

Д.Р. Зайналов,
Самаркандский институт экономики и сервиса, профессор.
С.Алиева,
Самаркандский институт экономики и сервиса, к.э.н., ассистент.
З.Д. Расулов,
Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова, аспирант.

МАЛЫЙ БИЗНЕС И ЧАСТНОЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО: СОСТОЯНИЕ И РАЗВИТИЕ В БЫСТРО МЕНЯЮЩИХСЯ УСЛОВИЯХ

Государственная поддержка субъектов малого бизнеса и частного предпринимательства должна, прежде всего, опираться на выработку механизма управления, основанного на беспристрастном анализе сильных и слабых сторон. Ибо управленческий процесс это непрерывный круг событий, состоящий из постановки целей, планирования, принятия решений, исполнения и контроля.

Отсюда следует, что главной целью любого субъекта малого бизнеса и частного предпринимательства (СМБЧП) должно являться финансовое обеспечение своего субъекта в целях выживания, сохранения его платежеспособности, рентабельности и финансовой стабильности. Чтобы выявить место, которое субъект должен занять в конкретном окружении, необходимо, прежде всего, сформировать ясную архитектуру его сегодняшнего финансового состояния.

Это однозначно требует также выявления и анализа сильных и слабых сегментов хозяйствующего субъекта на конкретном этапе развития экономики.

При помощи всестороннего анализа сильных и слабых сторон субъекта достигается оценка его возможностей и финансовых ресурсов, т.е. персонала, машин и оборудования, энергоснабжения, места расположения, сбытовой сети, степени известности на рынке, связей с рынком снабжения и сбыта и финансового состояния.

Для этого требуется дополнительно учитывать опыт в области производства и освоения рынков сбыта, особенности процесса принятия инновационных решений, организацию планирования, управленческий и творческий потенциалы, положение с издержками, финансами и т.д.

Нужно учитывать анализ сильных и слабых сторон, который охватывает также ряд качественных критериев, в особых ситуациях может потребоваться детальный анализ отдельных направлений деятельности, а также сравнительный анализ деятельности СМБЧП. Все это должно позволить найти ответы на главные вопросы: в чем заключаются сильные стороны и где кроются недостатки (слабости) СМБЧП? Т.е. чем оно наиболее сильно, какими отличительными качествами обладает, чтобы закрепиться на рынке в борьбе с конкурентами, в каких областях может оказаться особенно полезным для клиентов?

Для этого СМБЧП должно располагать информацией о своих конкурентах. Потому что обладание информацией имеет решающую роль в

предупреждения и нейтрализации негативных и разрушительных последствий мирового финансово-экономического кризиса, разразившегося в 2008 году.

Если коротко изложить роль информации, то при помощи информации можно узнать и проанализировать доминирующее положение СМБЧП, обеспечить безболезненное, с меньшими потерями предотвращение негативных последствий кризиса, разразившегося еще в 2008 году, к сожалению, имеющего тенденцию к углублению.¹ Хотя выход из кризиса и без того является длительным и во многом труднопредсказуемым. Только при помощи достаточной информации о СМБЧП можно будет разработать меры по смягчению и преодолению негативных последствий кризиса. Ибо трудно переоценить роль СМБЧП в диверсификации экономики и обеспечении устойчивых темпов ее развития.

СМБЧП являются по форме компактными, мобильными и оперативными в принятии финансовых, инвестиционных, лизинговых и т.п. решений. Они восприимчивы к инновациям. Более гибко и оперативно-быстро могут приспособиться к изменениям спроса и предложения, своевременно реагировать на вызовы конъюнктуры, как на мировых, так и на внутренних рынка и в краткие сроки перестроить производство с учетом меняющейся конъюнктуры на этих рынках. СМБЧП при минимальных затратах и инвестициях в состоянии более качественно проводить модернизацию производства, осваивать инновационные виды продукции и обеспечивать конкурентоспособность.

Обычно выявление внутренней окружающей среды СМБЧП очень сложно. Ее «разложение» на более мелкие по территории района, города уменьшает сложность, однако это может затушевать действительность. Разработка научно-обоснованных прогнозов о развитии внешней среды также требует больших затрат, а точной пирамидальной информации с необходимой степенью конкретизации, в которой нуждается СМБЧП, может не оказаться (или же она поступает слишком поздно). Ибо опасности и шансы, подстерегающие на рынке можно оценивать в нескольких разрезах: экологическом, техническом, социальном, экономическом, правовом. Особое значение для СМБЧП имеет технологическое развитие, касающееся собственной продукции и способов производства, особенно обработки информации. Огромные объемы информации вынуждают СМБЧП использовать все технические возможности, которые имеются в их распоряжении и которые они в состоянии оплачивать, чтобы не оказаться в проигрыше по сравнению с крупными конкурентами.

