

В практике формирования выделяют два вида кадрового резерва:

- *оперативный резерв*, куда зачисляются кандидаты на замещение определенных ключевых должностей, готовые приступить к работе немедленно или в ближайшем будущем (от 1 до 3 месяцев), а также кандидаты на должности, которые станут вакантными в ближайшее время (1–2 года) и требуют конкретной подготовки кандидатов;

- *стратегический резерв*, в который входят в основном молодые сотрудники, имеющие высокий профессиональный уровень и обладающие лидерскими наклонностями, которые в перспективе смогут занимать эти должности сроком до 10–15 лет. При этом отмечаются случаи, когда один и тот же работник одновременно находился как в оперативном (как наиболее приемлемый кандидат на замещение должности на низших уровнях управления), так и в стратегическом резерве. В последнем случае руководство организации и сам работник рассматривают возможность замещения им должности на высших уровнях управления через ряд промежуточных назначений. Стратегический резерв, таким образом, выступает своеобразным мотивирующим фактором для работников, помогая им наглядно представить возможности своего карьерного роста и количество требуемых для этого усилий.

Таким образом, формирование кадрового резерва на предприятии способствует не только эффективной мотивации работников, но и достижению стратегических целей предприятия.

Т. В. Тренихина

## **ОСНОВНЫЕ ПРОБЛЕМЫ КРЕДИТОВАНИЯ БИЗНЕСА МАЛОГО ПРЕДПРИЯТИЯ**

Малые предприятия нуждаются в средствах для развития бизнеса, особенно на его ранних стадиях, но лишь 10% из них могут получить кредиты. Почему же нет бума на рынке микрофинансирования?

Сегодня уже складывается двухуровневая система банковского кредитования малого бизнеса. Крупнейшие банки и международные финансовые организации выделяют средства для программ кредитования и принимают на себя значительную часть кредитного риска. Банки-агенты второго уровня выдают кредиты и ищут проекты финансирования. Зачастую они

используют технологии и методики кредитования, которые заимствуют у банков-организаторов первого уровня. Такая модель не исключает реализацию самостоятельных программ кредитования отдельными банками. Однако большинство наших банков не готовы одновременно кредитовать малый бизнес и выступать организаторами программ кредитования для сторонних банков-провайдеров.

Большинство финансовых посредников в регионах существуют за счет краткосрочных вкладов. Потому эти банки не могут предоставлять долгосрочные займы предпринимателям для обновления основных фондов. Банки ограничиваются краткосрочным кредитованием на пополнение оборотных средств (на срок до 1 года, а чаще – на 3–6 месяцев). Такая осторожность повышает надежность местных банков, но, к сожалению, краткосрочные займы не дают возможности малым предпринимателям модернизировать свое производство.

Кроме того, большинство региональных банков относительно невелико. Даже средние займы местным предприятиям на обновление их производственной базы создают для таких банков повышенные кредитные риски. К тому же выдача этих кредитов небольшими банками может повлечь за собой нарушение ряда нормативов, установленных Банком России. Банки не способны в одиночку обеспечить кредитование развития малого предпринимательства.

Банки неохотно идут на выдачу большого числа мелких кредитов на развитие ввиду высоких операционных издержек, связанных с оценкой и контролем каждого из них. В результате даже предприятия, желающие получить кредит на сумму от 10 до 20 тыс. долларов, испытывают трудности с поиском внешних источников финансирования.

У региональных банков нет современных эффективных технологий кредитования бизнесменов. Отпугивают их и высокие риски при кредитовании, и ограниченные возможности по обеспечению этих кредитов. Так, на Западе, как свидетельствует статистика, в течение первых пяти лет с момента создания более 70% малых предприятий проходит через процедуру банкротства.

Банковское кредитование малого бизнеса имеет свои особенности, прежде всего это высокая доля и абсолютная величина операционных (непроцентных) расходов в процессе кредитования, что связано с незначительным размером и сроком самого кредита. Кроме того, невозможно обеспе-

чить достаточную рентабельность операций за счет небольших в абсолютной величине процентных доходов банка. Возникают сложности рефинансирования и управления кредитным портфелем, включающим большое число разнообразных маленьких кредитов.

