

О.В. Савельева  
В.Н. Данилов

# Management *по-русски*



Технология  
эффективного  
управления  
**в малом бизнесе**

**Владимир Наркисович Данилов  
Ольга Васильевна Савельева  
Management по-русски.  
Технология эффективного  
управления в малом бизнесе**

*Текст предоставлен правообладателем*

*[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=6000556](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=6000556)*

*Management по-русски: Технология эффективного управления в малом  
бизнесе. : Информреклама; Уфа; 2013*

*ISBN 978-5-904555-51-1*

### **Аннотация**

Как организовать работу новой фирмы? Как повысить эффективность уже существующей? Такие вопросы часто стоят перед владельцами бизнеса и руководителями. Авторы книги Ольга Савельева и Владимир Данилов – владельцы и руководители консалтинговой фирмы «Инсайт», образованной в 1999 году. На основании многолетнего опыта работы в консалтинге ими была сформирована методика эффективного управления предприятиями малого бизнеса, изложенная в данной книге.

# Содержание

|  |    |
|--|----|
| Введение   | 5  |
| Часть первая                                     | 8  |
| Функции управления Матрица функций<br>управления | 8  |
| 1. Организация                                   | 14 |
| Проектирование организационной<br>структуры      | 14 |
| Виды учета                                       | 23 |
| Управленческий учет                              | 25 |
| Конец ознакомительного фрагмента.                | 26 |

# **Ольга Васильевна Савельева и Владимир Наркисович Данилов Management по- русски: Технология эффективного управления в малом бизнесе**

*Эта книга посвящается труженикам бизнеса – руководителям и владельцам заводов, пароходов, магазинов... Людям, энергия, время и внимание которых без остатка отданы Делу. Тем, кто, преодолевая все преграды, препоны и законы, несет бремя ответственности за свои предприятия и людей, которые там работают. Тем, кто, часто не имея опыта и необходимых знаний, имеют мужество управлять предприятиями и добиваются успеха*

# Введение

*Храни порядок и порядок сохранит тебя.  
Латинское изречение*

*Как организовать работу новой фирмы?*

*Как повысить эффективность уже существующей?*

Такие вопросы часто стоят перед владельцами бизнеса и руководителями

В этой книге мы, на основе многолетнего опыта в управленческом консалтинге и теории менеджмента, сделали попытку сформировать основы технологии эффективного управления, при помощи которых можно достигать реальных результатов в управлении.

Подходов к управлению много – все они рассматривают управление в разных плоскостях, придавая особое значение каким-либо аспектам: управление по целям, процессное управление, «бережливое производство» и др.

Каждый подход по-своему интересен и может давать хорошие результаты при правильном применении. В этом отношении предлагаемая нами методика, скорее, «классическая» – мы не выделяем одну главную функцию, а настаиваем на системной реализации нескольких.

Основная концепция отражена в Матрице управленческих функций (*табл. 1*).

Система работы, построенная по такой схеме, является обязательным условием, отправной точкой, основой для дальнейшего развития фирмы и применения любых модных методик управления.

Много раз видели, как в фирме с организационным хаосом руководители пытаются внедрять принципы бережливого производства. По нашему мнению, это то же самое, что преобразовывать первобытно-общинное общество сразу в капиталистическое, минуя все промежуточные стадии.

Наш подход основан на значительном управленческом опыте и здравом смысле.

Все современные методики оптимизируют организационное устройство путем сокращения некоторых функций (перевода их в виртуальную сферу «здесь так заведено»<sup>1</sup>),

