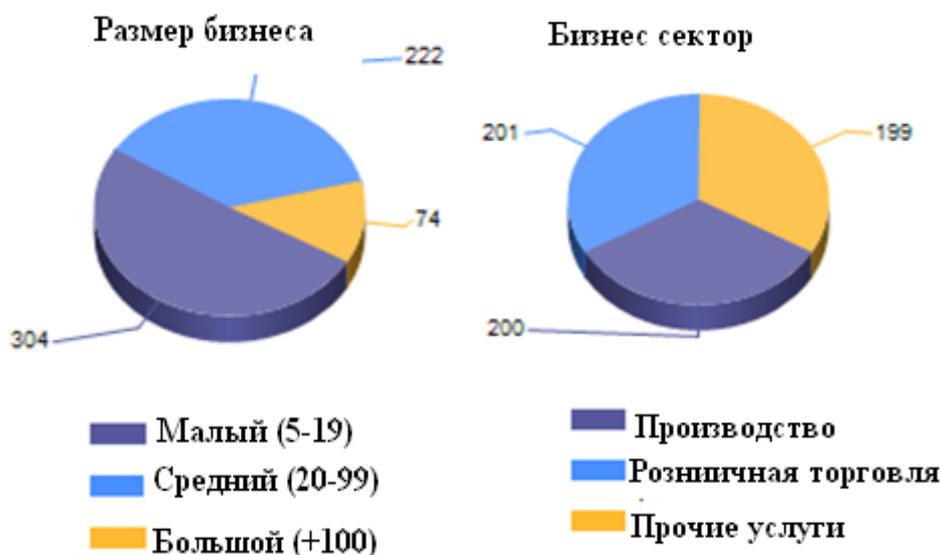


Рисунок 24 – Структура опрошенных компаний в 2013 году

Примечание – составлено по данным [95].

Результаты исследования, представленные Всемирным Банком, приведены на рисунке 25, показывающем основные барьеры, препятствующие развитию бизнеса в Казахстане:

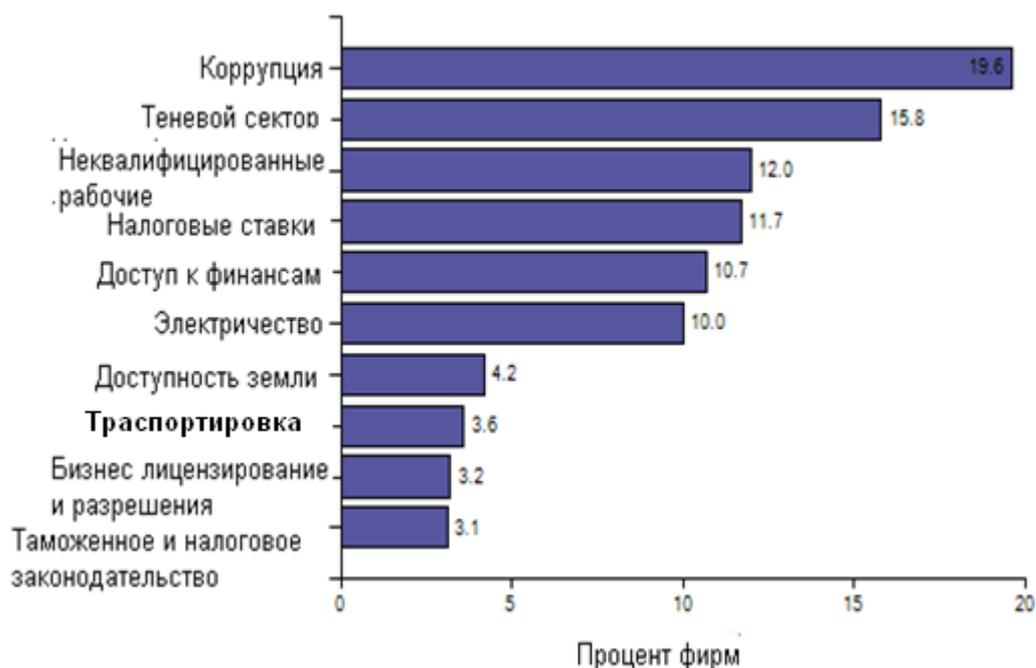


Рисунок 25 – Основные 10 препятствий ведения бизнеса в Казахстане на 2013 г.

Примечание – составлено по данным [95].

Опрос казахстанских компаний, проведенный Всемирным Банком показал, что самой важной проблемой ведения бизнеса в 2013 году является коррупция. Из 600 опрошенных компаний, представляющих крупный, средний и малый бизнес Казахстана - 19,6 % отметили данный факт. При этом - 23,8% представители малого бизнеса, 17,3% - представители среднего бизнеса определили эту проблему основным препятствием ведения бизнеса в Казахстане (приложение К). Процент фирм, которые считают, что им необходимо будет давать взятки представителям государственных органов для продвижения своей деятельности составил в среднем 15,8 %, в том числе:

- по предприятиям малого бизнеса- 22,6%,
- среднего-17,2%.

Другим важным обстоятельством является то, что компаниям необходимо давать взятки государственным органам в целях получения лицензии на строительство. Процент компаний, придерживающийся этой точки зрения, составил:

- в малом бизнесе 35,7%,
- в среднем 36%.

При проведении Всемирным Банком подобного опроса в 2009 году в Казахстане коррупция была второй самой важной проблемой, препятствующей ведению бизнеса.

Второй по значимости проблемой развития бизнеса в Казахстане в 2013 определен теневой сектор экономики. Процент компаний, конкурирующий с незарегистрированными фирмами, составляет как в малом, так и в среднем бизнесе приблизительно 35%. В 2009 году по аналогичному опросу Всемирного Банка данная проблема занимала четвертое место [94, (приложение К)].

Согласно опросу Всемирного банка третьей по значимости проблемой, включающей 12% респондентов, является дефицит квалифицированных работников. Среди компаний малого бизнеса процент компаний, заявивших о неквалифицированности рабочей силы, составил -10%, а по средним – более 15%.

Следующей проблемой, заявленной опрошенными бизнес компаниями, являются ставки налогов. Из всех опрошенных (11,7 %) ставки налогов считают основной проблемой ведения бизнеса в Казахстане, при этом ответили: 10% малого бизнеса и 17% среднего бизнеса. В Казахстане предприятия малого бизнеса и некоторые компании среднего бизнеса используют специальный налоговый режим, требующий от предприятий оплаты налога в размере 3% от объекта налогообложения; в данной ситуации объект налогообложения составляет квартальный заявленный доход. Предприятия, использующие общий налоговый режим, оплачивают 20%-ти процентный корпоративный подоходный налог (КПН), который применяется к совокупному годовому доходу с учетом вычетов и корректировок. В соответствии с отчетами консалтинговой компании KPMG средняя глобальная ставка КПН составляла 25,38%. Средняя ставка КПН в Азии составляла 25,73%, а в странах ЕС 23,22% в 2009 году [96, приложение К)].

В развитых странах, таких как США и Англия, ставка КПН составляет 40% и 28% соответственно. Ставка НДС в Казахстане составляет 12%, в то время как в Азии средняя ставка равна 11,8%; средневзвешенная ставка в странах Европейского Союза -19, 52%, а средняя глобальная ставка составила 15,39% в 2009 году. В связи с этим, можно утверждать, что казахстанские предприятия преувеличивают проблемы высокого налогообложения [97,(приложение К)].

Пятерку основных проблем ведения бизнеса замыкает доступ предприятий к финансовым ресурсам (10,7 %). На долю малого бизнеса приходится 9,2%, а среднего бизнеса - 8,9%. В среднем ставки без залоговых займов в Казахстане очень высоки. Диапазон процентных ставок начинается от 16% и заканчивается на уровне 22% [98, (приложение К)].

На данный момент государство предоставляет субсидированные займы МСБ. В случае, если предприятие бизнеса может предоставить залог в размере 36% от суммы займа в форме капитала, оно может получить 7% заем от банков второго уровня. Однако, получение такого займа очень сложная процедура. На первой стадии МСБ должны получить одобрение от банка, затем их заявка рассматривается городской администрацией. Данное обстоятельство может повлиять на уровень коррупции, так как итоговое решение принимает городская администрация.

На сколько конкурентоспособны казахстанские предприятия?

Рисунок 26 показывает долю компаний, которым был присужден международный сертификат качества. В сравнении с другими странами доля компаний в Казахстане, получивших международный сертификат, очень низка и составляет 16,2%. В сравнении с Китаем и Малайзией она в три раза меньше.

Согласно данным исследованиям, только 10,4% предприятий малого и 16,5% среднего бизнеса заявили о владении международной сертификации качества. В Китае (данные за 2012 год) и Малайзии (данные за 2007 год) этот индикатор составил 54% и 53,4 % соответственно. Следует отметить, что такие страны, как Словения, Гренада еще в 2002 году владели сертификатом качества в два раза больше, чем в Казахстане. Необходимо также отметить, что доля компаний, получивших международную сертификацию в Казахстане в сравнении с 2009 годом при проведении аналогичного опроса - увеличилась:

- 4,7% представители малого и среднего бизнеса и
- 10,8% представители крупного бизнеса заявили о наличии международных сертификатов (приложение Л).

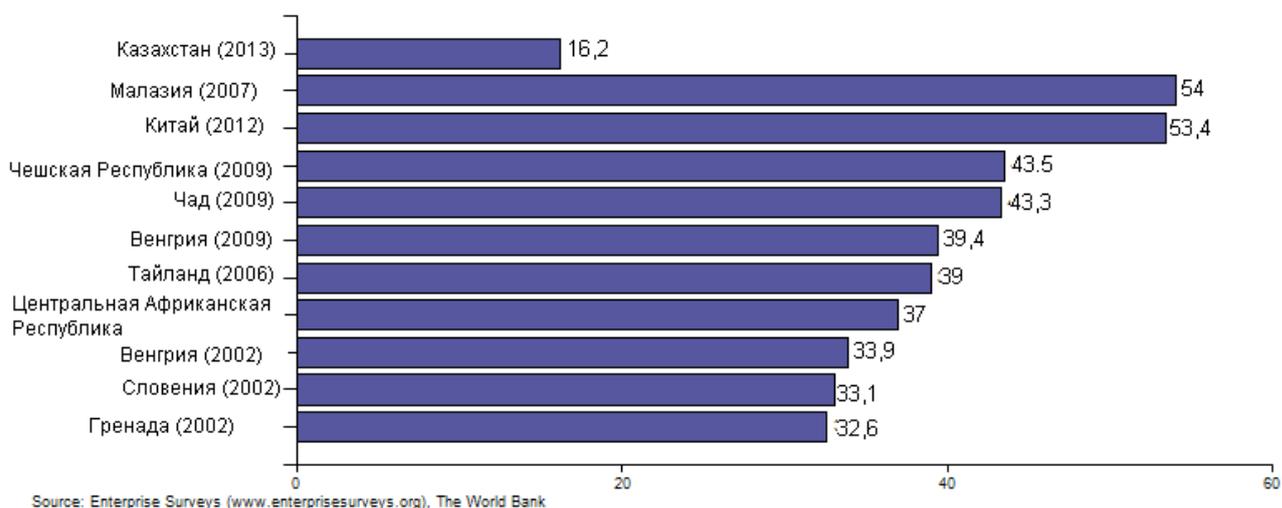


Рисунок 26 – Структура компаний, получивших международную сертификацию качества

Примечание – составлено по данным [95].

Другой важной проблемой, обнаруженной из анализа Всемирного банка, является рост фактических годовых продаж казахстанских предприятий МСБ. В 2009 фактический рост годовых продаж составил 0,3%, а в среднем по всем видам бизнеса - 1,9 %. В среднем данный индикатор в странах восточной Европы и центральной Азии составлял 5,4% - у малого бизнеса и - 7% в 2009 году (приложение М).

Позитивная тенденция наблюдается в 2013 году. Из рисунка 27 видно, что в этом году этот индикатор изменился и составил в среднем 4,2%, в том числе:

- по малому бизнесу 2,6%,
- по среднему 5,4% и
- по крупному 11,6%.

Это очень слабый показатель. Лидером по данному показателю в странах восточной Европы и Центральной Азии является Белоруссия. Рост продаж данной страны составил 37,8%, что превышает аналогичный казахстанский показатель почти в 10 раз в 2009 году.

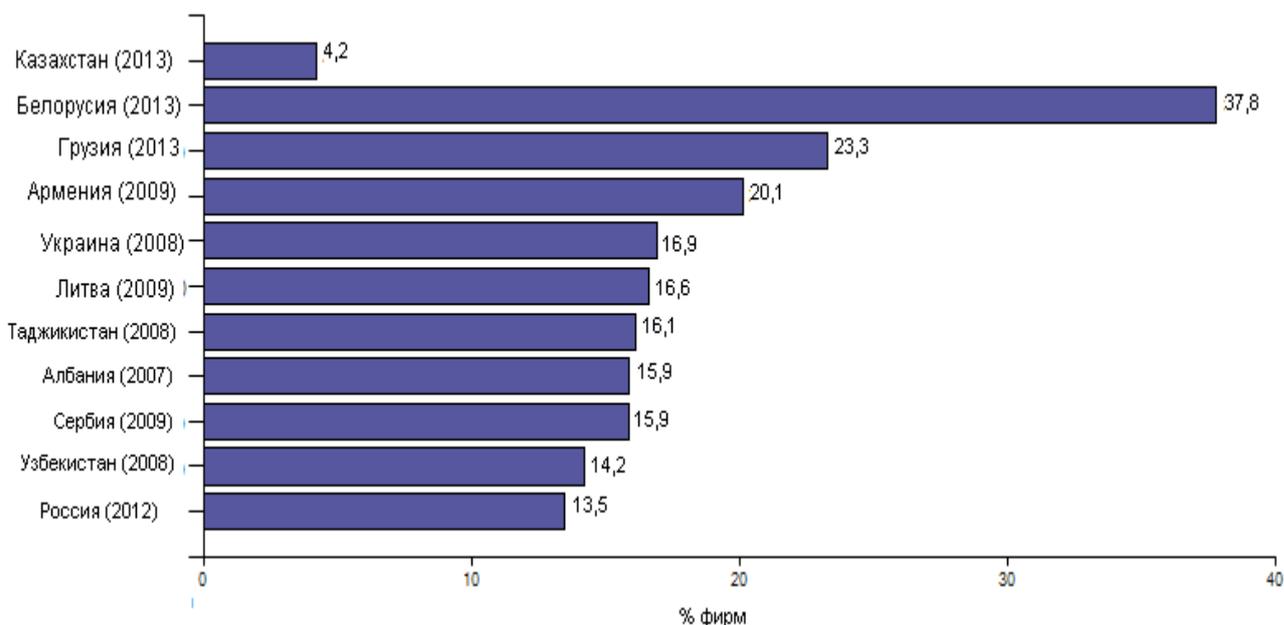


Рисунок 27 – Годичный рост реальных продаж предприятий МСБ в разрезе стран.

Примечание – составлено по данным [95].

Одним из факторов, повлиявших на рост продаж, является развитая обрабатывающая промышленность. Согласно данным А. Скрибы большая доля компаний среднего бизнеса 23,3% составляют обрабатывающие предприятия. Кроме того, обрабатывающие предприятия составляют существенную долю МСБ. Среди компаний малого предпринимательства доля обрабатывающей промышленности также существенна. По размерам она находится на втором месте и составляет 15,2 процента, что не наблюдается среди казахстанских предприятий МСБ. А. Скриба в своем исследовании провел опрос 409 Белорусских компаний МСБ. В результате опроса было выявлено, что главными навыками Белорусских предпринимателей являются - знание рынка, умение предвидеть рыночную конъюнктуру, наличие команды и профессионализм менеджмента[98].

Для оценки инновационности было определено количество компаний, использующих веб-сайты (рисунок 28). Анализ показал, что доля компаний, имеющих свои веб - сайты, составила 26,5% в 2009 году. Позитивная тенденция наблюдается в 2013 году. В этом году доля компаний, использующих собственные веб-сайты, существенно выросла и достигла 45,6%. Данный рост произошел в результате того, что вырос процент использования веб-сайтов крупными организациями. Доля крупных компаний, использующих собственные веб-сайты, составила 71,6%, малого - 38,8%,- среднего 50,1%. В целом, можно сказать, что это удовлетворительный показатель. Так, в среднем доля компаний, имеющих веб-сайты в странах восточной Европы и Центральной Азии, составляет 55,3% [100].

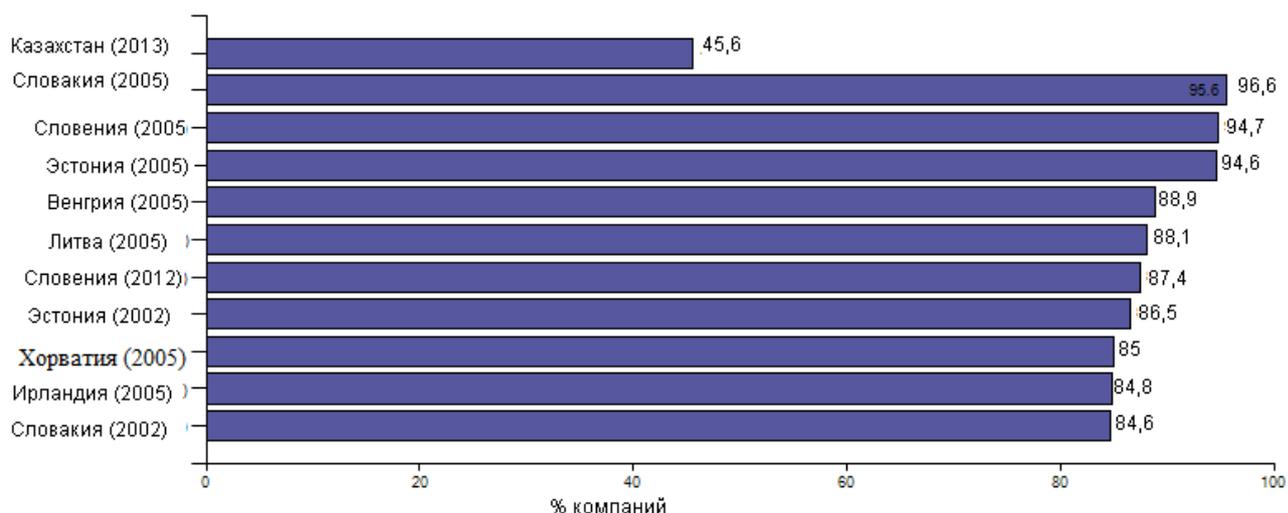


Рисунок 28 - Доли компаний, имеющих собственные веб-сайты в страновом разрезе.

Примечание – составлено по данным [95].

Кроме того, было определено, что доля казахстанских МСБ, которые инвестируют в научно – исследовательскую деятельность, составляет только 10%. Статистика Всемирного Банка показывает, что среди 380 предприятий, только 38 компаний ответили, что они инвестировали в научно-исследовательскую деятельность. Это относительно слабый показатель в сравнении с другими странами, расположенными в регионе центральной Азии и восточной Европы. В целом данный индикатор варьируется от 10% до 32% за исключением Узбекистана. В Узбекистане лишь 2% из всех опрошенных 200 компаний заявили об инвестициях в научно-исследовательскую деятельность. Самый ближний сосед Казахстана Россия декларировала 30% участия ее компаний в научно-исследовательской деятельности (при опросе 769 компаний, 254 из них ответили, что они инвестировали в научно-исследовательскую деятельность).

Доля компаний, представивших новую продукцию из опрошенных 380 за последние 3 года, составила 42% (из 380 компаний - 162 сообщили о представлении новой продукции). В России данный коэффициент составил 65%, а в Армении - 60% (196 компаний Армении из 326 ответили, что внедряли новую продукцию или услуги за последние 3 года). Самой слабой страной по данному индикатору оказался Узбекистан. В Узбекистане данный индикатор составил 25%. Из опрошенных 200 компаний - 49 организаций заявили о внедрении новой продукции за последние 3 года [95].

А. Асенова и А. Тулепбекова считают, для внедрения инноваций предпринимателям необходимы дополнительные финансовые средства. В связи с этим они не желают в дальнейшем разрабатывать и внедрять новую продукцию. Предприниматели не всегда знают о выгоде инновационных продуктов. Поэтому, даже после получения государственной поддержки, инновационный предпринимательский проект не развивается.

МСБ Казахстана при разработке инновационных продуктов сталкивается с различными проблемами на стадиях внедрения инновационных продуктов, таких как: определение рентабельности проекта, получение финансирования, продвижение продукта на рынок. Данные проблемы включают дефицит разносторонне квалифицированных кадров, которые смогли бы сопровождать проект от оценки его перспективности до его продвижения как внутри страны, так и на международном уровне. А. Асенова и А. Тулепбекова утверждают, что высокая себестоимость является основной причиной неконкурентоспособности продукции казахстанских производителей.

Другим препятствием развитию инновационной деятельности предпринимателей являются невыгодные условия, в которые попадает предприниматель при приобретении инновационного оборудования от его производителей. Как правило, производители подобного оборудования заставляют предпринимателей приобретать у них сырье по невыгодным для предпринимателя ценам. В связи с тем, что у предпринимателя ограниченный доступ к нужной информации, он идет на поводу подобных производителей.

Для решения этой проблемы А. Асенова и А. Тулепбекова предлагают создать программы, которые будут объединять и координировать усилия отечественных разработчиков и бизнесменов. Под разработчиками авторы подразумевают лаборатории, научно-исследовательские институты и прочие учреждения, разрабатывающие конкурентоспособную продукцию.

Необходимо отметить, что в Казахстане при Фонде «Даму» внедрена программа поддержки предпринимателей, которая оказывает всестороннюю поддержку через «Центры обслуживания предпринимателей». В рамках этой программы предприниматели получают информацию о мерах государственной поддержки, возможности получения субсидированного финансирования. В полномочия Центров входят: проведение семинаров, форумов, конференций, связанных с менеджментом бизнеса в разных секторах экономики, курсов, обучающих основам предпринимательства.

Разработкой и внедрением инновационных продуктов в развитых странах заинтересованы большие корпорации. Они финансируют многочисленные «старт-апы» на всех их стадиях внедрения. Реализация стартап проектов требует гибкости используемых ресурсов для того, чтобы реагировать на обновляемые запросы рынка. Лишь немногие проекты выживают и продолжают свою деятельность.

В Казахстане инновационными проектами занимаются лаборатории, научно-исследовательские институты, ВУЗы, которые не всегда эффективны. А. Асенова и А. Тулепбекова предлагают учредить лаборатории открытого типа и экспериментальные базы. Фундамент инновационной системы Казахстана был заложен такими организациями, как «Парк инновационных технологий», научно-технологический холдинг «Парасат», Национальное агентство по технологическому развитию, акционерное общество «КазАгроИнновация», региональные технопарки, казахстанские венчурные фонды, центры инноваций и офисы коммерциализации. Согласно данным А. Асеновой и А. Тулепбековой,

за последние годы на инновационные проекты было выделено 9,5 миллиарда тенге, на финансирование более 200 грантов. Государственной поддержкой заручились 100 проектов в рамках программы «бизнес-инкубирования». Конструкторские бюро разработали 100 наименований продукции, из которых 18 уже внедрены в производство и экспортируются [101].

Конкурентное давление

Для изучения источников конкурентного давления на Казахстанские предприятия МСБ автором проанализированы ответы топ менеджеров и владельцев 380 компаний по данным таблицы 8.

Таблица 8 - Ощущение давления казахстанских МСБ на внедрение новых продуктов

Давление	Не знаю	Достаточно важно	Незначительно важно	Очень важно	Совсем не важно
Давление на решение внедрения новой продукции от местных конкурентов	6	129	93	90	62
%	2	34	24	24	16
Давление на решение внедрения новой продукции: давление со стороны иностранных конкурентов	18	55	62	24	224
%	5	14	16	6	59
Давление на решение внедрения новой продукции: давление от клиентов	7	107	91	70	105
%	2	28	24	18	28
Примечание – составлено по данным [95].					

Первым проведен анализ давления на внедрение новой продукции и услуг. Было определено, что основное давление исходит со стороны местных конкурентов. 58 процентов (34% очень важно и 24% достаточно важно) всех опрошенных считают, что давление на разработку новой продукции исходит от местных конкурентов. Кроме того, было определено, что давление внедрения новой продукции тоже оказалось существенным. 46 процентов всех респондентов (28% очень важно и 18% важно) сталкиваются с давлением от клиентов для разработки новой продукции. С другой стороны, давление на

внедрение новой продукции со стороны иностранных конкурентов ощущается лишь 20% респондентов.

По данным таблицы 9 проанализированы факторы давления, влияющие на производственные затраты казахстанских МСБ.

Таблица 9 - Ощущение давления казахстанских МСБ на производственные затраты.

Давление	Не знаю	Достаточно важно	Незначительно важно	Очень важно	Совсем не важно
Давление на решение о производственных затратах от местных конкурентов	15	128	90	80	67
%	4	34	24	21	18
Давление на решение о производственных затратах от иностранных конкурентов	21	43	64	24	227
%	6	11	17	6	60
Давление на решение о производственных затратах от местных клиентов	18	98	101	57	107
%	5	26	27	15	28
Примечание – составлено по данным [96].					

