

**Е.Е. ГРИДНЕВА,<sup>1</sup>**  
к.э.н., профессор.  
**Г.Ш. КАЛИАКПАРОВА,<sup>1</sup>**  
PhD, доцент.  
Академия «Кайнар»<sup>1</sup>

## **ОСНОВНЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ ДЛЯ РАЗВИТИЯ МАЛОГО И СРЕДНЕГО БИЗНЕСА**

### **Аннотация**

Используя цепочку создания ценности и применение такого инструмента менеджмента, как ключевые факторы успеха, компании обретают конкурентное преимущество, если делают каждый из видов стратегической деятельности эффективнее, чем их конкуренты. Кроме того, компании являются частью более большой системы создания ценности и могут улучшить результаты своей деятельности, эффективно организовывая работу как с поставщиками, так и с каналами дистрибуции. Авторами раскрыта специфика стратегий создания конкурентных преимуществ малого и среднего бизнеса, определены преимущества и методы использования интернета в малом и среднем бизнесе, который является эффективным инструментом поиска новых клиентов. Сотрудничая с поисковыми системами, предприятия малого и среднего бизнеса могут нацеленно рекламировать свои товары и услуги, используя электронные доски объявлений, сайты социальных сетей, рассылку видеороликов и др. Следует помнить, что конкурентное преимущество достигается при предоставлении той ценности, которая понятна для покупателя. Если покупатель не понимает ценности товара, то он не будет пользоваться спросом. В статье представлена японская управленческая система «кайдзен», применяемая предприятиями малого и среднего бизнеса, и возможности её применения в Казахстане. Основная идея «кайдзен» заключается в том, что без совершенствования не должно проходить ни дня. В соответствии с философией «кайдзен» приветствуются небольшие улучшения, не требующие значительных инвестиций и вовлечения всего персонала в данный процесс.

Ключевые слова: ключевые факторы, инструменты, конкурентоспособность, преимущество, стратегия, малый бизнес, средний бизнес.

Проблемы конкурентоспособности малого и среднего бизнеса (МСБ) являются одной из приоритетных задач в Казахстане. Развитию МСБ в Казахстане уделяется особое внимание. Оно включено в приоритетные направления стратегии Казахстана–2050 и в ежегодные послания Президента Н.А. Назарбаева к народу Казахстана: «Если хотите, чтобы ваши производства работали, сегодня будьте конкурентоспособными. Если то, что мы производим, не окупает затрат, ничего не получится». Главные направления, указанные в этих программных документах, ставят серьезные задачи перед наукой, разрабатывающей основные направления развития малого и среднего бизнеса.

Интеграция в мировое сообщество требует от казахстанских компаний ожесточенной конкурентной борьбы, включающей улучшение качества товаров и услуг, минимизацию затрат, максимизацию прибыли и работу над другими факторами конкурентоспособности. В этих условиях государство не всегда может оберегать отечественные предприятия от глобальной конкуренции, так как многие защитные барьеры, направленные на поддержку отечественных предприятий, перестают действовать. Поэтому проблемы, связанные с конкурентоспособностью и стратегическим развитием МСБ, привлекают все большее внимание как зарубежных, так и отечественных различных общественных кругов: ученых, бизнесменов, политиков, журналистов. Вместе с тем данные проблемы нуждаются в дальнейшем исследовании из-за растущих потребностей в обществе и быстроменяющейся глобальной экономики.

Целью исследования данной темы стал обзор некоторых популярных мировых стратегий, которые используются для достижения конкурентного преимущества предприятиями, и предложение некоторых рекомендаций по усилению конкурентоспособности отечественного МСБ.

В мировой практике используется методология создания и реализации конкурентных преимуществ на основе теории ценности, под которой подразумевается нечто особенное, которое необходимо сохранить и иметь в перспективе. Под конкурентным преимуществом понимается нечто ценное, которое дает определенное превосходство перед конкурентами.

Одним из важных факторов конкурентоспособности предприятий малого бизнеса считается их легкая способность приспосабливаться к небольшим по количеству потребностям потребителей, увеличение себестоимости за счет эксклюзивности, особенности выбранного товара или услуги. Как правило, предприятиям малого бизнеса свойственна маневренность и гибкость в выборе выпускаемого товара, изготавливаемой продукции. Этим предприятиям легче перестроить производство в зависимости от сезонности, спроса, моды, интересов населения, в некоторых случаях даже кардинально меняя сферу деятельности, производство.