Также мешает осваивать перспективный рынок микрофинансирования отсутствие механизмов разделения кредитного риска по кредитам малых предприятий. Например, не существует системы гарантий и страхования рисков невозврата по кредитам. Расходы, связанные с обращением взыскания на предмет залога, слишком высоки. Сегодня вернуть залог через суд достаточно сложно, на это уходит много времени и средств. К тому же отсутствуют адекватное залоговое законодательство и инфраструктура реализации залогов. Если следовать действующим нормативным актам, то залог, как правило, реализуется не более чем за половину его действительной стоимости. Продажа залога осуществляется через систему тендеров, и его цена заметно падает из-за плохой организации торгов. Потому банки-кредиторы требуют от потенциальных заемщиков 200% залогового обеспечения кредита, что не под силу многим предпринимателям.

У предпринимателей много своих внутренних проблем, которые затрудняют получение банковских кредитов. Это:

- ограниченность предложения кредитов для малого бизнеса и отсутствие конкурентного рынка услуг по кредитованию. На уровне региона это, в свою очередь, приводит к сохранению относительно высоких процентных ставок и невозможности получения инвестиционных кредитов на срок более 1 года;
- непрозрачная и недостоверная отчетность, отсутствие стимулов для адекватного отражения финансовых результатов в отчетности, что снижает возможность получения в банках кредитов на пополнение оборотных средств и инвестиционные цели;
- незначительный масштаб бизнеса малого предпринимательства, затрудняющий оценку его состояния;
- низкое качество проработки бизнес-планов при привлечении кредитов;
- нестабильность законодательства, главным образом в области налогообложения малых предприятий;
- незначительный размер собственных средств и отсутствие ликвидных активов, которые малые предприятия могли бы использовать в качестве

залога по кредиту. Отсутствие иного обеспечения, ограниченность программ кредитования под залог автотранспортных средств и недвижимости;

- несоответствие рентабельности малых предприятий размеру процентных ставок по кредитам, к которым добавляются разнообразные взимаемые банком комиссии;

- сложность и длительность процедуры получения банковского кредита, часто усугубляющейся недостаточной квалификацией заемщика для надлежащего оформления всех необходимых документов.

Только что созданное предприятие имеет минимальные шансы на получение кредита на развитие бизнеса. Банки просто не финансируют предпринимателей на нулевом цикле развития бизнеса. Как правило, финансовые организации устанавливают минимальный срок, в течение которого малое предприятие должно не только просуществовать, но и показать прибыль. Например, минимальный период в Сбербанке – 6 месяцев. Кроме того, в большинстве случаев обязательным условием получения займа является перевод на обслуживание в банк расчетного счета малого предприятия.

Таким образом, главной проблемой для выдачи кредита на развитие бизнеса остается отсутствие или недостаточность стартового капитала малого предприятия.

Чтобы исправить критическую ситуацию, нужны усилия обеих сторон. Для кредитных организаций могут быть эффективны следующие способы решения проблем:

- внедрение в банках стандартизированных процедур, позволяющих снизить себестоимость операций по кредитованию и сократить срок рассмотрения кредитных заявок малого предприятия;

- увеличение срочности пассивов банков, что позволит снизить разрывы между активами и пассивами по срокам востребования и погашения и улучшит их ликвидность, внедрение механизмов рефинансирования;

- создание на федеральном и региональном уровнях механизмов снижения кредитных рисков через различные схемы гарантирования и обеспечения кредитов малых предприятий, привлечение крупных предприятий области к поручительству за малые и средние предприятия;

- совершенствование нормативных требований Банка России, направленных на удешевление банковского бизнеса, что позволит снизить процентные ставки по кредитам.

Комплекс мер, связанный с преодолением внутренних трудностей малых предприятий, является, по сути, перечнем мероприятий по поддержке малого бизнеса. Среди них можно выделить лишь те шаги, которые в большей степени, нежели остальные, способны в кратчайшие сроки обеспечить заметный эффект: субсидирование процентной ставки по кредитам для малых предприятий, работающих в отраслях с низкой рентабельностью; стабилизация налогового режима для малых предприятий; меры, направленные на повышение прозрачности малого бизнеса; развитие инфраструктуры поддержки и образовательная работа в среде малых предприятий; создание фондов поддержки малых предприятий, которые бы оказывали помощь в сборе документации и обучении работе с банками; стимулирование форсированного формирования фонда кредитных историй.

Решение этих проблем на федеральном и местном уровнях будет способствовать развитию кредитования малого предпринимательства.