

ОСОБЕННОСТИ МЕНЕДЖМЕНТА НА ПРЕДПРИЯТИЯХ МАЛОГО БИЗНЕСА

Рассмотрена специфика менеджмента на малых предприятиях. Показано, что самые большие проблемы менеджмента возникают на стадии роста компании. Определены направления их преодоления.

Ключевые слова: менеджмент, малый бизнес, простая структура, проблема роста компании.

T.V. Svetnik

FEATURES OF MANAGEMENT AT SMALL BUSINESS ENTERPRISES

The article deals with peculiarities of small business management. It proves that the biggest problems of the management arise at an early stage of company growth. The author suggests ways to overcome the problems.

Keywords: management, small business, simple structure, company growth problem.

Эффективное решение проблем активизации малого и среднего предпринимательства — одно из важнейших направлений повышения результативности и гармоничности российского хозяйства. Для этого необходимы значительные усилия государства, но и сами предприниматели-собственники, а также менеджеры, действующие в данной сфере, должны уметь работать в условиях неопределенности и нестабильности, использовать внешние и внутренние факторы эффективности менеджмента. К сожалению, в целом их квалификация недостаточна для ответа на многие вызовы конкурентной среды.

Специальной литературы по вопросам управления на малых предприятиях очень мало, в основном внимание сосредоточено на проблемах менеджмента в крупных компаниях. Но принципы классического менеджмента в управлении малым бизнесом не действуют, структура управления имеет свои особенности, выполнение повседневных управленческих функций специфично [5].

Малое предприятие имеет простую структуру, характеризующуюся неразвитой (или вообще отсутствующей) техноструктурой, незначительной численностью вспомогательного персонала, слабо выраженным разделением труда, незначительной дифференциацией организационных единиц, относительно невысокой управленческой иерархией. Формализация поведения незначительна; планирование, обучение и инструменты взаимодействия используются в ограниченных масштабах. Но, подчеркивает Г. Минцберг, простая структура является органической [4, с. 273–281].

В простой структуре координация осуществляется преимущественно путем прямого контроля. Права на принятие всех важнейших решений обычно сконцентрированы в руках руководителя-собственника организации, он и является ее ключевой частью. Ему напрямую подчиняются все сотрудники. Группирование в организационные еди-

ницы — если оно вообще имеет место — чаще всего осуществляется по функциональному принципу, а их деятельность непосредственно координирует руководитель. В этой структуре коммуникации, как правило, осуществляются неформальным образом и сводятся в основном к общению между руководителем и остальными работниками. Благодаря этому руководитель узнает о проблемах в операционном ядре раньше, чем ему об этом доложат.

В простой организации распространены гибкие рабочие потоки, осуществляется относительно неспециализированная деятельность, имеет место взаимозаменяемость работников. Процесс принятия решений отличается гибкостью, централизация власти позволяет быстро реагировать на любые события во внешней среде. Определение стратегии является прерогативой первого руководителя и носит преимущественно интуитивный, ориентированный на энергичный поиск новых возможностей характер.

Простая организация эффективна в определенных условиях. Прежде всего, внешняя среда должна быть одновременно простой и динамичной. Простота внешней среды означает, что руководитель организации способен осмыслить ее основные характеристики и единолично контролировать принятие решений. Высокая динамичность внешнего окружения требует органической структуры, наличия относительно простой и в то же время нерегулируемой технической системы. Сложные системы потребовали бы развитых структур вспомогательного персонала и делегирования ему власти над техническими решениями, а регулируемые — бюрократического операционного ядра.

Простая структура считается самой рискованной из всех конфигураций, так как она зависит от здоровья и прихотей одного человека. Один сердечный приступ может буквально уничтожить главный координационный механизм организации.

Угрозы подстерегают малое предприятие на каждой стадии его жизненного цикла. В модели, предложенной американским консультантом А. Адизесом [1], названия основных этапов жизненного цикла организации соответствуют стадиям жизни человека — от «выхаживания» и «младенчества» до смерти. Если компания успешно преодолела этап младенчества, перешла в фазу интенсивного роста («давай-давай») и рассчитывает перейти в стадию юности, то именно в это время появляется «ловушка основателя» («ловушка семейственности»). Если ее успешно преодолеть, то во многом будущее бизнеса будет обеспечено.

