

Внутренние барьеры развития частного бизнеса в Беларуси*

Дарья Урютина**

Резюме

В работе представлены результаты исследования внутренних барьеров развития частного малого и среднего бизнеса в Беларуси. Рассматривается влияние различных внутренних и внешних факторов на экономическое положение предприятия, а также инструменты и способы преодоления внутренних барьеров. Осуществляется проверка влияния различных параметров на успешность предприятия, а также приводится список наиболее успешных предприятий по мнению белорусских бизнесменов.

Ключевые слова: Беларусь, внутренние барьеры развития бизнеса, инструменты преодоления внутренних барьеров, экономическое положения предприятия

Классификация JEL: M10, M21

Содержание

1. Введение.....	2
2. Основные характеристики выборочной совокупности.....	2
3. Оценка экономического положения.....	4
4. Экспорт.....	7
5. Основные потребители продукции и конкуренция.....	8
6. Инструменты преодоления внутренних барьеров.....	10
6.1. Кадровый барьер.....	10
6.2. Финансовый барьер.....	15
6.3. Управленческий барьер.....	17
6.4. Маркетинговый барьер.....	22
6.5. Логистический барьер.....	23
6.6. Производственный барьер.....	24
7. Внешние барьеры.....	24
8. Заключение.....	27
Литература.....	28

Рабочий материал Исследовательского центра ИПМ

WP/15/02



Исследовательский
Центр ИПМ

ул. Захарова, 50 Б, 220088, Минск, Беларусь

тел./факс +375 17 210 0105

веб-сайт: <http://research.by/>

e-mail: research@research.by

© 2015 Исследовательский центр ИПМ

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

* Данная работа подготовлена по результатам опроса малых и средних частных предприятий, проведенного в апреле-мае 2015 г. (опрошено 401 компания) в рамках исследования внутренних барьеров развития частного бизнеса в Беларуси «[Возвращение Беларуси на путь вовлекающего роста: раскрытие потенциала частного сектора](#)» при поддержке РАСТ и Посольства Королевства Нидерландов.

** Дарья Урютина – социолог Исследовательского центра ИПМ, e-mail: uryutina@research.by.

1. ВВЕДЕНИЕ

Исследование конкурентоспособности регионов Беларуси (Тоцицкая, Пелипась, 2013) показало, что Беларусь достигла нынешнего уровня ВВП на душу населения при довольно умеренном прогрессе в развитии базовых факторов конкурентоспособности и при невысокой эффективности функционирования рынков. Поэтому в последние годы страна потеряла темп развития: уже несколько лет темпы экономического роста не превышают 1–2%, делая невозможным сокращение разрыва между Беларусью и развитыми странами и полноценное создание возможностей для реализации человеческого потенциала всех социальных групп. При этом за последние годы Беларусь достигла значительного прогресса в либерализации бизнес-среды: в рейтинге “Doing Business” Всемирного банка она занимала третье место в мире по темпам улучшения условий ведения бизнеса в 2006–2014 гг. и четвертое – в 2010–2015 гг. Однако роль частного сектора в экономике страны ниже уровня, которого можно было бы ожидать исходя из ее позиции в этом рейтинге (Скриба, Волохонович, 2013).

Таким образом, преодоление внутренних барьеров становится все более приоритетной задачей для белорусских бизнесменов. Выявление актуальных внутренних барьеров производилось на первом этапе исследования при помощи проведения групповых фокусированных интервью. Полученные результаты (Урютина, Михайлова, 2015) позволили разработать инструментарий для проведения выборочного опроса бизнесменов Беларуси, который был направлен уже не столько на определение того, какие именно барьеры препятствуют развитию частного бизнеса, сколько на определение того, какие инструменты используются для преодоления этих барьеров.

Целью данной работы было проведение анализа различных внутренних аспектов функционирования предприятий в связи с их экономической эффективностью, а также изменениями и прогнозами относительно будущего экономического положения компаний. Рассматривается связь между успешностью предприятий и теми инструментами, которые они используют внутри предприятия. В качестве дополнительной задачи выделялось изучение также и внешних барьеров и мнения респондентов о соотношении влияния на ведение бизнеса внешних и внутренних препятствующих факторов.

2. ОСНОВНЫЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ ВЫБОРОЧНОЙ СОВОКУПНОСТИ

Изучение внутренних барьеров развития частного бизнеса в Беларуси предполагает применение разностороннего комплексного методологического подхода. Во-первых, исследование было направлено на выявление внутренних барьеров, что предполагает использование качественной методологии. В данном случае было проведено пять фокусированных групповых дискуссий с октября по декабрь 2014 года. В них принимали участие представители малого и среднего частного бизнеса в лице собственников или директоров предприятий, всего в фокус-группах приняли участие 38 человек, в том числе бизнесмены из всех регионов Беларуси.

Во-вторых, исследование предполагало более детальное изучение проблемы на следующем этапе при помощи количественных методов. Здесь предметом анализа стали не только сами внутренние барьеры развития бизнеса, но и инструменты их преодоления, а также оценки и прогноз изменения экономического положения предприятий, характеристика нынешнего положения дел в различных областях, внешние барьеры развития и уровень их актуальности по сравнению со внутренними барьерами и прочее. Для получения количественных данных был проведен опрос частных предприятий. Выборка формировалась на основе следующих параметров: форма собственности

(частная), размер предприятия (малые и средние), регион и вид экономической деятельности¹.

Генеральную совокупность исследования составляют малые и средние организации частной формы собственности Республики Беларусь. По данным Белстата число единиц генеральной совокупности в 2013 г. составило 12130. В целях исследования была использована формула расчета выборочной совокупности для конечной генеральной совокупности для номинальных шкал, а также осуществлена процедура пропорционального размещения выборочной совокупности в зависимости от вида экономической деятельности организации (допустимая ошибка $\Delta = 5\%$; доверительный интервал $\beta = 95\%$):

$$n = \frac{Z_{1-\alpha/2}^2 \times p(1-p)N}{N\Delta_{\text{доп}}^2 + Z_{1-\alpha/2}^2 \times p(1-p)},$$

где n – объем выборочной совокупности, $p(1-p)$ – дисперсия, $Z_{1-\alpha/2}$ – доверительный коэффициент, соответствующий $\alpha=0,05$, N – объем генеральной совокупности, $\Delta_{\text{доп}}$ – предельно допустимая величина случайной ошибки выборки, в долях единицы.

Минимально допустимый объем выборочной совокупности составил 372 единицы наблюдения. Достигнутый объем выборочной совокупности составил 401 единицу наблюдения. Был произведен пропорциональный отбор предприятий², в результате которого распределения по указанным параметрам выглядят следующим образом (табл. 1).

Таблица 1. Сфера экономической деятельности предприятия

	Количество	%
Промышленность	118	29.4
Сельское, лесное хозяйство и рыболовство	27	6.7
Строительство	69	17.2
Торговля, ремонт	89	22.2
Гостиницы и рестораны	13	3.2
Транспорт и связь	26	6.5
Финансовая деятельность, операции с недвижимым имуществом	45	11.2
Компьютерные услуги, разработка ПО	14	3.5
Всего	401	100.0

Источник: Исследовательский центр ИПМ.

Таблица 2. Место регистрации предприятия

	Количество	%
Брест и Брестская область	45	11.2
Витебск и Витебская область	36	9
Гомель и Гомельская область	36	9
Гродно и Гродненская область	30	7.5
Минская область	63	15.7
Минск	161	40.1
Могилев и Могилевская область	30	7.5
Всего	401	100.0

Источник: Исследовательский центр ИПМ.

Таким образом, структура выборочной совокупности соответствует структуре генеральной совокупности, обладает ее свойствами и отвечает требованиям репрезентативности.

¹ По данным Общегосударственного классификатора Республики Беларусь ОКРБ 005-2006 “Виды экономической деятельности” (ОКЭД).

² На основе данных Белстат (2014).

В качестве основных характеристик белорусского бизнеса были выбраны год образования, самостоятельность, юридическая форма и численность работников предприятий. Их изучение проводилось для описания картины в целом и представления структуры выборочной совокупности.

Таблица 3. Год образования предприятия

	Количество	%
до 1992	146	36.6
1993-1997	82	20.6
1998-2002	62	15.5
2003-2008	67	16.8
2009-2013	35	8.8
2014+	7	1.8
Всего	399	100.0

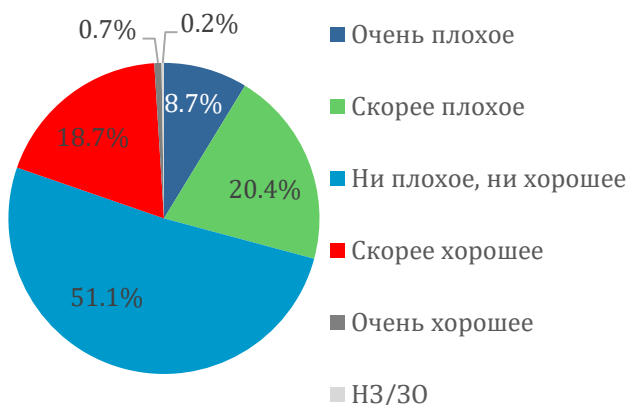
Источник: Исследовательский центр ИПМ.

В рамках исследования была использована периодизация, учитывающая экономические спады и подъемы, чтобы оценить наиболее и наименее благоприятные периоды для образования новых предприятий. Значительная часть предприятий, вошедших в выборку, были образованы до 1992 года (36.6%). Стоит отметить, что большинство из них являются приватизированными, судя по точному году основания. Если рассматривать предприятия, которые были образованы после 1992 года, то пик приходится на первый этап (с 1993 по 1997 гг.), количество предприятий, образованных в последующие два периода приблизительно одинаковое. Предприятий же, образованных в кризисный период после 2008 года почти вдвое меньше. Численность предприятий, образованных после 2014 года в выборке незначительна.

3. ОЦЕНКА ЭКОНОМИЧЕСКОГО ПОЛОЖЕНИЯ

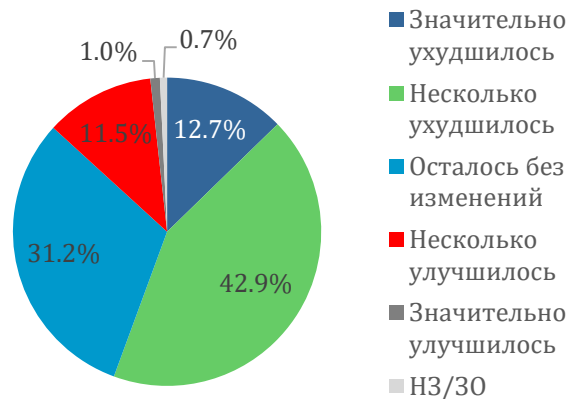
Основными критерием определения эффективности и успешности предприятий были их собственные оценки текущего экономического положения, а также направление, скорость и прогноз изменения этого положения. Для изучения более широкого контекста был также составлен блок вопросов, включающий в себя оценки изменения положения дел не только в компании, но и в отрасли и экономике в целом. Этот параметр являлся ключевым при дальнейшем анализе и рассматривался как основной показатель, для которого определялись различия по изучаемым группам. Линейные распределения оценок выглядят следующим образом (Рис. 1, 2 и 3).