Как и в случае с внедрением новой продукции, казахстанские компании ощущают давление, в основном, от местных конкурентов. 55% (34 достаточно важно и 21% очень важно) всех респондентов думают, что на их решения в отношении затрат влияют местные конкуренты. Давление от клиентов ощущается 41%, а давление со стороны зарубежных конкурентов осознают только 17% респондентов.

На рисунке 29 показана производительность труда на одного занятого по предприятиям МСБ Казахстана.

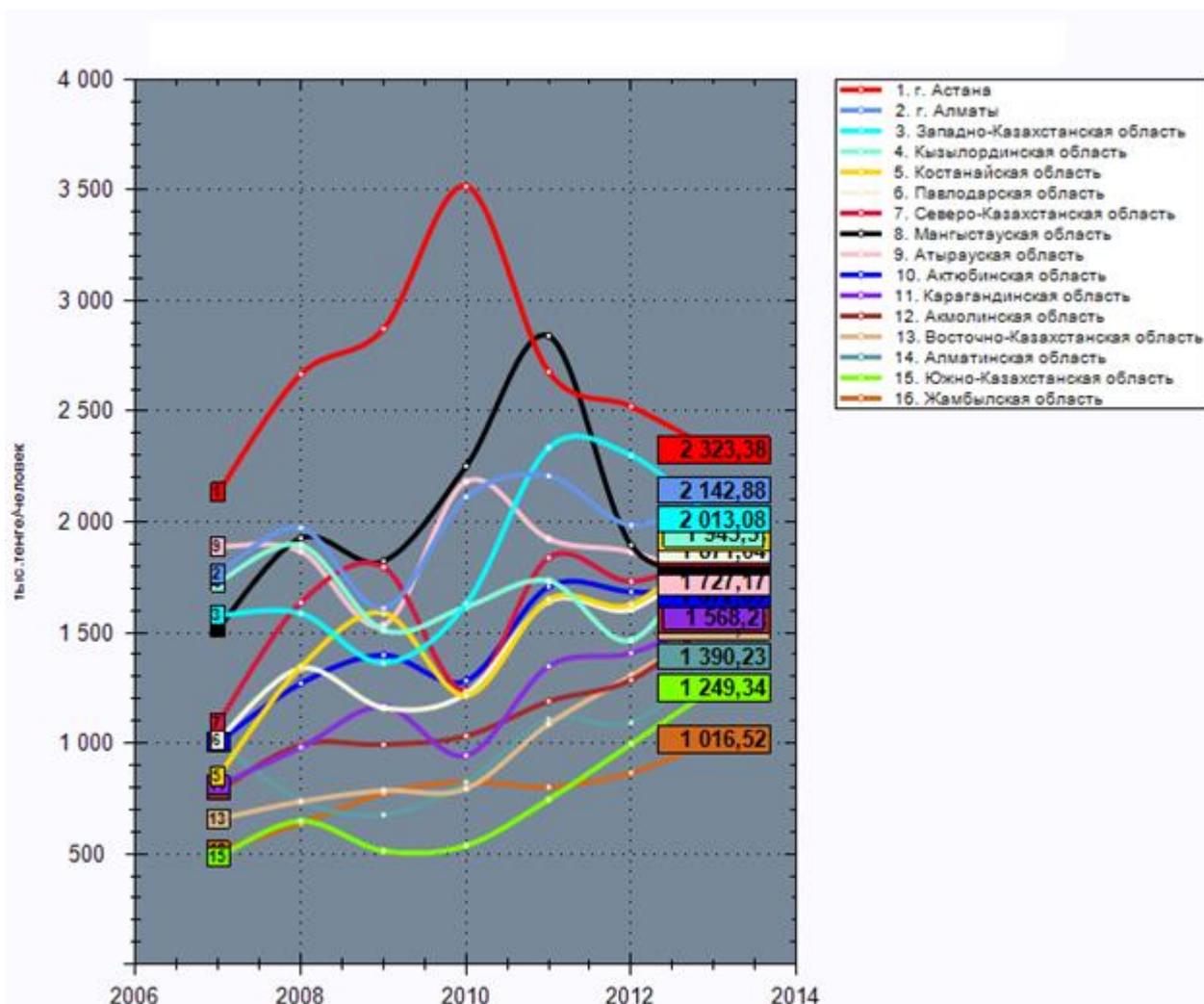


Рисунок 29 – Динамика средней производительности на одного занятого по предприятиям МСБ Казахстана.

Примечание – составлено по данным [79].

По данным показателям лидируют города Алматы и Астана. Замыкает тройку лидеров Западно-Казахстанская область. В целом производительность труда варьируется от 1016 млн. тенге до 2323 млн. тг, в среднем составляя 1 726 млн. тенге по Казахстану. Рабочая сила МСБ западных стран намного продуктивней казахстанских работников МСБ. На одного рабочего из Англии приходится 53 659, что составляет 11 268, 5 млн. тенге. В Германии 63 545 евро или 13 344 млн. тг. Лидером является Норвегия. В данной стране на одного работника приходится 129 047 евро или 27 099 млн. тг. Доля поступлений от МСБ в Англии составляет в среднем 54 %, в Германии 67%, а в Норвегии 72%.

В соответствии с разъяснением «РосБизнесКонсалтинга» причиной высокой эффективности труда развитых стран являются современные рабочие места, высокий уровень образования, полная автоматизация производства не только в промышленных отраслях, но и в сельском хозяйстве.

Нужды Казахстанских предпринимателей

Для определения главных нужд казахстанских предпринимателей АО «Фонд Даму» провел опрос людей, которые планировали начать свое дело и действующих предпринимателей. Было опрошено 3877 респондентов для определения необходимых им видов помощи, которая может быть представлена Фондом. Результаты данного исследования представлены в таблице 10.

Таблица 10 - Оценка нужд казахстанских предпринимателей.

Нужды	Респонденты	
	%	Количество
Бесплатные курсы для начинающих предпринимателей	14.39%	558
Бесплатные маркетинговые исследования и готовые детализированные бизнес планы	8.18%	317
Бесплатные курсы для действующих предпринимателей (продвинутые предпринимательские курсы)	2.35%	91
Бесплатная консультация и услуги по поддержке действующих предприятий	1.88%	73
Бесплатные бизнес курсы обучения топ менеджеров лучшим бизнес моделям ведения и создания бизнеса	3.46%	134
Финансируемые стажировки зарубежом (Германия/США) по бизнес развитию, налаживанию связей и кооперации с зарубежными предприятиями.	7.82%	303
Гранты для «старт-ап» проектов	28.58%	1108
Кредитные гарантии (в случае недостатка залога).	3.35%	130
Субсидии, уменьшающие процентные платежи по представленным бизнес займам	2.76%	107
Субсидированные займы по программе «Даму старт-ап»	11.66%	452
Займы программы «Даму» с низкими процентными ставками	15.58%	604
Итого	100	3877
Примечание – составлено по данным [79].		

В соответствии с данной таблицей главной нуждой предпринимателей является доступ к финансовым ресурсам. Большая доля всех респондентов-29% заявили, что желают получение грантов для создания новых предприятий. Следующее большинство предпринимателей (16% или 604 человека) отметили

необходимость в получении займов от фонда «Даму» займов по низким процентным ставкам. Также 452 или 12% всех респондентов выразили интерес в получении субсидированных займов по программе «Даму Старт-ап».

Опрос также определил прочие факторы бизнес развития. Эти факторы включают прохождение бесплатных курсов по основам ведения бизнеса, доступность маркетинговой информации, готовых бизнес планов, возможность сотрудничества и кооперации с иностранными организациями.

Анализ факторов, влияющих на успех компании

В целях выявления факторов, влияющих на конкурентоспособность и успешность организаций, нами были проанализированы данные Всемирного Банка по региону Центральной Азии и Восточной Европы.

Для демонстрации положительного эффекта использования интернет технологий в малом и среднем бизнесе проанализировано их влияние на результативность деятельности компаний.

Гипотезу, которую мы тестировали - влияние коммуникаций через веб-сайт с клиентами и поставщиками на рост продаж.

Нулевая гипотеза:

$H_0 =$ веб-сайт не влияет в значительной степени на рост продаж;

Альтернативная гипотеза:

$H_1 =$ коммуникации через собственный веб-сайт существенно влияют на рост продаж компаний МСБ.

Результаты анализа показаны в следующих таблицах сопряженности:

Таблица 11 показывает количество валидных наблюдений, которые составили ответы 14954 компаний.

Таблица 11 - Число валидных наблюдений

	Наблюдения					
	Валидные		Пропущенные		Итого	
	N	%	N	%	N	%
Число продаж выросло/осталось на одном уровне/уменьшилось в последний год Общаетесь ли Вы с клиентами или поставщиками через веб-сайты?	14954	100,0	0	0,0	14954	100,0
Рассчитано автором на основании данных [95]						

Основной таблицей, отвергающей 0 гипотезу, является таблица 12.

Таблица 12- Критерии Хи-квадрат

	Значение	ст.св.	Асимпт. значимость (2-стор.)
Хи-квадрат Пирсона	197,504 ^a	4	,000
Отношение правдоподобия	198,214	4	,000
Кол-во валидных наблюдений	14954		

В данной таблице показано, что значимость равна ,000 и это значение меньше $\alpha = 0,01$ % при степени свободы равной 4 градусам. В этом случае нулевая гипотеза отклоняется и с большой уверенностью можно утверждать, что зависимость между владением собственного веб-сайта и ростом продаж существует. Поэтому веб-сайты в значительной степени влияют на уровень продаж.

Кроме того, это можно определить и по таблице 13, в которой показаны результаты опроса.

Таблица 13 - Сопряженности количества продаж

			Общаетесь ли Вы с клиентами поставщиками через веб-сайт?		Итого
			нет	Да	
Число продаж	Уменьшилось	Частота	1880	1464	3 344
		Ожидаемая частота	1602,3	1738,8	3 341
	Увеличилось	Частота	3328	4460	7 788
Число продаж	Осталось на одном уровне	Ожидаемая частота	3735,2	4053,4	7 789
		Частота	1953	1847	3 800
		Ожидаемая частота	1823,5	1978,9	3 802
Итого		Частота	7161	7 771	14 932
		Ожидаемая частота	7 161	7 771	14 932

Рассчитано на основании данных [95].

Как видно из таблицы, большинством респондентов были компании МСБ, которые сообщили о росте их продаж - их общее количество составило 7800 компаний. Из них 4460 (57%) компаний имели веб-сайты и их продажи увеличились. С другой стороны, число респондентов, у которых увеличились продажи, но которые не владеют собственными веб-сайтами в этой категории, составило 3328 (42%) человек.

Следующую категорию представляют компании, у которых продажи снизились. Здесь преобладают компании, которые не имеют собственных веб-сайтов; их количество составило 1880 (57%). Число компаний, которые декларировали понижение продаж и обладание веб-сайтом, составило 1464 компании (43%).

Последнюю категорию составляют те компании, у которых продажи остались на том же уровне. Как и в категории -2 у этих компаний преобладают те организации (1953 компаний или 51%), которые не имеют собственные веб-сайты.

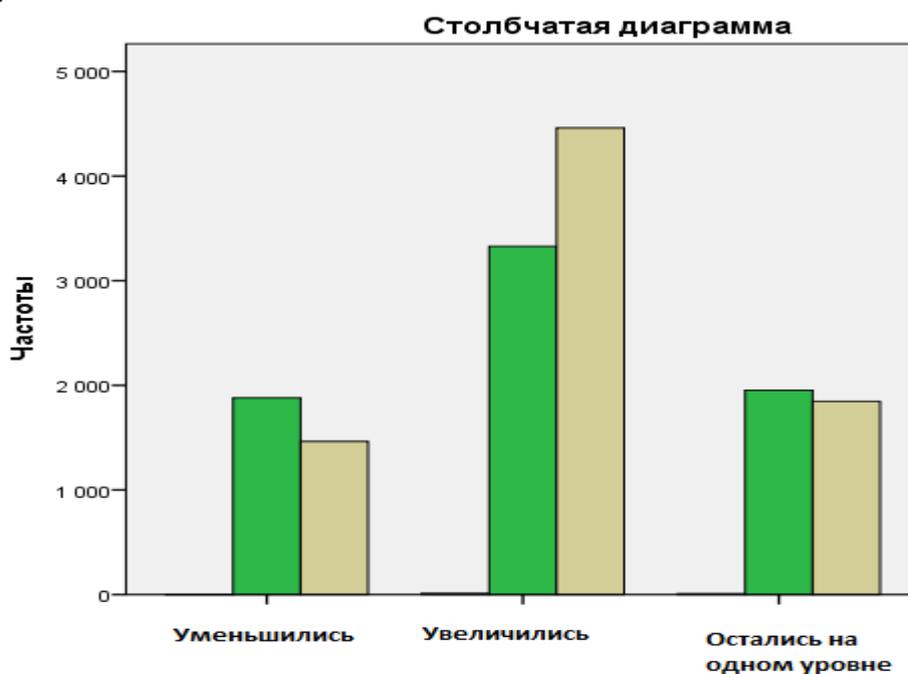


Рисунок 30–Влияние использования интернета на уровень продаж

Примечание – составлено по данным [95].

Столбчатая диаграмма показывает визуальную тенденцию, описанную в таблице 13. Зеленым цветом отмечены компании, у которых нет собственных веб-сайтов, а компании, обладающие своими веб-сайтами - серым цветом.

Следующую гипотезу, которую мы тестировали на основе данных Всемирного Банка, является влияние коррупции на продажи компаний. Общеизвестным фактом является то, что коррупция негативно влияет на развитие бизнеса в стране. Как же уровень коррупции может отразиться на уровне продаж предприятий малого и среднего бизнеса?

Нулевая гипотеза:

H_0 = коррупция не влияет в значительной степени на рост продаж

Альтернативная гипотеза:

H_1 = уровень коррупции, существенно влияет на рост продаж компаний МСБ.

Результаты анализа показаны в таблицах сопряженности (таблицы 14-16).

Таблица 14 - Сводка обработки наблюдений

Количество продаж/коррупция	Наблюдения					
	Валидные		Пропущенные		Итого	
	N	Процент	N	Процент	N	Процент
	14123	100,0%	0	0,0%	14123	100,0%
Рассчитано на основании данных [95].						

Как показано в таблице 14, для обработки наблюдений были проанализированы ответы 14123 валидных респондентов.

Главной таблицей, свидетельствующей о зависимости между уровнем коррупции в стране и уровнем продаж является таблица Хи-квадрат при 12 степени свободы значимость P составила ,000. Данное число меньше чем $\alpha=0,01$. В связи с этим нулевую гипотезу можно отвергнуть с уверенностью.

Таблица 15 - Критерии Хи-квадрат

	Значение	Степень свободы	Ассиметричная значимость (2-х стор.)
Хи-квадрат Пирсона	86,491 ^a	12	,000
Отношение правдоподобия	85,255	12	,000
Кол-во валидных наблюдений	14123		
Рассчитано на основании данных [95].			

Таблицы сопряженности также свидетельствуют об этой зависимости. Большинство компаний, которые отмечали коррупцию в качестве незначительного препятствия, также декларировали рост продаж.

Таблица 16 - Сопряженность количества продаж/коррупции

		Коррупция							Итого
		Не при мен имо	Не зна ю	Серье зная причи на	Небол ьшее препя тствие	Препятс твие средней степени	Не явл. препят ствием	Серье зное препя тствие	
Кол иче ств о про даж	Уменьши лись	16	29	734	567	641	1065	118	3170
	Увеличил ись	33	46	1341	1553	1504	2685	213	7375
	Остались на одном уровне	20	44	651	724	619	1406	114	3578
Итого		69	119	2726	2844	2764	5156	445	14123
Рассчитано на основании данных [95].									

Столбчатая диаграмма показывает эффект коррупции на число продаж визуально. Красным отмечены те компании, которые заявили, что коррупция для них не является препятствием для ведения бизнеса. Голубой и серый цвет показывает серьезные препятствия, связанные с коррупцией. Фиолетовый показывает незначительные препятствия, а желтый - среднюю степень проблем, связанных с коррупцией.

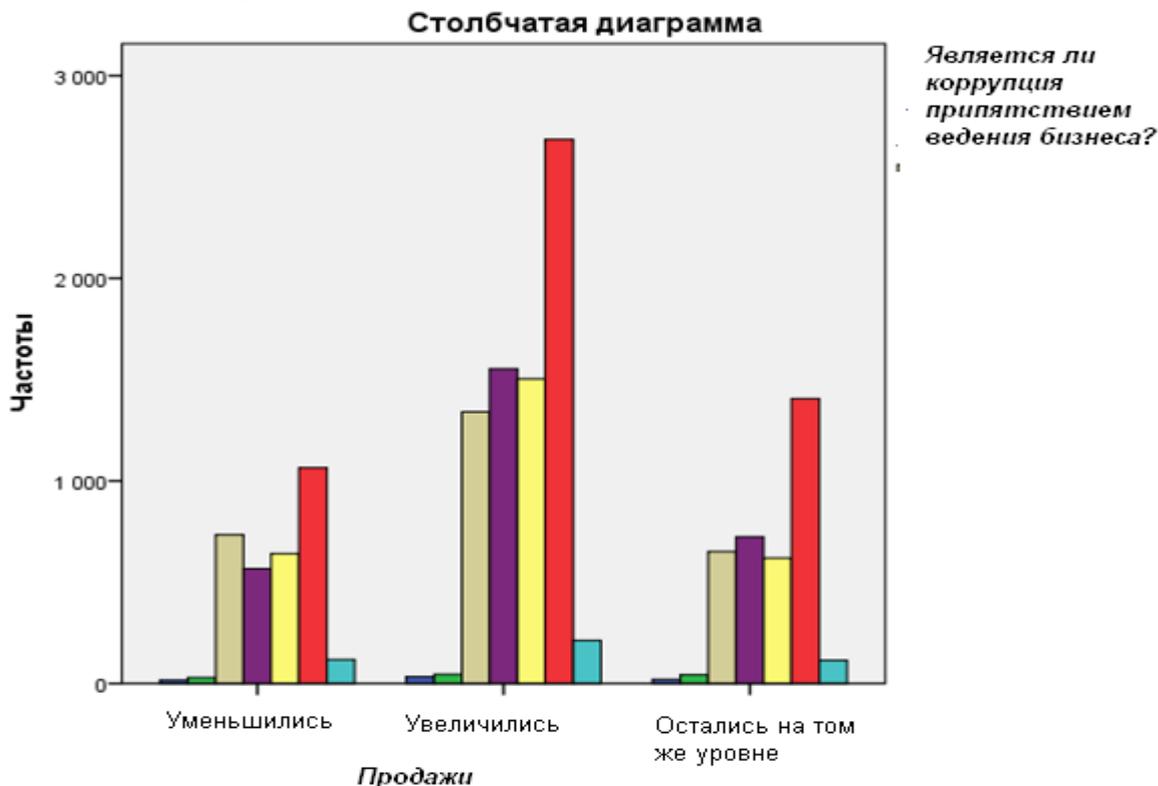


Рисунок 31 - Влияние коррупции на рост продаж

Примечание – составлено по данным [95].

Кроме этих показателей нами было проанализировано влияние инвестиций в научно-исследовательскую деятельность на рост продаж организаций (таблица 17).

Таблица 17 - Сводка обработки наблюдений

	Наблюдения					
	Валидные		Пропущенные		Итого	
	N	%	N	%	N	%
Количество продаж увеличилось/осталось на том же уровне/ уменьшилось в сравнении с прошлым годом	7863	100,0	0	0,0	7863	100,0
Инвестиции в научно-исследовательскую деятельность за последние 3 года						

Рассчитано на основании данных [95].

Сводка наблюдений показывает число валидных наблюдений, которые составили 7863 компании в регионе Центральной Азии и Восточной Европы.

Рисунок 32 показывает тенденции малого и среднего бизнеса в отношении научно-исследовательской деятельности.

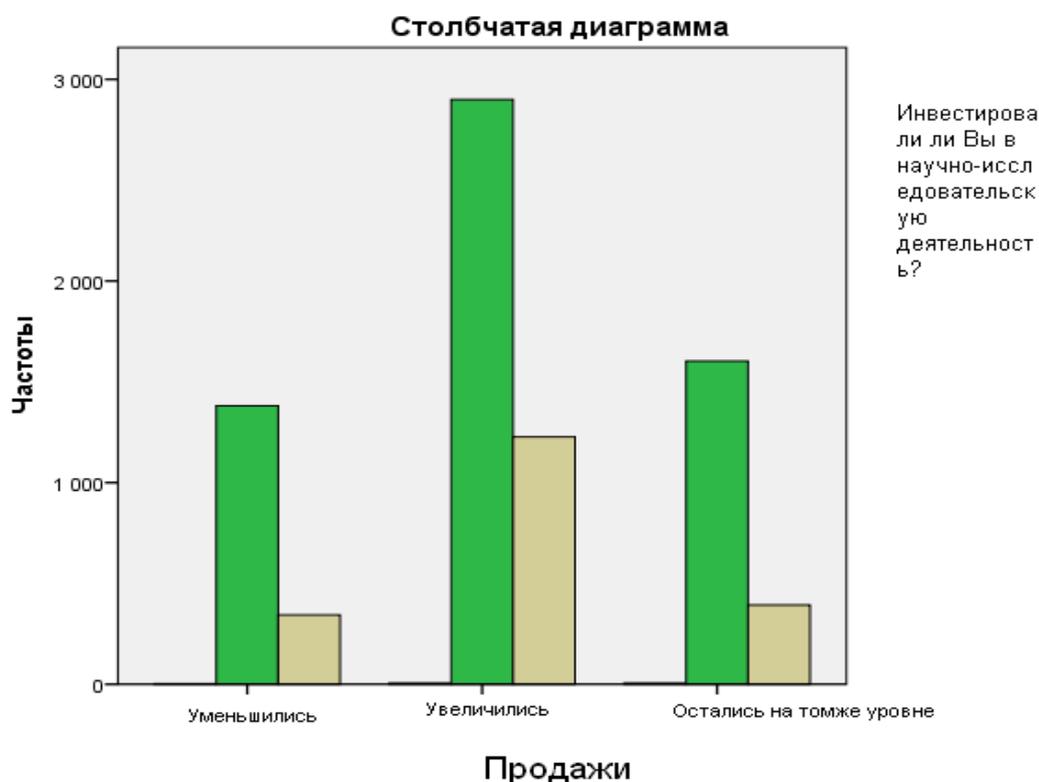


Рисунок - 32 Влияние научно-исследовательской деятельности на уровень продаж

Примечание – составлено по данным [95].

Как и в предыдущих рисунках, здесь компании разделены на три категории: компании, у которых продажи: увеличились, уменьшились или остались на том же уровне. Зеленым цветом показаны компании, которые ответили, что не инвестируют в научно-исследовательскую деятельность, а серым те, что были вовлечены в данный вид деятельности в последние три года своей деятельности.

Нулевая гипотеза в данном случае:

H_0 = ассоциация между уровнем продаж и научно-исследовательской деятельностью не существует и

Альтернативная гипотеза

H_1 = ассоциация между уровнем продаж и научно-исследовательской деятельностью значительна.

Из рисунка 32 видно, что в целом компании МСБ неохотно инвестируют в научно-исследовательскую деятельность в регионе Центральной Азии и Восточной Европы. Это скорее связано с тем, что у предприятий МСБ не достаточно средств и времени на данный вид деятельности.

Таблица сопряженности 18 также подтверждает нежелание компаний МСБ инвестировать в научно-исследовательскую деятельность.

Таблица 18 - Сопряженность, уровень продаж/инвестиции в научно-исследовательскую деятельность

		Инвестировали ли Вы в научно-исследовательскую деятельность?		
		Не знаю	нет	да
Количество продаж за последний год	Уменьшились	3	1381	344
	Увеличились	6	2900	1227
	Остались на том же уровне	6	1603	393
Итого		15	5884	1964
Примечание – составлено по данным [95].				

По данной таблице можно определить, что большинство из опрошенных компаний (5884 или 75%) МСБ не инвестировали в научно-исследовательскую деятельность.

Зависимость между этими переменными существует. Большинство компаний, заявивших о росте продаж, не инвестировали в научно-исследовательскую деятельность за последние 3 года. Данная зависимость показана в таблице 19.

Таблица 19 - Критерии хи-квадрат

	Значение	Степень свободы	Асимпт. значимость (2-стор.)
Хи-квадрат Пирсона	104,471 ^a	4	,000
Отношение правдоподобия	105,356	4	,000
Кол-во валидных наблюдений	7863		

Как видно из этой таблицы уровень значимости очень высок. В связи с этим, с уверенностью можно отвергнуть нулевую гипотезу и утверждать, что зависимость между увеличением продаж и инвестициями в научно-исследовательскую деятельность существует.

3 ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ МАЛОГО И СРЕДНЕГО БИЗНЕСА КАЗАХСТАНА

3.1 Анализ кейсов успешных МСБ западных компаний и их стратегий повышения конкурентоспособности

Как работают стратегии, обсужденные в первой главе, в реальной бизнес среде? Что делают успешные компании для достижения и поддержания конкурентных преимуществ. Какие уроки могут извлечь казахстанские предприниматели для увеличения своей конкурентоспособности?

Для ответа на эти вопросы в этой главе проведен анализ кейсов успешных бизнес компаний, и обсуждены их стратегии достижения долгосрочного успеха, который начинается со следующей компании.

