

## МЕНЕДЖМЕНТ В МАЛОМ БИЗНЕСЕ КАК ВАРИАНТ ИСКУССТВА УПРАВЛЕНИЯ

*Н. А. Косарлукова, Д. В. Титова, В. А. Горшенина, А. И. Зозук  
Астраханский инженерно-строительный институт (Россия)*

В работе авторы анализируют практику функционирования малых предприятий в России, на которых обычно функции управления берет на себя ее владелец, что, не всегда оправдано. При рассмотрении особенностей менеджмента в малом бизнесе и отмечают неформальное исполнение власти, возможные стили управления, характерные типы управленческого поведения. Значительное внимание в работе уделено особенностям построения организационной структуры управления, целью которой является выработка и применение методов, средств и инструментов для достижения стратегических и тактических целей деятельности фирмы. При этом показаны отличия менеджмента в малом бизнесе от практики управления крупными предприятиями.

**Ключевые слова:** *менеджмент, малый бизнес, организационная структура управления, проблема управления компанией.*

In work authors analyze practice of functioning of small enterprises in Russia at which usually functions of management are assumed by her owner, that isn't always justified. By consideration of features of management in small business also it is noted informal execution of the power, possible management styles, characteristic types of administrative behavior. The considerable attention in work is paid to features of creation of organizational structure of management which purpose is development and application of methods, means and tools for achievement of strategic and tactical targets of activity of firm. Thus differences of management in small business from practice of management of the large enterprises are shown.

**Key words:** *management, small business, organizational structure of management, company management problem.*

Основу экономически развитых стран образует, как известно, высоконцентрированное производство. В то же время значительный вклад в экономику вносит малый и средний бизнес. Вклад малых предприятий достигает половины всего бюджета США; на этих предприятиях трудятся около половины всех занятых в США, Германии, Великобритании, более 70 % в Италии, Японии. Малый и средний бизнес (МСБ) составляет основу среднего класса в обществе, обеспечивает занятость, увеличивает стабильность экономического строя, повышает разнообразие товаров и услуг, способствует развитию инноваций. Рост доли МСБ связан с развитием пост-

индустриальной экономики, распространением информационных технологий, развитием сферы услуг и аутсорсинга.

В сравнении с другими развитыми странами в России доля МСБ в ВВП и в общей численности занятых крайне мала, что отражают данные табл. 1.

Таблица 1

Показатели, характеризующие состояние малого и среднего бизнеса (МСБ) в разных странах [1]

<i>Страны</i>	<i>Кол-во МСБ (тыс.)</i>	<i>Кол-во МСБ на 1000 чел.</i>	<i>Занято в МСБ (млн чел)</i>	<i>Доля МСБ в общей численности занятых (%)</i>	<i>Доля МСБ в ВВП (%)</i>
Великобритания	2630	46	13,6	49	50–53
Германия	2290	37	18,5	46	50–52
Италия	3920	68	16,8	73	57–60
Франция	1980	35	15,2	54	55–62
Страны ЕС	15770	45	68	72	63–67
США	19300	74,2	70,2	54	50–52
Япония	6450	49,6	39,5	78	52–55
Россия	844	5,65	8,3	13	10–11

Подавляющее число предприятий МСБ в России занимаются оптовой и розничной торговлей, ремонтом автотехники и бытовой техники и операциями с недвижимостью, что говорит о низкой технологичности МСБ.

Наиболее актуальные проблемы МСБ – финансы, налоги, персонал, высокая вовлеченность собственника в текущую работу и нехватка времени на стратегическое управление, недостаток знаний и ключевых показателей.

Выделенные проблемы свидетельствуют о следующем:

1. Руководители испытывают затруднения в самостоятельном решении данных проблем.

2. В фирмах МСБ слабо развит системный подход к управлению, соответственно имеется большой резерв повышения эффективности бизнеса.

