

УДК 658.532

UDC 658,532

**ИСПОЛЬЗОВАНИЕ СОВРЕМЕННЫХ  
УПРАВЛЕНЧЕСКИХ ТЕХНОЛОГИЙ НА  
ПРЕДПРИЯТИЯХ МАЛОГО БИЗНЕСА**

**THE USE OF MODERN MANAGEMENT  
TECHNOLOGIES BY COMPANIES OF SMALL  
BUSINESS**

Васильева Лорина Федоровна  
доктор экономических наук, профессор кафедры  
«Экономика и финансы»  
*Краснодарский филиал Финансового университета  
при Правительстве Российской*

Vasilyeva Lorina Fedorovna  
Doctor of Economical Sciences, associate professor at  
the Department of Economy and Finance  
*Krasnodar branch of the Financial University under  
the Government of the Russian Federation*

Васильев Станислав Кимович  
старший преподаватель кафедры «Маркетинга и  
управления предприятием»  
*ФГБОУ ВПО «Кубанский государственный  
технологический университет», Россия*

Vasilyev Stanislav Kimovich  
senior lecturer in the Marketing and Company  
Management department  
*VPO "Kuban State University of Technology", Russia*

Маничкина Маргарита Владимировна  
кандидат экономических наук, доцент кафедры  
«Экономика и финансы»  
*Краснодарский филиал Финансового университета  
при Правительстве Российской Федерации*

Manichkina Margarita Vladimirovna  
Candidate of Economical Sciences, associate Professor  
at the Department of Economy and Finance  
*Krasnodar branch of the Financial University under  
the Government of the Russian Federation*

Купина Виктория Валерьевна  
кандидат экономических наук, доцент кафедры  
«Экономика и финансы»  
*Краснодарский филиал Финансового университета  
при Правительстве Российской Федерации*

Kupina Victoria Valeryevna,  
Candidate of Economical Sciences, associate professor  
at the Department of Economy and Finance  
*Krasnodar branch of the Financial University under  
the Government of the Russian Federation*

Представлен анализ современных управленческих технологий: их назначение, инструментарий, особенности применения в процессе функционирования предприятий малого бизнеса. Детально оценены преимущества и специфика применения сбалансированных управленческих систем в процессе управления предприятиями малого бизнеса в строительстве, общественном питании и торговле. Использование предлагаемых управленческих технологий позволяет существенно увеличить рентабельность продаж предприятий малого бизнеса

The analysis of modern administrative technologies is presented: their use, toolkit, features of application in the course of functioning of the companies of small business. Advantages and specificity of application of the balanced administrative systems in managerial process by the enterprises small business in building, public catering and trade are estimated in details. The use of the offered administrative technologies allows to increase essentially profitability of sales of companies of small business

Ключевые слова: УСЛУГИ, ТЕХНОЛОГИИ, СИСТЕМЫ, ИНСТРУМЕНТАРИЙ, ПЛАНИРОВАНИЕ, МАРКЕТИНГ, МЕНЕДЖМЕНТ, ПРОИЗВОДСТВО, БЕНЧМАРКЕТИНГ, КАЧЕСТВО, ЗАТРАТЫ, РЕСУРСЫ, РЕНТАБЕЛЬНОСТЬ, ОПТИМИЗАЦИЯ, ЭФФЕКТИВНОСТЬ

Keywords: SERVICES, TECHNOLOGIES, SYSTEMS, TOOLKIT, PLANNING MARKETING, MANAGEMENT, MANUFACTURE, BENCH MARKETING, QUALITY, EXPENSES, RESOURCES, PROFITABILITY, OPTIMIZATION, EFFICIENCY

Одним из эффективных направлений, нашедших широкое применение в процессе управления предприятием, является использование современных управленческих технологий. Эти технологии располагают

большим количеством разнообразных инструментов. Первоначально используемые инструменты были направлены в основном на оптимизацию расходов организации. Но по мере совершенствования функций указанных технологий, расширения охватываемого временного горизонта, более тесного взаимодействия с управлением и усложнения самих хозяйственных систем применяется все более эффективный инструментарий.