При оценке экономического окружения главным является отраслевой анализ, или анализ конкурентов, который может быть расширен до отраслевого конкурента. Критериями при этом исследовании выступают: организация отрасли, количество поставщиков продукции на рынке (с учетом отраслевого

¹ <http://www.prezident.uz>-Пресс-служба Президента Республики Узбекистан. Выступление Президента Республики Узбекистана Ислама Каримова на открытии Международной конференции «О роли и значении малого бизнеса и частного предпринимательства в реализации социально-экономической политики Узбекистана» от 14.09.2012г.

профиля) и клиенты, загрузка мощностей, объем продаж, качество, цены, сроки поставок, услуги, обслуживание, заменяемость продукции, рыночная доля, структура издержек, положение с прибылями, финансовые возможности, финансовое состояние и т.д.

В этом случае анализ, включаемый в окружение финансово-хозяйственной деятельности субъекта, не должен быть слишком сжатым. Именно в этом смысле конкуренция будет представлять непрерывно повторяющийся процесс. Конкуренция является при этом не только экономическим явлением внешнего рынка, но и реального сектора экономики и подчиняется режиму предполагающему воспроизводство. При этом конкурентоспособные субъекты можно разделить на группы. К первой группе можно будет отнести крупные корпоративные предприятия, конкурирующие между собой. Любые факторы относительно неконкурентоспособности могут сопровождаться негативными последствиями, даже могут тормозить развитие СМБЧП. Ко второй группе, безусловно, можно отнести СМБЧП. Они более гармоничны и могут приспособливаться ко всем направлениям воспроизводственного процесса, в любое время при поддержке могут возобновить деятельность. Именно субъекты этой группы, будучи в окружении неконкурентоспособных, могут оставлять за собой право изменить при необходимости свою деятельность в более престижных направлениях. При этом, работники подобных субъектов социальные факторы могут переносить более безболезненно, чем работники первой группы. Поэтому всесторонний анализ и принятие решений имеет важное значение.

Он может проводиться в дополнении к специальному рыночному анализу, посвященному не столько конкурентам, сколько спросу, т.е. таким вопросам, как емкость рынков, темпы его роста, динамика цен и т.д. Для многих СМБЧП решающее значение в окружающей обстановке, наряду с общеэкономическими факторами (динамика национального дохода или демографическое развитие), имеют местный хозяйственный климат, местная конкурентная ситуация и местный рынок.

Для оценки шансов к успеху или опасностей важно иметь доступ к любому виду услуг (информационным, консультационным, обучению и т.д.), которые могут предложить представители групп интересов, торговые, промышленные и другие субъекты торгово-промышленной палаты, отраслевые ассоциации (союзы), финансово-экономические институты, учитывая при этом разного рода негативные факторы, могущие оказать препятствия (высокую стоимость лицензии, административные барьеры, формальности и т.п.).

Одним из ключевых моментов обеспечения конкурентоспособности СМБЧП выступает устранение объективных и субъективных факторов, сдерживающих эффективное финансовое планирование и прогнозирование на всех уровнях хозяйствования и управление ими. Управление в этом смысле есть важнейшее условие эффективного хозяйствования, является ключевым блоком финансово-кредитных проблем.

В центре внимания предпринимателей всегда оставались и остаются вопросы управления, сопровождающиеся интенсивным обменом информацией.

Управлять - значит ставить цели и определять, каким образом они могут быть достигнуты. Поэтому формулировка управленческих целей для своего субъекта является первой и наиболее главной задачей предпринимателя. Прочие решения касаются выбора средств, т.е «маршрута», которым хочет воспользоваться СМБЧП, чтобы реализовать эти цели и обеспечить конкурентоспособность субъекта.