В малом бизнесе необходимо найти свой подход. Многие владельцы небольших предприятий начинают брать все обязанности на себя и не имеют при этом ни опыта, ни таланта. Неорганизованное распределение функций также ведет к нехватке времени и способности на объективную оценку ситуации на предприятии. Вместе с вышеперечисленным менеджеру необходимо смотреть вперед, видеть дальнейшее развитие фирмы и обеспечить эффективность и конкурентоспособность работы предприятия.

Управление на малых предприятиях рассматривается как работа по достижению целей с помощью координации работы сотрудников предприятия - это не одноразовое действие, а серия непрерывных, взаимосвязанных действий. Эти действия, каждое из которых само по себе является процессом, очень важны для успеха организации. Их называют управленческими функциями.

Каждая управленческая функция тоже представляет собой процесс, потому что также состоит из серии взаимосвязанных действий. Процесс управления является общей суммой всех функций.

Процесс управления на малом предприятии, как на любом другом, состоит из четырех взаимосвязанных функций: планирования, организации, мотивации и контроля. Сформировались они в процессе разделения и специализации труда, поскольку любые управленческие процессы на предприятии происходят на основе функционального разделения.

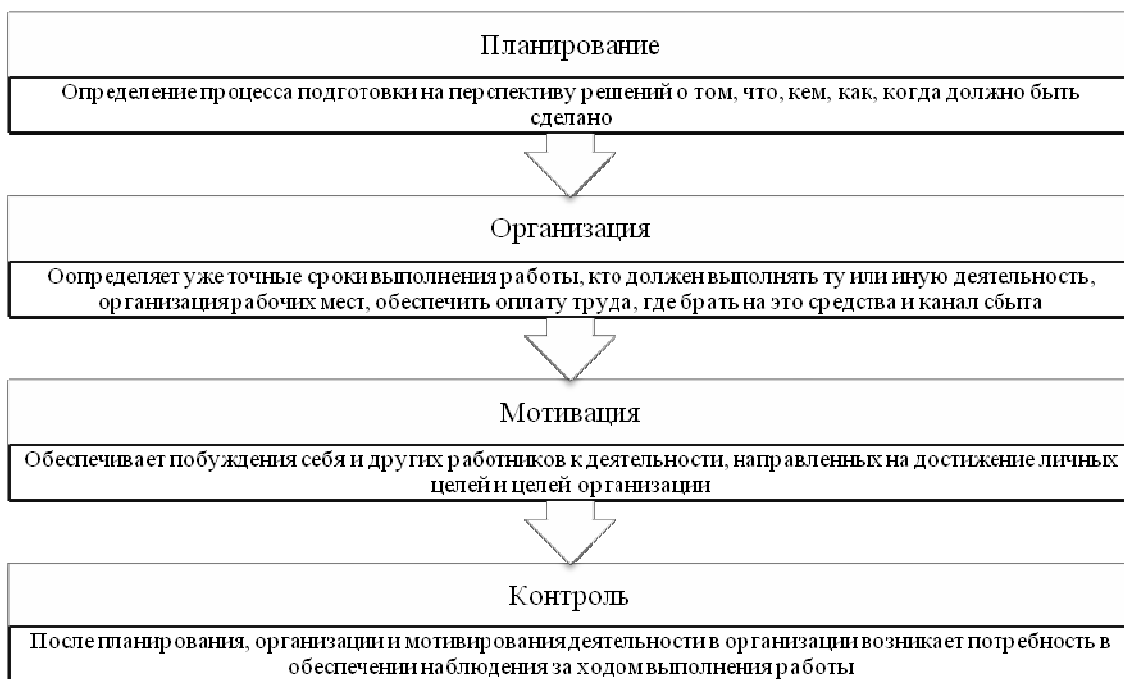


Рис. 1. Схема процесса управления на предприятии

Малые предприятия чаще других используют неофициальные методы управления, обходя сложное планирование и методы управления, необходимые для надлежащего обоснования решений. На малых предприятиях, где существует планирование и управления на основе определенных методов, они обычно охватывают короткие периоды времени, является неофициальным, нерегулярными и неисчерпаемыми.

