

Управление малыми предприятиями в условиях переходной экономики

В большинстве республик, входящих в СНГ, столкнулись с многими общими факторами, влияющими на развитие малого бизнеса. Часто в республиках с переходной экономикой сталкиваются с такими проблемами как нестабильная законодательная база, жесткое налогообложение, трудности в привлечении внешних инвестиций, нестабильность валютного курса и др. Но немаловажную роль играет и умение работать в новых условиях, принимать эффективные решения в условиях повышенного риска и нестабильного рынка. Характерным примером нестабильности в Белорусской экономике может служить падение курса рубля в течении полугода более чем на 300%. В тоге внутренний спрос на продукцию предприятий малого бизнеса резко сократился.

Усложненный процесс управления малыми предприятиями усугубляет неэффективная законодательная база, сложные процессы регистрации предприятия. Статистические данные по РБ [1] показывают, что численность малых предприятий за последние годы сократилась (что не характерно для других стран с переходной экономикой). На начало прошлого года было зарегистрировано 21200 таких предприятий и численность занятых работающих на них составляла всего 5,3% от общей численности работающего населения. К примеру, в странах с развитой рыночной экономикой эта доля доходит до 90%. В значительной степени уменьшилась численность совместных и иностранных предприятий. Если в 1997 число зарегистрированных СП было 1981, то на начало этого года их стало 1236. Соответственно иностранных предприятий с 875 в 1997 году сократилось до 667 в 1998 году. При управлении малыми предприятиями в РБ следует учитывать, что в отличии от крупных им сложнее найти поставщиков комплектующих изделий, им трудно определить платежеспособность своих партнеров. Есть и такая особенность как то, что среди поставщиков трудно найти государственные предприятия, которые преимущественно сотрудничают между собой. Таким образом, при определении доли госзаказов предприятия малого бизнеса, как правило обделены.

В условиях переходной экономики в РБ малые предприятия сталкиваются с такой трудностью, как отсутствие собственного капитала. Если в развитых странах есть возможности оказания прямой помощи, то для Беларуси это неприемлемо и прежде всего из-за отсутствия бюджетных средств. Такие же сложности возникают с привлечением заемного капитала.

Таким образом, при схожести многих проблем при управлении малыми предприятиями существуют и серьезные отличия в зависимости от темпов хода

перестройки и отношения властей к рыночным преобразованиям. Такие различия прослеживаются как внутри СНГ, так и по странам Восточной Европы.

Анализируя работу предприятий негосударственного сектора экономики в Республике Беларусь, можно сделать и следующие выводы, что часть предпринимателей, заработав достаточно средств, чтобы обеспечить себя и своих близких надолго, вышли из активного бизнеса. Вторая часть не останавливается ни на чем надолго, меняет сферы деятельности. Третья группа – это те, для кого выбранная деятельность стала постоянной. Анализ показывает, что именно эта группа почти не меняется, хотя потенциальных бизнесменов из числа безработных, выпускников высших и средних учебных заведений предостаточно. В последнем случае важнейшее влияние оказывает макросреда, которая сложилась вокруг развития малого бизнеса, кратко о ней уже сказано. В тоже время, при управлении малыми предприятиями следует больше внимания уделять изучению микрофакторов, которые могли бы в значительной мере повысить эффективность работы предприятий. Одним из таких факторов является отсутствие концентрации усилий на чем то одном. Одним из условий успеха является то, что следует концентрировать свои преимущества на незаполненных участках рынка. Опыт работы многих предприятий показывает, что компании допускают распыление усилий. Анализ показывает, что начинающие бизнесмены не обладают достаточными знаниями для работы в разных сферах. Кроме этого в разных сферах и разные требования потребителей. Разные методы принятия решений и т.д. В условиях возрастающей конкуренции это иногда играет решающую роль.

Следующим важным фактором, который оказывает серьезное влияние на эффективность бизнеса – это персонал. В настоящее время подбору, обучению, оценке и мотивации труда сотрудников уделяется минимальное внимание. В итоге, по мнению самих руководителей, фирмы страдают от неправильного подбора кадров. На многих предприятиях возникают конфликты, в основе которых лежат межличностные отношения и часто возникает риск распада трудового коллектива.

Третьим фактором, влияющим на стабильность и устойчивость развития фирмы является отсутствие упорядоченности и слаженности в различных сферах управленческой деятельности, например, таких как управление затратами и финансами, создание гибкой и эффективной структуры, управление персоналом и т.д. Отсутствие необходимого порядка в управлении часто приводит к принятию нерациональных решений, снижает их оперативность, уменьшает доверие клиентов и в конечном счете часто приводит к увеличению себестоимости и потере конкурентоспособности.

Анализ работы некоторых компаний показывает, что руководители часто используют авторитарный стиль управления для того, чтобы не допустить хаоса в управлении фирмой не делегируя полномочия другим. Если на стадии создания предприятия это оправдано, то в дальнейшем снижает эффект управления. В итоге у них не остается времени для решения стратегических и тактических задач, нет

времени для отслеживания постоянно меняющейся конъюнктуры рынка. Конечно, этому во многом способствовало то, что у большинства руководителей остался только старый багаж знаний и опыта, а в новых условиях этого недостаточно. Это в свою очередь, требует значительных затрат на переподготовку, а именно на это руководство предприятий по понятным причинам идет крайне неохотно. В то же время изучение зарубежного опыта показало, что параллельно с инвестициями, направленными на расширение и обновление производства идут большие вложения в обучение сотрудников, иначе поставленные задачи не будут решены. Говоря о вопросах обучения, следует сказать и то, что в наших учебных заведениях крайне мало уделяется внимания дисциплинам, связанным с подготовкой специалистов именно для малого бизнеса, а ведь тут нужны специфические знания.

Уменьшить негативное влияние вышеизложенных факторов, а следовательно, повысить эффективность управления в условиях переходной экономики можно внедрив строительную систему планирования и управления. В основе такой системы должно лежать целевое управление. Если руководители предприятий малого бизнеса будут ясно представлять, что нужно делать, если ими четко будут определены стратегические и тактические цели, а для их достижения будут разработаны целевые программы с расчетом всех необходимых затрат, с определением исполнителей, то появляется больше возможностей для достижения успеха в условиях высокого риска. При такой системе руководители должны полностью использовать индивидуальные способности своих подчиненных.

Таким образом, говоря о проблемах малого бизнеса, не следует рассматривать влияние только факторов макросреды, да их достаточно и влияние их велико. Рассматривая вопросы повышения эффективности управления малыми предприятиями, следует прежде всего глубоко проанализировать внутренние факторы, которыми можно управлять. В большинстве случаев их учет значительно укрепляет позиции предприятия.

Литература: Белорусский экономический журнал. 1998г. №3.