---

<sup>1</sup> Из книги Бернара Вербера «Мы боги». Клетка. В ней пять обезьян. К потолку подвязана связка бананов. Под ними лестница. Проголодавшись, одна из обезьян подходит к лестнице с намерением достать банан. Как только она взбирается на лестницу, вы открываете кран и из шланга поливаете ВСЕХ обезьян очень холодной водой. Проходит немного времени, и другая обезьяна пытается достать бананы. Те же действия с вашей стороны. Отключите воду. Третья обезьяна пытается достать банан, но остальные хватают ее, не желая холодного душа. А теперь, уберите одну обезьяну из клетки и замените ее новой обезьяной. Она сразу же, заметив бананы, попытается их достать. К своему ужасу, новая обезьяна видит злые морды остальных, которые ее атакуют. После третьей попытки новая обезьяна понимает, что достать банан ей не удастся. Теперь уберите из клетки еще одну из первоначальных пяти обезьян и запустите туда новенькую. Как только она попыталась достать банан, все обезьяны дружно атакуют ее, причем и та, ко-

вследствие чего уменьшаются управленческие затраты. Мы же считаем, что получить такую оптимизацию можно только эволюционным путем, через определенный промежуток времени, из состояния порядка, а не хаоса.

О том, как построить такой порядок, эта книга. Надеемся, что она будет полезной многим.

---

торую заменили первой.И так, постепенно заменяя всех обезьян, вы придете к ситуации, когда в клетке окажутся пять обезьян, которых водой НИКОГДА не поливали, но которые не позволят никому достать банан.Почему?Потому, что здесь так заведено.

# Часть первая

## Функции управления Матрица функций управления

Классические функции менеджмента мы оформили вот в такую матрицу-схему (*табл. 1*).

По нашему мнению, она наглядно демонстрирует все основные направления деятельности руководителя фирмы.

Согласно теории менеджмента в управлении выделяют шесть функций:

1. **Организация:** построение организационной структуры, разработка бизнес-процессов, разработка основополагающих внутренних нормативных документов (политик, положений, регламентов, инструкций), разработка системы управленческого учета. Это «каркас» организационной модели фирмы.

2. **Мотивация:** кадровая политика (правила внутреннего трудового распорядка, коллективный договор и т. п.), система мотивации персонала, корпоративная культура (модели поведения, принятые в организации). Обеспечение квалифицированным и мотивированным персоналом.



**3. Коммуникации и информационные технологии:** корпоративная информационная система, телефонная связь, внутрикорпоративные коммуникации (электронная почта, ICQ, скайп, корпоративный портал и т. п.). Эта функция обеспечивает разнообразные технические возможности взаимодействия сотрудников в процессе служебных коммуникаций, а также автоматизацию бизнес-процессов.

**4. Планирование:** постановка целей и разработка планов их реализации.

*Таблица 1*

**Матрица функций управления**

| 6. Контроль  |                                  |   |                      |
|--------------|----------------------------------|---|----------------------|
| Бизнес-аудит | Контроль исполнения бюджета      | Бюджетирование  | 4. Планирование      |
|              | Контроль выполнения планов работ | Планы работ   |                      |
|              | Контроль исполнения              | Администрирование (издание приказов, распоряжений)                                | 5. Принятие решений  |
|              | Контроль исполнения              | Проведение совещаний  |                      |
|              | 3. Коммуникации и ИТ             | Система управления ИТ   | 3. Коммуникации и ИТ |
|              |                                  | Телекоммуникации и система внутрикорпоративных коммуникаций                       |                      |
|              |                                  | Корпоративная информационная система (автоматизация бизнес-процессов)             |                      |
|              | 2. Мотивация                     | Корпоративная культура  | 2. Мотивация         |
|              |                                  | Система мотивации   |                      |
|              |                                  | Кадровая политика   |                      |
|              | 1. Организация                   | Система управленческого учета   | 1. Организация       |
|              |                                  | Система внутреннего нормативного регулирования (политики, регламенты, инструкции) |                      |
|              |                                  | Организационная структура + бизнес-процессы                                       |                      |