На основе полученной информации можно сделать несколько выводов: чуть более половины бизнесменов оценивают экономическое положение собственного предприятия как «ни плохое, ни хорошее», 29.1% говорят, что положение их предприятия скорее плохое или очень плохое и 19.4% оценивают его как хорошее. В то же время о том, что по сравнению с прошлым годом экономическое положение не изменилось говорит уже 31.2% опрошенных, 12.5% полагают, что оно улучшилось, а 55.1% – что оно ухудшилось по сравнению с предыдущим годом. При этом бизнесмены дают достаточно оптимистичный прогноз на будущий год. Примерно равное количество респондентов считают что экономическое положение их предприятий останется без изменений (38.4%) или улучшится (36.9%), но пятая часть выборки считает, что оно все же ухудшится. Стоит отметить, что на прогнозные оценки влияет множество как внутренних, так и внешних факторов, и время и обстановка, в которой происходил опрос могут сказаться на настроениях опрашиваемых. В данном случае опрос проводился в условиях стабилизации экономической ситуации в стране и на внешних мировых рынках что как правило позволяет респондентам достаточно трезво оценивать собственное положение. Однако стоит отметить, что кризисные условия, как правило, все равно накладывают заметный отпечаток на настроения бизнесменов.



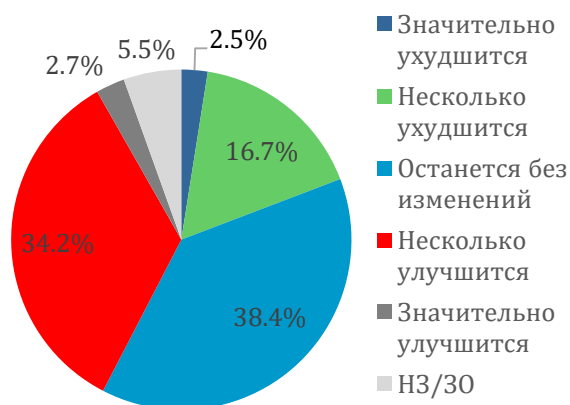
Источник: Исследовательский центр ИПМ.

Рис. 1. Оценка нынешнего экономического положения



Источник: Исследовательский центр ИПМ.

Рис. 2. Оценка изменения экономического положения по сравнению с предыдущим годом



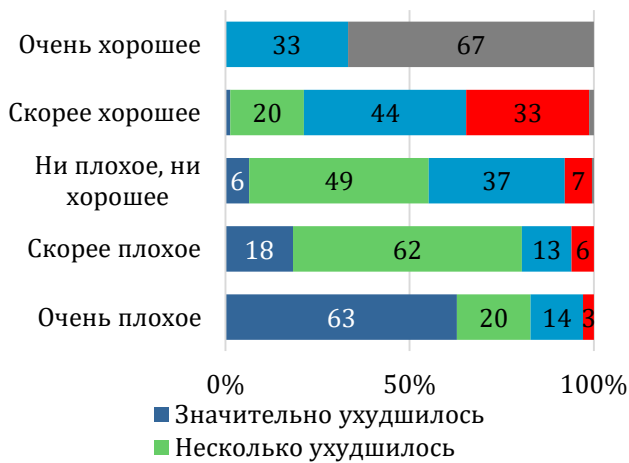
Источник: Исследовательский центр ИПМ.

Рис. 3. Прогноз экономического положения в будущем году

Для более детального изучения структуры ответов был произведен анализ средних, который выявил статистически значимые различия оценок для всех изучаемых групп, что позволило оценить изменения и прогнозы в зависимости от оценки текущего экономического положения предприятия.

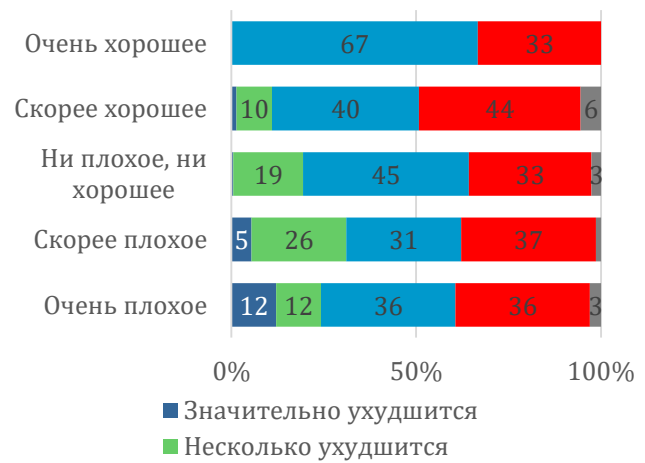
Оценки изменения экономического положения за предыдущий год значительно разнятся в зависимости от нынешнего экономического положения (Рис. 4). Большинство из тех, кто оценивает свое положение как плохое отмечают, что за предыдущий год оно ухудшилось, процент тех, кто отмечает улучшение в обоих случаях незначителен. Те, кто оценивает свое положение как «ни плохое, ни хорошее» чаще отмечают ухудшение ситуации или ее неизменность. В то же время среди тех, кто характеризует экономическое положение своего предприятия как хорошее, 21.3% отмечает некоторое ухудшение за предыдущий год.

Если в случае с изменениями и нынешним экономическим положением существует очевидная прямая связь, то прогноз является достаточно оптимистичным вне зависимости от текущего положения дел (Рис. 5). При этом в каждом случае достаточно значительная доля респондентов считает, что ситуация останется неизменной, например, 36.4% опрошенных считают, что их положение останется очень плохим и 39.7%, что оно будет скорее хорошим. При этом в каждом случае более 30% бизнесменов считают, что в будущем году экономическое положение их предприятий улучшится.



Источник: Собственные расчеты.

Рис. 4. Оценка изменения экономического положения за предыдущий год в зависимости от нынешнего экономического положения



Источник: Собственные расчеты.

Рис. 5. Прогноз будущего экономического положения на следующий год в зависимости от нынешнего экономического положения

Для определения динамики и направления изменений были заданы также и более общие вопросы не только об изменении экономического положения но и о том, как изменяется по мнению бизнесменов положение дел в экономике, в отрасли и в компании (Таблица 4).

Таблица 4. Год образования предприятия

	Быстро ухудшается	Постепенно ухудшается	Не изменяется	Постепенно улучшается	Быстро улучшается	Затрудняюсь ответить
В экономике	18.2	31.7	31.7	8.5	0.7	9.2
В отрасли	15.0	31.7	31.9	13.2	1.2	7.0
В компании	9.0	24.7	38.9	20.2	2.0	5.2

Источник: Исследовательский центр ИПМ.



Источник: Собственные расчеты.

Рис. 6. Изменение положения дел в отрасли в зависимости от основного направления деятельности предприятия

Оценка изменения положения дел в экономике в основном негативная – почти половина бизнесменов отмечают постепенное или быстрое ухудшение. Сходным образом оценивается и положение дел в отрасли. Изменения в компании получили несколько больше позитивных оценок.

Каждая отрасль имеет собственную специфику рынка, конкурентной среды, организации деятельности и так далее. Статистически значимые отличия наблюдаются для сферы строительства, где более половины респондентов отмечают ухудшение положения дел, и в сфере финансовой деятельности и операций с недвижимостью, где положение дел наоборот улучшается. Быстрого улучшения положения дел практически не наблюдается во всех отраслях.

Белорусские бизнесмены в основном нейтрально оценивают экономическое положение собственных предприятий, при этом значительная часть отмечает ухудшения как экономического положения так и положения дел в целом как в компании, так и в экономике и отрасли. Важным выводом является то, что несмотря на это прогноз представителей бизнеса относительно следующего года является достаточно оптимистичным, что важно в условиях кризиса и экономической нестабильности.

4. ЭКСПОРТ

Экономика Беларуси по-прежнему является в значительной степени экспортоориентированной. Среди опрошенных 30.2% экспортируют продукцию и услуги своего предприятия, в том числе через посредников. Стоит заметить, что статистически значимой связи экспорта с нынешним экономическим положением предприятия не наблюдается, но при этом экспортеры в большей степени склонны давать негативные прогнозы, чем те, чья деятельность не связана с экспортом³. При этом доля экспорта в общем объеме продаж не превышает 50% на 68.6% предприятий (Таблица 5).

Таблица 5. Доля экспорта в общем объеме продаж предприятия в 2014 г.

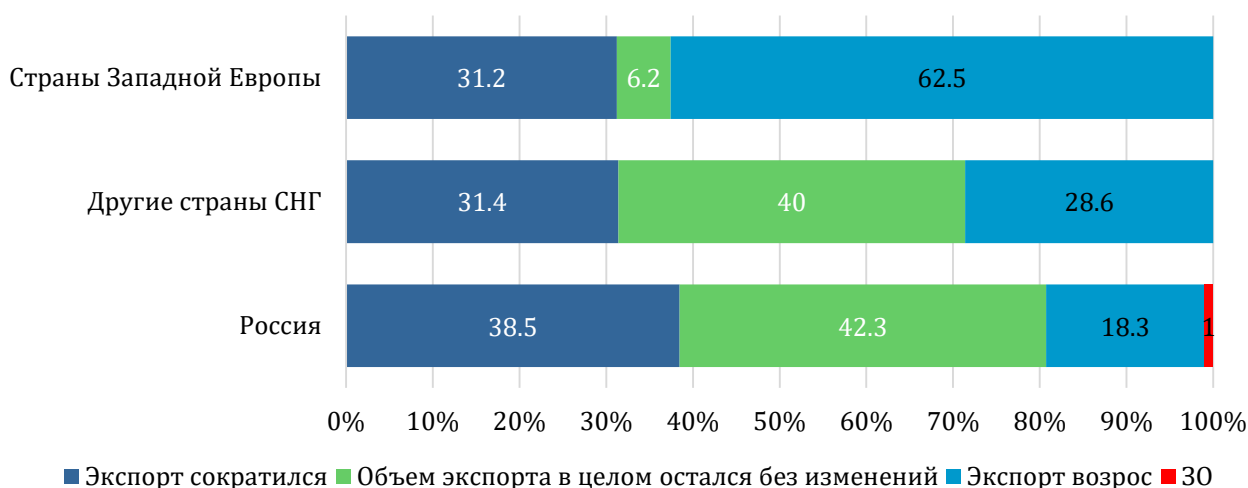
	Количество	%
Менее 25%	54	44.6
25-49%	29	24.0
50-74%	19	15.7
75-100%	18	14.9
Затрудняюсь ответить	1	0.8
Всего	121	100.0

Источник: Исследовательский центр ИПМ.