Важную роль в реализации функций менеджмента на малом предприятии играют методы организационно-распорядительного воздействия, обеспечивающих поддержку организованности в работе и высокой дисциплины труда, координацию трудовых усилий работников прямым побуждением их к действию, а также контроль за работой предприятий, организаций и отдельных работников [5, с. 40].

Применение организационно-распорядительных методов воздействия не должно включать субъективизм и захват администрирования. Руководитель малого предприятия, решая различные вопросы хозяйственной и иной деятельности, не должен полагаться только на силу распоряжений и приказов.

Таким образом, особенностью реализации функций менеджмента на малом предприятии является то, что функции управления выполняет непосредственно сам руководитель или его заместитель, которому он предоставляет соответствующие полномочия.

Организационная структура управления имеет существенные отличия для каждой из фирм. Она может быть построена по вертикальному или горизонтальным принципам. В отдельных случаях встречается одновременное использование обоих принципов организации структуры управления. Так, в крупных компаниях используют вертикальный принцип построения организационной структуры. Такая структура управления предусматривает выделение уровней управления, на каждом из которых управленцы имеют определенные полномочия.

Высший уровень управления (институциональный) TOP – решает вопросы стратегического менеджмента – управление финансами, выбора рынков сбыта, развития предприятия.

Средний уровень управления (функциональный) MIDDLE – решает вопросы оперативного (текущего) управления в соответствии с функциями менеджмента.

Нижний уровень управления (технический или операционный) LOWER – менеджеры находятся в непосредственном контакте с работниками-исполнителями, решают конкретные вопросы.

Более высокий уровень управления разрабатывает долгосрочные планы, формулирует задачи для среднего уровня. Значительное место в институциональном уровне управления занимает адаптация фирмы к изменениям рыночной среды, управления отношениями между предприятием и внешней средой. Высшая руководящее звено может быть представлена президентом, генеральным директором, другими членами правления.

Руководители среднего звена координируют и контролируют работу младших управленцев. Они определяют проблемы производственного, организационного, финансового характера, разрабатывают творческие предложения, готовят информацию для управленческих решений, принимаемых менеджерами высшего звена. Это руководители отдельных подразделений, служб, отделов предприятия.

Нижний уровень управления подчинен среднему. К управленцам нижнего уровня относятся производственные мастера, бригадиры, руководители групп. Это узкоспециализированные профессиональные менеджеры, которые выполняют четко регламентированные обязанности по производству, сбыта, маркетинга, управления материальным снабжением и т. д. Они ответственны за рациональное использование выделенных им материальных ресурсов, рабочих, оборудования.

Такое построение организационной структуры обеспечивает четкость управления, использует преимущества узкой, углубленной специализации менеджеров. Однако одновременно она затрудняет определение

вклада каждого менеджера в общий результат предпринимательства, его ответственности за принимаемые решения.

На малых и средних предприятиях управление имеет несколько иную организационную структуру. Менеджеры таких предприятий в большей степени сталкиваются с проблемами нестабильной внешней среды, с непредсказуемыми результатами деятельности. Поэтому в малом и среднем бизнесе допускается выполнение менеджерами одновременно нескольких функций управления, взаимозаменяемость отдельных руководителей.

Построение организационной структуры управления в этой группе предприятий зависит от организационно-правовой формы предпринимательской деятельности, отношений между собственниками и управленцами. В этих условиях от предпринимательских способностей менеджеров, их умение работать как одна слаженная команда зависит эффективность управления. Поэтому организационная структура управления в малом и среднем предпринимательстве строится по горизонтальному принципу.

