

**Толмачёв Олег Леонидович,**  
соискатель, директор по маркетингу ЗАО «Медиаграфикс» (г. Москва, Россия)

### **ГАРМОНИЗАЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ МАЛЫМ БИЗНЕСОМ: КЛИЕНТООРИЕНТИРОВАННЫЙ ПОДХОД**

*Путь инноваций к потребителю часто затруднен по многим причинам. Одна из главных – применение традиционных концепций управления там, где они плохо работают, – в малом бизнесе. В сумме с неумением инноваторов от науки довести свою идею до состояния готового продукта, который востребован на рынке, они часто приводят к неудаче. Автор настоящей работы исследует нетрадиционные подходы к управлению малым предприятием. Они послужили основой для представляемой модели принятия постоянно обновляемых управленческих решений. Модель учитывает характерные особенности малого бизнеса и его инновационный потенциал.*

Ключевые слова: малое предприятие, модель принятия управленческих решений, круг постоянно обновляемых решений, окружающая среда предприятия, интеграция функций, контролирующая функция потребителя.

**Постановка проблемы.** Традиционная теория управления разработана для иерархически построенных структур, то есть для крупных компаний, в то время как множество инновационных начинаний рождается в среде малых предприятий. Для них традиционные принципы управления, как показывает опыт, не всегда годятся [1]. Многие исследования подтверждают тот факт, что в экономике существует несколько укладов [2], одним из которых является малый бизнес со своими характерными особенностями [3]. Традиционные методы управления не учитывают их, что приводит к парадоксам взаимоотношений крупных и малых компаний, затрудняет путь инновациям к потребителям [4]. Отсутствие простой управленческой концепции для малого бизнеса с ясными ориентирами становится все более заметным пробелом в науке управления [2]. Востребованность ясных и доступных для понимания руководителями малого бизнеса управленческих концепций, а также простота их внедрения и соответствие реальной жизни очень велика, как свидетельствует опрос руководителей малого бизнеса, проведенного в рамках исследования.

**Анализ последних исследований и выделение нерешенных проблем.** Проблеме применения маркетингового подхода в управлении предприятием стало посвящаться все больше исследований. Наиболее заметным и последовательным сторонником менеджмента, ориентированного на рынок, является Ж.-Ж. Ламбен [7]. В его последних работах исследуются проблемы интеграции маркетингового подхода в управление при стратегическом и операционном планировании, проблемы, связанные с появлением новых ценностей менеджмента, ориентированного на рынок. Во многом схожие мысли излагаются в работах К. Лавлока [11] в применении к предприятиям сферы услуг.

Многие авторы посвятили свои работы общим проблемам маркетинг-менеджмента как концептуальной основы осуществляемого в конкурентной среде [12-20]. В этих работах дается глубокий анализ процессов управления и практическое обоснование оправданности и, более того, выгоды применения маркетингового подхода в управлении. Тем не менее почти все исследования строятся на основе традиционной теории управления, то есть рассчитанной на иерархически построенные структуры.

Несмотря на множество работ по проблематике управления бизнесом, следует констатировать, что проблема управления малым бизнесом до настоящего времени является недостаточно разработанной как в теоретическом, так и в прикладном аспектах.

Исследование современного малого бизнеса, как особого уклада в экономике провел Д. Кара-Мурза [2], опираясь на труды А.В. Чаянова [1]. В его работе проведен анализ отличия малых предприятий от крупных компаний и обосновывается вывод об особости малого бизнеса как самостоятельного уклада в экономике. Автор указывает на пробелы в общей теории управления, предназначенной скорее для крупных структур, но не для малых предприятий.

**Целями исследования и настоящей статьи** являются совершенствование организационно-экономических методов управления малыми предприятиями в условиях неопределенности на основе маркетингового подхода, разработка модели управления малым предприятием и практических рекомендаций по применению клиентоориентированного подхода в практической хозяйственной деятельности малых предприятий рекламно-производственной сферы.

В соответствии с поставленными целями определены следующие основные задачи:

- проанализировать достоинства и недостатки клиентоориентированного подхода к управлению малым предприятием рекламно-производственной сферы;
- провести анализ взаимодействия функций управления с функциями предприятия;
- проанализировать достоинства и недостатки возможной интеграции функции маркетинга в функцию управления;
- предложить модель принятия управленческих решений, рассчитанную на малые предприятия в условиях постоянно изменяющихся обстоятельств;
- сформулировать механизм и основные принципы функционирования и применения модели принятия управленческих решений для малого предприятия.

Объектом исследования являются малые предприятия в области B2B производственных услуг рекламной полиграфии с высоким соотношением «материальный продукт/услуга» [11]. Предметом исследования являются процессы управления малым предприятием рекламно-производственной сферы.

**Основной материал.** *Гармонизация внутренней среды предприятия.* Инноватор при принятии решений, чтобы добиться успеха на рынке, должен нацеливаться на клиента и его потребности, то есть применять маркетинг [5].

