

**АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ РАЗВИТИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО ПОТЕНЦИАЛА В  
МЕНЕДЖМЕНТЕ МАЛОГО ПРЕДПРИЯТИЯ ПРИ ПРОВЕДЕНИИ  
ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ИЗМЕНЕНИЙ**

**Целоусова Т.С.**

**научный руководитель д-р экон. наук, проф. Крюков А.Ф.**

***Сибирский федеральный университет***

Управление развитием человеческого потенциала менеджеров и собственников становится насущной потребностью организации малого бизнеса. Это обусловлено интенсивной динамикой внешней среды, рискованностью мировой и национальной экономик, значительным увеличением конкуренции и ее переходом на новый глобальный уровень. Он характеризуется конкуренцией интеллектов. В развитии малого предпринимательства процессы менеджмента должны также включать в себя системы организационных изменений.

Современные малые российские предприятия можно рассматривать двигателями экономики страны. Именно малый бизнес стал источником роста доходов значительной части населения России, формой развития притязаний людей на материальную и социальную независимость. Это обеспечивается развитием человеческого потенциала у собственников малого бизнеса. Следовательно, необходимо выявление условий, развивающих человеческий потенциал при реализации организационных изменений в малом бизнесе.

Малое предприятие не просто уменьшенная модель управления крупной фирмы, а хозяйствующий субъект с особыми, присущими только ему характеристиками. Во-первых, проявляется единство формы собственности и системы управления. Руководитель малого предприятия становится предпринимателем в полном смысле этого определения. За результаты финансово-хозяйственной деятельности он не отчитывается ни перед кем, однако и весь риск ведения бизнеса лежит на нем. Это единство также отличается специфическим характером отношений между руководителем (собственником) и подчиненным. В них преобладают неформальные отношения. Ввиду малой численности управленческого персонала часто отсутствует разделение должностных обязанностей. Широко практикуются взаимопомощь и взаимозаменяемость сотрудников, обладающих разными человеческими потенциалами. Учитывая это, менеджменту малых предприятий также необходимо помнить, что основу подобной организации составляют индивиды, которые имеют собственные потребности, интересы и желания. Приходя в организацию, человек ожидает удовлетворения собственных потребностей и именно этим он руководствуется в первую очередь. Сегодня человек все более стремится к выражению собственных интересов, к самостоятельности и проявлению творческих способностей. Человек из средства труда превращается в значимый объект управления. Особенно это актуально для малых предприятий, где сотрудник в силу специфики малого бизнеса должен обладать как специальными знаниями и умениями, так и быть универсальным работником, способным переключаться на решение различных задач. Поэтому менеджмент малого бизнеса в отношении персонала на малых предприятиях должен быть ориентирован на развитие человеческого потенциала сотрудников, ведь они – самый ценный ресурс. Это означает использование такого стиля руководства, который позволяет сотрудникам участвовать в обсуждении и принятии решений, делегировать полномочия и

ответственность, поддерживать профессиональный рост, заботиться о том, чтобы сотрудники видели смысл и мотивацию своей деятельности.

Во-вторых, ограниченный рынок ресурсов и сбыта, а также условия деятельности, близкие к совершенной конкуренции, определяют характер отношений между малым предприятием и клиентами. Наблюдается подчеркнуто уважительное отношение к постоянному покупателю с возможным обслуживанием во внерабочее время, предоставлением отсрочек платежа, скидок и других преференций. В-третьих, обеспечивается более высокая степень удовлетворенности трудом у работников малого бизнеса по сравнению с крупными организациями (по таким параметрам, как возможность для реализации способностей в системе оценки персонала и развития его человеческого потенциала, пригодность приобретенных умений и навыков для работы в других компаниях). В-четвертых, в вопросах финансирования малого бизнеса характерна опора на собственные силы. Финансовыми источниками в большей степени служат личные сбережения и займы родственников и знакомых. При этом отмечается высокая мобильность капитала и быстрая адаптивность малого предприятия к изменениям внешней среды. Таким образом, для развития человеческого потенциала менеджеров и собственников малого предпринимательства необходима система последовательных организационных изменений с учетом специфических особенностей малого предпринимательства.

Однако исследователи данного вопроса подчеркивают, что различия между малым предприятием и крупной организацией являются не столько внешними, сколько внутренними. И выражаются они в специфике течения управленческих и предпринимательских процессов. В частности, это проявляется в процедурах принятия решений и целеполагании. Решения менеджмента и собственника представляют собой результат управленческой деятельности, приводящий к какому-то необходимому действию.

В деятельности малых предприятий при принятии решений собственниками важную роль играет временной фактор (насколько быстро деятельность малого предприятия способна реагировать на изменения конъюнктуры рынка). Именно этим фактором определяется индивидуальность в принятии решений в малых предприятиях (у руководителей малых предприятий нет времени на длительное обсуждение требуемого решения, так как они должны приниматься в ограниченные сроки). В результате чего руководителю приходится это делать единолично, беря на себя ответственность и риски за его последствия. При этом принятое решение несет в себе значительную долю субъективного восприятия руководителем-собственником изменений среды при его принятии.

Исследователи малых предприятий, как, например, И.В.Баранова, отмечают, что специфическая тактика предпринимателя является значительным фактором успеха создания и деятельности предприятия. Обязательно присутствуют при этом личная инициатива и инновационное поведение. Предприниматель активен по собственной воле, ищет новые пути, не делегирует ответственность сотрудникам и решение сложных проблем. При учреждении и в процессе деятельности подобного предприятия перед предпринимателем возникает множество барьеров, для преодоления которых он должен обладать такими качествами, как настойчивость и упорство в достижении целей. Поэтому, на наш взгляд, в системе менеджмента малого предприятия должны применяться тренинги менеджеров и собственников бизнеса с использованием последовательных организационных изменений.

В результате вышеуказанных особенностей малого бизнеса организационные изменения в малых предприятиях носят локальный характер, т.е. касаются определенных систем управления без стратегического планирования и часто не связаны системно между собой. Они не сопровождаются оптимально продуманной программой изменений. Поэтому реализуются хаотично, а вводимые новшества не регулярны и слабо контролируемы в исполнении. Кроме того, основной (а нередко и единственной) целью деятельности малого предприятия становится максимизация получения прибыли. Это должно оказывать существенное влияние на выработку стратегии малого предприятия и на процесс принятия решений по хозяйственным вопросам. Следовательно, в бизнес-планировании организационных изменений и развитии человеческого потенциала возникает потребность использования методов стратегического планирования и выявления стратегических зон развития малого предприятия.

В связи с этим отметим еще одну проблему. Часто собственники и руководители малых предприятий плохо представляют себе, что значит осуществлять стратегическое планирование. Они не владеют инструментарием решения этой управленческой задачи и не знают, как приступить к ее исполнению. Появление такой ситуации не случайно. Для подготовки и проведения управленческих изменений в малом предприятии требуются соответствующие знания в развитии человеческого потенциала и опыт, которые часто отсутствуют у российских предпринимателей. Усиливающаяся тенденция к получению управленческого образования среди руководителей малых предприятий проявляется в росте конкурса при наборе участников «Президентской программы» в Сибирском федеральном университете. Однако необходимо, чтобы каждый предприниматель-собственник имел полное представление о формах и методах организационных изменений в стратегических зонах развития, когда они требуются и как они должны осуществляться. Также необходимо подчеркнуть, что развитие человеческого потенциала менеджмента и собственников малых предприятий должно включать в себя организацию предпринимательских инкубаторов и стажировок собственников малого бизнеса в зарубежных предпринимательских системах как части использования программ ВТО.