Характерной чертой горизонтальной структуры управления является сосредоточение усилий всех без исключения менеджеров на решении конкретной задачи, на успехе фирмы как единой системы. Это означает, что в малом и среднем предпринимательстве может не существовать строгого разграничения между управленцами по уровню их полномочий и ответственности [5, с. 39]. Лишь несколько менеджеров высшего звена управляют финансовыми и трудовыми ресурсами. Другие работают совместно над решением кардинальных вопросов. Благодаря этому становится возможным достижение таких преимуществ:

- снижение затрат на управление;
- сокращение производственного цикла;
- повышение степени реагирования на требования потребителей и рыночные потребности.

Отдельные группы управленцев могут нести ответственность за определенные направления деятельности. В рамках этих групп личный успех определяется умением работать на стыке различных функциональных процессов, со специалистами различных профилей. Это означает, что предпринимательское управление имеет межфункциональный характер.

Современный менеджер соединяет искусство управления и науку в единый процесс, в основе которого – индивидуальные способности высококлассных и профессиональных управляющих по применению практических и научных знаний, а также постоянный механизм их обновления и пополнения. Иными словами, это развитие качеств и возможностей менеджеров, которые направлены на достижение определенных целей организации, использование ими профессиональных знаний в практической работе на базе непрерывного взаимодействия с сотрудниками и формирование среды с целью более полного раскрытия их потенциала.

Следует обратить внимание на различие менеджера от предпринимателя. Если предприниматель берет на себя риск, связанный с организацией нового дела или разработкой новой идеи, технологии, продукции или нового вида услуг, то менеджер прежде решает, будет достигнут запланированный результат [2, с. 67]. Он определяет, что необходимо для достижения успеха, какой путь является наиболее оптимальным для реализации предпринимательской идеи.

Искусство управления в предпринимательстве находит свое проявление в творческом отношении к делу, способности менеджера к анализу, оценке, принятию эффективных решений. Умение добиваться поставленных целей зависит от знаний конкретных форм воздействия руководителя на объект управления.

Итак, менеджмент в предпринимательстве имеет сложный, многоплановый характер, связанный с выполнением отдельными менеджерами определенных обязанностей по управлению. Эти определенные сферы и направления сосредоточения усилий менеджеров на выполнении поставленной цели или предотвращении определенной непредсказуемой ситуации называются функции управления.

В малом бизнесе нужен свой подход. Многочисленные собственники небольших компаний берут любые прямые обязанности на себя, отнюдь не располагая при этом ни опытом, ни талантом. Неорганизованное разделение функций также приводит к недостатку времени и к неспособности объективно оценить ситуацию на предприятии. Плюс ко всему управляющий должен заглядывать в будущее, наблюдать последующее развитие фирмы и гарантировать результативность и конкурентоспособность работы предприятия. Даже с психологической точки зрения не всем дано «управлять».

В итоге хочется сказать, что менеджер – это перспективная и довольно-таки хорошо оплачиваемая профессия. Но несомненно стоит думать и о том, готов ли человек к огромной ответственности, владеет ли он желанием развиваться, способен ли он на стрессоустойчивость и может ли быстро принимать решения, когда в этом будет необходимость. Если в человеке присутствуют все эти умения, то он с легкостью сможет овладеть такой интересной профессией, как менеджер.

#### Список литературы

1. Small U. S. Business Administration. – URL : <http://www.sba.gov/>
2. Бром А. Е. Современные методы управления предприятием // Микроэкономика. – 2011. – № 2. – С. 66–70.
3. Давыдова Л. А. Экономика и управление предприятием: Основы немецкой теории Betriebswirtschaftslehre, адаптированной для применения в России : учеб. пособие. – М. : Финансы и статистика, 2003. – 223 с.
4. Коуэн М. 7 принципов управления процессом // Business excellence = Деловое совершенство. – 2012. – № 5. – С. 46–49.
5. Краснов И. Роль малых и средних предприятий в мировой экономике // Проблемы теории и практики управления. – 2013. – № 1. – С. 38–46.