

ВНУТРЕННИЕ ФАКТОРЫ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ЧАСТНЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ В БЕЛАРУСИ

Аналитическая записка

Елена Ракова*

Резюме

В данной работе анализируется отношение руководителей МСП к внутренним факторам, определяющим успешность их развития в Беларуси. Большинство белорусских МСП концентрируется на внешних барьерах и препятствиях для своего развития в лице специфического бизнес климата. Однако в странах с рыночной экономикой МСП в первую очередь уделяют внимание внутренним факторам повышения своей конкурентоспособности в виде обучения средних и высших менеджеров, наличия стратегии развития, формирования команды и пр. Анализ подтвердил наличие слабой положительной связи между обучением персонала на МСП и их экономическим положением. В тоже время в Беларуси многие МСП, в силу своей высокой нишевости и сложной регуляторной среды, большее внимание уделяют хорошим связям с клиентами, с одной стороны, и знанию законодательства, умению соответствовать его требованиям, наличию знакомств в органах управления. Сохранение таких факторов конкурентоспособности является достаточно сомнительным и более того, станет фактором, снижающим конкурентоспособность в долгосрочной перспективе. Соответственно, в работе предложены отдельные рекомендации, направленные на укрепление внутренних факторов конкурентоспособности белорусских МСП, которые с течением времени будут увеличивать свою актуальность.

Содержание

1. Введение	2
2. Внутренние факторы, определяющие развитие МСП.....	2
3. Влияние внутренних факторов на экономический успех МСП.....	4
4. Экономическое положение МСП и обучение персонала.....	5
5. Выводы и рекомендации	7
Приложение А	9
Приложение Б.....	10

Рабочий материал Исследовательского центра ИПМ
WP/07/08



ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ЦЕНТР ИПМ
исследования • прогнозы • мониторинг

ул. Захарова, 76–88, 220088, Минск, Беларусь
тел./факс +375 17 210 0105
веб-сайт: <http://research.by/>, e-mail: research@research.by

© 2007 Исследовательский центр ИПМ

Позиция, представленная в документе, отражает точку зрения авторов и может не совпадать с позицией организаций, которые они представляют

* Елена Ракова – к.э.н., экономист Исследовательского центра ИПМ, e-mail: rakova@research.by.

1. Введение

Анализу параметров и специфике бизнес климата в Беларуси посвящено множество исследований. Однако большинство из них однонаправлено, концентрируясь вокруг внешних факторов, определяющих развитие бизнеса, в первую очередь, затрудняющих его развитие. В тоже время, несмотря на неблагоприятные условия, создаваемые органами управления для функционирования МСП, их количество на рынке не уменьшается (хотя и почти не растет). Более того, сами руководители и собственники МСП заявляют об оптимистических и амбициозных планах своего развития.

Соответственно, встает вопрос об источниках и секретах успеха (роста бизнеса). Очевидно, что если существует целый комплекс внешних факторов, создающих неблагоприятный фон для развития бизнеса, но вопреки ему МСП не просто выживают, но и развиваются, то существуют и факторы противодействия. Логично, что большая часть этих факторов является внутренними, т.е. зависимыми от самого МСП, навыков, компетенций и стратегического видения его руководства. Комбинация политики маркетинга, производства, управленческой и кадровой политики, стратегий развития в одних случаях создает рецепт успеха, а в других – определенного провала развития бизнеса.

В данной работе сделана попытка проанализировать всю совокупность внутренних факторов, которые как мешают, так и помогают в ведении бизнеса. Во втором разделе рассматриваются оценки внутренних факторов, сделанные руководителями МСП в ходе эмпирического исследования¹. В третьем разделе исследуется влияние отдельных внутренних факторов на экономическое положение и успех МСП. В четвертом анализируются отдельные аспекты обучения сотрудников на белорусских частных предприятиях. В пятом разделе содержатся основные выводы и рекомендации.

2. Внутренние факторы, определяющие развитие МСП

Эмпирические исследования бизнеса в Беларуси говорят о тенденции улучшения экономических показателей МСП. Так, более 60% респондентов отметили улучшение экономического положения фирмы в последние три года и оценили свой бизнес как достаточно успешный. При этом основным внешним фактором, способствующим успеху МСП, является рост платежеспособного спроса в стране². Этот рост во многом «перекрывает» негативное воздействие, оказываемое на развитие бизнеса со стороны регуляторной среды.

