

4. Капканщиков С.Г. Государственное регулирование экономики : учеб. пособие / С.Г. Капканщиков. – 4-е изд., перераб. и доп. – М. : КНОРУС, 2012. – 528 с.

5. Стиглиц Дж.Ю. Экономика государственного сектора : пер. с англ. / Дж.Ю. Стиглиц. – М. : МГУ : ИНФРА-М, 1997. – 720 с.

6. Фридмен М. Если бы деньги заговорили... : пер. с англ. / М. Фридмен. – М. : Дело, 1999. – 157 с.

7. Фридмен М. Капитализм и свобода : пер. с англ. / М. Фридмен. – М. : Нов. изд-во, 2006. – 240 с.

### **Информация об авторе**

*Трофимов Сергей Евгеньевич* – аспирант, кафедра экономики и управления бизнесом, Байкальский государственный университет экономики и права, 664003, г. Иркутск, ул. Ленина, 11; e-mail: tennisist91@mail.ru.

### **Information about the author**

*Trofimov Sergey* – post-graduate student, chair of economy and business management Baikal State University of Economics and Law, 664003, Irkutsk, Lenin Street, 11; e-mail: tennisist91@mail.ru.

УДК 334.012.64

ББК 65.290.31

**Б.Г. Туренко**  
БГУЭП, Иркутск

## **СИСТЕМНОЕ УПРАВЛЕНИЕ РАЗВИТИЕМ ПРЕДПРИЯТИЙ МАЛОГО БИЗНЕСА**

Рассмотрены актуальные проблемы стратегического управления развитием предприятий. Представлены основные положения теоретико-методологического подхода для решения этих проблем. Предложена комплексная стратегия устойчивого развития предприятий малого бизнеса.

*Ключевые слова:* стратегия; устойчивое развитие; малый бизнес.

**B.G. Turenko**

## **SYSTEM MANAGEMENT OF DEVELOPMENT OF THE ENTERPRISES OF SMALL BUSINESS**

Actual problems of strategic management are considered by development of the enterprises. Substantive provisions of the methodological approach for the decision of these problems are presented. Complex strategy of steady development of the enterprises of small and average business of region is offered.

*Keywords:* strategy; steady development; small business.

Важным условием повышения эффективности экономики страны является развитие предприятий малого бизнеса. Экономический кризис ускорил развитие государственной поддержки малого бизнеса и изменил отношение к предпринимательству в России.

В сжатые сроки были приняты решения для снижения административного давления на малый бизнес. Был принят закон «О защите прав предпринимателей», на основании которого половина внеплановых проверок малых предприятий были отклонены прокуратурой. Минэкономразвития ведет интенсивную работу по расширению сфер деятельности малого бизнеса. Региональным властям предоставлено право снижать ставку налога с 15 до 5 % для малых предприятий с упрощенной системой налогообложения. Действие закона о льготном праве выкупа государственного имущества малым бизнесом было продлено на три года.

По статистике количество предприятий малого бизнеса в регионах растет. Однако помощь государства малому бизнесу оказалась недостаточно эффективной. По-прежнему малые предприятия испытывают тяжелый налоговый пресс. Нет эффективно действующего единого областного центра поддержки предпринимательства, в котором можно было бы сосредоточить все имеющиеся административные и общественные инструменты управления развитием предпринимательства. До сих пор существует проблема «дорогих кредитов». Поэтому так важна сегодня разработка теоретико-методологических положений эффективного развития малого бизнеса в современных условиях рынка.

Одним из таких важных моментов является необходимость разработки системной стратегии развития предприятий малого бизнеса. Данная стратегия позволяет выявить и использовать на практике внутренние и внешние ресурсы развития малого предприятия, которые обеспечивают выживаемость малого бизнеса и его дальнейшее развитие в жестких условиях российского рынка.

С позиций системного подхода системная стратегия развития малого предприятия должна обеспечить синергетический эффект его деятельности. Это обеспечивается на основе использования системных характеристик предприятия как социально-экономической системы (СЭС) (табл. 1).