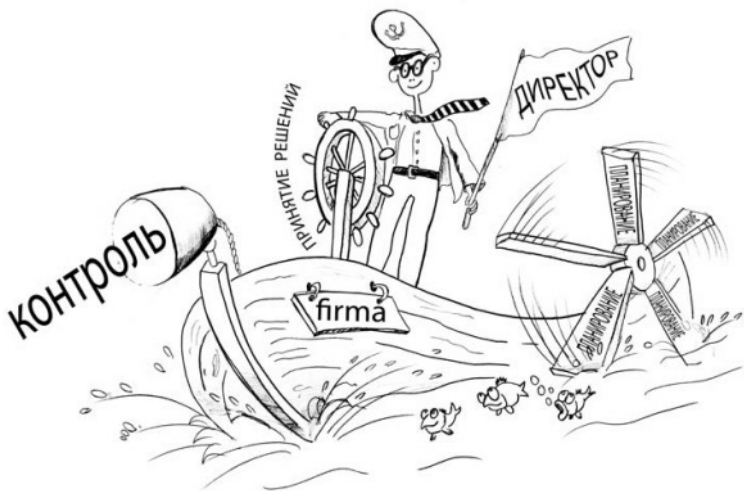
**5. Принятие решений** – выбор альтернатив (часть ежедневной работы руководителя любого уровня).

**6. Контроль:** эта функция обеспечивает контроль результатов всех предыдущих функций.

При построении работы новой фирмы или проведении реинжиниринга в действующей последовательность внедрения функций имеет значение – функции реализуются в указанном порядке:

построение структуры → разработка бизнес-процессов → разработка нормативных документов → разработка системы управленческого учета → разработка системы мотивации и подбор персонала → обеспечение внутрикорпоративных коммуникаций, внедрение информационных технологий.

Планирование, принятие решений и контроль над этими функциями являются «управленческой текучкой» – тем самым «белкиным колесом», которое нельзя останавливать. Руководители непрерывно загружены текущими проблемами.



Организация, мотивация и коммуникации больше относятся к стратегическому управлению и не требуют ежедневного внимания от руководителя фирмы. По этой причине данные функции часто остаются вообще без внимания и развития. Контролируются они при помощи бизнес-аудита. Если в фирме контроль данных функций не осуществляется, нет сотрудника, отвечающего за их эффективность, то лучшим решением будет пригласить консалтинговую компанию или передать контроль за организацией и реализацией данных функций на аутсорсинг полностью или частично.

Проводить бизнес-аудит следует каждые полгода-год в зависимости от размера фирмы. Контроль эффективности ор-

ганизационной структуры и бизнес-процессов, актуальности внутренних нормативных документов позволяет своевременно «очищать днище корабля от ракушек», чтобы корабль не замедлял ход.

# 1. Организация

Цель организационного проектирования – распределить обязанности и определить границы ответственности между подразделениями и сотрудниками. Это своеобразный каркас, на котором крепится вся система управления фирмой.

После распределения обязанностей не должно оставаться «белых пятен» – областей, за которые никто не отвечает.

Если в какой-то рабочей ситуации нет ответа на вопрос «кто за это отвечает?», значит в фирме нет организационного порядка и управляемость близка к нулевой.

## Проектирование организационной структуры

Для разработки организационной структуры необходимо провести анализ матрицы функций фирмы.

Мы предлагаем наиболее универсальный вариант (табл. 2). Однако для каждой фирмы можно корректировать данную матрицу, учитывая специфику бизнеса.

Рассмотрим таблицу более подробно.

По вертикали расположены все типовые функции, которые необходимы в каждой фирме. В зависимости от размера фирмы указанные функции будут развиты в большей или меньшей степени.

По горизонтали указаны возможные исполнители – ответственные за осуществление функций.

Функции подразделяются на основные и дополнительные. Вид деятельности фирмы определяет основную функцию: продажа, производство, услуги и т. п.

Дополнительные – это вспомогательные функции, позволяющие фирме осуществлять основную функцию. Например, бухгалтерский учет, подбор персонала, клининг и т. п.

В небольшой фирме функции могут быть объединены и выполняться одним сотрудником. Например, директор может заниматься стратегическим планированием, маркетингом и финансами.

