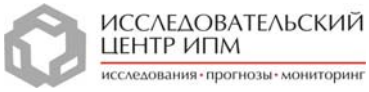
МАЛЫЕ И СРЕДНИЕ ПРЕДПРИЯТИЯ БЕЛАРУСИ: ФАКТОРЫ УСПЕХА И БАРЬЕРЫ[*]

Елена Ракова, Анастасия Гламбоцкая, Богуслав Татаревич[**]

Резюме
Несмотря на сложную регуляторную среду и высокую налоговую нагрузку, белорусские МСП все же развиваются. В основном, развитие обусловлено благоприятной внешней конъюнктурой, создающей условия для инвестиционного роста предприятий и потребительского спроса населения. Значительную часть растущего спроса удовлетворяют частные предприятия. Однако регуляторная среда является существенным фактором, затрудняющим развитие бизнеса в стране и приток ПИИ. МСП научились приспосабливаться. Однако среди основных последствий этого приспособления – рост издержек, потеря времени предпринимателями, использование незаконных схем работы, увод деятельности предприятия «в тень» или за рубеж. В данной работе анализируется отношение руководителей МСП к внутренним факторам, определяющим успешность развития бизнеса в Беларуси. Исследуются также подходы МСП к обучению персонала, созданию команды, стилю управления и пр. Как показало исследование, большинство предприятий отметило недостаточное использование этих факторов, что снижает конкурентоспособность в долгосрочном периоде.

Классификация JEL: K20, L20, L25
Ключевые слова: малые и средние предприятия, внутренние факторы, внешние факторы, модели развития бизнеса, стратегии бизнеса, стиль управления, экспорт

Рабочий материал Исследовательского центра ИПМ
WP/07/05



ул. Захарова, 76–88, 220088, Минск, Беларусь
тел./факс +375 17 210 0105
веб-сайт: http://research.by/, e-mail: research@research.by

© 2007 Исследовательский центр ИПМ

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

[*] Авторы выражают благодарность П. Козаржевскому за помощь в расчетах и ценные комментарии.
[**] Елена Ракова – кандидат экономических наук, экономист Исследовательского центра ИПМ, e-mail: rakova@research.by; Анастасия Гламбоцкая – экономист Исследовательского центра ИПМ, e-mail: glambotskaya@research.by; Богуслав Татаревич – эксперт Фонда CASE – Центр социально-экономических исследований, г. Варшава, e-mail: Boguslaw.Tatarovicz@case-research.eu.

СОДЕРЖАНИЕ

1. Введение 3
2. Основные характеристики белорусских МСП 3
2.1. Экономическое положение белорусских МСП 3
2.2. Мотивационное поведение предприятий: модели развития бизнеса 5
3. Внутренние и внешние факторы и барьеры развития МСП 9
3.1. Анализ внутренних факторов 9
Внутренние факторы успеха 9
Внутренние барьеры (препятствия) 11
3.2. Внешние факторы 12
Внешние факторы, способствующие успеху 12
Внешние факторы, затрудняющие деятельность МСП 12
3.2. Коррупционность и вовлеченность в теневые схемы 14
3.3. Регуляторная среда и МСП: стратегии адаптации 15
4. Команда как фактор, определяющий развитие предприятия 17
4.1. Команда и ее компетенции 17
4.2. Кадровые факторы, мешающие фирме 18
Первая группа – организационно-финансовые проблемы кадров: 18
Вторая группа проблем – квалификации кадров 20
4.3. Образование руководителей предприятий 22
4.4 Квалификации кадров МСП в Беларуси 23
Требования предпринимателей к персоналу как фактор формирования «команды» 23
Формы стимулирования персонала 26
5. Стиль управления как фактор (барьер), влияющий на ситуацию фирмы 27
5.1. Стили и принципы управления 27
5.2. Стиль управления как фактор, помогающий или мешающий функционированию фирмы 30
6. Экспорт как фактор развития 32
6.1. Общие характеристики экспортеров 32
6.2. Экономическое положение экспортирующих предприятий 32
6.3. Факторы успеха 33
7. Выводы 36
Рекомендации 40
Литература 42
Приложение 44

1. ВВЕДЕНИЕ

Развитие сектора МСП в Беларуси существенно отстает от темпов, демонстрируемых в странах-соседях. Это объясняется отношением государства к этому сектору – правительство связывает возможности экономического роста в Беларуси преимущественно с государственными предприятиями. В результате для МСП создана довольна негостеприимная среда с высокими издержками как входа на рынок, так и ухода с него, в виде сложного и изменчивого законодательства, длительной и дорогостоящей регистрации, закрытия предприятия и пр. Высокие трансакционные издержки, связанные с получением всех необходимых разрешений и пр., дополняются рисками и конфискационными механизмами в виде многочисленных проверок и штрафов за нарушение норм законодательства (МФК (2006); Козаржевский, Ракова (2006); Всемирный Банк (2007) и др.). Сложная регуляторная среда и специфическая государственная политика привели к тому, что сектор МСП количественно не растет (количество МП из года в год остается примерно на уровне 33 тыс.[1]). Тем не менее, как показывают эмпирические исследования, данный сектор не просто выживает в непростых условиях, а довольно успешно развивается, планируя рост продаж и прибылей на ближайшее будущее.

Однако за счет чего происходит это развитие? Какие внешние факторы помогают, а какие мешают развитию МСП? Каково место внутренних факторов как «секрета успеха» бизнеса? Какие именно внутренние факторы в наибольшей степени помогают развитию, а какие являются «узким местом» и мешают? Как адаптируются белорусские МСП к высоким регуляторным барьерам? Какие модели ведения бизнеса выбирают руководители МСП? Какова роль обучения и стиля управления МСП? Куда экспортируют белорусские МСП? Что мешает и что помогает МСП-экспортерам? Данная работа ставит своей целью ответить на эти и другие вопросы.

Результаты данной публикации опираются на исследование сектора малых и средних предприятий (МСП) Беларуси, проведенное Исследовательским центром ИПМ совместно с экспертами центра CASE (г. Варшава). Данное исследование проведено в июле–августе 2007 г. В нем приняли участие собственники и руководители (топ-менеджеры), представляющие 517 МСП.[2]

Данная работа имеет следующую структуру. Во втором разделе представлен анализ оценок респондентов экономического положения их МСП. В третьем разделе исследуются внутренние и внешние факторы, определяющие успех и неудачи МСП. В четвертом разделе анализируется кадровая политика МСП. Пятый раздел посвящен анализу стилей управления, применяемых белорусскими МСП. В шестом разделе приведены данные о МСП, занимающихся экспортной деятельностью. Заключительный раздел содержит некоторые выводы и рекомендации в области экономической политики для центральных и местных органов власти и самих предпринимателей.

2. ОСНОВНЫЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ БЕЛОРУССКИХ МСП

2.1. Экономическое положение белорусских МСП

Несмотря на сложную регуляторную среду, около половины респондентов заявили о хорошем экономическом положении своих предприятий, 40% – о том, что оно не плохое и не хорошее. С одной стороны, такой относительный успех можно объяснить благоприятной макроэкономической ситуацией в стране: льготные условия торговли с Россией и хорошая

[1] Белорусское законодательство не содержит понятия (определения) среднего предприятия. Таким образом, Министерство статистики располагает информацией только о малых предприятиях (с числом работников до 50 или 100 в зависимости от сферы деятельности МП).

[2] Распределение вопросов на все вопросы анкеты можно найти на сайте Исследовательского центра ИПМ http://research.by/rus/surveys/cf8d430297c09de2.html.

конъюнктура на основные экспортные товары страны позволяют наращивать внутренний спрос. Многие МСП успешно пользуются наличием высокого платежеспособного спроса со стороны как населения, так и предприятий (потребительской и инвестиционной активностью). С другой стороны, как будет показано дальше, высокая конкуренция заставляет многие предприятия уделять пристальное внимание развитию собственной продуктовой, маркетинговой, управленческой политики.

При этом субъективное ощущение «скорее хорошего» и «очень хорошего» положения в большей степени характерно для МСП-старожилов (54%), чем для МСП-новичков (46%), а также для МСП Минской и Брестской областей. В отраслевом разрезе можно отметить предприятия строительного комплекса (50% ответов), а также предприятия, оказывающие различные услуги (не населению), – 52%. В наибольшей степени разница в оценке экономического положения определяется количеством занятых на МСП: крупные предприятия значительно чаще чувствуют себя «хорошо и очень хорошо» (табл. 1).

Таблица 1

Распределение ответов на вопрос: «Каково нынешнее экономическое положение вашего предприятия?» – в зависимости от количества работников на МСП, %

	Количество работников, чел.				
	1–10	**11–50**	**51–100**	**101–200**	**>200**
Очень плохое	1.2	1.9	–	–	9.1
Скорее плохое	11.2	9.2	8.7	–	–
Ни плохое, ни хорошее	50.6	39.2	39.1	31.6	9.1
Скорее хорошее	36.5	45.0	50.0	47.4	45.5
Очень хорошее	0.6	4.6	2.2	21.1	36.4
Итого	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

Источник: собственные расчеты авторов.

Кроме того, более половины всех опрошенных заявили о том, что экономическое положение их предприятия за последние два года улучшилось. В географическом разрезе экономическое положение более всего улучшилось на предприятиях г. Минска, Минской и Брестской областей (55–60% респондентов). Как и в случае с предыдущим вопросом, более всего позитивных изменений произошло на крупных предприятиях (82% ответов МСП с количеством занятых свыше 200 чел. против 49% с числом занятых до 10 чел).

Несмотря на подписанные Беларусью и Россией соглашения о постепенном повышении цен на энергоносители и их выход на мировые к 2011 г., что, по мнению экспертов, может иметь самые негативные последствия для нереформированной и энергонеэффективной Беларуси, большинство МСП (66%) оптимистично смотрят в будущее. При этом высокая степень оптимизма характерна как для больших, так и маленьких МСП, как старых, так и молодых, как столичных, так и провинциальных и в примерно одинаковой степени для всех отраслей (табл. 2).

Таблица 2

Распределение ответов на вопрос: «Каков ваш прогноз в отношении экономического положения вашего предприятия на ближайшие два года?» – в зависимости от сферы деятельности МСП, %

	Количество работников, чел.					
	Торговля и общ. питание	**Бытовое обслужив.**	**Пром. производство**	**Строитель-ство**	**Транспорт и связь**	**Прочие услуги**
Значительно ухудшится	9.9	3.4	8.2	4.0	5.0	3.4
Несколько ухудшится	9.3	8.5	10.6	4.0	5.0	3.4
Останется без изменений	19.8	13.6	25.9	12.0	22.5	17.0
Несколько улучшится	48.3	64.4	47.1	74.0	42.5	67.0
Значительно улучшится	12.8	10.2	8.2	6.0	25.0	9.1
Итого	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

Источник: собственные расчеты авторов.

С вопросами об экономическом положении тесно связан вопрос о субъективной оценке респондентами успешности своего бизнеса. При шкале от 1 – крайне неуспешный бизнес до 5 – очень успешный – среднее значение по выборке составило 3.46, что можно интерпретировать как достаточно успешный бизнес. При этом, как и в случае с предыдущими вопросами, наблюдается прямая зависимость между оценкой степени успешности и размером предприятия: чем больше работников на предприятии, тем выше показатели успешности (оценку 3.3 указывали МСП с числом работников до 10 чел. и 4 – с числом работников свыше 200 чел.). В отраслевом разрезе наиболее успешны предприятия, оказывающие юридические и консультационные, туристические, образовательные, транспортные услуги и услуги связи.

В целом, все четыре вопроса, связанные с субъективной оценкой респондентами экономического положения и успеха своего бизнеса, тесно связаны друг с другом (табл. 3). То есть успех предприятия в последние два года, текущее экономическое положение, прогноз на ближайшие два года и оценка успешности бизнеса коррелируют друг с другом, причем коэффициенты значимости очень высокие. Таким образом, критериями успешности МСП можно считать не только собственную оценку, но и экономическое положение предприятия вчера, сегодня и в ближайшее будущее. Безусловно, данный показатель субъективен и не может отражать всю «картину» состояния дел на том или ином МСП, однако, как правило, на вопросы о прибыли, рентабельности и т. д. респонденты отвечают довольно неохотно.

Таблица 3

Матрица корреляционных взаимосвязей

	Как изменилось эконом. положение предпр. за последние 2 года	**Прогноз в отношении эконом. положения предпр. на ближайшие 2 года**	**Нынешнее положение предприятия**	**Считаете ли Вы свой бизнес в целом успешным?**
Как изменилось экономическое положение предприятия в последние 2 года	1.000	0.480*	0.615*	0.408*
Прогноз в отношении экономического положения предприятия на ближайшие 2 года	0.480*	1.000	0.348*	0.301*
Нынешнее положение предприятия	0.615*	0.348*	1.000	0.564*
Считаете ли вы свой бизнес в целом успешным?	0.408*	0.301*	0.564*	1.000

* Коэффициент корреляции значим на уровне 0.01 (на 1%-м уровне).
Источник: собственные расчеты авторов.

2.2. Мотивационное поведение предприятий: модели развития бизнеса

В теории существуют различные модели поведения бизнеса. Некоторые фирмы могут ставить амбициозные цели, направленные на экспансию и развитие своего бизнеса (и подчинять их выполнению все подразделения предприятия). Иногда рост продаж и позиционирование фирмы на определенных рынках (географических, продуктовых и пр.) в краткосрочной перспективе может даже приносить убытки. Другая группа предприятий, особенно небольшие МСП, ставит задачи по сохранению достигнутого уровня. Существует и такая модель поведения, как «выживание»; какое-то время фирма может функционировать, даже если операционная выручка покрывает только переменные издержки.

Для большинства белорусских МСП характерны все три основные модели развития бизнеса: выживание, ориентация на сохранение достигнутого уровня, экспансия и развитие бизнеса (табл. 4). Ряд параметров бизнес-среды Беларуси, и в первую очередь сложность внешней среды предприятий, мешают формированию «чистых» моделей поведения, характерных лишь для четверти всех МСП. Большинство белорусских МСП ощущают угрозу своему существованию, поэтому даже самая экспансионистская стратегия содержит элементы борьбы за выживание и сохранение уже достигнутого. В результате, с одной стороны, для

ряда МСП характерны такие, вроде бы, противоречивые комбинации, как экспансия и сохранение достигнутого уровня или сохранение достигнутого и выживание. С другой стороны, следует отметить, что по результатам исследования в выборке не оказалось ни одного предприятия, придерживающегося полностью пассивной защитной модели, то есть выживания.

Таблица 4

Распределение ответов респондентов на вопрос: «Насколько важны для вашего предприятия следующие задачи в данный момент?», %

	1 – не имеет значения, 5 – очень важно					среднее
	1	2	3	4	5	значение
1. Экспансия, развитие бизнеса	7.6	6.2	20.2	32.8	33.2	*3.78*
2. Сохранение достигнутого уровня	3.4	3.9	16.8	32.7	43.2	*4.08*
3. Выживание	15.1	12.2	20.0	23.8	28.9	*3.39*

Источник: Исследовательский центр ИПМ.

Тот факт, что все три модели тесно переплетены, подтверждает корреляционный анализ (все коэффициенты связи сильно значимы). Так, выживание тесно связано с моделью сохранения достигнутого уровня, а экспансия и развитие – с сохранением достигнутого уровня (табл. 5).

Таблица 5

Модели развития бизнеса: матрица корреляции

	Экспансия, развитие бизнеса	Сохранение достигнутого уровня	Выживание
1. Экспансия, развитие бизнеса	1.000	0.191*	0.123*
2. Сохранение достигнутого уровня	0.191*	1.000	0.369*
3. Выживание	0.123*	0.369*	1.000

* Коэффициент корреляции Пирсона значим на уровне 0.01 (на 1%-м уровне).
Источник: собственные расчеты авторов.

Кластерный анализ (методом К-средних) позволяет сгруппировать все МСП в 5 групп, или кластеров. Для первой группы предприятий характерна экспансия и расширение как стратегия развития бизнеса, для второй – сохранение достигнутого уровня (15%), для третьей (а это 33% выборки) – все три задачи одинаково важны (среднее значение важности по каждому направлению – 5), для четвертой группы наиболее значимы экспансия и сохранение достигнутого уровня бизнеса (22%); для пятой (18%) – сохранение достигнутого уровня и выживание (табл. 6).

Таблица 6

Кластеры стратегий (моделей) развития бизнеса

	Количество МСП	%
Экспансия	52	11.9
Сохранение достигнутого уровня	66	15.1
Все задачи важны	146	33.4
Экспансия и сохранение достигнутого уровня	94	21.5
Сохранение достигнутого уровня и выживание	79	18.1
Итого	437	100.0

Источник: собственные расчеты авторов.

Две группы предприятий наиболее позитивно оценивают свое экономическое положение в прошлом, настоящем и будущем – это кластеры, проводящие в чистом или смешанном виде экспансионистскую политику, тогда как наименее успешные реализуют модели выживания и сохранения достигнутого уровня. При этом успешность бизнеса оценивалась наиболее высоко МСП, реализующими, казалось бы, такую противоречивую стратегию, как экспансия и сохранение достигнутого уровня (табл. 7).

Таблица 7

Модели (стратегии) развития МСП: оценка экономического положения и успешности бизнеса

	Экспансия	Сохранение достигнутого уровня	Все задачи важны	Экспансия и сохранение достигнутого уровня	Сохранение достигнутого уровня и выживание
Нынешнее положение предприятия					
Очень плохое	–	–	1.4	1.1	3.8
Скорее плохое	9.6	4.5	11.0	4.3	15.2
Не плохое, не хорошее	28.8	43.9	50.3	28.7	51.9
Скорее хорошее	51.9	47.0	33.1	61.7	26.6
Очень хорошее	9.6	4.5	4.1	4.3	2.5
Как изменилось экономическое положение предприятия в последние 2 года					
Значительно ухудшилось	3.8	1.5	6.8	3.2	9.1
Несколько ухудшилось	17.3	16.7	17.8	9.7	27.3
Осталось без изменений	13.5	30.3	24.7	23.7	29.9
Несколько улучшилось	48.1	34.8	43.8	48.4	29.9
Значительно улучшилось	17.3	16.7	6.8	15.1	3.9
Прогноз в отношении экономического положения предприятия на ближайшие 2 года					
Значительно ухудшится	7.8	7.8	4.9	3.2	11.7
Несколько ухудшится	7.8	6.3	8.3	3.2	15.6
Останется без изменений	13.7	15.6	22.9	13.8	24.7
Несколько улучшится	49.0	56.3	56.9	63.8	44.2
Значительно улучшится	21.6	14.1	6.9	16.0	3.9
Считаете ли вы свой бизнес в целом успешным? (1 – крайне неуспешный, 5 – очень успешный)	3.47	3.59	3.40	3.72	3.19

Источник: собственные расчеты авторов.