В управлении предприятием, имеющем традиционную организацию, функция маркетинга выступает как одна из второстепенных функций, обслуживающих более важные с точки зрения управления функции, например, сбыта или производства [6]. Типичная системная ошибка такого управления – отделение продаж от функции маркетинга и выделение их в самостоятельную функцию сбыта, в результате чего ослабляется и та, и другая.

Слабость и малая эффективность такой системы организации малого предприятия проявляется при его росте. Иерархически построенная система управления усложняется и в результате теряет характерные преимущества малого предприятия: ослабляется «тесное межличностное общение сотрудников», «облегченная межфункциональная координация» обременяется дополнительными связями, «повышенная структурная гибкость» снижается, сохранить «плоскую организационную структуру» становится невозможным. В результате функции предприятия вступают в конфликт друг с другом из-за разности ориентиров, целей и задач.

В наших рассуждениях и схемах мы разделяем ориентиры функций и их цели. Под ориентирами мы понимаем главного заказчика функции, ради которого она работает, или фактор внешней среды, на уровень которого ориентируется. Под целями функции мы понимаем главные постоянные задачи функции предприятия, естественным образом заложенные в ней и выражающие ее главный смысл в рамках конкретной модели организации. Цели, как правило, естественным образом определяются ориентирами.

Для функции маркетинга главным естественным ориентиром является потребитель, потребности и особенности которого определяют все дальнейшее целеполагание. Для функции производства при традиционной организации главным естественным ориентиром является не потребитель, а функция сбыта, диктующая производству ассортимент, количество и качество продукции, которую способна продать по определенной цене [7; 8]. Для функции сбыта конечный потребитель хотя и считается важным субъектом процесса, но не главным. В основном сбыт по своей природе ориентируется на объем продаж и любую возможность избавления от продукции с максимальной прибылью без учета имиджевых потерь. Именно от сбыта производство ожидает целеполагающих сигналов и для нее работает. То есть функция производства имеет между собой и потребителем, оценивающим усилия предприятия путем покупок, посредника. Поэтому предприятие с традиционной организацией имеет, как минимум, две неэффективно нацеленных функции – производство и сбыт, вступающих в конфликт с функцией маркетинга.

Другие функции в традиционной организации таким же образом конфликтуют между собой. Для функции финансов ориентиром служат, прежде всего, руководство компании и налоговая инспекция, поскольку финансы на малом предприятии сводятся часто только к бухгалтеру. О потребителе и его проблемах бухгалтерия не заботится.

Из функций предприятия традиционной организации на конечного потребителя естественным образом нацелена только функция маркетинга и в некоторой степени функция сбыта.

Для того чтобы переориентировать функции предприятия с «естественных» на поставленные управлением ориентиры и цели, функции управления приходится свою функцию координации дополнять функциями принуждения и арбитража. В результате измерение и оценка эффективности управления сводятся к результативности функции принуждения.

Такое «естественное» противоречие функций снижает эффективность малого бизнеса. В результате исследования было установлено, что ситуацию можно изменить к лучшему путем полной или частичной интеграции функции маркетинга в функцию управления.

Соотнесение функций управления с функциями маркетинг-менеджмента обнаруживает их совпадение. Оно дает основание предположить объективную возможность бесконфликтной опоры функции управления на функцию маркетинга.

Функции маркетинга содержательны и информативны для функции управления, удобно структурированы, поэтому могут являться источником и основой для принятия решений функцией управления, механизмом ориентирования в постоянно меняющейся окружающей среде.

Известна трудность для руководителей малых предприятий сформулировать миссию своего предприятия, построить связанную с ней стратегию. Многие руководители вынуждены отказываться от этого из-за неопределенности задачи и сводят смысл деятельности своего предприятия исключительно к получению прибыли. Маркетинг

облегчает решение этой задачи, внося ясность в целеполагание и наполняя его смыслом. Для этого маркетинг располагает определенными функциями – аналитическими и стратегического планирования, служащими функциям управления (целеполагания, планирования и организации) на уровне создания миссии и стратегии предприятия.

Кроме того, при интеграции функции маркетинга в управление противоречия между функциями предприятия снимаются появлением (в результате интеграции) двух важных обстоятельств.

Первое из них – это интеграция в систему координат предприятия потребителя в качестве контролирующей функции в составе системы координат маркетинга [9]. Интеграция потребителя в таком качестве означает признание предприятием контролирующей функции потребителя по отношению к каждой из функций предприятия, в том числе к функции маркетинга и к функции управления, что обеспечивает независимый характер оценки деятельности каждой из функций. В традиционной системе координат предприятия оценку деятельности функций дает функция управления, то есть фактор, относящийся к внутренней среде предприятия, а значит, зависимый, необъективный фактор.

Второе обстоятельство, снимающее главные противоречия между функциями традиционной структуры управления, автоматически вытекает из первого. Если потребитель признается предприятием в качестве главной контролирующей функции, то функция маркетинга приобретает свое естественное, интегрирующее вокруг себя все остальные функции, значение [9]. Тогда происходит естественная гармоничная настройка всей организации на единый ориентир – потребителя, в результате чего цели функций больше не вступают в противоречие друг с другом, а только дополняют одна другую.