Основными рынками для поставки продукции являются рынки России – 86%, других стран СНГ, Грузии, Украины – 20.4%, стран Западной Европы – 13.2%, страны Центральной и Восточной Европы, Балтии – 8.3%, других развитых стран (США, Канада, Япония и пр.) – 3.3% и других стран – 2.5%. Негативный прогноз можно в некоторой степени объяснить тем, что основным рынком для большинства экспортеров является Россия, а опрос проходил в то время, когда кризисная ситуация в России была особенно острой.

Динамика экспорта белорусских предприятий в стоимостном выражении за последний год была положительной (экспорт возрос) на 23.1% предприятий, отрицательной на 38% предприятий и отсутствовала также в 38% компаний. В динамике экспорта существуют статистически значимые отличия в зависимости от страны, на рынки которой поставляется продукция или услуги. В данном случае они рассматриваются для тех, кто экспортирует продукцию в Россию, другие страны СНГ и страны Западной Европы, потому что размер остальных групп не достаточен для сравнения.

³ Коэффициент корреляции –0.116 на уровне значимости 0.01.



Источник: собственные расчеты.

Рис. 7. Динамика экспорта предприятия (в стоимостном выражении) в зависимости от основных рынков, на которые поставляется продукция

Больше всего изменений произошло в поставках в страны Западной Европы – здесь наблюдается заметная положительная динамика экспорта (Рис. 7). Для других рынков такого количества изменений за 2014 год не выявлено, а динамика экспорта скорее является отрицательной.

5. ОСНОВНЫЕ ПОТРЕБИТЕЛИ ПРОДУКЦИИ И КОНКУРЕНЦИЯ

Основные потребители продукции белорусских предприятий разделяются по уровню доходов и формам собственности предприятий (Таблица 6). Наиболее многочисленными группами потребителей для белорусского бизнеса являются предприятия государственной и частной собственности в равной степени – 28.4%, население со средним доходом – 20.9% и компании и население в равной степени – 18.5%.

Таблица 6. Основные потребители продукции/услуг компании

	Количество	%
Население с доходами ниже среднего	16	4.0
Население со средним доходом	84	20.9
Население с высоким доходом	12	3.0
Государственные и бюджетные учреждения	25	6.2
Государственные предприятия	52	13.0
Частные предприятия	21	5.2
И государственные, и частные компании в равной степени	114	28.4
И компании, и население в равной степени	74	18.5
Другое	3	0.7
Всего	401	100.0

Источник: Исследовательский центр ИПМ.

Проверка непараметрических критериев показала наличие статистически значимых различий в изменении экономического положения предприятия за прошедший год по группам основных потребителей (Рис. 8).

Сильнее всего экономическое положение ухудшилось на предприятиях, которые ориентированы на производство продукции и услуг для населения с высоким уровнем дохода, значительные ухудшения наблюдались на предприятиях, выпускающих продукцию для населения с доходами ниже среднего. И то и другое достаточно закономерно в условиях кризиса. Наиболее существенные улучшения ощущали те, кто производит про-

дукцию и услуги для государственных и бюджетных учреждений. При этом уровень конкуренции на основных рынках оценивается в целом как умеренный или высокий – так считает более половины бизнесменов.



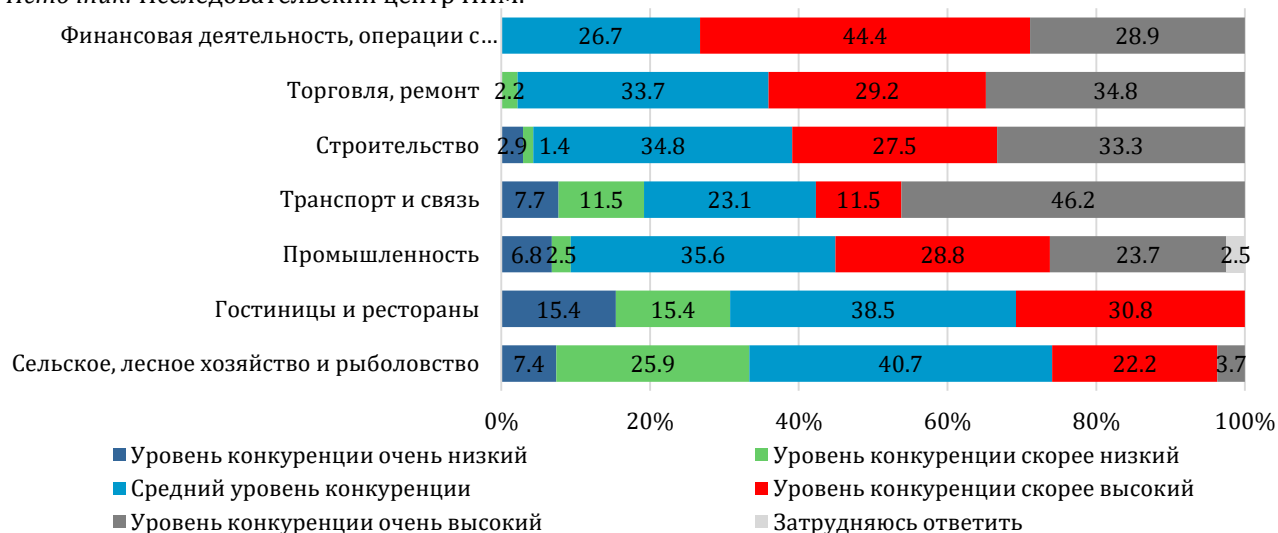
Источник: собственные расчеты.

Рис. 8. Изменение экономического положения предприятия в зависимости от основного потребителя продукции/услуг предприятия

Таблица 7. Уровень конкуренции на основном рынке компании

	Количество	%
Уровень конкуренции очень низкий	16	4.0
Уровень конкуренции скорее низкий	18	4.5
Средний уровень конкуренции	134	33.4
Уровень конкуренции скорее высокий	118	29.4
Уровень конкуренции очень высокий	112	27.9
Затрудняюсь ответить	3	0.7
Всего	401	100.0

Источник: Исследовательский центр ИПМ.



Источник: собственные расчеты.

Рис. 9. Изменение экономического положения предприятия в зависимости от основного потребителя продукции/услуг предприятия

Статистически значимые различия наблюдаются в зависимости от отрасли, в которой работает предприятие (Рис. 9). Наиболее насыщенным рынком является рынок финансов и недвижимости, очень высокий уровень конкуренции наблюдается в сфере

транспорта и связи. Наименее конкурентными называют сферы гостиничного и ресторанного бизнеса, а также сельское, лесное хозяйство и рыболовство. Важно заметить, что связи между уровнем конкуренции и экономическим положением или другими показателями успешности предприятия не наблюдается.

6. ИНСТРУМЕНТЫ ПРЕОДОЛЕНИЯ ВНУТРЕННИХ БАРЬЕРОВ

6.1. Кадровый барьер

В ходе фокус-групп (Урютина, Михайлова, 2015), проведенных в рамках исследования внутренних барьеров, выяснилось, что для большинства бизнесменов основным препятствием для развития бизнеса являются кадры. В качестве наиболее актуальных проблемных аспектов кадрового барьера выделяются квалификация и мотивация сотрудников и потенциальных работников на рынке труда. То есть бизнесмены отмечают недостаток квалификации не только среди работников собственного предприятия, но и низкий уровень образования и профессиональной подготовки выпускников вузов и других участников рынка труда.

Для детального изучения кадрового барьера производился анализ проблемных структурных элементов внутри предприятий (Таблица 8). Респондентам было предложено два вопроса: в первом предлагалось выбрать до трех подразделений предприятия, которым в наибольшей степени необходимы улучшения, во втором – одно подразделение, которому улучшения необходимы в первую очередь.

Таблица 8. Подразделения предприятия, которым необходимы улучшения

	Улучшения необходимы в наибольшей степени		Улучшения необходимы в первую очередь	
	Количество	%	Количество	%
Финансовый отдел	74	18.5	38	9.5
Менеджмент	47	11.7	14	3.5
Отдел кадров	38	9.5	18	4.5
Маркетинговый отдел	88	21.9	51	12.7
Отдел продаж	117	29.2	77	19.2
Отдел логистики	33	8.2	12	3
Отдел производства	96	23.9	66	16.5
Никакому	68	17	68	17
Всем	9	2.2	9	2.2
Другое	10	2.5	8	2
Всего	-	-	401	100

Источник: Исследовательский центр ИПМ.

Ранжировка ответов на оба вопроса совпадает для большинства подразделений. Наиболее актуальными улучшения являются для отделов продаж, производства, маркетинга и финансов. При этом существенных различий для производственных и непроизводственных предприятий не наблюдается (кроме отдела производства и маркетинга – в обоих случаях актуальность улучшений выше у производственных предприятий).

Инструменты, при помощи которых белорусские бизнесмены преодолевают или планируют преодолеть внутренние барьеры, классифицируются по использованию ресурсов на внутренние и внешние. Первые предполагают использование собственных ресурсов предприятия, вторые – аутсорсинг и другие внешние источники повышения экономической эффективности. В исследовании рассматриваются не только те инструменты, которые уже используются на предприятии, но и те, внедрение которых планируется владельцами и управленцами (Таблица 9). Предполагаемые к использованию инструменты рассматриваются в связи с прогнозом будущего экономического положения

для определения того, какие именно инструменты рассматриваются как наиболее эффективные для решения этой задачи, или какие из них планируется внедрить при улучшении экономического положения.

Таблица 9. Процедуры и инструменты, которые применяются для управления персоналом

	Применяют		Планируют внедрить	
	Количество	%	Количество	%
Разработка и внедрение специальных систем мотивации, поощрения и стимулирования сотрудников, KPI	262	65.3	31	7.7
Повышение квалификации сотрудников при помощи внутренних образовательных ресурсов	213	53.1	19	4.7
Повышение квалификации сотрудников при помощи внешних образовательных ресурсов	202	50.4	29	7.2
Использование услуг кадровых агентств для подбора персонала	63	15.7	13	3.2
Использование собственного отдела кадров для подбора персонала	281	70.1	4	1
Увольнение сотрудников и наем новых на их места	190	47.4	8	2
Предоставление возможностей для личностного развития и самореализации сотрудников	271	67.6	13	3.2
Аттестация сотрудников	244	60.8	12	3
Система формирования кадрового резерва	124	30.9	20	5
Создание и поддержание дружественной атмосферы в организации, мероприятия по сплочению коллектива	287	71.6	10	2.5
Никаких	44	11	323	80.5

Источник: Исследовательский центр ИПМ.

Наиболее часто используемыми на белорусских предприятиях инструментами являются: создание и поддержание дружественной атмосферы в организации, мероприятия по сплочению коллектива, использование собственного отдела кадров для подбора персонала, предоставление возможностей для личностного развития и самореализации сотрудников и разработка и внедрение специальных систем мотивации, поощрения и стимулирования сотрудников, KPI. Примечательным является тот факт, что большинство инструментов используется более чем 50% респондентов. Реже всего белорусские бизнесмены прибегают к услугам кадровых агентств для подбора персонала. Важно заметить, что более половины бизнесменов обучают своих сотрудников при помощи внутренних и/или внешних образовательных ресурсов для преодоления квалификационного барьера. Вообще никаких инструментов не используют 11% ответивших.