Согласно проведенному исследованию, только 22% МСП меняло или расширяли сферу своей деятельности. При этом последнее изменение (среди тех, кто менял или расширял сферу деятельности) произошло во втором полугодии 2004 г. Более всего МСП, меняющих сферу деятельности, сосредоточено в торговле и бытовом обслуживании населения (27%), менее всего – на транспорте и в связи (8%). МСП с числом занятых свыше 200 чел. меняли или расширяли сферу деятельности в 46% случаев, малые МСП – в 19% случаев. Данное положение является логическим продолжением проводимой экономической политики в области предпринимательства, поскольку только крупные фирмы могут «позволить» себе дорогостоящую процедуру по внесению изменений в уставные документы и получению многочисленных разрешений, связанных с изменением сферы деятельности.

В то же время отсутствует связь между хорошим экономическим положением в прошлом, настоящем и будущем и изменением сферы деятельности. Изменение сферы деятельности не влияет и на модели поведения (кластеры). Это значит, что изменение или расширение сфер активности не является «рецептом» (фактором) успеха. Белорусские МСП могут быть успешными или не очень (через призму состояния их экономического положения), как развивая в одном направлении однажды начатый бизнес, так и расширяя и изменяя сферы бизнес-интересов. Это опять же объясняется спецификой регуляторной среды Беларуси. Высокие издержки по расширению (смене) деятельности (в виде необходимых разрешений), необходимость новых знаний и знакомств, сложность получения кредитов, а также «нишевость» определенных МСП нивелируют преимущества динамичного ведения бизнеса (по сравнению со статичным).

Большинство респондентов заявили о высоком уровне конкуренции на своем основном рынке. Так, только 1% респондентов работает без конкурентов; 7 – с одним–двумя конкурентами; 32 – с тремя–десятью; 23 – с одиннадцатью–двадцатью; 37% – свыше двадцати. При этом высокий уровень конкуренции характерен для всех отраслей, однако МСП, занятые в промышленном производстве, строительстве, связи и на транспорте, сталкиваются с относи-

тельно меньшей конкуренцией в сравнении с МСП в торговле, общественном питании и бытовом обслуживании населения.

При ответе на другой вопрос о конкуренции на рынке главного для МСП продукта 10% МСП отметили, что контролируют 100% белорусского рынка. Фактически это означает отсутствие конкуренции на рынке главного продукта (табл. 8). При этом при сопоставлении этого вопроса с вопросом о силе конкуренции оказывается, что именно эта группа «монополистов» ощущает высокий уровень конкуренции (88% респондентов из этой группы отметили высокий и очень высокий уровень конкуренции). Разница в ответах на два вопроса объясняется, скорее всего, не столько психологическими установками бизнеса, связанными с работой в конкурентном окружении или страхом, что конкуренты вот-вот появятся, а узкой «нишевостью» бизнеса, то есть незначительными отличиями товара (услуги). В этом случае, несмотря на формальное владение рынком продукта «А», в наличии имеется сильная конкуренция со стороны производителей почти такого же продукта «АА». Таким образом, ощущение сильной конкуренции – это не психологическое явление, а вполне реальный факт.

Таблица 8

Распределение ответов респондентов на вопрос: «Какова приблизительно доля главного продукта вашего предприятия на рынке?», %

Рынки	0%	< 25%	25–49	50–74%	75–99%	100%
1. Белорусский	7.9	47.0	22.4	6.7	5.2	10.6
2. Зарубежный (в т. ч. через посредников)	54.7	24.4	10.3	4.7	4.3	1.3

Источник: собственные расчеты авторов.

Несмотря на то что, как будет показано ниже, конкуренция является существенным фактором, влияющим на ведение бизнеса, уровень конкуренции, тем не менее, не влияет на выбор той или иной стратегии ведения бизнеса (табл. 9).

Таблица 9

Уровень конкуренции и модели ведения бизнеса, %

	Конкуренция отсутствует	Уровень конкуренции очень низкий	Уровень конкуренции скорее низкий	Уровень конкуренции скорее высокий	Уровень конкуренции очень высокий
Экспансия	–	2.0	10.2	55.1	32.7
Сохранение достигнутого уровня	3.1	3.1	6.2	61.5	26.2
Все задачи важны	0.7	2.7	10.3	57.5	28.8
Экспансия и сохранение достигнутого уровня	–	3.2	18.1	55.3	23.4
Сохранение достигнутого уровня и выживание	–	8.9	8.9	55.7	26.6

Источник: собственные расчеты авторов.

Население является основным потребителем продукции (услуг) 51% МСП. Преимущественно с государственными и бюджетными учреждениями работают 9% МСП, государственными – 6.2, частными предприятиями – 11, зарубежными потребителями – 1.6%. Пятая часть МСП не имеет основного типа потребителя. Эти данные незначительно варьируются в зависимости от отрасли, в которой работают МСП (табл. 10).

Расчеты не подтверждают гипотезу о влиянии количества конкурентов или типа основного потребителя на успешность (экономическое положение) предприятий МСП (отсутствие значимой связи между этими показателями). Таким образом, гипотеза о том, что наличие той или иной группы потребителей как основного клиента (например, государственного или бюджетного предприятия) определяет экономическое положение того или иного МСП, не состоятельна. Любой тип клиентов может вести как к успеху и росту экономического благосостояния МСП, так и его провалу.

Таблица 10

Распределение ответов на вопрос: «Кто является основным потребителем продукции/услуг вашего предприятия?» – в зависимости от сферы деятельности МСП, %

	Государственные и бюджетные учреждения	Государственные предприятия	Частные предприятия	Население	Зарубежные потребители	У нас нет одного основного типа потребителей
Торговля и общественное питание	4.8	9.7	9.7	54.5	–	21.2
Бытовое обслуживание	–	1.7	–	91.4	–	6.9
Производство – промышленность	13.3	5.6	13.3	36.7	1.1	30.0
Строительство	28.0	10.0	6.0	32.0	–	24.0
Транспорт и связь	2.5	5.0	17.5	55.0	7.5	12.5
Прочие услуги	10.1	3.4	14.6	40.4	4.5	27.0

Источник: собственные расчеты авторов.

3. ВНУТРЕННИЕ И ВНЕШНИЕ ФАКТОРЫ И БАРЬЕРЫ РАЗВИТИЯ МСП

3.1. Анализ внутренних факторов

Успешное или недостаточно успешное ведение бизнеса связано с целым комплексом внутренних (управляемых со стороны предприятия) и внешних (неподконтрольных менеджменту предприятия) факторов. При этом и внутренние, и внешние факторы можно разделить на две группы: способствующие успеху и развитию МСП и мешающие. Так, такие внешние факторы, как экономическая политика, рост доходов потребителей, низкая конкуренция, могут способствовать успешной деятельности МСП. Другие факторы (высокие налоги, административные барьеры, сложность получения кредитов) оказываются значительными препятствиями в развитии бизнеса.

Для целей настоящего исследования и определения «секретов успеха» белорусских МСП респондентам предложили четыре вопроса: два, касающихся внутренних факторов успеха и трудностей, и два – имеющих отношение к внешним факторам.

Внутренние факторы успеха

Топ-10 внутренних факторов, которые помогают в ведении бизнеса в Беларуси, включает отношения с клиентами, квалификацию персонала, умение качественно производить и продавать. Эти факторы оценивались выше 4 баллов по пятибалльной шкале. Среди других факторов определенное значение имеет знание законодательства и его соблюдение.

В целом, все 30 *внутренних факторов успеха* факторный анализ позволяет объединить в 7 групп (табл. 11):

1) наличие продуктовой стратегии (диверсификация продуктов и рынков компании, выход на зарубежные рынки, уникальный характер продукции, доступ к сырью и обладание современными технологиями);
2) наличие «команды» и ее компетенции (высокий профессиональный уровень менеджеров, высокая квалификация персонала и его постоянное обучение);
3) способность эффективно производить, продавать и управлять (способность производить конкурентоспособную продукцию, эффективное управление предприятием, высокое качество продукции, знание рынка, наличие стратегии, отлаженная система сбыта);
4) работа с клиентами (долговременные связи, индивидуальный подход, комплексное обслуживание);

5) знание законодательства и наличие знакомств (знание законодательства и его соблюдение, наличие «связей», умение защищаться и обходить отдельные положения законодательства);
6) лидерство в продукте (наличие ниши, гибкость деятельности предприятия);
7) лидерство в издержках и ценах.

Таблица 11

Внутренние факторы успеха МСП: факторный анализ

	Факторы						
	1	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**
Диверсификация продукта	0.742						
Диверсификация рынков	0.717						
Выход на зарубежные рынки	0.669						
Качество послепродажного обслуживания	0.601						
Уникальный характер продукции/услуг	0.541						
Доступ к дешевому сырью	0.492						
Обладание современными технологиями	0.473						
Высокий профессиональный уровень менеджеров		0.777					
Наличие «команды»		0.769					
Высокая квалификация персонала		0.647					
Постоянное обучение и развитие персонала		0.639					
Способность производить конкурентоспособную продукцию			0.678				
Эффективное управление предприятием			0.644				
Высокое качество продукции/услуг			0.601				
Знание рынка, умение предвидеть рыночную конъюнктуру			0.469				
Наличие эффективной стратегии			0.450				
Отлаженная система продаж/сбыта			0.428				
Долговременные связи с клиентами				0.774			
Индивидуальный подход к клиентам				0.772			
Комплексное обслуживание клиентов				0.768			
Знание законодательства и умение отстаивать свою правоту в административных и судебных органах					0.770		
Знакомства и хорошие отношения с органами власти и влиятельными лицами					0.693		
Соблюдение законодательства и распоряжений государственных органов					0.602		
Сотрудничество с государственным сектором (государственными предприятиями, органами администрации)					0.593		
Наличие рыночной ниши для продукции/услуг						0.662	
Гибкость, способность изменять и/или расширять (сужать) профиль деятельности в соответствии с требованиями рынка и стратегией развития бизнеса						0.611	
Низкие цены продукции/услуг							0.742
Низкие издержки							0.722
Умение обходить некоторые требования законодательства и административных органов							0.381

Примечание. Метод отбора – анализ главных компонентов; метод вращения – Варимакс с нормализацией Кайзера. Количество факторов определено по методу Кеттела. Факторы объясняют 58% совокупной дисперсии.
Источник: собственные расчеты авторов.

Следует обратить внимание, что знание законодательства играет определенную роль в «успешности бизнеса» – это пятая группа среди внутренних факторов успеха, которая по значимости немного превосходит наличие ниши или способность производить по низким ценам (объясняет 5% генеральной совокупности, в то время как 5 и 6 – 4.2 и 3.7%).

Анализ показывает, что новые МСП (МСП-новички) являются менее нишевыми в сравнении с давно существующими на рынке МСП (МСП-старожилы). Для успешной конку-

ренции с отечественными и иностранными производителями новые предприятия будут с большей вероятностью диверсифицировать рынки и продукты, работать с клиентами, заниматься обучением персонала и формированием команды. В «нише» уровень конкуренции ниже, более того, все условия ведения бизнеса давно изучены и хорошо знакомы. Именно наличие определенных продуктов (ниш) позволяет долго и успешно выживать группе МСП-старожилов. В то же время для молодых МСП чаще более важны первые четыре фактора как условия успеха (табл. 12).

Таблица 12

Зависимость факторов успеха от года создания предприятия

Год основания	REGR factor 1	REGR factor 2	REGR factor 3	REGR factor 4	REGR factor 5	REGR factor 6	REGR factor 7
До 1996 г. включительно	–0.16	0.10	–0.03	0.02	0.04	–0.11	–0.25
1996–2000 гг.	0.04	–0.17	0.05	–0.06	0.15	0.09	0.15
2001–2003 гг.	0.04	0.02	–0.12	–0.09	–0.13	0.02	–0.02
2004 г. и позже	0.08	0.07	0.09	0.16	–0.09	–0.04	0.11
Итого	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	–0.01	0.00

Источник: собственные расчеты авторов.

Внутренние барьеры (препятствия)

Весьма значимы препятствия и барьеры, затрудняющие развитие МСП изнутри. Как показало исследование, топ-10 внутренних трудностей включает, прежде всего, нехватку финансовых средств, дороговизну сырья, высокие издержки по оплате труда и неэффективное управление предприятием. При этом значимость этих факторов ниже (оценки в районе 3 баллов), чем факторов, способствующих развитию бизнеса.

Таблица 13

Внутренние факторы, мешающие успешному развитию бизнеса: факторный анализ

	Фактор				
	1	2	3	4	5
Сложно увольнения сотрудников	0.764				
Высокая текучесть кадров	0.762				
Низкие зарплаты, нехватка средств на удержание работников	0.658				
Отсутствие средств на наем новых работников	0.623				
Высокие издержки по оплате труда	0.586				
Отсутствие хороших бизнес-идей		0.808			
Страх принять неправильные решения, которые приведут к убыткам		0.761			
Проблемы с нахождением рыночной ниши		0.692			
Неэффективное управление предприятием		0.543			
Отношения с собственником – неготовность собственника делегировать больше полномочий топ-менеджерам		0.540			
Высокие затраты на сырье, детали и т. п.			0.754		
Недостаток производственных мощностей для удовлетворения спроса			0.725		
Маленькие производственные помещения			0.688		
Устаревшее имущество, технологи и т. п.			0.596		
Отсутствие необходимой квалификации топ-менеджеров предприятия				0.844	
Отсутствие необходимой квалификации руководителей среднего звена				0.836	
Отсутствие квалифицированных рабочих/рядовых работников				0.552	
Нехватка оборотных средств					0.867
Нехватка собственных средств для развития предприятия					0.826

Примечание. Метод отбора – анализ главных компонентов; метод вращения – Варимакс с нормализацией Кайзера. Количество факторов определено по методу Кеттела. Факторы объясняют 67% совокупной дисперсии.
Источник: собственные расчеты авторов.

Все 20 *внутренних факторов*, затрудняющих ведение бизнеса, предложенные респондентам для ранжирования, факторный анализ позволяет объединить в 5 групп (табл. 13). Это

так называемые проблемные, или «узкие», места деятельности белорусских МСП. Фирмы, которые находят пути решения этих проблем (через обучение своих сотрудников на всех уровнях, решение производственных и финансовых проблем), представляют собой более успешные бизнесы, чем те, которые не обращают на эти проблемы внимания. Внутренние трудности:

1) проблемы с кадрами (сложность увольнения сотрудников, высокая текучесть кадров, нехватка средств на удержание работников и высокая стоимость рабочей силы);
2) проблемы управления и принятия решений (отсутствие хороших бизнес-идей, страх принятия неверных решений, проблемы с нахождением рыночной ниши, неэффективное управление предприятием, проблемы делегирования полномочий);
3) проблемы с физическим капиталом и дороговизной сырья (высокие затраты на сырье, недостаток производственных мощностей и помещений, устаревшее оборудование);
4) нехватка и отсутствие компетенций (у всех категорий работников);
5) нехватка финансовых средств.

Кадровая политика и политика управления на МСП (стиль управления и методы управления), таким образом, являются важнейшими внутренними факторами успеха предпринимательства. Анализу этих факторов ниже будет посвящена отдельная глава.

3.2. Внешние факторы

Внешние факторы, способствующие успеху

Среди внешних факторов, помогающих МСП вести бизнес, респонденты отметили рост платежеспособного спроса и наличие неудовлетворенного спроса на рынке, что, в принципе, является обратной стороной роста спроса. Экономический рост, обусловленный ростом экспорта (в первую очередь, сырьевого – калийных удобрений, нефтепродуктов), позволяет увеличивать инвестиционную и потребительскую активность и населению, и предприятиям. Часть этого растущего денежного потока получает и сектор МСП, наращивая собственные продажи. Именно растущий платежеспособный спрос позволяет сглаживать издержки регуляторной среды страны и развивать бизнес.

Третьим по значимости фактором является отсутствие высокой конкуренции. В то же время и конкуренцию, которая вынуждает предприятия двигаться вперед, изменять стратегии и развивать бизнес, высоко оценили 30% МСП (2.84 балла). Следует обратить внимание, что высокие входные барьеры для новых игроков 30% МСП отметили как внешний фактор, способствующий их бизнесу. Очевидно, что в случае либерализации условий ведения бизнеса в стране такие предприятия утратят часть своих конкурентных преимуществ.

Анализируя внешние факторы, влияющие на успех предприятий, можно отметить следующие особенности:

- рост платежеспособного спроса имеет несколько большее значение для МСП-старожилов, чем для МСП-новичков (4.0 против 3.9);
- отсутствие конкуренции как фактор успеха является более важным для МСП-старожилов, чем для МСП-новичков (3.26 против 3.12);
- для крупных МСП (с количеством работающих свыше 50 чел.) политика протекционизма представляет более важное значение, чем для малых предприятий с числом работников до 10 чел. (3.01 против 2.54);
- в отраслевом разрезе рост платежеспособного спроса имеет наибольшее значение для МСП в сфере туризма (4.4) и торговли и общественного питания (4.1).

Внешние факторы, затрудняющие деятельность МСП

Внешние факторы, затрудняющие деятельность МСП, многочисленны и разнообразны. Наиболее высоко оценивались такие традиционные для белорусского бизнеса проблемы, как на-

логовая система (средняя балл 4.0 и 70% оценок в 4 и 5 баллов по пятибалльной шкале), административные барьеры (средний балл 3.9 и 68% оценок в 4 и 5 баллов по пятибалльной шкале), проверки и штрафы (3.8).

Факторный анализ позволил сгруппировать все внешние барьеры и препятствия в шесть групп факторов (табл. 14):

- административные барьеры;
- налоги, проверки и штрафы, регулирование оплаты труда;
- проблемы с кадрами на рынке труда и протекционизм на внешних рынках;
- сложность процедур и дороговизна получения кредитов;
- низкий спрос и неразвитость белорусского рынка;
- высокая конкуренция и отсутствие господдержки.

