

УДК 33

DOI: 10.34670/AR.2022.96.49.029

## Методы и способы развития компаний малого и среднего бизнеса в конкурентной среде

**Турганова Асия Толеугазыевна**

Директор ТОО «Сабиум»,  
050000, Республика Казахстан, Алматы, ул. Жамбыла, 114;  
e-mail: turganovaassiya@gmail.com

### Аннотация

В статье уточнены сущность и виды конкурентоспособности малого и среднего бизнеса. На основе предложенных подходов к сущности конкурентоспособности выявлены критерии и результирующие типы конкурентоспособности. Определены функциональные и ресурсные элементы потенциала конкурентоспособности предприятий как приоритетные методы и способы развития компаний малого и среднего бизнеса в конкурентной среде. Одним из важнейших методов борьбы за клиента является способность компании развивать свой конкурентный потенциал. Это основа процесса, поэтому многие называют его источником конкурентного преимущества. Его составляющие во многом определяют конкурентную стратегию компании, а также ее конкурентные позиции на рынке. Чаще всего конкурентный потенциал трактуется как совокупность материальных и нематериальных ресурсов предприятия, необходимых для его функционирования на рынке. Также говорят, что это ресурсы и навыки субъекта МСБ, закодированные в его истории, архитектуре и операционных процессах. При этом умение выявлять, анализировать и интерпретировать конкурентоспособность предприятий различного уровня позволяет не только лучше узнать их и понять специфику их функционирования, но и предпринимать более эффективные, более целенаправленные попытки повышения их эффективности и рыночной результативности.

### Для цитирования в научных исследованиях

Турганова А.Т. Методы и способы развития компаний малого и среднего бизнеса в конкурентной среде // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2022. Том 12. № 8А. С. 248-255. DOI: 10.34670/AR.2022.96.49.029

### Ключевые слова

Конкуренция, окружающая среда, конкурентный потенциал, нематериальные и материальные ресурсы, экономика.

## Введение

В связи с возрастающей ролью конкуренции наряду с процессами глобализации в последние годы возрос интерес к сопутствующим конкурирующим процессам. Конкурентоспособность является чертой участников экономики, поскольку для того, чтобы эффективно конкурировать и, несмотря на препятствия, создаваемые конкурентами, достигать поставленных целей, необходимо быть конкурентоспособными [Бармута, 2021].

Знания о сущности и эффективном формировании конкурентоспособности сегодня особенно необходимы компаниям малого и среднего бизнеса (далее – МСБ), доминирующим в большинстве экономических систем, которые хотя и играют ключевую роль в экономике, а во многих случаях обладают многими специфическими конкурентными преимуществами, до сих пор не имеют таких конкурентных преимуществ прорыва на рынок, как крупные предприятия [Орлов, 2020]. Все вышеизложенное актуализирует цель настоящего исследования, которая заключается в выявлении и обосновании эффективных методов и способов развития компаний малого и среднего бизнеса в конкурентной среде.

### Сущность и виды конкурентоспособности малого и среднего бизнеса

Для малого и среднего бизнеса тема конкурентоспособность очень важна, поскольку она всегда была необходимым условием успеха предприятий, а в эпоху расширения рынков и глобализации становится категорическим императивом их существования. Неконкурентоспособные предприятия, неспособные создать эту ценность хотя бы на нормальном уровне, чаще всего терпят неудачу, поэтому ключевой задачей управления компаниями малого и среднего бизнеса является обеспечение им соответствующего уровня конкурентоспособности.

Рассмотрим, что же такое конкурентоспособность малого и среднего бизнеса. В литературе по этому вопросу встречаются два подхода, конкурентоспособность можно понимать [Буркальцева, Верников, Гук, 2019; Шустова, 2020]:

- как атрибут, особенность или результат деятельности компании;
- как процесс достижения признака и результата, являющегося конкурентоспособностью, что равносильно осуществлению процесса конкуренции, т.е. достижению конкурентоспособности.

Таким образом, конкурентоспособность является, с одной стороны, признаком эффективно функционирующего предприятия (атрибутный подход), а с другой – процессом, в котором предприятия конкурируют за наиболее выгодное регулирование направлений своей деятельности (процессный или функциональный подход).

Таким образом, конкурентоспособность компании малого и среднего бизнеса можно рассматривать как ее способность создавать свое богатство и процветание, а быть конкурентоспособным означает иметь большую способность делать именно это. Таким образом, процессная конкурентоспособность предприятия приводит к достижению конкурентоспособности с точки зрения атрибутов. Принимая во внимание подходы к определению конкурентоспособности нами были выявлены критерии и результирующие типы конкурентоспособности (табл.1).