«Брайт хорайзонз фамили солюшонз»

Бизнес модель, которая работает везде. Когда Роджер Браун и Линда Менсон встретились в бизнес школе, казалось, что им было суждено работать на корпоративную Америку. Однако, после завершения обучения, до работы в корпорациях, они решили провести летнее время, работая в лагере беженцев в Камбоджи. Они были так тронуты голодающими детьми, что пробыли там два года. После возвращения Роджер Браун и Линда Менсон начали работать в консалтинге, однако их привлекли в Судан для предоставления гуманитарной помощи. Проработав там два года, после возвращения, они решили отложить в сторону свои резюме. Роджер Браун и Линда Менсон решили открыть детские центры присмотра. После анализа модели благотворительной организации они решили, что для реализации их миссии им необходимо построить коммерческую организацию. В 1986 году, прислушиваясь к советам своих знакомых, они решили вступить в зарождающийся бизнес, представляющий услуги ухода за детьми на рабочих местах. В то время бизнес по уходу за детьми управлялся как товарный рынок. Самые большие компании индустрии пытались вести данный бизнес, имитируя систему «Макдональдз». Эта философия породила высокую текучесть, образовательные программы низкого качества. Роджер Браун и Линда Менсон хотели иной системы. Они хотели построить высококачественную сеть ухода за детьми с маленькой текучестью и прекрасной обстановкой. Данная пара также знала, что им не достаточно только видения для осуществления их целей. Им была необходима жизнеспособная бизнес модель для успеха. Для того, чтобы представить новый вид бизнеса и мотивировать участников данного проекта, они должны были успешно донести до участников идею успешного проекта и бизнес модели. Первое, что они сделали - это наняли 3 бизнес экспертов для помощи им в систематизации их бизнес идей. Они также потратили очень много времени, разговаривая с учителями центров по уходу за детьми и директорами в Бостоне. Роджер Браун и Линда Менсон решили, что будут сотрудничать с работодателями для предоставления сервиса там, где находились работодатели, таким образом, имея непосредственный поток потенциальных клиентов. Это также означало,

что они не будут рекламировать или пытаться продавать свои услуги каждый раз, предлагая их лишь одному родителю.

Более важным является то, что идея имела значение и для сотрудников компаний. Существовали доказательства того, что предоставление услуг на местах работ уменьшало текучесть в компании, незапланированные пропуски и увеличивало мораль. Было много причин считать, что сервис понравится родителям. Имея возможность работать рядом с детьми, родители могли уменьшить время проезда до рабочего места и видеться с детьми во время перерывов. Кроме того, компании работодатели могли дифференцироваться, предлагая у себя данный вид услуг.

Одна из головоломок заключалась в том, каким образом нанимать преподавателей в их центр. В то время центры заботы за детьми имели репутацию работодателей, предоставляющих самые низкие оклады своим сотрудникам, большой текучестью, не адекватной системой повышения квалификации, недостаточными ресурсами и снабжением. Кроме того, во многих штатах в то время имели место различные конфликты между надзорными органами и центрами заботы за детьми; многие центры были включены в списки нарушителей.

Роджер и Линда интуитивно знали, что никогда не смогут привлечь высококвалифицированных кадров, с которыми они будут сотрудничать, если будут предлагать маленькое жалование и воевать с надзорными органами. В результате, учредители поклялись, что будут предоставлять услуги повышенного качества, привлекать лучших преподавателей и платить им оклады выше средних и четко соблюдать требования надзорных органов. Они также поклялись, что создадут теплую и привлекающую атмосферу, богатую образовательную деятельность и адекватное развлечение для детей. Пруденциалы были первыми клиентами центра. В августе 1987 года, фирма открыла первый центр заботы за детьми в Бостоне. Когда центр только начал функционировать, Роджер и Линда звонили напрямую компаниям. В основном компании боялись обязательств, связанных с содержанием центра заботы за детьми у себя в зданиях. «Брайт хорайзонз фамили солюшонз» преодолело данное препятствие, обеспечивая страховкой в размере, превышающем 50% среднего уровня по индустрии. Элемент бизнес модели, связанный с выручкой, сформировался тогда, когда компания приобрела партнеров. Появились две модели получения выручки. В первой модели «Брайт хорайзонз фамили солюшонз» принимала на себя финансовые риски, связанные с центром, который открывался на территории партнера и зарабатывала свою прибыль из операционного бюджета. Во второй модели, клиенты платили «Брайт хорайзонз фамили солюшонз» только за менеджмент. В обеих моделях работодатели обеспечивали центр капиталом, включающим здания и оснащение.

На сегодняшний день «Брайт хорайзонз фамили солюшонз» является национальным лидером центров, спонсируемых работодателями. Эта организация управляет более 380 центрами заботы за детьми в ведущих мировых компаниях, таких как: IBM, Дженерал Электрик, Юниверсал

Солюшонз, Циско системз. Центр также работает с различными выдающимися университетами: Университет Джона Хопкинза, Дьюка, штата Йовы.

С момента открытия в 1980 году бизнес модель «Брайт хорайзонз фамили солюшонз» изменилась незначительно. Даже в 1990 годы, когда компания испытывала трудности с управлением своего роста, не уменьшала свою приверженность к качеству. Приверженность к качеству и непоколебимое следование своей бизнес модели, сыграли хорошую роль для компании, начиная с ее открытия. Компания планирует следовать этим стандартам и в будущем [102].

Выводы. Данная компания является еще одним примером успешной бизнес модели. Основной стратегией, которой следует данная компания является дифференциация. Она нашла пути представить услуги повышенной стоимости в отрасли, которая не была прибыльной. Изюминка бизнес модели компании «Брайт хорайзонз фамили солюшонз» заключалась в том, что им не нужно было бегать за каждым клиентом, так как они обслуживали корпорации. Уникальность их услуг заключалась в том, что центры развития детей были расположены там, где находились корпорации. В связи с этим родители могли экономить время и усилия по доставке детей в эту организацию. Кроме того, так как корпорации вносили часть оплаты за детей своих сотрудников «Брайт хорайзонз фамили солюшонз» могли требовать более высокие вознаграждения и платить более высокую заработную плату своим сотрудникам. Это позволило «Брайт хорайзонз фамили солюшонз» улучшить качество услуг посредством привлечения более компетентных воспитателей.

Химконнект

Р. Леути рассказывает об успешной компании под названием «Химконнект». Данная компания создала рынок товаров химической промышленности. Согласно данным компании Деллойт Консалтинг, в апреле 2001 года сайт поддерживал более 1700 взаимоотношений между фирмами поставщиками и фирмами, перерабатывающими химическое сырье. Данная организация была создана в 1995 году как электронная доска объявлений и выросла в обменный сайт. В 1990–е годы и в начале 2000-х сайтовые рынки существовали для многочисленной продукции, начиная с яиц и заканчивая топливом. Данные бизнесы строились на шаткой бизнес модели. Многие из этих бизнесов потерпели крах или были объединены с другими компаниями. Но не «Химконнект». На сегодняшний день компания является ведущей интернетной компанией рынков химикатов и пластика с более 7500 активными членами. Р. Леути считает, что ключом к успеху данной фирмы является способность фирмы создавать реальную ценность. Компания не только помогала своим клиентам экономить время и деньги, но она создала центральный рынок сегментированной отрасли.

Согласно американскому Совету химических продуктов более 89 000 компаний во всем мире производят химические средства. «Химконнект» помогла многим подобным компаниям найти поставщиков сырья, в которых

они нуждались или покупателей, на продукты, которые производились для них. Без «Химконнект» данные стороны никогда бы не встретились. Данная организация позволяет пользователям просматривать более 50 поставщиков менее чем за полчаса и выбрать лучшую сделку для себя. Традиционные же каналы коммуникаций позволяли покупателям вести переговоры только от 10 до 15 поставщиков, а время тратилось более 3 часов, причем покупатель не был осведомлен об основных трендах отрасли [103].

Выводы. Главной причиной успеха компании является то, что компания смогла представить реальную ценность клиентам и у нее была четко сформулированная бизнес модель. Она знала, как она может представить ценность клиентам и удерживать выгоды от них. В этом кейсе видно, что компания придерживалась стратегии диверсификации. Она представила продукт новому рынку. Успех данной компании также базировался на ее владельцах, которые обладали как предпринимательскими навыками, так и техническими знаниями индустрии. Один из владельцев был химиком, а другой обладал предпринимательскими навыками. Для внушения доверия инвесторам и для своего развития «Химконнект» пригласила в качестве исполнительного директора бывшего директора Бритиш Петролеум - Джона Робинсона, который имел очень большие связи и опыт бизнес управления.

Компания «Палм пилот»: создание карманного компьютера

Ежедневно миллионы людей используют карманные компьютеры компании «Палм пилот» в целях организации их распорядка дня. Студенты используют его в качестве конспектной тетради. Данная история является примером упорства.

Создателем данной организации является Джеф Ховкинз. В молодые годы он помогал своим братьям и отцу в конструировании лодок. Ховкинз вспоминает своего отца превосходным изобретателем и верит, что навыки, которые он приобрел в детстве, помогли стать ему предпринимателем. Он научился использовать стекловолокно, инструменты мастерской, другие материалы и шурупы.

В 1979 году Ховкинз окончил обучение в Университете «Корнел» со специализацией в электрическом инжиниринге и начал работать в компании «Интел». Он работал в данной организации только три года, а затем устроился в компанию «ГРид системз» в силиконовой долине. В 1980 годы цель данной организации заключалась в изобретении компьютера, который потребитель может носить в кармане. В то время это была сумасшедшая идея. В этой компании Ховкинз был изумлен способностями функционирования мозга человека. Проработав в «ГРид системз» небольшой промежуток времени, Ховкинз вернулся обучаться по программе PhD. После успешного завершения учебы Ховкинз принялся за изобретение нового продукта, который он назвал ГРидПад. Этот продукт имел много недоработок: он был медленным, имел ужасный вид, однако, в то время считался инновационным. Ховкинз твердо был настроен на создание нового карманного компьютера повышенного качества,

который люди могли бы носить в карманах и пользоваться им также, как и персональным компьютером. Для этого в 1992 году он обосновал свою компанию под названием «Палм». Его первым продуктом был карманный ручной компьютер «Зумер». Так как у Ховкинза была репутация, он смог привлечь венчурное финансирование и нанял Донну Дубински, бывшую сотрудницу компании «Аппл Компьютерз», которая была в восторге от идеи создания нового продукта. Дубински неплохо влилась в организацию. Она обладала навыками продаж и менеджмента, которыми не обладал Ховкинз. Вдвоем они решили, что будут сконцентрированы на программном обеспечении, а фурнитуру, операционную систему будут производить посредством аутсорсинга. Идея казалась супер успешной и первый «Зумер» был создан с участием различных поставщиков. Но это было не так. Первый «Зумер» имел привлекательные характеристики, но стоил \$700 (по тем временам очень дорого) и работал медленно. На этот раз Ховкинза постигла неудача второй раз. Данная компания выжила только потому, что она была бережлива и у нее был запас денежных средств в банке. Ховкинз и Дубински не стали убегать с тонущего корабля. Вместо этого они провели опрос людей, которые купили «Зумер» и сделали очень важные открытия. Первое - это то, что люди не хотели, чтобы их карманные аппараты были маленькими персональными компьютерами, а хотели, чтобы они были приложением персональных компьютеров. Это означало, что можно было бы производить и создавать дизайн для этих аппаратов с гораздо меньшими усилиями и затратами. Второе - они поняли, что необязательно нужно было, чтобы компьютер понимал почерк каждого человека. Пользователи сами могли использовать определенные параметры ввода. С этими открытиями Ховкинз и Дубински возобновили свою деятельность и привлекли нового партнера Эд. Коллинза. Так как у них не было достаточно денежных средств, партнеры продали компанию фирме «Роботикс» с четким разграничением прав.

Опираясь на хорошее финансирование, производственную мощность и глобальную известность, Палм представила рынку продукт «Палм пилот». Первого апреля 1996 года «Палм» становится самым распродаваемым продуктом. Он распродавался быстрее, чем персональные компьютеры, сотовые телефоны, цветные телевизоры и видеомагнитофоны [104].

Выводы. Отличительные обстоятельства данного кейса в том, что компания достигла успеха не только благодаря бизнес стратегиям, основным ключом к успеху было упорство предпринимателей, несмотря на потраченные годы и неудачи. Именно человеческому фактору принадлежала ключевая роль. Кроме того, умение предпринимателей привлекать внешние источники и их собственные средства, сыграли немаловажную роль. Бизнес стратегии, которые привели к успеху, включают диверсификацию, близость к потребителю. С помощью анализа потребительских нужд предприниматели смогли усовершенствовать свой продукт и представить рынку решение повышенной стоимости.

«И-стампус» и Стапмпус.com, не удавшийся бизнес

Если новый продукт или услуга принесут больше проблем для потребителей, то можно с уверенностью сказать, что бизнес потерпит неудачу. Данный кейс рассматривает историю 2 интернет компаний, которые намеревались продавать почтовые марки через интернет. Этот пример показывает, что возможность для создания бизнеса должна быть взаимосвязана с продуктом и сервисом, которые приносят ценность для покупателей и конечных пользователей. До недавнего времени почтовые штампы были обычной рутинной для малого бизнеса и для людей, которые работали у себя на дому. Для отправки почты данный контингент обычно стоял в очереди в почтовом отделении. Увидев возможность в решении этой проблемы, две компании «И-стампус» и «Стапмпус.ком» предложили решение этой проблемы. Эти компании с благословения главного почтамта США начали предоставлять сервис, который предлагал покупку почтовых марок через интернет и их распечатку через персональный компьютер. Это привлекло внимание средств массовой информации. Даже «АВСньюз» сообщило о существовании нового почтового сервиса. Коллективно данные компании собрали более половины миллиардов долларов от инвесторов через первоначальное размещение акций. Однако, эти компании не преуспели. Одна из основных причин их краха заключалась в том, что не обеспечивала необходимую ценность для своих клиентов. Фактически данный бизнес принес больше проблем вместо выгод.

Во-первых, хотя идея устранить походы в почтовый офис была хороша, ценовых скидок по покупке почтовых марок по интернету не было. Фактически, купить почтовые марки по интернету было дороже, так как интернет провайдеры делали свою надбавку. Две компании просили Центральный почтовый офис снизить цены на их почтовые марки. Они аргументировали это тем, что продвижение их продукции уменьшит столпотворения в офисах главпочтамта. Но им было отказано в этом.

Во-вторых, загрузка знаков почтовой оплаты оказалась волокитой, связанной с мерами безопасности, требуемых главпочтамтом. Загружаемая почтовая марка не выглядела как настоящая. Для загрузки штампов клиенты должны были следовать несколько сложным процедурам, что делало этот сервис не эффективным. Кроме того, в некоторых случаях бизнес организации должны были покупать процессоры [105].

Выводы. Основной причиной неудачи данного бизнеса является то, что он не предоставил нужную ценность для своих клиентов. Из кейса видно, что прежде всего оказалась незавершенной бизнес модель. Кроме того, компания не уделяла должного внимания нуждам потребителей и не пыталась создать продукт, наилучшим образом удовлетворяющий нужды потребителей. Если бы они смогли снизить издержки и быть лидерами стоимости этой отрасли или дифференцировать продукт, делая его более удобным для использования и добавив в него другие преимущества, их бизнес не потерпел бы крах. Кроме того, из кейса можно сделать вывод, что владельцы данной компании не уделяли должного внимания ключевым факторам успеха.

«Панера Бред»

Если провести анализ отрасли ресторанного бизнеса, используя модель 5-ти сил М. Портера, у вас не будет благоприятного впечатления. Три угрозы рентабельности очень высоки – угрозы продуктов-субститутов, угрозы вхождения новых участников и конкуренция существующих фирм. Многие рестораны несут потери. Например, в 2002 году «Макдональдз» впервые показал убытки. Инвестиционные аналитики утверждали, что фондовый рынок ресторанного бизнеса терпит крах из-за замедленной экономики и ценовых войн.

В то время один из немногих ресторанов, который смог преуспеть, был основан в Сент-Луисе - «Панера Бред». Сеть специальных кафетериев-пекарней выросла от 369 единиц до 631 на сегодняшний день. В 2003 г., рост прибыли этой организации составил 38.1% и его чистый доход увеличился на 39, 4%. В чем заключался секрет «Панеры»? Почему эта компания процветает, в то время как индустрия в целом терпит крах? Успех компании можно объяснить двумя словами: позиционирование и исполнение. Корни данной организации исходят от 1981 года когда она была создана под названием «Ау Бон Пайн Ко». Она состояла из 3 кафетериев-пекарней и кондитерского магазина. Компания росла медленно до 1990 года, когда ее владельцы заметили два существенных изменения в ресторанной индустрии.

Первое - они выявили, что люди искали продукты, которые были уникальными от обычных ресторанных блюд.

Второе, они заметили, что хотя потребители устали от стандартных блюд «фастфуда», но не хотели терять удобства и быстроту обслуживания. Т.е. клиенты хотели, чтобы качественная еда предоставлялась также быстро и удобно, как и в «фастфуде». Другие владельцы также заметили этот тренд, который стали называть «Демократичный Фастфуд». Данная категория предоставляла удобство клиентам и преимущество обычного «фастфуда» (скорость) в сочетании с качеством еды без каких-либо других существенных недостатков.



Рисунок 33 – Стратегия позиционирования различных сетей ресторанов

Примечание – составлено на основании [106].

На рисунке 33 показана стратегия позиционирования различных компаний и компании «Панера Бред», которая позиционировала себя как компания, предоставляющая и высокое качество, и быстроту обслуживания.

Кроме того, в отличие от конкурентов, «Панера Бред» является экспертом в области выпечки хлеба и предлагает артезианский и другие сорта хлеба, а также бублики, кондитерские изделия и прочую выпечку. Рестораны «Панера Бред» открыты для завтраков, ланчей, обедов и предлагают салаты ручного приготовления, именные сэндвичи, супы в съедобных хлебных горшочках, горячие и холодные кофейные напитки. Ресторан также создал привлекательную, дружелюбную атмосферу и предлагает новое время для посещения ресторана между обедом и ланчем, называя его временем «Разветаться».

Нацеленная на расширение «Панера Бред», на сегодняшний день является лидером быстрого и качественного питания. В 2003 году ее продажи составили 355 миллионов долларов [106].

Выводы. В данном кейсе показан еще один сценарий успешной компании. На наш взгляд, «Панера Бред» в точности смогла уловить тренд, который требовали потребители. В США много ГМО продукции. Данная продукция стоит очень дешево, но не является здоровой, приводя к чрезмерному весу и другим отклонениям. Хлеб компании «Панера Бред» является действительно натуральным продуктом и выпекается по передовым технологиям. Если американский супермаркет «Вал-Март» и Макдональдз сконцентрированы на дешевизне, позиционируя себя как лидеры в издержках, то «Панера Бред» придерживается стратегии дифференциации. Он предлагает быстрый и качественный сервис и продукцию по приемлемым ценам. «Панера Бред» является отличным примером дифференциации, поскольку его позиция уникальна. Он является экспертом как по выпечке хлеба, так и ресторанном бизнесе быстрого приготовления, успешно сочетая данные виды деятельности.

Делл: элиминирование посредников

Делл Инк. является одним из лучших примеров хорошей истории и превосходной бизнес модели. Когда Майкл Делл учился в высшем учебном заведении, он купил компьютер Аппл 2, разобрал его и понял, как преобразить его для собственных нужд. Способность преобразования компьютера к нуждам потребителя воодушевила Делла как интересная бизнес идея. Он создал объявление для рекламирования и зарабатывал дополнительный доход, преобразовывая компьютеры друзей для их нужд. Будучи студентом колледжа Делл начал продавать компьютеры из своей комнаты в общежитии. Он понял, что компьютерная индустрия была очень не эффективной. Первое, что он заметил - неэффективность в каналах сбыта. Компьютеры выпускали у производителей, передавались дистрибьюторам и розничным продавцам. До того как компьютеры доходили до итоговых потребителей они стоили \$2000, хотя себестоимость их запчастей стоила всего \$600. Второе - то, что он выяснил - было тяжело купить компьютеры с последними технологиями, так как

проходил почти год, чтобы интегрировать новую технологию в компьютеры, которые выставлялись на продажу.

В 1994 году Делл бросил обучение в университете в Техасе (Остин) и открыл офис занимаемый 1000 м². В то время персональные компьютеры продавались без жестких дисков. Первоначальными задачами бизнеса Делл была продажа комплектующих, с помощью которых владельцы персональных компьютеров устанавливали жесткий диск. Компания росла, быстро меняя офисы на более крупные.

Вместо того, чтобы прогнозировать спрос, собирать компьютеры, отправку их розничным торговцам, в надежде, что они их продадут, Делл принимал клиентские заказы, покупал и собирал компоненты и отправлял продукт напрямую клиентам. Он не нуждался в заводах и оборудовании и не инвестировал большой капитал в научно-исследовательскую деятельность.

Традиционный производитель



Делл



Рисунок 34 – Цепочки создания ценностей

Примечание – составлено на основании [107].

На рисунке 34 показана сравнительная цепочка создания стоимости Делл и традиционных производителей.

Самое важное, что клиенты получали такие компьютеры, которые они хотели с новейшими технологиями. Через заказную систему Делл практически элиминировал риски и затраты, связанные с транспортировкой товарно-материальных запасов. В отличие от конкурентов он не надеялся на то, что кто-то купит его персональные компьютеры. Его персональные компьютеры продавались до того, как они были изготовлены. Вспоминая о первых годах работы Делл утверждает, что они напортили много вещей. То, что они делали изначально, несло настоящую ценность, поэтому это замаскировала все их сделанные ошибки. Кроме того, он утверждает, что они почти не повторяли ошибки, которые делали, а находили новые решения и прогрессировали.

Компьютеры Делл никогда не пылятся на полках складов, так как они продаются до того, как собираются. Поэтому у Делл фактически отсутствуют товарно-материальные запасы. Его продукты включают последние технологические изменения, клиенты получают конфигурации, которые они хотят и Делл получает деньги наперед. Данный подход является в большей степени бизнес моделью Делл с его основной логикой создания стоимости.

Выводы. Каковы результаты деятельности бизнес модели? Результаты говорят сами за себя. Делл является всемирно известным поставщиком компьютеров №1 и соревнуется с компанией «Хьюлетпакет» за мировое господство. Почему Делл обогнал многих из своих конкурентов? Потому что его предложения лучше, чем предложения его конкурентов. Как это получается? Потому что у него структура затрат соответствует бизнес модели, направленной на лидерство в издержках. Данный кейс является прямым примером стратегии лидерства в издержках. Кроме того, можно сказать, что у Делл устойчивое конкурентное преимущество, так как многие компании пытались (такие как «Гейтвэй») следовать бизнес модели Делл, но ни у кого этого еще не получилось [107, с.44].

Вегманз

Т. Зимерер приводит кейс компании «Вегманз», которая является семейным бизнесом и владеет 67 супермаркетами в Нью-Йорке, Нью-Джерси, Пенсильвании, Верджинии. В то время, как другие супермаркеты переживают не лучшие времена и некоторые из них банкротятся, сеть супермаркетов «Вегманз», не только продолжает выживать, но и выбивается в десятку лучших. Основными факторами ее успеха являются политика розничной торговли и человеческих ресурсов. В 1950 году, когда Роберт Вэгман начал управлять компанией, он разработал систему разделения прибыли и предоставил полный пакет медицинской страховки своим рабочим. Заработная плата в этой компании одна из самых высоких по индустрии. Этот фактор приносит выгоды данной организации тем, что мало разбирательств со стороны профсоюзов и низкий уровень текучести кадров. В результате компания «Вэгманз» привлекает квалифицированную рабочую силу и уменьшает свои затраты по

обучению персонала. Кроме того, «Вэгманз» предоставляет своим работникам средства на обучение. За последнюю декаду компания наградила 17500 работников на общую сумму 54 миллиона долларов. «Вэгманз» отправляет своих работников в разные места мира для изучения новых блюд, таких как: суши, грибов и вин. В результате у данной компании очень широкий ассортимент товаров. Все работники, нанятые этой компанией, имеют хороший интерес к еде и большое желание служить клиентам. Концентрация на клиентах еще одна стратегия успеха «Вэгманз». У каждого работника «Вэгманз» есть полномочия делать удовлетворенным покупателей на свое усмотрение, не обращая при этом к менеджерам. Например, когда один из покупателей сообщил, что его индейка не поместится в микроволновую печь, сотрудник «Вэгманз» приготовил ему индейку в собственной печи. Почему «Вэгманз» так заботится о клиентах? Потому что дивиденды от такой политики высоки. Удовлетворенные клиенты продолжают возвращаться и тратят больше, чем компания на обслуживание. «Вэгманз» на своих площадях содержит детскую площадку, аренду DVD, магазин вин, химчистку. Компания развивается постепенно, строя по 2 новых магазина ежегодно [13, с.319].

Выводы. Секрет успеха «Вэгманз» кроется в ее умении управлять человеческими ресурсами. Модель данной компании очень проста. Счастливый, компетентный и превосходно подготовленный работник оставляет лучшие впечатления у клиентов. Выдающийся сервис создает крепкую лояльность клиентов. Если данная компания тратит огромные суммы на обучение своих работников, устанавливает очень низкие цены на свою продукцию, представляет своим работникам высокую заработную плату, как она зарабатывает прибыль? Согласно менеджерам компании «Вэгманз» крупные объемы помогают компании поддерживать этот баланс. Площадь, занимаемая компанией «Вэгманз» в два раза больше обычных супермаркетов. Уровень разнообразности ее продукции настолько велик, что приблизительно составляет 70 000 наименований. В связи с этим уровень продаж «Вэгманз» намного превышает средний уровень продаж по отрасли.