Таблица 14

Внешние факторы, препятствующие деятельности МСП

	Факторы					
	1	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**
Недостаточная защита имущественных прав и интересов частного бизнеса	0.838					
Бюрократические барьеры и ограничения (регистрация, разрешения, лицензии, отчетность, большой документооборот и т. п.)	0.692					
Неравные условия по сравнению с госсектором	0.688					
Административное давление (то есть не предусмотренное действующим законодательством вмешательство центральных и местных органов власти)	0.590					
Проверки и штрафы		0.801				
Налоговая система (высокое налоговое бремя, сложная система налогов и других обязательных платежей)		0.617				
Административное регулирование оплаты труда		0.590				
Административное регулирование занятости		0.564				
Низкое качество подготовки специалистов в вузах и других учебных заведениях			0.803			
Экономическая политика других стран (например, защита рынка от конкуренции со стороны иностранных производителей)			0.768			
Высокие требования по зарплате на рынке труда			0.670			
Отсутствие привлекательного предложения заемных средств со стороны банков и других финансовых организаций				0.826		
Сложность процедур получения кредитов				0.813		
Неразвитость белорусского рынка					0.806	
Низкий спрос					0.800	
Сильная конкуренция на рынке						0.845
Отсутствие поддержки со стороны государства						0.585

Примечание. Метод отбора – анализ главных компонентов; метод вращения – Варимакс с нормализацией Кайзера. Количество факторов определено по методу Кеттела. Факторы объясняют 72% совокупной дисперсии.
Источник: собственные расчеты авторов.

Анализируя значимость различных барьеров внешней среды для тех или иных МСП, можно выделить следующие особенности:

- неразвитость белорусского рынка как барьер чаще (в сравнении со средними оценками) отмечают предприятия сферы небытовых услуг (юридические, консалтинговые, компьютерные, туристические услуги);
- МСП, занятые в сфере строительства, более высоко оценивают административное давление, проверки и штрафы, а также регулирование оплаты труда;
- МСП, занятые в секторе транспорта и связи, более высоко оценивают в качестве барьера налоговую систему;

– в целом, внешние барьеры представляют большую проблему для малых МСП (до 10 чел.) в сравнении с крупными (свыше 50 чел.);
– внешние барьеры представляют большую проблему для молодых МСП в сравнении со старыми.

3.2. Коррупционность и вовлеченность в теневые схемы

Сложность и непредсказуемость регуляторной среды приводит к тому, что часть МСП начинает реализовывать деструктивные стратегии ведения бизнеса и использовать различные коррупционные схемы (уход «в тень», использование неофициальных платежей и других нелегальных схем). По мнению авторитетной международной организации Transparency International, уровень коррупционности белорусской экономики значительно вырос за последние несколько лет.[3] Следует отметить, что и по данным Исследовательского центра ИПМ частота использования нелегальных схем не снижается на протяжении ряда лет (Белорусский бизнес (2007)).

Сложные непрозрачные бюрократические административные процедуры (получение разрешений, лицензий, согласований) делают популярным «решение вопроса» с помощью неофициальных платежей. Так, согласно Исследованию МФК, 40% респондентов отметили этот способ как эффективный при урегулировании спорных ситуаций с государственными органами (МФК (2006)). По данным нашего исследования, треть МСП отметила, что значительная доля оборота в Беларуси проходит без отражения в документах бухгалтерского учета (табл. 15).

Таблица 15

Распределение ответов на вопрос: «На ваш взгляд, как часто руководители частных предприятий вынуждены давать взятки (в любой форме) представителям органов власти?»

	% респондентов			
	2002 г.	**2005 г.**	**2007 г. (февраль)**	**2007 г. (август)**
Изредка	40.7	57.0	45.4	38.1
Постоянно	39.4	20.3	22.7	44.7
Такого явления нет	18.5	18.8	28.8	12.0
Отказ от ответа	1.4	4.0	3.2	5.2
Итого	100.0	100.0	100.0	100.0

Примечание. Следует отметить, что «коррупционные вопросы» не могут напрямую относиться к тем или иным МСП, поскольку такие вопросы задаются в нейтральной форме, касаясь распространенности в стране, по мнению того или иного респондента, тех или иных коррупционных явлений. Специфика вопроса и недоверие респондента к интервьюеру объясняют и разницу в выборе такого варианта, как «такого явления нет».
Источник: собственные расчеты авторов.

Таблица 16

Распределение ответов на вопрос: «По вашему мнению, какая доля оборота частных предприятий Беларуси проходит без отражения в документах бухгалтерского учета (теневой оборот)?», %

	Количество респондентов	**% респондентов**
1. Такого явления нет	69	13.3
2. Незначительная доля	266	51.5
3. Значительная доля	154	29.8
4. Нет ответа	28	5.4
Итого	517	100.0

Источник: собственные расчеты авторов.

[3] Transparency International, http://www.transparency.org/.

Расчеты не обнаружили наличия статистически значимой связи между использованием МСП Беларуси теневых или коррупционных схем и успехом тех или иных предприятий. Коэффициенты корреляции между оценкой респондентами экономического положения предприятия и распространенностью в стране взяток, откатов и теневого оборота не значимы.

Таблица 17

Распределение ответов на вопрос: «На ваш взгляд, как часто руководители частных предприятий вынуждены давать взятки (в любой форме) представителям органов власти?»

	Количество респондентов	% респондентов
1. Такого явления нет	62	12.0
2. Редко	197	38.1
3. Довольно часто	186	36.0
4. Очень часто	45	8.7
5. Отказ ответа	27	5.2
Итого	517	100.0

Источник: собственные расчеты авторов.

Таблица 18

Распределение ответов на вопрос: «Как вы считаете, насколько распространено в Беларуси такое явление, как «откат» при получении выгодных заказов?»

	Количество респондентов	% респондентов
1. Такого явления нет	66	12.8
2. Редко	169	32.7
3. Довольно часто	195	37.7
4. Очень часто	50	9.7
5. Отказ ответа	37	7.2
Итого	517	100.0

Источник: собственные расчеты авторов.

3.3. Регуляторная среда и МСП: стратегии адаптации

Как было показано выше, внешние факторы оказывают значительное влияние на деятельность МСП. Прошлогоднее исследование выявило, что высокая регуляторная нагрузка приводит к значительным потерям сил и времени предпринимателей, не позволяет развивать бизнес, ведет к повышению издержек, а зачастую и к сворачиванию бизнеса, а также понижает конкурентоспособность белорусских МСП. Реагируя и адаптируясь к сложной регуляторной среде, МСП может выбрать пять вариантов действий (реакции) (табл. 19):

1) бороться и защищать свои права;
2) идти на различного рода компромиссы с властями;
3) уходить из этой среды, переводя бизнес в «тень» или другие страны;
4) помогать друг другу и объединяться в целях коллективной защиты;
5) подчиняться и полностью выполнять все законные и административные требования.

Сравнение с ответами на аналогичные вопросы прошлого года показывает, что в 2007 г. МСП несколько чаще, чем в 2006 г., выбирали протестные (оборонительные) варианты действий, а также вариант полного подчинения действующим правилам (табл. 20). Это означает, что часть существующих на рынке фирм, с одной стороны, полностью приспособились к действующим «правилам игры», а с другой – растет количество тех МСП, которые находят мужество и знания выигрывать в судах, подавая жалобы на противоправные действия органов госуправления.

Таблица 19

Приспособление к регуляторной среде: варианты реакции

	Факторы				
	1	**2**	**3**	**4**	**5**
Подают иски в суд	0.890				
Направляют жалобы в вышестоящие органы	0.832				
Пытаются уклониться от выполнения ряда требований		0.839			
Пытаются «договориться» (вплоть до дачи взятки в той или иной форме)		0.821			
Переносят деятельность в другие страны			0.868		
Переносят часть деятельности в «теневую сферу»			0.715		
Помогают друг другу информационно				0.887	
Пытаются объединяться в целях коллективной защиты интересов				0.678	
Стараются не спорить, а полностью выполнять все требования					0.964

Примечание. Метод отбора – анализ главных компонентов; метод вращения – Варимакс с нормализацией Кайзера. Количество факторов определено по методу Кеттела. Факторы объясняют 84% совокупной дисперсии.
Источник: собственные расчеты авторов.

Таблица 20

Распределение ответов на вопрос: «На ваш взгляд, насколько в ведении бизнеса типичны перечисленные ниже действия предприятий вашей отрасли по преодолению внешних препятствий, с которыми они сталкиваются?», %

Действия предприятий	**Предприятия так не поступают никогда**		**Предприятия так поступают иногда**		**Предприятия так поступают часто**	
	2006 г.	**2007 г.**	**2006 г.**	**2007 г.**	**2006 г.**	**2007 г.**
1. Стараются не спорить, а полностью выполнять все требования	23	10.3	53.8	49.0	23.7	40.7
2. Направляют жалобы в вышестоящие органы	29.3	26.3	64.8	63.2	5.9	10.5
3. Подают иски в суд	20.8	24.0	70.4	63.5	8.8	12.4
4. Пытаются уклониться от выполнения ряда некоторых требований	25.1	21.5	61.0	64.8	13.9	13.7
5. Пытаются «договориться» (вплоть до дачи взятки в той или иной форме)	22.6	23.8	61.1	53.9	16.3	22.3
6. Переносят деятельность в другие страны	42.4	46.2	49.2	43.4	12.4	10.5
7. Переносят часть деятельности в «теневую сферу»	43.8	30.4	49.8	56.0	6.4	13.7
8. Пытаются объединяться в целях коллективной защиты интересов	30.3	34.0	53.4	57.3	16.3	8.8
9. Помогают друг другу информационно	25.0	19.5	45.6	54.9	29.4	25.6

Источник: собственные расчеты авторов.

Следует отметить, что действия переплетены между собой; многие МСП выбирают не одну, «чистую» модель поведения, а некоторую комбинацию, например, сочетание борьбы и уклонения, уклонения и выполнения всех норм законодательства. Поэтому анализ моделей адаптации представляет определенные трудности.

Например, кластерный анализ, проведенный на основе факторного, позволяет выделить 6 групп предприятий (кластеров) в зависимости от реакции на специфику регуляторной среды (табл. 21–22). Так, одна группа предприятий (7% выборки) основной реакцией на сложность регуляторной среды выбирает различные виды уклонения от выполнения тех или иных норм в сочетании с элементами сотрудничества с другими МСП. Вторая группа МСП предпочитает полное подчинение и выполнение всех норм. 15% МСП можно назвать «одиночками», выбирающими особый путь, в том плане, что они отказываются и от борьбы, и от подчинения, и от сотрудничества с другими МСП, и от различных компромиссов с властью. Четвертая группа предприятий предпочитает различного рода компромиссы с элементами

подчинения. Пятая – уклонение. Шестая группа выбирает те или иные формы борьбы и одновременно сотрудничество с другими МСП.

Таблица 21

Приспособление к регуляторной среде: результаты кластерного анализа

	Кластеры					
	1	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**
Борьба	–0.481	0.276	–1.099	–0.391	0.087	0.658
Компромисс	–0.942	–1.199	–0.180	1.064	0.474	0.166
Уклонение	1.528	–0.629	–0.563	–0.640	0.904	0.231
Взаимопомощь	0.605	–0.175	–0.018	0.075	–1.178	0.468
Подчинение	–0.184	0.689	–1.049	0.794	0.363	–0.457

Источник: собственные расчеты авторов. Кластерный анализ методом К-средних.

Таблица 22

Модели адаптаций к регуляторной среде

	Количество предприятий	**%**
Уклонение с элементами взаимопомощи	28	6.8
Подчинение	71	17.3
Выживание в одиночку	60	14.6
Компромисс с элементами подчинения	70	17.0
Уклонение	57	13.9
Борьба с элементами сотрудничества	125	30.4
Итого	411	100.0

Источник: собственные расчеты авторов.

Следует обратить внимание, что самой многочисленной группой МСП является группа, предпочитающая борьбу (написание жалоб, обращение в суд) и сотрудничество с другими МСП (информационная помощь, объединение для коллективной борьбы). В то же время около 20% МСП выбирают различные способы уклонения от выполнения норм законодательства (увод деятельности «в тень» или перенесение бизнеса в другие страны), еще 17% МСП в качестве основной реакции выбирают поиск компромисса (нахождение «дыр» в законодательстве, поиск «нужных» людей и пр.).

4. КОМАНДА КАК ФАКТОР, ОПРЕДЕЛЯЮЩИЙ РАЗВИТИЕ ПРЕДПРИЯТИЯ

4.1. Команда и ее компетенции

Следует взглянуть на проблему формирования коллектива («команды»), которая реализует задачи фирмы и ведет ее к успеху. С точки зрения руководителей предприятий, наиболее существенны такие характеристики персонала, как необходимый уровень образования, профессиональные квалификации и личные качества. Важным также является то, что сама фирма может предложить определенным группам работников, например, различного рода стимулирование, возможность повышения квалификации и т. д. Коллектив как положительный фактор, способствующий развитию и успехам фирмы, можно рассматривать с точки зрения его основных элементов, начиная от высшего руководства и заканчивая рядовым работником.

В Беларуси проблема кадров для МСП нарастает с каждым годом. В какой-то степени эта проблема связана с политикой государства, которое для ограничения потенциальной безработицы старается по максимуму использовать человеческие ресурсы. В этой ситуации частные предприятия прилагают немалые усилия для того, чтобы найти необходимых для функционирования фирмы, соответственно обученных рядовых работников, а также кадры среднего и высшего уровня. С учетом активной политики государства по использованию человеческих ресурсов, частные предприятия постепенно приближаются к пределу возможно-

стей их использования и успешного функционирования на рынке без дополнительных затрат. По мнению предпринимателей, в такой ситуации происходит изменение статуса частного предприятия: вместо привлекательного и желанного работодателя на рынке – всего лишь предприятие, не представляющее никакого интереса для потенциальных работников. Это приводит к тому, что усилия по обеспечению кадрового состава (как в качественном, так и количественном значении) наталкиваются на все большие трудности. Иногда не хватает финансовых средств, чтобы заинтересовать потенциальных кандидатов, а нефинансовые инструменты привлечения работников не настолько привлекательны, чтобы склонить к работе в частной фирме. Кроме того, трудовое право ограничивает работодателей в увольнении несоответствующих требованиям работников.

Отдельной проблемой выступает обучение, усовершенствование и повышение квалификации работников. Так, профессиональная подготовка – образование и практика – становятся все более серьёзной проблемой для МСП. Молодые кадры в этой области сталкиваются здесь с большими сложностями. Более опытным работникам сложнее адаптироваться в новых условиях к техническим и технологическим требованиям, помехой часто выступают старые привычки и навыки. Устранение всех этих недостатков требует значительных расходов фирмы.

Ниже представлен анализ проблемы кадров в белорусских МСП, проведенный на основании работы фокус-групп, а также ответов на вопросы анкеты. При этом учитывались:

- организационно-финансовые проблемы кадров;
- отсутствие необходимой квалификации;
- уровень образования высшего руководства;
- уровень образования и квалификация рядового персонала;
- критерии принятия на работу высшего и рядового персонала;
- возможность повышения квалификации в фирме;
- формы стимулирования сотрудников.

4.2. Кадровые факторы, мешающие фирме

Среди 19 факторов, являющихся барьерами для развития и успеха фирм, респонденты указывают на две важные группы, которые относятся к проблемам кадров: организационно-финансовые проблемы и проблемы, связанные с квалификациями кадров. Ниже рассматриваются проблемы кадров во взаимосвязи с количеством занятых в фирме и местом ее регистрации.

Первая группа – организационно-финансовые проблемы кадров:

1) сложно увольнять сотрудников;
2) высокая текучесть кадров;
3) низкие зарплаты, нехватка средств на удержание работников;
4) отсутствие средств на наем новых работников;
5) высокие издержки на оплату труда.

Необходимо обратить внимание на тот факт, что три из пяти названых факторов относятся к финансовым аспектам занятости работников (низкие зарплаты, нехватка средств на удержание работников, отсутствие средств на оплату труда). Общей проблемой частных фирм, касающейся не только кадровых вопросов, является недостаток оборотного капитала, затрудненный доступ к денежным средствам, позволяющим свободнее действовать на рынке труда и формировать оптимальный рабочий коллектив.

Только два фактора относятся к текучести кадров: с одной стороны, сложности, связанные с увольнением работников (лишних, нежелательных и т. д.), с другой – высокая текучесть кадров как таковая (абстрагируясь от поводов увольнений, например, связанных с трудовой дисциплиной или переходом на более высокооплачиваемую работу, о чем сами анке-

тируемые говорили во время проведения фокус-групп). В целом, как организационный фактор, мешающий ведению бизнеса, они особой проблемы не представляют.

Сложно увольнять сотрудников. Эту проблему воспринимают как мешающую 16.2% предприятий, в то время как 55.5% отметили, что она не имеет значения. Для небольших фирм, в которых работает от 1 до 10 чел., сложности, связанные с увольнением сотрудников, не имеют значения в 53.7% случаев. На предприятиях с числом работников от 11 до 50 чел. этот показатель достигает 57.5%. Сложностей, связанных с увольнением сотрудников, не испытывают фирмы с числом работающих более 200 чел. (60%). Этот фактор, как существенно мешающий ведению бизнеса, отметили фирмы двух отраслей – строительство и туризм. Из десяти рассматриваемых отраслей в шести 55% респондентов отметили, что этот фактор не мешает развитию бизнеса. Если рассматривать место регистрации фирмы, этот фактор существенного значения не имеет в граничащих с Польшей областях (Брестской и Гродненской), а также в Витебской области и г. Минске. На этот фактор как негативный указали респонденты из Гомельской и Минской областей.

Высокая текучесть кадров. Большинство представителей фирм (52.1%) указали на то, что проблемы с высокой текучестью кадров с различной занятостью работников не имеют значения. Распределение ответов в анкете показывает, что текучесть кадров скорее всего не играет важной роли для предприятия, хотя в факторном анализе вопрос о текучести кадров приобретает достаточную силу, и во время встреч предприниматели указывали на эту проблему. То, что текучесть кадров мешает фирме, отметили только на предприятиях, где работают от 101 до 200 чел. (29.4%), но и ответов, что текучесть не имеет значения, в таких фирмах оказалось более чем в полтора раза больше (47.2%). Большинство (от 41.5 до 57.1%) представителей разных областей Беларуси отметили, что текучесть кадров не имеет значения. Только в Минской области (29.3%) и г. Минске (23.4%) респонденты указали на то, что этот фактор мешает развитию фирмы.

Рассматривая этот вопрос в отраслевом аспекте, следует отметить, что в шести из десяти отраслей фактор высокой текучести кадров, как фактор мешающий, существенной роли не играет. Только в отрасли образования получено 50% ответов, что этот фактор играет отрицательную роль, а 50% – не имеет существенного значения. В строительстве 36.2% ответов подчеркивают отрицательную роль этого фактора, 50% ответили, что он не мешает в успешном ведении бизнеса.