## *Таблица 2*

### **Матрица функций фирмы**

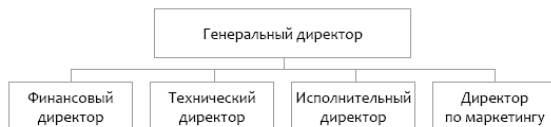
| Функция   | Генеральный директор | Финансовый директор | Коммерческий директор | Директор по развитию | Технический директор | Начальник отдела УП | Юрисконсульт |
|---|----------------------|---------------------|-----------------------|----------------------|----------------------|---------------------|--------------|
| Управление компанией: организация, мотивация, планирование, контроль                              |                      |                     |                       |                      |                      |                     |              |
| Представительские функции – взаимодействие с контролирующими органами                             |                      |                     |                       |                      |                      |                     |              |
| Взаимодействие с владельцами компании: представление отчетов и согласование стратегических планов |                      |                     |                       |                      |                      |                     |              |
| Бухгалтерский и налоговый учет  |                      |                     |                       |                      |                      |                     |              |
| Бюджетирование  |                      |                     |                       |                      |                      |                     |              |
| Управление денежными потоками   |                      |                     |                       |                      |                      |                     |              |
| IT-сервис (исполнитель – системный администратор / программист)                                   |                      |                     |                       |                      |                      |                     |              |
| Производство продукции / оказание услуг / продажа товаров   |                      |                     |                       |                      |                      |                     |              |
| Закупка материалов / сырья / товаров  |                      |                     |                       |                      |                      |                     |              |
| Разработка стратегии развития   |                      |                     |                       |                      |                      |                     |              |
| Мониторинг ситуации на рынке и занимаемой ниши  |                      |                     |                       |                      |                      |                     |              |
| Продвижение товаров / работ / услуг   |                      |                     |                       |                      |                      |                     |              |
| Хранение сырья / материалов / товаров   |                      |                     |                       |                      |                      |                     |              |
| Охрана  |                      |                     |                       |                      |                      |                     |              |
| Клининг   |                      |                     |                       |                      |                      |                     |              |
| Закупка ТМЦ – хозяйинвентаря, мебели и т. п.  |                      |                     |                       |                      |                      |                     |              |
| Охрана труда и пожарная безопасность  |                      |                     |                       |                      |                      |                     |              |
| Кадровый учет   |                      |                     |                       |                      |                      |                     |              |
| Подбор персонала  |                      |                     |                       |                      |                      |                     |              |
| Организация обучения персонала, повышения квалификации  |                      |                     |                       |                      |                      |                     |              |
| Правовое обеспечение  |                      |                     |                       |                      |                      |                     |              |
| Администрирование (делопроизводство, контроль исполнения)   |                      |                     |                       |                      |                      |                     |              |

В крупных организациях эти функциональные блоки будут еще более расширены и детализированы. Например, при больших объемах ежедневных платежей казначейство может быть выделено в самостоятельное подразделение.

Для проектирования верхнего уровня организационной структуры необходимо определить статусы топ-менеджеров: если предполагается наличие директоров по направлениям, то верхний уровень схемы организационной структуры мо-



жет выглядеть примерно так:



В этом случае должность главного директора будет с приставкой «генеральный».

Если фирма небольшая и руководителя планируется называть просто «директор», то второй уровень управления должен быть представлен заместителями директора: по финансам/экономике, по коммерции, по маркетингу, по общим вопросам и т. п.:



Для определения количества функциональных блоков необходим анализ видов деятельности будущей фирмы: услуги, производство, торговля и др.

Примерный набор необходимых функциональных блоков в организационной структуре: финансы (в т. ч. бухгалтерия), маркетинг (развитие бизнеса), «производственный» блок (услуги, продажи), технический (техническое обеспе-

чение работы фирмы), АХО, отдел управления персоналом, юрист/юрисконсульт.

**«Производственный» блок.** Его структура зависит от вида деятельности фирмы: услуги, производство, торговля. Это основное подразделение, непосредственно осуществляющее вид деятельности, все остальные подразделения только лишь обслуживают его функционирование.

**Маркетинг.** «Если фирма не сумеет разбить рынок на сегменты, то рынок разобьет на сегменты эту фирму» (Питер Дойль, всемирно известный специалист в области маркетинга).