Управление может состоять из нескольких этапов, среди которых можно выделить обратные связи и взаимозависимости. К управленческому процессу можно отнести следующие задачи:

- **выбор и постановка целей;**
- **составление бизнес-планов, т.е. мысленная реализация различных альтернативных действий для достижения целей;**
- **выбор оптимальных вариантов по принятию решений, т.е. выбор считающегося оптимальным варианта действий для достижения цели;**
- **готовность к реализации решений, для чего требуются инструкции, распоряжения, распределение задач, регулирование процесса исполнения и т.п.;**
- **комплексный или индивидуальный контроль, которым подлежат производственный процесс, произведенная продукция, внутрифирменный учет и т.п.**

Если реализация не соответствует целям, то следует либо улучшить ее, либо пересмотреть цели. Тем самым СМБЧП как бы вновь оказывается в начале управленческого процесса. Поэтому в научной литературе данный процесс часто представляют круговой моделью, в виде так называемого управленческого круга (рис.1).



Рис.1. Кривая модели управленческого круга

Управленческий процесс сопровождается интенсивным обменом информацией: предприниматели получают и возвращают ее; сотрудники обмениваются ею между собой. Обработка информации за последние десятилетия приобрела огромное значение. Специалисты утверждают, что в будущем информация, предоставляемая своевременно и в достаточном объеме приобретает такое же или даже большее значение, чем капитал.

Управление СМБЧП можно разделить на стратегическое и оперативное.

Стратегическое управление представляет собой обеспечение рассчитанного на перспективу, долгосрочного развития и осуществление заданий руководства для всего СМБЧП. На СМБЧП такую задачу выполняет предприниматель.

Оперативное управление это претворение в жизнь тех же заданий в краткосрочной перспективе благодаря соответствующим мероприятиям в области менеджмента, т.е. руководства, административных распоряжений и др. Это также является задачей менеджера или управляющего делами, которые на СМБЧП выступают, естественно, в одном лице предпринимателя. На крупных же предприятиях проводится четкое различие между этими типами руководителей и, следовательно, между выполняемыми ими управленческими задачами.

Немаловажное место в системе определения будущих действий играет и принятие решений в условиях неопределенности.

Безусловно, после формулирования целей начинается поиск путей их достижений. Поиск различных альтернатив подготовки решений называется планированием, т.е. мысленным представлением будущих действий.

В СМБЧП в качестве альтернативы планированию называют «предпринимательское чутье» (интуицию), которое базируется на не точно осознанном опыте и представляет собой не вполне исполнимую и не вполне проверяемую увязку данных, сложившуюся в человеческом мозге. Можно исходить из того, что подобный предпринимательский опыт и базирующаяся на нем увязка данных действительно лежат в основе реального производственно-хозяйственного опыта, который, однако, не воспринимается рационально и системно, а реализуется бесконтрольно и эмоционально. Несмотря на это, опирающиеся на интуицию решения, вполне могут отвечать производственно-хозяйственным интересам СМБЧП. Но вероятность принятия правильного решения с помощью нерациональных процедур намного ниже, чем при рационально обоснованном, планомерном действии.

Интуитивное планирование и принятие решений можно дополнить импровизацией, т.е. кратковременной реакцией, которая может быть использована не систематически, а от случая к случаю, без расчета на перспективу, в основном в целях адаптации к новому положению дел. Классическое планирование может быть, наоборот, рассчитано на длительный срок, временной разрыв между решением и действием, направленным на его исполнение – большой. При этом допускается активное, творческое действие.

В ходе планирования, таким образом, исследуются, критически анализируются, отбрасываются и вновь разрабатываются различные

возможности и способы достижения цели с расчетом на то, что в конце концов можно выбрать лучший (оптимальный) путь.

В таком понимании планирование не имеет никакого отношения к плановому бюрократизму, ведущему к потере гибкости. Если предприниматель своевременно подготовлен к возможным изменениям и обладает способностью действовать заранее (а не только реагировать на события задним числом), то гибкость даже повышается. Однако, несмотря на все, сказанное выше, неизбежно возникают «сюрпризы», с которыми можно справиться только с помощью импровизации. Поэтому импровизацию следует рассматривать как дополнение к планированию, но не как его полноценную альтернативу.

Отсюда следует, что в ходе планирования деятельности СМБЧП, когда прорабатываются разные альтернативы действий, те или иные из них будут отбрасывать. В конце концов, ответственные за планирование должны принять решение в пользу определенного способа действий.