Современные управленческие технологии используются обычно для оптимизации обеспечения ресурсами, затрат, инноваций, инвестиций, маркетинга, финансов. При этом их инструменты подразделяют, в основном, по временному или функциональному признакам. Предприятия, обоснованно внедрившие соответствующий инструментарий, получают значительный экономический эффект за счет упрощения процедур планирования, получения своевременной информации о собственной деятельности и принятия оптимального управленческого решения.

Управленческий инструментарий для малого бизнеса целесообразно систематизировать по следующим элементам: маркетинг, планирование, менеджмент. Для указанных направлений предлагается использование следующих технологий и инструментов применительно к управлению предприятиями малого бизнеса (табл. 1).

**Таблица 1 - Предлагаемые управленческие технологии и инструменты**

Направленность технологий	Виды технологий и инструментария
<b>Маркетинг</b>	
Стратегический	анализ сферы сбыта и структуры потребления анализ конкурентных сил Портера модель Мак-Кензи сравнение профилей продуктов с конкурентами бенчмаркинг
Тактический	оптимизация размеров партий готовой продукции портфолио-анализ ситуационный анализ деловые игры
<b>Планирование</b>	
Общее	бюджетирование
Стратегическое	иерархия стратегий расчет экономической прибыли по стратегическим альтернативам
Тактическое	сбалансированная система показателей (Balanced Scorecard)
Оперативное	финансовое планирование планирование производственного результата показатели эффективности по подразделениям
<b>Менеджмент</b>	
Общий	методы логистики (инструментарий логистики)
Стратегический (позиционирование)	модель Менделоу «заинтересованное лицо» расчет количества стратегических зон хозяйствования технология «дерева целей»
Стратегический (анализ)	ABC-анализ, XYZ-анализ, SWOT-анализ, PEST-анализ анализ сценариев (построение сценариев) методы линейного программирования анализ альтернативы: аутсорсинг - производство анализ системы управления предприятием управление по «слабым» сигналам
Стратегический (выбор)	анализ GAP, CVP-анализ матричные анализы: БКГ, «Шелл», «Дженерал Электрик», ADL-LC, матрица аутсорсинга
Тактический	сетевое планирование, график Гантта проектирование организационных структур управление по целям управление изменениями
Оперативный	система документооборота анализ точки безубыточности функционально-стоимостной анализ (ФСА)
<b>Ресурсосбережение</b>	
Стратегическое	сравнение затрат в цепочке ценностей таргет-костинг
Тактическое	маржинальный анализ ступенчатый расчет сумм покрытия функциональная калькуляция издержек целевое управление затратами анализ граничных (предельных) издержек анализ издержек по центрам учета и отчетности методика учета затрат и калькулирования себестоимости Just-in-time (JIT)

В условиях постоянно развивающегося рынка менеджеры должны руководствоваться информацией о том, во что же в действительности обходится предприятию тот или иной вид деятельности, вне зависимости от величины управленческих затрат. Этой задаче отвечает, прежде всего, система Direct Costing, отличительной особенностью которой является учет сумм покрытия или предельных затрат. Применяя ее, можно оперативно изучать взаимосвязи между объемом производства, себестоимостью и выручкой.

Эффективным методом расчета полной себестоимости стал ABC - Costing (Activity Based Costing - т.е. «учет по видам деятельности» или «расчет затрат на основе бизнес-процессов»). Этот метод устраняет два самых крупных недостатка традиционных методов учета:

- отсутствие ориентации на экономию затрат и реинжиниринг бизнес-процессов. ABC дает менеджерам необходимую для этого информацию, а котловой метод, или Direct Costing - нет;

- невозможность точного подсчета полных издержек производства отдельного продукта.