Планы по внедрению инструментов управления человеческими ресурсами строит не столь значительное количество бизнесменов, при этом для них наиболее актуальным является разработка и внедрение специальных систем мотивации, поощрения и стимулирования сотрудников, KPI и повышение квалификации сотрудников при помощи внешних образовательных ресурсов.

Между использованием различных инструментов и экономическим положением предприятия в некоторых случаях наблюдается статистически значимая корреляционная связь (Таблица 10). При этом некоторые из них закономерно связаны в большей степени и с размером предприятия. Эта связь показывает, что высоким значениям переменной «экономическое положение» соответствует наличие инструмента и наоборот. Данная связь не является причинно-следственной и может быть направленной как в одну, так и в другую сторону. Так например, существует статистически значимая связь между

повышением квалификации сотрудников при помощи внешних ресурсов и успешностью предприятия, однако в различных случаях эта связь может означать, что хорошее экономическое положение позволяет обучать сотрудников, с другой стороны, возможно и обратное влияние, когда обучение сотрудников приводит к улучшению положения предприятия. Это зависит от многих второстепенных и индивидуальных факторов, в том числе от тех, которые не были выявлены в ходе опроса, что не позволяет сделать однозначный вывод о причине и следствии.

Таблица 10. Корреляция между размером и экономическим положением предприятия и использованием инструментов управления кадрами

	Экономическое положение	Размер предприятия
Размер предприятия	0.057	1
Разработка и внедрение специальных систем мотивации, поощрения и стимулирования сотрудников, KPI	0.075	0.027
Повышение квалификации сотрудников при помощи внутренних образовательных ресурсов	0.084	-0.038
Повышение квалификации сотрудников при помощи внешних образовательных ресурсов	0.155**	0.041
Использование услуг кадровых агентств для подбора персонала	0.123*	0.022
Использование собственного отдела кадров для подбора персонала	0.117*	0.067
Увольнение сотрудников и найм новых на их места	0.081	0.169*
Предоставление возможностей для личностного развития и самореализации сотрудников	0.142**	0.016
Аттестация сотрудников	0.089	0.098*
Система формирования кадрового резерва	0.124*	0.053
Создание и поддержание дружественной атмосферы в организации, мероприятия по сплочению коллектива	0.165**	0.000
Никаких	-0.031	-0.023

Примечание. * – корреляция статистически значима на уровне 0.05, ** – корреляция статистически значима на уровне 0.01. Для изучения корреляционных связей из переменных «инструмент/процедура» были исключены значения «планируют внедрить»

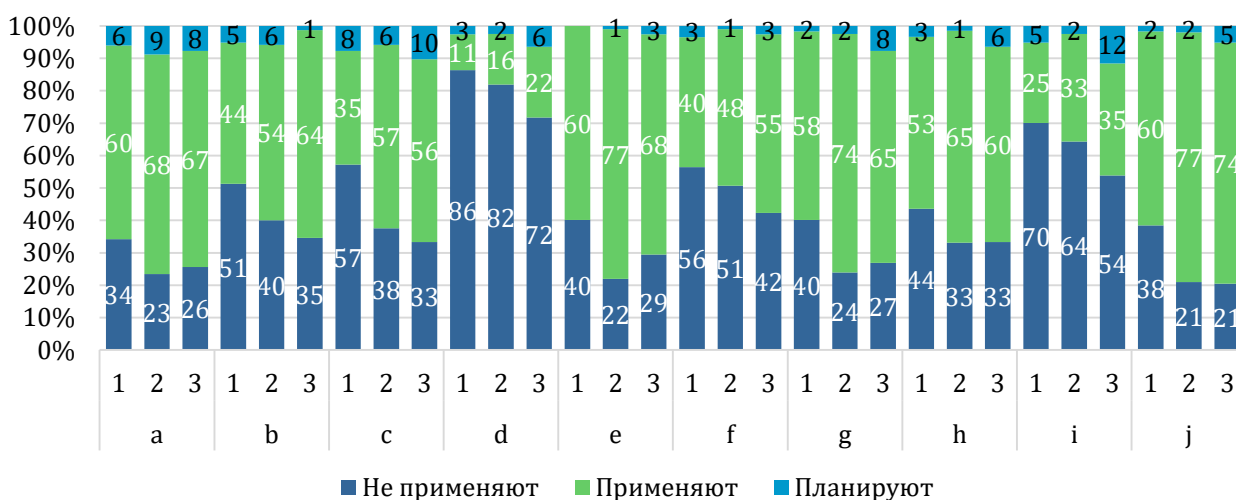
Источник: собственные расчеты.

Однако можно утверждать, что чем успешнее предприятие, тем чаще в его работе применяются такие инструменты и процедуры как создание и поддержание дружественной атмосферы в организации, мероприятия по сплочению коллектива, повышение квалификации сотрудников при помощи внешних образовательных ресурсов, предоставление возможностей для личностного развития и самореализации сотрудников, использование услуг кадровых агентств для подбора персонала, использование собственного отдела кадров для подбора персонала. При увеличении же размера предприятия повышается частота использования в качестве инструментов управления человеческими ресурсами увольнений сотрудников и найма новых на их места и аттестации сотрудников, поскольку предприятия большого размера имеют собственную специфику работы и предполагают некоторый уровень текучести кадров и централизованной проверки их квалификации.

Данные о наличии связи подтверждаются при помощи проверки непараметрических критериев, которая показывает различия в использовании инструментов и проце-

дур управления кадрами по группам для предприятий с различным экономическим положением⁴. Для того чтобы избежать значительных отклонений, предприятия были объединены в три группы по степени их успешности. Первая группа объединяет тех, кто оценивает экономическое положение своего предприятия как очень плохое или плохое, во вторую группу входят те, кто поставил оценку «ни плохое, ни хорошее» и в третью группу – те, чье положение оценивается как хорошее или очень хорошее (Рис. 10).

Практически каждый инструмент применяется успешными или умеренно успешными предприятиями чаще, чем неуспешными. При этом среди тех, кто не использует никаких инструментов заметных различий в зависимости от успешности не наблюдается то есть примерно 10% респондентов в каждой группе находятся на указанном ими уровне экономической успешности, не используя никаких специальных инструментов для преодоления кадрового барьера и управления человеческими ресурсами в целом.



Примечание. а – разработка и внедрение специальных систем мотивации, поощрения и стимулирования сотрудников, KPI; б – повышение квалификации сотрудников при помощи внутренних образовательных ресурсов; с – повышение квалификации сотрудников при помощи внешних образовательных ресурсов; d – использование услуг кадровых агентств для подбора персонала; e – использование собственного отдела кадров для подбора персонала; f – увольнение сотрудников и найм новых на их места; g – предоставление возможностей для личного развития и самореализации сотрудников; h – аттестация сотрудников; i – система формирования кадрового резерва; j – создание и поддержание дружественной атмосферы в организации, мероприятия по сплочению коллектива.

1 – плохое экономическое положение; 2 – ни плохое, ни хорошее экономическое положение; 3 – хорошее экономическое положение.

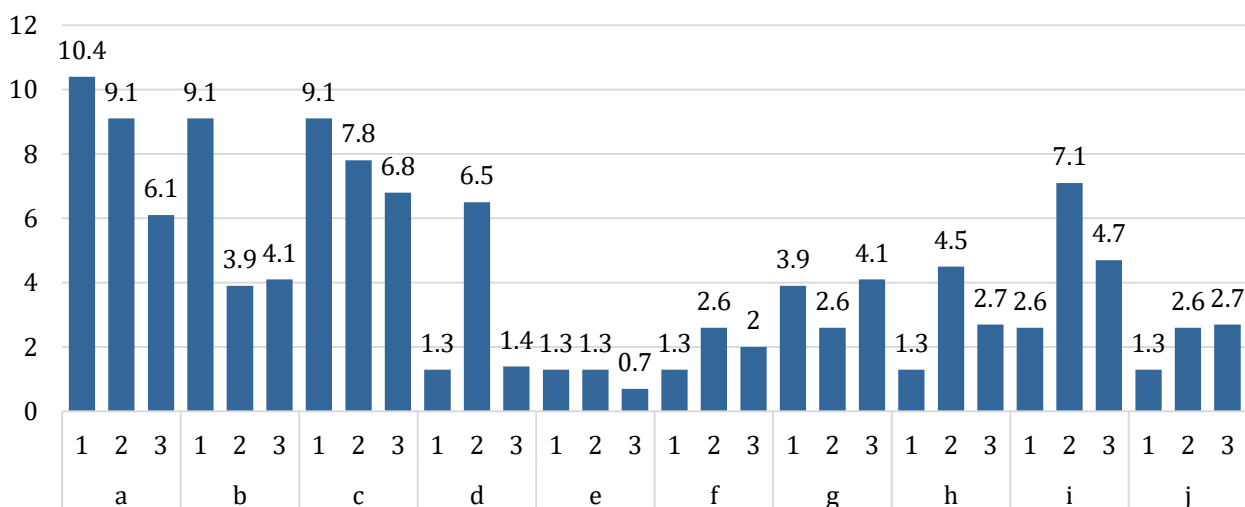
Источник: собственные расчеты.

Рис. 10. Использование инструментов и процедур управления кадрами в зависимости от экономического положения предприятия.

Данные исследования показывают что на предприятиях со средней оценкой экономического положения некоторые инструменты используются даже более активно, чем на предприятиях с хорошей. Среди них, например, разработка и внедрение специальных систем мотивации, поощрения и стимулирования сотрудников, KPI, использование собственного отдела кадров для подбора персонала, предоставление возможностей для личного развития и самореализации сотрудников, аттестация сотрудников и создание и поддержание дружественной атмосферы в организации, мероприятия по

⁴ Различия статистически значимы для переменных «повышение квалификации сотрудников при помощи внешних образовательных ресурсов», «использование услуг кадровых агентств для подбора персонала», «использование собственного отдела кадров для подбора персонала», «создание и поддержание дружественной атмосферы в организации, мероприятия по сплочению коллектива», «предоставление возможностей для личного развития и самореализации сотрудников», «система формирования кадрового резерва».

сплочению коллектива, что может свидетельствовать о том, что это делается для развития компании и улучшения экономического положения, что подтверждается и при изучении прогноза бизнесменов.