**Таблица 1 - Критерии и результирующие типы конкурентоспособности  
компания МСБ (авторское обобщение по данным [Буркальцева, Верников,  
Гук, 2019; Орлов, 2020; Шустова, 2020])**

<b>Критерий</b>	<b>Виды конкурентоспособности</b>
действия или эффекты	факториальная конкурентоспособность результирующая конкурентоспособность
интервал оценки	операционная конкурентоспособность системная конкурентоспособность
время оценки	конкурентоспособность ex post конкурентоспособность ex ante
Область функционирования	конкурентоспособность компании на рынках, выделенных, в соответствии с целью обсуждений, а именно: конкурентоспособность на рынке для определенного вида товаров и/или услуг, конкурентоспособность на рынке конкретных товаров и/или услуг, - конкурентоспособность на рынке для конкретного вида ресурса, - конкурентоспособность на рынке конкретной территории (например, конкурентоспособность предприятия на внутреннем рынке и/или на международном рынке).
время наблюдения	статическая конкурентоспособность динамическая конкурентоспособность
уровень конкурентоспособности	конкурентоспособность нормальная конкурентоспособность низкая конкурентоспособность высокая

Вышеупомянутые критерии и результирующие типы конкурентоспособности, хотя и являются лишь избранными, но мы полагаем, что они в достаточной степени иллюстрируют сложность концепции конкурентоспособности и возможность ее многогранного использования.

### **Детерминанты развития компаний малого и среднего бизнеса в конкурентной среде**

Как указано выше, понятие конкурентоспособности экономических операторов может быть определено с использованием различных методов и приемов классификации. Как следствие, выделяется множество различных способов восприятия и интерпретации этого явления. Предрасположенность компаний и условия окружающей среды составляют очень большую группу различных источников и детерминант конкурентоспособности. В зависимости от принятого способа трактовки феномена конкурентоспособности возможно определение различных концепций выявления и классификации факторов, оказывающих существенное влияние на эффективное и действенное создание желаемой рыночной позиции компании. Мы предлагаем универсальный подход, который подчеркивает различие факторов, формирующих силу рыночного предложения компании на основе критерия источника их происхождения (внутренний/внешний) и характера (материальный/нематериальный) [Бармута, 2021].

Внутренние детерминанты имеют свой источник внутри организации, составляющий уникальные и специфические условия, характерные для конкретной компании, в то время как внешними являются все события, ситуации, явления, объекты и сущности, которые не

являются составляющими рассматриваемого предприятия, но оказывают влияние на конкурентоспособность компании и ее конкурентов. Это означает, что они являются общими условиями функционирования для каждого из хозяйствующих субъектов одновременно, определяя правила игры и возможности развития, создавая возможности, а также барьеры и угрозы.

Ресурсами предприятия можно назвать все, что остается в его распоряжении и влияет на его функционирование. Ресурс – это любой фактор производства, находящийся в распоряжении предприятия и используемый в процессе производства, распределения, обмена и потребления». Материальные ресурсы относятся к внутренней группе детерминантов конкурентоспособности компаний, имеют физическую форму, легко поддаются подсчету, и в любой момент их стоимость, обычно выраженная в деньгах, известна. Они обеспечивают отличную основу для проведения анализа и прямых сравнений конкурентов на рынке. Нематериальные активы не имеют физической формы, их трудно идентифицировать и подсчитать, а их стоимость трудно оценить. Это уникальные, нефизические активы, которые трудно имитировать через рыночных конкурентов. Эмпирические исследования показывают, что эти ресурсы оказывают гораздо большее влияние на силу создаваемого потенциала конкурентоспособности, в основном благодаря трем уникальным особенностям [там же; Буркальцева, Верников, Гук, 2019; Грязева, 2020]:

- нематериальные ресурсы и связанные с ними навыки со временем становятся более ценными, в отличие от материальных ресурсов, которые подвержены физическому износу и/или амортизации (потере стоимости);
- возможности одновременного использования в разных местах одновременно (например, в нескольких отделах компании);
- нематериальные ресурсы уникальны по своей природе и должны быть проработаны конкретной компанией (этот процесс часто требует длительного периода времени), в отличие от материальных ресурсов.

Вышеуказанные особенности определяют, что предприятия сектора МСБ должны прилагать все усилия для того, чтобы основывать свое развитие на максимальном использовании нематериальных ресурсов. Крупные экономические операторы со значительными ресурсами в финансовом отношении с большей вероятностью будут более охотно конкурировать (и легче выигрывать) на уровне материальных ресурсов, чем это было бы в случае с привлечением нематериальных ресурсов.

