

# РЕШЕНИЕ ПРОБЛЕМ МАЛЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ ЗА СЧЕТ ВНУТРЕННИХ РЕЗЕРВОВ УПРАВЛЕНИЯ

**Любичев Георгий**, к.э.н., МГТУ им. Н.Э. Баумана  
**Иванова Надежда**, к.э.н., доцент МГТУ им. Н.Э. Баумана

Актуальность развития малого бизнеса – безусловна, поскольку деятельность малых предприятий и для страны в целом, и для региона становится важным фактором повышения гибкости экономики, её эффективности. И хотя реализация разработанных государством мер развития малого бизнеса сопряжена с рядом трудностей, своевременное выявление и анализ внутренних проблем малых предприятий, позволяет их руководителям успешно развивать свой бизнес за счёт внутренних ресурсов.

В 90-е годы прошлого века выявлен ряд особенностей развития малого предпринимательства. Тогда же были определены подходы к оценке инве-

стиционных проектов и разработке бизнес-планов, началось изучение влияния малого предпринимательства на структурные преобразования

региональной экономики. Были разработаны и кое-где сформированы рациональные структуры индустриальных центров на основе развития малого бизнеса. Нельзя упускать также из вида разработку схем экономического взаимодействия территориальных органов власти и малого бизнеса, а также — методологии комплексной оценки предпринимательских проектов и проведения их экспертизы.

Работа проведена большая! Однако и само государство недовольно состоянием развития малых предприятий, и предприниматели сетуют на недоработку государственных мер по поддержке их деятельности.

### Объективные трудности

Российские малые предприятия можно подразделить на две группы. Одна из них — предприятия, работающие в условиях симбиоза с крупными компаниями. Другая — предприятия, работающие самостоятельно в условиях равной конкуренции с аналогичными малыми предприятиями.

Первые существуют относительно стабильно, но, до тех пор, пока в них нуждается крупный бизнес, поскольку они являются либо поставщиками специфических комплектующих, либо дорабатывают готовую продукцию по индивидуальным требованиям клиента.

Работа проведена большая! Однако государство недовольно состоянием развития малых предприятий, и предприниматели сетуют на недоработку государственных мер по поддержке их деятельности

---

Вторые вынуждены ежечасно заботиться о собственном выживании, которое зависит от активности предпринимателя и его умения вести бизнес, от грамотности и старательности персонала.

Анализ открытой информации позволил сформулировать ряд сегодняшних проблем развития малого предпринимательства в России:

- процесс создания инфраструктуры малого бизнеса идет медленно;
- хотя во многих регионах разработаны и приняты органами власти нормативные акты и региональные программы развития малого предпринимательства, реализуются они далеко не в полной мере;
- отсутствует налаженное взаимодействие регионов по обмену информацией и опытом развития малого предпринимательства, а также практическое хозяйственное взаимодействие предпринимателей различных регионов между собой.

В качестве основных проблем развития малого бизнеса до сих пор остаются:

- бюрократизм и коррупция;
- территориальная и временная

- неравномерность и непредсказуемость развития экономики страны;
- недостаточность и несовершенство правовой базы;
  - нерешенность проблемы финансирования;
  - высокая криминализация малого бизнеса.

Из этого можно сделать вывод, что успешное развитие малых предприятий сопряжено с преодолением довольно серьёзных объективных трудностей.

Однако деятельность многих малых предприятий, работающих на территории России, свидетельствует, что даже при всех имеющихся трудностях им удается успешно вести хозяйственную деятельность и решать проблемы, вызванные влиянием внешней среды.

Дополнительно к анализу открытой информации было проведено анкетирование руководителей малых и средних предприятий, включая индивидуальных предпринимателей, которое позволило определить возможности повышения эффективности малых предприятий за счёт внутренних резервов.

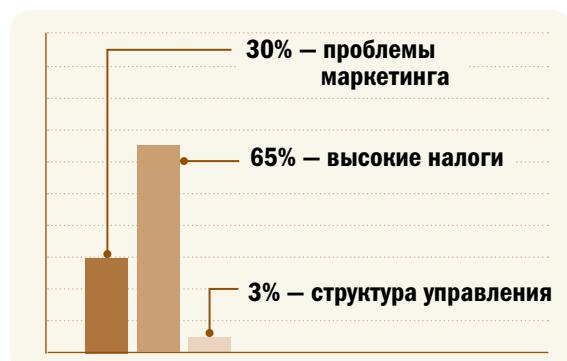
Принимая условия внешней среды в качестве неизменных ограничений, вопросы анкеты акцентировали внимание руководителей на состоянии дел в их бизнесе. Такой подход позволяет получить нейтрально эмоционально окрашенное мнение без традиционных жалоб на внешние трудности, а полученные ответы отражают проблемы развития самих предприятий,

что и позволяет определить основной ориентир на пути их решения, а также выработать стратегию информационно-аналитической поддержки управленцев малого и среднего бизнеса. В качестве ответов на вопросы анкеты можно было выбрать не более трех из предложенных вариантов.