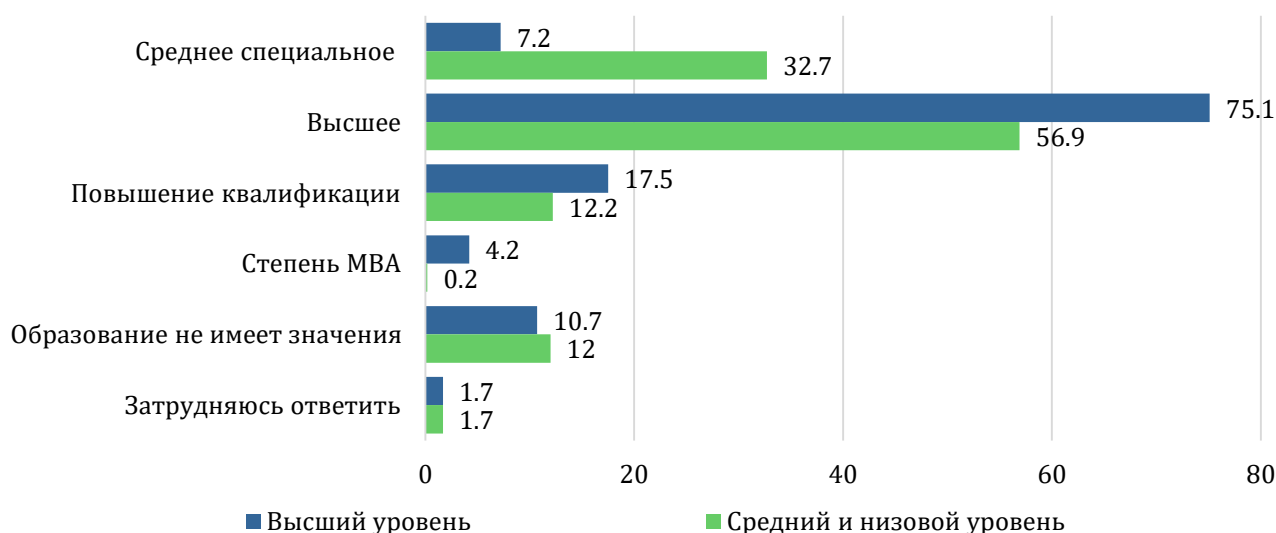


Примечание. а – разработка и внедрение специальных систем мотивации, поощрения и стимулирования сотрудников, KPI; б – повышение квалификации сотрудников при помощи внутренних образовательных ресурсов; с – повышение квалификации сотрудников при помощи внешних образовательных ресурсов; d – использование услуг кадровых агентств для подбора персонала; e – использование собственного отдела кадров для подбора персонала; f – увольнение сотрудников и наем новых на их места; g – предоставление возможностей для личностного развития и самореализации сотрудников; h – аттестация сотрудников; i – система формирования кадрового резерва; j – создание и поддержание дружественной атмосферы в организации, мероприятия по сплочению коллектива.

1 – экономическое положение ухудшится; 2 – экономическое положение не изменится; 3 – экономическое положение улучшится.

Источник: собственные расчеты.

Рис. 11. Планирование использования инструментов и процедур управления кадрами в зависимости от оценки будущего экономического положения предприятия



Источник: собственные расчеты.

Рис. 12. Планирование использования инструментов и процедур управления кадрами в зависимости от оценки будущего экономического положения предприятия

Планы по использованию инструментов распределились различно среди бизнесменов, которые по-разному оценивают будущее положение своего предприятия. Те, кто

ожидает ухудшения положения одновременно планируют начать использовать такие инструменты как разработка новых систем мотивации и обучение сотрудников, а также предоставление им возможностей для самореализации. Эти инструменты предполагают как правило не просто улучшение положения или поддержание статуса-кво, но интенсивное развитие, которое необходимо предприятиям, экономическое положение которых находится на низком уровне. Остальные же инструменты предполагают скорее экстенсивное развитие или стабилизацию уже имеющегося положения и закономерным образом их чаще выбирают те, кто считает, что их положение в будущем году не изменится или улучшится.

Вопрос образования и квалификации работников является одним из наиболее актуальных как для владельцев, так и для управленцев бизнеса. В связи с этим одной из задач опроса было выявление уровня образования, который представители бизнеса считают необходимым для своих менеджеров (Рис. 12).

Данные исследования показывают, что 75.1% бизнесменов считают высшее образование необходимым для руководителей высшего уровня и более половины – для менеджеров среднего и низового уровней. К топ-менеджерам предъявляются достаточно высокие требования, например, 17.5% респондентов говорят, что топ-менеджерам необходимо получать повышение квалификации и 4.2% считают важной наличие степени MBA. При этом 2% респондентов сами имеют степень MBA и у 11.7% из них на предприятии есть сотрудники с такой степенью. Для менеджеров среднего и низового уровней повышение квалификации является практически таким же значимым как и для руководителей высшего уровня, но при этом требования к наличию у них среднего специального образования куда выше – его необходимым называют 32.7% ответивших против 7.2% для топ-менеджеров.

6.2. Финансовый барьер

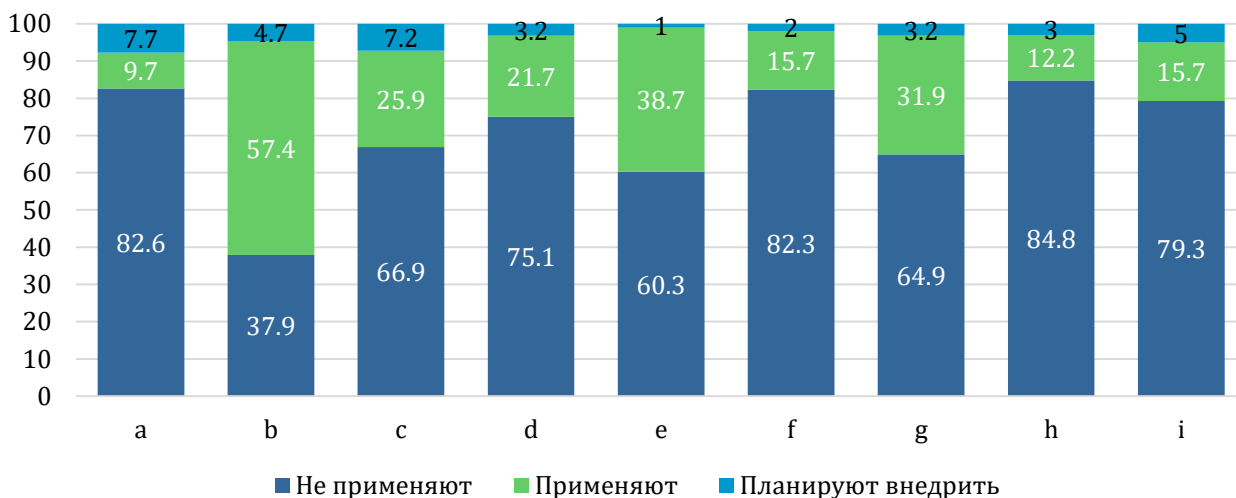
Наряду с кадровым барьером белорусские бизнесмены очень часто сталкиваются с финансовыми препятствиями для развития собственного бизнеса (Урютина, Михайлова, 2015). Ключевым аспектом этой проблемы по их мнению является дороговизна и недоступность заемных средств, которые необходимы для роста и повышения эффективности предприятия. Кроме того достаточно часто бизнесмены сталкиваются с неправильным и неэффективным управлением финансами, при этом финансовый директор есть только на 22.9% предприятий.

Таблица 11. Процедуры и инструменты, которые применяются для управления финансами

	Применяют		Планируют внедрить	
	Количество	%	Количество	%
Использование коммерческих кредитов других предприятий	39	9.7	31	7.7
Использование внутренних финансовых ресурсов организации	230	57.4	19	4.7
Повышение квалификации финансистов при помощи внутренних образовательных ресурсов	104	25.9	29	7.2
Повышение квалификации финансистов при помощи внешних образовательных ресурсов	87	21.7	13	3.2
Использование банковских кредитов	155	38.7	4	1
Привлечение инвесторов	63	15.7	8	2
Оценка финансовых рисков на рынках	128	31.9	13	3.2
Использование услуг консалтинговых фирм	49	12.2	12	3
Наличие системы бюджетирования	63	15.7	20	5
Никаких	101	25.2	338	84.3

Источник: Исследовательский центр ИПМ.

Наиболее распространенным инструментом управления финансами (Таблица 11) является наиболее доступный из них – использование внутренних финансовых ресурсов организации. Также значительное количество бизнесменов пользуются такими инструментами как использование банковских кредитов и оценка финансовых рисков на рынках. Наименее популярными являются «внешние» инструменты: использование коммерческих кредитов других предприятий, использование услуг консалтинговых фирм, привлечение инвесторов и наличие системы бюджетирования. Важно отметить, что четверть бизнесменов вообще не используют инструментов управления финансами.



Примечание. а – использование коммерческих кредитов других предприятий; б – использование внутренних финансовых ресурсов организации; с – повышение квалификации финансистов при помощи внутренних образовательных ресурсов; д – повышение квалификации финансистов при помощи внешних образовательных ресурсов; е – использование банковских кредитов; ф – привлечение инвесторов; г – оценка финансовых рисков на рынках; h – использование услуг консалтинговых фирм; i – наличие системы бюджетирования.

Источник: Исследовательский центр ИПМ.

Рис. 13. Процедуры и инструменты, которые применяются для управления финансами

Планируют внедрить инструменты управления финансами 15.7% респондентов. Наиболее востребованными для них являются использование коммерческих кредитов других предприятий и повышение квалификации финансистов при помощи внутренних образовательных ресурсов. Меньше всего респондентов собираются воспользоваться кредитами⁵ и привлечь инвесторов.

Как и в случае с процедурами и инструментами управления кадрами, здесь изучалась связь с текущим экономическим положением. Здесь не так много статистически значимых факторов, но корреляция между ними несколько сильнее – фактически положительная корреляционная связь с экономическим положением наблюдается только для обучения финансистов при помощи внутренних⁶ и внешних⁷ образовательных ресурсов. То есть при улучшении экономического положения увеличивается частота использования обучения как средства преодоления финансового барьера. Как и в предыдущем примере эта связь не является причинно-следственной и зависит в том числе от множества других факторов.

⁵ Однако стоит обратить внимание, что значительная часть представителей малого и среднего частного бизнеса же используют данный инструмент для преодоления финансовых барьеров, что в свою очередь не исключает указанной выше проблемы с дороговизной и недоступностью «длинных денег».

⁶ Коэффициент корреляции 0.113 при уровне статистической значимости 0.05.

⁷ Коэффициент корреляции 0.188 при уровне статистической значимости 0.01.

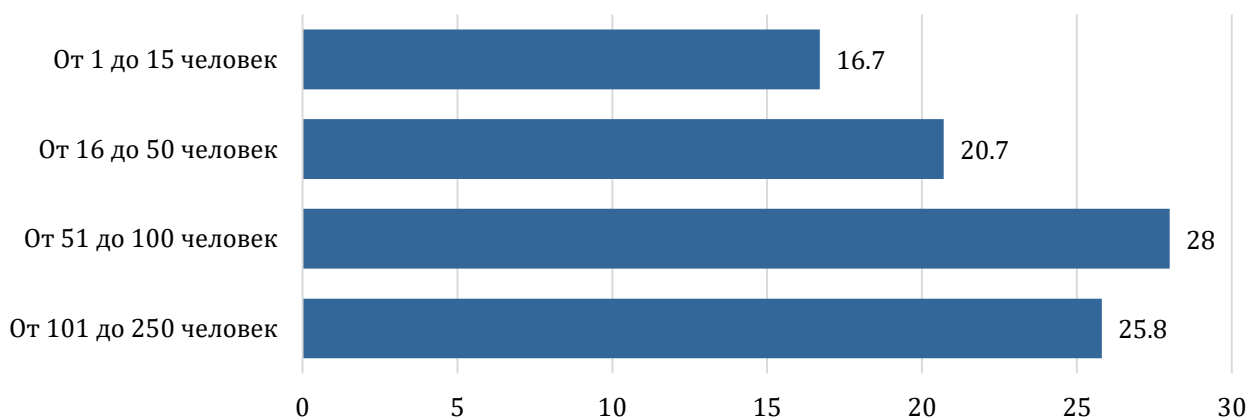
Кроме связи с экономическим положением существует и связь двух инструментов с размером предприятия. Во-первых, предприятия большего размера чаще используют банковские кредиты⁸. Во-вторых, у них чаще существует система бюджетирования⁹, необходимость в которой закономерно возникает при увеличении численности сотрудников и подразделений компании.