В тоже время, несмотря на усилия правительства по улучшению отдельных параметров регуляторной среды, она по-прежнему является значительным внешним барьером. Однако опыт многих МСП показывает, что к барьерам и административным ограничениям внешней среды можно и нужно приспосабливаться, поскольку регуляторная среда меняется в лучшую сторону крайне медленно. Да, издержки этого приспособления высоки (в виде непроизводительно потраченного времени и более высоких издержек). Однако при наличии определенного количества бухгалтеров и юристов, МСП могут не просто выживать или сохранять достигнутый уровень, но и развиваться. Более того, имеется и прямая связь: чем старше и крупнее МСП, чем оно амбициознее (например, в виде осуществления экспортной деятельности), тем больше такое МСП делает ставку на внутреннее, а не внешнее совершенствование.

Соответственно, на первый план для успешного развития МСП выходят внутренние факторы, управляемые со стороны менеджмента. Традиционно, в теории бизнеса к таким факторам относят политику подбора и мотивации персонала, создание и обучение команды,

¹ Все данные взяты из исследования «Факторы успеха белорусских МСП», проведенного экспертами Исследовательского центра совместно с экспертами центра CASE (Варшава). В исследовании приняли участие 420 МСП. Распределение вопросов на все вопросы анкеты можно найти на сайте Исследовательского центра ИПМ <http://research.by/rus/surveys/cf8d430297c09de2.html>

² См. аналитическую записку WP/07/07 «Ведение бизнеса в Беларуси: проблемы, барьеры и способы их преодоления».

реализуемую политику в области маркетинга и менеджмента, наличие стратегии и т.д. Эти факторы, при правильном их использовании, создают значительные выгоды для МСП.

Среди таких факторов руководители белорусских МСП в первую очередь выделяют работу с клиентами, а также наличие «команды» и ее компетенции (табл. 1). В тоже время, достаточно большой частью респондентов высоко (в четыре и пять баллов) были оценены такие факторы как знание и соблюдение законодательства, знакомство с органами власти, умение обходить отдельные положения законодательства, т.е. наличие хороших юристов и бухгалтеров. По значимости (средней оценке) эти факторы превзошли обладание современными технологиями, наличие стратегии или рыночной ниши, постоянное обучение и развитие персонала (приложение А).

Таблица 1

Распределение ответов на вопрос «Какие внутренние (управляемые со стороны предприятия) факторы помогают Вам в ведении бизнеса?», %

	«1» – это не имеет значения, «5» – это очень помогает					Среднее значение
	1	2	3	4	5	
Долговременные связи с клиентами	2.0	2.6	13.9	28.7	52.8	4.28
Индивидуальный подход к клиентам	2.0	4.1	13.4	28.9	51.6	4.24
Высокая квалификация персонала	1.6	3.7	15.1	32.4	47.3	4.20
Наличие «команды»	2.7	6.1	15.3	28.6	47.3	4.12
Эффективное управление предприятием	2.4	4.0	16.2	39.2	38.2	4.07
Высокое качество продукции/услуг	3.8	4.0	17.4	33.7	41.1	4.04
Комплексное обслуживание клиентов	5.4	5.6	16.8	27.9	44.3	4.00
Знание рынка, умение предвидеть рыночную конъюнктуру	3.8	4.8	19.1	36.5	35.7	3.96
Способность производить конкурентоспособную продукцию	5.8	4.4	16.4	35.3	38.0	3.95
Отлаженная система продаж/сбыта	5.8	5.4	18.7	35.3	34.7	3.88

Источник: собственные расчеты автора.

Важное значение имеют препятствия и барьеры, затрудняющие развитие МСП изнутри. Как показало исследование, топ-10 внутренних трудностей для белорусских МСП состоит в основном из нехватки финансовых средств, дороговизны сырья, высоких издержек на оплату труда, а также неэффективного управления предприятием (табл. 2). При этом значимость внутренних барьеров для ведения бизнеса с точки зрения респондентов оказалась ниже (оценки в районе трех баллов), чем внутренних факторов, способствующих развитию бизнеса (а также внешних барьеров).