Финансовые факторы оказывают более сильное негативное влияние на функционирование фирмы. Речь, в основном, идет о низких зарплатах и нехватке средств на удержание работников. Для 26.5% респондентов эта проблема является серьёзной, а для 42.5% – не имеет значения. Низкие зарплаты и нехватка средств отмечаются как негативный фактор в фирмах с численностью работников 51–100 чел. (40%), а в фирмах с численностью свыше 200 чел. на него указали в 33.4% случаев. На мешающую роль этого фактора указали респонденты из фирм, занимающихся предоставлением образовательных (66.6%), юридических (37.5%) услуг и бытовым обслуживанием. При рассмотрении этого же вопроса по территориальному принципу, мы получили данные, показывающие, что в разных областях Беларуси от 43.5 до 100% респондентов считают, что низкая зарплата и нехватка средств как фактор, ухудшающий состояние фирмы, не имеет значения для развития. Респонденты из трех областей (Гомельской – 47.6, Гродненской – 37.5 и Минской – 27%) указали на то, что этот фактор вредит фирме.

Отсутствие средств на наем новых работников. 47% респондентов ответили отрицательно (то есть фактор не имеет значения для ведения бизнеса) на вопрос о том, имеет ли значение отсутствие средств на наем работников. По территориальному принципу отрицательные ответы встречаются повсеместно и составляют от 27.6 до 63.4%, причем в приграничных западных районах Беларуси этот показатель самый высокий (в Брестской и Гродненской областях). В то же время в одной области Беларуси – Гомельской, граничащей с Украиной и Россией, – 55.3% указали на то, что этот фактор мешает ведению бизнеса. Фактор отсутствия средств на наем новых работников как мешающий ведению бизнеса отметили рес-

понденты фирм двух отраслей: туризм (46.2%) и строительство (40.4%). В остальных отраслях 44% респондентов указали на то, что этот фактор роли не играет.

Высокие издержки на оплату труда. Высокие издержки на оплату труда как негативный фактор имеют значение для 38.3% фирм. Наименее существенна эта проблема для крупных предприятий, на которых занято свыше 200 чел. Рассматривая этот показатель по областям, необходимо отметить, что проблема наиболее остро стоит в Гомельской области, где на этот фактор указали 54.4% респондентов. Наименьшие проблемы имеют фирмы, расположенные в Брестской области. На этот фактор как неиграющий существенной роли указали 48.9% респондентов, а как на отрицательный фактор – 18.7% ответивших на вопросы анкеты из этой области. Респонденты фирм всех отраслей отметили фактор высоких издержек по оплате труда как мешающий ведению бизнеса, но в четырех из них: туризм, строительство, промышленность и производство, юридические услуги – процент ответов о негативной роли этого фактора достиг 50%.

Вторая группа проблем – квалификации кадров

Отдельную группу значимых кадровых факторов, являющихся барьерами для развития предприятия, составляет отсутствие необходимых квалификаций:

- топ-менеджеров предприятия;
- руководителей среднего звена;
- рабочих/рядовых работников.

По полученным данным, среднее значение для первых двух факторов – соответственно 2.68 и 2.67, для третьего фактора – 2.85 (по пятибалльной шкале). Предприниматели обращали внимание на организационно-финансовые проблемы кадров и на недостаток квалификации своих сотрудников на трех уровнях: высшем, среднего персонала и рядовых работников.

В фокус-группах предприниматели указывали на слабую, несоответствующую требованиям рынка подготовку молодых кадров в школах и вузах. Отдельную серьезную проблему составляют работники с длительным трудовым стажем, привыкшие к устаревшим методам работы. Все они нуждаются в дополнительном обучении и повышении квалификации.

Из полученных данных можно сделать вывод, что отсутствие квалификации топ-менеджеров и среднего персонала не мешает ведению успешного бизнеса. Указания на то, что эти факторы не мешают, превышают те, которые указывают на их мешающую роль.

Отсутствие квалификации топ-менеджеров (мешает – 26.2%). Для большинства респондентов из первых четырех групп предприятий по количеству занятых (от 1 до 200 чел.) отсутствие необходимой квалификации топ-менеджеров не имеет значения. Эта проблема возникает на предприятиях, где работает свыше 200 чел. (45.5%). Этот показатель на малых предприятиях (от 1 до 50 чел.) незначительный (около 25%).

Этот фактор не имеет значения для ведения бизнеса во всех отраслях, где есть МСП, за исключением торговли и общественного питания, а также других услуг (около 38%). Указание на то, что этот фактор мешает бизнесу, встречается реже, чем указание на то, что он не имеет значения. С точки зрения года основания фирмы можно отметить: чем фирма моложе, тем меньшее число респондентов считают, что отсутствие квалификации топ-менеджеров не мешает успешному ведению бизнеса. Но при этом и число респондентов, которым очень мешает отсутствие квалификаций топ-менеджеров, также растет, и растет более быстрыми темпами (от 21.2 до 35.3%).

По месту регистрации фирм разброс указаний на то, что отсутствие квалификации топ-менеджеров мешает успешному ведению бизнеса, достаточно большой: от 29.6% в Витебской области до 62.8% – в Брестской.

Отсутствие квалификации руководителей среднего звена (мешает – 26.5%). На отсутствие необходимой квалификации руководителей среднего звена как внутренний фактор, мешающий в ведении бизнеса, в основном указывают респонденты предприятий, на которых

работает свыше 200 чел. (54.6%), и в фирмах с численностью работников 51–100 чел. (31.7%). На остальных предприятиях этот фактор практически не играет существенной роли.

Во всех отраслях от 40 до 66.7% респондентов отметили, что отсутствие квалификации руководителей среднего звена не мешает в успешном ведении бизнеса. Однако в строительстве, торговле и общественном питании, а также в образовании свыше 33% респондентов подчеркнули негативную роль этого фактора.

В фирмах, основанных в 1996 г. и позже, почти половина респондентов отметила, что этот фактор существенного значения не имеет, и только в фирмах, основанных после 2001 г., 30% опрошенных указали на негативную роль отсутствия квалификации руководителей среднего звена. Этот фактор не мешает респондентом всех областей, за исключением Гомельской области, в которой 37.2% респондентов отметили негативную роль отсутствия квалификации руководителей среднего звена в ведении бизнеса.

Отсутствие квалификации рядовых работников (мешает – 30.7%). Респонденты с предприятий, где число работающих от 50 чел. и выше, указывают на то, что отсутствие квалификации рядовых работников мешает в ведении бизнеса. В фирмах с малой численностью работников квалификации, как оказалось, практически не имеют значения.

В таких отраслях, как строительство и оказание юридических услуг, около 50% респондентов отметили, что отсутствие квалификации рядовых работников мешает ведению бизнеса, а в промышленности и производстве, а также в сфере образования таких ответов – около 10%. В остальных отраслях этот фактор практически не имеет значения.

В фирмах, основанных до 1996 г. и после 2004 г., наибольшее число ответов указывало на то, что отсутствие квалификации рядовых работников не мешает развитию фирмы. В фирмах, основанных после 2004 г., на этот фактор как мешающий указало 34%. Негативную роль этого фактора отметили 44.4% респондентов фирм, зарегистрированных в Гомельской области. Более 40% респондентов из Брестской, Могилевской областей и г. Минска указали на то, что этот фактор не имеет существенного значения.

Представители больших фирм (более 200 чел.) не жалуются на организационные и финансовые трудности при решении кадровых проблем. Главной же проблемой для них является отсутствие квалификации работников на всех уровнях, особенно среднего персонала (54.6% ответов). Почти в 91% этих фирм проводится обучение рядового персонала, а в почти 82% обучаются работники среднего уровня.

В малых фирмах (от 1 до 10 чел.) организационные факторы, относящиеся к кадрам, не являются барьером для развития фирмы. Финансовыми факторами, мешающими в ведении успешного бизнеса, являются низкие заработки, нехватка средств на удержание работников и высокие издержки по оплате труда. В этих фирмах не придают особого значения отсутствию квалификации работников, редко проводят учебу и организуют повышение квалификации. Отсутствие или недостаток этих мероприятий могут быть связаны с недостатком финансовых средств.

Для фирм с числом работников от 101 до 200 чел. негативными организационным факторами являются текучесть кадров и сложности, связанные с увольнением работников. Финансовые же факторы, отрицательно влияющие на развитие фирмы, – высокие средства на оплату труда и отсутствие средств на наем новых работников. В этих фирмах проблемой также является отсутствие квалификации рядовых работников. Однако в половине из них обучают прежде всего работников среднего звена, а рядовых работников – почти на 11% реже.

Кроме крупных фирм, все остальные фирмы указывают на высокие издержки на оплату труда как на фактор, мешающий ведению успешного бизнеса, особенно это касается фирм с количеством работающих от 51 до 100 чел. В этих фирмах отмечены низкие зарплаты, нехватка средств на удержание работников и наем новых, а также отсутствие квалификации рядовых работников и, в несколько меньшей степени, отсутствие квалификации топ-менеджеров и работников среднего звена. Но нужно отметить, что 70% этих фирм проводят занятия для среднего персонала, а 64% – для рядовых работников.

Среди финансовых факторов, мешающих ведению успешного бизнеса, отмечены высокие издержки по оплате труда в половине отраслей – туризм, строительство, производство и промышленность, юридические услуги и торговля; низкие зарплаты и нехватка средств на удержание работников – в сфере оказания образовательных и юридических услугах; отсутствие средств на наем новых работников – в туристической и строительной отраслях.

Высокую текучесть кадров как организационный фактор, мешающий ведению бизнеса, отметили представители фирм, занимающихся оказанием образовательных услуг и строительством. Трудности, связанные с увольнением работников, чаще всего отмечались в строительстве и в сфере туристических услуг. Также в строительной отрасли проблемой является отсутствие квалификации рядовых работников и в меньшей степени – среднего и высшего руководства. В этой отрасли почти на половине предприятий проводятся занятия для среднего персонала и в меньшей степени – для рядового персонала. В одной трети фирм, занимающихся оказанием образовательных услуг, отсутствие квалификации на всех уровнях работников расценивается как барьер для успешного ведения бизнеса. В 70% этих фирм проводится обучение среднего персонала, а в 50% фирм повышаются квалификации рядового персонала. Отсутствие квалификаций работников всех уровней отмечено в одной трети всех фирм, занятых в транспортной отрасли, причем в 40% фирм проводится обучение рядовых работников, а в 30% – среднего персонала.

4.3. Образование руководителей предприятий

В этом разделе, в первую очередь, мы рассмотрим уровень образования самих руководителей предприятий (директоров и президентов фирм). Далее будут описаны требования руководителей, связанные с приемом на работу рядовых работников, а также среднего и высшего персонала.

Большинство руководителей имеют высшее образование – 85.3%: из них 31.1% – экономисты, 8.7 – юристы и 45.5% – специалисты с другим высшим образованием. Среднее образование имеют 9.9%, а остальные 3.3% – это руководители с незаконченным высшим образованием. Высокий уровень образования большинства руководителей МСП в Беларуси является важным фактором при непосредственном наборе сотрудников и создании успешной «команды» на предприятии, а также сильным аргументом успеха в будущем. В дальнейшем анализе данные по образованию сведены до трех уровней: высшего, незаконченного высшего и среднего.

Уровень образования большинства руководителей МСП – это различное высшее образование. На предприятиях, в которых занято свыше 50 чел., более чем 90% управляющих – это специалисты с высшим образованием. Не намного ниже процент управляющих с аналогичным образованием на предприятиях, где работают от 1 до 50 чел. По сути, наименьшее количество руководителей МСП, имеющих незаконченное высшее образование, работает на предприятиях с числом занятых от 1 до 50 чел. На остальных предприятиях (исследованных по количеству занятых) такие управляющие отсутствуют. На всех типах предприятий (по количеству занятых) незначительное количество руководителей со средним уровнем образования.

Надо сказать, что высокий уровень образования управляющих МСП свидетельствует о том, что частным бизнесом в Беларуси занимаются далеко не случайные люди. Кроме образования и профессиональных качеств, они обладают умением вести успешный бизнес вопреки трудностям, что находит подтверждение в их высказываниях во время встреч фокус-групп и в ответах на вопросы анкеты.

В двух отраслях: бытовое обслуживания и транспорт и связь – уровень высшего образования составляет около 67.5%, в остальных отраслях достигает 86.5%, а в трех: юридические услуги, образование и компьютерные услуги составляет 100%. Высокий уровень образования такого значительного количества руководителей фирм свидетельствует о хорошей

теоретической подготовке и возможности успешно использовать полученные знания в практике управления фирмой.

Рассматривая уровень образования руководителей по месту регистрации фирмы, можно сказать, что самый высокий уровень образования руководителей МСП (около 90%) отмечается в г. Минске, а также Могилевской и Минской областях. Самый низкий показатель – чуть ниже 70% –в Брестской области, а среднее образование имеет 21% руководителей. В Могилевской области уровень среднего образования руководителей самый низкий – 2%.

Чем моложе фирма, тем ниже уровень образования руководства. Обращает на себя внимание тот факт, что в фирмах, основанных после 2004 г., число руководителей со средним образованием возросло вдвое по сравнению с предыдущими годами.

Результаты исследований не подтвердили некоторые предварительные гипотезы о сильной взаимосвязи определенных факторов в области кадров с их влиянием на ситуацию МСП в Беларуси. Оказалось, что как организационные и финансовые (кроме высокой издержки на оплату труда) проблемы, так и проблемы, связанные с квалификацией кадров, действительно существуют на некоторых белорусских МСП, и эти проблемы приходится решать, но их отрицательное влияние на успешность развития предприятий невысоко.

4.4 Квалификации кадров МСП в Беларуси

Требования предпринимателей к персоналу как фактор формирования «команды»

Ниже приведены данные, которые указывают на требуемые качества персонала при поступлении на фирму и мероприятия, необходимые для успеха фирмы (курсы, обучение, тренинги, стажировки). Требования предпринимателей отражены в ответах на вопросы, касающиеся критериев приема на работу рядовых работников (табл. 23), а также среднего и высшего персонала (табл. 24).

Таблица 23

Распределение ответов на вопрос: «Каковы на вашем предприятии критерии приема на работу рядового персонала?»

	1 – критерий не применяется, 5 – критически важный критерий					Средний балл
	1	2	3	4	5	
Опыт и профессиональные качества	1.7	1.5	12.0	23.6	61.2	4.4
Образование	8.9	7.3	19.9	34.5	29.4	3.69
Личные качества	1.7	3.5	17.9	33.4	43.5	4.12
Рекомендации (знакомых, с предыдущего места работы и т. п.)	9.4	13.8	27.9	27.9	21.0	3.37
Пол	31.6	18.3	23.7	13.5	12.9	2.58
Возраст	15.0	20.8	32.7	17.8	13.7	2.95
Другое (укажите)	31.8	36.4	50.0	6.3	6.0	3.18

Источник: собственные расчеты авторов.

Полученные данные указывают на подобный подход в фирмах к проблеме занятости как рядовых работников, так и высшего персонала. В обоих случаях главное внимание обращается на опыт и профессиональные знания. В паре с высоко оцененным критерием опыта и профессиональных знаний выступает образование персонала высшего звена. В случае рядовых работников этот критерий занимает третье место. 83.1% респондентов указали на личные качества высшего персонала как критерий приема на работу, этот критерий занял третье место. В случае рядовых работников также важны рекомендации знакомых или с предыдущего места работы. Остальные показатели при принятии на работу в этой группе работников (пол и возраст) особой роли не играют.

Когда идет речь о принятии на работу высшего персонала, кроме качеств, указанных выше, подчеркивалась графа – моральные качества, а также рекомендации с предыдущего

места работы. Пол и возраст как критерий приема высшего персонала на работу особой роли не играет.

Таблица 24

Распределение ответов на вопрос: «Каковы на вашем предприятии критерии приема на работу среднего и высшего персонала?», %

	1 – критерий не применяется, 5 – критически важный критерий					Средний балл
	1	2	3	4	5	
Опыт и профессиональные качества	1.2	0.2	4.3	23.0	71.3	4.62
Образование	2.2	2.2	10.8	32.0	52.8	4.31
Личные качества	1.4	2.6	12.9	32.6	50.5	4.27
Рекомендации знакомых	7.2	10.3	29.4	29.8	29.3	3.52
Моральные качества	2.0	3.8	19.9	32.3	42.0	4.08
Родственные и дружественные связи	22.2	21.0	29.3	14.9	12.6	2.74
Возраст	12.4	19.9	33.9	18.3	15.6	3.05
Пол	25.7	20.2	27.7	12.6	13.8	2.7
Рекомендации с предыдущего места работы	7.6	9.0	31.1	31.5	21.8	3.52
Образ жизни и привычки	9.2	13.0	27.3	26.1	24.4	3.43
Другое (укажите)	31.8	4.5	22.7	9.1	31.8	3.05

Источник: собственные расчеты авторов.

Следует отметить, что при приеме на работу требования к рядовым работникам и к высшему персоналу аналогичны, то есть работодатели прежде всего обращают внимание на опыт, профессиональные знания, образование и личные качества. Этот последний критерий играет важную роль в процессе интеграции коллективов, создании благоприятной атмосферы, успешном сотрудничестве с клиентами, а следовательно, в более быстром достижении поставленных целей. Это подтверждает предварительный анализ, из которого следует, что для успешного сотрудничества с клиентами (индивидуальный подход, долговременные контакты и т. д.) таким характеристикам, как личные качества, опыт и профессионализм работников фирмы, придается большее значение, чем образование. Все это относится как к рядовым работникам, так и к высшему персоналу фирм.

Обращает на себя внимание относительно небольшое значение, придаваемое образованию – как при приеме новых работников, так и в случае сотрудников фирмы в условиях мировой тенденции по повышению роли знаний как фактора конкурентоспособности. Вероятно, это связано как с упоминавшимся в ходе проведения фокус-групп неудовлетворительным уровнем системы образования Беларуси, так и с тем, что характер деятельности многих МСП не требует высокого уровня образования, во всяком случае, рядовых работников.

В ответах анкетируемых обращает на себя внимание тот факт, что на достаточность уровня среднего специального образования для подготовки рядовых работников с целью реализации целей фирмы указали 51.1% респондентов, а на высшее образование как необходимое для рядовых работников – 41.2%. Это может свидетельствовать о том, что значительная часть руководителей связывает высокие профессиональные качества работников именно с высшим образованием. Тем не менее, как мы увидим дальше, в полученных ответах на вопросы, касающиеся критериев приема на работу рядового персонала, руководители поставили образование лишь на третье место.