Этим решениям неизбежно присуща неопределенность – характерная черта любого решения. Важным доказательством является квалификация предпринимателя, его готовность принимать финансовые решения в условиях неопределенности и брать на себя ответственность за их выполнение. Как раз планирование и облегчает подобный процесс. Благодаря планированию и рациональному взвешиванию всех возможностей достигается существенное снижение неопределенности, а значит и деловых рисков. Тем не менее, всю неопределенность обычно снять не удастся. Поэтому вполне нормально, что окончательные результаты отклоняются от запланированных. И все же отказываться от планирования, считая его нереалистичным, нельзя.

Для предпринимателя является важным, при рассмотрении вопроса, применять или не применять планирование не столько из-за последствий неопределенности, сколько из-за возможности ее снижения и принятия решения на базе рационально взвешенных аргументов или при наличии значительной неопределенности – на базе собственной интуиции.

Именно СМБЧП отличаются тем, что умеют быстро принимать решения, так как прохождение решений по инстанциям не требует большого времени, а предприниматели, принимающие их, делают это, как правило, с большой готовностью. Данный процесс не обременен бесконечными дискуссиями и прениями, как это часто случается на крупных субъектах. Обычно решения принимаются под личную ответственность предпринимателя. Быстрота соответствующих действий часто становится одним из главных конкурентных преимуществ СМБЧП.

Начинается реализация мероприятий на основе принятого решения, т.е. четвертый этап управленческого процесса. Это может проходить в форме строгого указания, исполнение которого должно контролироваться. У исполнителя в таком случае выбора нет. От него требуется претворение указания в жизнь. Вместе в тем, действующее лицо может руководствоваться собственным значением, если оно само имеет право решать или делать по собственной воле то, что сочтет правильным, предвосхищая решения своими действиями.

Необходимо иметь в виду, что планирование как представление будущего действия лишь тогда приобретает значение в качестве инструмента управления, когда посредством него контролируется, в какой мере удастся в условиях неопределенности добиться соответствия плановых заданий и полученных реальных показателей. Это не тот контроль, когда ищут виноватого или пострадавшего в ходе финансово-экономического кризиса. Безусловно, этот анализ позволяет установить причину отклонений, чтобы дать возможность менеджерам или предпринимателям принять адекватные меры для достижения поставленных целей.

Итак, контроль в нашем понимании – последний этап процесса управления и его не надо путать с ревизиями в крупных компаниях. Там происходит проверка свершившихся фактов независимыми аудиторскими организациями. В ходе таких процессов проверяются правильность действий, целесообразность тех или иных методов, а также соблюдение законодательных норм. Сам результат, возникающий вследствие деятельности СМБЧП, не является объектом ревизий.

«Контроль» в рассматриваемом смысле имеет значение английского глагола «control», то есть «руководить», «распоряжаться». Для этой области часто употребляется понятие «контроллинг».

В смысле управления контроль начинается с наблюдения за проводимыми мероприятиями и чтобы уже в самом начале реализации мероприятий предупредить возможные отклонения. Отсюда следует, что при составлении планов должна предусматриваться отдельная позиция «контроль», где устанавливается порядок осуществления необходимых мероприятий. Это не должно восприниматься как бюрократическое действие. Контрольная отметка на планах мероприятий заставляет любого предпринимателя действительно проводить необходимые проверки.

Появляются в ходе большинства мероприятий промежуточные или конечные результаты количественного, т.е. непосредственно измеряемого характера. Их можно проконтролировать в условиях неопределенности путем сопоставления запланированных и фактических показателей (количественный контроль, охватывающий сроки производства, расход материалов, оборотных средств, затраты времени, приток заказов и поступление документации, объем бумажной работы, а также стоимость сырья и материалов и произведенных товаров и услуг).

В настоящее время применяют простое сопоставление плановых и фактических данных, ибо аналитические сведения не дают и не позволяют получить особых указаний по поводу соответствующих управленческих мероприятий. Поэтому необходим анализ отклонений, особенно если они выходят за допустимые пределы. Отклонения обычно бывают всегда. В зависимости от характера производства и важности отдельных данных диапазон допустимых отклонений устанавливается более или менее широким.

Принципиально важен при таком контроле также порядок составления отчетов. Простые перечисления и сравнения мало о чем говорят, ценным, на наш взгляд, являются показатели и графические представления данных.

Контроль одновременно и завершение общего управленческого процесса, и его начало. За правильно выполненным контролем следует улучшение реализации или пересмотр целей и ориентированного на них плана. Это может привести к подтверждению или корректировке предшествующих решений.

