

---

## **ИНТЕГРИРОВАНИЕ РЕШЕНИЯ ПО УПРАВЛЕНИЮ ОРГАНИЗАЦИЕЙ КАК ОСНОВА ЭФФЕКТИВНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ МАЛОГО И СРЕДНЕГО БИЗНЕСА**

---

**<sup>1</sup>Братухина Елена Александровна, <sup>2</sup>Курьшева Татьяна Николаевна**

<sup>1</sup>И.о. зав. кафедрой ФГБОУ ВО «ВГУ»

E-mail: ly-79@yandex.ru

<sup>2</sup>Ст. преподаватель Сызранского филиала ФГБОУ ВО «СГЭУ»

г. Сызрань Самарской области, Россия

E-mail: t\_timonina@rambler.ru

---

**Аннотация.** На деятельность каждой организации влияют экзогенные и эндогенные факторы, вызывающие возможность банкротства. Отсюда следует, что в функционировании предприятия необходимо проводить систематический анализ ее бизнес процессов. В частности, подтверждается необходимость систематического анализа системы менеджмента. При этом возникает потребность в разработке новых и выборе наиболее эффективных способов управления организацией. Рыночная экономика требует от организаций полной самостоятельности в определении стратегии развития, организации производства и сбыта. При этом предприятия несут ответственность за собственные финансовые результаты и финансовое положение. В этой связи в деятельности каждой организации на первый план выдвигается разработка эффективной системы интегрированного управления.

---

**Ключевые слова:** причины банкротства, менеджмент организации, малый и средний бизнес, интегрированная система управления

---

**INTEGRATED BUSINESS MANAGEMENT SOLUTIONS AS A BASIS FOR  
EFFECTIVE ACTIVITY OF ORGANIZATION**

---

<sup>1</sup>Tatyana N. Kurysheva, <sup>2</sup>Elena A. Bratukhina

<sup>1</sup>Senior lecturer of Branch of Syzran FSBEI HE « SSEU»,  
Syzran, Samara region, Russia

<sup>2</sup>Acting as head of the department FSBEI HE « VSU»

---

**Abstract.** On the activities of each organization influenced by endogenous and exogenous factors that cause possibility of bankruptcy. It follows that in the operation of a business there is need for systematic analysis of business risks. In this regard, reiterates the need for systematic analysis system of a management. There is a need to develop new and effective ways to organization management. Market economy requires that organizations complete autonomy in defining strategy of development, production and sales. At the same time, enterprises are responsible for their own financial results and financial position. In this regard, the activities of each organization to the forefront is the development of an effective system of integrated management.

**Keywords:** causes of bankruptcy, management of organization, small and medium business, system of integrated management

---

### **Введение**

Российская действительность показывает несостоятельность огромного количества организаций малого и среднего бизнеса, причем как в начале своей деятельности, так и с огромным опытом за плечами. Российские и зарубежные исследователи выделяют среди факторов несостоятельности как внешние, так и внутренние причины. И если действие внешних факторов не поддается регулированию со стороны компании, то действие внутренних зависит только от ее менеджмента. Поэтому большинство работ экономистов связано с нивелированием именно внутренних причин, так как эти исследования особенно актуальны.

Целью данного исследования является выделение основных причин неудач российских организаций и разработка эффективной интегрированной системы управления, позволяющей им успешно развиваться в современных экономических условиях.

### **Материалы и методы**

Для построения эффективной системы менеджмента прежде всего выделим основные причины банкротства малых и средних организаций.

Наиболее известной является классификация, выделенная М. Д. Эймсом, в которой содержатся следующие причины: недостаток опыта; нехватка капитала; неудачное расположение бизнеса; неэффективное управление оборотным капиталом; излишнее

инвестирование в фиксированные активы; плохая кредитная политика; использование средств компании на личные цели; неожиданный рост бизнеса [1].

Г. Берли считает, что необходимо брать в поле внимания еще конкуренцию и низкие продажи [2].

### Результаты и обсуждения

Российская практика с её уровнем экономического развития вполне соответствует вышеозвученным мнениям авторов. К их исследованиям можно добавить проблемные области, которые могут спровоцировать ситуацию банкротства, по мнению российских практиков: стратегия предприятия, принципы деятельности, ресурсы, качество и уровень маркетинга [3].

Не беря в расчет случаи намеренного банкротства организаций, также распространенного в практике российских предприятий, более детально выделим основные причины несостоятельности таких фирм (см. рисунок 1).



**Рис. 1 Основные причины неудач российских компаний**

Как видим, большая часть проблем обусловлена организационными моментами. Именно в четко налаженной системе управления и планирования кроется секрет успеха фирмы в условиях любых внешних воздействий. Именно налаженный внутренний механизм является залогом стабильности фирмы во внешней среде.

Для того, чтобы внутренний механизм функционирования организации эффективно работал при любых воздействиях на него извне, он должен обладать комплексным подходом

и ориентирован на будущее. Представим интегрированное решение по управлению эффективностью фирмы (рисунок 2).