Из полученных данных следует, что в фирмах, основанных до 1996 г., не придается большого значения уровню образования рабочих. Обращает на себя внимание тот факт, что чем моложе фирма, тем меньше внимания придается высшему образованию. В фирмах, основанных в 1996–2000 гг., респонденты указывают на среднее и специальное образование как вполне достаточное. Для фирм, основанных в 2001–2003 гг., характерно падение показателей среднего общеобразовательного и специального образования по сравнению с периодом до 1996–2000 гг. Респонденты из фирм, основанных после 2004 г., указывают на совершенно другое отношение к образованию работников. Наступил небольшой рост показателей среднего общеобразовательного и достаточно высокий рост специального образования – почти на

14% по сравнению с 2001–2003 гг., в то время как показатель высшего образования рядовых работников упал почти на 14%. Из этих данных следует, что руководители фирм, основанных после 2004 г., имеющие среднее образование, совершенно иначе относятся к образованию рядовых работников, не требуя от них наличия диплома о высшем образовании.

Таблица 25

Обучение сотрудников МСП

	Организует ли ваше предприятие дополнительное обучение рядовых работников		Организует ли ваше предприятие дополнительное обучение среднего и высшего персонала	
	Да	**Нет**	**Да**	**Нет**
Год основания фирмы				
До 1996 г. включительно	50.8	49.2	52.1	47.9
1997–2000 гг.	46.9	53.1	44.4	55.6
2001–2003 гг.	49.6	50.4	47.6	52.4
2004 г. и позже	35.7	64.3	30.6	69.4
Основная сфера деятельности предприятия				
Торговля и общественное питание	47.4	52.6	41.4	58.6
Бытовое обслуживание	43.9	56.1	33.9	66.1
Производство – промышленность	39.3	60.7	46.6	53.4
Строительство	48.0	52.0	52.0	48.0
Транспорт и связь	38.5	61.5	30.8	69.2
Юридические услуги	62.5	37.5	75.0	25.0
Туризм	46.7	53.3	35.7	64.3
Образование	50.0	50.0	33.3	66.7
Компьютерные услуги	61.1	38.9	66.7	33.3
Другие слуги	46.7	53.2	47.8	52.2
Количество занятых				
1–10	33.7	66.3	29.1	70.9
11–50	49.2	50.8	46.7	53.3
51–100	63.6	36.4	70.5	29.5
101–200	38.9	61.1	50.0	50.0
Более 200	90.9	9.1	81.8	18.2
Нынешнее экономическое положение				
Плохое	39.3	60.7	35.7	64.3
Не плохое, не хорошее	44.3	55.7	41.7	58.3
Хорошее	48.5	51.5	48.0	52.0

Источник: собственные расчеты авторов.

Данные указывают на то, что на большинстве МСП не проводится обучение ни рядового, ни среднего, ни высшего персонала. Это может свидетельствовать, с одной стороны, о высоком профессиональном уровне подготовки коллектива, способного обеспечить успешную деятельность фирмы, а также умении руководства создать этот коллектив за счет правильного выбора работников. С другой стороны, отсутствие обучения на предприятии можно объяснить ограниченными организационными, а также финансовыми возможностями, на что часто указывают руководители. Но это никак не означает, что сотрудники фирм не нуждаются в обучении. Это достаточно редкий случай, когда в течение длительного периода фирма успешно функционирует без обучения и повышения квалификации своего персонала. Менее чем в половине обследованных фирм (44.9%) проводится обучение рядового персонала. Дополнительное обучение среднего и высшего персонала организует несколько меньше обследованных предприятий – 42.6%.

Предприятий, которые не проводят обучение и подчеркивают, что в их фирме на сегодняшний день благоприятная ситуация, несколько больше, чем тех, которые не занимаются повышением квалификаций своих сотрудников (табл. 26). Однако фирмы, которые не проводят обучение, значительно чаще указывают на неблагоприятную актуальную ситуацию для их бизнеса.

Таблица 26

Распределение ответов на вопрос: «Какие основные формы обучения организуются на предприятии?», %

	Рядовые работники	Средний и высший персонал
1. Обучение на курсах, семинарах, тренингах	63.2	78.5
2. Обучение внутри компании своими силами	50.2	34.2
3. Стажировки	18.7	18.3
4. Обучение внутри компании с привлечением сторонних специалистов	29.2	23.3
5. Самообразование	40.9	38.4
6. Другое	2.3	2.3

Примечание. Проценты от числа респондентов, проводящих обучение.
Источник: собственные расчеты авторов.

Основные формы обучения – курсы, семинары, тренинги. Реже можно встретить обучение, организуемое и осуществляемое внутри фирмы собственными силами, или самообразование, ещё реже – обучение внутри компании с привлечением специалистов извне и стажировки. Представленные в таблице данные, а также установленный факт, что на большинстве предприятий не практикуется дополнительное обучения, свидетельствуют о том, что респонденты сознают необходимость повышения квалификации рядовых работников. Однако сложно сказать, какую помощь (финансовую, посредством частичных доплат, предоставлением отпусков на обучение и т. д.) готовы оказать на фирме работникам, согласным повысить свою квалификацию.

Из ответов респондентов следует, что высший персонал чаще, чем рядовые работники, обучается на курсах, семинарах и тренингах. Реже в сравнении с рядовыми работниками проводится для него обучение внутри компании. Остальные формы обучения сотрудников обоих групп используются фирмами почти аналогично.

Данные анкеты указывают на то, что в фирмах, где организованы различные виды обучения, лишь четверть рядовых работников и пятая часть менеджеров среднего и высшего уровня принимают в них участие; уровень квалификации работников не полностью соответствует требованиям, выдвигаемым фирмами на сегодняшний день, а обучение необходимо для дальнейшего функционирования фирм в рыночных условиях в будущем.

Руководители фирм указывают на низкую квалификацию специалистов в разных отделах и считают, что необходимо проводить учебу. Выявление и устранение подобных недостатков является частью задания руководства по формированию коллектива. На первом месте стоит отдел продаж. Эта проблема касается не только Беларуси. В настоящее время нужно уметь не только произвести товар или предложить услугу, необходимо все это продать. На втором месте оказалась бухгалтерия. Это не секрет, что бухгалтерии всегда страдают от недостатка специалистов. Мало того, что хороших специалистов трудно найти, так они еще заявляют высокие финансовые требования. Третьим отделом, сотрудникам которого необходимо обучение, является отдел маркетинга. Этот отдел зачастую представляет лицо фирмы, его работа направлена на то, чтобы заслужить доверие к фирме и ее продуктам, создать благоприятный имидж, то есть он связан с PR-деятельностью. Опытных специалистов в этой области также мало, а успешная маркетинговая деятельность, поддерживающая продажу, в условиях рынка невозможна без таких специалистов. Последнее место в этом списке занимает отдел закупки, связанный преимущественно со снабжением предприятия.

Формы стимулирования персонала

Формы стимулирования персонала могут оказаться одним из факторов, привлекательным для потенциальных работников и делающим фирму привлекательной на рынке труда. Полученные ответы показывают, что в частных фирмах главной формой стимулирования персонала являются денежные вознаграждения и премии (75%), а затем следуют: периодическое

повышение зарплаты по результатам собеседовании (37.8%), различные формы интеграции с фирмой (33.2%), подарки, путевки и другие неденежные формы поощрения активизации и стимулирования персонала. В табл. 27 представлены три главные формы стимулирования работников по отраслевому принципу и году основания фирмы, в зависимости от количества работающих и оценки актуальной ситуации предприятия.

Таблица 27

Отдельные формы стимулирования персонала

	Формы стимулирования персонала		
	Денежные награды и премии	**Повышение платы**	**Различные формы интеграции**
Основная сфера деятельности			
Торговля и общественное питание	74.3	37.1	39.5
Бытовое обслуживание	70.9	36.4	18.2
Производство-промышленность	78.9	28.9	28.9
Строительство	76.0	48.0	30.0
Транспорт и связь	67.6	48.6	27.0
Юридические услуги	75.0	43.8	56.3
Туризм	66.7	33.3	40.0
Образование	66.7	66.7	33.0
Компьютерные услуги	83.3	55.6	22.0
Другие услуги	80.4	32.6	39.0
Год основания фирмы			
До 1996 г.	78.0	42.4	33.1
1996–2000	75.2	35.9	39.3
2001–2003	76.0	35.2	39.3
2004	70.4	38.0	25.9
Количество занятых			
1–10	71.0	27.8	31.5
11–50	75.2	42.5	33.1
51–100	82.2	44.4	31.1
101–200	72.2	44.4	38.9
Более 200	100.0	45.5	63.6
Нынешнее экономическое положение предприятия			
Плохое	11.8	6.4	10.4
Не плохое, не хорошее	40.7	34.9	34.1
Хорошее	47.5	58.7	55.5

Источник: собственные расчеты авторов.

Все фирмы, независимо от отрасли, количества занятых или года основания, используют денежное стимулирование: награды, премии, повышения зарплаты. Неденежные формы стимулирования чаще практикуют крупные фирмы, на которых занято свыше 200 чел., по отраслям: юридические услуги, в туризм, а также торговля и общественное питание. Обращает на себя внимание тот факт, что фирмы, чаще стимулирующие своих работников (средний показатель выше для всех фирм), указывают на актуальную хорошую экономическую ситуацию фирмы.

5. СТИЛЬ УПРАВЛЕНИЯ КАК ФАКТОР (БАРЬЕР), ВЛИЯЮЩИЙ НА СИТУАЦИЮ ФИРМЫ

5.1. Стили и принципы управления

Результаты деятельности фирм в определенной степени зависят от стиля управления. В обследовании МСП Беларуси мы рассмотрели две основные модели управления: демократическую и автократическую.

Демократический стиль управления характеризуется связью руководства с работниками, при этом руководители прислушиваются к мнению и взглядам коллектива, предоставля-

ют определенную свободу подчиненным в осуществлении деятельности. Этот стиль ориентирован на работников. Руководство мотивирует подчиненных, обращает внимание на интеграцию коллектива и стремится к тому, чтобы создать благоприятные условия труда.

Автократический стиль характеризуется тем, что власть сосредоточена в руках управляющего. При этом преобладают единоличные решения и приказы, отсутствует свобода в высказывании своего мнения. Этот стиль ориентирован на выполнение задания, руководство больше беспокоится не о людях, а о производстве, продукции, эффективности и т. д.

Стиль управления тесно связан с размерами фирмы, организационной структурой, обменом информацией между сотрудниками и руководством, видом и диверсификацией деятельности, используемой технологией, а также с разновидностью и степенью стабильности окружения предприятия. В наших исследованиях мы сконцентрировались только на некоторых аспектах функционирования фирмы, таких как ее размер, измеряемый количеством работающих, вид проводимой деятельности, организационная структура (плоская/вертикальная), доступ к высшему руководству (легкий/трудный), количество руководящего (контролирующего) персонала. Мы также задали вопрос, участвует ли владелец непосредственно в управлении фирмой.

Таблица 28

Принципы управления предприятием, %

	Стиль управления: директивный или демократический	**Высшее руководство: доступно или недоступно**	**Управляющий и контролирующий персонал: многочисленный или малочисленный**	**Структура организации: многоуровневая или плоская**
1	6.8	2.5	3.3	7.4
2	11.6	6.0	3.7	10.3
3	21.9	19.0	21.5	34.4
4	26.7	29.8	25.9	25.9
5	28.0	37.3	39.5	15.7
Нет ответа	5.0	5.4	6.2	6.4

Примечание. 1 – полностью согласен с первым утверждением, 5 – полностью согласен со вторым утверждением.

Источник: собственные расчеты авторов.

В ответах на анкету большинство респондентов оценили управление фирмой как демократическое (баллы 4 и 5). В три раза меньше оказалось респондентов, оценивающих управление фирмой как автократическое (баллы 1 и 2). Достаточно много ответивших не смогли определиться с выбором стиля (балл 3). Это относится не только к вышестоящему вопросу. Как мы увидим ниже, в подобных вопросах, касающихся отношений с высшим руководством, организационной структуры фирмы, количества управляющих (контролирующих в фирме), значительный процент респондентов отметил балл 3.

Доступность высшего руководства в фирме отметили в сумме 67.1% анкетируемых; противоположное мнение высказали 8.5% респондентов. Большая часть респондентов (65.4%) ответила, что управляющий и контролирующий персонал малочисленный, в то время как почти в девять раз меньше респондентов имели противоположное мнение. Наконец, 41.6% анкетируемых утверждали, что структура организации плоская, в то время как суммарное число респондентов, считающих, что структура организации является пирамидой, составляет 17.7%. Не смогли дать сколько-нибудь определенный ответ 34.4% анкетируемых.

Плоская структура управления имеет еще одно измерение. Характерной чертой белорусских частных предприятий является широко распространенное отсутствие разделения функций собственности и управления: почти 3/4 предприятий непосредственно управляются владельцем и только около 15% менеджерами.

Принципы управления предприятиями связаны друг с другом. Так, 32.3% респондентов указали на связь демократического стиля управления с плоской структурой организации. Почти пятикратно меньшее число респондентов объединяли автократический стиль управ-

ления с вертикальной структурой организации. Однако надо заметить, что 1/3 ответивших никак не связывали стиль со структурой организации. Более половины отвечающих указали на связь демократического стиля управления с доступностью высшего руководства. Почти четырнадцатикратно меньше респондентов отметили связь автократического стиля с недоступностью высшего руководства.

Из полученных от 44.7% респондентов ответов можно заметить, что существует определенная взаимосвязь демократического стиля управления с малочисленностью управляющего (контролирующего) персонала. В то же время только в 2.9% случаев автократический стиль управления увязывается с многочисленностью управляющего (контролирующего) персоналом. 36.0% респондентов отметили плоскую структуру организации вместе с доступностью высшего руководства; 2.9% респондентов (почти двенадцатикратно меньше) объединили вертикальную структуру организации с недоступностью высшего персонала. 35.4% респондентов объединили плоскую структуру организации с незначительным количеством управляющего (контролирующего) персонала фирмы. Лишь в 3.4% случаев отмечена связь между вертикальной структурой организации и многочисленностью управляющего (контролирующего) персонала фирмы.

В 58.6% случаев доступность высшего руководства для рядового персонала связана с ограниченным количеством управляющего (контролирующего) персонала; 2.6% ответивших указывают на связь недоступности высшего руководства с многочисленным управляющим (контролирующим) персоналом.

Анализ корреляции (табл. 29) подтверждает взаимную зависимость между:

- демократическим стилем управления и доступностью высшего руководства;
- демократическим стилем управления и плоской структурой организации фирмы;
- демократическим стилем управления и небольшим количеством управляющего (контролирующего) персонала;
- доступностью высшего персонала и плоской структурой организации фирмы;
- доступностью высшего персонала и небольшим количеством управляющих (контролирующих) в фирме;
- плоской структурой организации фирмы и небольшим количеством управляющего (контролирующего) персонала.

Таблица 29

Принципы управления: матрица корреляции

	Стиль управления	**Доступность высшего руководства**	**Структура организации**	**Количество управляющих**
Стиль управления	1.000	0.448*	0.329*	0.251*
Доступность высшего руководства	0.448*	1.000	0.257*	0.487*
Структура организации	0.329*	0.257*	1.000	0.280*
Количество управляющих	0.251*	0.487*	0.280*	1.000

* Корреляция значима на уровне 0.01.

Источник: собственные расчеты авторов.

Стиль управления также связан с некоторыми характеристиками предприятий. В г. Минске и во всех областях Беларуси преобладает демократический стиль управления в сравнении с автократическим стилем. Наибольшее число респондентов, которые указали на демократический стиль управления фирмами, находятся в Гродненской области (72.5%), г. Минске (62.3%) и Витебской области (61.6%), наименьшее – в Брестской области (36.7%). В Брестской области находится 28.6% респондентов, отметивших автократический стиль, около 19% – в Витебской области и г. Минске.

Среди фирм, оценивающих свое актуальное положение как хорошее, 61% предприятий с демократическим стилем управления и 21% – с автократическим. Среди фирм, оценивающих свою актуальную деятельность как плохую, 76.3% – с демократическим и 14.5% – с ав-

тократическим стилем управления. 47.5% фирм с демократическим стилем управления указали на то, что их нынешнее экономическое положение хорошее, а 14.9% – плохое. Среди фирм с автократическим стилем 44.2% определили экономическую ситуацию своего предприятия как хорошую, 8.4 % – как плохую.

Среди респондентов, оценивающих свой бизнес как успешный, 61.5% отметили демократический, 17.7% – автократический стиль управления. Среди оценивающих бизнес негативно 62.9% – представители фирм с демократическим и 11.1% – с автократическим стилем управления. Фирмы с демократическим стилем управления в 50.8% случаях оценили бизнес как успешный, 7.2% – как неуспешный, а среди фирм с автократическим стилем – 41.9% отметили положительную оценку и 3.7% – отрицательную. Показательно, что распространение демократического стиля управления не зависит от юридической формы частного предприятия.

5.2. Стиль управления как фактор, помогающий или мешающий функционированию фирмы

На основании полученных данных мы попытались определить, насколько существенным фактором, влияющим на деятельность фирмы и ее развитие как положительным, так и отрицательным образом, является стиль управления фирмой. При этом стиль необходимо рассматривать в связи с другими, не менее важными факторами. С учетом того, что стиль управления тесно связан с организационной структурой и доступностью высшего руководства, а также с количеством управляющего персонала, мы остановимся на рассмотрении нижеуказанных факторов только в сочетании со стилем управления фирмой. Для этого используются результаты факторного анализа, позволяющие выделить положительные факторы, способствующие развитию фирмы, и отрицательные, мешающие этому развитию. Напомним, что в результате анализа нами выделены следующие факторы (подробнее см. раздел 3).

Положительные факторы:

- эффективное управление предприятием;
- наличие эффективной стратегии;
- гибкость, способность изменять и/или расширять профиль деятельности;
- высокий профессиональный уровень менеджеров;
- высокая квалификация персонала;
- наличие команды.

Отрицательные факторы:

- неэффективное управление предприятием;
- отсутствие удачных бизнес-идей;
- отсутствие необходимой квалификации топ-менеджеров предприятия;
- отсутствие квалификации руководителей среднего звена;
- отсутствие квалифицированных рабочих/рядовых работников;
- высокие издержки труда;
- текучесть кадров.

В этом перечне указаны финансовые и организационные факторы, а также факторы, влияющие на процессы принятия решений в фирме. Все они, связанные со стилем управления, могут влиять на ситуацию фирмы. Начнем анализ с положительных факторов.

Подавляющее большинство респондентов указывают на то, что эффективное управление помогает фирме. Представители фирм с автократическим стилем управления в значительно меньшей степени связывают эффективность управления с успехами предприятия. Большинство респондентов фирм с демократическим стилем управления подчеркивают тот факт, что наличие эффективной стратегии имеет большое значение для оптимального функ-

ционирования фирмы. На предприятиях с автократическим стилем управления аналогичных ответов оказалось в 2 раза меньше.