## Вопросы и ответы

На вопрос, каковы основные препятствия для развития Вашего предприятия (Рис.1), треть респондентов (30%) отметили проблемы маркетинга (поиск клиентов, сбыт продукции и др.), нестабильную экономическую ситуацию в стране, слишком сильную конкуренцию на рынке.

Самый же популярный ответ на данный вопрос (65%) — высокие налоги и сложная система налогообложения. Наименьшее количество предпринимателей (3%) признали, что структура управления их предприятием оставляет желать лучшего и у них самих отсутствуют хорошие идеи, как вести бизнес.



**Рис. 1.** Основные препятствия для развития малых предприятий

## АКТУАЛЬНАЯ ТЕМА

Ответы на вопрос о наличии на предприятии стратегического плана развития бизнеса распределились следующим образом. Подавляющее большинство (41%) руководителей малых предприятий ответили, что такого плана нет, или лишь 12% респондентов имеют проекты по отдельным направлениям, при этом никто не разрабатывал детального проекта с оценкой ожидаемого эффекта.

Среди первоочередных целей, стоящих перед предприятием, большинство руководителей (46%) считают рост объемов продаж, увеличение прибыльности, укрепление позиций на существующих рынках. Самым непопулярным (2%) ответом из предложенных вариантов был — обеспечение высокой заработной платы.

Учитывая, что обеспечением своих работников высокой зарплатой практически никто из руководителей не озабочен, на вопрос, если Вы планируете расширение своей деятельности, то за счет каких факторов (Рис. 2), пятая часть респондентов (почти 20%) ответили: за

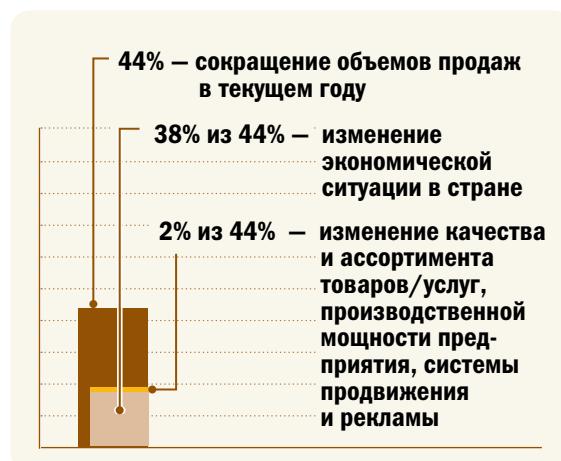


**Рис. 2.** Факторы расширения деятельности

счет повышения профессионального уровня сотрудников. Но наиболее частыми (43%) были ответы:

- освоение новых видов деятельности;
- расширение ассортимента;
- поиск новых рынков сбыта и каналов продвижения внутри страны.

В процессе проведения анкетирования абсолютное большинство предпринимателей (44%) отметили как основную проблему состояния их бизнеса (Рис. 3) сокращение в текущем году объемов продаж.



**Рис. 3.** Причины сокращения объемов продаж

При этом на вопрос, чем это вызвано, 38% респондентов обозначили в качестве причины — изменение экономической ситуации в стране. Остальные (примерно 5 — 6 %) объясняют сокращение объемов продаж изменениями:

- качества товаров/услуг;
- ассортимента товаров/услуг;
- производственной мощности предприятия;
- системы продвижения и рекламы.

**Основными факторами, в наибольшей степени влияющими на уровень цен на продукцию (услуги), были признаны цены конкурентов и спрос со стороны покупателей (потребителей) — по 53%, а также оптовые цены, цены поставщиков — 38%.**

Деятельность практически всех малых предприятий, руководители которых участвовали в анкетировании, ориентирована:

- на локальный (местный) рынок — 75%;
- потребителей других регионов России — 18%;
- рынки за пределами России — 7%.

При этом почти 70% малых предприятий имеют постоянных заказчиков, от которых в значительной степени зависит финансовое положение предприятия. Как правило, такой заказчик — единственный.

