

*На правах рукописи*

**КИРСАНОВА Екатерина Владимировна**

**ИНСТРУМЕНТАРИЙ ЭФФЕКТИВНОГО РАЗВИТИЯ  
МАЛЫХ И СРЕДНИХ ПРЕДПРИЯТИЙ**

Специальность – 08.00.05  
экономика и управление народным хозяйством  
(экономика, организация и управление предприятиями,  
отраслями, комплексами промышленности)

**АВТОРЕФЕРАТ**  
диссертации на соискание ученой степени  
кандидата экономических наук

Нижний Новгород – 2010

Работа выполнена в ГОУ ВПО «Нижегородский государственный университет им. Н.И.Лобачевского»

Научный руководитель – доктор экономических наук,  
доцент Горшкова Людмила Алексеевна

Официальные оппоненты: доктор экономических наук,  
профессор Морозова Галина Алексеевна

кандидат экономических наук,  
доцент Котомина Нонна Григорьевна

Ведущая организация – ОАО «Институт ресурсосбережения»

Защита состоится 7 июня 2010 г. в 12 часов на заседании диссертационного совета Д 212.166.03 при ГОУ ВПО «Нижегородский государственный университет им. Н.И.Лобачевского» по адресу: 603000, г.Н.Новгород, ул. Большая Покровская, д.60, ауд. 512.

С диссертацией можно ознакомиться в фундаментальной библиотеке ГОУ ВПО «Нижегородский государственный университет им. Н.И.Лобачевского».

Автореферат размещен на официальном сайте ГОУ ВПО «Нижегородский государственный университет им. Н.И.Лобачевского» сети Интернет <http://www.unn.ru>

Автореферат разослан 06 мая 2010 г.

Ученый секретарь  
диссертационного совета

Ю.А. Лебедев

## **ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ**

### **Актуальность темы исследования**

Официально заявленная концепция развития России до 2020 г. исходит из задач совершенствования экономики на основе научно-технического прогресса, кардинального повышения ее эффективности и социальной ориентированности. Однако констатация задач и определение параметров — необходимое, но не достаточное условие достижения поставленных целей. Не менее важно правильно спланировать меры экономической политики, своевременно сконцентрировать ресурсы на перспективных направлениях, добиться их эффективного использования на уровне хозяйствующих субъектов.

Одним из приоритетных направлений концепции является совершенствование деятельности малых и средних предприятий (МСП) страны, потенциал которых должен оказывать существенное влияние на социально-экономическое развитие российских регионов, отраслей и экономики в целом. Развиваться, эффективно используя имеющиеся ресурсы, способны лишь предприятия, которые обладают гибкой организационной структурой, постоянно улучшают все сферы деятельности, проводят политику экономии издержек, выявляют внутрипроизводственные резервы, умеют анализировать, планировать и прогнозировать развитие, обеспечивая высокий уровень адаптации к быстро изменяющейся внешней среде.

Экономический кризис конца 2008 – 2009 гг. потребовал от предприятий максимально полного использования именно внутреннего потенциала и резервов для обеспечения выживания в условиях финансовой стагнации и повышенной неопределенности. Противостоять давлению кризиса смогли далеко не все малые и средние предприятия. В значительной мере это можно объяснить отсутствием управленческих инструментов, используемых для обеспечения эффективного функционирования и развития МСП с учетом изменяющихся условий внешней среды и особенностей данной категории хозяйствующих субъектов. Актуальность указанной тематики определила выбор темы и направления диссертационного исследования.

### **Степень разработанности темы**

Методологической базой и теоретической основой диссертационной работы послужили труды российских ученых, изучавших вопросы эффективного функционирования и развития хозяйствующих субъектов, И.В. Афолина, В.Г. Балашова, Н.В. Войтоловского, Е.П. Жарковской, Ю.И. Ефимычева, В.Н. Кашина, В.Я. ИONOва, Е.М. Мерзликиной, Ю.В. Трифонова и ряда других ученых.