Инструменты, используемые для преодоления финансового барьера используются бизнесменами одинаково вне зависимости от экономического положения их предприятия. Исключение составляет повышение квалификации финансистов при помощи внешних образовательных источников. К помощи этого инструмента развития прибегают 8.5% тех, чье экономическое положение оценивается как плохое, 26.8% респондентов со средним экономическим положением и 28.2% – с хорошим.

В ходе фокус-групп представители белорусского бизнеса называли финансовый барьер следующим после кадрового или наравне с ним. Однако финансовый барьер в их интерпретации чаще всего выражается не через внутренние, а через внешние ограничения, такие как валютное регулирование, нестабильность и непредсказуемость рынков и прочее. Соответственно внутренние аспекты управления финансами подстраиваются под среду, проблемность которой актуализирует финансовый барьер, что в свою очередь заставляет бизнесменов задействовать максимальное количество ресурсов вне зависимости от экономического положения.

6.3. Управленческий барьер

Эффективное управление предприятием по мнению многих бизнесменов, принявших участие в фокус-группах, является залогом успешности всей компании. Правильная организация системы управления позволяет преодолеть большинство внутренних барьеров для развития. При этом многие бизнесмены отмечают, что для них менеджмент сам по себе является барьером. Разумеется, этот барьер в значительной степени связан с квалификацией и компетентностью кадров, однако он имеет и свои особенности. Самыми слабыми местами для большинства тех, кто видит в своей компании управленческий барьер, являются отсутствие четкой концепции и стратегии деятельности. Кроме этого возникают трудности с правильным построением бизнес-процессов, а также в процессе коммуникации между собственником и наемным управленцем.



Источник: собственные расчеты.

Рис. 14. Наличие наемного управленца в зависимости от размера предприятия

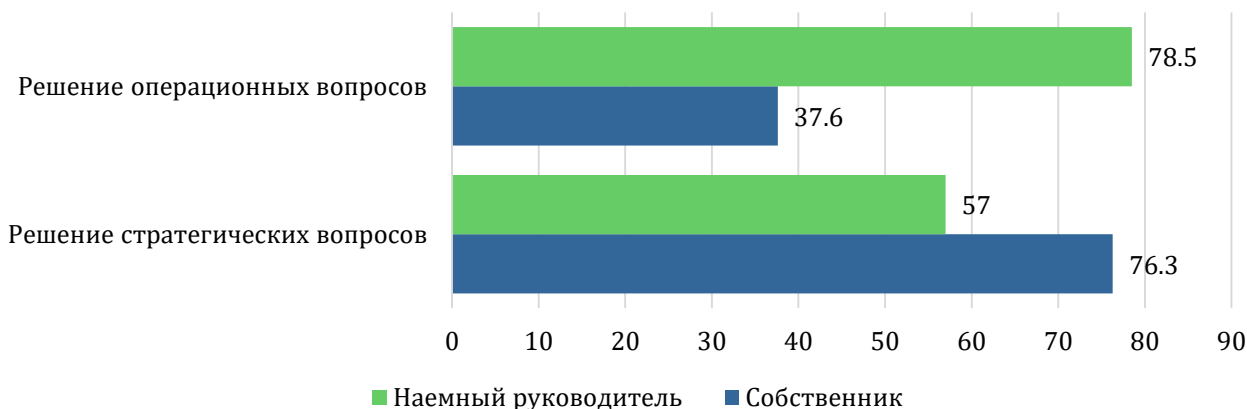
Наемные управленцы есть на 23.2% изучаемых предприятий. При этом не выявлено статистически значимых различий для предприятий разного размера и уровня

⁸ Коэффициент корреляции 0.221 при уровне статистической значимости 0.01.

⁹ Коэффициент корреляции 0.143 при уровне статистической значимости 0.01.

успешности, хотя и наблюдается некоторое увеличение количества наемных руководителей при увеличении размера организации, что достаточно закономерно (Рис. 14).

Одним из важнейших аспектов для многих являются отношения между управленцами и собственниками (Рис. 15). Как правило она заключается в неточном или вовсе отсутствующем распределении обязанностей одних и других. Это может проявляться в неэффективном делегировании некоторых управленческих функций директору или постоянном контроле и вмешательстве собственника в процесс управления.



Источник: собственные расчеты.

Рис. 15. Распределение обязанностей между собственником и наемным руководителем

На тех предприятиях, где есть наемный руководитель, преимущество в решении операционных задач принадлежит менеджерам, а решение стратегических – собственникам (Рис. 11). Однако в 17.2% компаний собственники и управленцы занимаются решением и тех, и других задач одновременно. При этом собственники значительно вовлечены в решение операционных вопросов и более половины менеджеров принимают участие в решении стратегических вопросов.

Таблица 12. Распределение обязанностей между собственником и наемным управленцем

	Количество	%
Управленческие процессы и отношения между собственником и наемным управленцем формализованы в письменной форме (договор, устав, и т.д.)	52	55.9
Управленческие процессы и отношения между собственником и наемным персоналом формализованы в устной форме (дженгельменское соглашение, устное соглашение, и т.д.)	8	8.6
Управленческие процессы и отношения между собственником и наемным управленцем не формализованы, вопросы решаются по мере их поступления	24	25.8
Затрудняюсь ответить/отказ от ответа	9	9.7
Всего	93	100

Источник: Исследовательский центр ИПМ.

Выстраивание отношений не является тривиальным вопросом как для управленцев так и для собственников (Таблица 12). При этом письменная формализация этих отношений и, соответственно, обязанностей есть только чуть более, чем в половине компаний. В 25.8% компаний отношения вовсе не формализованы и все взаимодействия осуществляются по мере поступления вопросов и задач вне зависимости от возраста предприятия.

Стратегическое планирование также является одной из наиболее сложных проблем для белорусских бизнесменов (Таблица 13). Во-первых, горизонт планирования в

63.1% организаций не превышает 1 года вне зависимости от их размера и экономической успешности, 16% предприятий имеют горизонт планирования от 1 до 3 лет, 12.5% – более 3 лет и 6.7% вообще не планируют свою деятельность.

Таблица 13. Горизонт планирования в организации

	Количество	%
До 3 месяцев	51	12.7
От 3 месяцев до полугода	43	10.7
От полугода до 1 года	159	39.7
От 1 года до 3 лет	64	16
Более 3 лет	50	12.5
Мы не планируем нашу деятельность	27	6.7
Затрудняюсь ответить	7	1.7
Всего	401	100

Источник: Исследовательский центр ИПМ.

Определение стратегии и долгосрочных целей предприятия для значительного числа участников фокус-групп представляется одной из самых сложных задач. Многие из них¹⁰ считают, что ее решение значительно повысило бы эффективность компании. Несмотря на это подавляющее большинство респондентов опроса дали ответ на вопрос о целях предприятия (Таблица 14).

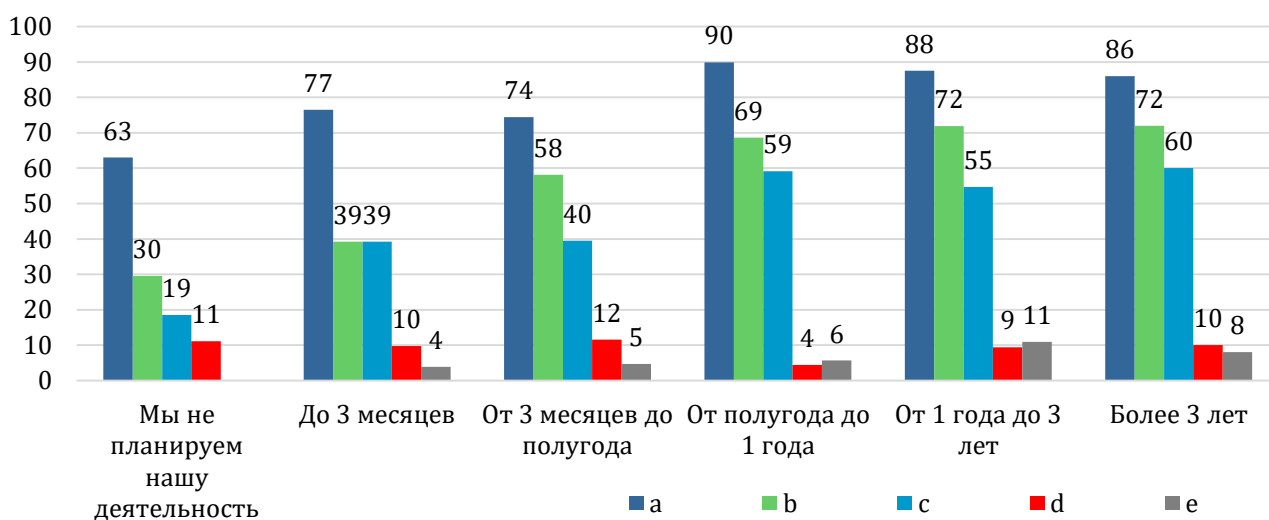
Таблица 14. Долгосрочные цели, которые преследуют бизнесмены в развитии своего бизнеса

	Количество	%
Обретение финансовой стабильности и финансовый рост	335	83.5
Завоевание новых рынков и сфер влияния	249	62.1
Внедрение новых технологий и инноваций, реализация собственной идеи	203	50.6
Передача бизнеса по наследству	31	7.7
Продажа или слияние	24	6
Затрудняюсь ответить	16	4

Источник: Исследовательский центр ИПМ.

Обретение финансовой стабильности и финансовый рост являются способами экстенсивного развития предприятия и фундаментальной долгосрочной целью любой большинства компаний. Однако, чем больше горизонт планирования, тем большее значение приобретают такие долгосрочные цели как завоевание новых рынков и сфер влияния и внедрение новых технологий и инноваций, реализация собственной идеи (Рис. 16). Передача бизнеса по наследству и продажа или слияние тяжелее поддаются интерпретации в первую очередь потому, что число выбравших такой вариант не велико, а также потому, что на такие решения оказывает влияние достаточно большое количество переменных факторов.

¹⁰ В основном речь идет о наемных руководителях, а не о собственниках.