При традиционном управлении для верного нацеливания функций предприятия и координации их действий от функции управления требуются большие усилия. Когда же функция управления опирается на функцию маркетинга или интегрирована с ней, ориентиры и нацеливание функций предприятия приобретают гармоничность без каких-либо дополнительных усилий со стороны управления.

Опираясь на функцию маркетинга или интегрируя ее в себя, функция управления решает несколько важных задач: 1) нацеливает все функции предприятия на единый ориентир – потребителя; 2) избегает конфликта интересов функций; 3) обеспечивает себя эффективным инструментом стратегического планирования; 4) обеспечивает гармонию организации и процессов; 5) превращает технологию взаимодействия с рынком в эффективную технологию управления на тактическом уровне; 6) исключает обременительные функции принуждения и арбитража. Тем самым функция управления повышает свою эффективность и эффективность всей организации в целом.

*Модель принятия решений, ее принципы и механизмы.* Для успеха малого предприятия важно не только гармонизировать внутреннюю среду и нацелить его на потребителя, что является первым шагом к построению предлагаемой модели управления, но и учитывать факторы внешней среды. Они способны оказать решающее влияние на предприятие и его отношения с потребителем. Система управления малым предприятием должна их учитывать. Для решения этой задачи была разработана модель принятия решений для малых предприятий рекламно-производственной сферы.

В основу модели (рис. 1) было положено понятие «окружающая среда маркетинга» по схеме Эванса/Бермана [10]. Оно потенциально содержит в себе все возможные факторы, способные влиять на деятельность предприятия, их структуру и

разграничение по отношению к предприятию. Схема была переосмыслена, переработана и дополнена актуальным содержанием.

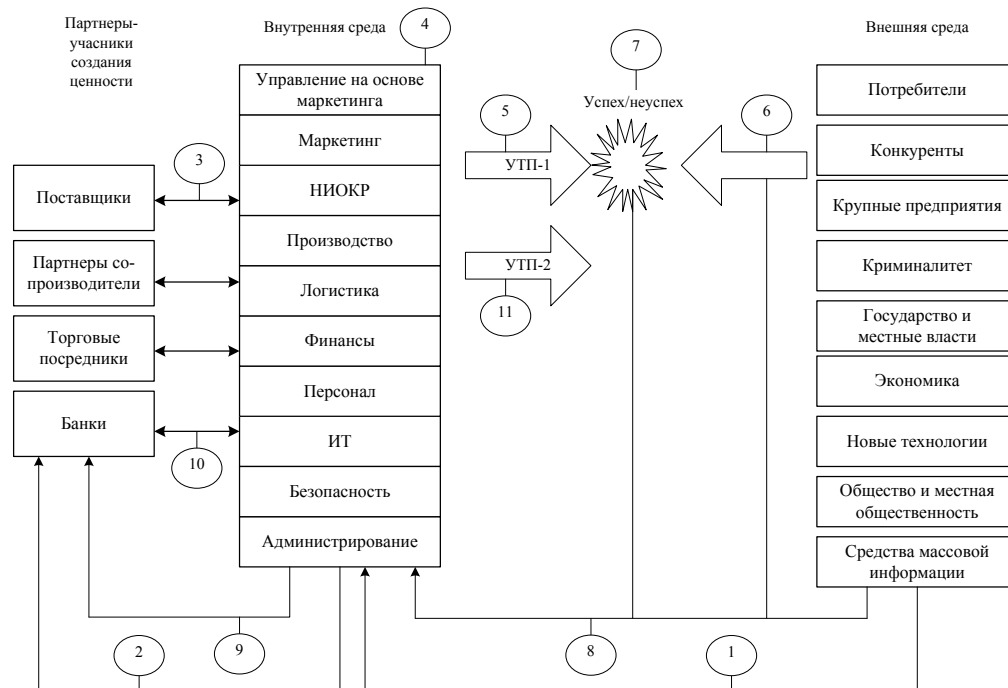


Рисунок 1 – Модель постоянно обновляемых решений

На представленной схеме УТП означает «уникальное торговое предложение», то есть уникальная ценность для потребителя, гарантированное конкурентное преимущество. Цифрами обозначены этапы движения информации и принятия постоянно обновляемых решений:

1. Сбор и анализ информации о внешней среде предприятия, на основании которых определяются желаемые цели.
2. Сбор и анализ информации о внутренней среде предприятия, в которую включаются партнеры-участники создания ценности для потребителя.
3. Соотнесение желаемых целей с имеющимися ресурсами и возможностями у всех участников создания ценности для потребителя. Проводится SWOT-анализ для всей системы, включая внешнюю среду.
4. Корректировка желаемых целей или выдвижение более реалистичных целей. Формирование стратегии достижения установленных реалистичных целей. Формирование поэтапной тактики достижения промежуточных целей по пути к стратегическим целям. Формирование первоначального уникального торгового предложения (УТП-1).
5. Мобилизация имеющихся ресурсов предприятия и выход на рынок с УТП-1.
6. Ответная реакция внешней среды на УТП-1.