Конечно же, основным недостатком малого бизнеса является ее низкая технологичность. Также к проблемам малого бизнеса можно отнести относительную скудность капитала. Зато проблемы перепроизводства достаточно низки в сравнении с крупным производством. Здесь одним из важных факторов является высокая предприимчивость, одним из главных преимуществ является то, что малый бизнес в большой степени независим, у него низкие бухгалтерские издержки, затраты на управление и на рекламу.

Среднему бизнесу, конечно же, приходится несколько сложнее, чем мелкому, но тем не менее легче, чем крупному бизнесу. Средний бизнес отличается от мелкого и крупного своей масштабностью. Ему отведена огромная роль связующего звена между малыми и крупными предприятиями, а также частными пользователями.

Большая часть работоспособного населения сейчас занята в сфере среднего бизнеса, отсюда определяется социальное благосостояние общества. Финансовые возможности среднего бизнеса выше, чем у мелкого бизнеса, следовательно, здесь речь идет уже о более высокотехнологичном оборудовании, росте доходности, внедрении инноваций. Средний бизнес, в отличие от мелкого, может больше расширять рабочие места, так же как и мелкий бизнес быстрее адаптируется к изменяющимся экономическим ситуациям.

Говоря о конкурентоспособности, важно компаниям правильно оценивать свои экономические возможности, анализируя ситуацию на рынке и внутри компании. Находясь в тяжелом финансовом положении, есть смысл подумать о слиянии со своими конкурентами, таким образом увеличивая долю рынка и повышая прибыльность компании. А может быть, повернуть деятельность предприятия совсем в другое русло, выпускать другую продукцию или расширить ассортимент выпускаемой продукции, переориентировать рынки сбыта, другими словами, диверсифицировать производство.

Необходимо отметить, что компании обладают конкурентными преимуществами, если их прибыль выше, чем прибыль конкурентов. Наиболее высокие доходы дают возможность в будущие проекты инвестировать нераспределенную прибыль, удерживая, лидерство на рынке данной отрасли. Если лидерство сохраняется в течение продолжительного времени, то можно говорить о неизменном конкурентном преимуществе. Для создания конкурентных преимуществ необходимо знать о ключевых факторах успеха (КФУ).

Т. Зиммерер утверждает, что данный термин определяет способность компании конкурировать успешно в индустрии. 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 [4, с. 22].

На наш взгляд, ключевые факторы успеха малого и среднего бизнеса зависят от внешних и внутренних факторов. Внешние факторы успеха – среда, в которой находится бизнес, спрос, предложение, стабильность предприятия, потенциал отрасли.

Внутренние факторы успеха, действующие внутри организации:

- ♦ возможность внедрения инноваций и технологий в производственный процесс, учитывая современные тенденции развития и создания нового пионерного товара или товара рыночной новизны;
- ♦ современное производство (экономия на масштабах, при создании производства с минимальными издержками и отличным качеством, со снижением количества бракованного товара);
- ♦ строгий контроль над затратами;
- ♦ квалифицированные, порядочные работники;

- ♦ финансовые возможности предприятия;
- ♦ маркетинг (фосстис), методы распределения товара (логистика), низкие расходы при реализации товаров и услуг.

При определении стратегии компании необходимо проанализировать предприятие для выявления ключевых факторов успеха. Любой бизнес имеет переменные, которые определяют относительный успех на рынке. Выявление и манипулирование этими контролируемыми переменными способствуют получению конкурентных преимуществ. Т. Зимерер приводит в качестве примера владельца ресторана, который выделил для себя следующие факторы успеха: строгий контроль над затратами, квалифицированные, порядочные работники, тщательный выбор месторасположения, высокое качество еды, последовательность, чистота, дружелюбный и внимательный сервис.

Немаловажная роль в управлении качеством отводится государству, особенно на первых стадиях. Это особенно важно для Казахстана, где движение за повышение качества только началось, при этом главным объектом влияния государства должно быть установление норм качества и поведение людей по поводу качества, то есть мотивация. Например, в Японии построена новая культура непрерывного совершенствования качества, где любой работник думает, что он выполняет две основные задачи: создает и улучшает товар. Этот подход получил название «кайдзен» (Kaizen).