Таблица 1

Системные характеристики социально-экономической системы (СЭС)

Наименование	Содержание
1. Целевая функция	Преобразование возможностей СЭС, ее ресурсов и знаний в удовлетворение потребностей общества. Для СЭС это означает получение определенных полезных результатов (товаров, услуг) на выходе системы с помощью необходимого комплекса операций для преобразования ее входов в выходы
2. Вход	Материальные и информационные компоненты, поступающие в данную систему. К материальным компонентам относятся ресурсы, к информационным – указания, инструкции, нормативы и условия директивных ограничений на принятие решений в СЭС
3. Выход	Материальные (товары и услуги) и информационные (расчеты, планы, и показатели, обеспечивающие нормальное функционирование других систем) компоненты, формирующие множество полезных

Наименование	Содержание
	результатов СЭС
4. Среда	Постоянное взаимодействие СЭС со своей средой – другими СЭС. Среда определяет входы СЭС, она же меняет условия использования ее выходов. В связи с этим среда становится источником неопределенности результата, который обеспечивает данная система
5. Последовательность	Порядок выполнения и набор требований к преобразованию возможностей и ресурсов СЭС. Удовлетворение этого порядка и требований превращает компоненты входа в компоненты выхода. В СЭС последовательность представлена должностным распределением обязанностей, прав, ответственности, формирующим в совокупности технологию организации работы коллектива
6. Оснащение	Техническое оборудование и готовые алгоритмы переработки информации. Оснащение является обязательным условием преобразования входа системы в ее выход
7. Катализатор	Совокупность приемов конкретного руководства людьми, стимулирующая их деятельность. Имеет все признаки оснащения, но качественно отличается от него тем, что образует основной регулятор скорости преобразования входа в выход
8. Субъективный фактор	Интересы и мотивы поведения людей, участвующих в процессе функционирования СЭС, и их социально-психологические возможности

Практическая реализация указанных характеристик в деятельности малого предприятия и обуславливает необходимость разработки системной стратегии развития предприятия, которая включает в себя маркетинговую, продуктовую, управленческую стратегии, стратегию развития персонала, финансовую стратегию и стратегию оценки риска и методов его снижения (табл. 2).

Таблица 2

### Системная стратегия развития предприятия

Системные характеристики							
Функция	Вход	Выход	Среда (внутренняя и внешняя)	Последовательность	Оснащение	Катализатор	Субъективный фактор
Продуктовая стратегия	Маркетинговая стратегия	Маркетинговая стратегия Финансовая стратегия	Маркетинговая стратегия Стратегия оценки риска и методов его снижения	Производственная стратегия	Производственная стратегия	Управленческая стратегия	Стратегия развития персонала

Таким образом, системная стратегия малого предприятия как комплексный плановый документ может иметь следующие разделы: маркетинговая стратегия, продуктовая стратегия, производственная стратегия, управленческая стратегия, стратегия развития персонала, финансовая стратегия, стратегия оценки рисков и методов его снижения.

В разделе «Маркетинговая стратегия» должны быть разработаны следующие подразделы: концепция стратегического маркетинга, применяемого предприятием; функции и задачи отдела маркетинга; технология и результаты стратегической сегментации рынка; стратегия ценообразования, прогнозы цен на товары; стратегии охвата рынков; стратегии разработки новых товаров; выбор ресурсной стратегии; выбор методов и способов распространения товаров; стратегии стимулирования сбыта товара; выбор стратегии развития предприятия на перспективу; нормативы конкурентоспособности товаров.

В разделе «Продуктовая стратегия» дается описание следующих вопросов: повышение эффективности товаров; стратегия повышения качества товаров; стратегия ресурсосбережения; технико-экономическое обоснование инвестиционных проектов, их согласование.