7. Формирование на рынке результата взаимодействия усилий предприятия по продвижению УТП-1 и реакции на них внешней среды.

8. Сбор и анализ информации о реакции внешней среды на УТП-1, об изменениях во внешней среде, о результатах усилий предприятия на рынке по продвижению УТП-1.

9. Ознакомление партнеров-участников создания ценности с полученной информацией и желаемыми изменениями в целях совершенствования.

10. Переосмысление и корректировка поставленных целей, совершенствование внутренних процессов и процессов взаимодействия с партнерами-участниками создания ценности для потребителя.

11. Формирование и выход на рынок с обновленным предложением – УТП-2.

Мы назвали эту модель «Кругом постоянно обновляемых решений». Исходный цикл круга принятия решений завершается началом нового цикла оборота, на котором предприятие предстает на рынке более устойчивым, совершенным, эффективным и конкурентоспособным, и так далее по восходящей спирали.

Движение в нашей модели вне зависимости от давления внешней среды мы рассматриваем как один из важнейших факторов успешности предприятия. В качестве аргумента приведем пример обычного среди малых предприятий следования за событиями.

Как правило, малые предприятия реактивны (постактивны) по отношению к внешней среде. То есть сначала происходит изменение внешней среды, а потом через какой-то промежуток времени предприятие реагирует на это тем или иным изменением в своей внутренней среде, чтобы оставаться конкурентоспособным на рынке. В результате анализа реакций различных предприятий, в том числе конкурентов исследуемых предприятий, на изменения внешней среды мы пришли к заключению, что краткосрочного преимущества добивается то предприятие, которое наиболее быстро отреагировало на изменения и приспособилось к ним. Проактивность к внешней среде – редкость среди малых предприятий. Предлагаемая модель постоянно обновляемых решений дает нам основание утверждать, что такая проактивность возможна. Если не дожидаться изменений внешней среды, а постоянно совершенствовать механизм внутренней среды согласно этапам модели, то предприятие будет постоянно готово к большинству возможных изменений. Более того, оно будет в состоянии действовать на упреждение, поскольку модель содержит в себе наиболее влиятельные факторы внешней среды, предполагает обновляемый анализ их возможного изменения и соответствующие контрдействия предприятия.

Используя модель круга постоянно обновляемых решений, предприятие заменяет хаотичную реактивность решений на стройный порядок в них, получает возможность не только сократить время реакции на изменения внешней среды своей системной готовностью к ним, но и упреждать их пониманием вектора их вероятного развития.

Кроме того, следование модели постоянно обновляемых решений позволяет заменить субъективное упорство предпринимателя объективной системой осмысленных последовательных действий, что стабилизирует процесс принятия решений на предприятии.

Для работы модели необходимы два условия: а) интеграция функции маркетинга в функцию управления и б) принятие потребителя в качестве главной контролирующей функции предприятия.

Механизм модели заключается в соотношении друг с другом факторов окружающей среды предприятия согласно этапам принятия решений.

Движущей силой модели является необходимость постоянного обновления с периодичностью, зависящей от продукта предприятия. По шкале соотношения «материальный продукт/услуга» [11], если материальный продукт составляет максимум в ценности для потребителя, то периодичность обновления низка. Если же в ценности больше услуги, чем материальной составляющей, то частота обновления высока. Такая зависимость обусловлена тем, что рынок материальных продуктов, в которых неосязаемой составляющей предельно мало, например, такой абсолютный продукт с минимальной нематериальной составляющей по Лавлоку [11] – соль, минимально подвержен влиянию краткосрочных и даже среднесрочных колебаний. Рынок же чистых услуг с минимальной осязаемой (материальной) составляющей, например, по Лавлоку, – это управление инвестициями, напротив, сильно подвержен колебаниям. И чем заметнее влияние факторов внешней среды на продукт предприятия, тем чаще ему требуется подстраивать свою внутреннюю среду к изменениям. Графически мы выразили это следующими графиками (рис. 2 и 3).