Классические системы учета и управления затратами ориентированы на оперативный уровень управления бизнесом, в то время как основа конкурентоспособности закладывается на уровне стратегическом. Поэтому в последние годы среди менеджеров традиционные инструменты управления затратами дополняются прогрессивным методом целевого стратегического управления затратами таргет-костинг (Target Costing). Основная задача данной системы: определение такой себестоимости отвечающей требованиям рынка продукции, которая при цене, жестко заданной рынком, позволит предприятию получить планируемую прибыль. Исходя из этого, принципами системы таргет-костинг можно определить следующие:

- первостепенная и постоянная ориентация на требования рынка и

потребителей;

- калькуляция целевых затрат для новых услуг, а также их составных частей, позволяющих достичь желаемых, заранее заданных, прибыли и других экономических результатов при существующих рыночных условиях;

- учет влияния на себестоимость продукции пожеланий потребителей по качеству и срокам оказания соответствующих услуг;

- использование концепции жизненного цикла услуги.

Анализируя тенденции современного стратегического менеджмента и маркетинга, можно отметить большую значимость системы целевого управления затратами и таргет-костинга в инструментарии современного управления. Практика работы ведущих компаний мира убеждает в необходимости широкого использования таргет-костинга на предприятиях малого бизнеса. Именно таргет-костинг дает возможность руководству компании принимать управленческие решения о производственной программе уже на ранних стадиях жизненного цикла товара (на стадии его разработки).

Наиболее важным инструментом современных управленческих технологий, имеющим значение при любых видах деятельности предприятия, является контроль соответствия фактических показателей плановым (анализ отклонений) и связанные с ним анализ проблем и система раннего предупреждения. С помощью анализа отклонений определяется степень достижения стратегических целей и тем самым характеризуется эффективность стратегического управления. Е. В. Толкачева рекомендует осуществлять данный анализ на информационной базе сбалансированной системы показателей (Balanced Scorecard, BSC), широко распространяемой в настоящее время в мировой практике. Использование сбалансированной системы показателей для анализа отклонений обусловлено высокой ее эффективностью.

Стратегическое управление ориентирует предприятие на повышение качества, снижение затрат, реализацию фирменных стратегий на базе разработки инноваций. Достижению выбранной стратегической цели препятствует проблема согласования экономических решений, относящихся к разным подсистемам управления, для ее преодоления необходимы индикаторы работы предприятия. Практика использует большое количество показателей, которые можно отразить в виде дерева целей, с последующей его оптимизацией. В их числе – увеличение объемов производства и продаж, повышение прибыли и рентабельности; увеличение доли фирмы на рынке и темпа роста спроса на товары и услуги предприятия. При этом особое значение имеют организационно-экономические показатели. По нашему мнению, сбалансированная система показателей представляет собой сочетание традиционных финансовых параметров, характеризующих прошедший период, с другими характеристиками, в том числе нефинансовыми, описывающими стратегические перспективы развития предприятия. Привлекательность сбалансированной системы показателей оказалась настолько велика, что на начало 2014 г. ее используют в той или иной форме уже более 70% компаний, входящих в список «Top-500 Fortune». Сбалансированная система показателей является не просто инструментом стратегического управления фирмы, но и помогает лучше разобраться в том, как функционирует предприятие, понять, что нужно изменить и как это сделать.

В ходе ее разработки решаются задачи выбора критериев оценки деятельности предприятия, в частности указываются следующие четыре перспективы сбалансированной системы показателей:

- финансовая составляющая (определяются важнейшие показатели для акционеров);
- организационные процессы (методика организации деятельности

предприятия для достижения поставленных целей);

- отношения с потребителями (определение ценности компании, ее товаров и услуг в глазах потребителей);

- инфраструктура фирмы (организация работы с персоналом и особенности инфраструктуры предприятия для решения поставленных задач).

Сбалансированная система показателей является в настоящее время наиболее развитым инструментом отображения стратегии организации. Она позволяет описывать причинно-следственные связи целей на финансовом, маркетинговом, процессном и технологическом уровнях и эффективно оценивать их достижения путем интерпретации качественных и количественных характеристик.

Выбрать такие показатели из огромного числа возможных вариантов, которые являются отражением ключевых факторов эффективности каждого из стратегических направлений развития, - вот одна из основных и самых сложных задач построения сбалансированной системы показателей. Многие показатели будут казаться важными и нужными, но для ускорения и значительного упрощения работы следует отбрасывать те из них, которые не будут существенны для реализации стратегии и достижения успеха и окажутся трудны в оценке. В сбалансированную систему показателей могут не входить такие характеристики, как выручка, прибыль, поскольку они, как и многие другие, являются обобщенным результатом совокупного действия ряда факторов. При этом, необходима разработка механизма и моделей, увязывающих все отобранные показатели в единую систему.