Примечание. а – обретение финансовой стабильности и финансовый рост; b – завоевание новых рынков и сфер влияния; c – внедрение новых технологий и инноваций, реализация собственной идеи; d – передача бизнеса по наследству; e – продажа или слияние.

Источник: собственные расчеты.

Рис. 16. Долгосрочные цели в зависимости от горизонта планирования на предприятии

Наиболее значительные различия наблюдаются между теми, чей горизонт планирования не превышает полугодия и, соответственно, превышает этот рубеж. Внутри групп значительных отличий в долгосрочных целях не наблюдается. В таких условиях для повышения эффективности необходимо правильно организовать процесс управления предприятием. Для этого бизнесмены используют различные инструменты (Таблица 15).

Таблица 15. Управленческие процедуры и инструменты, которые применяются на предприятии

	Применяют		Планируют внедрить	
	Количество	%	Количество	%
Повышение квалификации менеджеров при помощи внутренних образовательных ресурсов	127	31.7	19	4.7
Повышение квалификации менеджеров при помощи внешних образовательных ресурсов	96	23.9	29	7.2
Проведение сессий стратегического планирования	101	25.2	13	3.2
Использование услуг консалтинговых фирм	36	9	12	3
Использование системы делегирования полномочий	115	28.7	8	2
Регулярное изменение стратегии при неэффективности действующей	177	44.1	11	2.7
Построение управленческого учета и системы бюджетирования	81	20.2	9	2.2
Формализация бизнес-процессов	80	20	11	2.7
Никаких	137	34.2	338	84.3

Источник: Исследовательский центр ИПМ.

Наиболее часто используемым инструментом является регулярное изменение стратегии при неэффективности действующей. По мнению участников фокус-групп этот инструмент может быть как эффективным, так и наоборот в случае, когда он ис-

пользуется слишком часто. При постоянной смене целевого вектора конечный результат деятельности становится размытым и, соответственно, труднодостижимым. Вторым по частоте использования является обучение менеджеров при помощи внутренних образовательных ресурсов. За ним – использование системы делегирования полномочий. Делегирование практикуют 28.7% предприятий в то время как именно делегирование во многом повышает эффективность работы предприятия. Примечательно, что 34.2% бизнесменов вообще не используют управленческих инструментов.

В планах у представителей бизнеса в основном повышение квалификации менеджеров для преодоления управленческого барьера, что достаточно закономерно, учитывая, что значительная часть участников фокус-групп говорила о том, что все остальные проблемы в управлении возникают из-за недостаточной компетентности менеджеров или даже собственников, в том числе некоторые из них упоминали недостаток собственной компетентности. При более детальном изучении инструментов были обнаружены достаточно разнообразные корреляционные связи с экономическим положением и размером предприятия (Таблица 16).

Таблица 16. Корреляция между размером и экономическим положением предприятия и использованием управленческих инструментов

	Экономическое положение	Размер предприятия
Размер предприятия	0.057	1
Повышение квалификации менеджеров при помощи внутренних образовательных ресурсов	0.150**	0.089
Повышение квалификации менеджеров при помощи внешних образовательных ресурсов	0.144**	0.082
Проведение сессий стратегического планирования	0.013	0.096
Использование услуг консалтинговых фирм	0.112*	0.122*
Использование системы делегирования полномочий	0.054	-0.039
Регулярное изменение стратегии при неэффективности действующей	0.056	-0.020
Построение управленческого учета и системы бюджетирования	0.019	0.048
Формализация бизнес-процессов	0.108*	-0.011
Никаких не применяют	-0.104*	-0.118*
Никаких не планируют применять	-0.071	-0.123*

Примечание. * – корреляция статистически значима на уровне 0.05, ** – корреляция статистически значима на уровне 0.01. Для изучения корреляционных связей из переменных «инструмент/процедура» были исключены значения «планируют внедрить»

Источник: собственные расчеты.

Как и в предыдущих случаях, здесь наблюдаются статистически значимые связи между экономическим положением и повышением квалификации менеджеров, и, как и в предыдущих случаях, эта связь не является причинно-следственной. Аналогично и с использованием услуг консалтинговых фирм. Наиболее важной здесь является связь между формализацией бизнес-процессов и экономическим положением. Опять же нельзя говорить о том, что одно является следствием другого, однако, в отличие от многих других, этот инструмент не требует значительных материальных вложений при наличии соответствующего специалиста.

Не менее важной является связь между экономическим положением и тем, что на предприятии никакие управленческие инструменты не применяются. Эта связь является отрицательной, эти инструменты не применяются чаще в менее успешных компаниях. И в данном случае говорить о том, что управленческие инструменты не используются, потому что экономическое положение предприятия не является хорошим, вряд ли уместно, так как некоторые из инструментов и процедур не предполагают значитель-

ных материальных затрат. Отрицательная связь с размером может объясняться отсутствием необходимости применения сложных управленческих инструментов на данном этапе развития предприятия или с учетом его специфики.

6.4. Маркетинговый барьер

Маркетинговый барьер проявляется в основном в недостатке необходимой информации для понимания специфики рынка, а также в низкой квалификации специалистов по маркетингу. Для повышения эффективности представители белорусского бизнеса используют различные маркетинговые инструменты вне зависимости от отрасли или рынка, на котором они работают (Таблица 17).

Таблица 17. Маркетинговые процедуры и инструменты, которые применяются на предприятии

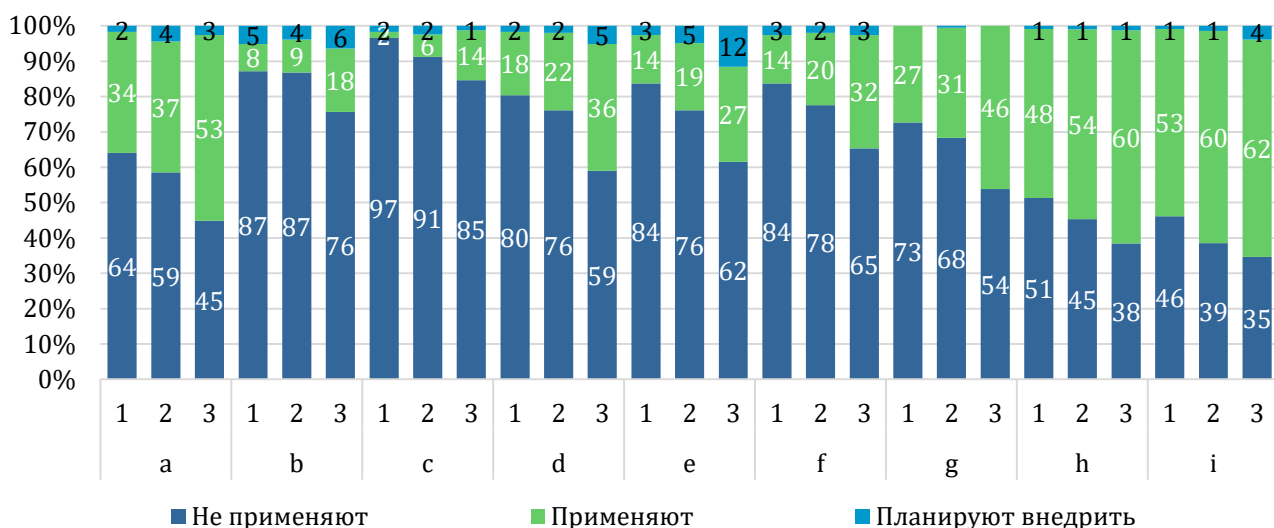
	Применяют		Планируют внедрить	
	Количество	%	Количество	%
Маркетинговые и социологические исследования, используя внутренние ресурсы предприятия	157	39.2	13	3.2
Маркетинговые и социологические исследования, привлекая сторонние специализированные организации	42	10.5	19	4.7
Использование услуг консалтинговых фирм	26	6.5	8	2
Повышение квалификации маркетологов при помощи внутренних образовательных ресурсов	94	23.4	10	2.5
Повышение квалификации маркетологов при помощи внешних образовательных ресурсов	76	19	22	5.5
Покупка готовых аналитических материалов	83	20.7	9	2.2
Использование услуг маркетолога, работающего на предприятии	132	32.9	1	0.2
Анализ статистической информации	213	53.1	4	1
Анализ информации из СМИ и Интернета	223	58.1	7	1.7
Никаких	120	29.9	346	86.3

Источник: Исследовательский центр ИПМ.

Наиболее популярными маркетинговыми инструментами среди белорусских предприятий являются: анализ информации из СМИ и Интернета, анализ статистической информации, проведение маркетинговых и социологических исследований при помощи внутренних ресурсов предприятия и использование услуг маркетолога, работающего на предприятии. К использованию услуг консалтинговых фирм бизнесмены прибегают реже всего. Почти 30% респондентов вообще не используют маркетинговых инструментов.

В планах по использованию маркетинговых инструментов в первую очередь повышение квалификации маркетологов при помощи внешних образовательных ресурсов, а также использование маркетинговых и социологических исследований для получения информации необходимой для повышения эффективности предприятия.

В данном случае также наблюдается значительное количество корреляционных связей с экономическим положением предприятия. Как одно так и другое может являться причиной или следствием такого положения дел. Эта закономерность отражена на Рис. 17.



Примечание. а – маркетинговые и социологические исследования, используя внутренние ресурсы предприятия; б – маркетинговые и социологические исследования, привлекая сторонние специализированные организации; в – использование услуг консалтинговых фирм; д – повышение квалификации маркетологов при помощи внутренних образовательных ресурсов; е – повышение квалификации маркетологов при помощи внешних образовательных ресурсов; ф – покупка готовых аналитических материалов; г – использование услуг маркетолога, работающего на предприятии; г – анализ статистической информации; и – анализ информации из СМИ и Интернета.
 Источник: собственные расчеты.

Рис. 17. Применение маркетинговых инструментов в зависимости от экономического положения предприятия

6.5. Логистический барьер

Проблемы с логистикой возникают не так часто, как проблемы с кадрами, финансами и управлением, тем не менее для многих представителей бизнеса управление логистикой является очень важной задачей и предполагает использование специальных процедур и инструментов (Таблица 18).

Таблица 18. Процедуры и инструменты, которые применяются для управления логистикой предприятия

	Применяют		Планируют внедрить	
	Количество	%	Количество	%
Создание организационных структур	52	13	9	2.2
Оптимизация складского хозяйства, управление запасами	117	29.2	11	2.7
Повышение квалификации логистов при помощи внутренних образовательных ресурсов	64	16	8	2
Повышение квалификации логистов при помощи внешних образовательных ресурсов	41	10.2	15	3.7
Использование услуг консалтинговых фирм для управления логистикой	12	3	8	2
Прогнозирование спроса на продукцию с среднесрочной и краткосрочной перспективе	117	29.2	6	1.5
Использование услуг логистических компаний	52	13	7	1.7
Никаких	222	55.4	369	92

Источник: Исследовательский центр ИПМ.

