

## **ФОРМИРОВАНИЕ И РАЗВИТИЕ ПРОЦЕССОВ УПРАВЛЕНИЯ МАЛЫМИ ПРЕДПРИЯТИЯМИ ДЛЯ ИННОВАТОРОВ**

Следование логике – сначала НИОКР, а потом усилия по продвижению – часто заканчивается фиаско [1, 2], поскольку изначально имеет своей целью исследования, а не готовый продукт. Такой путь построен на принципах традиционного управления, характерных для иерархических структур, то есть крупных предприятий, в то время как множество инновационных начинаний рождается в среде малых предприятий. Для них традиционные принципы управления, как показывает опыт, не годятся [3]. Многие исследования подтверждают тот факт, что в экономике существует несколько укладов [4], одним из которых является малый бизнес со своими характерными особенностями [5].

Автор настоящей работы исследует нетрадиционные подходы к управлению, которые послужили основой для модели управления малым предприятием. Представленная модель учитывает характерные особенности малого бизнеса и его инновационный потенциал.

На какой ориентир должен нацеливаться инноватор, чтобы добиться успеха на рынке? – На потребителя. Целью какой концепции является потребитель? – Маркетинга [6].

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 [7]. Так они вступают в конфликт друг с другом из-за разности ориентиров, целей и задач.

А как складывается гармонизация функции маркетинга с другими функциями предприятия в случае интеграции ее в управление? Противоречия между ними снимаются появлением в результате интеграции двух важных обстоятельств.

Первое из них – это интеграция в систему координат предприятия потребителя в качестве контролирующей функции [8]. Это означает признание контролирующей функции потребителя по отношению к каждой из функций предприятия, что обеспечивает независимый характер оценки деятельности каждой из функций.

Второе обстоятельство 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 [8]. Тогда происходит естественная гармоничная настройка всей организации на единый ориентир – потребителя.

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 и т.д. Тем самым функция управления повышает свою эффективность и эффективность всей организации в целом.

Для клиентоориентированного предприятия важно не только превзойти ожидания покупателя своим предложением, но и превзойти их по отношению к аналогичным предложениям конкурентов, чтобы покупатель отдал свое предпочтение предприятию. Для решения этой задачи была разработана модель принятия решений для малых предприятий рекламно-производственной сферы.

В основу модели было положено понятие «окружающая среда маркетинга» [9]. Оно потенциально содержит в себе все возможные факторы, способные влиять на деятельность предприятия, их структуру по отношению к предприятию.

Модель строится по принципу кругового движения, поэтому мы назвали её «кругом постоянно обновляемых управленческих решений». Она содержит в себе 11 этапов. Одиннадцатый, последний этап предыдущего круга является первым этапом последующего круга обновляемых решений, когда предприятие поднимается на новый, более качественный виток своего развития.

Исходя из конкретной архитектуры модели и особенностей предприятия, строится организационная структура предприятия.

Модель довольно проста и не требует в начале деятельности предприятия разработки специальных инструментов ее внедрения. Руководитель может использовать ее практически на интуитивном уровне, приспособив под свои задачи.

Первый практический инструмент внедрения – постоянное обновление и совершенствование с определенной периодичностью.

Второй – совершенствование путем стандартизации и формализации устоявшихся процессов. Схемы процессов становятся частью внутреннего распорядка и документооборота предприятия.

Контроль, как третий инструмент, в данном случае имеет свою специфику. Руководитель обязан следить не за четким соблюдением формальных процессов и инструкций, а выявлять узкие места в них с целью совершенствования модели и процессов. Критерием оценки в этом случае является увеличение ценности предложения предприятия для потребителя.

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.

Предложенный автором комбинированный подход для управления предприятиями рекламно-производственной сферы, определяется прежде всего тем, что маркетинг, как основная система управления дублируется контролем сверх-затрат на стратегическом уровне и возможностью повышения акрибии прогнозирования и принимаемых решений.

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

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, что весьма важно для инноваторов.

1. Российская экономика. Тенденции и перспективы. – Москва: Проспект, ИЭПП, 2010.
2. Госкомстат РФ, официальный сайт: [www.gks.ru](http://www.gks.ru)
3. *Чаянов А.В.* К вопросу теории некапиталистических систем хозяйства. – В сб. А.В. Чаянов. Крестьянское хозяйство. М.: Экономика, 1989.
4. *Кара-Мурза Д.* Малые предприятия как уклад «третьей волны» цивилизации. Евразийский вестник, <http://rus-crisis.ru> 2009.
5. *Lafuente, A., V.Salas.* Types of Entrepreneurs and Firms: The Case of New Spanish Firms. Strategic Management Journal, Vol. 10, pp. 17-30, 1989.
6. *Котлер Ф., Армстронг Г.* Основы маркетинга. Профессиональное издание, 12-е изд.: Пер. с англ. – М.: ООО «И.Д. Вильямс», 2009.
7. *Мескон М., Альберт М., Хедуори Ф.* Основы менеджмента, 3-е изд.: пер. с англ. – М.: ООО «И.Д. Вильямс», 2011.
8. *Завьялов П.С.* Маркетинг в схемах, рисунках, таблицах. – М.: ИНФРА-М, 2010.
9. *Эванс Дж., Берман Б.* Маркетинг. – М.: Экономика, 1990.
10. *Ламбен Ж.-Ж., Чумпитас Р., Шулинг И.* Менеджмент, ориентированный на рынок. 2-е изд. СПб.: Питер, 2011.
11. *Лавлок К.* Маркетинг услуг: персонал, технология, стратегия, 4-е изд.: Пер. с англ. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2005.