«Нетфликс»: Великолепная бизнес идея, но будет ли работать бизнес модель

Обычно при возврате DVD центрам по их прокатам позднее установленного срока клиенты обязаны заплатить штраф за просрочку, даже если они не смотрели фильмы. Когда Рид Хастинг вернул Апполо 13 видео магазину, его заставили оплатить \$40 за просрочку. Он подумал, что можно придумать способ предоставления видео проката лучше и учредил «Нетфликс». Когда «Нетфликс» создавался в 1997 году его модель была схожа с бизнес моделью традиционных видео прокатов за исключением того, что клиенты имели возможность выбрать фильмы, пользуясь интернетом, и диски доставлялись им на дом. После того, как клиенты просматривали фильмы, они были обязаны осуществить возврат фильмов через ЮСПС (почтовую службу

Соединенных штатов). Рид не элиминировал штраф за просрочку, но ограничил их до \$2 долларов за неделю.

Два года позже, «Нетфликс» изменил свой подход, предлагая подписку, которая позволяла неограниченное количество видео прокатов без штрафов за просрочку. За месячную оплату в размере \$17.99 клиенты могли получить 3 DVD. Вот как это работало: на сайте «Нетфликс» вы отмечаете список DVD, которые Вы хотели бы просмотреть из каталога «Нетфликс», содержащего 12 000 фильмов. DVD отправлялись через ЮСПС. Вы могли хранить DVD столько, сколько Вам этого хотелось без штрафов за просрочку. Когда Вы возвращаете один DVD, другой DVD из вашего отмеченного списка отправляется вам автоматически. У вас всегда есть право хранить 3 DVD, если оплачиваете месячную плату.

Результатом подхода к делу «Нетфликс» было стремительное увеличение подписчиков, особенно тех, кто не желал платить платежи за просрочку. На сегодняшний день «Нетфликс» имеет миллионы активных подписчиков, прибавляя их каждый месяц. В целях минимизации рисков и уменьшения накладных расходов компания придумала несколько мер в своей бизнес модели. Первое - это то, что «Нетфликс» не платит за свои запасы. Вместо этого он имеет альянсы с главными киностудиями, включая «Дрим Воркс», «20-ый век Фокс видео», «Юниверсал студиос» и некоторыми другими в обмен на часть дохода и интереса в бизнесе. Взамен они позволяют «Нетфликс» получать 80% от 3.3 миллионов DVD без какой-либо предоплаты за них. Данное партнерство с киностудиями дает также возможность предлагать пользователям фильмы, с времени выпуска которых проходит менее 90 дней, обгоняя традиционные видео прокаты.

«Нетфликс» привлек \$82 миллиона при первичном размещении ценных бумаг в мае 2002 года. IPO, проведенное «Мэрлин линч» было самым успешным в том году. Несмотря на успех и способности «Нетфликс» превращения в публичную компанию, есть несколько вопросов касательно силы и жизнеспособности ее бизнес модели. Некоторые аналитики не считают бизнес модель «Нетфликс» привлекательной в отношении устойчивого конкурентного преимущества и верят в то, что видео любителям надоест платить \$17,99 за месячную подписку. Другие наблюдатели считают, что Блокбастер, Холливуд видео и даже Волмарт в конечном счете будут имитировать «Нетфликс» и вытеснят его [108].

Выводы. Рид Хастинг открыл свой бизнес, когда увидел нужды клиентов, которые были удовлетворены полностью. Он предложил альтернативу: модель существующей системы, которая удовлетворяла нужды клиентов лучше, чем существующие системы. Из кейса «Нетфликс» видно, что компания использовала стратегию как дифференциации, так и оказалась лидером по минимизации издержек. Однако очевидно, что ее модель можно повторить. В связи с этим конкурентное преимущество может со временем исчезнуть. «Нетфликс» для выживания необходимо не останавливаться на достигнутом и пытаться создать новые технологии в области данного бизнеса.

Корпорация Демер

В стратегическом менеджменте жизнестойкость определена как операционная способность компаний перестроить себя, преодолевая барьеры для адаптации и развивая различные источники конкурентного преимущества.

Интенсивная глобальная конкуренция, увеличивающиеся требования потребителей, быстрые изменения в технологиях, экономическая нестабильность и экономический кризис создали очень сложный климат для ведения бизнеса. Несмотря на эту чрезвычайную конкурентную среду, маленькая корпорация «Демер» (семейный производственный бизнес, созданный в 1951 году), перестраивая себя в течении 5 лет, превратилась в один из самых больших работодателей в Мичигане. В период с 2006 по 2008 годы, рабочая сила «Демер» выросла с 350 человек по 1500 человек с десятикратным увеличением итоговых продаж - на 600 миллионов. На сегодняшний день корпорация «Демер» снабжает своей продукцией автомобильную, космическую и оборонную промышленности. В последние 58 лет, эта корпорация сумела выжить, а в определенные времена - процветала. Учитывая эти факторы, можно сказать, что компания жизнестойкая.

В 1951 году корпорация «Демер» называлась «АСЕ Тулз» и насчитывала 12 работников. В этот период компания исключительно фокусировалась на таких продуктах, как инструменты, краски и инвентарь. С 1970 и 1980 годы «Демер», диверсифицируя себя, начала производить военные компоненты наземных систем. В конце 1990 года компания стала лидером в промышленности тяжелого оборудования для военных танков, автомобилей эвакуаторов, транспортеров для личного состава ит.п. Клиентская база была разделена пополам в соответствии с имеющимися у них сегментами бизнеса.

В 1990-е была декадой выживания для Корпорации Демер, так как спрос на военную продукцию снизился, а ее клиентская база начала требовать агрессивных уменьшений затрат. Компания начала реагировать, внедряя систему общего контроля качества, принципы бережливого производства и операционную философию, основывающуюся на процессах.

В середине 90-х команда управления, возглавляемая А. Демером, сыном Демера осознала нужду в стратегическом планировании и инициировала годичный процесс стратегического планирования. В 1995 году Корпорация Демер реорганизовала ее организационную структуру, разделяя компанию на три основных процесса: приобретение ценности, операции и финансирование.

В 2002 году давление на операционную маржу компании увеличилось. В 2002 году руководящая команда корпорации признала, что стратегическое изменение было единственным выходом компании. Через внешний процесс стратегического планирования руководство компании уменьшило размеры корпорации и ее клиентскую базу с критической концентрацией на маргинальном доходе. Техническому персоналу было поручено возглавлять программы по увеличению продаж. Компания перестала быть просто поставщиком запасов. Усилия по дифференциации включали предоставление

поддержки в разработке продукта и апробацию продукции на клиентах для выявления трендов, создающих ценность клиентам компании.

Корпорация продолжала использовать систему общего контроля качества и принципы бережливого производства во всех своих производственных процессах для обеспечения высокого качества и продуктов с конкурентными ценами. Все их заводы управлялись через стандарты ISO 9001-2000, ISO14001, производственные процессы планировались в соответствии с системой производства Тойоты. В течение нескольких лет компания предоставляла повышенную стоимость для своих клиентов посредством совершенствования производственных способностей и способностей в области информационных технологий. Корпорация «Демер» продолжает делать нацеленные инвестиции в новое оборудование, информационные технологии для того, чтобы проникнуть в новые рынки, расширяться на существующих рынках и стать более конкурентоспособной. Например, приобретение новой пятиосевой сверхскоростной дробилки позволит компании достигнуть целевой годовой прибыли \$30 миллионов в год в авиакосмической промышленности.

В начале 2008 года корпорация «Демер» начала сотрудничать со студенческой командой, управляемой членом факультета Университета Предпринимательства и Инноваций в целях разработки стратегической карты и системы сбалансированных показателей. Стратегическая карта подчеркивает намерения компании работать в тесном сотрудничестве с ее клиентами для того, чтобы лучше понять их потребности и предоставить им инновационные решения. Это также выдвигает на первый план предпринимательскую концентрированность корпорации «Демер» на новых бизнес линиях и бизнес моделях. Метрики системы сбалансированных показателей стимулируют работу компании к ее стратегическим целям [109]. Компания сконцентрирована на оптимальном использовании талантов и способностей ее человеческих ресурсов, и она постоянно вкладывает капитал в развитие сотрудников, включая специальные программы обучения (таблица 20).

Таблица 20- Характеристики жизнестойкости компании по Демеру.

Фактор жизнестойкости	Пример действий «Демер»	Показатели для МСБ
1	2	3
1) Преодолеть привязанность к статус-кво (отказ признавать проблемы, приверженность к старым привычкам).	<ul style="list-style-type: none"> – Признание того, что глубокий стратегический менеджмент необходим для выживания – Последующая организация процесса стратегического планирования для реорганизации предприятия 	<ul style="list-style-type: none"> – Процент дохода от нового для компании продукта/услуги – Процент дохода от новых бизнесов

Продолжение таблицы 20.

1	2	3
2) Внутренний обмен знаниями / сети знаний	<ul style="list-style-type: none"> – Использование многофункциональных команд – Создание сплоченной открытой команды менеджмента для общения и разделения опыта – Реорганизация компании в супер процессы, чтобы облегчить обмен знаниями 	– Количество ключевых каналов, платформ, сетей для разделения знаний в компании
3) Поиск новых знаний (сканирование среды, корпоративные аналитические центры)	<ul style="list-style-type: none"> – Использование внешних консультантов, для руководства процессом стратегического планирования (коммерческие консультанты и бизнес профессора/студенческие команды) – Сотрудничество с местным университетом, чтобы получить доступ к техническим и связанным с бизнесом экспертными знаниями, вовлечение студенческих команд в целях работы над различными проектами; – Стратегическое планирование, анализ цепочки стоимости, исследование новых продуктов/услуг) – Учреждение в компании «мозгового центра», вовлекающего молодых сотрудников компании в сканировании среды, мозгового штурма и выявления новых возможностей и технологий 	<ul style="list-style-type: none"> – Количество ключевых каналов, платформ, сетей для оценки внешних источников знаний – Процент сотрудников рутинно вовлеченных во внешнее сканирование
Агрессивно идентифицировать новые опционы и предпринимательские возможности	<ul style="list-style-type: none"> – Путешествие за границу, чтобы посетить компании с привлекательными продуктами, новыми бизнес моделями и технологиями; – Организация супер процессов создания стоимости для побуждения инновационных решений и решений добавленной стоимости для клиентов 	Процент доходов, направленных на финансирование предпринимательских компаний и новых бизнес концепций.
Примечание – составлено по данным [108, с.41].		

Выводы. Данный кейс показывает поведение жизнестойкой компании. Основной причиной успеха данной организации явилось ее умение приспосабливаться к изменениям окружающей среды и компетентный менеджмент. Когда конкурентная среда корпорации стала более интенсивной

корпорация «Демер» реагировала на данные изменения посредством применения таких популярных инструментов менеджмента, как система общего контроля качеством, принципы бережливого производства и операционную философию, основывающуюся на процессах. Стратегией роста данной организации является внедрение новых продуктов в свою продуктовую линейку. Для проникновения на новые рынки «Демер» инвестировала в новое оборудование, информационные технологии.

3.2 Опыт успешных бизнес моделей западных стран

М. Сако пишет про важность бизнес моделей в инновационных стратегиях. Бизнес модель определена автором как процесс, по которому предприятие создает и предоставляет ценность клиентам. С его точки зрения бизнес модель показывает пропозицию ценностей для клиентов, выявляет сегменты рынка, определяет структуру цепочки создания стоимости, механизм генерации выручки и конкурентную бизнес стратегию, с помощью которой бизнес приобретает и удерживает конкурентное преимущество. Автор также отмечает, что бизнес модель должна рассматривать как вопрос создания ценности для клиентов, так и механизмы получения ценности от покупателей. Бизнес стратегии начали больше уделять внимание бизнес моделям, когда стало ясно, что их основа заключается в создании ценности. В отличие от бизнес процессов операционного уровня бизнес модели определяют общую логику бизнеса на стратегическом уровне [109, с.42].

В качестве примера успешной бизнес модели М. Сако приводит компанию Apple, которая нацелена на потребителей, предпочитающих стиль и функциональность. Apple сделала аутсорсинг системы продвижения продукции, выработала механизм генерирования прибыли, который комплектует продукцию и сервисы, создала экосистему, включающую телекоммуникационных провайдеров и провайдеров музыкального контента. Бизнес модель Apple ведет себя как платформа, которая привлекает инвестиции внешних компаний, увеличивая стоимость Apple.

Кроме того, М. Сако пишет, что инновации могут быть не только в продуктах, но и в самих бизнес моделях. Он приводит компанию Dell, которая не изобретая новый продукт, внесла инновации в свою бизнес модель, пересмотрев стратегию реализации продукции. Отличительная стратегия Dell в том, что она осуществляет свои продажи без посредников, тем самым снижая итоговую цену на товар.

М. Сако утверждает, что существуют две неопределенности, прояснение которых сделает бизнес модель более полезным инструментом. Первое - это какие элементы составляют бизнес модель и второе - может ли бизнес модель планироваться заранее. Когда мы видим хорошо функционирующую бизнес модель в действии, не трудно увидеть несколько компонентов, встроенных в одно целое [110].

Ответы на его вопросы приводят Д. Тиис и Г. Хамел. На рисунке 35 Д. Тиис представляет элементы, которые должны быть встроены в бизнес модель.



Рисунок 35 - Элементы дизайна бизнес модели

Примечание - составлено по данным [111].

Примеры успешных бизнес моделей

Другим примером успешной бизнес модели может быть бизнес модель компании «Google Inc». Основной источник доходов Google исходит из рекламной программы “Adwords”, предлагаемой этой организацией. С помощью данной программы владельцы бизнесов имеют возможность продвигать свои веб-сайты. Рекламные сообщения обычно представляются в форме баннеров и рекламных текстов, которые демонстрируют контент предложений веб-сайтов. Программа стала популярной за счет низких издержек использования и потенциальной прибыли для владельцев сайтов. Бизнес модель Google приведена на рисунке 36.

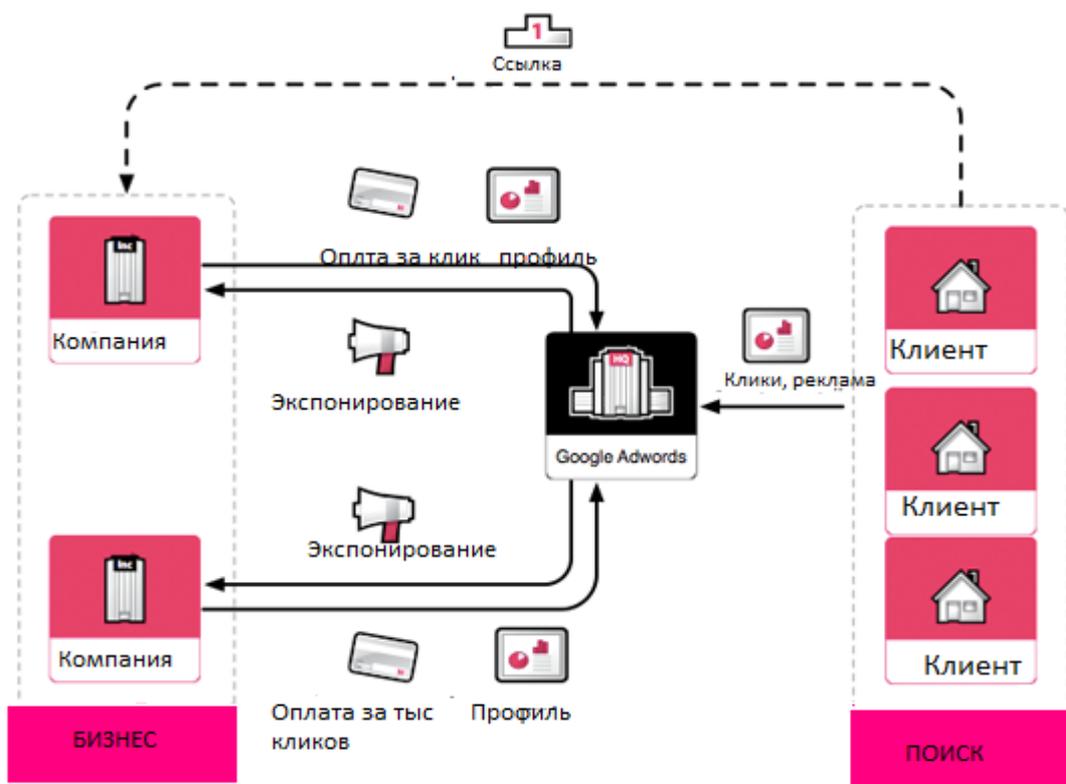


Рисунок 36 – Бизнес модель компании «Google».

Примечание – составлено по данным [112]

Похожее определение бизнес моделям дает Д. Тиис. Автор считает, что бизнес модель излагает логику и предоставляет информацию и прочие факты, которые показывают, каким образом бизнес создает и предоставляет ценность клиентам. Бизнес модель также описывает архитектуру выручки, расходов, доходов, связанных с бизнесом. Д. Тиис считает, что вне зависимости от сектора бизнеса существуют критерии, которые помогают определить создание хорошей бизнес модели. Хорошая бизнес модель создает привлекательную пропозицию ценностей для покупателей, позволяет установить преимущественную структуру затрат и рисков, а также дает возможность бизнесу, предоставляющему и производящему продукцию, оставлять значительную часть прибыли у себя [102].

Как М. Сако, так и Д. Тиис утверждают, что самого инновационного продукта для бизнеса не достаточно - еще нужна его коммерциализация (например, необходимо выявить целевую аудиторию, определить ценовую политику). Без этих аспектов деньги не потекут рекой, даже если технология будет супер продвинутой.

Альтернативный взгляд на компоненты бизнес модели приводит Г. Хамел. Он считает, что бизнес модель имеет четыре важных компонента, приведенных на рисунке 37.



Рисунок 37 - Компоненты успешной бизнес модели.

Примечание - составлено по данным[113].

Стержневая стратегия

Первый компонент бизнес модели - стержневая стратегия, которая определяет то, каким образом фирма ведет бизнес в сравнении с ее конкурентами. Наиболее важными элементами стержневой стратегии являются: основа для дифференциации, миссия и фокус продукта/рынка. Миссия описывает, почему существует компания и чего должна достигнуть ее бизнес модель. Фокус продуктов/рынка определяет продукты и рынки, на которые компания будет концентрировать свои усилия. Основа для дифференциации - это то, каким образом продукты и услуги фирмы отличаются от ее конкурентов, представляя отличительную ценность для конечных потребителей.

Стратегические ресурсы.

Фирма не сможет внедрить стратегии без бизнес ресурсов, поэтому ресурсы оказывают значительное влияние на бизнес модели. Два самых важных ресурса фирмы - это стержневые компетенции и стратегические активы.

Стержневые компетенции являются ресурсами или способностями, которые обеспечивают фирме конкурентное преимущество над ее соперниками. Примеры стержневых компетенций включают: компетенцию Sony - в миниатюризации, компетенцию Dell - в управлении цепочкой поставок и компетенцию 3М - в управлении инновациями. При определении своих компетенций фирма должна определить навыки, которые:

- уникальны;
- ценны для потребителей;
- трудно дублируемы;
- переносимы на новые возможности.

Стратегические активы

Стратегические активы - это редкие и ценные вещи, которыми владеет фирма. Они включают заводы и оборудование, месторасположение, бренды, патенты, базы данных клиентов, высококвалифицированных сотрудников и уникальные партнерские отношения.

Новые компании, как правило, не имеют всех ресурсов, требуемых для работы их бизнеса. В связи с этим они полагаются на партнеров, играющих ключевые роли. Иногда компании не желают выполнять всю цепочку создания ценности, так как это не подходит для их конкурентных преимуществ. Например, компания Dell дифференцирует себя от конкурентов своим профессионализмом в сборке компьютеров, но покупает чипы у фирмы Intel. Dell мог бы изготавливать чипы, но его компания не обладает стержневыми компетенциями в этой области. Кроме того, в доставке товаров Dell полагается на «UPS» и «Fedex», потому что было бы не разумным для Dell создавать национальную систему доставки компьютеров.

Клиентский интерфейс

Клиентский интерфейс - это то, как фирма взаимодействует с ее клиентами. Взаимодействие зависит от того, каким образом конкурирует фирма. Существует три элемента клиентского интерфейса: целевые клиенты, поддержка и удовлетворение, ценовая модель. Целевой рынок - это ограниченные группы индивидов или бизнесов, которые фирма хочет привлечь. В большинстве случаев фирмы очень выигрывают, определяя свои целевые рынки. Поддержка и удовлетворение определяют, каким образом продукты и услуги предоставляются на рынок или как они достигают клиентов фирмы. Это также связано с тем, какие каналы реализации использует фирма и в какой степени она осуществляет поддержку клиентов.

Ценовая структура. Ценовая модель варьируется в зависимости от целевого рынка клиентов и ее ценовой философии. Некоторые компании принимают разовые платежи, другие устанавливают почасовую оплату.

Особенности успешного малого бизнеса

Один из авторов, глубоко исследовавший проблемы предпринимателей в США, является Майкл Гербер. В своих трудах автор изучает малый бизнес в стадии его развития. Гербер анализирует основные причины, по которым закрывается малый бизнес США. Он описывает стадию взросления малого бизнеса. Прежде всего, он объясняет, почему многие владельцы малых предприятий работают чрезмерно напряженно и их нагрузка превышает иногда нагрузку наемных работников; при этом их усилия не всегда приводят к успеху. Когда малый бизнес расширяется, его владельцам необходимо адаптироваться к изменениям и быть только хорошим специалистом не достаточно. Необходимо как личность совмещать в себе качества эффективного менеджера и предпринимателя, которые описаны ниже в таблице 21.

Таблица 21 - Личностные качества, которые должен совмещать в себе предприниматель.

<i>Предприниматель</i>	Деятельность предпринимателя заключается в инновационных подходах к бизнесу, создании новых продуктов и новых способов их продвижения. Предприниматель является основным стратегом компании и живет, в основном, будущим и настоящим. Для развития бизнеса необходимо ясное видение относительно будущего компании, что и является качеством предпринимателя.
<i>Менеджер</i>	Характеристики менеджера заключаются в умении планировать, создавать порядок и предсказуемость в бизнесе, устанавливать стандарты и контролировать их исполнение.
<i>Специалист</i>	Роль специалиста заключается в техническом исполнении. Данный тип личности склонен к тому, что дела должны осуществляться только им самим для качества их исполнения. Специалист - это ремесленник, который в восторге от своей профессии.
Примечание – составлено по данным [114].	

М. Гербер считает, что если бизнесом будет управлять только специалист, то с увеличением потока клиентов подобный предприниматель в одиночку не сможет справиться со всем объемом. Напротив, М. Гербер считает, что цель создания своего бизнеса заключается в прекращении осуществления лишь технической работы и создания рабочих мест для других специалистов, развития динамичных и открытых отношений со своими сотрудниками [114, с. 287].

Данные аргументы подтверждаются в работе С. Гормана и Р. Дорана, которые считают, что стремление к росту обычно заставляет менеджера/владельца приобретать новые навыки и превращаться из труженика в менеджера.

Рост многих предприятий малого и среднего бизнеса прекращается, так как менеджеры не могут измениться. По мере роста и развития увеличивается нужда во внедрении формальных структур, системах, процедурах и мерах контроля. В части этого процесса многие предприниматели внедряют системы стратегического планирования. Важнейшим компонентом в системе планирования в больших организациях является организационная миссия. По мере роста менеджер начинает отдаляться от работников и обнаруживает, что его предпринимательское видение разделяется не всеми сотрудниками, инвесторами. Один из выходов в этом случае - внедрение систем финансового и стратегического планирования, а также систем контроля [115].

Работа над бизнесом, а не в нем

М. Гербер, также концентрирует внимание читателей на создании успешной бизнес модели и рассказывает про франшизы в малом и среднем бизнесе. Он пишет, что именно франчайзинговая система видения бизнеса дает предпринимателю возможность успешно управлять и работать с бизнесом, а не в нем. Он приводит следующий ряд правил успешной модели:

- модель должна предоставлять ценность для клиентов, работников, поставщиков и других участников бизнеса, мотивируя их;
- с помощью модели можно будет управлять сотрудниками с минимальной квалификацией;
- модель будет способствовать безупречному порядку;
- все функции будут задокументированы в руководствах;
- модель будет представлять клиентам одни и те же ожидаемые результаты;
- в модели будут постоянно требовать использования унифицированных цветов, форм, а также кодирования оборудования [114, с.284].

Менеджмент малого бизнеса - это особое направление, характеризующееся жестким ограничением в финансовых ресурсах, недостатком подготовленного персонала, краткосрочным управленческим видением, связанным с волатильностью конкурентной среды [116]. Ликвидность должна быть самой приоритетной задачей. Многие бизнес модели большого бизнеса не могут быть применены в малом бизнесе. Обычно подобные модели подразумевают стабильное состояние, которое редко меняется. Большинство малых компаний достигают хороших результатов при консервативных темпах роста. Малый бизнес не может позволить себе многих видов профессионального сервиса. Менеджер/владелец малого бизнеса нуждается в широком кругозоре универсала и умении терпеть беспорядок, принимать различные роли и не отклоняться от основных принципов.