По Адизесу, законы «регулярного» менеджмента, начинают действовать лишь ближе к завершению этапа быстрого роста («давай-давай»). До этого вполне уместен наем сотрудников по «семейному» принципу, обеспечивающему большее доверие внутри компании и более высокую надежность ее функционирования. Но когда организация вырастает за рамки 100–150 чел., этот принцип перестает работать. Нужны другие правила — регулярные, но переход к ним затруднен из-за неразделенности функций менеджмента и собственника, а также неразвитости системы агентских отношений.

На ранних стадиях развития компании превалирует страсть, безудержное желание достичь цели. По мере взросления корпорации усиливается бюрократия, пыл сменяется рациональностью принимаемых решений и усилением контроля. После прохождения стадии стабильности дела в компании начинают ухудшаться, для предотвращения хаоса еще

более усиливают системы контроля, что ведет к сильной бюрократизации и неминуемой смерти.

Преимущества и уязвимые стороны малой компании видны в сравнении с крупной организацией (табл.) [3, с. 23–33].

Различия между большими и малыми организациями

Свойства больших компаний	Свойства малых компаний
Экономия на масштабах	Гибкость, быстрая реакция
Глобальный охват рынков	Региональный охват рынков
Сложная структура	Простая структура
Стабильный рынок	Поиск собственной рыночной ниши
Стабильная работа менеджеров, продвижение по служебной лестнице и профессиональный рост	Предпринимательство
Устойчивость в конкурентной борьбе	Уязвимость перед стихией рынка

Эффект масштаба является классическим преимуществом крупных предприятий, его достижение стало одной из основных причин успеха больших компаний в эпоху индустриализации. Основные преимущества малого размера — гибкость и способность быстро реагировать на изменения рынка. В настоящее время экономическая жизнеспособность многих развитых стран зависит от предприятий малого и среднего размера. И хотя многие крупные компании стали еще больше после слияний и поглощений, их количество в итоге уменьшилось. Появившиеся многочисленные мелкие фирмы, заполнили специализированные рыночные ниши и нацелены на собственный, конкретный круг покупателей. Создание Интернета ускорило процесс развития малого предпринимательства, а стремительное расширение сферы услуг способствовало уменьшению среднего размера фирм, так как многие компании в этой сфере предпочитают оставаться малыми, чтобы быстро реагировать на запросы потребителей.

В России при обсуждении проблем малого бизнеса очень часто говорят о том, что на Западе малые предприятия обеспечивают более половины ВВП. Однако при этом не учитывается тот факт, что за рубежом благодаря новейшей технике крупные фирмы также успешно разрабатывают индивидуальный подход к пожеланиям клиентов. Чтобы организовать производство в экономически выгодных масштабах, они вынуждены придерживаться определенных стандартов. Многие владельцы больших предприятий пришли к пониманию того, что малые структуры обладают определенными преимуществами по сравнению с крупными. Поэтому они свои предприятия-гиганты разделяют на более мелкие единицы, обладающие значительной самостоятельностью, стремясь таким путем приобрести преимущества малых и средних. Это создает обманчивое впечатление о превращении крупных компаний в малые и средние, поскольку сформировавшиеся «малые, но крупные» находятся в собственности больших предприятий, могут использовать преимущества крупного бизнеса и в то же время обладать гибкой и эффективной структурой малых форм.

Их существенный недостаток, по мнению зарубежных специалистов, заключается в том, что этими «малыми, но крупными» предприятиями руководят менеджеры, которые не являются обладателями капитала. Следовательно, их интересы не обязательно совпадают с интересами владельца предприятия, а свой персональный доход они ставят выше, чем

успех всей компании. В своих действиях они ориентируются на те показатели, с помощью которых определяется эффективность работы в их должности. Например, если критерием успеха деятельности менеджера считается оборот, менеджер постарается максимизировать именно его, если же критерием служит исполнение бюджета, то все силы будут направлены на его соблюдение статей затрат даже если это не оптимально для предприятия в целом.

Менеджер-предприниматель «малого, но крупного» предприятия лишен и некоторых прав, которыми он мог бы обладать как собственник. Такие решения, как изменение политики предприятия, кооперирование с другой фирмой или продажа части бизнеса, он, как правило, может принимать только с согласия фактического собственника, что ограничивает свободу его действий в определенных случаях.