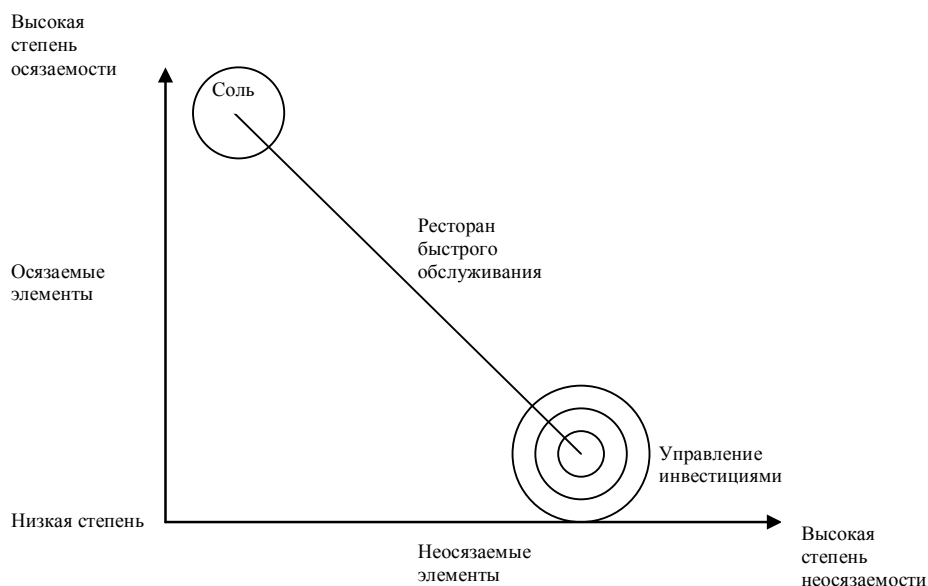


Рисунок 2 – Зависимость между осязаемостью и неосязаемостью услуг

На упрощенном графике (рис. 2), предложенном Лавлоком [11], кругами мы изобразили частоту обновления по кругу решений, согласно нашей модели.

Предельная зависимость величин может быть выражена на отдельном графике (рис. 3).

Основной критерий принятия каждого решения в модели – увеличение ценности для потребителя при снижении издержек. Он – идеален для растущего рынка. Возможно его более скромный вариант – увеличение ценности для потребителя при неизменных издержках (при условии растущего рынка). Этот критерий указывает главное направление инвестиций и усилий предприятия, согласно которому успех и эффективность предприятия связывается непосредственно с потребителем. Критерий –

неизменность ценности для потребителя при уменьшении издержек предпочтительнее только при падающем рынке.

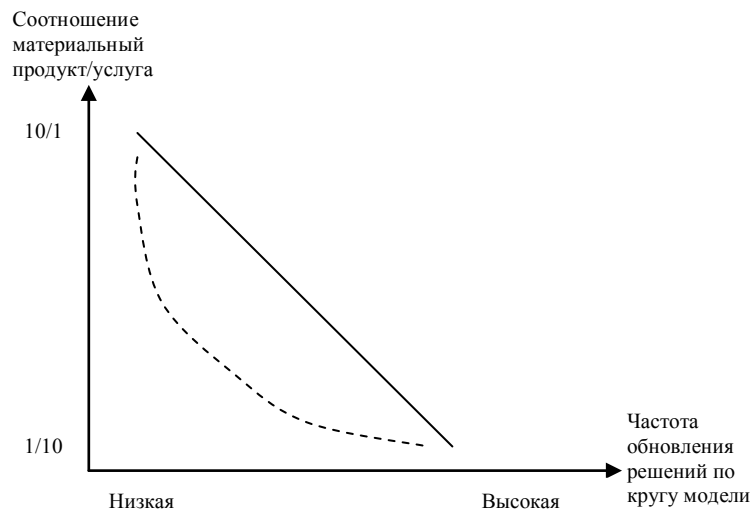


Рисунок 3 – Залежність між співвідношенням матеріальної складової в продукте/услуге та частотою оновлення моделі

*Ввод моделі в дію.* Предложена гармонізація системи управління малим підприємством і модель кола постійно оновлюваних рішень були застосовані на практиці і показали свою ефективність. Зупинимося на найбільш важливих моментах, які, на наш погляд, стали ключовими при впровадженні моделі в управління малими підприємствами рекламно-виробничої сфери на основі комбінованого підходу.

Комбінований підхід визначається перш за все тим, що маркетинг як основна система управління дублюється контролем витрат, характерних для малого бізнесу, на стратегічному рівні і можливістю підвищення акрибії прогнозування і приймаваних рішень.

Ефективність управління малим підприємством підвищується вже самим введенням моделі в дію. Привнесення осмисленості в інтуїтивне управління процесами на базі моделі, охоплюючої собою всі без виключення фактори оточуючої середовища, підвищує впевненість керівника в правильності прийнятих рішень. Модель, як інструмент управління, чітко структурує прийняття рішень і не дозволяє упустити з уваги жодного з важливих факторів оточуючої середовища. Крім того, модель в сумі з урахуванням особливостей малого бізнесу і методикою урахування прихованих витрат озброює керівника готовими рішеннями для стандартних ситуацій, розумінням характеру сил оточуючої середовища, що благотворно відбивається на правильності і швидкості прийнятих рішень.

Універсальність моделі постійно оновлюваних рішень дає можливість керівнику, зберігаючи стержень малого бізнесу, легко змінювати концепцію підприємства, підлаштовуючи її під вимоги ринку, і відкривати нові підприємства, об'єднуючи їх загальною системою управління.



Для предприятия в целом модель вносит механизм самонастройки факторов внутренней среды на единые цели, сняв проблему конфликта интересов функций.