Следовательно, весь процесс постановка целей, планирование, принятие решений, исполнение и контроль непрерывный круг событий, который с течением времени повторяется через более или менее короткие периоды. С помощью этого инструмента СМБЧП также получают компас, который показывает курс, которым они должны следовать.

Многие предприниматели, особенно возглавляющие наиболее мелкие субъекты, фактически не уделяют никакого внимания структуре своих субъектов, надеясь на то, что работники знают, как должна выполняться работа. Обычно такие субъекты организованы так, что все сотрудники непосредственно подчинены руководителю.

Можно представить эту классическую, иерархически организованную структуру с помощью простой органиграммы, из которой, однако, не видно, какие задачи, компетенции и сферы ответственности относятся к отдельным инстанциям (рис.2).

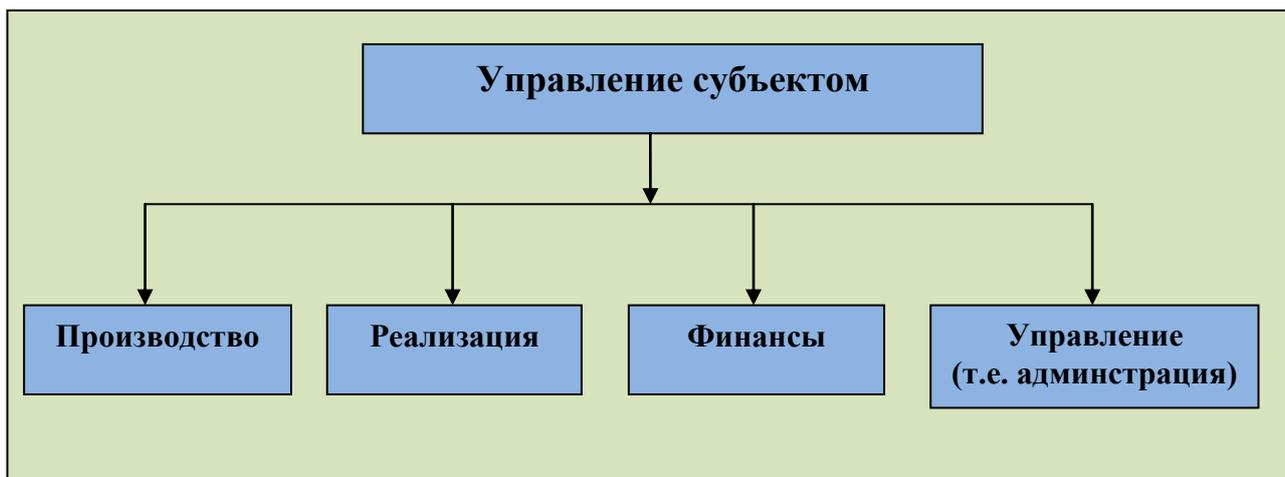


Рис.2. Схема простой органиграммы

На более крупных субъектах предприниматель не в состоянии руководить всеми подчиненными, потому что здесь число прямо подчиненных сотрудников становится слишком большим. Поэтому необходимо дополнение новых иерархических ступеней и при помощи этого будет возможным формирование определенной области задач. Расчленение может осуществляться, например, по функциям (исполняемым обязанностям), объектам (предлагаемым товарам и услугам), территориям, времени (сезоны, время суток) или, наконец, по сотрудникам и их способностям, т.е. в одномерном плане. Соответственно проводится разграничение и между различными типами организаций.

Важнейшим является функциональная организация (рис.3), которая может охватывать инстанции или отделы с адекватными задачами в разных

объектах или видах рыночной продукции (например, сбыт продукта А, В или С или техническая и коммерческая области).

В объектной организации (т.е. разбитой по рыночной продукции) все функции по ее производству (управление персоналом, производством, сбытом) сводятся вместе. В регионально структурированной организации (по рыночным областям или группам клиентов), объединяются инстанции с одинаковым территориальным полем деятельности.