На вопрос о необходимости гибкости в реагировании на требования рынка положительно ответило большинство респондентов фирм с демократическим стилем управления. Положительных ответов представителей фирм с автократическим стилем управления оказалось в три раза меньше. Анализ показывает, что существует прямая связь между демократическим стилем управления предприятием и гибкостью и способностью изменять и/или расширять профиль деятельности для пользы фирмы.

Почти в 2/3 случаев демократический стиль управления оказывается связанным с высоким профессиональным уровнем, необходимым для достижения успеха фирмы. Также в большинстве случаев демократический стиль управления связан с положительным влиянием высокой квалификации персонала. Связь между высоким уровнем подготовки персонала и автократическим стилем управления проявляется в 3 раза реже.

На то, что наличие команды имеет значение и помогает в ведении бизнеса, указало 58.1% респондентов фирм с демократическим и 20.1% фирм с автократическим стилем управления. На то, что этот фактор не имеет значения, указало 53% представителей фирм с демократическим и 11.1% – автократическим стилем управления. Среди фирм с демократическим стилем управления 76.4% респондентов подчеркнули, что наличие команды помогает, а 8.8% – не помогает ведению бизнеса. Среди фирм с автократическим стилем управления респонденты отметили, что наличие команды помогает в 78.8 % случаев, тогда как не помогает – в 9.5% случаев. Можно сказать, что, несмотря на стиль управления, «команда» имеет большое значение для успешного ведения бизнеса.

Анализ отрицательных факторов начнем с сопоставления стиля управления и неэффективности управления как мешающего фактора. В фирмах с демократическим стилем неэффективное управление реже негативно отражается на ведении бизнеса, чем в фирмах с автократическим управлением. 36.1% респондентов фирм с демократическим управлением считают, что неэффективное управление не влияет на успешное ведение бизнеса. В фирмах с автократическим стилем управления анкетируемые придают большее значение отрицательному влиянию неэффективности управления на успешное ведение бизнеса.

Отсутствие удачных бизнес-идей оценивается в фирмах с демократическим стилем управления как мешающий фактор чаще, чем не имеющий значения. Отношение к этому фактору в фирмах с автократическим стилем управления почти такое же, то есть 37.8% отметили его как не имеющий значения и 38.9% – как мешающий ведению бизнеса.

В большинстве фирм с демократическим стилем управлением респонденты не придают особого значения отсутствию квалификации персонала. Такого мнения также придерживаются респонденты фирм с автократическим стилем управления. Отрицательное влияние этого фактора отметило меньшее число респондентов из обеих групп фирм. Показатели подобны для всех трех групп работников (топ-менеджеров, руководителей среднего звена и рабочих).

Б*о*льшая часть респондентов, работающих на предприятиях с демократическим стилем управления, высказались о том, что высокие издержки по оплате труда скорее влияют на функционирование предприятия, что подтвердили также и представители фирм с автократическим стилем управления, но в меньшей мере. 57.2% респондентов фирм с демократическим и 18.8% респондентов фирм с автократическим стилем управления указали на то, что текучесть кадров не мешает ведению бизнеса. На то, что этот фактор мешает успешному бизнесу, указали 64.5% респондентов фирм с демократическим и 19.3% – с автократическим стилем управления. Однако из анализа данных следует, что проблема текучести кадров не стоит так остро, как кажется на первый взгляд. Можно предположить, что текучесть имеет значение не в количественном отношении, а скорее в качественном, то есть уход высококвалифицированного работника является значительной потерей для МСП, чем уход нескольких рядовых работников. Проблема текучести проявляется в малых фирмах, поскольку уход каждого из немногочисленных работающих может иметь для фирмы негативные последствия.

6. ЭКСПОРТ КАК ФАКТОР РАЗВИТИЯ

6.1. Общие характеристики экспортеров

Как показал опрос, в экспортную деятельность вовлечено лишь около 18% МСП, что закономерно, поскольку малым предприятиям зачастую сложнее принимать на себя риски выхода на новые рынки, им недостает компетенций и финансовых возможностей. В действительности, как показало исследование, предприятия, которые дольше существуют на рынке, накопили знания и компетенции, несколько больше склонны экспортировать.[4] Положительная взаимосвязь также наблюдается между экспортной деятельности и размером предприятия: чем больше предприятие, тем выше вероятность того, что оно будет экспортировать.[5]

Тем не менее, малые предприятия-экспортеры наряду с крупными, в основном государственными, белорусскими предприятиями формируют определенную часть валютной выручки страны. Вклад малых предприятий в общереспубликанский экспорт в 2006 г. составил 15.3%.[6] Однако нужно учитывать, что не весь этот объем экспорта является продукцией собственного производства МСП. Зачастую такие предприятия выступают посредниками для крупных экспортеров.

Согласно исследованию, наиболее активно экспортируют малые и средние предприятия в секторе промышленности (40% всех промышленных МСП по выборке), а также предприятия, предоставляющие услуги (транспортные, юридические, консалтинговые, компьютерные). Более того, в последние годы доля услуг в общем объеме экспорта возрастает, а предприятия, предоставляющие услуги, динамично развиваются.

В условиях благоприятной внешнеэкономической конъюнктуры большинство белорусских МСП, в особенности предприятия, предоставляющие транспортные, консалтинговые и компьютерные услуги, наращивают объем экспорта. В то же время некоторые МСП в промышленности и секторе строительства сократили свой экспорт.[7] Если конкурентоспособность продукции промышленных и строительных предприятий ввиду роста себестоимости, усиления иностранной конкуренции (в частности, со стороны российских и китайских производителей) снижается, то в сфере предоставления услуг белорусские МСП сохраняют конкурентные преимущества за счет сравнительно низкой стоимости и высокого качества услуг.

МСП экспортируют чаще всего в Россию (83% всех экспортирующих МСП), остальные страны СНГ (33%), Западную Европу (23%). При этом российский рынок фигурирует в составе экспортного портфеля практически всех МСП, что обусловлено географической близостью данного рынка, его размерами и наличием платежеспособного спроса, общностью языка, близостью законодательства, существующими связями, международными торговыми соглашениями и т. д. При этом МСП, как правило, экспортируют в разные страны, не сосредоточиваясь на одном рынке. Подобная географическая структура экспорта МСП во многом совпадает с общей структурой экспорта в Беларуси (Гламбоцкая и Пукович (2006)).

6.2. Экономическое положение экспортирующих предприятий

В условиях интенсификации внешнеэкономических связей, усиления конкуренции принадлежность к экспортному сектору ассоциируется с успешностью предприятия. Подразумевается, что если предприятие оперирует на внешних рынках, значит, оно способно встроиться в

[4] Существует слабая отрицательная взаимосвязь между годом создания предприятия и экспортной деятельностью. Коэффициент корреляции –0.147 при уровне значимости 0.01.
[5] Коэффициент корреляции 0.283 при уровне значимости 0.01.
[6] Министерство статистики и анализа РБ, 2006 г.
[7] 20% экспортирующих МСП в выборке.

конкурентную среду, обеспечить высокий уровень прибыльности, обмен технологиями и т. д. В ряде зарубежных исследований указывается на положительную взаимосвязь между экспортом и производительностью, успешностью предприятия (Clerides, Lach and Tybout (1998)). Однако определение направления подобной взаимосвязи, а также силы взаимного влияния факторов зачастую затруднительно (Bernard and Jensen (1995); Wagner (2002)).

Перед началом опроса мы выдвинули выдвинуту гипотеза о том, что экспортирующие МСП показывают лучшие результаты экономической деятельности по сравнению с прочими МСП. Гипотеза подтвердилась в части тех предприятий, которые почти полностью ориентированы на иностранные рынки[8]. В данном случае наблюдается статистически значимая взаимосвязь между оценками успешности и экспортной деятельностью[9]. Предприятия, ориентированные преимущественно на зарубежные рынки (75% и более), называют себя успешными чаще, чем другие предприятия (средняя оценка 4.33 балла по пятибалльной шкале – при том, что все прочие предприятия в выборке остановились на оценке 3.45). Успешность предприятий, ориентированных преимущественно на иностранные рынки, подтвердили и результаты подробных интервью, проведенных с экспортерами Исследовательским центром ИПМ осенью 2007 г. Небольшая группа предприятий, работающих почти исключительно на зарубежных рынках, составляет 13% среди экспортирующих МСП (2% от числа всех МСП). Это предприятия, нашедшие свои ниши на зарубежных рынках и производящие продукцию и услуги с ориентацией на эти рынки. Среди них в основном промышленные предприятия, предприятия, предоставляющие транспортные и компьютерные услуги, – отрасли, традиционно ориентированные в Беларуси на внешние рынки.

Промышленные предприятия из этой группы поставляют продукцию в Россию и одновременно на рынки Западной Европы или прочих стран СНГ, что характерно для всего белорусского экспорта. Напротив, транспортные предприятия и предприятия, предоставляющие компьютерные услуги, ориентируются исключительно на рынки Западной Европы или других развитых стран (США, Канады, Японии). Геополитическое положение позволяет стране осуществлять транзитные автомобильные перевозки по своей территории. А развитие офшорного программирования и высокая квалификация программистов при низкой стоимости их труда стимулируют экспорт подобных услуг из Беларуси.

6.3. Факторы успеха

Как и для прочих МСП, для экспортеров ключевыми внутренними факторами успеха являются те, которые связанны с работой с клиентами, наличием команды и квалификацией персонала, управлением предприятием (табл. 30). В то же время для некоторых экспортеров более важными оказались факторы, связанные со сбытом и знанием рынка (средние оценки значимости этих факторов 4.05 и 4.13 по сравнению с 3.88 и 3.96 для всех МСП). Это закономерно, поскольку контроль над ситуацией на зарубежном рынке более сложен по сравнению с местным рынком.

Для экспортеров оценки внешних факторов успеха совпадают с теми же факторами для прочих МСП. То есть между этими группами предприятий фактически отсутствует разница по отношению к внешним факторам успеха. Рост платежеспособного спроса, наличие неудовлетворенного спроса на рынке и слабая конкуренция либо ее отсутствие одинаково положительно влияют на бизнес и экспортирующих, и неэкспортирующих МСП (табл. 31).

[8] Предприятия, доля экспорта в объеме продаж которых превышает 75%.
[9] На уровне 0.004.

Таблица 30

Основные внутренние факторы успеха

	Средние оценки		
	В целом по выборке	**Все экспортеры**	**Экспортеры с большими объемами экспорта (более 75% в обороте)**
Долговременные связи с клиентами	*4.27*	4.27	4.3
Индивидуальный подход к клиентам	*4.23*	4.05	4.2
Высокая квалификация персонала	*4.2*	4.20	4.2
Наличие «команды»	*4.11*	4.02	3.8
Эффективное управление предприятием	*4.06*	4.05	4.2
Высокое качество продукции/услуг	*4.04*	4.05	3.9
Комплексное обслуживание клиентов	*3.99*	4.00	3.6
Знание рынка, умение предвидеть рыночную конъюнктуру	*3.96*	4.13	3.1
Способность производить конкурентоспособную продукцию	*3.96*	4.15	3.6
Отлаженная система продаж/сбыта	*3.88*	4.05	4.0
Высокий профессиональный уровень менеджеров	*3.81*	4.01	3.3
Обладание современными технологиями	*3.79*	3.96	3.3

Примечание. 1 – не имеет значения, 5 – очень важно
Источник: собственные расчеты авторов.

Таблица 31

Основные внешние факторы успеха

	Средние оценки		
	В целом по выборке	**Все экспортеры**	**Экспортеры с большими объемами экспорта (более 75% в обороте)**
Рост платежеспособного спроса	*3.92*	3.8	3.7
Наличие неудовлетворенного спроса на рынке	*3.51*	3.7	3.6
Слабая конкуренция или ее отсутствие	*3.15*	3.2	3.4
Высокая конкуренция на рынке	*2.85*	2.8	3.1
Высокие входные барьеры на рынке для новых игроков	*2.8*	2.8	2.8
Протекционистская политика государства (защита от конкуренции со стороны иностранных фирм и товаров)	*2.64*	2.8	2.4

Примечание. 1 – не имеет значения, 5 – очень важно.
Источник: собственные расчеты авторов.

Что касается внутренних препятствий для развития предприятия, их оценки также в целом совпадают у экспортеров и не-экспортеров. Речь идет о нехватке собственных средств для развития, нехватке оборотных средств (кроме предприятий с объемами экспорта более 75%), высоких затратах на сырье и детали (табл. 32). Финансы имеют наибольший вес как препятствия в деятельности всех МСП. Следует заметить, что для экспортеров с большими объемами продаж на зарубежных рынках (более 75% оборота) средние оценки практически по всем препятствиям не превышают 3 баллов (хотя эта разница статистически не значима).

Найдено статистически значимое расхождение в средних оценках[10] по фактору квалификации руководителей среднего звена между экспортирующими и неэкспортирующими МСП, то есть для экспортирующих предприятий в сравнении с другими МПС проблема квалификации менеджеров среднего звена стоит острее (оценка 3 балла в сравнении со средней по выборке 2.67). На самом деле, для того чтобы оперировать на зарубежных рынках, в более жесткой конкурентной среде, предприятиям необходимы высококвалифицированные спе-

[10] Т-тест для независимых подвыборок.

циалисты, которые отвечали бы за каждое из основных направлений деятельности предприятия – маркетинг, сбыт, финансы, производство и т. д.

Таблица 32

Основные внутренние препятствия для успеха в бизнесе

	Средние оценки		
	В целом по выборке	**Все экспортеры**	**Экспортеры с большими объемами экспорта (более 75% в обороте)**
Нехватка собственных средств для развития предприятия	*3.49*	3.4	3.1
Нехватка оборотных средств	*3.41*	3.4	2.8
Высокие затраты на сырье, детали и т. п. (речь идет об используемых в производственной деятельности)	*3.18*	3.3	2.7
Высокие издержки на оплату труда	*3.09*	3.1	2.3
Неэффективное управление предприятием	*3.08*	3.3	2.8
Отсутствие хороших бизнес-идей	*3.02*	3.0	2.7
Страх принять неправильные решения, которые приведут к убыткам	*2.89*	2.9	3.0
Недостаток производственных мощностей для удовлетворения спроса	*2.89*	3.1	2.8
Отсутствие квалифицированных рабочих/рядовых работников	*2.85*	3.1	2.5
Проблемы с нахождением рыночной ниши	*2.82*	3.0	2.0
Устаревшее имущество, технологи и т. п.	*2.80*	3.0	2.4
Слишком маленькие производственные помещения	*2.80*	2.8	2.9
Низкие зарплаты, нехватка средств на удержание работников	*2.72*	2.9	2.8
Отсутствие необходимой квалификации топ-менеджеров предприятия	*2.68*	2.9	2.9
Отсутствие необходимой квалификации руководителей среднего звена	*2.67*	3.0	2.8

Примечание. 1 – не имеет значения, 5 – очень важно.
Источник: собственные расчеты авторов.

Кроме того, в группе экспортеров зафиксировано важное различие в отношении к проблемам нахождения рыночной ниши. Несмотря на то что расхождение в средних оценках экспортеров и не-экспортеров по данному фактору статистически не значимо, внутри самой группы экспортеров в некоторых случаях оценки значительно расходятся. Для МСП с долей экспорта в обороте более 75% речь идет об оценке 2.0 (она значительно ниже, чем в среднем по группе экспортеров – 3.0). Соответственно, по всей вероятности, преимущественные экспортеры как раз оперируют на основе нишевых стратегий, для них проблема с нахождением ниши на рынке уже не существенна, в то время как другие экспортеры еще стремятся найти свои ниши. Это подтверждают и результаты подробных интервью, проведенных с респондентами экспортирующих МСП. Наиболее успешные из них используют свои компетенции для работы в узких нишах.

Внешние барьеры для экспортеров по значимости в целом такие же, как и для прочих МСП. Налоговая система, бюрократические барьеры, недостаточная защита имущественных прав наиболее негативно влияют на бизнес. Вместе с тем для экспортеров несколько ниже негативное влияние сильной конкуренции на рынке (оценка 3.1 по сравнению с 3.49 в целом по выборке). Возможно, они лучше умеют справляться с конкуренцией либо на самом деле заняли ниши, которые ограждают их от конкурентной борьбы. Более того, для предприятий с большими объемами экспорта в обороте (более 75%) проблемы, связанные с налоговой системой, заимствованием, неравными условиями с госсектором, неразвитостью белорусского рынка менее существенны, чем для других предприятий (табл. 33). И снова, мы имеем дело с оценками отдельных предприятий. В целом по выборке подобные расхождения статистически не значимы.

Таблица 33

Основные внешние препятствия для успеха в бизнесе

	Средние оценки		
	В целом по выборке	**Все экспортеры**	**Экспортеры с большими объемами экспорта (более 75% в обороте)**
Налоговая система (высокое налоговое бремя, сложная система налогов и других обязательных платежей)	*3.97*	4.1	3.1
Бюрократические барьеры и ограничения (регистрация, разрешения, лицензии, отчётность, большой документооборот и т. п.)	*3.92*	4.1	3.8
Проверки и штрафы	*3.74*	3.6	3.3
Недостаточная защита имущественных прав и интересов частного бизнеса	*3.56*	3.8	3.2
Сильная конкуренция на рынке	*3.49*	3.1	3.1
Административное давление (то есть не предусмотренное действующим законодательством вмешательство центральных и местных органов власти)	*3.42*	3.4	2.9
Сложность процедур получения кредитов	*3.39*	3.6	2.8
Неравные условия по сравнению с госсектором	*3.31*	3.5	2.6
Неразвитость белорусского рынка	*3.28*	3.3	2.3

Примечание. 1 – не имеет значения, 5 – очень важно.
Источник: собственные расчеты авторов.

Таким образом, факторы успеха и препятствия для развития бизнеса в целом совпадают по степени влияния на экспортеров и не-экспортеров. Тем не менее, некоторые экспортирующие предприятия чаще придают высокую значимость знанию рынка и системе сбыта продукции как внутренним факторам успеха бизнеса. С другой стороны, для многих экспортеров отсутствие необходимой квалификации руководителей среднего звена более проблематично, чем для других МСП. Для того чтобы осуществлять деятельность на внешних рынках, необходимы специальные знания о рынке и компетенции по основным направлениям деятельности компании. В отношении нахождения рыночной ниши преимущественные экспортеры практически не видят проблем для своего бизнеса. Они оперируют в нишах, которые для себя нашли. Как следствие, негативное влияние сильной конкуренции на рынке экспортеры оценивают немного ниже, чем другие предприятия.

