

# ПРИ ГРАМОТНОМ ВЕДЕНИИ ДЕЛА МОЖНО ДОБИВАТЬСЯ УСПЕХА И В СУРОВОМ БЕЛОРУССКОМ БИЗНЕС-КЛИМАТЕ

Елена Ракова

Институциональное поле, регламентирующее условия для ведения бизнеса, по-прежнему остается у нас антипредпринимательским. Однако часть фирм даже в этих нелегких условиях умудряется не просто выживать, а развиваться и расширяться. Секрет их успеха — использование грамотного стратегического менеджмента.

## Лучше не будет

Можно выделить внутренние и внешние факторы, оказывающие влияние на деятельность любого предприятия. К числу внутренних относят систему производства и продвижения товаров/услуг, компетенцию и гибкость сотрудников, наличие особых свойств товара, возможность быстро изменять ассортимент, подстраиваясь под платежеспособный спрос и т.д. Внешние факторы являются экзогенными для деятельности любого предприятия, поскольку менеджмент не может оказывать на них влияние. К ним относят макроэкономическую ситуацию в стране, налоговую и административную нагрузку, наличие сырьевых ресурсов, а также — не приведи господь — войны, стихийные бедствия и пр.

К сожалению, для большинства как государственных, так и частных предприятий Беларуси неблагоприятная внешняя среда является основным препятствием на пути развития. Однако провалы госпредприятий — несмотря на многочисленные льготы, периодическое списание задолженностей, налоговые отсрочки и пр. — во многом можно объяснить тем, что директорат этих предприятий в большинстве своем был сформирован еще в советские времена. Знаний и профессиональных навыков этих руководителей зачастую не хватает для грамотного экономического расчета и прогнозирования развития. Да, отделы сбыта там переименованы в службы маркетинга, но ничего принципиально в их работе не изменилось. С другой стороны, доведение плановых объемов роста производства в условиях отсутствия спроса способно разорить любое предприятие.

Однако для нового частного сектора низкий профессионализм руководителей, особенно верхнего и среднего звена, является непростительной роскошью. Слишком жесткие условия выживания. Инфляция хотя и составляет последние два года величины меньше 40% в год (критический уровень для развития бизнеса по методикам МВФ), однако является значительной. Учитывая огромный и нереструктурированный государственный сектор, аграрную "дыру" в виде ежегодных посевных-уборочных, требующих постоянных субсидий, а также необходимость выполнения различных социальных программ, можно легко спрогнозировать инфляцию выше 30% и в текущем году. Эти же причины обуславливают высокий уровень налоговой нагрузки. И если с убыточных государственных предприятий много не возьмешь, то будут искать в другом месте...

Таким образом, оценивая общую макроэкономическую среду в Беларуси, не нужно ждать давно обещанного чуда в виде низких налогов, одной проверки в год или значительно упрощенных лицензирования и сертификации. И фирмам, не собирающимся закрываться и уходить с рынка, нужно искать другие источники развития.

## Кому хуже всего

В октябре 2002 г. Институтом приватизации и менеджмента при поддержке американского фонда CIRE был проведен опрос руководителей 378 малых и средних предприятий (МСП).

Анализ показывает, что финансовое положение предприятия зависит от его размера, т.е. от мобильности, возможности изменить ассортимент, производственную мощность, персонал и пр. Так, согласно опросу наиболее уязвимыми с точки зрения постоянно меняющейся экономической и институциональной среды Беларуси являются *самые маленькие и самые*

крупные предприятия (табл. 1). Лучше всего развивались предприятия с численностью от 100 до 200 чел.

Таблица 1

**Изменение финансового состояния фирмы в зависимости от ее размера**  
(в процентах от общего числа ответивших предприятий той или иной категории)

Количество работников на предприятии	Финансовое состояние МСП							
	улучшилось				ухудшилось			
	1999	2000	2001	2002	1999	2000	2001	2002
От 1 до 10 чел.	41,7	22,9	21,4	28,3	28,6	36,0	49,6	35,5
От 11 до 50 чел.	47,2	44,1	38,4	28,8	32,3	27,9	39,0	35,6
От 51 до 100 чел.	54,5	42,4	35,3	35,3	24,2	36,4	35,3	29,4
От 101 до 200 чел.	55,6	33,3	55,6	55,6	16,7	33,3	33,3	33,3
Свыше 200 чел.	38,5	28,2	22,0	19,0	28,2	38,5	48,8	54,8

От размера фирмы заметно зависит и изменение продаж. Так, в 2002 г. продажи возросли у 37,7% МСП с численностью до 10 чел. В то же время у более крупных предприятий продажи росли чаще (у 50% МСП с численностью от 50 до 100 чел. и у 55,6% МСП с численностью от 101 до 200 чел.).