Интересен и тот факт, что **выбор партнеров** в малом бизнесе определяется в основном рекомендациями друзей и знакомых — 35%. Выбор партнеров, характерный для крупных предприятий и основанный на рекомендациях органов власти, оказался совершенно не популярным — лишь 9% ответов.

При этом более 90% респондентов **оценили степень конкуренции** на рынке производимой ими продукции (товаров, услуг, работ) как высокую. А полное отсутствие конкурентов — лишь 3% опрошенных.

Главными на сегодня конкурентными преимуществами своего предприятия большинство (44%) предпринимателей считают профессиональный трудовой коллектив, а также способность их предприятий производить конкурентоспособную продукцию — 29%. Самым непопулярным (2%) из предложенных ответов оказался вариант — знание законодательства.

При этом, отмечая высокую степень конкуренции, больше половины участников анкетирования (53%) ответили, что не ведут рекламную компанию совсем.

Ответ на вопрос, **откуда Вы получаете необходимую в работе информацию**, был однозначен — из Интернета (почти 80%). И лишь кое-кто (4%) пользуется услугами специалистов в области финансов и бухгалтерского учета. Причем функция информационно-аналитической поддержки на данных предприятиях закреплена, как правило, за руководящим составом (63% ответов), либо за бухгалтерией (31%).

Примечательно и то, что на таких предприятиях **составлением отчетности** для органов государственного управления и расчетом себестоимости и цен (калькуляциями) занимается всего один человек (81% ответов). Следующий по популярности ответ (13%) — два человека.

Как выяснилось из ответов респондентов, 60% руководителей небольших организа-

## АКТУАЛЬНАЯ ТЕМА

ций предпочитают подбирать персонал (Рис. 4) исключительно по рекомендациям знакомых. При этом практически никто (всего 1 ответ) не прибегает услугам учебных заведений, не стремится набирать персонал непосредственно через учебные заведения. И лишь 22% руководителей обращались когда-либо в рекрутинговые организации и службы занятости.

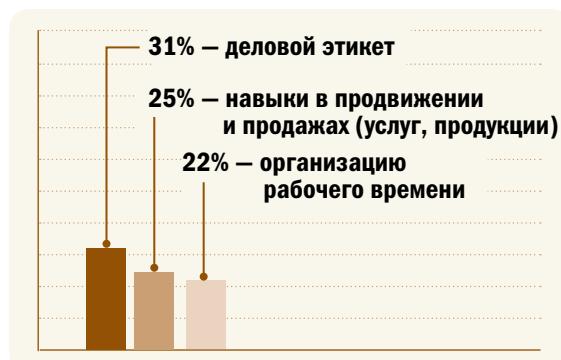


**Рис. 4.** Источники найма персонала

Однако практически все респонденты отметили необходимость обучения и повышения квалификации сотрудников всех подразделений, начиная от менеджеров и заканчивая специалистами отделов закупки. Справедливо ради надо заметить, что самое большое количество ответов о необходимости обучения собрали бухгалтеры – 31%.

Руководители малых предприятий и предприниматели, принявшие участие в анкетировании, считают, что их сотрудникам необходимо развивать (Рис. 5):

- деловой этикет – 31%;
- навыки в продвижении и продажах (услуг, продукции) – 25%;
- организацию рабочего времени – 22%.



**Рис. 5.** Направления необходимого обучения персонала малых предприятий

Сами же руководители хотели бы получить навыки по следующим направлениям (Рис. 6):

- анализ рынков – 41%;
- продвижение и продажи (услуг, продукции) – 31%;
- оценка конкурентоспособности продукции предприятия – 28%;
- разработка стратегии предприятия и формирование ассортиментной политики – по 25%.



**Рис. 6.** Навыки, необходимые руководителям малых предприятий

## Резюме

Можно утверждать, что результаты опроса свидетельствуют о весьма противоречивом представлении руководителей о деятельности собственных предприятий.

Хотя главными, жизненно важными функциями своего предприятия руководители считают маркетинг и кадры, но при этом они почти не используют возможности рекламы.

Ожидая от персонала высокой отдачи и знания делового этикета, стараются сэкономить на зарплате и подбирают персонал не на основе деловых качеств, а по рекомендациям знакомых, по-прежнему предпочитая «клановость» професионализму.

Считая, что они хорошоправляются с управлением своим предприятием, предприниматели признают, что не имеют нужных планов, а персонал, занимающийся на предприятии аналитикой и управлением (они сами и бухгалтеры), не обладает достаточными знаниями в области менеджмента.