Рекомендации, сделанные в процессе анализа сбалансированной системы показателей, позволяют разработать и внедрить ее рациональные разновидности с учетом специфики процесса стратегического управления на исследуемых предприятиях.

Анализ плановых и фактических данных, а также отклонений делает возможным осуществление обратной связи. В системе анализа плановых и фактических показателей на основе обратной связи обрабатываются данные об уже свершившихся хозяйственных фактах, которые формируются в системе производственного учета. Благодаря комбинированной прямой и обратной связи при сравнении плановых и фактических данных объединяются реальные и предполагаемые показатели не только прошлого и настоящего, но и будущего. Вследствие этого соответствующее подразделение имеет возможность предоставить руководителям разных уровней управления необходимую информацию для принятия управленческих решений в интересах будущего развития предприятия. Таким образом, отклонения - это сигналы о необходимости планирования мероприятий по совершенствованию процессов оказания услуг.

Анализ отклонений достигнутых показателей деятельности предприятий от целевых является одной из основных функций современных управленческих технологий. Отклонения - это сигналы о необходимости планирования мероприятий по совершенствованию производства, что делает возможным осуществление обратной связи.

При рассмотрении и анализе отклонений оцениваются основные показатели деятельности изучаемого предприятия. Вместе с тем в управленческих технологиях активно утверждается бенчмаркинг - процесс систематического и непрерывного измерения и оценки процессов предприятия и их сравнения с процессами организаций-лидеров с целью получения информации, полезной для усовершенствования собственной деятельности.

Наши предложения по использованию системы бенчмаркинга в отличие от имеющихся рекомендаций предполагают использование для сравнения данных не только предприятий-лидеров, но и других



предприятий, независимо от достигнутых ими конечных показателей деятельности.

В этой связи управление любым отдельным предприятием может быть эффективным лишь при наличии внешней информации по всем направлениям деятельности других аналогичных организаций. Каждое предприятие, будучи экономически самостоятельным, в то же время не должно рассматриваться как замкнутое экономическое явление, оно должно развиваться в сопоставлении с другими фирмами, по крайней мере, в сфере одной отрасли или в пределах соответствующего региона. Исходя из этого, управление предприятием в применении к отраслевой или региональной системе можно определить как планомерное совершенствование его деятельности по отстающим направлениям до прогрессивного уровня, достигнутого в отрасли или в регионе. Достигается это путем выравнивания экономических условий производства и оказания услуг дифференцированно по каждому направлению деятельности. Основанием для такого выравнивания и принятия соответствующих конкретных решений является сравнительный анализ предприятий по универсальной системе показателей.

В системе анализа плановых и фактических показателей на основе обратной связи обрабатываются данные об уже свершившихся хозяйственных фактах, которые формируются в системе производственного учета. Благодаря комбинированной прямой и обратной связи при сравнении плановых и фактических данных объединяются реальные и предполагаемые показатели не только прошлого и настоящего, но и будущего. Вследствие этого руководителям разных уровней управления представляется соответствующая информация для принятия оптимальных управленческих решений.

Бенчмаркинг в сфере малого бизнеса реализуется на двух уровнях: стратегическом и тактическом. Стратегический бенчмаркинг - это процесс

обеспечения соответствия стратегии предприятия ключевым факторам успеха в отрасли и стратегиям поведения конкурентов. Его цель - найти идеи по улучшению, совершенствованию бизнеса, которые приведут к новому организационному уровню, повысят конкурентоспособность самой услуги и предприятия, ее оказывающего. Тактический бенчмаркинг - более детальный, направленный на то, чтобы различные функциональные области деятельности фирмы (себестоимость производства, эффективность и качество услуг, исследования и разработки) были достаточны для превосходства над конкурентами и создания конкурентного преимущества.