Конкретный вид модели, ее наполнение зависит от конкретного предприятия, его концепции. Какие-то составляющие внешней среды важны для одного предприятия, какие-то для другого. От такой относительной важности факторов зависит конкретная архитектура модели. Важность значения того или иного фактора для предприятия находит свое выражение в величине и цвете отдельных элементов графического изображения модели (цветографический принцип выделения).

Первым этапом формирования конкретной модели является подбор соответствующих факторов окружающей среды согласно универсальной базовой модели. В случае необходимости отдельные факторы исключаются или добавляются, конкретизируются их наименования.

Вторым этапом формирования модели является предание каждому из факторов относительной значительности, важности с точки зрения предприятия, что обозначается графической величиной фактора.

Третий этап – предварительное формирование карт факторов на основе имеющейся информации, содержание которых влияет как на цвет фактора в графической модели, так и на его величину.

Первые три этапа проходят в период обсуждения модели среди участников предприятия, согласования связей.

Четвертый этап формирования модели начинается с запуска ее в действие, то есть с первого ее этапа, и продолжается, пока действует предприятие, поскольку постоянно корректируется и совершенствуется.

Валидизация конкретной архитектуры модели для данного предприятия проводится поэтапно и параллельно с ее формированием. Можно сказать, что валидизация модели начинается с момента старта ее обсуждения и не заканчивается никогда. Будучи универсальной и базовой, модель позволяет настраивать как отдельные свои элементы под конкретное предприятие, так и развивать себя в любом удобном для управления направлении.

В результате предприниматель формулирует суть своего бизнеса в практичной и близкой к реальности модели.

Конкретная архитектура модели позволяет построить необходимую организационную структуру предприятия под реальные процессы. То есть структура строится не по формальным признакам предприятия, где «обязаны» быть производственный отдел, отдел сбыта, бухгалтерия и т.п., а в соответствии с необходимостью управления определенным фактором внутренней среды предприятия в соответствии с моделью, то есть по требованию внешней среды.

Плоская структура малого предприятия согласно модели имеет три уровня: 1) высшее руководство в лице генерального директора; 2) руководство среднего звена в лице менеджера по работе с клиентами, главного бухгалтера и офис-менеджера; 3) рядовые сотрудники. Она не становится более сложной даже при росте предприятия, то есть не приобретает дополнительных уровней, например, директоров, заместителей, помощников, консультантов, над- или подотделов и пр.

Например, малое предприятие рекламно-производственной сферы, исходя из модели, строится из четырех подразделений: 1) управления; 2) по работе с клиентами; 3) финансовое и 4) поддержки. Каждое из подразделений выполняет определенный набор функций, то есть объединяет собой некоторый набор факторов внутренней среды

и отвечает за взаимодействие с определенными факторами внешней среды согласно модели. Управление выполняет все восемь функций управления в сочетании с функциями маркетинга, которые частично делит с подразделением по работе с клиентами. Управление в нашем случае представляет собой совокупность двух факторов внутренней среды – управления и маркетинга. Подразделение поддержки вбирает в себя работу с персоналом, ИТ, безопасность и администрирование. Подразделение по работе с клиентами покрывает собой факторы внутренней среды – НИОКР, частично маркетинга, производства и логистики.

Так,, в одной из исследуемых компаний появилась своя собственная структурная единица – «клиентская группа», имеющая плоскую организацию (рис. 4).

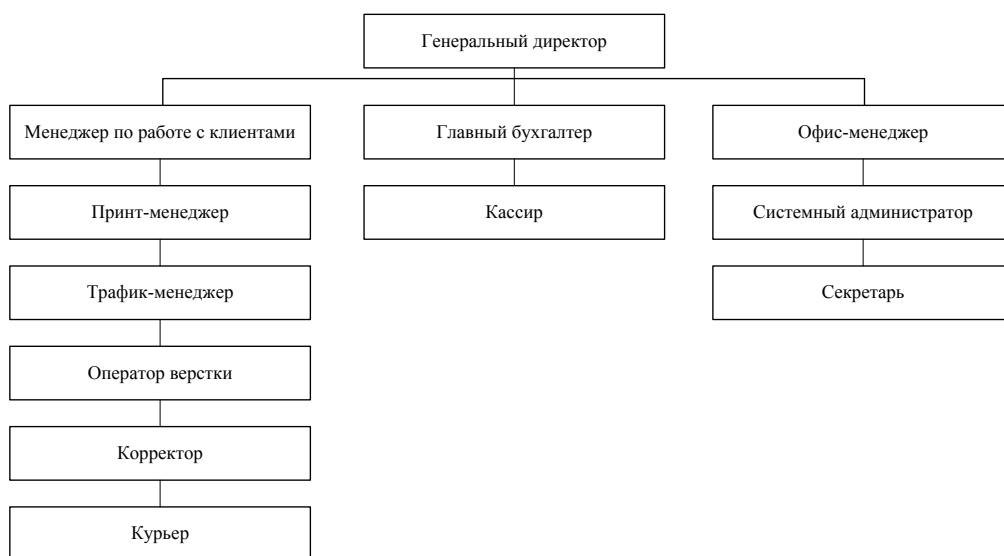


Рисунок 4 – Типовая структура малого предприятия рекламно-производственной сферы в соответствии с моделью