7. ВЫВОДЫ

Деловой климат Беларуси не способствует росту предпринимательства в стране. Скорее наоборот, на протяжении последних десяти лет количество МСП практически не увеличивается, оставаясь в пределах 4 МСП на 1000 чел. Часть МСП «закрепилась» в узких нишах, где отсутствует конкуренция с госпредприятиями; в рамках своих ниш значительная часть МСП скорее сотрудничает с органами власти и госпредприятиями за счет взаимовыгодных контрактов и поставок (производство, оптовая торговля, строительство, транспортные услуги). Вторая значительная группа МСП ориентирована на растущий платежеспособный спрос населения (торговля, бытовое обслуживание, туризм и пр.).

Большинство МСП, принявших участие в исследовании, отметили улучшение экономического положения своих предприятий в последние два года и уверены в росте экономических показателей в ближайшие два года. По пятибалльной шкале средняя оценка успешности бизнеса составила 3.46, при этом наиболее высокие показатели демонстрировали крупные МСП и МСП, оказывающие услуги. Корреляционный анализ показал наличие связи между ответами на вопрос об экономическом положении и оценками успеха собственного бизнеса. В то же время только пятая часть МСП меняла или расширяла сферу своей деятельности, однако такая гибкость никак не сказывалась на экономическом положении и успехе бизнеса.

Основным внешним фактором, определяющим развитие бизнеса в стране, является рост платежеспособного спроса. Экономический рост и рост экспорта, наблюдающийся в Беларуси на протяжении последних лет, позволяют наращивать инвестиционный спрос предприятий и потребительский спрос населения, часть которого и удовлетворяют МСП. Низкая конкуренция и высокие барьеры входа на белорусский рынок также имеют большое значение для более чем трети МСП.

Среди внешних факторов, затрудняющих развитие бизнеса, наибольшими препятствиями выступают налоговая система, проверки и штрафы, а также административные барьеры. Среди других факторов можно отметить трудности и дороговизну получения кредитов, отсутствие поддержки со стороны государства, неравные условия хозяйствования с госпредприятиями и т. д. К сожалению, приходится констатировать, что перечень этих трудностей и их высокие оценки со стороны предпринимателей не изменяются на протяжении почти десяти лет.

Анализируя оценки внешних барьеров, можно отметить, что белорусская регуляторная среда не смертельна для бизнеса, она скорее очень дорогостояща в исполнении. Так, малые и более молодые МСП высоко оценивают налоговую нагрузку и административные барьеры. Такая ситуация имеет два последствия. Во-первых, затрудняется развитие молодых предприятий, которые не имеют необходимых знаний и средств для приспособления к выполнению всех норм законодательства. Соответственно, более успешными, по определению, становятся предприятия-старожилы, имеющие опытных бухгалтеров, юристов, связи и знакомства в органах управления и контроля. Во-вторых, высокие административные барьеры и налоги затрудняют развитие малых частных предприятий. В этом смысле политика «ненасильственного» перевода ИП в ЧУП представляется деструктивной, поскольку для начала правительству необходимо уменьшить налоги и административные барьеры. Частные предприятия с числом работников до 10 чел. наиболее уязвимы со стороны действующих «правил игры» в силу отсутствия необходимых средств и ресурсов. В то же время последнее исследование Всемирного банка Doing Business (2007)[11] доказывает связь между упрощением регуляторной среды и ростом количества новых МСП, приводящим к расширению налоговой базы и росту налоговых поступлений.

Сложность и непредсказуемость регуляторной среды, специфическое отношение правительства к развитию бизнеса приводят к тому, что белорусские МСП в своих бизнес-стратегиях сочетают такие, казалось бы, несочетаемые стратегии, как экспансия и выживание. При этом наиболее успешны имеют две стратегии – экспансия и экспансия с сохранением достигнутого уровня.

Одним из негативных последствий высокой регуляторной нагрузки является коррупция и использование нелегальных схем работы со стороны МСП. Так, по данным нашего исследования, более 70% МСП периодически дают взятки представителям органов власти, используют «откаты» и «теневые схемы». В результате, значительная часть оборота вращается «в тени», вследствие чего бюджет теряет значительные налоговые доходы. Заниженные показатели частного сектора, в свою очередь, приводят к недооценке его возможностей и роли в белорусской экономике. Получается своеобразный «замкнутый круг». При этом, чем жестче законодательство, тем у МСП больше «соблазнов» уйти «в тень»; попытки увеличения количества проверок приводят к росту затрат со стороны государства на содержание аппарата проверяющих и еще более ухудшают предпринимательский климат. Невысокие оценки его качества со стороны международных организаций приводят к тому, что страну обходят стороной и многие крупные инвесторы. В то же время рост негативного сальдо торгового баланса актуализирует проблему привлечения в страну иностранных инвестиций.

При этом лишь небольшая часть МСП полностью выполняет все нормы и требования действующего законодательства, тогда как подавляющее большинство выбирает активные

[11] Doing business (2007), World Bank, www.doingbusiness.org.

или пассивные способы защиты и сопротивления. В результате, эффективность жесткой позиции государства по отношению к бизнесу в значительной степени нивелируется либо приводит к противоположным желаемым последствиям (рост коррупции, уход МСП в другие страны и «тень»).

Белорусские МСП работают в условиях высокой конкуренции (со стороны иностранных производителей и дистрибьюторов, госпредприятий и аналогичных МСП). Таким образом, конкуренция становится фактором, в существенной степени влияющим на успех и развитие того или иного и бизнеса. Интересный момент, что даже фирмы, доминирующие на рынке главного для них продукта, отмечают высокий уровень конкуренции. Соответственно, высокие регуляторные издержки зачастую становятся дополнительным фактором, снижающим конкурентоспособность белорусских МСП. С другой стороны, эти издержки (и навыки приспособления к ним) становятся своеобразной защитой от иностранных конкурентов (не обладающих всей полнотой знаний, связей, умения обходить или приспосабливаться). На первое место в таких МСП выходят знание законодательства и способность соответствовать всем его нормам, а не внутренние факторы рыночной конкурентоспособности (наличие команды, обучение персонала, политика управления). Соответственно, улучшение предпринимательского климата увеличит конкуренцию на белорусском рынке, будет способствовать приходу мощных и сильных игроков. Это не может не восприниматься частью МСП «в штыки», которые активно или пассивно выступают за действующие «правила игры». Однако рано или поздно глобальные игроки придут на белорусский рынок, а значит, правительству уже сейчас необходимо упрощать административные барьеры и снижать налоговую нагрузку, давая возможность части МСП «нарастить финансовые мускулы».

Большое значение для успеха МСП имеют внутренние факторы, а именно: наличие команды, обучение сотрудников, грамотная кадровая и управленческая политика. Формирование коллектива является ответственным заданием, которое реализуется методом подбора соответствующих кадров, различных форм стимулирования работников, а также предоставляется возможность обучения и повышения квалификации. Эти три главных направления составляют модель формирования «команды» и в какой-то степени сохранения ее целостности.

Проведенный анализ показывает, что организационные факторы (сложности с увольнением сотрудников, высокая текучесть кадров) не отражаются сильно отрицательно на ведении бизнеса. Зато фактором, негативно влияющим на ведение бизнеса практически во всех отраслях, являются высокие издержки по оплате труда.

С точки зрения занятых на предприятии, где работает свыше 200 чел., не придается значение факторам, мешающим в ведении бизнеса, однако для них серьезной проблемой является отсутствие квалификации всех видов сотрудников. За редким исключением (компьютерные услуги, бытовое обслуживание) проблема отсутствия квалификации рядовых работников составляет помеху для ведения бизнеса на всех предприятиях. По меньшей мере, фирмам мешает отсутствие квалификации среднего персонала, чуть больше – топ-менеджеров. Бороться с отрицательным влиянием отсутствия квалификации с помощью обучения и повышения квалификации персонала готовы далеко не все. Лишь менее половины фирм проводят такое обучение. Это может свидетельствовать того, что МСП скорее рассчитывают на наем уже квалифицированных работников, чем на повышение квалификации своих сотрудников. С другой стороны, безусловно, им не хватает финансовых средств на дополнительное обучение, а также на наем способных и квалифицированных работников.

Во время встреч в рамках фокус-групп предприниматели высказывали критические замечания относительно «текучки кадров», сложностей, связанных с увольнением работников, а также недостатком финансовых средств при найме. Можно понять, с какими проблемами сталкиваются предприниматели при создании дружного сплоченного коллектива, с которым можно реализовать поставленные задачи. Однако представленный анализ показывает, что главная трудность, мешающая в решении проблем фирм, заключается в нехватке финансовых средств.

Большинство фирм выбирают демократический стиль управления, скорее плоскую организационную структуру, доступность высшего руководства и незначительное количество руководящего (контролирующего) персонала. Большинство фирм – это небольшие предприятия. Руководители таких предприятий управляют в широком диапазоне, им необходимо решать самые разнообразные проблемы, принимать сложные решения и постоянно анализировать ситуацию фирмы, учитывая внешнюю нестабильную среду, иногда необходимо корректировать отдельные решения и задачи. В таких ситуациях руководители прибегают к помощи «команды». Результаты проведенного анкетирования показали, что на большинстве таких предприятий постоянно поддерживается контакт между руководителями и коллективом. Это позволяет сократить каналы притока информации и таким образом уменьшить вероятность ее искажения, что, в свою очередь, ведет к быстрому и эффективному исправлению всякого рода ошибочных решений.

Несмотря на доступность руководства, контакты с работниками могут быть и нечастыми, поскольку решения могут приниматься на местах, без помощи и без согласования с высшим руководством. Все это возможно при наличии коллектива профессионалов и опытных работников с высокой квалификацией, способного самостоятельно справляться с трудностями и решать разного рода проблемы. Каждый руководитель стремится создать такую команду, о чем свидетельствуют требования профессиональной компетенции и образования, предъявляемые к нанимаемым работникам.

Возвращаясь к влиянию окружения на фирмы в Беларуси, следует отметить, что при появлении различного рода угроз для функционирования более гибкие МСП своевременно реагируют и приспосабливаются к новым условиям. Существенную роль в таких ситуациях играет реакция коллектива, косвенно связанная со стилем управления, организационной структурой фирмы и доступностью руководства. Анализ ответов, соединяющих стиль управления с оценкой актуальной ситуации фирмы и бизнеса в целом, подтверждает эту успешность и эффективность. Он показывает, что большинство фирм с демократическим стилем управления находятся в хорошей ситуации, а бизнес в целом оценивается как успешный. Все это ведет к тому, что малые фирмы с плоской организационной структурой и квалифицированными кадрами в состоянии успешно функционировать на рынке.

В фирмах с демократическим стилем управления у работников наблюдается более высокая мотивация к деятельности в сравнении с фирмами с автократическим стилем управления. Отношения внутри коллектива основаны на доброжелательных, дружеских отношениях. Работа в таком коллективе приносит людям удовлетворение. Из этого следует, что независимо от того, насколько сознательно выбран руководством стиль управления фирмой, преобладающее большинство МСП в Беларуси имеют демократический стиль управления, что еще раз подтверждает его эффективность. Это не означает, что автократический стиль управления является совершенно неэффективным. Однако, поскольку руководители подобного типа в большей мере ориентируются на выпуск продукции и производство, то этот стиль мало эффективен на небольших предприятиях, занятых поисками своего место на рынке и желающих на нем удержатся.

Роль малого бизнеса в экспорте не велика, однако его потенциал высок. Экспортирующие МСП (и в наибольшей степени те, которые практически полностью ориентированы на внешние рынки) показывают несколько лучшие результаты экономической деятельности в сравнении со всеми другими МСП. Факторы успеха и препятствия для развития бизнеса в целом примерно одинаковы и для экспортирующих, и для неэкспортирующих МСП. Тем не менее, многие экспортирующие предприятия чаще отмечают значимость знания рынка и системы сбыта продукции как внутренних факторов успеха своего бизнеса. С другой стороны, для многих экспортеров отсутствие необходимой квалификации руководителей среднего звена более проблематично, чем в целом для всех МСП. Для того чтобы осуществлять деятельность на внешних рынках, необходимы специальные знания о рынке и компетенции по основным направлениям деятельности компании. В то же время негативное влияние сильной конкуренции на рынке экспортеры оценивают немного ниже, чем другие предприятия.

Рекомендации

Для упрощения «вхождения в бизнес» субъектов предпринимательства и увеличения их количества необходимо решить следующие проблемы регистрации:

- принять закон о регистрации, что позволит сделать законодательство более стабильным;
- ввести заявительный принцип регистрации;
- сократить (примерно в два раза) количество представляемых в регистрирующие органы документов;
- исключить необоснованные причины для отказа в регистрации; определить в качестве основных причин непредставление необходимых документов или представление документов в ненадлежащий орган;
- отказаться от принятия решения о регистрации коллегиальными органами – исполкомами; в принципе эта проблема решается в комплексе с другой – созданием единого регистрирующего органа по примеру других стран.

Кроме того, в проекте Закона о регистрации и ликвидации целесообразно отразить следующие основные положения:

- однозначно установить, что ликвидация осуществляется только по решению самих собственников (учредителей, участников) организаций либо суда; необходимо отказаться от ликвидации по решению регистрирующих органов. Кроме того, необходимо как минимум вдвое сократить основания для ликвидации по решению суда;
- четко прописать все пять процедур реорганизации, их последовательность, порядок оформления. В отношении процедуры преобразования указать организационно-правовые формы, в которые могут преобразовываться те либо иные субъекты;
- сами процедуры реорганизации и ликвидации предельно упростить и, в частности, сократить количество представляемых при этом документов, ввести принцип «одного окна» с тем, чтобы субъекты хозяйствования не обивали пороги различных органов, собирая ненужные справки;
- следует продолжить практику упрощенной процедуры ликвидации, особенно для тех организаций, которые так и не начали осуществлять деятельность либо не осуществляют ее длительное время;
- ввести для оформления реорганизации и ликвидации заявительный принцип либо принцип «молчание – знак согласия».

Налоговая система Беларуси до сих пор не претерпела значимых изменений, ей по-прежнему присущи недостатки, устранение которых способно значительно упростить налоговую систему и снизить налоговую нагрузку субъектов хозяйствования:

- отсутствие Особенной части Налогового кодекса, в связи с чем законы об отдельных видах налогов постоянно изменяются, что приводит к нестабильности;
- большое количество подзаконных нормативных актов по конкретным видам налогов, зачастую несогласованных между собой;
- большое количество налогов, в том числе налогов с оборота, сокращения (упразднения) которых давно и вполне обоснованно требуют специалисты и предприниматели;
- недостаточно оптимальные налоговые периоды и сложная система налогового учета и отчетности, что приводит к большим непроизводительным потерям субъектов хозяйствования;
- высокие, несмотря на некоторое снижение, размеры штрафов за нарушения налогового законодательства, причем зачастую за формальные «нарушения».

Предложения в отношении совершенствования административных процедур:

- принять специальный базовый закон об основах административных процедур и в соответствии с ним другие акты, в которых должны быть определены: критерии введения

процедур; компетенция госорганов по введению процедур; исчерпывающие перечни процедур либо порядок их установления; перечни документов для прохождения процедур; сроки, порядок взимания платы за оформление; основания и порядок отмены разрешений и других документов;

- в соответствие с этим законом должны быть приведены все нормативные акты, необоснованные процедуры исключены, в отношении остальных приняты меры по упрощению;
- все акты о процедурах должны быть доступны бесплатно для любого пользователя, а госорганы обязаны давать оперативные и бесплатные разъяснения;
- целесообразно в каждом госоргане иметь алгоритмы прохождения процедур, четкие, доступные и понятные;
- общими направлениями совершенствования должны также стать: введение «одного окна», принцип «умолчания» для ряда процедур, автоматическое продление действия разрешительных документов при отсутствии нарушений.

Особой проблемой являются проверки. Следует принять специальный Закон о контрольной деятельности, в котором целесообразно определить:

- общие принципы осуществления контроля (принцип законности; презумпция добросовестности проверяемых);
- толкование в пользу проверяемых всех неустранимых сомнений, противоречий и неясностей актов законодательства и др.;
- методы контрольной деятельности;
- четкие права и обязанности и ответственность проверяющих и проверяемых;
- общие основы процедуры проверок, порядка их оформления и т. д.

Еще одна немаловажная проблема, связанная с осуществлением контроля, – проблема санкций, применяемых к субъектам хозяйствования. На первом месте здесь – размеры штрафов, которые зачастую назначаются за незначительные, формальные нарушения и являются разорительными для предпринимателей. Значительное снижение штрафных санкций существенно облегчило бы жизнь всем МСП страны.

Помимо улучшения бизнес-климата в целом, органы государственного управления, в свою очередь, также могут обратить внимание на совершенствование среднего специального и высшего образования (приведение учебных программ в соответствие с требованиями рынка труда, организация системы стажировок и профессиональной практики учащихся).

Как было отмечено выше, анализ показывает наличие связи между обучением и экономическим положением. Исходя из этого, можно выделить *следующие рекомендации для руководителей и собственников МСП*, которые будут способствовать дальнейшему экономическому развитию их предприятий:

- уделять большее внимание внутренним факторам собственной конкурентоспособности;
- более внимательно относиться к необходимости и качеству обучения среднего и высшего звена менеджеров, в первую очередь специалистов в области управления и маркетинга;
- профессионально обучать работников низшего звена;
- развивать и поддерживать долгосрочные связи с клиентами;
- разрабатывать стратегии развития бизнеса, делая упор на инновационность, необходимость наличия стратегии, обучение персонала, формирование команды и прочие факторы, актуальные при функционировании в условиях либерализуемых рынков;
- создавать площадки для профессионального диалога и для диалога с органами управления, пытаться влиять на принятие решений, касающихся предпринимательского климата в стране;
- реализовывать положения концепции социально ответственного бизнеса.

В достаточно скором времени главным вызовом для белорусских предпринимателей станет формирование компетенций, необходимых для работы в условиях рыночной эконо-

мики. Рыночная конкуренция – это высокая конкуренция, гораздо более высокая, чем та, которая сегодня существует в стране, даже на формально конкурентных рынках. Соответственно, к конкуренции нужно готовиться.

Многим руководителям МСП следует не забывать, что отдельные значимые факторы текущей конкурентоспособности (знание законодательства, наличие хороших бухгалтеров и юристов, наличие связей в органах управления и контроля) перестанут быть таковыми в случае либерализации рынков и прихода сюда конкурентов из соседних стран. Соответственно, следует уделять больше внимания развитию горизонтальных связей между предприятиями, инновационной и инвестиционной составляющим развития, собственному соответствию современными знаниям, квалификациям, требованиям и умениям.