Смысл слова «кайдзен» заключен в постоянном совершенствовании, в котором участвуют все представители работников компании – топ-менеджмент, средний менеджмент и рабочие. Одна из идей «кайдзен» состоит в том, что в целях выживания и получения дохода организация должна направить свои усилия на удовлетворение и обслуживание потребителя посредством постоянного совершенствования. Это главный ключ успеха Японии в конкурентной борьбе [3, с. 199].

Различные источники литературы подтверждают, что идея «кайдзен» актуальна не только для крупного бизнеса, но и для компаний МСБ [7, с. 30].

Дж. Сокефан и другие проводили исследования, 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 [7, с. 13].

На инновационный процесс «кайдзен» может влиять следующими способами. Во-первых, систематическим совершенствованием, которое увеличивает мотивацию всей организации, что приводит к возникновению новых идей и позитивно влияет на их генерацию. 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. В свою очередь инновации требуют значительных инвестиций в основные средства и существенный пересмотр основной деятельности. В таблице 1 показано различие между ведением бизнеса японских и западных компаний.

Таблица 1 – Японская и западная концепции разграничения функций [4, с. 29]

Концепции разграничения функций		
Японская		Западная
Высший менеджмент	Инновации	Инновации
Средний менеджмент	Кайдзен	
Мастера	Поддержание	Поддержание
Рабочие		

Как видно из таблицы, японские компании вовлекают в «кайдзен» всех работников компании, начиная с рабочего класса и заканчивая топ-менеджментом, а западные компании сфокусированы в основном на инновациях.

Второй способ – постоянное исследование и освоение новых знаний, что приводит к процессу генерации, оценки, отбору идей и планированию инноваций.

Для того чтобы реализовать вышеперечисленные способы, необходимо создание системы, информации и коммуникаций, которые способствуют каналам связи между сотрудниками организации, нацеленными на решение взаимосвязанных задач. Вследствие этого мы получаем «петлю взаимного усиления», в которую включаются заинтересованные лица, то есть группы людей (отдельные и действующие лица) и даже организации, на которых так или иначе влияет или может повлиять инновация. К ним могут относиться сотрудники, заказчики, поставщики, конкуренты и другие заинтересованные лица, которые участвуют в обмене какими-либо ресурсами, играя при этом определенную роль в системе ценности и разработке новых направлений бизнеса.

Высказывание в отношении японской теории приводит М. Портер [5, с. 235], делая различия в стратегии и операционной эффективности. М. Портер отмечает стратегическое позиционирование – это определенный подход организации в осуществлении классических видов деятельности различными путями или осуществлении видов деятельности, отличных от конкурентов, а операционная эффективность подразумевает осуществление схожих видов деятельности лучше, чем у конкурентов. И если компании конкурируют исключительно в операционной эффективности, это приведет к жесткому соперничеству и агрессивному поведению.

М. Портер отмечает исследователей Мариико Сакакибара и Хиротаки Такеучи, которые утверждают, что японские компании, за исключением Sega, Sony, Cannon, в меньшей степени были нацелены на достижение особых стратегических позиций. Они отмечают, что угроза конкуренции японского стиля становится более очевидной. В результате такой политики формируется конкуренция, в которой никто не останется в выигрыше и уменьшится способность компании к долгосрочному инвестированию в бизнес [1, с. 105–106].

Одним из инструментов конкурентных преимуществ МСБ является электронный менеджмент (интернет). Через интернет компании малого и среднего бизнеса могут стать глобальными, реализуя свои товары далеко за пределами их основного месторасположения. Что касается затрат, интернет является низкзатратным инструментом, с помощью которого компании могут демонстрировать свое предложение.

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 [6].

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 [2].

Ярким примером может служить китайская компания «Xiaomi», дословный перевод которой – «маленький риск». Эта маленькая компания, которая превратилась в крупнейшего производителя электроники. Компания зарегистрирована 10 апреля 2010 г. и осуществляла только прошивку для телефонов. В «Xiaomi» понимали, что на одной прошивке компания не сможет развиваться, поэтому стали создавать свои мобильные телефоны. В настоящее время «Xiaomi» выпускает 5–6 новых моделей в год и занимает 3-е место в мире по количеству проданных телефонов (70–80 млн.), при этом постоянно наращивает свои производственные мощности. Вместе с тем, несмотря на такие объемы производства и такой модельный ряд, «Xiaomi» не имеет своих заводов.