Данная система построена точно под всеобъемлющее исполнение заказов без пробелов и изъянов. Она позволяет выполнять группе сотрудников множество операций по проекту, избегать многих рисков в процессе работы и добиваться высокого качества выпускаемой продукции. С заказчиком работает персональный менеджер и вся его группа. В нее вошли: 1) менеджер по работе с ключевым клиентом (он же руководитель группы); 2) принт-менеджер; 3) трафик-менеджер; 4) оператор верстки; 5) корректор; 6) курьер. Каждый из членов группы выполняет самостоятельную функцию, но нацеленную на общее создание ценности для клиента.

Рост малого предприятия все же требует роста организационной структуры. В нашем случае он обеспечивается клонированием подразделения по работе с клиентами (клиентской группы). Таких подразделений может быть несколько с одинаковой организацией. Рост других подразделений выражается только в количественном пополнении.

*Инструменты внедрения модели.* Модель довольно проста и не требует в начале

деятельности малого предприятия разработки специальных инструментов ее внедрения. Достаточно короткого ознакомления со смыслом модели как руководитель уже может использовать ее на интуитивном уровне, практически приспособив под свои задачи.

Первый практический инструмент внедрения – постоянное обновление и совершенствование путем обсуждения с определенной периодичностью на совещаниях с привлечением всех заинтересованных участников.

Второй – совершенствование путем стандартизации и формализации устоявшихся процессов. Поскольку сама модель предназначена для руководящего звена конкретного предприятия, то для ее эффективного внедрения в повседневную деятельность рядовых сотрудников требуются схемы и инструкции, в которых излагается (формализуется) последовательность стандартных действий. С течением времени на предприятии все больше процессов могут быть стандартизированы и формализованы через внутренний распорядок. Формальное разложение процесса на составляющие часто позволяют оптимизировать его или исправить какой-либо изъян. Для каждого предприятия стандартизация своя, поскольку конкретные производственные процессы разнятся от предприятия к предприятию. Стандартизация выражается в схемах рабочих процессов. Они становятся частью внутреннего распорядка и документооборота предприятия, утверждаемых высшим руководством для повседневного применения. К таким схемам, как правило, прикладываются инструкции по применению, разъясняющие все нюансы осуществления изложенного процесса на практике. И чем они короче и проще, тем лучше.

Контроль в данном случае имеет свою специфику, превращающую его из функции в третий практический инструмент внедрения модели. Руководитель обязан следить не за четким соблюдением формальных процессов и инструкций, по своей природе сковывающих инициативу, а выявлять узкие места в них с целью совершенствования. Критерием оценки является увеличение ценности предложения предприятия для потребителя.

Принятие модели к действию требует волевого решения. Оно осуществляется протоколом или соответствующим приказом. Это формальный шаг, за которым должны последовать конкретные действия, соответствующие этапам самой модели. И здесь важен контроль в классическом его понимании. Объектами контроля становятся: 1) последовательность работы по модели; 2) периодичность обновления решений согласно этапам модели; 3) исполнение принятых решений.

Модель сведена к довольно простым принципам с той целью, чтобы соответствовать требованиям руководителей малых предприятий к идеальной концепции управления, среди которых простота – одно из главных.

**Выводы:**

1. Предложенный автором комбинированный подход для управления предприятиями рекламно-производственной сферы определяется прежде всего тем, что маркетинговый подход к управлению дублируется контролем сверхзатрат на стратегическом уровне и возможностью повышения акрибии прогнозирования и принимаемых решений.

2. Предложенная модель как инструмент управления четко структурирует принятие решений и не позволяет упустить из внимания ни один из важных факторов окружающей среды.

3. Процесс валидации модели начинается с момента старта ее обсуждения и постоянно обновляется. Будучи универсальной и базовой, модель позволяет

настраивать как отдельные свои элементы под конкретное предприятие, так и развивать себя в любом удобном для управления направлении.

4. Разработанные автором модели принятия решений на малых предприятиях рекламно-производственной сферы в процессе внедрения показали существенное улучшение показателей хозяйственной деятельности предприятий.

**Перспективы дальнейших исследований.** Малый бизнес имеет ряд характерных особенностей, которые предъявляют управлению особые требования, пока не нашедшие отражения в общей теории управления. Близость малых предприятий к потребителям позволяет рассматривать и развивать маркетинговый подход в качестве основного в управлении. Предложенная модель круга постоянно обновляемых решений, работоспособность и эффективность которой проверены на практике, – лишь основание для дальнейшего совершенствования и развития.