Производственная стратегия должна отражать следующие моменты: анализ организационно-технического уровня производства; анализ деятельности предприятия в области охраны окружающей природной среды; анализ стратегий развития производства; анализ параметров «входа» системы и ее «выходов»; прогнозирование перечисленных аспектов стратегии развития производства; технико-экономическое обоснование прогнозов; налаживание оптимальных связей с поставщиками ресурсов, информации, документов; выявление новых требований производства к «входу» системы.

В разделе «Управленческая стратегия» должна быть отражена следующая информация: анализ организационной структуры предприятия; анализ качества управления предприятием за последние годы и др.

«Стратегия развития персонала» должна характеризовать следующие проблемы: анализ социального развития коллектива; обеспеченность фирмы кадрами; обоснование кадровой политики предприятия и др.

В разделе «Финансовая стратегия» должно быть описание следующих моментов: экономические показатели (цена, рентабельность, эффективность) конкретных товаров на конкретных рынках; экономические показатели функционирования предприятия (объем продаж, прибыль, общие экономические показатели, устойчивость предприятия и др.); прогноз изменения финансовых показателей по товарам, рынкам, предприятию в целом.

«Стратегия оценки рисков» должна освещать следующие вопросы: анализ возникновения возможных рисков; анализ мер по предупреждению этих рисков»; затраты по ликвидации рискованных ситуаций.

В настоящее время реализация управленческих стратегий происходит на предприятиях с учетом множества трудностей, которые являются специфическими для современного состояния российской экономики. В этих сложных условиях для успешной реализации системной стратегии необходимо разработать

и ввести в действие комплексный механизм реализации стратегии развития предприятия. Он основывается на существовании на предприятии таких объективных отношений как социальные, экономические, организационно-правовые и технические. Эти отношения являются объективной основой формирования четырех специфических механизмов – социального, экономического, организационно-правового и технико-технологического, реализующих на практике названный механизм.

Социальный механизм представляет собой систему действий по подбору, оценке и расстановке, формированию профессиональных кадров, созданию корпоративной культуры предприятия и др.

Экономический механизм – это система действий, включающая в себя моральное и материальное удовлетворение личных интересов работников предприятия, стимулирование их труда, ценообразование и т.д. При этом система морального и материального стимулирования труда работников должна основываться на учете и удовлетворении объективных потребностей и вытекающих из них личных интересов работников.

Организационно-правовой механизм – система действий, направленная на учет и удовлетворение производственных интересов предприятия. Он включает в себя разработку должностных инструкций работников, положений о подразделениях, гибких структур управления организациями, бизнес-процессов и др.

Технико-технологический механизм – это система действий по обеспечению работников передовой техникой и технологией. Он включает в себя обеспечение сотрудников современной компьютерной техникой, пакетами прикладных программ, новыми управленческими и образовательными технологиями и т.д.