Рис. 2 Интегрированное решение по управлению эффективностью фирмы

В основе предлагаемого комплексного подхода лежит стратегическое планирование. Именно целеполагание является основой успешного дальнейшего развития. Для эффективного стратегического планирования необходим качественный стратегический анализ.

В ходе него непременно изучаются сценарии развития внешней среды, последующие варианты развития компании, прогнозы развития рынка, анализ рынка капитала, проводится сравнение с лучшей мировой и отечественной практикой, а также анализ стратегических рисков, SWOT и PEST анализ. И только после тщательного анализа приступают к определению конкретных стратегических целей.

Определяя стратегические цели, следует определить целевые рынки, политику в области слияний и поглощений, и, в зависимости от выбранных экономических миссий и целей фирмы, целевые показатели эффективности ее деятельности. После отработки этого этапа переходим к детализации.

На основе сформулированных выше стратегических целей определяется потенциал улучшений, проводится моделирование и выделяются ключевые показатели эффективности. Здесь детально прорабатываются сценарные условия и макропараметры. Детализируются планы на 5 лет вперед, в том числе: программа производства, показатели себестоимости, инвестиционная программа, стратегия финансирования. Необходимо определить стратегическую модель оценки стоимости фирмы, так как на наш взгляд, именно этот показатель в полной мере показывает эффективность деятельности за период.

С учетом выбранных ранее стратегических целей прорабатываются стратегические проекты. Количество и масштабы таких проектов ограничены только ресурсами и возможностями организации. При проектировании обязательно следует придерживаться стратегических целей, проработанных ранее.

Очень важно на этом этапе определить ключевые показатели эффективности. Именно через их призму руководство будет смотреть на финансово-экономическое состояние фирмы, оценивать эффективность деятельности вообще и отдельных мероприятий в частности. К подбору показателей подходят с особой тщательностью, их набор должен соответствовать целевым показателям эффективности, раскрывать их.

Обязательно учитываются центры ответственности и показатели, характеризующие эффективность деятельности каждого из них. Например, для генерального или исполнительного директора, в ведении которого находится вся организация в целом, имеет смысл установить в качестве ключевых показателей один или несколько из нижеследующих: стоимость бизнеса, EVA (прирост стоимости), уровень риска (%), ROE (рентабельность собственного капитала, %), ROA (рентабельность активов, %), EBITDA (прибыль до вычета процентов, налогов и амортизации). А для директора по маркетингу и рекламе, ответственного за эффективный маркетинг и рекламное продвижение продукции (услуг) и организации в целом, в качестве ключевых показателей можно применять, например, стоимость бренда, долю расходов на рекламу в общих расходах (%), количество новых клиентов.

Завершив все процедуры стратегического планирования, следует тщательно проработать план на год. Здесь обязательно нужно отработать:

- нормативно-справочную информацию;
- программу производства;
- бюджеты филиалов и подразделений;
- бюджет инвестиций;
- бюджет налогов;
- консолидированные бюджеты;
- карты контрольных показателей.

Все годовые планы разбиваются по кварталам и месяцам. И вот тут можно говорить о переходе на следующий этап – оперативное планирование. Оперативное планирование – это непосредственное планирование на краткосрочный период. С учетом данных

недельного планирования необходимо управление программой производства. Для четкого следования плану необходимо нормирование всех расходных операций.

Под конкретные цифры строится заявочная компания. Работа с поставщиками ведется с обязательным учетом ритмичности поставок. В договорах обязательно предусматриваются четкие сроки и система штрафов и пеней за просрочку.