1. Чайнов А.В. К вопросу теории некапиталистических систем хозяйства / А.В. Чайнов // Крестьянское хозяйство. – М. : Экономика, 1989.
2. Кара-Мурза Д. Малые предприятия как уклад «третьей волны» цивилизации [Электронный ресурс] / Д. Кара-Мурза // Евразийский вестник. – 2009. – Режим доступа: <http://rus-crisis.ru>.
3. Lafuente A. Types of Entrepreneurs and Firms: The Case of New Spanish Firms / A. Lafuente, V. Salas // Strategic Management Journal. – 1989. – Vol. 10. – P. 17-30.
4. Официальный сайт компании Дайсон [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.dyson.com.ru>.
5. Котлер Ф. Основы маркетинга : профессиональное издание / Ф. Котлер, Г. Армстронг; пер. с англ. – 12-е изд. – М. : ООО «И.Д. Вильямс», 2009. – 1072 с.
6. Мескон М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедуори; пер. с англ. – 3-е изд.: – М. : ООО «И.Д. Вильямс», 2011. – 672 с.
7. Ламбен Ж.-Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок / Ж.-Ж. Ламбен, Р. Чумпитас, И. Шулинг. – 2-е изд. – СПб. : Питер, 2011. – 720 с.
8. Завьялов П.С. Формула успеха: маркетинг / П.С. Завьялов, В.Е. Демидов. – М. : Международные отношения, 1988. – 304 с.
9. Завьялов П.С. Маркетинг в схемах, рисунках, таблицах / П.С. Завьялов. – М. : ИНФРА-М, 2010. – 496 с.
10. Эванс Дж. Маркетинг / Дж. Эванс, Б. Берман. – М. : Экономика, 1990. – 350 с.
11. Лавлок К. Маркетинг услуг: персонал, технология, стратегия / К. Лавлок. – 4-е изд.; пер. с англ. – М. : Издательский дом «Вильямс», 2005. – 1008 с.
12. Бест Р. Маркетинг от потребителя. Стокгольмская школа экономики / Р. Бест. – М. : Издательство Манн, Иванов и Фербер, 2008. – 760 с.
13. Деминг В. Эдвард. Выход из кризиса: Новая парадигма управления людьми, системами и процессами / Эдвард В. Деминг. – 2-е издание. – М. : Изд-во Альпина Бизнес Букс, 2008. – 419 с.
14. Кревенс Дэвид В. Стратегический маркетинг / Дэвид В. Кревенс; пер. с англ. – 6-е издание. – М. : Изд. дом Вильямс, 2008. – 512 с.
15. Кристенсен Клейтон М. Решение проблемы инноваций в бизнесе. Как создать растущий бизнес и успешно поддерживать его рост / Клейтон М. Кристенсен, Майкл Е. Рейнор; пер. с англ. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2004. – 290 с.
16. Фатхутдинов Р.А. Стратегический маркетинг / Р.А. Фатхутдинов. – СПб. : Питер, 2008. – 368 с.
17. Abell D.E. Strategic Market Planning, Englewood Cliffs / D.E. Abell, J.S. Hammond. – NJ, Prentice-Hall, 2001. – 211 p.
18. Ansoff H.I. Implanting Strategic Management / H.I. Ansoff. – Englewood Cliffs, NJ, Prentice-Hall, 2003. – 324 p.

19. Bierfelder W. Innovationsmanagement: prozessorientierte Einführung / W. Bierfelder. – München; Wien : Oldenburg Verlag, 2004. – 420 p.
20. Day G.S. Strategic Market Planning / G.S. Day. – St. Paul : West Publishing Company, 2004. – 234 p.

**О.Л. Толмачьов**

**Гармонізація управління малим бізнесом: клієнтоорієнтований підхід**

*Шлях інновацій до споживача часто є складним з багатьох причин. Одна з головних – застосування традиційних концепцій управління там, де вони погано працюють, – у малому бізнесі. Разом із невмінням інноваторів довести свою ідею до готового продукту, який користується попитом на ринку, неправильно вибрані концепції управління часто стають причинами невдач. Автор роботи досліджує нетрадиційні підходи до управління малим підприємством. Вони стали основою для розроблення моделі прийняття управлінських рішень, що постійно оновлюються. Модель враховує характерні особливості малого бізнесу і його інноваційний потенціал.*

Ключові слова: мале підприємство, модель прийняття управлінських рішень, коло рішень, що постійно оновлюються, навколишнє середовище підприємства, інтеграція функцій, контролююча функція споживача.

**O.L. Tolmachev**

**Harmonisation of small business management: customer-centric approach**

*Way of innovation to the consumer is often difficult for many reasons. One of the main – the application of traditional management concepts where they do not work – in small businesses. Together with the inability of innovators from science to bring their idea to the finished product state, which is in demand in the market, traditional concepts often lead to failure. The author of this article explores innovative approaches to the management of small businesses. Innovative approaches form the basis for making model continuously updated management decisions. The model takes into account the characteristics of small business and its capacity to innovate.*

Keywords: small business, model of decision-making, constantly updated range of solutions, enterprise environment, integration of functions, controlling function consumers.

**Отримано 17.09.2012 р.**