Универсальное понятие также позволяет классифицировать и описывать дополнительные детерминанты, ориентированные на внешний вид рассматриваемого предмета. Существует три уровня (типа) окружающей среды – микросреда, макросреда и мезоуровень. Эта особенность универсальной (ресурсной) модели крайне важна, поскольку каждый субъект, осуществляющий предпринимательскую деятельность, является открытой системой, которая взаимодействует со своей средой – предприятие существует «в» и «благодаря» среде. Окружающая среда влияет на условия функционирования компаний, определяет правила игры, а также возможности для развития компании - создавая возможности, но также барьеры и угрозы. Среда организации — это все, что находится за ее пределами, за ее пределами и влияет на нее. Это могут быть любые события, ситуации, явления, объекты и субъекты, которые, не являясь компонентами рассматриваемого предприятия, оказывают влияние на его конкурентоспособность.

Компаниям из сектора МСБ следует искать источники своего конкурентного

преимущества перед крупными хозяйствующими субъектами среди детерминант микросреды. Здесь действует принцип, аналогичный принципу нематериальных ресурсов. Корпорации и крупные компании, стремящиеся создать единую бизнес-систему, часто не могут эффективно использовать различные факторы, характерные только для данной области. Другой предпосылкой является тот факт, что крупным субъектам с рассредоточенной деятельностью просто невыгодно специализироваться слишком узко, т.е. обслуживать ниши, как продуктовые, так и географические.

### **Методы и способы борьбы за клиента компаниями малого и среднего бизнеса**

Процессы, ведущие к желаемому, и в то же время устойчивому в долгосрочной перспективе уровню конкурентоспособности МСБ в силу их специфики, не могут происходить стихийно, а должны систематически планироваться, реализовываться и контролироваться, то есть, подлежать управлению. Для того чтобы управление конкурентоспособностью приносило результаты, оно должно характеризоваться непрерывным, продуманным и спланированным воздействием на различные подсистемы конкурентоспособности с учетом наличия петель обратной связи между ними. Этими подсистемами являются конкурентный потенциал, конкурентное преимущество, инструменты конкуренции и конкурентные позиции [там же].

С точки зрения повышения эффективности борьбы за клиента можно выделить одиннадцать функциональных сфер среди ресурсов и навыков предприятия, и в них характерные элементы потенциала конкурентоспособности предприятий (табл.2).

**Таблица 2 - Функциональные и ресурсные элементы потенциала конкурентоспособности предприятий (авторское обобщение по данным [там же; Малахов, 2020])**

Сфера	Элементы
Производственная сфера	прогрессивность технологии, качество машинного парка, степень автоматизации производственных процессов, квалифицированные инженерные кадры, уровень компьютеризации производственных процессов;
Область управления качеством	наличие сертификатов качества товаров, систем мотивации к высокому качеству продукции, уровень вовлеченности менеджмента в реализацию программ обеспечения высокого качества, системы обеспечения качества, например. ISO или НАССР, навыки и знания персонала, отвечающего за совершенствование и контроль качества.
Информационная область	знание потребностей клиентов, поставщиков, знание текущей ситуации на рынке, знание конкурентов
Область маркетинга	использование и бюджет маркетинговых мероприятий, наличие и эффективность работы торговых представителей, квалифицированного маркетингового персонала, перспектива применения гибкой ценовой политики, умение предвидеть потребности и поведение потребителей ассортимент услуг послепродажного обслуживания (сервис, гарантия), ассортимент доступной дистрибуторской сети, отдельный бюджет на рекламную деятельность;
Научно-исследовательская и опытно-конструкторская деятельность	наличие квалифицированных научно-исследовательских и опытно-конструкторских ячеек и их технического оснащения, умение создавать новые технологии и продукты, умение прогнозировать изменения в технологиях и технологиях, сотрудничество с научными учреждениями;
Область организации	и форма организации компании, ее размер, управленческие знания и опыт управленческого персонала, стиль управления, используемая стратегия развития,

Сфера	Элементы
управления	умение ориентироваться на стратегию компании, эффективность оперативного управления, смелость брать на себя риски, использование руководством иностранных языков, использование инновационных методов принятия решений;
Логистическая система	методы взаимоотношений с поставщиками, наличие ресурсов, удобство расположения, умение предвидеть изменения на рынках поставок, знакомство с текущей ситуацией на рынке поставок;
Сфера занятости	качество и образованность трудоустроенного персонала, лояльность сотрудников, умение пользоваться персоналом иностранными языками, креативность персонала и открытость к изменениям, используемые системы мотивации и подбора персонала, эффективность работы;
Финансовая сфера	структура основных средств, финансовые и бухгалтерские знания и навыки, использование систем управленческого учета, наличие внешних источников финансирования, объем удельных общих затрат, постоянные затраты, умение планировать доходы и затраты;
Область продвижения и распространения продукции	способ связи с клиентами и потребителями, использование множественных форм распределения
Сфера нематериальных ресурсов	имидж компании, наличие патентов, организационная культура компании, наличие лояльных клиентов, тенденция к активной конкуренции, тенденция компании к обучению