Специфика малых организаций заключается в том, что их небольшой размер не позволяет поддерживать управление на надлежащем уровне [2, с. 239–240]. Должности высшего руководства в малом и среднем бизнесе обычно требуют большей универсальности и компетентности, чем в крупных компаниях. Топ-менеджмент не опирается (как в крупном бизнесе) на группу специально подготовленных менеджеров или руководителей функциональных подразделений. Даже средний бизнес слишком мал, чтобы соответствующим образом стимулировать своих менеджеров. Маленькая компания оказывается слишком слабой в финансовом отношении, чтобы платить специалисту высокого класса столько, сколько он может получить в большой, занимая там даже не столь высокий пост.

Малое предприятие не может также подготовить следующее поколение менеджеров в необходимом количестве и нужной квалификации. Как правило, малый бизнес является семейным. Поэтому высшие позиции в руководстве обычно закреплены за членами семьи владельца, вынужденного предоставлять работу в руководстве тем членам семьи, которые зачастую к ней не способны. В результате работники, обладающие нужными способностями, знаниями и амбициями, но не являющиеся членами семьи либо увольняются из компании и уходят в другую, либо находят себе иную работу в этой же фирме и делают ее только для заработка. Кроме того, малые компании, как правило, не способны предоставить своим работникам такие же интересные задачи и заманчивые перспективы, какие в изобилии открываются в крупных корпорациях.

Как правило, топ-менеджмент в малом и в среднем бизнесе часто страдает от отсутствия широты взглядов и недостатка внешних контактов. Отсюда возникает опасность потерять знания и компетенцию в области технологии и экономики, при этом не заметить те силы, которые определяют успех и выживание компании. Руководители могут даже не осознавать, что с организацией управления в их компании не все в порядке, и вообще не заметить необходимости анализа и планирования, пытаясь и дальше руководить, полагаясь исключительно на интуицию и свой опыт.

Чем крупнее становится предприятие, тем выше организационные расходы и затраты на внутренние информационные процессы. В целом, самая большая проблема для малого и среднего бизнеса — это его рост. Преодоление проблемы роста является одним из самых трудных управленческих испытаний. Главное требование успешного роста — это, в первую очередь, способность руководства радикально менять свою позицию и поведение.

П. Друкер отмечает, что реальная проблема роста — вовсе не нехватка знаний. В первую очередь это отсутствие четкой методики, которая позволила бы выяснить, какой стадии роста компания достигла. Вторая проблема — это проблема подхода: руководство, особенно высшее, «умом» понимает, что нужно принять те или иные меры, но «сердцем», эмоционально — не может заставить себя пойти на необходимые шаги. Вместо этого оно цепляется за старое и привычное. Такие руководители зачастую устанавливают самое передовое оборудование, проводят «децентрализацию», молятся на «новую философию», и при этом действуют так же, как раньше. Часто у руля выросших компаний стоят люди, которые заняли свои посты, когда предприятие было еще мало, и их уровень компетенции и кругозор вполне соответствовали объемам производства. Рост всегда требует новых и совершенно других знаний от высшего руководства. Если топ-менеджмент не осознает, что его функции изменились, а с проблемой роста нельзя справиться, сохраняя одновременно связи с менеджерами и работниками по возможности всех, даже самых нижних уровней, то показательная демократия идет во вред.

По мере роста бизнеса работа высшего руководителя требует усиления стратегичности, иного соотношения между механизмами постановки целей и действиями по их достижению; чем крупнее бизнес, тем больше высшее руководство обязано заниматься выработкой глобальных целей и меньше должно заботиться о конкретных шагах для их достижения.

Рост бизнеса требует других отношений внутри всей структуры управления и изменения процесса коммуникаций: чем больше предприятие, тем меньше высшее руководство должно быть озабочено распространением информации «сверху вниз» и тем больше его должна волновать передача информации «снизу вверх», от самого нижнего уровня управления. Также требуется от менеджмента четкого определения организационной структуры, ясной постановки целей и строгого распределения ответственности на всех уровнях. Необходимые изменения в подходе, кругозоре и компетенции нельзя заменить добрыми намерениями, природной интуицией, добрым сердцем и золотыми руками.