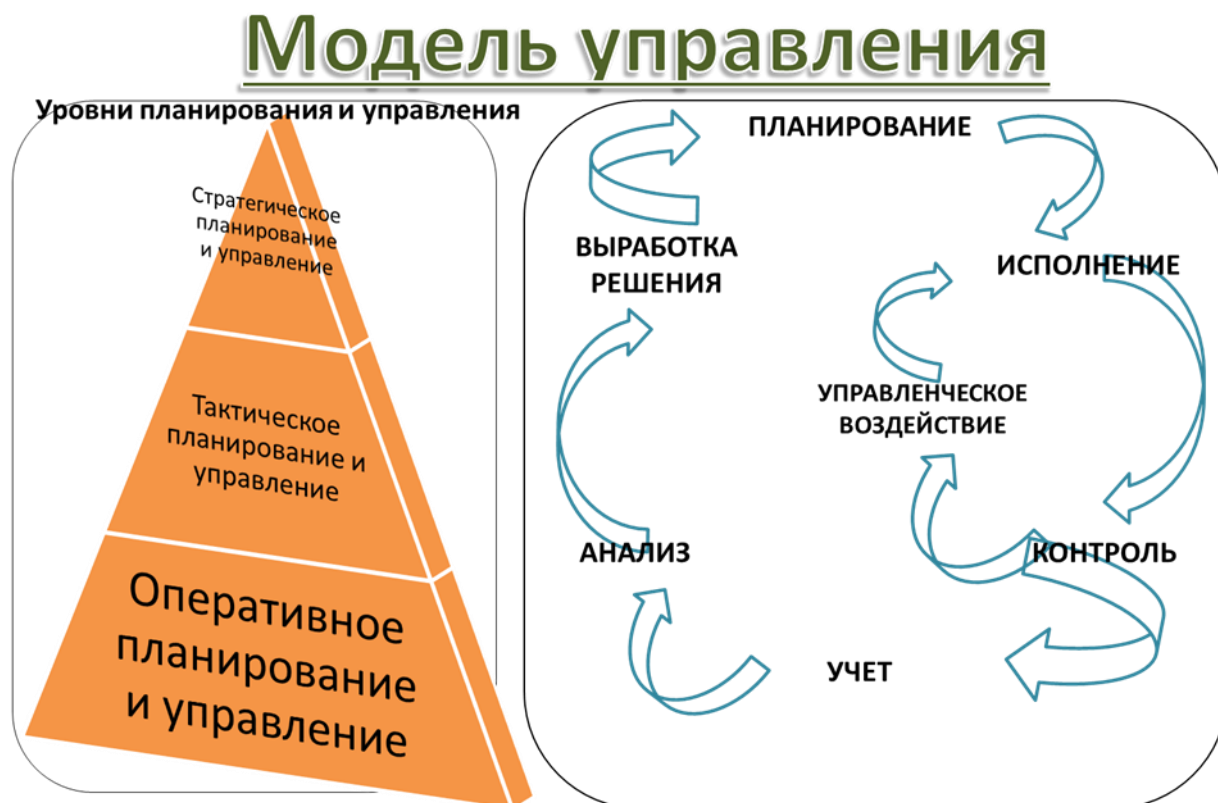
Отлаженная система поставок и заявок позволяет организовать четкое управление денежными средствами с максимальной отдачей. Необходимо избегать как недостатка, так и излишка денежных средств в обороте.

Управление оборотным капиталом позволяет оптимизировать величину запасов, избегая затоваривания склада и дефицита материалов. Именно неумелое распоряжение оборотным капиталом зачастую приводит к неэффективной работе всего предприятия при достаточно эффективном производственном цикле и нормировании затрат на производство.

Для того, чтобы иметь достоверную картину хозяйственно-экономической деятельности здесь и сейчас, необходимо получать показатели в режиме реального времени. Это возможно с помощью современных систем автоматизации. Готовых решений на рынке множество. Однако, мелкий и средний бизнес зачастую пренебрегает этим, решая, что автоматизация – это дорогое удовольствие. Однако конкретных расчетов не приводится. Наш опыт показывает, что в большинстве случаев эффект, который дает грамотная организация производственно-финансовой деятельности вкупе с автоматизацией, позволяет вскрыть резервы снижения себестоимости и увеличения продаж, намного превышающие затраты на их постановку.

Анализ по результатам отчетности необходим как в режиме оперативного управления, чтобы сразу скорректировать какие-то процессы, так и в ретроспективном режиме, чтобы соотнести полученные результаты с поставленными планами. Все выявленные отклонения непременно должны находить отклик в системе управления организацией. Обратная связь в системе управления позволяет не отрываться от действительности, только внося коррективы в управляемую систему можно не отклоняться от установленных планов.

Модель управления во взаимодействии трех уровней планирования представлена на рисунке 3.



**Рис. 3 Модель управления**

### **Заключение**

Таким образом, предложенное нами интегрированное решение по управлению эффективностью позволит многим российским организациям малого и среднего бизнеса не только оставаться на плаву в любых условиях рыночной конъюнктуры, но и успешно развиваться в любых условиях внешней среды.

В заключение хочется отметить распространенный стереотип российских компаний, особенно малого и среднего бизнеса – боязнь привлечения аутсорсинговых услуг. Если для финансового бухгалтерского учета такая практика уже входит в норму, то для управленческого учета, а тем более функций менеджмента – остается закрытой. Хотя взгляд специалиста, имеющего огромный опыт за плечами может сделать бизнес намного эффективнее и окупить все затраты на предоставленные услуги.

В ряде случаев возможно партнерство по принципу оплаты за полученную добавочную стоимость. То есть установка определенного процента за определенный результат. Такое взаимовыгодное сотрудничество можно назвать оптимизацией по Парето, выгоды получают обе стороны.

В условиях жесткой рыночной борьбы, усилении неценовой конкуренции у профессионального подхода к комплексу организационных мероприятий намного больше преимуществ и перспектив. Поэтому считаем, что на современном этапе развития

экономики, назрела объективная необходимость применения высокопрофессиональных интегрированных решений по управлению бизнесом.

**Список литературы:**

1. Эймс М.Д., Веллсфри Н.Л. Управление малым бизнесом. Сент. Пауль: Вест Паблишинг, 1983.
2. Берли Г. Бизнес книга «Сделай сам» . Нью Йорк: Джон Вили & сыновья, 1989
3. Торкановский Е. Антикризисное управление // Хозяйство и право. 2000. № 1. С. 14-30.
4. Мэйсон М.К. Что заставляет малый бизнес терпеть неудачу // MKM Research [Official Site]. URL: <http://www.moyak.com/papers/small-business-failure.html>