Р. Гаедек и Д.Тутелиан также поддерживают эту точку зрения, утверждая, что владелец малого бизнеса должен стать сам экспертом во многих сферах, так как в отличие от менеджера больших компаний, у него нет возможностей нанимать высококвалифицированных специалистов [117]. Х. Скохаммер и А. Курилоф считают, что основная разница управления малого в сравнении с большим бизнесом, заключается в том, что они концентрируются на технической стороне, в то время как крупные предприятия сфокусированы на координации и контроле специалистов [118].

Процес развития бизнеса. Согласно Герберу, в непрерывном процессе развития бизнеса лежат три компонента – инновации, количественная оценка и порядок. *Инновация* - это механизм, позволяющий компаниям создать индивидуальность и идентифицировать их в сознаниях потребителей. Это умение найти лучший способ. Под количественной оценкой подразумевается выраженный в цифровом значении результат от внедрения кого-либо нововведения. Без количественной оценки невозможно определить нынешнего состояния бизнеса и его будущего.

Порядок определяется как внедрение ограничений на операционном уровне на свободу действий или свободу выбора [114, с.285].

3.3 Инструменты и методики конкурентных преимуществ

Ключевые факторы успеха. Для создания конкурентных преимуществ также необходимо знать о ключевых факторах успеха (КФУ). Т. Зиммерер утверждает, что данный термин определяет способность компании конкурировать успешно в индустрии [13, с.320]. Другое определение приводят А. Бойнтон и Р. Змуд, определяя КФУ как сферы, в которых бизнес должен быть успешным. В связи с этим, данные области представляют элементы бизнеса, требующие специального и постоянного внимания в целях получения высоких результатов. КФУ включают жизненно важные вопросы для текущей операционной деятельности компании и ее будущего успеха [119].

Любой бизнес имеет переменные, которые определяют относительный успех на рынке. Выявление и манипулирование этими контролируруемыми переменными способствуют получению конкурентных преимуществ. Т. Зиммерер приводит в качестве примера владельца ресторана, который выделил для себя следующие факторы успеха:

- строгий контроль за затратами;
- квалифицированные, порядочные работники;
- тщательный выбор месторасположения;
- высокое качество еды;
- последовательность;
- чистота;
- дружелюбный и внимательный сервис.

Кайдзен для МСБ

Одной из широко распространенных философий бизнес развития, произошедшей от японских всемирно известных компаний, является философия управления бизнесом «Кайдзен». Видный японский экономист Масаки Имаи пишет, что стратегия «Кайдзен» - это ключ к конкурентоспособности Японии на глобальном уровне. Она является центральной концепцией в менеджменте японских компаний. Смысл слова Кайдзен заключен в постоянном совершенствовании, в котором участвуют все представители работников компании – топ менеджмент, средний менеджмент и рабочие. Основная идея «Кайдзен» заключается в том, что в целях выживания и получения дохода, компания должна направить свои усилия на удовлетворение и обслуживание потребителя посредством постоянного совершенствования. Центральная идея «Кайдзен» заключается в том, что без совершенствования не должно проходить ни дня! [120].

Различные источники литературы подтверждают, что «Кайдзен» актуальна не только для крупного бизнеса, но и для компаний МСБ [121].

Дж.Сокефан и др. проводили исследования того, как техника «Кайдзен» влияет на рентабельность и жизнеспособность малого и среднего бизнеса,

проанализировав 2685 предприятий МСБ. Исследования показали, что субъекты МСБ, которые внедрили технику управления затратами Кайдзен, были более успешны в получении информации о затратах и это приводило к их выживанию и прибыльности в отличие от других компаний [122].

«Кайдзен» - это техника менеджмента компании, имеющая следующие характеристики:

- практика постоянного улучшения на основе предложений, исходящих из ежедневного менеджмента и операций;

- участие рабочих по своей инициативе, которые знакомы с ежедневным менеджментом и операциями;

- фокус улучшения может варьироваться в зависимости от ситуации в компании, включая безопасность, качество, доставка, затраты, продуктивность, развитие человеческих ресурсов;

- начинание с маленьких улучшений, без значительных инвестиций, нацеленных на элиминирование неэффективности, обнаруженных в операционных фрагментах компании;

- скоординированные усилия всех департаментов;

- эффективное использование различных техник, таких как: «точно во время», «бережливое отношение к оборудованию, «общее управление качеством» и т.п. [123].

«Кайдзен» - это совокупность, которая объединяет уникальные инструменты управления, получившие мировое признание. Они указаны в рисунке 39 под названием зонтик «Кайдзен».

Ориентация на потребителя	Канбан
ТQC (система контроля качества)	Повышение качества
Роботизация	Точно во время
КК (кружки качества-группы организованные для повышения качества).	Ноль дефектов
Система предложений	Работа малых групп
Автоматизация	Отношения сотрудничества между менеджерами и рабочими
Дисциплина на рабочем месте	
Система предложений	Повышение производительности
ТРМ (всеобщий уход за оборудованием)	Разработка новой продукции

Рисунок 38- Зонтик инструментов «Кайдзен».

Примечание – составлено по данным [120, с. 27]

На рисунке 40-41 ниже, показано разграничение функций сотрудников Японской компании. Под поддержанием понимается деятельность,

связанная с сохранением текущих технологий, управленческих и операционных стандартов.

Под термином «совершенствование» понимается улучшение существующих стандартов. Его можно разбить на два элемента: «Кайдзен» и инновации. «Кайдзен» означает небольшие улучшения в процессе обычной деятельности, не меняющие радикальным образом бизнес. Инновации в свою очередь требуют значительных инвестиций в основные средства и кардинальный пересмотр текущей деятельности. На рисунке 39-40 показано различие между ведением бизнеса японских и западных компаний. Как видно из данных рисунков, западные компании сфокусированы, в основном, на инновациях, а японские компании вовлекают в Кайдзен всех работников компании, начиная с рабочего класса заканчивая топ менеджментом.

Высший менеджмент	Инновация
Среднее звено	Кайдзен
Мастера	Поддержание
Рабочие	

Рисунок 39 - Японская концепция разграничения функций

Высший менеджмент	Инновация
Среднее звено	
Мастера	Поддержание
Рабочие	

Рисунок 40 - Западная концепция разграничения функций

Примечание – составлено по данным [120, с.29].

Критику японской теории приводит М. Портер [8, с.235], различая стратегию и операционную эффективность. Он пишет, что и операционная эффективность, и стратегия важны для достижения наивысших показателей деятельности, что в конечном счете является первой задачей любой компании. Под операционной эффективностью подразумевается ведение схожих типов деятельности лучше, чем это делают конкуренты. Она позволяет лучше использовать имеющиеся факторы производства – например, снижение брака в производстве, сокращение производственного цикла. Стратегическое позиционирование означает осуществление отличных от конкурентов видов деятельности или выполнение типичных видов деятельности различными путями. Если компании конкурируют исключительно в операционной

эффективности, это приведет к ожесточенному соперничеству и деструктивному поведению.

М. Портер упоминает исследователей Хиротаки Такеучи и Мариико Сакакибара, которые утверждают, что японские компании, за исключением Sony, Cannon, Sega, редко были нацелены на достижение особых стратегических позиций. Они пишут, что угроза японского стиля конкуренции становится более очевидной. В результате подобной политики образуется конкуренция, в которой никто не будет иметь выгоды. Давление на издержки, фиксированные или снижающие цены, уменьшают способность компании к долгосрочным инвестициям в бизнес.

Интернет как современная стратегия малого и среднего бизнеса

И. Дьюхейм рассматривает интернет как стратегию малого бизнеса. Автор считает, что в частности, для малого бизнеса интернет является легким и быстрым средством коммуникации, обеспечивающим существенный рост продаж. Через интернет компании малого и среднего бизнеса могут стать глобальными, продавая свои товары далеко за пределами их основного месторасположения. Что касается затрат, интернет является низко затратным инструментом, с помощью которого компании могут демонстрировать свое предложение. По мнению И. Дьюхейма, интернет в значительной степени способствует появлению небольших компаний, так как не требует от владельцев бизнеса инвестирования крупных средств. В настоящее время любой человек или группа людей могут создать свой веб-сайт или заняться бизнесом через интернет [124].

П. Харриган и другие также подчеркивают важность интернет коммуникаций для МСБ. Для того, чтобы малый бизнес использовал свои уникальные конкурентные преимущества в менеджменте отношений с клиентами, владельцы/управленцы бизнеса должны учитывать выгоды использования интернет технологий в целях улучшения эффективности и продуктивности их маркетинга. Электронный менеджмент отношений с клиентами может стать конкурентным преимуществом даже против более крупных игроков рынка. В связи с этим МСБ должны изучать возможности использования веб-сайтов, электронной почты, технологии баз данных для улучшения менеджмента отношений с клиентами. Выгоды от использования подобных технологий заключаются в индивидуализации взаимоотношений с потребителями, увеличении продаж, международных продаж и более высокой рентабельности.

Согласно П. Харригану и др. для использования интернет технологий МСБ должны следовать следующим 10 директивам:

- 1) использовать 3 ключевые технологии: e-mail, веб-сайты, базы данных;
- 2) использовать e-mail для регулярных простых коммуникаций с клиентами;
- 3) организовать персональные встречи для самых прибыльных клиентов;

4) создать веб-сайт с учетом «ключевых слов» и оптимизации поисковых служб;

5) использовать веб-сайты в качестве инструмента для сбора информации о клиентах;

6) регистрировать взаимодействие с клиентами как в онлайн режиме, так и без интернета, в легко доступной базе данных;

7) использовать информацию в базе данных для управления взаимоотношений с клиентами через коммуникационные каналы.

8) применять информацию в базе данных для прогноза продаж и годового планирования;

9) использовать информацию из базы данных для выявления потребительского тренда и увеличения продаж;

10) использовать интернет коммуникации в целях делегирования управления взаимоотношениями с клиентами работникам компании [125].

Более разнообразные опции использования интернета предлагает Б. Зукаро, руководитель северо-американской маркетинговой группы компании GoogleInc [126]:

1. *Локальные справочники и доски объявлений.* Дайте Ваше объявление в электронные доски объявлений (например “Slando”) для того, чтобы клиенты, ищущие аналогичные компании, видели Ваше объявление. Локальные справочники тоже помогают клиентам в нахождении Вашего бизнеса.

2. *Реклама при поиске.* Реклама при поиске - это метод, при котором Ваша реклама появляется с результатами, выдающими интернет поисковиками при поиске клиентами продуктов, аналогичных Вашим продуктам. Выберите ключевое слово, тесно связанное с Вашим предложением, чтобы привлечь более подходящего Вам потенциального клиента.

3. *Контекстная реклама.* При контекстной рекламе Ваша реклама помещается на сайтах, связанных с Вашим предложением. Например, при продаже Вами спортивных товаров, Ваша реклама будет более эффективной при помещении ее на сайтах, связанных со спортом.

4. *Демонстрационная реклама.* Вы иногда замечаете танцующего незнакомца в интернете - это демонстрационная или банерная реклама. Вы можете распространить такую рекламу через рекламные сети или системы управления рекламой.

5. *Геотаргетинг.* Геотаргетинг просто означает демонстрацию рекламы потенциальным клиентам в определенных местах. Данная реклама будет работать, если Вы продаете товар только в одном районе или городе.

6. *Продажи пакета товаров и услуг.* Связывайтесь с потенциальными клиентами через программы, предлагающие покупателям продажи пакета товаров и услуг. Существуют много сайтов, представляющих подобную опцию.

7. *Телефонный маркетинг.* Многие смартфоны и мобильные устройства имеют камеры, интернет поиск и видео функции, глобальную систему месторасположения. Это означает, что Вы можете создать креативный промоушн с текстовыми сообщениями и локальными социальными сетями.

8. *Сайты социальных сетей.* Культивируйте новый бизнес через социальные сети, где члены этих сетей делятся историями, рекомендуют товары и услуги.

9. *Аффилированный маркетинг.* Аффилированный маркетинг дает Вам возможность, при которой другие бизнесы будут привлекать потенциальных клиентов на Ваш веб-сайт. Некоторые аффилированные организации могут позволить Вам создать магазин на их домене (например, сайты, дающие информацию о ценах).

10. *Интернет видео.* Достигайте новых клиентов посредством размещения видеоклипов на сайтах, где делятся видео роликами. Лучшие видео должны быть короткими (меньше 3 минут) и иметь предложения, такие как: скидки на товар, бесплатные отчеты в целях мотивации наблюдателя к действию.

В настоящее время в Казахстане МСБ уже начали применять интернет технологии, однако сравнивать с западными компаниями еще рано.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В данной диссертационной работе рассмотрены теоретико-методологические основы формирования и развития конкурентных преимуществ, исследованы и проанализированы проблемы развития и конкурентоспособности малого и среднего бизнеса в Республике Казахстан, проведен анализ кейсов успешных западных компаний МСБ, предложены основные направления повышения их конкурентоспособности в Казахстане.

1. Центральными концептуальными основами, рассмотренными в данной работе, являются:

- ресурсная точка зрения;
- теория, предложенная М. Портером;
- маркетинговая концепция в создании и поддержании конкурентного преимущества компаний.

В соответствии с ресурсной точкой зрения, источниками конкурентных преимуществ фирм являются уникальные ресурсы и компетенции компании, которые трудно дублируемы и представляют повышенную стоимость для потребителей при их надлежащем условии. По М. Портеру конкурентное преимущество возникает в результате выбора следующих стратегий: дифференциация, лидерство в издержках, фокусирование. Интенсивность в индустрии в значительной степени влияет на успех компаний. С маркетинговой точки зрения, создание конкурентных преимуществ на передний план выдвигает потребительские нужды. Компания будет иметь конкурентное преимущество, если сможет удовлетворять нужды и желания потребителей лучше, чем ее конкуренты и сумеет предложить рынку уникальную и ценную пропозицию в отличие от конкурентов.

2. Другим основным вопросом, рассмотренным в диссертации, является специфика конкурентных преимуществ компаний МСБ. Данная специфика заключается в том, что МСБ не может конкурировать с крупным бизнесом в минимизации цен на продукцию. Однако, выявлено, что руководители компаний МСБ могут следовать стратегии дифференциации и быть максимально приближенными к своим потребителям и тесно взаимодействуют со своими сотрудниками. Кроме того, в диссертации рассмотрены стадии развития компаний МСБ, что позволило сделать следующие выводы:

– в начале существования бизнеса успех МСБ напрямую зависит от умения и навыков их владельцев;

– по мере эволюции и роста бизнеса возникает необходимость в координации бизнес процессов и внедрении таких инструментов менеджмента, как: бюджетирование, система внутреннего контроля и координация предприятия, стратегическое планирование и т.п., а также приобретение владельцем бизнеса новых управленческих навыков.

3. На основе данных Всемирного Банка, Агентства по статистике РК и статистических данных Евросоюза выявлены и проанализированы проблемы развития и конкурентоспособности казахстанских компаний МСБ.

Полученные результаты свидетельствуют о том, что большинство опрошенных респондентов заявили о следующих основных проблемах, препятствующих ведению бизнеса в Казахстане: коррупция, высокие ставки налогов, доступность финансовых средств, теневой сектор, лицензирование и разрешительные процедуры, а также неквалифицированная рабочая сила.

Оценка инновационности и конкурентоспособности казахстанского МСБ показала, что слабыми показателями являются низкий процент компаний:

- получивших международные сертификаты качества;
- использующих интернет технологии;
- внедряющих новую продукцию;
- инвестирующих в научно – исследовательскую деятельность.

Низкие темпы роста реальных годовых продаж компаний также явились индикатором медленного развития казахстанского бизнеса.

Для изучения конкурентного давления на казахстанские МСБ были рассмотрены 380 ответов владельцев и топ менеджеров компаний МСБ. Анализ показал, что казахстанские компании испытывают давление в основном от местных конкурентов со стороны минимизации затрат и разработки новой продукции.

4. Касательно структуры МСБ, проведен межстрановой сравнительный анализ, в результате которого было определено, что казахстанские компании МСБ, в основном, сконцентрированы в торговом секторе экономики. Структура МСБ западных стран, таких как: Англия и Германия более диверсифицирована.

5. Для изучения передового зарубежного опыта исследованы кейсы успешных западных бизнес компаний. Центральной тенденцией компаний, достигших большого успеха, является их умение предоставлять повышенную ценность, вести бизнес иначе, чем их конкуренты, удовлетворяя нужды потребителей и предоставляя им повышенную ценность. Данные преимущества достигаются с помощью успешно построенных бизнес моделей, методов и инструментов бизнеса таких, как: перестройка цепочки создания ценностей, правильный выбор стратегий, система сбалансированных показателей, техника Кайдзен, ключевые факторы успеха, бережливое производство и др.

6. Проведенные исследования показали, что компании МСБ должны учесть тот факт, при котором конкурентное преимущество может быть достигнуто посредством ресурсов, которые ценны, редки и не имеют субститутов. Главная роль менеджмента - идентифицировать подобные ресурсы, уметь эффективно их использовать и приумножить.

7. Для достижения конкурентного преимущества компании должны использовать анализ цепочки создания ценности. Используя данный инструмент, они могут создать основу для дифференциации, снизить свои затраты и рассмотреть компанию с точки зрения ее стратегических компонентов. Компания обретает конкурентное преимущество, если делает каждую из видов стратегической деятельности эффективней и лучше, чем ее конкуренты. Кроме того, компания обычно является частью более большой системы создания ценности и может улучшить результаты своей деятельности, если сумеет организовать эффективно работу, как с поставщиками, так и эффективно организовать свои каналы дистрибуции.

8. Компании могут достичь конкурентного преимущества, став лидерами в издержках. Для этого им необходимо предпринимать следующие шаги:

- выявить соответствующую цепочку создания стоимости и привязать к ней затраты и активы, причастные к ней;
- определить драйвера затрат по каждому виду деятельности и пути их взаимодействия;
- проанализировать цепочку создания стоимости конкурентов;
- изучить соответствующие затраты конкурентов и источники, создающие различия;
- разработать стратегию, направленную на снижение соответствующих затрат или престроить цепочку создания стоимости;
- элиминировать отрицательный эффект снижения затрат на дифференциацию;
- проверить устойчивость стратегии лидерства в издержках.

Компании могут следовать стратегии дифференциации для достижения конкурентных преимуществ. М. Портер определяет следующие шаги, которым необходимо следовать для принятия стратегии дифференциации.

а. Понять кто является настоящим покупателем. Фирма, институт или семья не всегда являются прямым покупателем. Индивиды обычно принимают решения по поводу покупок. Они устанавливают критерии и рассматривают рекламу.

б. Определить цепочку создания ценности покупателя и как фирма будет влиять на это. Прямое или косвенное влияние фирмы на цепочку создания ценности покупателя определяет, какую стоимость фирма создает для покупателя. Фирма может улучшить результаты деятельности покупателя или сократить его затраты. Фирма должна отчетливо понимать все пути, которые могут влиять или влияют на цепочку создания стоимости покупателя.

с. Определить классификацию критериев, которые использует покупатель при совершении покупки. Анализ цепочки создания стоимости покупателей дает основу для определения критериев, которые они использует при совершении покупки. Критерии имеют две формы: критерии использования продукта покупателем и рекламируемые критерии. Уникальность, созданная

для удовлетворения критериев использования продуктов, представляет ценность для покупателя, а соответствие рекламируемым критериям - реализует эту ценность.

d. *Оценить потенциальные и существующие источники уникальности в цепочке создания стоимости фирмы.* Уникальность может происходить в цепочке создания стоимости фирмы. Фирма должна определить какие виды деятельности создания стоимости отвечают критериям покупки. Затем она должна определить свои источники уникальности и потенциальные источники уникальности в сравнении с конкурентами. Фирма также должна выявить драйвера уникальности, так как они способствуют устойчивому преимуществу.

e. *Определить стоимость существующей и потенциальной дифференциации для фирмы.* Стоимость дифференциации является функцией драйверов затрат деятельности, которая образует ее. Фирма преднамеренно тратит больше на некоторые виды деятельности, чтобы быть уникальной. Некоторые формы дифференциации могут быть и не затратными, иногда могут даже снизить стоимость методами, которые фирма упустила. Однако, обычно, фирма тратит больше, чтобы быть уникальной, чем вести обычную деятельность.

f. *Выбрать конфигурацию видов деятельности, которые создают дифференциацию с наибольшей стоимостью для покупателя в сравнении с затратами на дифференциацию.* Хорошее понимание взаимоотношений между цепочкой создания ценности покупателем и цепочкой создания ценности фирмы позволит ей выбрать конфигурацию операций, которая создаст максимальную разницу между ценностью для покупателя и затратами дифференциации. Большинство успешных стратегий дифференциации соединяют различные формы дифференциации в цепочки создания стоимости и отвечают как критериям использования продукта, так и рекламным критериям.

g. *Протестировать выбранную дифференциацию на устойчивость.* Дифференциация не приведет к успеху, если будет подвержена имитации и эрозии. Устойчивость дифференциации происходит от стабильного источника создания стоимости для покупателя и барьеров против имитации или когда фирма имеет устойчивое преимущество в затратах при дифференциации.

h. *Уменьшение затрат в видах деятельности, которые не влияют на выбранные формы дифференциации.* Успешные дифференциаторы агрессивно уменьшают затраты, которые не важны для создания ценности покупателям. Это не только улучшит рентабельность, но и защитит дифференциаторов от атак фирм, которые сконцентрированы на минимизации затрат.

9. Для успешного ведения бизнеса МСБ Казахстана должен строить удачные бизнес модели, которые могут включать такие компоненты, как:

- стержневая стратегия, включающая четко сформулированную миссию - основу для дифференциации, фокус продукта/рынка;
- стратегические ресурсы (стержневые компетенции и стратегические активы) и партнерская сеть (поставщики, партнеры и прочие ключевые связи);
- клиентский интерфейс (целевые клиенты, методы удовлетворения и предоставления сопровождающих услуг, ценовая структура).

10. В целях успешного роста компании должны учитывать атрибуты, включающие: видение, нацеленное на рост; планирование роста; приверженность к росту; вступление в стратегические альянсы; географическое расположение, способствующее получению новых знаний. МСБ также необходимо учитывать, что ключом к успешному росту также является разработка и внедрение новых продуктов. Казахстанским компаниям МСБ следует агрессивно идентифицировать новые опции и предпринимательские возможности.

11. Для успешного ведения бизнеса казахстанскому МСБ следует уметь использовать такой инструмент менеджмента - как ключевые факторы успеха. Их применение позволит владельцам МСБ сконцентрироваться на развитии главных аспектов своего бизнеса. Определение и управление этими контролируруемыми переменными способствуют получению конкурентных преимуществ.

12. Система «Кайдзен» также применима и в МСБ Казахстана. Используя данную концепцию бизнеса, компании МСБ должны постоянно улучшать нынешнее положение дел. Основная идея «Кайдзен» заключается в том, что без совершенства не должно проходить ни дня. В соответствии с философией «Кайдзен» приветствуются небольшие улучшения, не требующие значительных инвестиций и вовлечение всего персонала в данный процесс.

13. Продуктивность работников, вовлеченных в малый и средний бизнес, Казахстана в сравнении с развитыми странами показывает низкий ее уровень. Данный показатель можно увеличить посредством улучшения профессиональных навыков, образованности работников. Кроме того, новые технологии и современные хорошо оборудованные рабочие места играют ключевую роль в продуктивности рабочей силы.

14. В успехе компании значительное место должно отводиться умению ее менеджеров управлять маркетинговой деятельностью. Для успешного управления маркетингом компании следует иметь информацию о своем рынке и сферах его расширения. С помощью информации они должны выявлять основные нужды клиентов и вовлекать потребителей в разработку или улучшение своих продуктов. Кроме того, компании должны поддерживать отношения с существующими клиентами и предлагать сопутствующие товары

и услуги. Нужно помнить - конкурентное преимущество достигается при предоставлении той ценности, которая понятна для покупателя. Если покупатель не понимает ценность товара, то он не будет пользоваться спросом. Компании должны сообщать их пропозицию ценностей клиентам посредством различных каналов интегрированной маркетинговой коммуникации. Данная коммуникация осуществляется через заявление о позиционировании, которое должно быть направлено целевому клиенту и сообщать о дифференциации. Заявление должно привлечь внимание, заинтересовать, мотивировать к действию.