Схема производства выглядит следующим образом: компания собирает предварительные заказы со своего сайта и крупных розничных сетей или интернет-магазинов, после чего размещает заказ на сборку устройств у одного из производителей Fox Conn или Pegatron, поэтому заказать «на старте» модель напрямую у компании практически невозможно. Зачастую первые

партии производятся за счет предварительных заказов. В первую очередь аппараты достаются тем, кто оплатил товар, чаще всего это крупные интернет-магазины или посредники.

В последние годы компания отходит от этой схемы, однако эта схема выгодна, так как компания не вкладывает свои деньги в оборот и мало чем рискует. За счет этого «Xіomi» удается держать цены почти на уровне себестоимости. «Xіomi», помимо мобильных телефонов, реализует практически все (бытовую технику, зубные щетки, видеокамеры, «умные часы» и т.п.). Такие компании, как Meizu и Sony, точно так же производят аналогичную продукцию.

Конкурентное преимущество «Xіomi» заключается в том, что компания производит нетипичные для производства электроники товары (кроссовки, респираторы, чемоданы, удлинители, игрушки и др.). Не все устройства разработаны в самой компанией. «Xіomi» «штампует» свой логин на уже готовую продукцию других компаний, таким образом, в выгоде остаются обе стороны. Компания-производитель получает мощный PR-толчок и наращивает продажи, а «Xіomi» не тратится на разработку девайса.

Более разнообразные опции использования интернета предлагает Б. Зукаро, руководитель маркетинговой группы компании Google Inc.: реклама при поиске, контекстная и демонстрационная реклама, геотаргетинг, локальные справочники и доски объявлений, телефонный маркетинг, аффилированный маркетинг, интернет-видео, продажа пакета товаров и услуг и др.

Из вышеизложенного материала можно сделать следующие выводы:

- ♦ для успешного ведения отечественного МСБ необходимо на практике применять концепцию ключевых факторов успеха в управлении предприятиями, что позволит сфокусировать свое внимание на основных аспектах своего бизнеса и способствовать получению конкурентных преимуществ;

- ♦ важно определить по степени наиболее важные и второстепенные факторы конкурентоспособности предприятия, необходимо знать свои потенциальные возможности, правильно оценивая факторы успеха;

- ♦ использование концепции «кайдзен» также должно улучшить положение дел МСБ, где основной акцент направлен на систематическую мотивацию и совершенствование всей организации.

В настоящее время в Казахстане МСБ применяет интернет-технологии, вместе с тем доля организаций, использующих собственные веб-сайты, должна постоянно расти. Электронный менеджмент отношений с клиентами может стать конкурентным преимуществом даже против более крупных игроков рынка. В связи с этим предприятия 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.

Таким образом, с целью изучения передового зарубежного опыта исследован кейс успешной западной компании «Xіomi», достижение большого успеха которой заключается в умении предоставлять повышенную ценность потребителям и удовлетворять их нужды, а также вести бизнес иначе, чем ее конкуренты. Данные конкурентные преимущества достигаются за счет успешно выстроенной бизнес-модели и основных инструментов бизнеса, таких, как преобразование цепочки создания ценностей, система сбалансированных показателей, ключевые факторы успеха, техника «кайдзен», электронный менеджмент и др.

Для успешного ведения отечественного МСБ и усиления конкурентных преимуществ необходимо на практике применять следующие концепции – ключевые факторы успеха, сконцентрировавшись на развитии главных аспектов своего дела и системы «кайдзен» в управлении предприятиями, не требующей значительных инвестиций. Использование электронного менеджмента в отношении с клиентами может стать конкурентным преимуществом даже против более крупных игроков рынка.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1 Мамырбаев А.М. Стратегии повышения конкурентоспособности малого и среднего бизнеса: дис. ... докт. философии (PhD): 6D050700. – Алматы, 2014. – 154 с.

