

## ЭТАПЫ УПРАВЛЕНИЯ МАЛЫМ ПРЕДПРИЯТИЕМ

**В.С. Титов, А. Хайдар, А.А. Кузнецов**

Кафедра инженерного бизнеса и управления предприятием  
Российский университет дружбы народов  
Ул. Орджоникидзе, 3, Москва, Россия, 117923

Исходя из зарубежного и отечественного практического опыта управления авторы предлагают совершенствовать систему управления, выделив три этапа управления малым предприятием. Предлагаемая модель управления поможет формализовать процесс управления малым предприятием, а следовательно, повысить эффективность деятельности предприятия.

**Ключевые слова:** управление малым предприятием, бизнес-диагностика, финансово-экономический анализ, адаптивно-ситуационное управление.

При рассмотрении принципов управления в первую очередь необходимо учитывать неблагоприятное воздействие окружающей среды. Организация управления, основанная на системном стратегическом подходе, предполагает проведение бизнес-диагностики (диагностики внешней и внутренней среды) предприятия, определение стратегии развития бизнеса и на этой основе разработку организационных аспектов координации бизнес-процессов. Такой подход позволит снизить самую важную неопределенность бизнеса — конъюнктурную.

На основе имеющегося опыта управления предприятием авторы предлагают усовершенствовать систему управления, выделив три основных этапа управления малым предприятием.

### **Этап 1.** Диагностика внутренней и внешней среды малого предприятия

Успешное управление малым предприятием невозможно без глубокого понимания конкурентной внешней среды в сочетании с анализом собственных возможностей предприятия. Это предопределяет необходимость проведения анализа рынка и внутреннего аудита предприятия как важнейшего этапа в совершенствовании системы управления. Оценка внешней среды предприятия и внутреннего анализа деятельности предприятия уже разработаны и применяются на практике. Однако требуется их адаптация к специфике поставленных задач. Во многом это обусловлено размерами предприятия, имеющимися у него ресурсами, что, в свою очередь, определяет структуру требуемых данных, методы их получения и анализа. Полная диагностика внешней и внутренней среды предприятия — весьма дорогостоящий процесс, поэтому диагностика малого предприятия должна проводиться в основном на основе внутренней информации, для сбора которой целесообразно использовать методы опроса и работы с внутренними документами.

В процессе проведения диагностики можно провести анкетный опрос специалистов предприятия, проанализировать существующую документацию (организационную структуру, положения о подразделениях и должностные обязанности, договоры с клиентами и т.д.), а также попытаться ответить на ряд ключевых во-

просов: на кого ориентирован бизнес предприятия; каковы стратегические цели и перспективы развития предприятия и др.

Такая диагностика деятельности предприятия с использованием анкетного опроса специалистов предприятия позволяет:

- выявить основные проблемы бизнеса предприятия;
- определить (формализовать) стратегические установки в отношении каждого бизнеса (сохранение статус-кво, расширение и т.д.);
- отразить сложившиеся информационные, материальные и финансовые потоки внутри подразделений и между ними, а также внешние информационные взаимодействия;
- собрать предложения сотрудников предприятия по усовершенствованию управления, а также отзывы, замечания и предложения клиентов о продукции и услугах малого предприятия.

## **Этап 2. Коммерческое бюджетирование**

Диагностика должна быть дополнена финансово-экономическим анализом: анализом структуры затрат, структуры баланса и оборотных средств, сложившихся денежных потоков, ликвидности, оборачиваемости и финансовой устойчивости, а также доходности и эффективности деятельности предприятия. Такой анализ проводится при помощи методики коммерческого бюджетирования предприятия.

Методические вопросы построения системы бюджетирования рассмотрены в ряде работ Дж. Шима, Дж. Сигела, Д. Хана [4; 5].

Система бюджетирования — это специфическая управленческая технология, основанная на процессе планирования финансовой деятельности организации которая в конечном счете сводится в итоговый документ — бюджет предприятия.

Таким образом, основой технологии бюджетирования является построение сводного документа, в котором отражается вся информация. Таким образом, все бизнес-процессы представляются в терминах затрат и результатов и становятся прозрачными для менеджеров предприятия.