15. Казахстанскому МСБ необходимо осознать важность интернета для их развития. Доля компаний, использующих собственные веб-сайты, должна постоянно расти. Интернет позволяет рационально исследовать нужды их потребителей, создавать клиентские базы и поддерживать взаимоотношения со своими клиентами. Он также служит эффективным инструментом поиска новых клиентов. На сегодняшний день многочисленные потребители используют интернет для нахождения и покупки необходимых им товаров и услуг. Они ищут, необходимые им товары и услуги в поисковых системах посредством введения в данные системы ключевых слов. Сотрудничая с поисковыми системами, МСБ могут нацелено рекламировать свои товары и услуги. Кроме того, бизнес компании могут использовать электронные доски объявлений, сайты социальных сетей, рассылать видеоролики для продвижения своих товаров и услуг.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

- 1 Назарбаев Н.А.. Выступление на заседании Совета предпринимателей, Астана, 2013, [http://www.akorda.kz/ru/page /page 213576 segodnya-pod-redsedatelstvom-glavy-gosudarstva-nursultana-nazarbaeva-proshlo-zasedanie-soveta-p.10.04.2013](http://www.akorda.kz/ru/page/page_213576_segodnya-pod-redsedatelstvom-glavy-gosudarstva-nursultana-nazarbaeva-proshlo-zasedanie-soveta-p.10.04.2013)
- 2 Послание Президента Республики Казахстан Н. Назарбаева народу Казахстана. 17 января 2014 г.http://strategy.2050.kz/ru/page/message_text_2014/
- 3 Coulter Mary. Entrepreneurship in action.- Pearson Education Inc., 2003.- 384 p.
- 4 Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. /Экс пресс-курс. 2-е изд. /пер. с англ.; под ред. Божук С.Г.-СПб.: Питер, 2006. – 466 с.
- 5 Хруцкий В.Е., Корнеева И.В. Современный маркетинг: настольная книга по исследованию рынка.- М.: Финансы и статистика, 2003. -528 с.
- 6 Джумагельдиева Т.А. «Ценовая конкуренция: мотивы и последствия»: <http://www.kisi.kz/docs/1121.pdf>.
- 7 Джумагельдиева Т.А. Конкуренция: теория и механизмы развития.- Алматы: Лем, 2003.- 131 с.
- 8 Портер Майкл. Конкуренция. /пер. с англ.; под ред. Заблодского Я.В.- СПб.: Вильямс, 2003.- 496 с.
- 9 Thompson A. A., Strickland J. Crafting and executing strategy: The quest for competitive advantage. -NewYork: McGraw-HillIrwin, 2008.- 453 p.
- 10 Johnson G., Scholes K., Hallam S., Whittington R. Exploring Corporate strategies. Pearson Education Limited, 2008. - 620 p.
- 11 Henderson B.D. The autonomy of competition // Journal of Marketing Vol. 47, 1983.- P. 7-11.
- 12 Kotler P., Armstrong G. Principles of Marketing. 12ed, Pearson Education International, New Jersey.- 2008.- 599 p.
- 13 Zimmerer T. W., Scarborough N. M., Wilson D. Essentials of Entrepreneurship and Small Business Management (5th Edition). Pearson Education, 2007.- 347 p.
- 14 Coyne K. P. Sustainable Competitive Advantage: What It Is, What It Isn't. // Business Horizons, №3, 1986.- P.54-61
- 15 Фатхутдинов Р.А. Управление конкурентоспособностью организации.- Москва.: Эксмо, 2005.- 544 с.
- 16 Яновская О.А., Никифорова Н.В. Корпоративное управление.- Алматы: Экономика, 2005.- 320 с.
- 17 David F. Strategic management concept and cases. Florence: South Carolina: 12 th ed, Pearson Education International, 2001.- 326 p.
- 18 Бригхэм Ю.Ф., Эрхардт М.С. Финансовый менеджмент. / пер. с англ.; под ред. Дорофеева Е.А. – СПб.: Питер, 2000.10-е изд.- 959 с.
- 19 Шальминова А.С. Инновационное бизнес - планирование развития приоритетной отрасли : автореф. ... канд. экон. наук: – Казань: КФЭИ, 2000.- 16 с.

- 20 Чайникова Л., Чайников В. Конкурентоспособность предприятия. Тамбов: изд. ТГТУ, 2007. – 192 с.
- 21 Грачева Е.С. Эволюция теоретических и методических подходов к оценке и анализу конкурентоспособности предприятий, автономное муниципальное образовательное учреждение высшего профессионального образования «Самарская академия государственного и муниципального управления»http://www.rusnauka.com/1_NIO_2012/Economics/10_98804.doc.html.
- 22 Каплан Р., Д. Нортон. Система сбалансированных показателей. ЗАО «Олимп-Бизнес».- Москва.: 2003.-214 с.
- 23 Grant R. M. Contemporary Strategy Analysis.- Cambridge: Blackwell Publishers, 1991.- 496 p.
- 24 Amit R., Shoemaker J. 'Strategic H. Assets and Organisational Rent' // Strategic Management Journal.- № 14, 1993.- P. 33-46.
- 25 Sanchez R., Heene A., Thomas H. Theory and practice of Competence-based Competition.- New York: Pergamon Press, 1995.- 135 p.
- 26 Penrose E. T. "The Theory of the Growth of the Firm". -New York: John Wiley, 1959.- 423 p.
- 27 Wernerfelt B. A Resource-Based View of the Firm // Strategic Management Journal, Vol. 5, № 2, 1984.- P. 171-180.
- 28 Hall R. 'The Strategy Analysis of Intangible Resources' // Strategic Management Journal, № 13, 1992.- P.135-144.
- 29 Zahra S. A., Das S. R. 'Building Competitive Advantage on Manufacturing Resources' // Long Range Planning 1993.- 26(2).- P.57-69.
- 30 Peteraf M. A. 'The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource Based View' // Strategic Management Journal, 199.- № 14.- P.179-191.
- 31 Barney J. Firm resources and sustained competitive advantage // Journal of management, 1991.- vol. 17, № 1.- P. 99-120.
- 32 Prahalad C. K., Hamel G. 'The Core Competence of The Corporation' // Harvard Business Review (May- June). 1990.- P.79-91.
- 33 Azzone G., Rangone A. 'Measuring Manufacturing Competence: A Fuzzy Approach' // International Journal of Production Research , 1996.- № 34(9).- P.17-32.
- 34 Stalk G., Evans P., Shulman L. E. 'Competing on Capabilities: The New Rules of Corporate Strategy', Harvard Business Review (March-April), 1992.- P. 57-69.
- 35 Verdin P. J., P. J. Williamson. 'Core Competences, Competitive Advantage and Market Analysis: Forging the Links', in G. Hamel and A. Heene (eds.), // Competence- Based Competition, 1994.- P. 37-42.
- 36 Hammilton L.S. Competitive advantages of SMEs: the role of distinctive competencies as determinants of success. Are there differences across gender, sector and size?, Universitat Autònoma De Barcelona: PhD thesis.-2008.- 187 p.
- 37 Mahoney J. T., Pandian J.R. "The Resource-Based View Within the Conversation of Strategic Management" // Strategic Management Journal, 1992.- Vol. 13, No. 5.- P. 363-380.

- 38 Barney Jay B. Looking inside for Competitive Advantage // The Academy of Management Executive, 1993-2005, Vol. 9. No. 4 , 1995.- P.49-61.
- 39 Collins D.J., Montgomery C.A. Competing on Resources. // Harvard business review, July –August, 2010.- P.45-52.
- 40 Schmidt J., Thomas K. What Makes a Resource Valuable? Identifying the Drivers of Firm-Idiosyncratic Resource Value // Academy of Management Review, April, 2013.- P. 32-38.
- 41 Rangone A. Resource-Based Approach to Strategy Analysis in Small-Medium Sized Enterprises // Small Business Economics, 1999.- Vol. 12, No. 3.- P. 78-86.
- 42 Портер М. Конкурентная стратегия, методика и анализ отраслей и конкурентов. / пер. с англ.; под ред. Альпина Паблишер, 4 изд., 2011.- 454 с.
- 43 Porter M. E. Competitive advantage creating and sustaining superior performance.- New York: Free Press, 1998.- 580 p.
- 44 Datta Y. A. critique of Porter’s cost leadership and differentiation strategies // materials of 9th Oxford Business & Economics Conference, Oxford University, 2009. – P. 90-98.
- 45 Hambrick, D.C. High profit strategies in mature capital goods industries // A contingency approach. Academy of Management Journal, 1983.-№ 26.- P.202-210.
- 46 Peters T. J., Waterman, R. H. In search of excellence.- New York: Harper & Row, 1982.- 126 p.
- 47 Dess G., Picken J. Creating competitive (dis)advantage: Learning from Food Lion's freefall // Academy of Management Executive, 1999.- Vol. 13, No 3.- P.78-86.
- 48 Treacy Michael., Wiersema Fred. Customer intimacy and other value discipline // Harvard business review, Boston: 1999.- № 12.- P.127-134
- 49 Ansoff Matrix- Strategy skills, derived from <http://www.free-management-ebooks.com/dldebk-pdf/fme-ansoff-matrix.pdf>. 22.10.2010
- 50 Harper S.C. Developing a “corpreneurial” strategy for fostering business growth and revitalization // 9th International maintenance conference, Nashville Tennessee, 1992.- P.102-109.
- 51 Bressler M. How small businesses master the art of competition through superior competitive advantage // Journal of Management and Marketing Research, derived from <http://www.aabri.com/manuscripts/121156.pdf>
- 52 Carson D. The challenge of teaching marketing to small businesses. // European Journal of Marketing, 1985.- № 19(5).- P.42-49.
- 53 Maclaran P., McGowan P. Managing service quality for competitive advantage in small engineering firms // International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research, 1999.- 5(2).- P. 35–47.
- 54 Timmons J. Spinelly.S. New Venture Creation. Entrepreneurship for the 21st Century.- New York: NY, Irwin/McGraw-Hill Publishers, 2011.- 704 p.
- 55 Jack, S., Moults S., Anderson, A.R., Dodd, S. An entrepreneurial network evolving: Patterns of change // International Small Business Journal, 2010.- № 28.- P.315–337.

56 Moreno, A.M., Casillas, J.C. Entrepreneurial orientation and growth of SMEs: A causal model. // *Entrepreneurship Theory and Practice*, 2008. - № 32.- P. 507–528.

57 O'Dwyer, M., Gilmore, A., & Carson, D. Innovative marketing in SMEs. // *European Journal of Marketing*, 2009.- № 43.- P. 46–61.

58 Zontanos, G., & Anderson, A.R. Relationships, marketing and small business: An exploration of links in theory and practice. // *Qualitative Market Research*, 2004.- № 7.- P. 228–236.

59A. O'donnell et. al, Competitive advantage in small to mediumsizedenterprises // *Journal of strategic marketing* , 2002.- №10.- P. 205–223.

60 Birley, S. The role of networks in the entrepreneurial process // *Journal of Business Venturing*, 1985.- № 1(2).- P. 107–117.

61 Dodd S.D. Social network membership and activity rates: some comparative data // *International Small Business Journal*, 1997.- № 15(4).- P. 80–87.

62 Chittithawom Chuthamas & others Factors Affecting Business Success of Small & Medium Enterprises (SMEs) in Thailand // *University Malaysia Perlis, Malaysia*, 2010.- №9.- P.104-113.

63 Shigang Yan. Competitive Strategy and Business Environment: The Case of Small Enterprises in China, College of International Economics, China Foreign Affair University // *Asian Social Science*, 2011.- P.64-72.

64 Tang, Y., Wang P., Zhang Y. Marketing and Business Performance of Construction SMEs in China // *Journal of Business & Industrial Marketing*, 2007.- Vol. 22, No. 2.- P. 118-125.

65 Saarani1 Asmawi Noor., Shahadan Faridah. The Determinant of Capital Structure of SMEs in Malaysia: Evidence from Enterprise 50 (E50) SMEs // *Asian Social Science*, 2013.- № 6.- P. 65 -73.

66 Ran Bhamra & others, Competence understanding and use in SMEs: a UK manufacturing perspective, // *International Journal of production research*, Loughborough University, 2011.- Vol.49, №10.- P. 2729 - 2743.

67 Robb M., Fairlie R., Determinants of business success: an examination of Asian-owned businesses in the USA// *IZA Discussion Papers*, 2007.- № 2.- P. 1-60.

68 Barringer Bruce R. & Ireland Duany Entrepreneurship, successfully launching new ventures, Pearson education, New Jersey: 2006.- 481 p.

69 Churchill, N., Lewis V. The Five Stages of Small Business Growth, // *Harvard business review*, reprint 83301, 1991.- P.30-50.

70 Welsh J. A., White J.F, A small business is not a little big business, // *Harvard Business Review*, 1981.- No 8.-P. 24-11.

71 Tuan P., Yoshi T. Factors Contributing to the Growth of Small and Medium Enterprises: An Empirical Analysis of Vietnam's Manufacturing Firms, Hiroshima University, Japan. –*international Journal of management and business science*, 2012.- Vol.2, №1- P. 67-75.

72 Rosser Reeves. Reality in advertising, Alfred Knopf Inc., New York: 1970. – 153 p.

73 Schultz Don E. Was Rosser Reeves Wrong, *Marketing news*, 2013

<https://www.ama.org/Documents/Rosser%20Reeves.pdf>

74 Chaston I. Evolving 'new marketing' philosophies by merging existing concepts: An investigation within small hi-tech firms. // Paper presented at the AMA Symposia on the Marketing and Entrepreneurship Interface, Nene University College Northampton, 1998.- P.98-109.

75 Doole I., Grimes, T., Demack, S. An exploration of the management practices and processes most closely associated with high levels of export capability in SMEs. // Marketing Intelligence and Planning, 2006. -№ 24(6).- P. 632–647.

76 Weinrauch J.D., Mann O.K., Robinson P.A., Pharr J. (1991). Dealing with limited financial resources: A marketing challenge for small business // Journal of Small Business Management, № 29(4).- P. 44–54.

77 Mitsui I. New-product development and marketing strategies in SMEs: Japanese experience in the 1990's. // Paper presented at 21st ISBA National Small Firms Policy and Research Conference, Durham University Business School, UK,1998.- P.346-353.

78 Нурмуханова Г.Ж. Создание мостов между Словакией и Казахстаном: Форумы по вопросам политики и обмен опытом трансформации, Братислава: Исследовательский центр Словацкой ассоциации внешней политики (RC SFPA), 2010.- С.124-140.

79 Фонд развития предпринимательства АО «Даму», Исследование предпринимательских нужд <http://www.damu.kz/>

80 Баймахамбетова Г.И., Национальная модель антикризисного управления: ключевые проблемы и пути их решения: дисс. док.эк.наук: 08.00.05 - Алматы: 2009. – 282 с.

81 Закон Республики Казахстан от 31 января 2006 года № 124-III «О частном предпринимательстве»

82 Еримбетов Н. Социальное партнерство – залог социальной стабильности <http://sk.kz/corpblog/view/213>

83 Товма Н., Торгаева Б., Мамырбаев А. Методология статистического исследования социального партнерства в Республике Казахстан //Актуальные проблемы экономики, №7 (145), 2013.- P. 493-497.

84 Назарбаев Н.А. О важности предпринимательства. Десятилетие сотрудничества в свете завтрашнего дня // Казахстанская правда. – 7 декабря 2004 г.

85 Рахимова А. Становление системы социального партнерства в Республике Казахстан, [www.group-global.org / storage_manage/ download_file /17427](http://www.group-global.org/storage_manage/download_file/17427)

86 Фонд развития предпринимательства «Даму», Социальное партнерство: НПО – государство – бизнес: / <http://www.damu.kz/8334>

87 Агентство по статистике РК. Стат. ежегодник за 2002- 2013

88 http://forbes.kz/process/expertise/imya_im_-_region_1

89 <http://ranking.kz/news/regions/?ID=1895>

90 Назханов Т., Почему закрываются малые предприятия?: / [www: /http://kapital.kz/details/26192/pochemu-zakryvayutsya-malye-predpriyatiya.html](http://kapital.kz/details/26192/pochemu-zakryvayutsya-malye-predpriyatiya.html)

91 Токсанова А.Н., Анализ текущего состояния малого и среднего бизнеса в Республике Казахстан, АО «Институт экономических исследований:// [www.http://economy.kz/public/doklads/Tokanova.ppt](http://www.economy.kz/public/doklads/Tokanova.ppt)

92 http://upp.akmol.kz/wiki/sostoanie_malogo_i_srednego_biznesa_akmolinsk_oj_oblasti

93 European Commission, “Fact and figures about the EU’s Small and Medium Enterprise (SME)”, <http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/facts-figures-analysis.2013>

94 http://www.bdc.ca/EN/Documents/SBW/BDC_SBW_Fiche_Info_SMEsAtAGlance_EN_2012.pdf

95 World Bank, Enterprise surveys, from <http://www.enterprisesurveys.org>

KPMG, Corporate tax rates table, from <http://www.kpmg.com/global/en/services/tax/tax-tools-and-resources/pages/corporate-tax-rates-table.aspx>

96 KPMG, Indirect tax rates table, from <http://www.kpmg.com/Global/en/services/Tax/tax-tools-and-resources/Pages/indirect-tax-rates-table.aspx>

97 <http://www.obis.kz/ru/?do=kazakhstan-kredit-na-razvitie-biznesa>.

98 <http://www.research.by/webroot/delivery/files/pdp2013r06.pdf>

99 <http://www.enterprisesurveys.org/Data/ExploreEconomies/2013/kazakhstan#innovation-and-technology>.

100 Асенова А. Е., Тулепбекова А. А. Социально-экономическое развитие государств Евразии, Проблемы современной экономики, N 4 (48), 2013 <http://www.m-economy.ru/art.php?nArtId=4824>

101 Brown R. “How We Built Strong Company in a Weak Industry, // Harvard Business Review, 2001.- № 2.- № 79.- P.142-151.

102 Leuty R. “Business to business ChemConnect: Chemical Market Getting a Reaction, San Francisco Business Times [http:// www.chemconnect.com](http://www.chemconnect.com).

103Barnet S. “Jeff Hawkins”(cover story), Pen Computing, // Palm Power Magazine no., 2001.- №1.-P.156-164.

104 Bailey J. Tepid Response Routs Two Postage Pioneers” //Wall Street Journal www.startupjournal.com

105 Wall Street Journal, Industry by industry: A look at the start, Their Stocks-and their latest picks”, Panera Bread Annual Report”, 2003.- P.1-72

106Dell M. “Building the Perfect Machine”//Forbes Small Business, October 2002.- № 80.-P. 56-66.

107 E-business strategies, “Netflix: Transforming the DVD Rental Business [http:// www.ebstrategy.com](http://www.ebstrategy.com).

108 Demmer W. A, Shawnee V. K. and Calantone R, Engendering resilience in small- and medium-sized enterprises (SMEs): a case study of Demmer Corporation // International Journal of Production Research, 2011.- Vol. 49, No. 18.-P. 15-22.

109 Sako Mari. Business Models for Strategy and Innovation // Management Studies at Said Business School, University of Oxford, U.K., 2012.- P. 111-118.

110 Teece D. J. Business Models, Business Strategy and Innovation, Long Range Planning, // Elsevier Ltd , 2010.- № 43.- P. 172-194.

- 111 Board of innovation . Business & Revenue Model Examples
<http://www.boardofinnovation.com/business-revenue-model-examples/idmint>
- 112 Hamel Gary. Leading the revolution . Published by Penguin Group, New York: Plume, 2002. – 338 p.
- 113 Гербер Э. М. Малый бизнес: от иллюзий к успеху, возвращение к мифу предпринимательства.- М.: Олимп Бизнес, 2005.- 272 с.
- 114 Gorman C.O. and Doran R. Mission Statements in Small and Medium-Sized Businesses //Journal of Small Business Management , 1999.-№4.-P.59-66
- 115 Khai S. Lee, Guan H. Lim and Soo J. Tan, Dealing with Resource Disadvantage: Generic Strategies for SMEs // Small Business Economics, 1999.- Vol. 12, No. 4.- P. 299-311.
- 116 Gaedeke. R.M. and Tootelian, D. H. // Small Business Management, California: Goodyear Publishing Co., 1980.-P.34-41.
- 117 Schouhammer, H. and Kuriloff, A.// Entrepreneurship and Small Business Management, New York: John Wiley,1979.- № 23.- P.17-39.
- 118 Boyntan Andrew S. , Zmud Robert W. Assessment of critical success factors // Sloan Management Review, ABI/Inform global, 1984.-№ 4.- P.17-27
- 119 Масаки И. Кайдзен, ключ к успеху японских компаний. / Пер. с англ.; под ред. Альпина Паблишер .– 4 е изд., 2009.- 271 с.
- 120 Aslam Harris. The implementation of Kaizen in SME,
<http://ru.scribd.com/doc/45935857/implementation-of-kaizen-in-smes>, 2010
- 121 Sokefun J& others, a. Kaizen Cost Management Technique and Profitability of Small and Medium Scale Enterprises (SMEs) in Ogun State, Nigeria Research //Journal of Finance and Accounting, ISSN 2222-1697, Vol 3, 2012.-No 5.- P.147-154.
- 122 JICA Project Team, Project on dissemination of quality/productivity improvement (kaizen) Practice for smes in Jordan. Derived from:
http://www.jica.go.jp/jordan/english/office/topics/pdf/information_note.pdf
- 123 Дьюхейм Ирэн. Курс МБА по стратегическому менеджменту: Стратегия для малого бизнеса / Пер. с англ.; под ред. Альпина Паблишер .бизнес букс, 3-е изд 2006.- 586 с.
- 124 Harrigan P. Ramsey E and Ibbotson P, Exploring and explaining SME marketing: investigating e-CRM using a mixed methods approach // Journal of Strategic Marketing, 2012, Vol. 20.127–163.
- 125 Zuccaro B., the Small Business Online Marketing Guide, Tips + Advice to Grow Your Business Through Online Marketing, derived from
http://static.googleusercontent.com/media/www.google.com/ru//ads/pdfs/small_business_online_marketing_guide.pdf

Перечень внешних факторов Конкурентного преимущества организации

Внешний фактор конкурентного преимущества организации	Что необходимо сделать для достижения и использования конкурентного преимущества в условиях России
Уровень конкурентоспособности страны	Открыть организацию в стране с высоким уровнем конкурентоспособности либо повышать конкурентоспособность своей страны
Уровень конкурентоспособности отрасли	Принять меры по повышению конкурентоспособности отрасли либо уйти из нее в другую, более конкурентоспособную отрасль
Уровень конкурентоспособности региона	Принять меры по повышению конкурентоспособности региона либо уйти из него в другой, более конкурентоспособный регион
Государственная поддержка малого и среднего бизнеса в стране и регионах	Переработать государственную базу и НМД по малому и среднему бизнесу, ориентирував ее на эффективное и законопослушное ведение бизнеса
Правовое регулирование функционирования экономики страны и регионов	Переработать законодательную базу функционирования экономики как систему кодексов и прав (конкурентное, антимонопольное, административное и трудовое и др)
Открытость общества и рынок	Развитие международного сотрудничества и интеграции, международной свободной конкуренции
Научный уровень управления экономикой страны, отрасли, региона и т.д, применимость инструментов новой экономики	Применение рассмотренных в темах 2-5 экономических законов функционирования рыночных отношений, законов организации в статике и динамике, 20 научных подходов к управлению и специфических принципов управления различными объектами, методов управления на всех уровнях иерархии. Если руководитель не владеет научными методами, едва ли ими будет владеть исполнитель
Национальная система стандартизации и сертификации	Активизация работ в этой области, усиление контроля соблюдения международных стандартов и соглашений, правовое обеспечение гармонизации с международной системой
Государственная поддержка развития человека	Увеличить в десятки раз в российском бюджете расходы на образование, здравоохранение и социальную сферу

Государственная поддержка науки и инновационной деятельности	Совершенствовать систему трансферта (разработка новшеств, их инновация и диффузия) увеличить в десятки раз расходы из бюджета на науку
Качество информационного обеспечения управления на всех уровнях иерархии	Создание единых национальных информационных центров по сферам и отраслям народного хозяйства, отвечающих последнему слову науки и техники
Уровень интеграции внутри страны и в рамках мирового сообщества	Вступление России в международные организации и развитие по международным законам
Налоговые ставки в стране и регионах	Пересмотреть налоговую систему, по возможности состыковать и унифицировать ставки
Процентные ставки в стране и регионах	Пересмотреть систему процентных ставок на всех уровнях управления и направлениях инвестирования
Наличие доступных и дешевых природных ресурсов	Увеличить удельный вес добываемых из недр земли ресурсов, находящихся в государственной собственности, не менее чем до 50 %. Отладить государственный контроль за расходованием ресурсов
Система подготовки и переподготовки управленческих кадров в стране	Поступление международных, государственных и спонсорских инвестиций в данную сферу и их расходование должны находиться под государственным контролем и давать конкретный результат
Климатические условия и географическое положение страны и региона	Охранять окружающую природную среду, повышать качество среды обитания и развивать конкурентные преимущества в этой сфере
Уровень конкуренции во всех областях деятельности в стране	Комплексно формировать и реализовывать рыночные отношения

Внутренний фактор конкурентного преимущества	Что необходимо сделать для достижения и использования конкурентного преимущества
<p><i>Ресурсные:</i> поставщики</p> <p>доступ к качественному дешевому сырью и другим ресурсам</p> <p>учет и анализ использования всех видов ресурсов по всем стадиям жизненного цикла крупных объектов организации</p> <p>функционально-стоимостной анализ выпускаемой продукции и элементов производства</p> <p>оптимизация эффективности использования ресурсов</p>	<p>Постоянно анализировать конкурентную среду, количество поставщиков, силу конкуренции между ними, их конкурентоспособность для выбора наилучших</p> <p>Следить за параметрами рынка, чтобы не упустить возможного доступа к качественному и дешевому сырью</p> <p>Стимулировать проведение подобного анализа, так как в будущем экономия ресурсов у потребителей своих товаров будет приоритетным направлением деятельности организации, фактором конкурентного преимущества</p> <p>Стимулировать проведение подобного сложного, но эффективного анализа</p> <p>Поддерживать работу по оптимизации ресурсов, так как глобальная цель конкуренции – экономия ресурсов и повышение качества жизни</p>
<p><i>Технические:</i> патентный товар</p> <p>патентованная технология,</p> <p>оборудование</p> <p>качество изготовления товаров</p>	<p>Продолжать работу по увеличению количества изобретений и патентов То же</p> <p>Увеличивать удельный вес прогрессивного технологического оборудования, снижать его средний возраст</p> <p>Применять современные методы контроля и стимулирования качества для удержания конкурентного преимущества</p>