Это подразделение (или один человек), которое отвечает за развитие фирмы. На практике очень редко встречается в малом бизнесе по причине недопонимания собственниками фирмы важности его наличия. Если такое подразделение и есть, то оно занимается, в основном, рекламой и продвижением товаров/продукции/услуг.

Однако в любой компании должны быть сотрудники, специально «заточенные» под развитие: проводящие регулярный мониторинг ситуации на рынке, анализ конкурентов, степени удовлетворенности покупателей/заказчиков, разработку перспективных направлений развития и т. п.

Это группа людей, с которыми собственники периодически работают над стратегией развития бизнеса.

**«АХО».** Административно-хозяйственный блок включает: делопроизводство, охрану, клининг, закупки канцтоваров, мебели и т. п. Охрана и клининг могут быть организованы на условиях аутсорсинга.

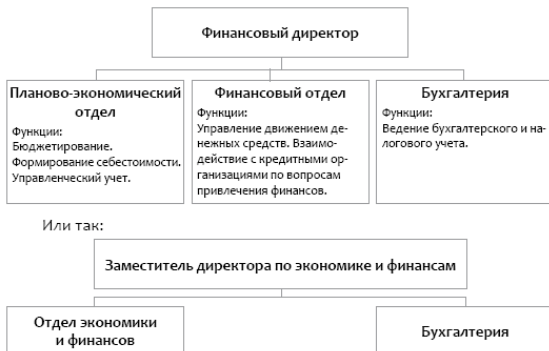
**Управление персоналом.** Включает функции кадрового учета, рекрутинга (подбора персонала), обучения и продвижения кадров. Сотрудники службы управления персоналом реализуют кадровую политику в фирме.

**Правовое обеспечение.** В зависимости от размера фирмы и специфики деятельности правовое обеспечение может осуществляться сотрудником, подразделением фирмы либо быть организованным на основе аутсорсинга.

**Финансово-экономический блок организационной структуры.**

Экономику, финансы и бухгалтерию целесообразно объединить в одну службу.

Например, так:



В небольших фирмах бухгалтерский и налоговый учет могут быть переданы на аутсорсинг. В таком случае необходимо определить, кто в организации будет отвечать за взаимодействие с фирмой-подрядчиком по оказанию подобных услуг. На практике бывает много вопросов, и сотрудник должен обладать необходимыми компетенциями в области бухгалтерского и налогового учета.

По поводу статуса и функций главного бухгалтера. Его деятельность регламентирована Федеральным законом о бухгалтерском учете № 402-ФЗ ОТ 06.12.2011 г.:

## **Статья 7. Организация ведения бухгалтерского учета**

1. Ведение бухгалтерского учета и хранение документов бухгалтерского учета организуются руководителем экономического субъекта.

3. Руководитель экономического субъекта, за исключени-

ем кредитной организации, обязан возложить ведение бухгалтерского учета на главного бухгалтера или иное должностное лицо этого субъекта либо заключить договор об оказании услуг по ведению бухгалтерского учета.... Руководитель субъекта малого и среднего предпринимательства может принять ведение бухгалтерского учета на себя.

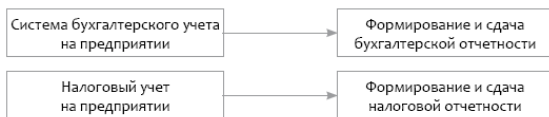
Для целей организационного проектирования необходимо учитывать, что главный бухгалтер несет ответственность за **ведение** бухгалтерского учета, тогда как за **организацию** бухгалтерского учета несет ответственность руководитель.

Дело в том, что любой учет в организации – это следствие наличия формализованных бизнес-процессов, которые организует и внедряет руководитель организации. Более подробно об этом – в соответствующих разделах нашей книги.

Главный бухгалтер и сотрудники бухгалтерии на основании первичных документов отражают в бухгалтерском учете все проведенные операции за некоторый (уже прошедший) период.