Эффективность применения бенчмаркинга в системе управленческих технологий определяется созданием постоянно действующего механизма исследования, измерения и адаптации достижений по разным направлениям других предприятий к деятельности данной фирмы. Он должен включать в себя кроме изучения степени и характера конкуренции, поведения поставщиков, потребителей и их покупательной способности, угрозы замены продуктов и услуг, также и сравнительную оценку деятельности по сопоставимым показателям предприятий.

При этом необходимо определить:

- какие имеются у сравниваемых предприятий в настоящем и могут быть в ближайшем будущем наиболее прибыльные рынки или их сегменты;
- каковы основные факторы успеха и как они отличаются друг от друга в перспективе.

На основе сравнительного анализа был определен материал для расчета возможного потенциала по внешним и внутренним факторам в среднем по группе сравниваемых предприятий, что позволило определить причины того, почему некоторые из них превосходят этот уровень, а другие отстают от него. При этом была определена общая совокупность оценок по разным направлениям деятельности организаций. С учетом

этого была рекомендована стратегия постепенного снижения цен для увеличения доли фирмы на рынке, где присутствовали в основном финансово слабые конкуренты. В другом случае рекомендована стратегия повышения качества услуг за счет внедрения инноваций. Это позволило не только увеличить цены на предлагаемые услуги, но и увеличить долю предприятия на рынке.

Поэтому по системе показателей важно определить, как сравниваемые предприятия распределяют свои ресурсы сейчас и каковы тенденции на будущее: уровень затрат, виды и качество услуг, цены, системы продаж и обслуживания клиентов, маркетинговые усилия. Полученная в результате сравнительного анализа информация помогает использовать ключевые факторы успеха в разрезе различных функциональных направлений: расширения производства, введения новых услуг, ценообразования, продаж, маркетинга, персонала и технологий.

За годы существования и использования в развитых странах бенчмаркинга в качестве инструмента управления сложился алгоритм его применения, который, на наш взгляд, может быть использован в сфере малого бизнеса. Алгоритм включает следующую последовательность действий:

- определение функциональных областей, факторов и показателей для анализа;
- отбор сравниваемых предприятий внутри и вне отрасли;
- сбор данных и оценка показателей предприятий по выбранным факторам;
- сравнение показателей фирмы и других обследованных предприятий;
- разработка и реализация программы мероприятий для улучшения показателей данного предприятия.

Рассмотрим применение элементов бенчмаркинга на предприятиях

строительства, торговли и общественного питания города Краснодара. Предприятия общественного питания (кафе и рестораны) по годам предшествующего периода (2008-2013 гг.) имели различные значения рентабельности продаж в соответствии с эффективностью их работы в рыночных условиях. Анализ данных значений позволяет определить, что наиболее вероятный прирост рентабельности продаж на следующий плановый период (2015 г.) при сложившихся условиях их работы составляет от 3 до 5%.

Анализ рентабельности продаж по группе торговых предприятий (небольших продовольственных магазинов) показывает, что общие тенденции позволяют повысить рентабельности продаж не менее чем на 3%.

Данные о возможном росте рентабельности продаж на 2-4%, при внедрении указанных управленческих технологий, были получены применительно к ремонтно-строительным предприятиям.

На всех указанных предприятиях проведен анализ их показателей по приведенной методике, что позволило определить их потенциальные возможности. Результаты такого анализа позволили разработать программу совершенствования управления производственных и торговых предприятий, с учетом выполнения которых в плановом периоде может быть достигнут рост рентабельности продаж не менее чем на 2%.

Результаты представленного исследования свидетельствует об эффективности использования описанных современных управленческих технологий в сфере услуг.

#### Список литературы

1. Болдырева Л.В., Солонина С.В. Институциональная диверсификация национальной экономики как ключевая парадигма повышения инвестиционной привлекательности российских регионов. Политематический сетевой электронный научный журнал Кубанского государственного аграрного университета. 2014. - № 99.- С.843-856.