## Ориентиры будущего

Результаты анкетирования руководителей малого бизнеса позволяют сделать заключение, что малые предприятия остро нуждаются не только в изменении внешней среды в сторону благоприят-

ствования их деятельности и развитию, но и в четких ориентирах по внутреннему управлению.

Основные внутренние причины проблемной работы:

- некомпетентность менеджмента;
- отсутствие управленческого опыта;
- недостаток опыта в маркетинге, финансах, снабжении и производстве (несбалансированный опыт).

Данные анкетирования обосновывают необходимость комплексного подхода к развитию малых предприятий и обеспечению их успешной деятельности. В малом бизнесе кроются большие и не проявленные в своём большинстве резервы для развития всей экономики страны.

С точки зрения государства, успешность деятельности в данном секторе экономики можно трактовать, во-первых, как удовлетворение общественных потребностей в товарах или услугах, которые в силу обстоятельств (низкий спрос, высокая индивидуальность заказов и т.д.) не могут быть удовлетворены средними и крупными предприятиями. И, во-вторых, — обеспечение занятости населения как самого предпринимателя, так и сотрудников предприятия.

Существенных налоговых поступлений от малых предприятий вряд ли можно ожидать, поскольку малый бизнес, по сравнению с крупным и средним, в своём большинстве — низко доходный.

Для предпринимателя успешность деятельности определяется стабильным доходом, обеспечивающим его семью прожиточный уровень выше среднего, и свободой действий, не ограниченных мнением вышестоящего руководителя, а также — сохранением и укреплением высокого личного статуса.

Понимание успешной деятельности и государством, и руководителем малого предприятия, не противоречат друг другу. Это обстоятельство и данные анкетирования руководителей малых предприятий позволяют проанализировать и сами проблемы успешного функционирования малого бизнеса, и их взаимосвязи, наметить возможные пути решения этих проблем за счет внутренних резервов самих предприятий.

Выявленные на основе анкетирования проблемы (Рис. 7) малых предприятий можно сгруппировать следующим образом: финансы, маркетинг, персонал, производственные мощности. Оценивая негативные последствия каждой проблемы, можно определить суть каждой. Например, группа «проблемы персонала» содержит три сформулированные проблемы, две из которых — чисто внутренние, одна — внутренняя, но возникшая как ответная реакция на внешние причины. Данная совокупность проблем порождает ошибки в ведении дел, неумелое обращение.

Пунктирными линиями на схеме показаны выявленные причинно-следственные

связи. Так «ошибки и неумение» порождают такие проблемы, как отсутствие рационализации затрат, сложности в обращении с системой налогообложения, низкую продуктивность рекламы, неумение работать с клиентами.