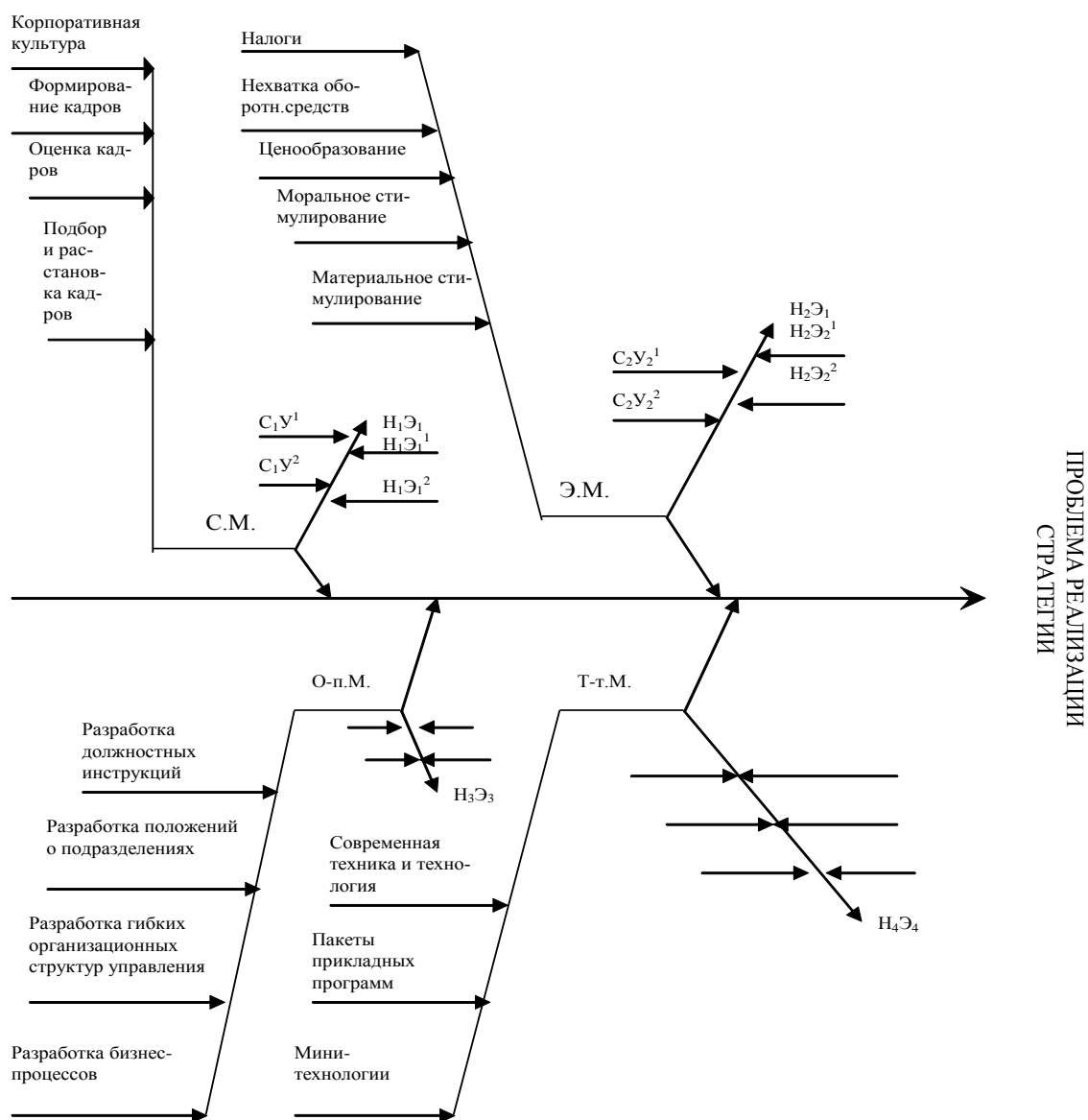
Благодаря этим специфическим механизмам обеспечивается системно-целевое воздействие на процесс реализации системной стратегии развития малого предприятия и создается наибольший эффект практической ее реализации от совместного использования данных механизмов.

Комплексный механизм реализации стратегии развития малого предприятия можно наглядно представить в виде причинно-следственной диаграммы или «дерева противоречий».

Построение диаграммы начинается с определения проблемы реализации стратегии развития предприятия. Она изображается в виде длинной стрелки. К ней наклонно подходят боковые стрелки, изображающие главные факторы, влияющие на решение проблемы. К этим стрелкам подходят стрелки поменьше, отражающие вторичные факторы и являющиеся расшифровкой главных факторов. На диаграмме также отражаются нежелательные эффекты, которые необходимо ликвидировать (нейтрализовать) с помощью соответствующих средств устранения этих эффектов. Таким образом, в этой диаграмме указываются причинно-следственные связи между проблемой реализации стратегии, главными и вторичными факторами, влияющими на решение данной проблемы, а также нежелательные эффекты, возникающие при решении проблемы и средства их устранения.

Диаграмма дает возможность определить ресурсы решения проблемы реализации стратегии по трем основным направлениям: в пространстве, во времени и в системе. Она позволяет оценить действия специфических механизмов (социального, экономического, организационно-правового и технико-технологического), определить их вклад и значимость в решении проблемы реализации стратегии на практике. Диаграмма позволяет учесть имеющиеся и потенциальные нежелательные эффекты, которые будут мешать реализации стратегии и которые необходимо нейтрализовать (рис.).