- 2 Дьюхейм И. Курс МБА по стратегическому менеджменту: стратегия для малого бизнеса: пер. с англ. – 3-е изд. – М.: Альпина Паблишер, 2006. – 586 с.
- 3 Кэмпбл Д. Стратегический менеджмент: пер. с англ. Н.И. Алмазовой. – М.: Проспект, 2003. – 336 с.
- 4 Масаки И. Кайдзен: ключ к успеху японских компаний: пер. с англ. – М.: Альпина Паблишер, 2009. – 4-е изд. – 274 с.
- 5 Портер М. Конкуренция: пер. с англ. / под ред. Я.В. Заблудского. – СПб.: Вильямс, 2003. – 496 с.
- 6 Harrigan P., Ramsey E. and Ibbotson P. Exploring and explaining SME marketing: investigating e-CRM using a mixed methods approach // Journal of Strategic Marketing. Vol. 20. – 2012. – № 2. – April. – P. 127–163.
- 7 Aslam H. (2010). The implementation of Kaizen in SME. URL: <http://ru.scribd.com/doc/45935857/implementation-of-kaizen-in-smes> (дата обращения: 18.01.2017).

#### **Аңдатпа**

Табыстың негізгі факторы ретінде құндылық құру тізбегін қолдана және табыстың негізгі факторы ретінде саналатын менеджменттің құралдарын пайдалана, компаниялар стратегиялық қызметтің әрбір түрі өз бәсекелестеріне қарағанда тиімдірек жұмыс істесе, олар бәсекелестік артықшылыққа ие болады. Бұдан басқа, компаниялар үлкен құндылықтарды құру жүйесінің бөлігі болып табылады және жеткізушілермен де, таратушы арналармен де жұмысын тиімді ұйымдастыру арқылы қызметтерінің нәтижесін жақсарта алады. Авторлар шағын және орта бизнес үшін бәсекелестік артықшылықтар жасау стратегиясының ерекшеліктерін ашып, жаңа клиенттерді іздеудің тиімді құралы болып табылатын шағын және орта бизнес-те интернетті пайдаланудың артықшылықтары мен әдістерін анықтады. Іздеу жүйелерімен ынтымақтасу арқылы шағын және орта бизнес өз өнімдерін және қызметтерін электрондық хабарландыру тақталары, әлеуметтік желі сайттары, бейнеролик жіберілімі және т.б. арқылы жарналай алады. Сатып алушыға түсінікті құнды қамтамасыз ету арқылы бәсекелестік артықшылыққа қол жеткізілетінін есте сақтау керек. Егер сатып алушы тауар құндылығын түсінбесе, онда ол сұранысты қолданбайды. Мақалада шағын және орта бизнес кәсіпорындары қолданатын «кайдзен» жапондардың басқару жүйесі және оны Қазақстанда қолдану мүмкіндіктері ұсынылған. «Кайдзеннің» негізгі идеясы – бірде-бір күн жақсартусыз өтпеуі керек. «Кайдзен» философиясына сәйкес қомақты инвестицияларды тартпай және осы процесске барлық қызметкерлерді жұмылдырылатын аз мөлшерде жақсартуларды күптайды.

Тірек сөздер: негізгі факторлар, құралдар, бәсекеге қабілеттілік, артықшылық, стратегия, шағын бизнес, орта бизнес.

#### **Abstract**

The article pointed out that using a value chain and applying such a management tool as key success factors, companies gain a competitive advantage if they make each type of strategic activity more effectively than their competitors. In addition, companies are part of a larger value creation system, and can improve their performance by effectively organizing work, both with suppliers and with distribution channels. The authors have disclosed the specifics of strategies to create competitive advantages for small and medium-sized businesses, defined the advantages and methods of using the Internet in small and medium businesses, which is an effective tool for finding new customers. Cooperating with search engines, SMEs can aim to advertise their products and services using electronic bulletin boards, social networking sites, distribution of videos, etc. It should be remembered that a competitive advantage is achieved by providing a value that is understandable to the buyer. If the buyer does not understand the value of the goods, then he will not be in demand. The article presents the Japanese management system «Kaizen», used by small and medium-sized businesses and the possibility of its application in Kazakhstan. The basic idea of Kaizen is that without improvement there should not be a single day. In accordance with Kaizen philosophy, small improvements are welcome that do not require significant investment and involve all the staff in the process.

Key words: key factors, tools, competitiveness, advantage, strategy, small business, medium business.