<p><i>Управленческие:</i></p> <p>Менеджеры</p> <p>анализ выполнения законов организации</p> <p>организация поставки сырья, материалов, комплектующих изделий по принципу «точно в срок»</p>	<p>Увеличивать удельный вес конкурентоспособных менеджеров</p> <p>По результатам анализа законов организации должны разрабатываться и реализовываться мероприятия по совершенствованию процессов</p> <p>Удержание этого конкурентного преимущества требует высокой дисциплины по всему циклу движения товаров</p>
--	---

ПРИЛОЖЕНИЕ В

Количество активных субъектов МСБ

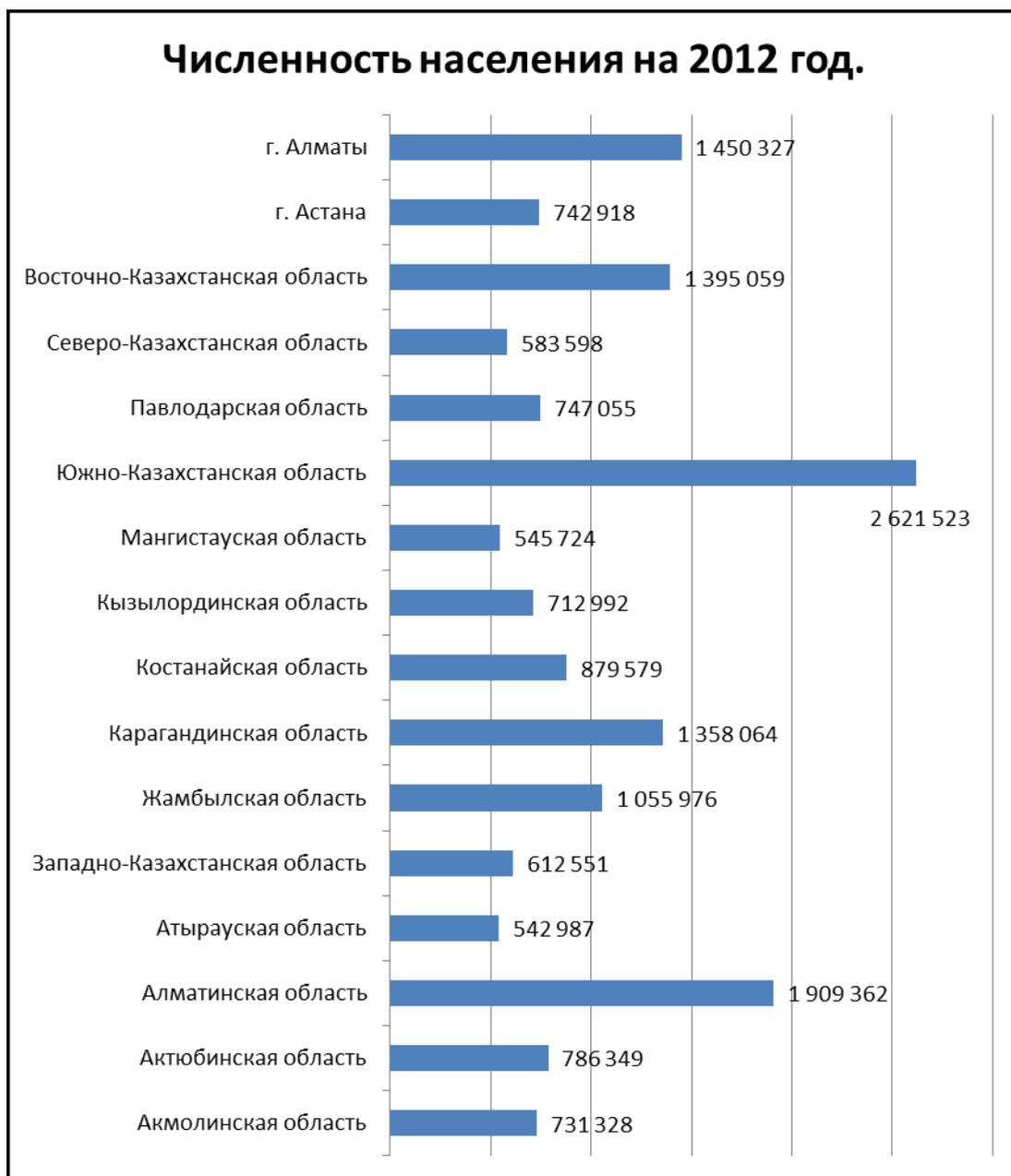
(единиц)

	Всего	В том числе			
		юридич. лиц малого предпринимательства	юридич. лиц среднего предпринимательства	индивидуальных предпринимателей	крестьянских (фермерских) хозяйств
Республика Казахстан	763 898	62 888	8 388	527 941	164 681
Акмолинская	30 035	2 156	379	24 172	3 328
Актюбинская	33 752	3 514	466	25 524	4 248
Алматинская	103 146	3 233	447	50 023	49 443
Атырауская	29 767	2 313	266	25 482	1 706
Западно-Казахстанская	26 177	1 809	192	20 520	3 656
Жамбылская	36 454	1 508	201	19 566	15 179
Карагандинская	51 710	4 604	693	41 190	5 223
Костанайская	39 045	2 896	439	30 672	5 038
Кызылординская	20 813	2 050	209	17 248	1 306
Мангистауская	26 841	2 748	280	22 936	877
Южно-Казахстанская	109 361	6 568	539	47 324	930
Павлодарская	28 906	2 731	383	23 062	2 730
Северо-Казахстанская					2 840
Восточно-Казахстанская	22 607	1 821	353	17 593	14
г.Астана	69 442	5 060	461	49 756	165
г.Алматы	47 772	5 890	795	41 082	5
	88 070	13 987	2 285	71 791	7

Примечание - Составлено по данным Агентства по статистике РК за 2013 год [91].

Численность занятых в предприятиях МСБ

	Всего	в том числе			
		юридическ их лиц малого предприни мательства	юридически х лиц среднего предприни мательства	индивид уальных предпри нимате лей	крестьян ских (фермер ских) хозяйств
Республика Казахстан	2 554 640	666 347	701 790	832 025	354 478
Акмолинская	116 547	27 100	40 120	41 700	7 627
Актюбинская	117 352	27 970	39 000	40 565	9 817
Алматинская	262 503	46 220	43 100	68 811	104 372
Атырауская	89 210	22 350	27 800	36 116	2 944
Западно- Казахстанская	91 995	22 300	26 900	34 338	8 457
Жамбылская	118 411	24 000	19 010	27 986	47 415
Карагандинская	198 737	57 140	53 550	71 967	16 080
Костанайская	138 770	30 015	44 000	54 247	10 508
Кызылординская	65 695	16 500	22 910	22 872	3 413
Мангистауская	83 812	22 152	30 600	29 853	1 207
Южно- Казахстанская	286 888	69 600	47 580	61 918	107 790
Павлодарская	123 866	39 050	35 430	43 212	6 174
Северо- Казахстанская	99 081	21 950	37 001	34 960	5 170
Восточно- Казахстанская	231 157	61 900	57 389	88 394	23 474
г.Астана	165 769	50 000	53 350	62 412	7
г.Алматы	364 847	128 100	124 050	112 674	23
Примечание - составлено по данным Агентства по статистике РК [91].					



ПРИЛОЖЕНИЕ Ж

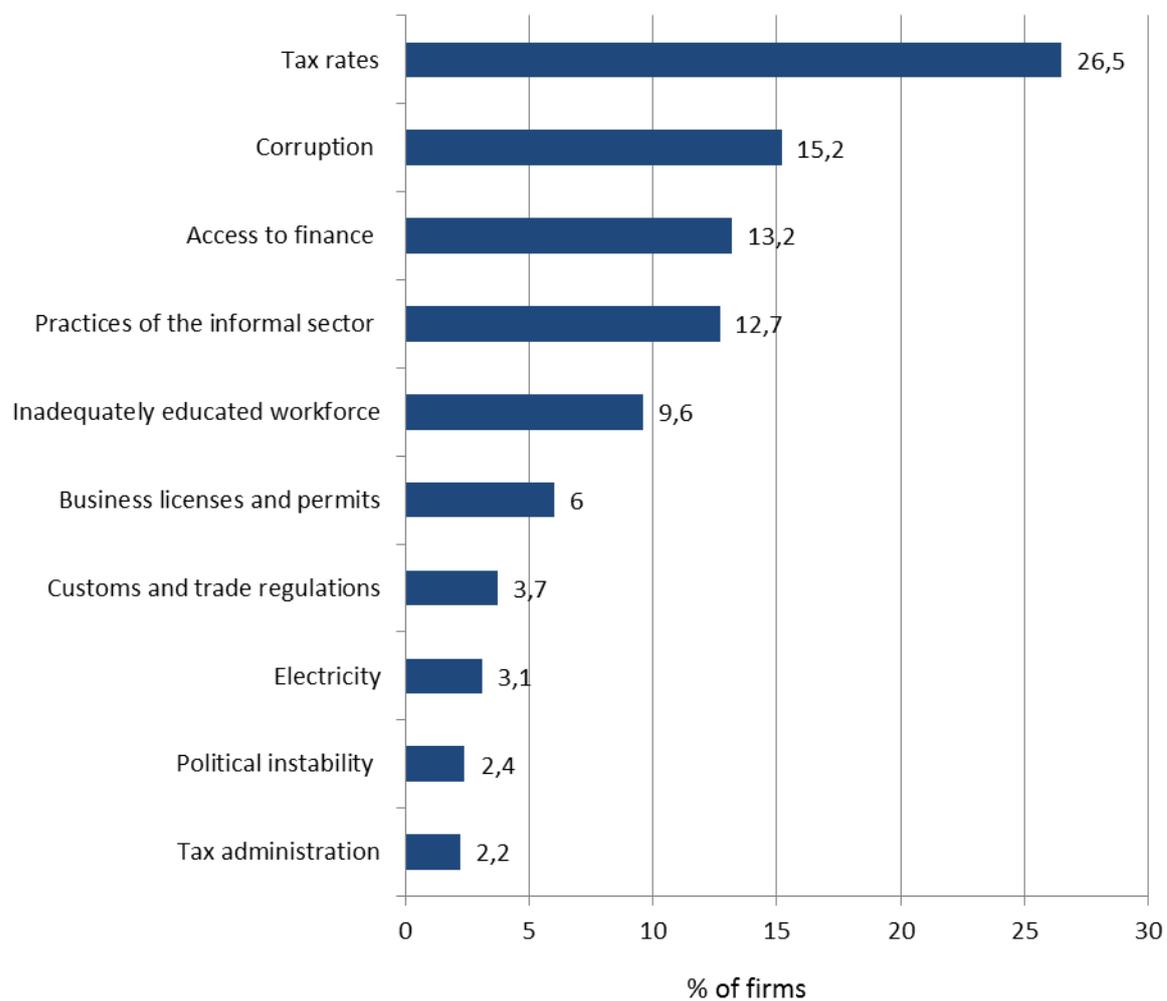
Таблица 11- Выпуск продукции субъектами МСБ в январе-декабре 2012 года
млн. тенге

	Всего	в том числе			
		юридиче- ских лиц малого предпри- нима- тельства	юридиче- ских лиц среднего предпри- ни- мательст- ва	индив- идуаль- ных предпр- инима- телей	кресть- янских (ферме- рских) хозяйс- тв
Республика Казахстан	8 011 562	1 551 754	5 192 603	741 457	525 749
Акмолинская	304 648	46 160	206 386	33 187	18 915
Актюбинская	380 709	69 980	248 781	37 190	24 757
Алматинская	533 065	78 003	293 336	35 440	126 286
Атырауская	445 225	65 121	330 717	42 020	7 367
Западно- Казахстанская	305 161	80 694	155 468	47 075	21 923
Жамбылская	185 842	36 263	99 652	17 039	32 888
Карагандинская	473 143	112 052	268 850	56 400	35 840
Костанайская	349 367	78 542	195 170	46 502	29 152
Кызылординская	172 067	40 436	109 375	15 801	6 456
Мангистауская	358 506	65 502	257 727	33 105	2 172
Южно-Казахстанская	467 446	107 508	228 779	36 328	94 832
Павлодарская	331 209	80 612	189 243	39 034	22 319
Северо-Казахстанская	251 776	39 586	144 315	34 096	33 779
Восточно- Казахстанская	464 270	93 336	237 470	64 415	69 050
г.Астана	1 052 262	215 790	768 737	67 722	12,8
г.Алматы	1 936 867	342 168	1 458 597	136 102	0,3
Примечание - составлено по данным Агентства по статистике РК [91].					

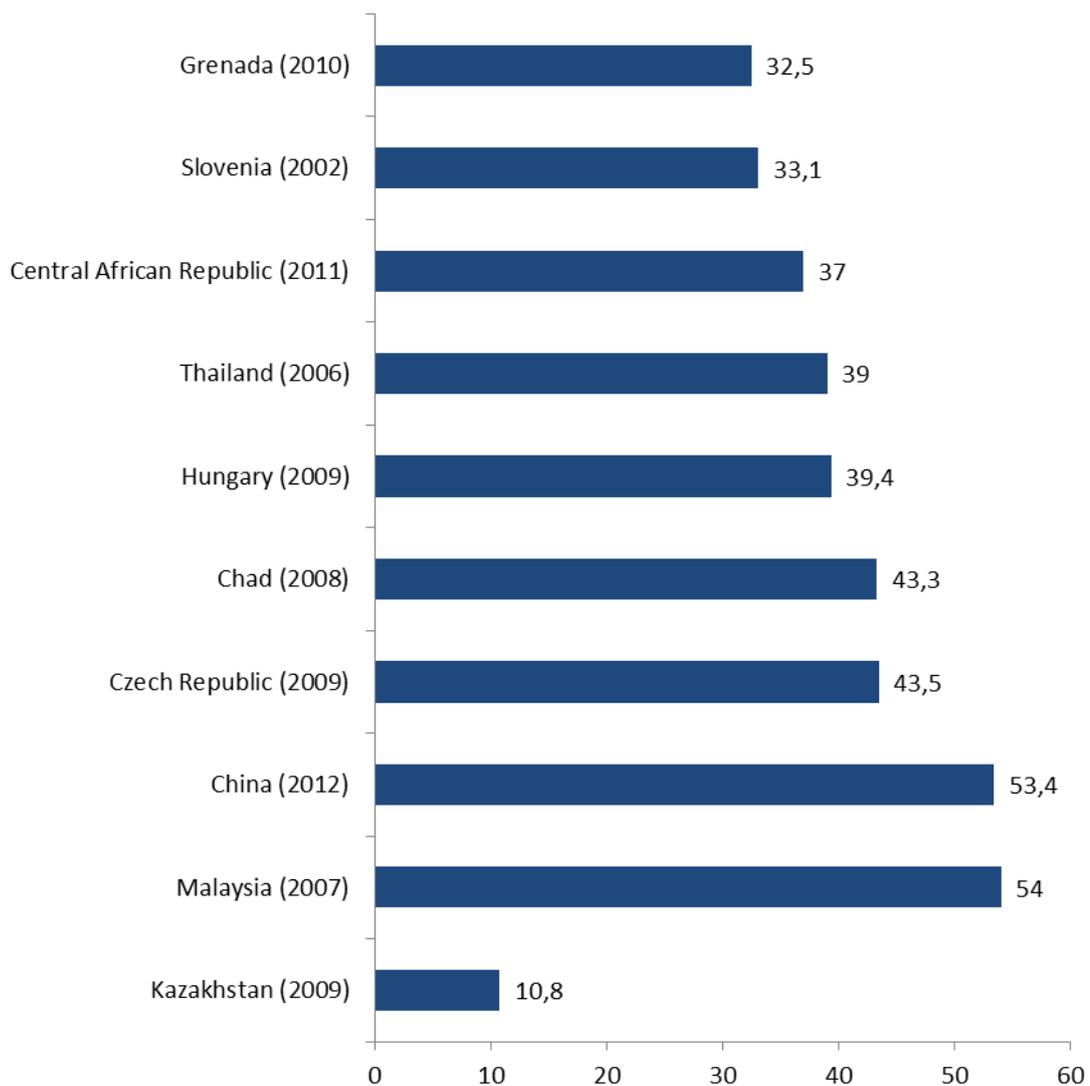
Структура сектора малого и среднего предпринимательства по Казахстану на 1 января 2013 года

	Количество активных субъектов		Численность занятых		Выпуск продукции	
	удельный вес	на 1 января 2013г.	удельный вес	на 1 января 2013г.	удельный вес	январь-декабрь 2012г. к январю-декабрю 2011г.
Всего	100,0	90,4	100,0	102,0	100,0	100,2
юридические лица малого предпринимательства	8,2	97,6	26,1	123,6	19,4	102,2
юридические лица среднего предпринимательства	1,1	106,5	27,5	101,8	64,8	100,9
индивидуальные предприниматели	69,1	89,5	32,5	94,8	9,2	104,5
крестьянские (фермерские) хозяйства	21,6	90,0	13,9	88,8	6,6	93,2
Примечание - составлено по данным Агентства по статистике РК [87].						

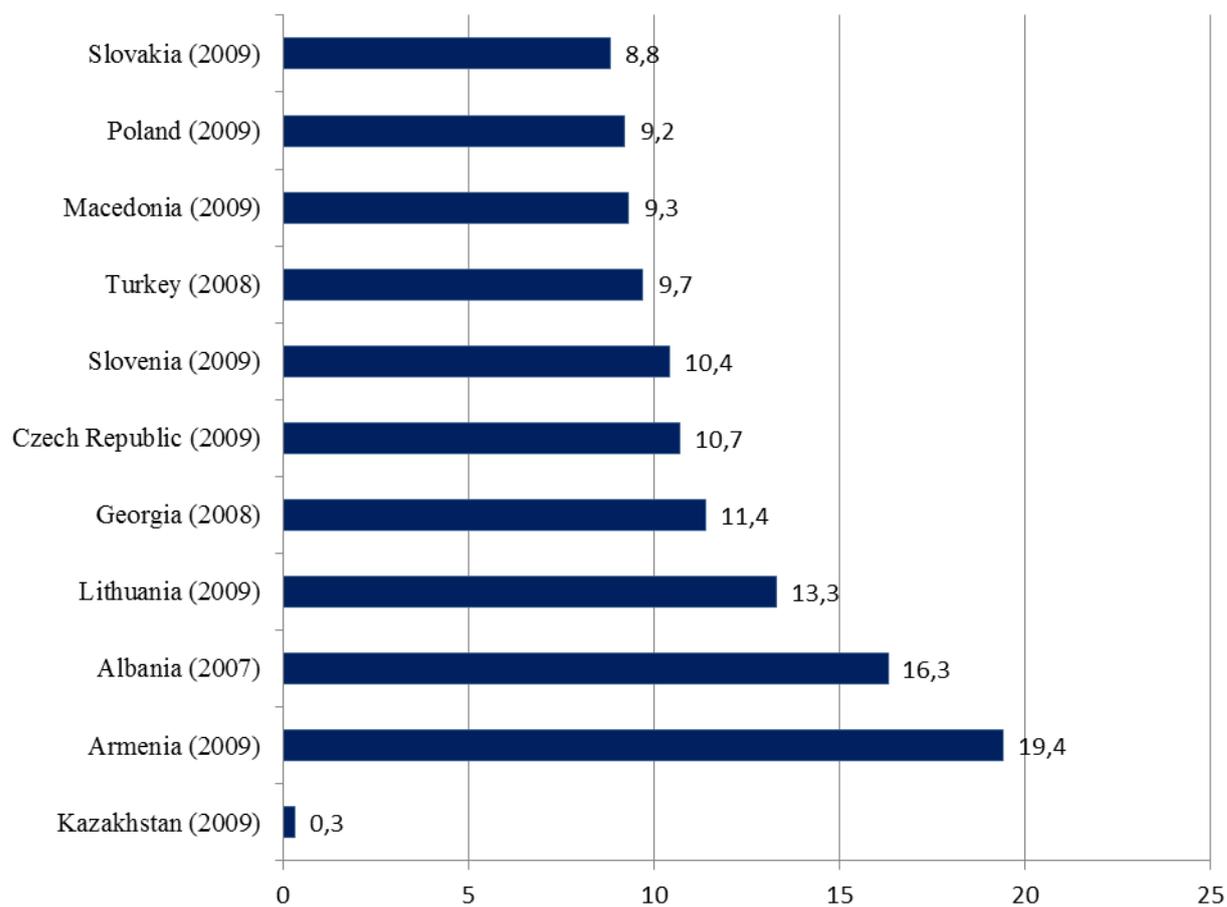
Основные проблемы ведения бизнеса в Казахстане за 2009 год.



Доля компаний, получивших международную сертификацию качества



Реальный рост продаж



Примечание – составлено по данным [94]

Corporatetaxratestable

This table provides a view of global corporate tax rates between 2006 and 2014.

Use our interactive Tax rates tool to compare tax rates by country or region.