Таблица 2

Распределение ответов на вопрос «Какие внутренние (управляемые со стороны предприятия) факторы мешают Вам в успешном ведении бизнеса?», %

	«1» – это не имеет значения, «5» – это очень помогает					среднее значение
	1	2	3	4	5	
Нехватка собственных средств для развития предприятия	9.0	12.4	26.2	26.2	26.2	3.5
Нехватка оборотных средств	9.7	12.2	28.5	28.0	21.6	3.4
Высокие затраты на сырье, детали и т.п. (речь идет об используемых в производственной деятельности)	13.7	13.7	30.5	24.0	18.1	3.2
Неэффективное управление предприятием	18.8	14.4	24.5	23.7	18.6	3.1
Высокие издержки на оплату труда	13.7	14.9	32.8	24.8	13.7	3.1
Отсутствие хороших бизнес-идей	18.8	15.2	26.9	22.4	16.7	3.0
Страх принять неправильные решения, которые приведут к убыткам	16.3	17.9	31.7	26.3	7.9	2.9
Недостаток производственных мощностей для удовлетворения спроса	21.1	17.8	27.3	20.9	13.0	2.9
Проблемы с нахождением рыночной ниши	19.3	18.3	32.8	20.4	9.2	2.8
Устаревшее имущество, технологи и т.п.	21.0	19.5	28.3	20.3	10.9	2.8

Источник: собственные расчеты автора.

Такие внутренние проблемы бизнеса, как сложность увольнения или поиска хороших специалистов, отношения топ-менеджеров с собственниками, квалификации персонала, текучесть кадров и др., которые являются важными для МСП, работающих в рыночной экономике, пока малозначимы для большинства белорусских МСП (приложение Б). В целом это говорит о слабой развитости МСП, о том, что проблемам кадровой политики, управления и обучения персонала в настоящее время большинство МСП не уделяет должного внимания.

Более высоко, чем в среднем по выборке, отсутствие рыночной ниши, нехватку финансовых средств, отсутствие хороших бизнес идей отметили МСП, занятые производством и МСП, занятые в сфере торговли и общественного питания. Неэффективное управление предприятием более высоко было оценено МСП, работающими в сфере консалтинговых и юридических услуг.

При этом более крупные фирмы большинство внутренних проблем оценивают немного выше, чем более мелкие фирмы.

3. Влияние внутренних факторов на экономический успех МСП

Как было отмечено выше, основным фактором, определяющим успех белорусским МСП, является рост платежеспособного спроса в стране. Наличие этого фактора затрудняет анализ других факторов, в первую очередь, внутренних. Однако такой анализ важен, поскольку в случае изменения ситуации (прихода новых, более сильных игроков, упрощения регуляторной среды, которое нивелирует многие текущие факторы конкурентоспособности, ухудшения макроэкономической ситуации и т.д.) на первый план выйдут именно факторы внутренней конкурентоспособности. На рынке останутся только те МСП, которые смогут на равных конкурировать с другими, глобальными игроками и конкурентами.

В среднем, успех своего бизнеса по пятибалльной шкале респонденты оценили в 3.64 балла. Однако анализ внутренних факторов и оценок успешности белорусских МСП показывает следующие положительные зависимости:

- при более высокой оценке фактора «эффективное управление предприятием», респонденты более высоко оценивают успех своего бизнеса;
- постоянное обучение и развитие персонала приводит к более высокой оценке успешности бизнеса;
- наличие эффективной стратегии положительно связано с успехом МСП;
- знание рынка и умение предвидеть рыночную конъюнктуру приводит к более высокой оценке успешности бизнеса;
- более высокие оценки профессионального уровня менеджеров, квалификации персонала, наличие команды, уникальный характер продукции также имеют следствием более высокие оценки респондентами успешности своего МСП.

В тоже время, такие факторы как знание законодательства и его соблюдение, умение отстаивать свою правоту, наличие знакомств и хороших отношений с органами управления, диверсификация продуктов и рынков не показывает такой зависимости.