По наблюдениям П. Друкера, каждый руководитель видит, что проблема роста существует в других компаниях, а их попытки исправить ситуацию с помощью одних добрых намерений — ошибка. Но каждый из этих руководителей убежден, что только он может продолжать руководить своей компанией по-старому, поскольку он «знает, как вести себя с рабочими», «разбирается в людях» и «имеет свои каналы информации». В итоге он уже не замечает существования проблемы, и не собирается менять свои установки и поведение.

Для определения стадии роста, на которой находится предприятие, необходимо выполнение трех видов анализа:

1. Анализ деятельности, необходимой для достижения целей, что позволяет установить приоритеты в работе каждого руководителя.

2. Анализ необходимых решений, помогающий первому руководителю осознать, что у него слишком много серьезных и долгосрочных проблем, требующих обдумывания.

3. Анализ связей в структуре менеджмента, позволяющий осуществить изменения в подходе и поведении, осознать первому руководителю, что «поддерживать отношения с коллективом» — больше не его работа, а операционных менеджеров. Данный анализ ведет к установлению чет-

ких стандартов эффективности, при отсутствии которых проблему некомпетентных ветеранов производства решить невозможно.

Рост является результатом успешной деятельности, это нормальный результат успеха, возможный вследствие правильного и грамотного управления. Руководитель склонен считать успех доказательством правильности своих действий, но при этом он должен знать, что рост требует изменения подхода. Прежние методы и модель поведения, с помощью которых компания достигла первоначального успеха, с ростом бизнеса перестают работать.

Список использованной литературы

1. Адизес И. Управление жизненным циклом корпорации / И. Адизес; пер. с англ. под науч. ред. А.Г. Сеферяна. — СПб.: Питер, 2008. — 384 с.
2. Друкер П.Ф. Практика менеджмента / П.Ф. Друкер; пер. с англ. — М.: Изд. дом «Вильямс», 2001. — 398 с.
3. Малые и средние предприятия. Управление и организация / под ред. Й.Х. Пихлера, Х.Й. Пляйтнера, К.-Х. Шмидта; пер. с нем. — М.: Междунар. отношения, 2002. — 280 с.
4. Минцберг Г. Структура в кулаке: создание эффективной организации / Г. Минцберг; пер. с англ. под ред. Ю.Н. Каптуревского. — СПб.: Питер, 2002. — 512 с.
5. Светник Т.В. Менеджмент на малом и среднем предприятии / Т.В. Светник. — Иркутск: Изд-во БГУЭП, 2007. — 175 с.

Bibliography (transliterated)

1. Adizes I. Upravlenie zhiznennym tsiklom korporatsii / I. Adizes; per. s angl. pod nauch. red. A.G. Seferyana. — SPb.: Piter, 2008. — 384 s.
2. Druker P.F. Praktika menedzhmenta / P.F. Druker; per. s angl. — M.: Izd. dom «Vil'yams», 2001. — 398 s.
3. Malye i srednie predpriyatiya. Upravlenie i organizatsiya / pod red. J.Kh. Pikhlera, Kh.J. Plyaitsnera, K.-Kh. Shmidta; per. s nem. — M.: Mezhdunar. otnosheniya, 2002. — 280 s.
4. Mintsberg G. Struktura v kulake: sozdanie effektivnoi organizatsii / G. Mintsberg; per. s angl. pod red. Yu.N. Kapturevskogo. — SPb.: Piter, 2002. — 512 s.
5. Svetnik T.V. Menedzhment na malom i srednem predpriyatii / T.V. Svetnik. — Irkutsk: Izd-vo BGUEP, 2007. — 175 s.

Информация об авторе

Светник Тамара Васильевна — доктор экономических наук, профессор кафедры экономики предприятия и предпринимательской деятельности Байкальского государственного университета экономики и права, г. Иркутск, e-mail: svetnikt@mail.ru.

Author

Svetnik Tamara Vassiliyenva — Doctor of Economics, Professor, Chair of Enterprise Economy and Entrepreneurship, Baikal National University of Economics and Law, Irkutsk, e-mail: svetnikt@mail.ru.