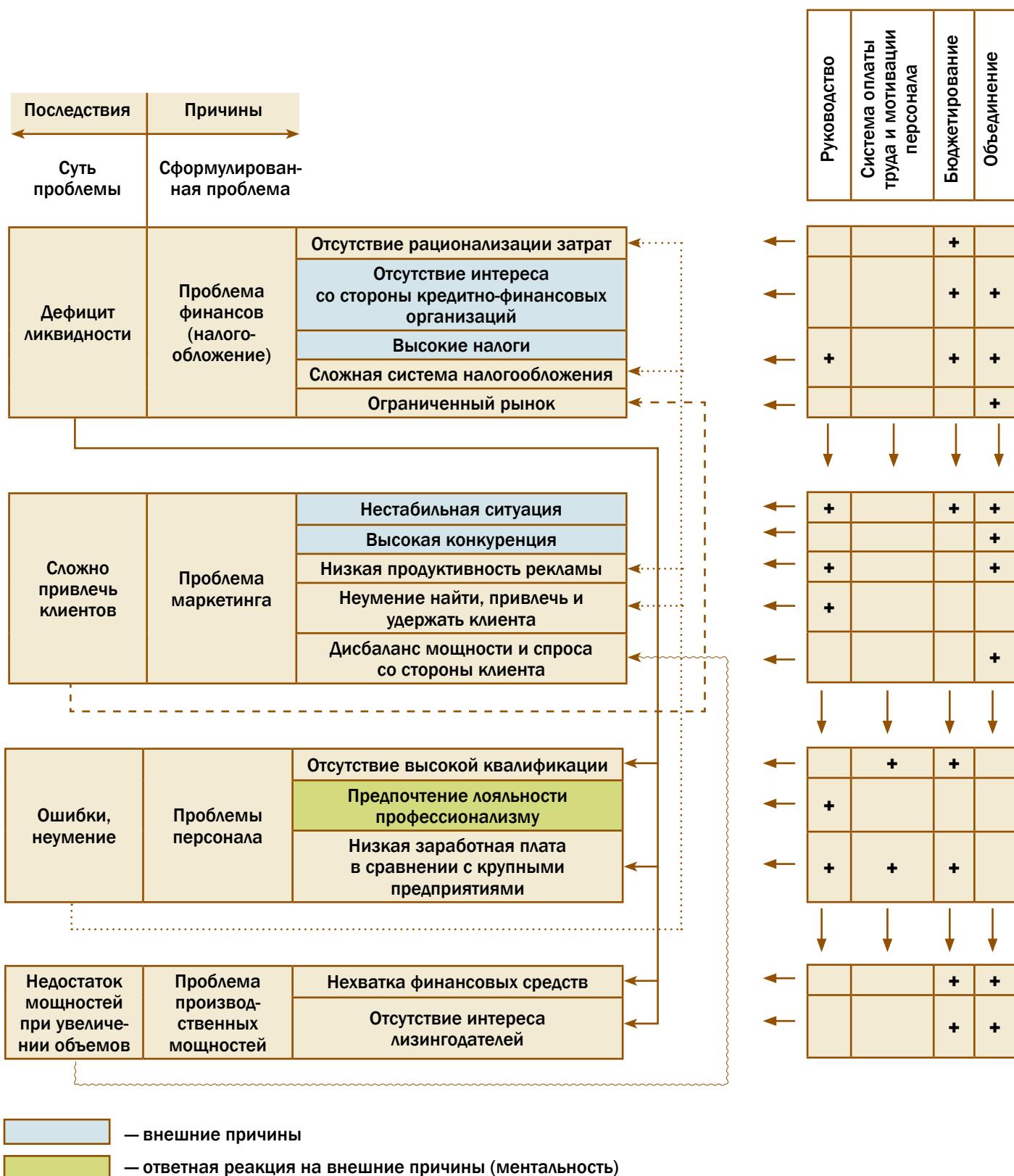
В правой части схемы приведены возможности, предлагаемые наукой и практикой для решения таких проблем. Основных направлений в преодолении трудностей малого предприятия всего четыре:

1. Повышение компетентности самого руководителя, приобретение навыка планирования своей работы.
2. Грамотное выстраивание системы оплаты труда и стимулирования сотрудников, способствующее достижению целей, интересных малому предпринимателю.
3. Налаживание регулярного планирования, бюджетирования в объемах, помогающих сделать деятельность предприятия как можно более стабильной и анализируемой
4. Объединение с другими субъектами: такими же малыми предприятиями или, как вариант, взаимодействие с более крупными организациями.

Итак, ключевые направления улучшения деятельности за счет внутренних резервов:

- поиск партнеров, объединение с другими субъектами предпринимательства различной направленности деятельности для повышения устойчивости бизнеса;

# АКТУАЛЬНАЯ ТЕМА



**Рис. 7.** Причинно-следственные связи, характеризующие проблемы малых предприятий и пути решения проблем

- планирование и управленческий анализ деятельности для стабилизации состояния и рационализации действий;
- структуризация работы с персоналом как базовым элементом дееспособности малого предприятия.

**Поэтому, чтобы малые предприятия были успешными, их руководителям необходимо использовать, в первую очередь, внутренние ресурсы, и ждать помощи не столько от государства, сколько руководствоваться старым и проверенным принципом: «Помоги себе сам!»**

Литература.

1. Федеральный закон № 209-ФЗ «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации» от 24.07.07
2. Головин А., Сидоров М. Проблемы малого бизнеса в России //Материалы доклада МЭО МГИМО (У) МИД РФ
3. Заславская О. Новые программы сделают кредит доступным для малого бизнеса // Финансовые Известия. 2006. №12
4. Лебедева С.Ю. Регулирование и поддержка малого и среднего предпринимательства в ЕС и России// Менеджмент в России и за рубежом. 2001.№1. С.78-92
5. Орлов, А. Перспективы Развития малого предпринимательства в России // Вопросы статистики. 2002. №7
6. Жданова Т. Пекар В. Большие проблемы малого бизнеса, Электронный ресурс, <http://www.nastol.ru/Go/ViewArticle?id=831>
7. Кластеры, новые экономические отношения и бренды городов 04-08-2010, Электронный ресурс, <http://bgorod.in.ua/publikatsii/klasteryi-novye-ekonomicheskie-otnosheniya-i-brendyi-gorodov.html>