Многие МСП отметили низкий уровень подготовки различного рода специалистов (как в системе высшего, так и профессионального образования), что зачастую становится своего рода барьером для развития. Соответственно, для минимизации влияния этого фактора самим МСП следует разработать для своих отраслей перечни необходимых профессиональных квалификаций персонала по группам работников, сформировать и сформулировать требования и предпочтения к тем или иным квалификациям. Это помогло бы при разработке учебных программ в государственных учебных заведениях (среднее специальное и высшее образование), а также учебных программ и семинаров для организаций, занимающихся обучением и повышением квалификации персонала.

ЛИТЕРАТУРА

Гламбоцкая, А., Козаржевский, П., Ракова, Е., Фадеев, В., Чубрик, А., Шиманович, Г. (2007) *Белорусский бизнес 2007: состояние, тенденции, перспективы,* Исследовательский центр ИПМ, Минск.

Гламбоцкая А., Пукович С. (2006) Условия функционирования и проблемы развития промышленных предприятий-экспортеров в Беларуси, *ЭКОВЕСТ*, 5, 1, Исследовательский центр ИПМ, Минск.

Дженстер П., Хасси Д. (2003) *Анализ сильных и слабых сторон компании. Определение стратегических возможностей*. Вильямс, Москва.

Козаржевский П., Ракова Е. (2006) Регуляторная среда и тенденции развития малых и средних предприятий Беларуси, *CASE Network Studies and Analyses* 332, Варшава.

Международная финансовая корпорация (МФК) (2006) *Деловая среда в Беларуси. Исследование сектора малого и среднего бизнеса (МСБ) в Беларуси*, МФК, Минск.

Минцберг Г. и др. (2002) *Школы стратегий*, Питер, Санкт-Петербург.

Ким У. Чан, Моборн Р. (2005) *Стратегия голубого океана*, Harvard Business School Press, Москва.

Облой К. (2005) *Стратегия успешной компании*, Амалфея, Минск.

Пирси Н., Сондерс Дж., Хулей Г. (2005) *Маркетинговая стратегия и конкурентное позиционирование*, 3-е издание, Баланс Бизнес Букс, Днепропетровск.

Портер М. (2005) *Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей и конкурентов*, Альпина, Москва.

Траут Дж. (2002) *Сила простоты*, Питер, Санкт-Петербург.

Bernard, A., and Jensen, B. (1995) Exporters, jobs, and wages in U.S. manufacturing: 1976–1987, *Brookings Papers on Economic Activity: Microeconomics*, Washington, D.C., 67–112.

Bernard, A., and Jensen, J. (1999) Exceptional Exporter Performance: Cause, Effect, or Both? *Journal of International Economics*, 47, 1–25.

Claessens, S., and Djankov, S. (2002) Privatization benefits in Eastern Europe. *Journal of Public Economics*, 83, 307–324.

Clerides, S., Lach, S., and Tybout, J. (1998) Is Learning by Exporting Important? Micro-Economic Evidence from Colombia, Mexico, and Morocco, *Quarterly Journal of Economics*, 113, 3, 903–947.

Rutkowski, J. (2006) Labor market developments during economic transition, *World Bank Policy Research Working Paper*, 3894, 1–44.

Shafer, S., Smith J., and Linder, J. (2005) The power of business models, *Business Horizons*, 48, 199–207.

Voepel, S., Leibold, M., and Tekie, E. (2004) The wheel of business model reinvention: How to reshape your business model to leapfrog competitors, *Journal of Change Management,* 4, 3, 259–276.

Wagner, J. (2002) The causal effects of exports on firm size and labor productivity: First evidence from a matching approach, *Economics Letters*, 77, 287–292.

Williamson, O. (1999) Strategy research: Governance and competence resources, *Strategic Management Journal*, 20, 1087–1108.

World Bank Group (2007) *Doing Business 2008: Belarus*, The International Bank for Reconstruction and Development / The World Bank, Washington, D.C.

ПРИЛОЖЕНИЕ

Таблица 1

Какова основная сфера деятельности Вашего предприятия?

	Количество респондентов	% респондентов
1. Торговля и общественное питание	172	33.3
2. Бытовое обслуживание	60	11.6
3. Производство - промышленность	91	17.6
4. Строительство	50	9.7
5. Транспорт и связь	40	7.7
6. Юридические, консалтинговые и аудиторские услуги	16	3.1
7. Туризм	15	2.9
8. Образование	4	0.8
9. Компьютерные услуги	18	3.5
10. Другое	48	9.3
Нет ответа	3	0.6
Итого	517	100.0

Таблица 2

Является ли ваше предприятие самостоятельным?

	Количество респондентов	% респондентов
1. Да	466	90.1
2. Нет, предприятие входит в холдинг, группу и т.д.	36	7.0
3. Нет, предприятие является представительством зарубежной фирмы	11	2.1
Нет ответа	4	0.8
Итого	517	100.0

Таблица 3

Где зарегистрировано Ваше предприятие?

	Количество респондентов	% респондентов
1. Минск	252	48.7
2. Минская область	46	8.9
3. Брестская область	43	8.3
4. Витебская область	30	5.8
5. Гомельская область	50	9.7
6. Гродненская область	42	8.1
7. Могилевская область	51	9.9
Нет ответа	3	0.6
Итого	517	100.0

Таблица 4

Какова юридическая форма Вашего предприятия?

	Количество респондентов	% респондентов
1. Унитарное предприятие	164	31.7
2. Общество с ограниченной ответственностью	178	34.4
3. Общество с дополнительной ответственностью	111	21.5
4. Открытое акционерное общество	15	2.9
5. Закрытое акционерное общество	35	6.8
6. Полное товарищество	1	0.2
7. Производственный кооператив	6	1.2
Нет ответа	7	1.4
Итого	517	100.0

Таблица 5

Каково нынешнее экономическое положение Вашего предприятия?

	Количество респондентов	% респондентов
1. Очень плохое	8	1.5
2. Скорее плохое	48	9.3
3. Ни плохое, ни хорошее	216	41.8
4. Скорее хорошее	218	42.2
5. Очень хорошее	24	4.6
Нет ответа	3	0.6
Итого	517	100.0

Таблица 6

Как изменилось экономическое положение Вашего предприятия за последние два года?

	Количество респондентов	% респондентов
1. Значительно ухудшилось	29	5.6
2. Несколько ухудшилось	86	16.6
3. Осталось без изменений	125	24.2
4. Несколько улучшилось	214	41.4
5. Значительно улучшилось	54	10.4
Нет ответа	9	1.7
Итого	517	100.0

Таблица 7

Распределение ответов на вопрос «Как изменилось экономическое положение предприятия за последние 2 года» в зависимости от количества занятых на МСП, %

	1–10 чел.	11–50 чел.	51–100 чел.	101–200 чел.	Более 200 чел.
Значительно ухудшилось	6.6	5.4	4.3	--	9.1
Несколько ухудшилось	16.8	17.1	19.6	15.8	9.1
Осталось без изменений	27.5	24.1	26.1	21.1	-
Несколько улучшилось	43.7	40.9	39.1	47.4	54.5
Значительно улучшилось	5.4	12.5	10.9	15.8	27.3
Итого	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

Таблица 8

Каков Ваш прогноз в отношении экономического положения Вашего предприятия на ближайшие два года?

	Количество респондентов	% респондентов
1. Значительно ухудшится	33	6.4
2. Несколько ухудшится	37	7.2
3. Останется без изменений	96	18.6
4. Несколько улучшится	282	54.5
5. Значительно улучшится	57	11.0
Нет ответа	12	2.3
Итого	517	100.0

Таблица 9

Считаете ли Вы свой бизнес в целом успешным? Дайте, пожалуйста, оценку по пяти-балльной шкале от «1» – крайне неуспешный до «5» – очень успешный

	Количество респондентов	% респондентов
1. Крайне неуспешный	3	0.6
2.	25	4.8
3.	204	39.5
4.	169	32.7
5. Очень успешный	31	6.0
Нет ответа	85	16.4
Итого	517	100.0

Среднее значение по выборке – 3.46 – «достаточно успешный бизнес».

Таблица 10

Каков, по вашему мнению, уровень конкуренции на основном для Вас рынке?

	Количество респондентов	% респондентов
1. Конкуренция отсутствует	3	0.6
2. Уровень конкуренции очень низкий	17	3.3
3. Уровень конкуренции скорее низкий	59	11.4
4. Уровень конкуренции скорее высокий	283	54.7
5. Уровень конкуренции очень высокий	144	27.9
Нет ответа	11	2.1
Итого	517	100.0

Таблица 11

Распределение ответов на вопрос «Каков, по вашему мнению, уровень конкуренции на основном для Вас рынке?» в зависимости от уровня конкуренции на основном для МСП рынке, %

	Конкуренция отсутствует	Уровень конкуренции очень низкий	Уровень конкуренции скорее низкий	Уровень конкуренции скорее высокий	Уровень конкуренции очень высокий
Торговля и общественное питание	0.6	3.0	9.0	57.8	29.5
Бытовое обслуживание	1.7	6.8	8.5	55.9	27.1
Пром. производство	1.1	2.2	11.0	62.6	23.1
Строительство	-	4.1	16.3	46.9	32.7
Транспорт и связь	-	-	5.0	57.5	37.5

Таблица 12

Если предприятие экспортирует свою продукцию (в том числе через посредников), то какова была примерно доля экспорта в общем объёме продаж Вашего предприятия в 2006 г.?

	Количество респондентов	% респондентов
1. Менее 25%	28	33.7
2. 25–49%	20	24.1
3. 50–74%	24	28.9
4. 75–99%	9	10.8
5. 100%	2	2.4
Итого	83	100.0

Таблица 13

Какие внутренние (управляемые со стороны предприятия) факторы помогают Вам в ведении бизнеса? (процент респондентов), %

	«1» – это не имеет значения, «5» – это очень помогает					среднее
	1	**2**	**3**	**4**	**5**	**значение**
Долговременные связи с клиентами	2.0	2.6	13.9	28.7	52.8	*4.28*
Индивидуальный подход к клиентам	2.0	4.1	13.4	28.9	51.6	*4.24*
Высокая квалификация персонала	1.6	3.7	15.1	32.4	47.3	*4.20*
Наличие «команды»	2.7	6.1	15.3	28.6	47.3	*4.12*
Эффективное управление предприятием	2.4	4.0	16.2	39.2	38.2	*4.07*
Высокое качество продукции/услуг	3.8	4.0	17.4	33.7	41.1	*4.04*
Комплексное обслуживание клиентов	5.4	5.6	16.8	27.9	44.3	*4.00*
Знание рынка, умение предвидеть рыночную конъюнктуру	3.8	4.8	19.1	36.5	35.7	*3.96*
Способность производить конкурентоспособную продукцию	5.8	4.4	16.4	35.3	38.0	*3.95*
Отлаженная система продаж/сбыта	5.8	5.4	18.7	35.3	34.7	*3.88*
Высокий профессиональный уровень менеджеров	6.9	7.5	17.1	33.9	34.6	*3.82*
Гибкость, способность изменять и/или расширять (сужать) профиль деятельности в соответствии с требованиями рынка и стратегией развития бизнеса	4.9	7.8	23.3	31.1	32.8	*3.79*
Обладание современными технологиями	5.9	8.8	19.3	33.5	32.5	*3.78*
Наличие рыночной ниши для продукции/услуг	4.6	6.9	26.7	33.1	28.6	*3.74*
Соблюдение законодательства и распоряжений государственных органов	4.8	9.6	23.4	35.1	27.1	*3.70*
Знание законодательства и умение отстаивать свою правоту перед лицом административных и судебных органов	5.5	9.7	24.7	30.4	29.8	*3.69*
Наличие эффективной стратегии	3.9	11.2	26.1	34.2	24.5	*3.64*
Постоянное обучение и развитие персонала	8.7	11.2	22.7	31.0	26.4	*3.55*
Уникальный характер продукции/услуг	8.5	12.0	26.2	28.9	24.4	*3.49*
Знакомства и хорошие отношения с органами власти и влиятельными лицами	10.3	13.8	22.2	29.6	24.1	*3.43*
Низкие издержки	5.8	12.4	37.9	23.0	20.9	*3.41*
Качество послепродажного обслуживания	16.2	11.4	20.3	31.5	20.7	*3.29*
Низкие цены продукции/услуг	9.0	14.3	33.0	27.5	16.2	*3.27*
Умение обходить некоторые требования законодательства и административных органов	14.3	16.0	28.8	24.1	16.8	*3.13*
Диверсификация продукта	13.9	14.4	39.1	23.6	9.0	*3.00*
Сотрудничество с государственным сектором (государственными предприятиями, органами администрации)	19.5	13.6	30.1	22.0	14.8	*2.99*
Диверсификация рынков	15.7	15.5	38.7	20.4	9.7	*2.93*
Доступ к дешевому сырью	28.5	13.5	22.7	21.4	13.9	*2.79*
Выход на зарубежные рынки	37.9	14.2	17.7	17.5	12.7	*2.53*

Таблица 14

Какие внутренние (управляемые со стороны предприятия) факторы мешают Вам в успешном ведении бизнеса?

	«1» – это не имеет значения, «5» – это очень помогает					среднее значение
	1	2	3	4	5	
Нехватка собственных средств для развития предприятия	9.0	12.4	26.2	26.2	26.2	*3.5*
Нехватка оборотных средств	9.7	12.2	28.5	28.0	21.6	*3.4*
Высокие затраты на сырье, детали и т.п. (речь идет об используемых в производственной деятельности)	13.7	13.7	30.5	24.0	18.1	*3.2*
Неэффективное управление предприятием	18.8	14.4	24.5	23.7	18.6	*3.1*
Высокие издержки на оплату труда	13.7	14.9	32.8	24.8	13.7	*3.1*
Отсутствие хороших бизнес-идей	18.8	15.2	26.9	22.4	16.7	*3.0*
Страх принять неправильные решения, которые приведут к убыткам	16.3	17.9	31.7	26.3	7.9	*2.9*
Недостаток производственных мощностей для удовлетворения спроса	21.1	17.8	27.3	20.9	13.0	*2.9*
Проблемы с нахождением рыночной ниши	19.3	18.3	32.8	20.4	9.2	*2.8*
Устаревшее имущество, технологи и т.п.	21.0	19.5	28.3	20.3	10.9	*2.8*
Слишком маленькие производственные помещения	24.8	18.5	23.4	19.9	13.4	*2.8*
Отсутствие квалифицированных рабочих/рядовых работников	18.7	20.6	29.7	20.0	11.0	*2.8*
Отсутствие необходимой квалификации у топ-менеджеров предприятия	23.0	22.2	28.2	18.1	8.6	*2.7*
Отсутствие необходимой квалификации у руководителей среднего звена	23.6	21.2	28.3	19.3	7.5	*2.7*
Отсутствие средств на наем новых работников	25.5	21.4	24.6	18.2	10.3	*2.7*
Низкие зарплаты, нехватка средств на удержание работников	22.9	19.3	30.9	16.8	10.1	*2.7*
Отношения с собственником – неготовность собственника делегировать больше полномочий топ-менеджерам	29.7	18.6	28.6	17.7	5.4	*2.5*
Сложно увольнять сотрудников	30.8	23.9	28.2	12.0	5.2	*2.4*
Высокая текучесть кадров	31.7	20.7	27.0	13.0	7.6	*2.4*

Таблица 15

Какие внешние (не зависящие от предприятия) факторы помогают Вам в ведении бизнеса?

	«1» – это не имеет значения, «5» – это очень помогает					среднее значение
	1	2	3	4	5	
Рост платежеспособного спроса	5.4	5.4	20.9	28.1	40.2	*3.92*
Наличие неудовлетворенного спроса на рынке	9.6	9.0	27.9	27.9	25.6	*3.51*
Слабая конкуренция или ее отсутствие	16.5	11.9	29.8	24.6	17.3	*3.14*
Высокая конкуренция на рынке	17.1	18.8	35.5	20.0	8.6	*2.84*
Высокие входные барьеры на рынке для новых игроков	23.5	15.0	31.0	19.5	11.1	*2.80*
Протекционистская политика государства (защита от конкуренции со стороны иностранных фирм и товаров)	28.2	15.9	31.3	14.9	9.7	*2.62*

Таблица 16

Какие внешние (не зависящие от предприятия) факторы мешают Вам в успешном ведении бизнеса?

	«1» – это не имеет значения, «5» – это очень помогает					среднее значение
	1	**2**	**3**	**4**	**5**	
Налоговая система (высокое налоговое бремя, сложная система налогов и других обязательных платежей)	4.2	7.0	18.7	26.2	43.9	*4.0*
Бюрократические барьеры и ограничения (регистрация, разрешения, лицензии, отчётность, большой документооборот и т.п.)	4.6	6.8	20.2	27.1	41.3	*3.9*
Проверки и штрафы	7.3	8.9	20.5	27.4	35.8	*3.8*
Недостаточная защита имущественных прав и интересов частного бизнеса	8.8	10.4	26.0	25.6	29.2	*3.6*
Слишком сильная конкуренция на рынке	8.3	11.5	27.3	29.0	24.0	*3.5*
Административное давление (т.е. не предусмотренное действующим законодательством вмешательство центральных и местных органов власти)	10.5	11.6	27.5	26.5	23.9	*3.4*
Сложность процедур получения кредитов	14.0	9.3	25.0	26.4	25.2	*3.4*
Неразвитость белорусского рынка	16.9	11.3	24.6	23.0	24.2	*3.3*
Отсутствие поддержки со стороны государства	13.1	13.5	27.6	24.3	21.5	*3.3*
Неравные условия по сравнению с госсектором	12.8	12.6	27.7	23.3	23.6	*3.3*
Административное регулирование оплаты труда	11.9	15.1	30.3	24.1	18.6	*3.2*
Нет привлекательного предложения заемных средств со стороны банков и других финансовых организаций	14.8	10.8	31.5	23.3	19.6	*3.2*
Низкий спрос	14.3	18.1	32.0	23.2	12.4	*3.0*
Высокие требования по зарплате на рынке труда	13.8	16.3	35.8	22.7	11.4	*3.0*
Административное регулирование занятости	18.1	17.0	32.1	19.6	13.2	*2.9*
Низкое качество подготовки специалистов в вузах и других учебных заведениях	21.6	21.2	31.8	15.4	10.0	*2.7*
Экономическая политика других стран (например, защита своего рынка от конкуренции со стороны иностранных производителей)	36.5	15.0	30.0	12.4	6.1	*2.4*