Согласно проведенному исследованию только 22% МСП меняло сферу своей деятельности или расширяло ее. Однако изменение или расширение сфер активности не является «рецептом» (фактором) успеха. Белорусские МСП могут быть успешными или не очень (через призму состояния их экономического положения), как развивая в одном направлении однажды начатый бизнес, так и расширяя и изменяя сферы своих бизнес интересов. Это опять же, объясняется спецификой регуляторной среды Беларуси. Высокие издержки по расширению (смене) деятельности (в виде необходимых разрешений), необходимость новых знаний и знакомств, сложность получения кредитов, а также «нишевость» определенных МСП нивелируют преимущества динамичного ведения бизнеса (по сравнению со статичными).

Кроме того, большинство респондентов заявило о высоком уровне конкуренции на своем основном рынке. Однако расчеты не подтверждают гипотезу о влиянии количества кон-

курентов или типа основного потребителя на успешность (экономическое положение) предприятий МСП (отсутствие значимой связи между этими показателями). Соответственно, гипотеза о том, что наличие той или иной группы потребителей как основного клиента (например, государственного или бюджетного предприятия) определяет экономическое положение того или иного МСП не состоятельна. Любой тип клиентов может вести как к успеху и росту экономического благосостояния МСП, так и его провалу.

Следующие внутренние факторы, препятствующие развитию МСП, негативно связаны с экономическим положением и успехом МСП:

- нехватка и отсутствие компетенций;
- нехватка финансовых средств;
- проблемы с физическим капиталом и дороговизной сырья;
- проблемы с кадрами.

В тоже время, МСП с хорошим экономическим положением таких проблем не испытывают.

Интересная особенность – те МСП, которые отметили свой бизнес как крайне неуспешный, не считают, что это связано с проблемами управления и принятия решений (отрицательная связь между этими переменными). Таким образом, в неуспехе и провале бизнеса виноваты кто угодно и что угодно, только не сами руководители и собственники МСП.

Таким образом, значительная часть МСП является «нишевой». Наличие определенной ниши, особые отношения с клиентами, «уникальность» продукции – эти и другие факторы определяют успех целой группы МСП. Данные ниши располагаются в разных отраслях. При этом, как показывает анализ, новые МСП (МСП-новички) являются относительно менее нишевыми, чем давно находящиеся на рынке МСП (МСП-старожилы). Новые предприятия, чтобы успешно конкурировать с отечественными и иностранными конкурентами, с большей вероятностью будут диверсифицировать рынки и продукты, работать с клиентами, заниматься обучением персонала и формированием команды. В «нише» уровень конкуренции относительно ниже, более того, все условия ведения бизнеса давно изучены и хорошо знакомы. Именно наличие определенных продуктов (ниш) позволяет долго и успешно выживать группе МСП-старожилов. В тоже время для молодых МСП чаще более важны такие факторы как наличие продуктовой стратегии, команда и ее компетенции, способность эффективно производить и продавать как условия их успешной деятельности.

4. Экономическое положение МСП и обучение персонала

Квалификации персонала отмечались респондентами как среди факторов, способствующих успеху МСП, так и затрудняющих их развитие. В тоже время, обучение, как рядовых сотрудников, так и топ-менеджеров, пока еще не характерно для большинства белорусских МСП. Возможно, это объясняется тем, что сами руководители МСП не до конца понимают важность бизнес-образования. Так, только 10% МСП имеет сотрудников со степенью МВА, в основном это г. Минск.

Согласно проведенному исследованию, более всего обучение необходимо работникам бухгалтерии и отдела продаж, что связано со спецификой ведения бизнеса в Беларуси – сложное и противоречивое законодательство делает актуальным квалификации бухгалтерии, а сложившаяся конъюнктура (рост платежеспособного спроса) – умение продавать (табл. 3).

Следует отметить, что среди тех МСП, где имеются работники со степенью МВА, обучение работников различных подразделений имеет большее значение, чем среди тех, где таких специалистов нет. Так, обучение топ-менеджеров среди МСП с МВА в четыре и пять баллов было отмечено в 64% случаев против 36% среди МСП без МВА; по обучению менеджеров среднего звена это 64% и 34%; по специалистам отдела маркетинга – 70% и 37%, отдела закупок 44% и 25%. В тоже время по актуальности обучения бухгалтеров и работников отдела продаж таких различий не наблюдается.