Методологическое значение знаний возможностей систем трудно переоценить, когда речь идет об организованных системах, к которым относятся малые предприятия. С развитием систем связанность элементов усиливается, достигая на определенном этапе такого уровня, при котором свойства целостной системы невозможно установить по свойствам отдельных элементов или выявить статистическим обобщением последних. Понимание этого имеет весьма важное практическое значение, так как игнорирование системных свойств предприятия ведет к ошибкам в решении многих вопросов управления организованными системами.



### Комплексный механизм реализации системной стратегии развития предприятия

Объединение возможностей системы, ресурсов и людей, носителей знаний, является основой для успешного функционирования предприятия. В противном случае оно не сможет реализовать свою функцию звена экономики, предназначенного для производства, необходимых обществу материальных благ или услуг. Знание системных свойств предприятия дает возможность руководителю и специалисту по управлению не упустить существенные моменты, учет и использование которых может обеспечить успех функционирования этой системы. Таким образом, выкристаллизовывается принцип единства объективного и субъективного, требующий от руководителей и специалистов использовать в управленческом процессе объективные возможности социально-экономической системы и предполагающий обязательное соответствие между ее элементами: субъектом и объектом управления. Социально-экономические и организационно-технические условия развития рыночной экономики изменяют возможности предприятия как объекта управления. Деятельность руководителя

и специалиста как субъектов управления характеризуется неопределенностью, обусловленной неопределенностью функционирования социально-экономической системы в условиях рыночной экономики. Эффект снятия этой неопределенности и уровень эффективности принимаемых решений определяются квалификацией руководителей и специалистов. Это требует объективной необходимости получения руководителями и специалистами соответствующей управленческой подготовки и возрастания ее значения в будущем.

Концепция развития предприятия предполагает, что руководство отдает себе отчет о невозможности перемен в случае, если персонал не будет соответствующим образом переориентирован и подготовлен к работе в новых условиях. Это обусловлено тем, что управленческий персонал должен иметь ясное представление о целях и методах осуществления развития предприятия в рыночных условиях, что требует соответствующей квалификации. Следовательно, концепция развития предприятия предполагает разработку и осуществление процесса формирования управленческих кадров, результатом которых должны быть высококвалифицированные руководители и специалисты, уменьшающие сопротивление положительным изменениям в деятельности предприятия. Это позволяет утверждать, что проблемы формирования кадров управления для малого бизнеса являются ключевыми в осуществлении развития предприятия. В связи с этим, значение квалифицированных управленческих кадров постоянно возрастает. Следовательно, для успешной деятельности предприятия в обозримом будущем должен быть хорошо подготовленный творческий персонал. Необходимо постоянно заботиться о повышении кадрового потенциала предприятия, иметь программу развития персонала, так как это существенно влияет на эффективность деятельности предприятия и его конкурентоспособность. В этом смысле подготовка, переподготовка и повышение квалификации кадров управления выступает как элемент стратегии развития предприятия, представляя собой сложную проблему, решение которой зависит от умения руководства мотивировать интерес персонала к обучению. Поэтому, определяя формирование кадров управления как важнейший элемент осуществления стратегических целей развития предприятия, следует в первую очередь сосредоточить внимание на обучении, переподготовке и повышении квалификации кадров предприятий малого бизнеса.

Как показала практика, использование рассмотренных положений дает возможность малым предприятиям выявлять ресурсы для их дальнейшего развития.

### **Информация об авторе**

*Туренко Борис Григорьевич* – доктор экономических наук, профессор, Байкальский государственный университет экономики и права, 664003, г. Иркутск, ул. Ленина, 11; e-mail: tturenko@rambler.ru.

### **Information about the author**

*Turenko Boris* – Doctor of Economics, the professor, Baikal State University of Economics and Law, 664003, Irkutsk, Lenin Street, 11; e-mail: tturenko@rambler.ru.