## Заключение

Таким образом, одним из важнейших методов борьбы за клиента является способность компании развивать свой конкурентный потенциал. Это основа процесса, поэтому многие называют его источником конкурентного преимущества. Его составляющие во многом определяют конкурентную стратегию компании, а также ее конкурентные позиции на рынке. Чаще всего конкурентный потенциал трактуется как совокупность материальных и нематериальных ресурсов предприятия, необходимых для его функционирования на рынке. Также говорят, что это ресурсы и навыки субъекта МСБ, закодированные в его истории, архитектуре и операционных процессах.

При этом умение выявлять, анализировать и интерпретировать конкурентоспособность предприятий различного уровня позволяет не только лучше узнать их и понять специфику их функционирования, но и предпринимать более эффективные, более целенаправленные попытки повышения их эффективности и рыночной результативности.

## Библиография

1. Бармута К.А. Инновационная деятельность субъектов малого и среднего предпринимательства России: состояние и барьеры развития // Ученые записки Крымского федерального университета имени В.И. Вернадского. Экономика и управление. 2021. № 2. С. 3-12.
2. Буркальцева Д.Д., Верников В.А., Гук О.А. Роль институциональных факторов на развитие малого и среднего предпринимательства: инфраструктура обеспечения финансовой безопасности // Научный вестник: финансы, банки, инвестиции. 2019. № 4 (49). С. 58-66.
3. Грязева М.С. Механизм стратегического планирования конкурентного потенциала предприятия // Вестник Института экономических исследований. 2020. № 3 (19). С. 49-54.
4. Елагина А.С. Роль малого бизнеса в производстве сельскохозяйственной продукции: обеспечение доступности органических продуктов // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2019. Том 9. № 2В. С. 265-274.
5. Елагина А.С. Роль фермерских хозяйств в обеспечении доступности продовольствия В книге: Новое в науке и образовании. Тезисы докладов Международной ежегодной научно-практической конференции Еврейского

- университета. Ответственный редактор Ю.Н. Кондракова. 2019. С. 28-29.
6. Елагина А.С., Гендель С.Ю., Смирнов В.И. Услуги в области сельского хозяйства крестьянским-фермерским хозяйствам: возможности и перспективы (часть 1) // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2021. Том 11. № 10В. С. 389-402. DOI: 10.34670/AR.2021.51.29.005
  7. Смирнова О.О., Елагина А.С. Устойчивость фермерского хозяйства в условиях глобализации: обобщение международных исследований // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2020. Том 10. № 7В. С. 254-261. DOI: 10.34670/AR.2020.44.61.006
  8. Малахов Ю.М. Взаимосвязь конкурентного потенциала предприятия с уровнем его конкурентоспособности // Скиф. 2020. № 3 (43). С. 9-15.
  9. Орлов П.Н. Правовые и институциональные аспекты развития частного предпринимательства на пространстве ЕАЭС // Русская политология. 2020. № 4 (17). С. 116-118.
  10. Шустова Т.А. Формирование конкурентных преимуществ малого и среднего бизнеса в России в условиях современной нестабильности // Символ науки. 2020. № 6. С. 78-84.

## **Methods and ways of development of small and medium business companies in a competitive environment**

**Asiya T. Turganova**

Director of Sabium LLP,  
050000, 114, Zhambyla str., Almaty, Republic of Kazakhstan;  
e-mail: turganovaassiya@gmail.com

### **Abstract**

The article clarifies the essence and types of competitiveness of small and medium-sized businesses. Based on the proposed approaches to the essence of competitiveness, criteria and resulting types of competitiveness are identified. The functional and resource elements of the enterprise competitiveness potential are determined as priority methods and methods for the development of small and medium-sized businesses in a competitive environment. One of the most important methods of fighting for a client is the company's ability to develop its competitive potential. It is the heart of the process, which is why many refer to it as a source of competitive advantage. Its components largely determine the competitive strategy of the company, as well as its competitive position in the market. Most often, competitive potential is interpreted as a set of tangible and intangible resources of an enterprise necessary for its functioning in the market. It is also said that these are the resources and skills of the SME entity, encoded in its history, architecture and operational processes. At the same time, the ability to identify, analyse and interpret the competitiveness of enterprises of various levels allows not only to get to know them better and understand the specifics of their functioning, but also to make more effective, more targeted attempts to increase their efficiency and market performance.