В целом система бюджетирования призвана обеспечить согласование (взаимосвязь) стратегического, тактического и оперативного управления на предприятии. Система бюджетирования должна четко регламентировать и определять ограничения, в рамках которых должны действовать структурные подразделения малого предприятия, чтобы достичь заданной цели. Тем самым система бюджетирования позволяет планировать и контролировать эффективность деятельности различных подразделений предприятия, а также соблюдение основных регламентирующих предписаний и норм.

Процедуры технологии бюджетирования с доведением до практического инструментария (электронных таблиц) применительно к западным малым предприятиям рассмотрены Т. Дикки, который предлагает выделение центров финансовой ответственности, проектирования финансовых отчетов и их увязки в единую компьютерную модель бизнеса. Однако все эти вопросы рассмотрены применительно к западной системе ведения бизнеса и не могут быть напрямую перенесены на российские малые предприятия. По мнению авторов, российский малый биз-

нес как объект планирования имеет ряд особенностей, которые определяют специфику системы бюджетирования малого предприятия.

Специфика отечественных малых предприятий заключается прежде всего в отсутствии многоуровневого управления, поэтому степень самостоятельности подразделений таких предприятий, как правило, невелика и ответственным лицом является директор.

Следующей важной особенностью планирования деятельности малого предприятия является возможность составления бюджетов на нулевой базе. Это связано как с гибкостью и адаптивностью малого бизнеса, так и тем фактом, что технологические показатели на малых предприятиях менее устойчивы, косвенные затраты также изменчивы, поэтому довольно сложно сформировать нормативную базу.

С методической точки зрения на малом предприятии эффективно использование восходящего принципа бюджетирования (снизу вверх). Это означает, что первичная информация используется для построения частных функциональных бюджетов подразделений предприятия (центров финансовой ответственности), которые затем интегрируются в сводные, функциональные бюджеты предприятия. Если предполагается проведение сравнительного анализа эффективности деятельности различных подразделений предприятия, то возможно формирование частных планов прибылей и убытков, в которых отражаются условные финансовые результаты работы подразделений.

### **Этап 3. Адаптивно-ситуационный анализ**

Методическим инструментом адаптивно-ситуационного анализа является функция контроля, которая предполагает сравнение фактических результатов с показателями бюджета. При наличии отклонений анализируются причины их появления и принимаются решения о корректировке планов и бюджетов.

Анализируя опасные факторы риска, предприниматель принимает решения для устранения нежелательных тенденций, а также осуществляет расчет ожидаемых последствий в результате той или иной корректировки. Допустимые, а также неопасные факторы риска могут не рассматриваться. Основное же внимание должно быть уделено опасным факторам риска. В результате разумных и допустимых корректировок получается сбалансированный по финансовым ресурсам бюджет. Адаптивно-ситуационный анализ в условиях нестабильной экономической среды позволяет повысить эффективность и оперативность принятия управленческих решений и составляет основу механизма управления малым предприятием.

Предлагаемая модель управления поможет формализовать процесс управления малым предприятием, а следовательно, повысить эффективность деятельности предприятия.

## **ЛИТЕРАТУРА**

- [1] Семенов Г.В., Николаев М.В., Савеличев М.В. Исследование и оценка организационной эффективности систем управления. — Казань: Изд-во Казанского ун-та, 2004.
- [2] Бондарь Н.П., Васюхин О.В., Голубев А.А., Подлесных В.И. Эффективное управление фирмой: современная теория и практика. — СПб.: Бизнес-пресса, 2005.

- [3] *Бланк А.* Управление финансовой безопасностью предприятия. — М.: SmartBook, 2009.
- [4] *Шим Дж., Сигел Дж.* Коммерческое бюджетирование. — М.: Инфра-М, 1996.
- [5] *Хан Д.* Планирование и контроль: концепция контроллинга. — М.: Финансы и статистика, 1997.

## **STAGES OF MANAGEMENT OF THE SMALL ENTERPRISE**

**V.S. Titov, A. Haidar, A.A. Kuznetsov**

Faculty of Engineering business and operations of business  
The Russian university of friendship of the peoples  
*Orgonikidze str., 3, Moscow, Russia, 117923*

Proceeding from practical experience of management complemented by study of foreign and domestic experience, the authors offer to improve a control system, having allocated three basic stages of management of the small enterprise. The offered model of management will help to formalize process of management of the small enterprise, and, hence to raise(increase) efficiency of activity of the enterprise.

**Key words:** the management of the small enterprise, business diagnostics, financial and economic analysis, adaptive management.