Для управления логистикой представители бизнеса чаще остальных выбирают инструменты, которые предполагают задействование в основном внутренних ресурсов

предприятия: оптимизацию складского хозяйства и управление запасами и прогнозирование спроса на продукцию в среднесрочной и краткосрочной перспективе. Реже всего они используют услуги консалтинговых фирм. Достаточно много внимания уделяется образованию логистов, что отражается и в планах бизнесменов. Более половины респондентов не используют инструменты для управления логистикой – в их число входят как те, кто не считает это необходимым, так и те, чьи компании не нуждаются в логистическом сопровождении.

6.6. Производственный барьер

С препятствиями развития бизнеса в управлении производством сталкиваются практически все, кто работает в соответствующей отрасли. Это среди прочего – это нехватка и нерациональное использование производственных мощностей, низкая квалификация специалистов по производству и др. На вопрос об используемых инструментах и процедурах управления производством отвечали только те, чьи предприятия ведут соответствующую деятельность – это 59.1% респондентов.

Таблица 19. Процедуры и инструменты, которые применяются для управления производством на предприятии

	Применяют		Планируют внедрить	
	Количество	%	Количество	%
Планирование загрузки производства под актуальные потребности рынка	174	43.4	5	1.2
Поиск альтернативных источников более дешевого сырья	170	42.4	8	2
Повышение квалификации специалистов по производству при помощи внутренних образовательных ресурсов	138	34.4	6	1.5
Повышение квалификации специалистов по производству при помощи внешних образовательных ресурсов	97	24.2	15	3.7
Повышение качества продукции	200	49.9	4	1
Никаких	20	8.4	208	87.8

Источник: Исследовательский центр ИПМ.

Все инструменты управления производством используются значительным количеством бизнесменов, наиболее распространенными являются внутренние: повышение качества продукции, планирование загрузки производства под актуальные потребности рынка и поиск альтернативных источников более дешевого сырья. Стоит отметить значительную долю тех, кто использует образование как способ преодоления препятствий для развития бизнеса, связанных с производством.

7. ВНЕШНИЕ БАРЬЕРЫ

Несмотря на то, что за последние годы административные барьеры существенно снизились, а условия для ведения бизнеса стали куда более благоприятными, бизнесмены по-прежнему чувствуют влияние внешних барьеров, препятствующих развитию их бизнеса. В настоящее время влияние внешних и внутренних барьеров развития бизнеса оценивается бизнесменами следующим образом (Таблица 20).

Данные исследования показывают, что в основном бизнесмены видят препятствие для развития бизнеса и во внутренних, и во внешних барьерах в равной степени или только во внешних барьерах. Только внутренние барьеры мешают 15.2% респондентов, а развитию компаний 12.7% ответивших ничего не мешает.

Таблица 20. Что в большей степени препятствует развитию предприятия в настоящее время

	Количество	%
Внешние барьеры	134	33.4
Внутренние барьеры	61	15.2
Внешние и внутренние барьеры в равной степени	147	36.7
Развитию моей компании ничего не мешает	51	12.7
Затрудняюсь ответить/отказ от ответа	8	2.0
Всего	401	100.0

Источник: Исследовательский центр ИПМ.

Таблица 21. Внешние барьеры развития бизнеса

	Количество	%
Регулирование цен	53	13.2
Валютное регулирование	153	38.2
Регулирование занятости (процедуры увольнения и найма)	21	5.2
Регулирование заработной платы	19	4.7
Обременительные административные процедуры (лицензии, сертификация, проверки и пр.)	46	11.5
Высокие ставки налогов	242	60.3
Изменчивое законодательство (в том числе налоговое)	234	58.4
Нестабильность национальной валюты (высокая инфляция, непредсказуемые изменения валютного курса)	20	5.0
Коррупция	186	46.4
Произвольное применение законодательства органами власти	24	6.0
Неэффективная судебная система (суды не являются независимыми, сложности с обеспечением исполнения контрактов, прав инвесторов и т.п.)	155	38.7
Низкое качество подготовки специалистов в ВУЗах и других учебных заведениях	9	2.2
Плохое здоровье населения	61	15.2
Невозможность приобретения земли в собственность, сложные правила землепользования	54	13.5
Неразвитость фондового рынка	69	17.2
Высокие процентные ставки	21	5.2
Высокая арендная плата	142	35.4
Недобросовестная конкуренция со стороны других участников рынка	40	10.0
Неравные условия деятельности по сравнению с конкурентами – государственными предприятиями	88	21.9
Неравные условия деятельности по сравнению с конкурентами – иностранными предприятиями	27	6.7
Экономическая политика других стран (тарифные и нетарифные барьеры для иностранных производителей и пр.)	27	6.7

Источник: Исследовательский центр ИПМ.

Внешние барьеры могут быть объединены в следующие группы:

1. Государственное регулирование – регулирование цен, валютное регулирование, регулирование занятости (процедуры увольнения и найма), регулирование заработной платы);
2. Административные барьеры и законодательство – обременительные административные процедуры (лицензии, сертификация, проверки и пр., высокие ставки налогов, изменчивое законодательство (в том числе налоговое), нестабильность национальной валюты (высокая инфляция, непредсказуемые изменения валютного курса);

3. Институты – коррупция, произвольное применение законодательства органами власти, неэффективная судебная система (суды не являются независимыми, сложности с обеспечением исполнения контрактов, прав инвесторов и т.п.);
4. Человеческий капитал – низкое качество подготовки специалистов в ВУЗах и других учебных заведениях, плохое здоровье населения;
5. Факторы производства – невозможность приобретения земли в собственность, сложные правила землепользования, неразвитость фондового рынка, высокие процентные ставки, высокая арендная плата;
6. Конкуренция – недобросовестная конкуренция со стороны других участников рынка, неравные условия деятельности по сравнению с конкурентами – государственными предприятиями, неравные условия деятельности по сравнению с конкурентами – иностранными предприятиями, экономическая политика других стран (тарифные и нетарифные барьеры для иностранных производителей и пр.)

Таблица 22. Внешние барьеры развития бизнеса (ранжированные)

	Количество	%
Высокие ставки налогов	242	60.3
Изменчивое законодательство (в том числе налоговое)	234	58.4
Коррупция	186	46.4
Неэффективная судебная система (суды не являются независимыми, сложности с обеспечением исполнения контрактов, прав инвесторов и т.п.)	155	38.7
Валютное регулирование	153	38.2
Высокая арендная плата	142	35.4
Неравные условия деятельности по сравнению с конкурентами – государственными предприятиями	88	21.9
Неразвитость фондового рынка	69	17.2
Плохое здоровье населения	61	15.2
Невозможность приобретения земли в собственность, сложные правила землепользования	54	13.5
Регулирование цен	53	13.2
Обременительные административные процедуры (лицензии, сертификация, проверки и пр.)	46	11.5
Недобросовестная конкуренция со стороны других участников рынка	40	10.0
Неравные условия деятельности по сравнению с конкурентами – иностранными предприятиями	27	6.7
Экономическая политика других стран (тарифные и нетарифные барьеры для иностранных производителей и пр.)	27	6.7
Произвольное применение законодательства органами власти	24	6.0
Регулирование занятости (процедуры увольнения и найма)	21	5.2
Высокие процентные ставки	21	5.2
Нестабильность национальной валюты (высокая инфляция, непредсказуемые изменения валютного курса)	20	5.0
Регулирование заработной платы	19	4.7
Низкое качество подготовки специалистов в ВУЗах и других учебных заведениях	9	2.2

Источник: Исследовательский центр ИПМ.

Внешние барьеры – это фактически условия или среда, в которой ведется бизнес. Управлять ими изнутри практически невозможно, но существуют различные способы из преодоления, которые зачастую приводят к значительному росту эффективности предприятия. Более 80% бизнесменов считают внешние барьеры преодолимыми.

Таблица 23. Характеристика барьеров с точки зрения их преодолимости

	Количество	%
Существующие внешние барьеры скорее непреодолимы, они ведут к сворачиванию бизнеса	67	16.7
Существующие внешние барьеры скорее преодолимы, они заставляют бизнес искать более эффективные модели и перспективные рынки	323	80.5
Затрудняюсь ответить/отказ от ответа	11	2.7
Всего	401	100.0

Источник: Исследовательский центр ИПМ.

8. ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Исследование внутренних барьеров развития малого и среднего частного бизнеса позволило определить факторы, которые в наибольшей степени препятствуют повышению экономической эффективности белорусских предприятий, а также изучить инструменты, которыми пользуются бизнесмены для разрешения проблемных ситуаций в актуальных сферах. Самооценка экономического положения со стороны предприятий являлась основной характеристикой предприятия при анализе остальных показателей. Важным фактом является то, что несмотря на тяжелые кризисные условия ведения бизнеса и ухудшение экономического положения значительного количества предприятий за предыдущий год, прогноз на будущий год у большинства бизнесменов является достаточно позитивным. Кроме того, бизнес барьеры для развития считает преодолимыми и тем самым.

Анализ ответов показывает, что бизнесмены настроены на активное развитие, многие из них в качестве стратегии выделяют завоевание новых рынков, а не только поддержание стабильности и сохранение статуса-кво. Однако группа тех, кто использует инструменты интенсивного развития пока еще уступает по численности группе, предпочитающей инструменты экстенсивного развития.

Важное значение для многих бизнесменов имеет образование (как собственное так и сотрудников). Все больше участников рынка рассматривает образование как инвестицию для повышения эффективности работы предприятия. Если рассматривать инструменты преодоления внутренних барьеров в связи с экономическим положением, то в каждом случае повышение квалификации сотрудников связано с успешностью предприятия. С одной стороны, такой результат может быть проинтерпретирован двояко – повышение квалификации приводит к улучшению экономического положения или/и улучшение экономического положения дает больше возможностей для образования сотрудников. И возможны оба случая. С другой стороны, участники фокус-групп часто отмечали недостаточную квалификацию кадров в качестве сдерживающего рост фактора, и в то же время отмечали повышение эффективности при повышении квалификации сотрудников.

Преодоление внутренних и внешних барьеров поможет бизнесу значительно повысить собственную эффективность и увеличить вклад малых и средних предприятий в развитие экономики в целом. Понимание существования проблем и оценка способов их решения является одним из первых шагов на пути к преодолению барьеров развития бизнеса. При этом решение внутренних проблем организации представляется приоритетной задачей для бизнесменов, так как внешние барьеры в основном воспринимаются как условия среды. Какие инструменты использовать зависит от специфики предприятия, отрасли и других факторов, но преодоление внутренних барьеров признается белорусскими бизнесменами ключевой задачей для эффективного развития.

ЛИТЕРАТУРА

- Точицкая, И., Пелипась, И. (2013) Конкуренентоспособность регионов Беларуси: общий обзор, *Рабочий материал*, WP/13/03, Исследовательский центр ИПМ.
- Скриба, А., Волохонович, К. (2013) Либерализация бизнес-среды в Беларуси в 2009-2011 гг., *Дискуссионный материал*, PDP/13/02, Исследовательский центр ИПМ.
- Урютина, Д., Михайлова, И. (2015) Внутренние барьеры развития частного бизнеса в Беларуси, *Дискуссионный материал*, DP/15/01, Исследовательский центр ИПМ.