Лучше росли продажи у фирм, занятых в сфере услуг. В 2002 г. примерно объем продаж возрос у 40% МСП, занятых в сфере торговли и общественного питания, бытового обслуживания, туризма. Одновременно у этих предприятий улучшалось и финансовое состояние. Однако наиболее успешными были предприятия, занятые в сфере рекламы и страхования. Наиболее стабильно (объем продаж и финансовое положение не изменились согласно ответам более чем 50% руководителей МСП) работали предприятия, занятые в сфере недвижимости и аренды помещений, аудита и услуг в области бухгалтерского учета, разработки программного обеспечения, проектирования. Хуже всего было с продажами у фирм, занятых в сфере производства и бытового обслуживания.

### Кто виноват

Для анализа причин, поясняющих изменение финансового положения предприятий, респондентам было предложено выбрать три наиболее подходящих на их взгляд ответа, объясняющих изменение в продажах их предприятия. Причины изменения объемов продаж фирмы с точки зрения их руководителей приведены в табл. 2.

Таблица 2

**Если объем продаж вашего предприятия изменился, то чем это было вызвано?**  
(в процентах от общего числа ответов по предприятиям, где объем продаж (ОП) изменился – те, кто ответил, что ОП не изменился, были исключены из расчета)

	Объем продаж возрос	Объем продаж уменьшился
Изменением экономической ситуации в стране	22,0	78,0
Изменением количества конкурентов	20,3	79,7
Изменением в ценах на сырье и материалы	34,2	67,6
Изменением в ценах на готовую продукцию	47,9	52,1
Изменением производственной мощности фирмы	78,7	21,3
Изменением квалификации персонала	82,5	17,5
Изменением ассортимента товаров/услуг	89,0	11,0
Изменением качества товаров/услуг	91,1	8,9
Изменением системы продвижения и рекламы	91,8	8,2

Итак, по мнению респондентов, основной причиной сокращения объемов продаж является ухудшение общей экономической ситуации в стране. Среди других наиболее часто называемых причин — рост числа конкурентов, изменения в ценах на сырье и материалы, а также готовую продукцию, т.е. экзогенные для любого предприятия факторы.

Пассивные стратегии поведения фирмы на рынке приводят к печальным результатам повсюду, однако в Беларуси это особенно очевидно. Таким образом, на деле в снижении продаж и ухудшении своего экономического положения в значительной степени виноваты сами фирмы и их руководители.

### **Что делать**

Причины, объясняющие *рост объемов продаж*, являются *эндогенными* (см. табл. 2). Часть из них означает просто подстройку под соответствующий платежеспособный спрос (изменение качества и ассортимента), часть — принципиальное изменение подходов к системе продаж и продвижения товара, квалификации и мотивации персонала. Руководители успешных предприятий понимают, что лучшего внешнего окружения не будет, и подстраиваются к нему, как люди подстраиваются к снегу или дождю, сосредотачивают основные усилия на *качественном изменении подходов к управлению своим предприятием*.

Исследование показывает, что существует очень тесная корреляция между ростом продаж и желанием расширять свой бизнес. Опыт успешных предприятий можно использовать и всем остальным фирмам.

Основными инструментами, которые предполагают использовать руководители предприятий для расширения деятельности, являются освоение новых видов деятельности (35% респондентов), расширение ассортимента товаров или услуг (31%) и поиск новых рынков сбыта внутри страны (25%). Более агрессивную рекламную политику планируют проводить 15% респондентов, почти такая же доля предпринимателей видит путь в выходе на внешние рынки. Еще 13% руководителей собираются инвестировать в обучение своих сотрудников.

При этом лично перед собой руководители предприятий в первую очередь ставят задачу совершенствования маркетинговой политики предприятия (67%) и совершенствования производства (37%). В то же время повышение мотивации и активности сотрудников как фактор роста конкурентоспособности предприятия выходит на третье место.

Зачатки капитализма в Беларуси уже есть, и проникать сюда он будет и дальше. Выход у руководителя, не обладающего знаниями и далеккого от современных информационных технологий, только один — учиться грамотно вести бизнес.

Ныне книжные прилавки изобилуют учебниками по маркетингу и менеджменту, в интернете есть масса сайтов такого рода, а в Минске — большое количество обучающих бизнесу школ и агентств. Задача руководителя — лишь выбрать наиболее подходящий способ обучения.