**Распределение ответов на вопрос «Насколько специалистам различных подразделений
Вашего предприятия необходимо обучение?», %**

	«1» – работникам данного подразделения обучение не нужно, «5» – работникам данного подразделения обучение крайне необходимо					Среднее значение
	1	2	3	4	5	
1. Бухгалтерия	19.6	13.3	23.8	23.8	19.6	3.10
2. Отдел продаж	20.4	14.4	20.8	23.4	21.1	3.11
3. Отдел маркетинга	22.2	11.8	24.7	21.9	19.4	3.05
4. Отдел закупок	25.0	18.9	29.8	17.1	9.2	2.68
5. Производство	26.0	12.5	24.0	19.0	18.5	2.91
6. Менеджеры среднего звена	20.5	14.9	28.4	22.4	13.7	2.94
7. Топ-менеджеры	24.5	12.6	25.0	18.6	19.3	2.95

Источник: собственные расчеты авторов.

45% МСП в среднем по выборке организует дополнительное обучение (повышение квалификации, переподготовку) рабочих и рядовых работников. Основными формами обучения являются курсы, семинары и тренинги (27%), обучение внутри компании своими силами (20%) и самообразование (17%). В тоже время обучение работников среднего и высшего персонала отметило 40% МСП. При этом наиболее распространенными среди методов переквалификации менеджеров является обучение на курсах, семинарах и тренингах (33%), самообразование (16%), обучение внутри компании своими силами (14%).

В целом по выборке в 2006 г. 21% топ-менеджеров, 19% менеджеров среднего звена и 25% рабочих и рядовых работников прошло обучение. При этом в региональном разрезе выделяются Гродненская область и г. Минск; в отраслевом – МСП транспорта, связи, юридических, аудиторских и консалтинговых услуг; более старые и более крупные фирмы.

Анализ показывает связь между обучением и изменением экономического положения за последние два года и нынешним положением, а также связь между обучением на курсах (семинарах, тренингах) и прогнозом в отношении экономического положения предприятия на ближайшие два года экономическим положением предприятия. Таким образом, значимость обучения сотрудников в прошлом и настоящем самым непосредственным образом связана с экономическим успехом МСП.

Таблица 4

Обучение персонала и экономическое положение МСП

	Обучение на курсах, семинарах, тренингах	Обучение внутри компании своими силами	Стажировки	Обучение внутри компании с привлечением сторонних специалистов	Самообразование
Как изменилось экономическое положение предприятия за последние 2 г/	-0.009	0.224*	0.229*	0.202*	0.064
Нынешнее положение предприятия	0.042	0.175*	0.246*	0.234*	0.154*
Прогноз в отношении экономического положения предприятия на ближайшие 2 г/	0.160*	0.134	0.119	0.019	0.084

* коэффициенты значимы при уровне однопроцентной значимости (0.01).

Примечание. Коэффициенты Пирсона.

Источник: собственные расчеты авторов.

5. Выводы и рекомендации

Несмотря на специфическую регуляторную среду в виде высоких налогов и сложного налогового законодательства, многочисленных высоких административных барьеров, проверок и штрафов, белорусские МСП продолжают оставаться на рынке и даже пытаются развиваться.

Факторы успеха для разных МСП разные, однако, основополагающим объяснением улучшением экономического положения большинства МСП является рост платежеспособного спроса.

Основными внутренними факторами, определяющими успех МСП, являются связи с клиентами, наличие квалифицированного персонала, эффективное управление предприятием. В тоже время, белорусская специфика приводит к тому, что для части МСП важным конкурентным преимуществом и фактором, способствующим развитию, является знание законодательства, наличие необходимых связей в органах управления, высокие барьеры входа на рынок. В случае изменения ситуации в стране (либерализация условий хозяйствования, ухудшение ситуации с ростом платежеспособного спроса) эта часть МСП столкнется с трудностями, связанными с потерей части привычных конкурентных преимуществ.

Анализ не показал наличие статистически значимой связи между размером или годом создания МСП, сферой его деятельности и внутренней оценкой значимости факторов, способствующих или препятствующих развитию бизнеса.