Другими словами, бухгалтерия не влияет на формирование финансового результата – она только лишь постфактум отражает движение денег и товарно-материальных ценностей, тогда как задача финансового директора / заместителя по экономике управлять процессом, определяя целесообраз-

ность сроков и размеров тех или иных операций и получать запланированный результат.



Если проще, то бухгалтерия – это статисты, которые обрабатывают первичные документы и вносят данные в автоматизированную систему, экономисты формируют планы (бюджет) и отчеты об их выполнении, а финансисты управляют денежными потоками.

В небольших фирмах все три функции бывают объединены и вменены в обязанность главному бухгалтеру, поэтому очень часто экономический блок не получает должного развития.

Причина проблемы – совмещение противоположных функций: бухгалтерский учет – это анализ «прошлого», того, что уже произошло, экономика – это планирование/моделирование будущего, управление финансами – «настоящее» и «будущее» фирмы. В одном человеке редко совмещаются такие разнонаправленные способности.

Кроме того, бухгалтерский учет для главного бухгалтера и директора всегда является приоритетным, поскольку жестко регламентирован внешними контролирующими органами

(ФНС, ПФ, управлением статистики и т. п.).

«Экономика» фирмы обычно существует по остаточному принципу.

Мы рекомендуем разделять функции бухгалтерского учета и экономики.

Для устранения конфликтных ситуаций главного бухгалтера целесообразно подчинить финансовому директору/заместителю по экономике. Такое вертикальное подчинение позволит решать все вопросы в рамках одной службы, а не выносить спорные вопросы на решение директора, как в случае равных по статусу главного бухгалтера и финансового директора.

## **Виды учета**

На практике имеют значение следующие виды учета:

1. Бухгалтерский.
2. Налоговый.
3. Управленческий.

Кроме указанных выше, выделяют складской учет, производственный, кадровый, учет военнообязанных и т. п. Некоторые из видов учета входят в понятие «управленческий учет» (производственный, складской), другие самостоятельные (кадровый).

*Таблица 3*

# Сравнительная таблица видов учета на предприятии

| Параметры                               | Управленческий учет   | Бухгалтерский учет   | Налоговый учет   |
|---|---|--|--|
| Цель ведения учета                      | Мониторинг деятельности предприятия, планирование и контроль. Управление процессами | Выполнение требований законодательства. Предоставление информации инвесторам и собственникам | Выполнение требований законодательства   |
| Кто организует постановку учета         | Руководитель предприятия  | Руководитель предприятия   | Главный бухгалтер  |
| Формы документов                        | Произвольные, принятые на предприятии   | Утверждены законодательно; разрабатываются самим предприятием                                | Утверждены законодательно  |
| Нормативная база                        | Разрабатывается самим предприятием  | Законодательство РФ  | Законодательство РФ; разрабатывается самим предприятием                                |
| Потребители                             | Внутренние: руководители и сотрудники предприятия. Внешние: владельцы бизнеса       | Внешние: ФНС, владельцы бизнеса, кредитные учреждения, инвесторы                             | Внешние: ФНС   |
| Периодичность ведения                   | Любая   | В соответствии с законодательством   | В соответствии с законодательством   |
| Временной аспект                        | «Прошлое», «настоящее» (он-лайн) и «будущее»  | «Прошлое»  | «Прошлое»  |
| Степень точности                        | Допускаются приблизительные значения  | 100%-ная точность, выявленные ошибки подлежат исправлению и влекут сдачу новых отчетов       | 100%-ная точность, выявленные ошибки подлежат исправлению и влекут сдачу новых отчетов |
| Единицы измерения                       | Любые   | Денежные и количественные  | Только денежные  |
| Кто контролирует правильность ведения   | Руководитель и топ-менеджеры предприятия  | ФНС  | ФНС  |
| Ответственность за правильность ведения | Устанавливает руководитель предприятия  | Административная   | Административная, уголовная  |



# Управленческий учет

*Невозможно управлять тем, что нельзя измерить.*

*Бизнес-поговорка*

Управленческий учет мы относим к разделу «Организация», поскольку считаем этот блок основополагающим для эффективного управления.

# Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.