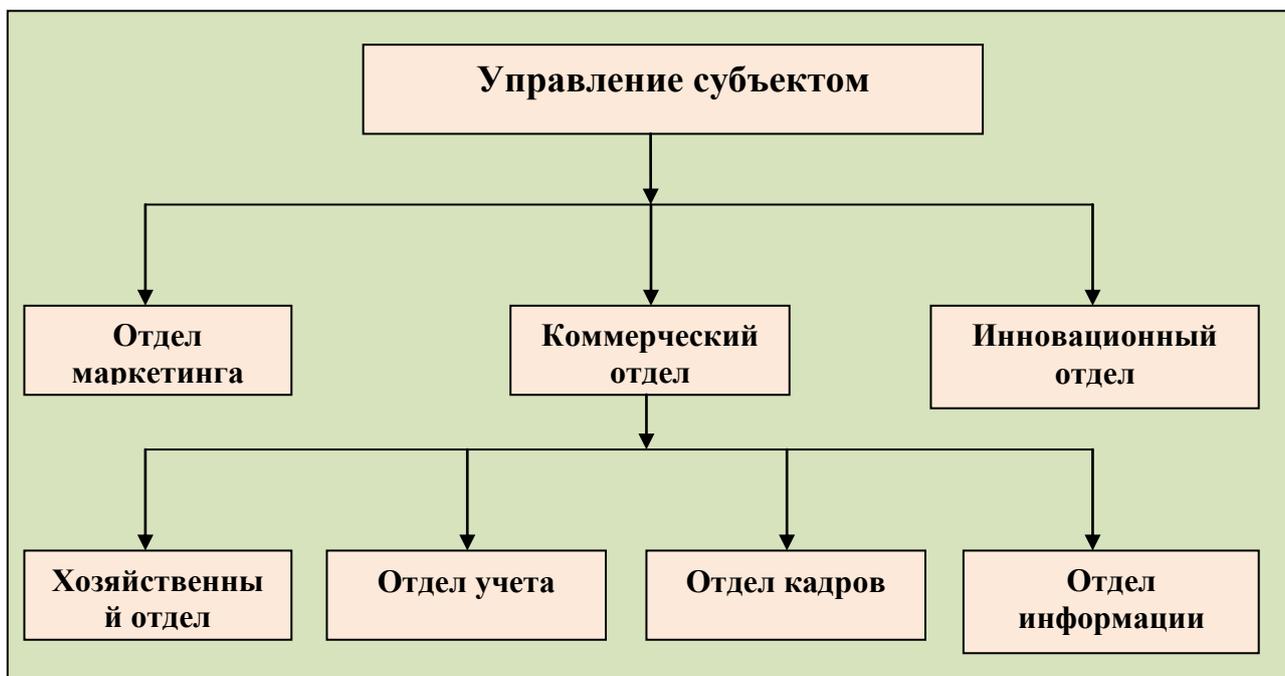


Рис.3. Схема функциональной организации

Субъекты могут строиться также по двум направлениям: две организационные структуры (одна, н-р., функциональная, а другая объектная) накладываются друг на друга. В этом случае получается матричная организация. В отличие от одномерных организационных форм, которые опираются на принцип унифицированных отношений подчинения, унифицированного распределения заказов и ясных информационных сведений. Матричные организации чреваты постоянным риском смешения компетенций. Следует отметить, что на СМБЧП однозначно доминируют организации с функциональной ориентацией.

СМБЧП приходится закрепляться на рынке в условиях, когда хозяйственная обстановка постоянно ужесточается и быстро меняется. Намечающиеся основные тенденции развития, в том числе такие, как либерализация европейского рынка, глобализация экономики, обострение конкуренции, растущие экологические требования, быстрое распространение современных технологий, сокращение жизненного цикла инноваций и продукции, смена ценностей и пр., угрожают самому существованию СМБЧП.

В условиях антикризисного управления такие СМБЧП смогут, на наш взгляд, выжить, если их организация будет удовлетворять ряду требований: она должна быть прозрачной, ясной и подвижной, не требовать больших расходов,

быть ориентированной на рынок и клиентов, способствовать быстрому принятию решений, стимулировать коммуникацию и сотрудничество, предоставлять сотрудникам свободу действий, помогать им проявлять свои творческие способности.

Становится все более очевидным, что в современных организационных концепциях проявляется тенденция к сглаживанию структурных пирамид (что повышает гибкость и эффективность), сетеобразному переплетению и созданию многофункциональных рабочих мест, а также к увеличению возможности сотрудничества с другими субъектами, учитывая ситуацию и межхозяйственные интересы. Разумеется, современные СМБЧП пытаются строить с партнерами простые и не отягченные бюрократическими сложностями отношения сотрудничества, стандартизировать и автоматизировать рутинные работы, создавать частично автономные хозяйственные единицы. Это в нынешних условиях для действующих СМБЧП чрезвычайно важно.