В тоже время существует слабая положительная корреляция между экономическим положением МСП (степенью его успешности) и более высокой оценкой таких факторов как эффективное управление предприятием; постоянное обучение и развитие персонала; наличие эффективной стратегии; гибкость, способность изменять и/или расширять профиль деятельности; высокий профессиональный уровень менеджеров; высокая квалификация персонала; наличие команды.

Как было отмечено выше, анализ показывает наличие связи между обучением и экономическим положением. Исходя из этого, можно выделить *следующие рекомендации для руководителей и собственников МСП*, которые будут способствовать дальнейшему экономическому развитию их предприятий:

- уделять большее внимание внутренним факторам собственной конкурентоспособности;
- более внимательно относиться к необходимости и качеству обучения среднего и высшего звена менеджеров, в первую очередь для специалистов в области управления и маркетинга;
- профессионально обучать работников низшего звена;
- развивать и поддерживать долгосрочные связи с клиентами;
- разрабатывать стратегии развития бизнеса, делая упор на инновационность, необходимость наличия стратегии, обучение персонала, формирование команды и прочие факторы, актуальные при функционировании в условиях либерализуемых рынков;
- создавать площадки для профессионального диалога и для диалога с органами управления, пытаться влиять на принятие решений, касающихся предпринимательского климата в стране;
- реализовывать положения концепции социально ответственного бизнеса.

В достаточно скором времени главным вызовом, стоящим перед белорусскими предпринимателями станет формирование компетенций, необходимых для работы в условиях рыночной экономики. Рыночная конкуренция – это высокая конкуренция; гораздо более высокая чем та, что сегодня существует в стране, даже на формально конкурентных рынках. Соответственно, к конкуренции нужно готовиться.

Многим руководителям МСП следует не забывать, что отдельные значимые факторы их текущей конкурентоспособности (знание законодательства, наличие хороших бухгалтеров и юристов, наличие связей в органах управления и контроля) перестанут быть таковыми в случае либерализации рынков и прихода сюда конкурентов из соседних стран. Соответственно, следует уделять больше внимание развитию горизонтальных связей между предпри-

ятиями, инновационной и инвестиционной составляющих развития, собственному соответствию современным знаниям, квалификациям, требованиям и умениям.

Многие МСП отметили низкий уровень подготовки различного рода специалистов (как в системе высшего, так и профессионального образования), что зачастую становится своего рода барьером для их развития. Соответственно, для минимизации влияния этого фактора самим МСП следует разработать для своих отраслей перечни необходимых профессиональных квалификаций персонала по группам работников, формировать и формулировать свои требования и предпочтения к тем или иным квалификациям. Это помогло бы при разработке учебных программ в государственных учебных заведениях (среднее специальное и высшее образование), а также учебных программ и семинаров для организаций, занимающихся обучением и повышением квалификации персонала.

Приложение А. Распределение ответов на вопрос «Какие внутренние (управляемые со стороны предприятия) факторы помогают Вам в ведении бизнеса?», %