2. Васильева Л.Ф., Васильев С.К., Уфимцев Г.С. Анализ инвестиций в <http://ej.kubagro.ru/2014/10/pdf/012.pdf>

инновационные проекты. Материалы международной научно-практической конференции «Россия и современный мир: ключевые проблемы и решения в экономической, правовой и социальной сферах». Краснодар, 2013.-С.66-70

3. Васильева Л.Ф., Васильев С.К., Уфимцев Г.С. Оценка инвестиционной привлекательности пищевых предприятий. Сборник статей международной научно-практической конференции «Проблемы, противоречия и перспективы развития России в современном мире: экономико-правовые аспекты». Краснодар, 2014.-Ч.-С.60-62

4. Дробышевская Л.Н., Игнатьева Л.В. Совершенствование форм инвестирования проекта (на примере Газопровода «Южный поток») Научный журнал «Наука и образование: хозяйство и экономика; предпринимательство; право и управление».-2014.- № 7(50). С.15-21.

5. Купина В.В. Особенности организации бухгалтерского учета в торговых организациях. Сборник статей международной научно-практической конференции «Проблемы достижения экономической эффективности и социальной сбалансированности: Императивы, правовые и хозяйственные механизмы.- Краснодар, 2014.-С.111-113.-№ 9.-С.201-205.

6. Тимошенко Н.В., Кирпичникова Л.П. Анализ проблем и тенденций развития розничной торговли Краснодарского края./ Вестник Института дружбы народов Кавказа «Теория экономики и управления народным хозяйством». - 2014. - Т.2. - № 30. - С.16

7. Уфимцев Г.С., Васильева Л.Ф., Васильев С.К. Основные аспекты анализа инвестиций для промышленных инновационных проектов. Региональный научный журнал «Экономика устойчивого развития». 2012.

## References

1. Boldyreva L.V., Solonina S.V. Institucional'naja diversifikacija nacional'noj jekonomiki kak kljuhevaja paradigma povyshenija investicionnoj privlekatel'nosti rossijskih regionov. Politematicheskij setevoj jelektronnyj nauchnyj zhurnal Kubanskogo gosudarstvennogo agrarnogo universiteta. 2014. - № 99.-S.843-856.

2. Vasil'eva L.F., Vasil'ev S.K., Ufimcev G.S. Analiz investicij v innovacionnye proekty. Materialy mezhdunarodnoj nauchno-prakticheskoy konferencii «Rossija i sovremennyy mir: kljuhevye problemy i reshenija v jekonomicheskoy, pravovoj i social'noj sferah». Krasnodar, 2013.-S.66-70

3. Vasil'eva L.F., Vasil'ev S.K., Ufimcev G.S. Ocenka investicionnoj privlekatel'nosti pishhevyh predpriyatij. Sbornik statej mezhdunarodnoj nauchno-prakticheskoy konferencii «Problemy, protivorechija i perspektivy razvitija Rossii v sovremennom mire: jekonomiko-pravovye aspekty». Krasnodar, 2014.-Ch.-S.60-62

4. Drobyshevskaja L.N., Ignat'eva L.V. Sovershenstvovanie form investirovaniya proekta (na primere Gazoprovoda «Juzhnyj potok») Nauchnyj zhurnal «Наука и образование: хозяйство и экономика; предпринимательство; право и управление».-2014.- № 7(50). S.15-21.

5. Kupina V.V. Osobennosti organizacii buhgalterskogo ucheta v torgovyh organizacijah. Sbornik statej mezhdunarodnoj nauchno-prakticheskoy konferencii «Problemy dostizhenija jekonomicheskoy jeffektivnosti i social'noj sbalansirovannosti: Imperativy, pravovye i

hozjajstvennye mehanizmy.- Krasnodar, 2014.-S.111-113.-№ 9.- S.201-205.

6. Timoshenko N.V., Kirpichnikova L.P. Analiz problem i tendencij razvitija roznichnoj trgovli Krasnodarskogo kraja./ Vestnik Instituta družby narodov Kavkaza «Teoriya jekonomiki i upravlenija narodnym hozjajstvom». - 2014. - T.2. - № 30. - S.16

7. Ufimcev G.S., Vasil'eva L.F., Vasil'ev S.K. Osnovnye aspekty analiza investicij dlja promyshlennyh innovacionnyh proektov. Regional'nyj nauchnyj zhurnal «Jekonomika ustojchivogo razvitija». 2012.