Location	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Afghanistan	0	20	20	20	20	20	20	20	20
Albania	20	20	10	10	10	10	10	10	15
Algeria									19
Angola	35	35	35	35	35	35	35	35	35
Argentina	35	35	35	35	35	35	35	35	35
Armenia	20	20	20	20	20	20	20	20	20
Aruba	35	28	28	28	28	28	28	28	28
Australia	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Austria	25	25	25	25	25	25	25	25	25
Bahamas	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Bahrain	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Bangladesh	30	30	30	27.5	27.5	27.5	27.5	27.5	27.5
Barbados	25	25	25	25	25	25	25	25	25
Belarus	24	24	24	24	24	24	18	18	18
Belgium	33.99	33.99	33.99	33.99	33.99	33.99	33.99	33.99	33.99
Bermuda	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Bolivia					25		25	25	25
Bonaire, Saint Eustatius and Saba							0	0	0
Bosnia and Herzegovina	10	10	10	10	10	10	10	10	10
Botswana	25	25	25	25	25	22	22	22	22

Brazil	34	34	34	34	34	34	34	34	34
Bulgaria	15	10	10	10	10	10	10	10	10
Cambodia						20	20	20	20
Canada	36.1	36.1	33.5	33	31	28	26	26	26
Cayman Islands	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Chile	17	17	17	17	17	20	18.5	20	20
China	33	33	25	25	25	25	25	25	25
Colombia	35	34	33	33	33	33	33	25	25
Costa Rica	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Croatia	20	20	20	20	20	20	20	20	20
Curacao							34.5	27.5	27.5
Cyprus	10	10	10	10	10	10	10	12.5	12.5
Czech Republic	24	24	21	20	19	19	19	19	19
Denmark	28	25	25	25	25	25	25	25	24.5
Dominican Republic	30	25	25	25	25	29	29	29	28
Ecuador	25	25	25	25	25	24	23	22	22
Egypt	20	20	20	20	20	20	25	25	25
El Salvador								30	30
Estonia	23	22	21	21	21	21	21	21	21
Fiji	31	31	31	29	28	28	28	20	20
Finland	26	26	26	26	26	26	24.5	24.5	20
France	33.33	33.33	33.33	33.33	33.33	33.33	33.33	33.33	33.33
Georgia								15	15
Germany	38.34	38.36	29.51	29.44	29.41	29.37	29.48	29.55	29.58
Ghana									25
Gibraltar	35	35	33	27	22	10	10	10	10

Greece	29	25	25	25	24	20	20	26	26
Guatemala	31	31	31	31	31	31	31	31	28
Guernsey	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Honduras	30	30	30	30	25	35	35	35	30
Hong Kong SAR	17.5	17.5	16.5	16.5	16.5	16.5	16.5	16.5	16.5
Hungary	16	16	16	16	19	19	19	19	19
Iceland	18	18	15	15	18	20	20	20	20
India	33.66	33.99	33.99	33.99	33.99	32.44	32.45	33.99	33.99
Indonesia	30	30	30	28	25	25	25	25	25
Iraq									15
Ireland	12.5	12.5	12.5	12.5	12.5	12.5	12.5	12.5	12.5
Isle of Man	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Israel	31	29	27	26	25	24	25	25	26.5
Italy	37.25	37.25	31.4	31.4	31.4	31.4	31.4	31.4	31.4
Jamaica	33.33	33.33	33.33	33.33	33.33	33.33	33.33	25	25
Japan	40.69	40.69	40.69	40.69	40.69	40.69	38.01	38.01	38.01
Jersey	0	0	0	0	0			0	0
Jordan	25	25	25	25	14	14	14	14	14
Kazakhstan	30	30	30	20	20	20	20	20	20
Kenya							30	30	30
Kuwait	55	55	55	15	15	15	15	15	15
Latvia	15	15	15	15	15	15	15	15	15
Libya		40	40	40	40	20	20	20	20
Liechtenstein						12.5	12.5	12.5	12.5
Lithuania	15	15	15	20	15	15	15	15	15
Luxembourg	29.63	29.63	29.63	28.59	28.59	28.8	28.8	29.22	29.22

Macao SAR	12	12	12	12	12	12	12	12	12
Macedonia (FYR)	15	12	10	10	10	10	10	10	10
Malawi							30	30	30
Malaysia	28	27	26	25	25	25	25	25	25
Malta	35	35	35	35	35	35	35	35	35
Mauritius	25	22.5	15	15	15	15	15	15	15
Mexico	29	28	28	28	30	30	30	30	30
Montenegro	9	9	9	9	9	9	9	9	9
Morocco									30
Mozambique	32	32	32	32	32	32	32	32	32
Namibia						34	34	33	33
Netherlands	29.6	25.5	25.5	25.5	25.5	25	25	25	25
New Zealand	33	33	30	30	30	28	28	28	28
Nigeria	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Norway	28	28	28	28	28	28	28	28	27
Oman	12	12	12	12	12	12	12	12	12
Pakistan	35	35	35	35	35	35	35	35	34
Panama	30	30	30	30	27.5	25	25	25	25
Papua New Guinea	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Paraguay	10	10	10	10	10	10	10	10	10
Peru	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Philippines	35	35	35	30	30	30	30	30	30
Poland	19	19	19	19	19	19	19	19	19
Portugal	27.5	25	25	25	25	25	25	25	23
Qatar	35	35	35	35	10	10	10	10	10
Romania	16	16	16	16	16	16	16	16	16

Russia	24	24	24	20	20	20	20	20	20
Samoa	29	27	27	27	27	27	27	27	27
Saudi Arabia	20	20	20	20	20	20	20	20	20
Serbia	10	10	10	10	10	10	10	15	15
Sierra Leone									30
Singapore	20	20	18	18	17	17	17	17	17
Sint Maarten (Dutch part)						34.5	34.5	34.5	34.5
Slovakia	19	19	19	19	19	19	19	23	22
Slovenia	25	23	22	21	20	20	18	17	17
South Africa	36.89	36.89	34.55	34.55	34.55	34.55	34.55	28	28
South Korea	27.5	27.5	27.5	24.2	24.2	22	24.2	24.2	24.2
Spain	35	32.5	30	30	30	30	30	30	30
Sri Lanka	32.5	35	35	35	35	28	28	28	28
Sudan	35	30	15	15	15	35	35	35	35
Sweden	28	28	28	26.3	26.3	26.3	26.3	22	22
Switzerland	21.3	20.63	19.2	18.96	18.75	18.31	18.06	18.01	17.92
Syrian Arab Republic	35	28	28	28	28	28	28	22	22
Taiwan	25	25	25	25	17	17	17	17	17
Tanzania				30	30	30	30	30	30
Thailand	30	30	30	30	30	30	23	20	20
Trinidad and Tobago							25	25	25
Tunisia	35	30	30	30	30	30	30	30	25
Turkey	20	20	20	20	20	20	20	20	20
Uganda	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Ukraine	25	25	25	25	25	25	21	19	18

United Arab Emirates	55	55	55	55	55	55	55	55	55
United Kingdom	30	30	30	28	28	26	24	23	23
United States	40	40	40	40	40	40	40	40	40
Uruguay	30	30	25	25	25	25	25	25	25
Vanuatu	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Venezuela	34	34	34	34	34	34	34	34	34
Vietnam	28	28	28	25	25	25	25	25	22
Yemen	35	35	35	35	35	20	20	20	20
Zambia	35	35	35	35	35	35	35	35	35
Zimbabwe	30.9	30.9	30.9	30.9	25.75	25.75	25.75	25.75	25.75
Africa average	30.82	30.56	28.65	28.75	28.38	28.55	29.02	28.57	
Americas average	29.97	29.27	28.84	28.82	28.28	29.47	28.67	28.04	
Asia average	28.99	28.46	27.99	25.73	23.96	23.1	22.89	22.49	
Europe average	23.7	22.99	21.95	21.64	21.46	20.81	20.42	20.6	
Oceania average	30.6	30.2	29.6	29.2	29	28.6	28.6	27	
North America average	38.05	38.05	36.75	36.5	35.5	34	33	33	
South America average	29.07	28.3	27.96	27.96	27.52	29.02	28.3	27.61	
EU average	24.83	23.97	23.17	23.11	22.93	22.7	22.51	22.75	
OECD average	27.67	27	25.99	25.64	25.7	25.4	25.15	25.32	
Global average	27.5	26.95	26.1	25.38	24.69	24.5	24.4	24.08	

Indirect tax rates table

This table provides a view of global indirect tax rates between 2006 and 2014.

Use our interactive [Tax rates tool](#) to compare tax rates by country or region.

Location	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Afghanistan									0
Albania	20	20	20	20	20	20	20	20	20
Algeria								17	17
Angola								10	10
Argentina	21	21	21	21	21	21	21	21	21
Armenia	20	20	20	20	20	20	20	20	20
Aruba		3	3	3	1.5	1.5	1.5	1.5	1.5
Australia	10	10	10	10	10	10	10	10	10
Austria	20	20	20	20	20	20	20	20	20
Bahamas								0	0
Bahrain								0	0
Bangladesh	15	15	15	15	15	15	15	15	15
Barbados	15	15	15	15	15	17.5	17.5	17.5	17.5
Belarus	18	18	18	18	20	20	20	20	20
Belgium	21	21	21	21	21	21	21	21	21
Bermuda								0	0
Bolivia	13	13	13	13	13	13	13	13	13
Bonaire, Saint Eustatius and Saba						8	8	8	8
Bosnia and Herzegovina	17	17	17	17	17	17	17	17	17
Botswana	10	10	10	10	10	12	12	12	12
Brazil	19	19	19	19	19	19	19	19	19

Bulgaria	20	20	20	20	20	20	20	20	20
Cambodia					10	10	10	10	10
Canada	7	6	5	5	5	5	5	5	5
Cayman Islands								0	0
Chile	19	19	19	19	19	19	19	19	19
China	17	17	17	17	17	17	17	17	17
Colombia	16	16	16	16	16	16	16	16	16
Costa Rica	13	13	13	13	13	13	13	13	13
Croatia	22	22	22	22	23	23	25	25	25
Curacao						5	6	6	6
Cyprus	15	15	15	15	15	15	17	18	19
Czech Republic	19	19	19	19	20	20	20	21	21
Denmark	25	25	25	25	25	25	25	25	25
Dominican Republic	16	16	16	16	16	16	16	18	18
Ecuador	12	12	12	12	12	12	12	12	12
Egypt	10	10	10	10	10	10	10	10	10
El Salvador							13	13	13
Estonia	18	18	18	18	20	20	20	20	20
Fiji	12.5	12.5	12.5	12.5	12.5	15	15	15	15
Finland	22	22	22	22	23	23	23	24	24
France	19.6	19.6	19.6	19.6	19.6	19.6	19.6	19.6	20
Georgia							18	18	18
Germany	16	19	19	19	19	19	19	19	19
Ghana									17.5
Gibraltar								0	0
Greece	19	19	19	19	23	23	23	23	23

Guatemala	12	12	12	12	12	12	12	12	12
Guernsey								0	0
Honduras	12	12	12	12	12	12	12	12	15
Hong Kong SAR									
Hungary	20	20	20	20	25	25	27	27	27
Iceland	24.5	24.5	24.5	24.5	25.5	25.5	25.5	25.5	25.5
India	12.5	12.5	12.5	12.5	12.5	12.5	12.5	13	14
Indonesia	10	10	10	10	10	10	10	10	10
Iraq									
Ireland	21	21	21	21.5	21	21	23	23	23
Isle of Man				15	17.5	20	20	20	20
Israel	16.5	15.5	15.5	15.5	16	16	17	18	18
Italy	20	20	20	20	20	21	21	22	22
Jamaica	16.5	16.5	16.5	16.5	17.5	17.5	16.5	16.5	16.5
Japan	5	5	5	5	5	5	5	5	5
Jersey				3	3	5	5	5	5
Jordan						16	16	16	16
Kazakhstan	15	14	13	12	12	12	12	12	12
Kenya							16	16	16
Kuwait								0	0
Latvia	18	18	18	21	21	22	21	21	21
Libya								0	0
Liechtenstein						8	8	8	8
Lithuania	18	18	18	19	21	21	21	21	21
Luxembourg	15	15	15	15	15	15	15	15	15
Macao SAR								0	0

Macedonia (FYR)	18	18	18	18	18	18	18	18	18
Malawi								16.5	16.5
Malaysia	10	10	10	10	10	10	10	10	10
Malta	18	18	18	18	18	18	18	18	18
Mauritius	15	15	15	15	15	15	15	15	15
Mexico	15	15	15	15	16	16	16	16	16
Montenegro	17	17	17	17	17	17	17	19	19
Morocco									20
Mozambique	17	17	17	17	17	17	17	17	17
Namibia							15	15	15
Netherlands	19	19	19	19	19	19	21	21	21
New Zealand	12.5	12.5	12.5	12.5	12.5	15	15	15	15
Nicaragua									15
Nigeria	5	5	5	5	5	5	5	5	5
Norway	25	25	25	25	25	25	25	25	25
Oman								0	0
Pakistan	15	15	15	16	16	16	16	17	17
Panama	5	5	5	5	7	7	7	7	7
Papua New Guinea	10	10	10	10	10	10	10	10	10
Paraguay	10	10	10	10	10	10	10	10	10
Peru	19	19	19	19	19	18	18	18	18
Philippines	10	12	12	12	12	12	12	12	12
Poland	22	22	22	22	22	23	23	23	23
Portugal	21	21	21	20	21	23	23	23	23
Qatar								0	0
Romania	19	19	19	19	24	24	24	24	24

Russia	18	18	18	18	18	18	18	18	18
Saint Martin (French part)									5
Samoa						15	15	15	15
Saudi Arabia								0	0
Serbia	18	18	18	18	18	18	20	20	20
Sierra Leone									15
Singapore	5	5	7	7	7	7	7	7	7
Sint Maarten (Dutch part)						5	5	5	
Slovakia	19	19	19	19	19	20	20	20	20
Slovenia	20	20	20	20	20	20	20	22	22
South Africa	14	14	14	14	14	14	14	14	14
South Korea	10	10	10	10	10	10	10	10	10
Spain	16	16	16	16	18	18	21	21	21
Sri Lanka	15	15	15	12	12	12	12	12	12
Sudan	10	12	15	15	15	15	15	17	17
Sweden	25	25	25	25	25	25	25	25	25
Switzerland	7.6	7.6	7.6	7.6	7.6	8	8	8	8
Syrian Arab Republic								0	0
Taiwan	5	5	5	5	5	5	5	5	5
Tanzania	20	20	20	20	18	18	18	18	18
Thailand	7	7	7	7	7	7	7	7	7
Trinidad and Tobago						15	15	15	15
Tunisia	18	18	18	18	18	18	18	18	18
Turkey	18	18	18	18	18	18	18	18	18
Uganda							18	18	18

Ukraine	20	20	20	20	20	20	20	20	20
United Arab Emirates								0	0
United Kingdom	17.5	17.5	17.5	15	17.5	20	20	20	20
United States								0	0
Uruguay	23	23	22	22	22	22	22	22	22
Vanuatu						12.5	12.5	12.5	12.5
Venezuela	14	14	9	9	12	12	12	12	12
Vietnam	10	10	10	10	10	10	10	10	10
Yemen	5	5	5	5	5	5	5	5	5
Zambia	17.5	17.5	16	16	16	16	16	16	16
Zimbabwe				15	15	15	15	15	15
Africa average	13.65	13.85	14	14.09	13.91	14.17	14.57	14.68	
Americas average	14.61	13.98	13.63	13.63	13.9	13.02	13.02	13.1	
Asia average	11.8	11.8	11.85	11.7	11.64	11.84	12.24	12.39	
Europe average	19.29	19.37	19.37	18.88	19.67	19.71	20	20.17	
Oceania average	11.25	11.25	11.25	11.25	11.25	12.92	12.92	12.92	
North America average	7	6	5	5	5	5	5	5	
South America average	15.03	14.39	14.08	14.08	14.37	13.37	13.35	13.44	
EU average	19.47	19.58	19.58	19.61	20.54	20.84	21.27	21.49	
OECD average	17.73	17.76	17.73	17.64	18.26	18.58	18.88	19.06	
Global average	15.69	15.6	15.55	15.39	15.7	15.33	15.5	15.77	

Individual income tax rates table

This table provides a view of global individual income tax rates between 2006 and 2014.

Use our interactive [Tax rates tool](#) to compare tax rates by country or region.

Location	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Afghanistan	20	20	20	20	20	20			
Albania		25	10	10	10	10	10	10	23
Algeria									35
Angola	15	15	15	15	17	17	17	17	17
Anguilla									0
Antigua and Barbuda									
Argentina	35	35	35	35	35	35	35	35	35
Armenia	20	20	20	20	20	20	25	26	26
Aruba	60.06	58.95	58.95	58.95	58.95	58.95	58.95	58.95	58.95
Australia	47	45	45	45	45	45	45	45	45
Austria	50	50	50	50	50	50	50	50	50
Bahamas	0	0	0	0	0	0	0	0	
Bahrain	0	0	0	0	0	0	0	0	
Bangladesh	25	25	25	25	25	25	25	25	25
Barbados							35	35	35
Belarus								12	12
Belgium	50	50	50	50	50	50	50	50	50
Bermuda	0	0	0	0	0	0	0	0	
Bonaire, Saint Eustatius and Saba									
Bosnia and	10	10	10	10	10	10	10	10	10

Herzegovina									
Botswana	25	25	25	25	25	25	25	25	25
Brazil	27.5	27.5	27.5	27.5	27.5	27.5	27.5	27.5	27.5
Bulgaria	24	24	10	10	10	10	10	10	10
Canada	29	29	29	29	29	29	29	29	29
Cayman Islands	0	0	0	0	0	0	0	0	
Chile	40	40	40	40	40	40	40	40	40
China	45	45	45	45	45	45	45	45	45
Colombia	38.5	34	33	33	33	33	33	33	33
Congo (Democratic Republic of the)									30
Costa Rica	15	15	15	15	15	15	15	15	15
Croatia	45	45	45	45	40	40	40	40	40
Curacao									49
Cyprus	30	30	30	30	30	35	35	35	35
Czech Republic	32	32	15	15	15	15	15	22	22
Denmark	59	59	62.28	62.28	55.38	55.38	55.38	55.56	55.56
Dominican Republic								25	25
Ecuador	25	25	35	35	35	35	35	35	
Egypt	34	20	20	20	20	20	20	25	25
El Salvador								30	30
Estonia			21	21	21	21	21	21	21
Fiji	31	31	31	31	31	31	31	31	
Finland	51.4	51	50.7	49.8	49.6	49.17	49	51.13	51.25
France	40	40	40	40	41	41	45	45	
Georgia	12	12	25	20	20	20	20	20	20

Germany	42	45	45	45	45	45	45	45	45
Gibraltar	42	40	40	40	40	40	40	40	
Greece	40	40	40	40	45	45	45	42	42
Guatemala	31	31	31	31	31	31	31	31	7
Guernsey	20	20	20	20	20	20	20	20	20
Honduras	25	25	25	25	25	25	25	25	25
Hong Kong SAR	16	16	15	15	15	15	15	15	15
Hungary	36	36	36	36	32	16	16	16	16
Iceland	36.7	35.7	35.7	37.2	46.12	46.21	46.24	46.22	46.22
India	30	30	30	30	30	30	30	33.99	33.99
Indonesia	35	35	35	30	30	30	30	30	30
Ireland	42	41	41	46	47	48	48	48	48
Isle of Man	18	18	18	18	20	20	20	20	
Israel	49	48	47	46	45	45	48	50	50
Italy	43	43	43	43	43	43	43	43	43
Jamaica	25	25	25	25	35	25	25	25	
Japan	50	50	50	50	50	50	50	50.84	50.84
Jersey	20	20	20	20	20	20	20	20	20
Jordan	25	25	25	25	25	14	14	14	14
Kazakhstan	20	10	10	10	10	10	10	10	10
Kenya							30	30	30
Kuwait	0	0	0	0	0	0	0	0	
Latvia	25	25	25	23	26	25	25	24	24
Lebanon									
Lithuania	33	27	24	15	15	15	15	15	15
Luxembourg	39	39	39	39	39	42	41.34	43.6	43.6

Macao SAR	12	12	12	12	12	12	12	12	12
Macedonia (FYR)									10
Malawi	30	30	30	30	30	30	30	30	
Malaysia	28	28	28	27	26	26	26	26	26
Malta	35	35	35	35	35	35	35	32	29
Mauritius	30	22.5	15	15	15	15	15	15	
Mexico	29	28	28	28	30	30	30	30	30
Mongolia									10
Montenegro								19	9
Morocco									38
Mozambique	32	32	32	32	32	32	32	32	
Myanmar									20
Namibia								37	37
Netherlands	52	52	52	52	52	52	52	52	52
New Zealand	39	39	39	38	35.5	33	33	33	33
Nicaragua									30
Nigeria						24	24	24	24
Norway	47.8	47.8	47.8	47.8	47.8	47.8	47.8	47.8	47.2
Oman	0	0	0	0	0	0	0	0	
Pakistan	30	20	20	20	20	20	20	20	
Panama	27	27	27	27	25	25	25	25	
Papua New Guinea	45	42	42	42	42	42	42	42	42
Paraguay									
Peru	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Philippines	32	32	32	32	32	32	32	32	32
Poland	40	40	40	32	32	32	32	32	32

Portugal	42	42	42	42	45.88	46.5	46.5	48	48
Puerto Rico									33
Qatar	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Romania	16	16	16	16	16	16	16	16	16
Russia	13	13	13	13	13	13	13	13	13
Samoa									
Saudi Arabia	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Senegal									
Serbia	10	15	15	15	15	15	15	15	15
Sierra Leone									
Singapore	20	20	20	20	20	20	20	20	20
Sint Maarten (Dutch part)								47.5	
Slovakia	19	19	19	19	19	19	19	19	25
Slovenia	50	41	41	41	41	41	41	50	20
South Africa	40	40	40	40	40	40	40	40	40
South Korea	35	35	35	35	35	35	38	38	38
Spain	45	43	43	43	43	45	52	52	52
Sri Lanka								24	24
Sudan	20	20	15	15	15	15	15	15	
Swaziland									
Sweden	56.82	56.77	56.66	56.74	56.56	56.55	56.6	56.6	57
Switzerland	40.4	40.4	40	40	40	40	40	40	40
Syrian Arab Republic	20	20	20	20	22	22	22	22	
Taiwan	40	40	40	40	40	40	40	40	40
Tanzania	30	30	30	30	30	30	30	30	

Thailand	37	37	37	37	37	37	37	35	35
Trinidad and Tobago								25	25
Tunisia	35	35	35	35	35	35	35	35	
Turkey	35	35	35	35	35	35	35	35	35
Uganda				30	30	30	40	40	40
Ukraine	13	15	15	15	15	17	17	17	17
United Arab Emirates	0	0	0	0	0	0	0	0	
United Kingdom	40	40	40	40	50	50	50	45	45
United States	35	35	35	35	35	35	35	39.6	39.6
Uruguay	0	25	25	25	25	25	30	30	30
Venezuela	34	34	34	34	34	34	34	34	34
Vietnam	40	40	40	35	35	35	35	35	35
Yemen	20	20	20	20	20	15	15	15	15
Zambia								35	35
Zimbabwe	36.05	48.93	48.93	36.05	36.05	36.05	46.35	46.35	
Africa average	29.73	28.95	27.81	26.92	27.09	26.85	28.53	29.77	
Americas average	31.63	30.85	31.38	31.38	31.97	31.38	31.86	32.07	
Asia average	29.04	28.2	28.64	27.96	27.96	27.52	28.29	28.35	
Europe average	35.62	35.04	33.49	33.15	33.62	33.4	33.66	33.02	
Oceania average	40.5	39.25	39.25	39	38.38	37.75	37.75	37.75	
South America average	31.58	30.7	31.3	31.3	31.96	31.3	31.84	31.85	
EU average	39.9	39.32	37.56	37.03	37.3	37.09	37.46	37.82	
OECD average	41.88	41.44	40.39	40.26	40.76	40.4	40.88	41.51	
Global average	32.68	31.96	31.44	30.97	31.26	30.86	31.47	31.44	

Ставки налогов на 2014 год			
№	Вид налога	Ставка налога	Примечание по налоговым ставкам
КОРПОРАТИВНЫЙ ПОДОХОДНЫЙ НАЛОГ			
1	КПН, не облагаемый у источника выплаты	20%	Согласно подпункту 3 пункта 1 статьи 1 Закона РК от 26.11.2010 г. № 356-IV вводится в действие с 1 января 2011 г. Пункт 1 статьи 147 Налогового кодекса
2	КПН для юридических лиц - производителей сельскохозяйственной продукции		
	если такой доход получен от осуществления деятельности по производству сельскохозяйственной продукции, производству продукции пчеловодства, а также переработке и реализации указанной продукции собственного производства	10%	Согласно пункту 2 статьи 147 Налогового кодекса
3	КПН, облагаемый у источника выплаты с доходов резидентов	15%	С учетом новой редакции Закона РК от 26.11.2010 г. № 356-IV вводится в действие с 1 января 2011 года Пункт 3 статьи 147 Налогового кодекса
4	КПН, облагаемый у источника выплаты с доходов нерезидентов, определяемые в соответствии со статьей 192 Налогового кодекса, не связанные с постоянным учреждением таких нерезидентов	От 5%	В подпункт 1 статьи 194 Налогового кодекса внесены изменения в соответствии с Законом РК от 26.11.2010 г. № 356-IV. вводится в действие с 1 января 2011 г.
5	В дополнение к КПН чистый доход юридического лица-нерезидента, осуществляющего деятельность в РК через постоянное учреждение	15%	Пункт 5 статьи 147 Налогового кодекса
ИНДИВИДУАЛЬНЫЙ ПОДОХОДНЫЙ НАЛОГ			
6	Индивидуальный подоходный налог	10%	Статья 158 Налогового кодекса
7	Индивидуальный подоходный налог на доходы в виде дивидендов, полученные из источников в РК и за ее пределами	5%	Статья 158 Налогового кодекса
НАЛОГ НА ДОБАВЛЕННУЮ СТОИМОСТЬ			

8	Налог на добавленную стоимость	12%	Статья 268 Налогового кодекса
СОЦИАЛЬНЫЙ НАЛОГ			
9	Социальный налог для юридических лиц - резидентов, для юридических лиц - нерезидентов, осуществляющих деятельность через постоянное учреждение	11%	Фиксированная ставка
			Статья 358 Налогового кодекса
10	Специализированные организации, в которых работают инвалиды с нарушениями опорно-двигательного аппарата, по потере слуха, речи, зрения	4,50%	Согласно пункту 3 статьи 358 Налогового кодекса
11	Индивидуальные предприниматели, работающие в общеустановленном порядке, частные нотариусы, частные судебные исполнители, адвокаты	2 МРП за ИП,	Согласно пункту 2 статьи 358 Налогового кодекса
		1 МРП за каждого работника	
12	Индивидуальные предприниматели, применяющие специальный налоговый режим для крестьянских или фермерских хозяйств	20% от	Социальный налог ежемесячно исчисляется за каждого работника, а также за главу и совершеннолетних членов крестьянского или фермерского хозяйства.
1 МРП*		Обязательства за совершеннолетних членов крестьянского или фермерского хозяйства по исчислению и уплате социального налога возникают с начала календарного года, следующего за годом достижения ими совершеннолетия.	
			Согласно пункту 4 статьи 358 Налогового кодекса, установлена ставка в соответствии с редакцией статьи 455 Налогового кодекса
СОЦИАЛЬНЫЕ ОТЧИСЛЕНИЯ			
13	Исчисленная сумма социального налога подлежит уменьшению на сумму социальных отчислений, исчисленных в соответствии с Законом РК «Об обязательном социальном страховании».	5%	В соответствии со статьей 14 Закона Республики Казахстан от 25 апреля 2003 года № 405-ІІ «Об обязательном социальном страховании»

	При превышении суммы социальных отчислений над суммой социального налога сумма социального налога становится равной нулю		
СПЕЦИАЛЬНЫЙ НАЛОГОВЫЙ РЕЖИМ			
14	Для субъектов малого бизнеса на основе упрощенной декларации	3%	<p>В соответствии со статьей 436 Налогового кодекса</p> <p>Согласно статье 437 Налогового кодекса:</p> <p>1) индивидуальный подоходный налог - в размере 1/2 части от исчисленной суммы налогов по упрощенной декларации;</p> <p>2) социальный налог - в размере 1/2 части от исчисленной суммы налогов по упрощенной декларации;</p> <p>за минусом социальных отчислений, исчисленных в соответствии с Законом РК «Об обязательном социальном страховании»</p>
15	Для субъектов малого бизнеса на основе патента	2%	<p>Согласно статье 432 Налогового кодекса:</p> <p>1) индивидуальный подоходный налог - в размере 1/2 части стоимости патента;</p> <p>2) социальный налог - в размере 1/2 части стоимости патента за минусом социальных отчислений, исчисленных в соответствии с Законом Республики Казахстан «Об обязательном социальном страховании»</p>