	«1» – это не имеет значения, «5» – это очень помогает					Среднее значение
	1	2	3	4	5	
Долговременные связи с клиентами	2.0	2.6	13.9	28.7	52.8	4.28
Индивидуальный подход к клиентам	2.0	4.1	13.4	28.9	51.6	4.24
Высокая квалификация персонала	1.6	3.7	15.1	32.4	47.3	4.20
Наличие «команды»	2.7	6.1	15.3	28.6	47.3	4.12
Эффективное управление предприятием	2.4	4.0	16.2	39.2	38.2	4.07
Высокое качество продукции/услуг	3.8	4.0	17.4	33.7	41.1	4.04
Комплексное обслуживание клиентов	5.4	5.6	16.8	27.9	44.3	4.00
Знание рынка, умение предвидеть рыночную конъюнктуру	3.8	4.8	19.1	36.5	35.7	3.96
Способность производить конкурентоспособную продукцию	5.8	4.4	16.4	35.3	38.0	3.95
Отлаженная система продаж/сбыта	5.8	5.4	18.7	35.3	34.7	3.88
Высокий профессиональный уровень менеджеров	6.9	7.5	17.1	33.9	34.6	3.82
Гибкость, способность изменять и/или расширять (сужать) профиль деятельности в соответствии с требованиями рынка и стратегией развития бизнеса	4.9	7.8	23.3	31.1	32.8	3.79
Обладание современными технологиями	5.9	8.8	19.3	33.5	32.5	3.78
Наличие рыночной ниши для продукции/услуг	4.6	6.9	26.7	33.1	28.6	3.74
Соблюдение законодательства и распоряжений государственных органов	4.8	9.6	23.4	35.1	27.1	3.70
Знание законодательства и умение отстаивать свою правоту перед лицом административных и судебных органов	5.5	9.7	24.7	30.4	29.8	3.69
Наличие эффективной стратегии	3.9	11.2	26.1	34.2	24.5	3.64
Постоянное обучение и развитие персонала	8.7	11.2	22.7	31.0	26.4	3.55
Уникальный характер продукции/услуг	8.5	12.0	26.2	28.9	24.4	3.49
Знакомства и хорошие отношения с органами власти и влиятельными лицами	10.3	13.8	22.2	29.6	24.1	3.43
Низкие издержки	5.8	12.4	37.9	23.0	20.9	3.41
Качество послепродажного обслуживания	16.2	11.4	20.3	31.5	20.7	3.29
Низкие цены продукции/услуг	9.0	14.3	33.0	27.5	16.2	3.27
Умение обходить некоторые требования законодательства и административных органов	14.3	16.0	28.8	24.1	16.8	3.13
Диверсификация продукта	13.9	14.4	39.1	23.6	9.0	3.00
Сотрудничество с государственным сектором (государственными предприятиями, органами администрации)	19.5	13.6	30.1	22.0	14.8	2.99
Диверсификация рынков	15.7	15.5	38.7	20.4	9.7	2.93
Доступ к дешевому сырью	28.5	13.5	22.7	21.4	13.9	2.79
Выход на зарубежные рынки	37.9	14.2	17.7	17.5	12.7	2.53

Приложение Б. Распределение ответов на вопрос «Какие внутренние (управляемые со стороны предприятия) факторы мешают Вам в успешном ведении бизнеса?», %

	«1» – это не имеет значения, «5» – это очень помогает					Среднее значение
	1	2	3	4	5	
Нехватка собственных средств для развития предприятия	9.0	12.4	26.2	26.2	26.2	3.5
Нехватка оборотных средств	9.7	12.2	28.5	28.0	21.6	3.4
Высокие затраты на сырье, детали и т.п. (речь идет об используемых в производственной деятельности)	13.7	13.7	30.5	24.0	18.1	3.2
Неэффективное управление предприятием	18.8	14.4	24.5	23.7	18.6	3.1
Высокие издержки на оплату труда	13.7	14.9	32.8	24.8	13.7	3.1
Отсутствие хороших бизнес-идей	18.8	15.2	26.9	22.4	16.7	3.0
Страх принять неправильные решения, которые приведут к убыткам	16.3	17.9	31.7	26.3	7.9	2.9
Недостаток производственных мощностей для удовлетворения спроса	21.1	17.8	27.3	20.9	13.0	2.9
Проблемы с нахождением рыночной ниши	19.3	18.3	32.8	20.4	9.2	2.8
Устаревшее имущество, технологии и т.п.	21.0	19.5	28.3	20.3	10.9	2.8
Слишком маленькие производственные помещения	24.8	18.5	23.4	19.9	13.4	2.8
Отсутствие квалифицированных рабочих/рядовых работников	18.7	20.6	29.7	20.0	11.0	2.8
Отсутствие необходимой квалификации у топ-менеджеров предприятия	23.0	22.2	28.2	18.1	8.6	2.7
Отсутствие необходимой квалификации у руководителей среднего звена	23.6	21.2	28.3	19.3	7.5	2.7
Отсутствие средств на наем новых работников	25.5	21.4	24.6	18.2	10.3	2.7
Низкие зарплаты, нехватка средств на удержание работников	22.9	19.3	30.9	16.8	10.1	2.7
Отношения с собственником – неготовность собственника делегировать больше полномочий топ-менеджерам	29.7	18.6	28.6	17.7	5.4	2.5
Сложно увольнять сотрудников	30.8	23.9	28.2	12.0	5.2	2.4
Высокая текучесть кадров	31.7	20.7	27.0	13.0	7.6	2.4