### **For citation**

Turganova A.T. (2022) Metody i sposoby razvitiya kompanii malogo i srednego biznesa v konkurentnoi srede [Methods and ways of development of small and medium business companies in a competitive environment]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 12 (8A), pp. 248-255. DOI: 10.34670/AR.2022.96.49.029

---

**Keywords**

Competition, environment, competitive potential, intangible and material resources, economics.

**References**

1. Barmuta K.A. (2021) Innovatsionnaya deyatel'nost' sub"ektov malogo i srednego predprinimatel'stva Rossii: sostoyanie i bar'ery razvitiya [Innovative activity of subjects of small and medium-sized businesses in Russia: state and development barriers]. *Uchenye zapiski Krymskogo federal'nogo universiteta imeni V.I. Vernadskogo. Ekonomika i upravlenie* [News of Crimean Federal University. Economics and Management], 2, pp. 3-12.
2. Burkal'tseva D.D., Vernikov V.A., Guk O.A. (2019) Rol' institutsional'nykh faktorov na razvitie malogo i srednego predprinimatel'stva: infrastruktura obespecheniya finansovoi bezopasnosti [The role of institutional factors in the development of small and medium-sized businesses: financial security infrastructure]. *Nauchnyi vestnik: finansy, banki, investitsii* [Scientific Bulletin: Finance, Banks, Investments], 4 (49), pp. 58-66.
3. Elagina A.S. (2019) Rol' fermerskikh khozyaistv v obespechenii dostupnosti prodovol'stviya [The role of farmers in ensuring food availability]. V knige: *Novoe v nauke i obrazovanii. Tezisy dokladov Mezhdunarodnoi ezhegodnoi nauchno-prakticheskoi konferentsii Evreiskogo universiteta. Otvetstvennyi redaktor Yu.N. Kondrakova* [In the book: New in science and education. Abstracts of the International Annual Scientific and Practical Conference of the Hebrew University. Executive editor Yu. N. Kondrakova] pp. 28-29.
4. Elagina A.S. (2019) Rol' malogo biznesa v proizvodstve sel'skokhozyaystvennoy produktsii: obespecheniye dostupnosti organicheskikh produktov [The role of small businesses in agricultural production: ensuring the availability of organic products]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 9 (2B), pp. 265-274.
5. Elagina A.S., Gendel' S.Yu., Smirnov V.I. (2021) Uslugi v oblasti sel'skogo khozyaistva krest'yanskim-fermerskim khozyaistvam: vozmozhnosti i perspektivy (chast' 1) [Services in the field of agriculture to peasant farms: opportunities and prospects (part 1)]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 11 (1A), pp. 389-402. DOI: 10.34670/AR.2021.51.29.005
6. Gryazeva M.S. (2020) Mekhanizm strategicheskogo planirovaniya konkurentnogo potentsiala predpriyatiya [The mechanism of strategic planning of the competitive potential of the enterprise]. *Vestnik Instituta ekonomicheskikh issledovaniy* [Bulletin of the Institute of Economic Research], 3 (19), pp. 49-54.
7. Malakhov Yu.M. (2020) Vzaimosvyaz' konkurentnogo potentsiala predpriyatiya s urovnem ego konkurentosposobnosti [The relationship of the competitive potential of the enterprise with the level of its competitiveness]. *Skif* [Scythian], 3 (43), pp. 9-15.
8. Orlov P.N. (2020) Pravovye i institutsional'nye aspekty razvitiya chastnogo predprinimatel'stva na prostranstve EAES [Legal and Institutional Aspects of the Development of Private Entrepreneurship in the EAEU]. *Russkaya politologiya* [Russian Political Science], 4 (17), pp. 116-118.
9. Shustova T.A. (2020) Formirovanie konkurentnykh preimushchestv malogo i srednego biznesa v Rossii v usloviyakh sovremennoi nestabil'nosti [Formation of the competitive advantages of small and medium-sized businesses in Russia in the conditions of modern instability]. *Simvol nauki* [Symbol of science], 6, pp. 78-84.
10. Smirnova O.O., Elagina A.S. (2020) Ustoichivost' fermerskogo khozyaistva v usloviyakh globalizatsii: obobshchenie mezhdunarodnykh issledovaniy [Sustainability of farming in the context of globalization: a generalization of international studies]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 10 (7B), pp. 254-261. DOI: 10.34670/AR.2020. 44.61.006