Проблемами эффективной деятельности предприятий занимались также западные экономисты: М. Армстронг, С. Берг, К. Вашро, Д. Ирвин, Р. Каплан, Д. Нортон, Ф. Котлер, К. Флетчер, Д. Риккардо, В. Парето и другие исследователи.

В работах большинства ученых рассматриваются вопросы совершенствования деятельности хозяйствующего субъекта и его

подразделений, предлагаются различные критерии оценки эффективности функционирования, определяются и обосновываются стратегии развития предприятия, описывается роль внешней и внутренней среды в достижении стратегических целей.

Несмотря на особое внимание к МСП, существует множество проблем, связанных с недостаточной исследованностью различных аспектов функционирования этой категории хозяйствующих субъектов, что, в свою очередь, сильно осложняет разработку и внедрение программ развития и поддержки данного сектора экономики. В экономической литературе нет единого определения понятия «малые и средние предприятия», не рассматривается взаимосвязь между достижением целей развития и эффективностью функционирования хозяйствующего субъекта, недостаточно разработаны инструменты обеспечения деятельности предприятий малого и среднего бизнеса, учитывающие особенности данной категории хозяйствующих субъектов в долгосрочной перспективе в зависимости от стадии жизненного цикла предприятия.

Обозначенная научная проблема, анализ степени ее изученности, актуальность и возрастающая практическая значимость определили выбор объекта и предмета исследования, а также целей и задач настоящей работы.

#### **Цель и задачи исследования**

Цель диссертации – формирование инструментария, обеспечивающего эффективное функционирование и развитие малых и средних предприятий, принимающего во внимание особенности указанных хозяйствующих субъектов, цикличность их деятельности, ближайшие и долговременные последствия проводимых преобразований.

Поставленная цель предопределила необходимость решения ряда задач теоретического, методического и практического характера:

- уточнить содержание понятий «малые и средние предприятия» на основании изучения существующих подходов к выявлению категорий предприятий;
- определить взаимосвязь между достижением запланированных результатов деятельности и эффективностью функционирования хозяйствующего субъекта;
- выявить зависимость показателей эффективности деятельности МСП от стадии жизненного цикла предприятия;
- разработать методику, позволяющую обеспечить соответствие базовых сфер функционирования хозяйствующего субъекта требованиям достижения непрерывности деятельности МСП и его поступательного развития;
- оценить основные проблемы в деятельности малых и средних предприятий Нижегородской области, применить разработанный инструментарий на конкретных производственных малых и средних предприятиях и выработать рекомендации по эффективным преобразованиям на данных МСП.

#### **Область исследования**

Исследование выполнено по специальности 08.00.05 - экономика и управление народным хозяйством (п. 15.1. «Разработка новых и адаптация

существующих методов, механизмов и инструментов функционирования экономики, организации и управления хозяйствующими образованиями промышленности» и п. 15.15. «Теоретические и методологические основы эффективности развития предприятий, отраслей и комплексов народного хозяйства») Паспорта специальностей ВАК (экономические науки).

**Предмет исследования** – инструментарий, обеспечивающий эффективное развитие малых и средних предприятий.

**Объект исследования** – малые и средние промышленные предприятия Нижегородской области.

**Теоретико-методологической основой** исследования послужили труды отечественных и зарубежных ученых в области управления развитием субъектов хозяйствования, теория и практика диагностики и повышения эффективности различных функциональных пространств и подразделений предприятия.

Информационную базу составили монографии, материалы специализированных журналов, научные доклады на конференциях и семинарах, публикации в сети Интернет, а также данные о деятельности малых и средних предприятиях Нижегородской области, собранные автором.

В основу исследования положены методы системного анализа, требующие изучения экономических явлений во взаимосвязи и взаимозависимости, непрерывном развитии. Применены такие общенаучные и специальные методы исследования как обобщение, классификация, сравнение, анкетирование, наблюдение и опрос.

**Научная новизна** полученных результатов заключается в разработке и теоретическом обосновании инструментария, обеспечивающего эффективное развитие малых и средних предприятий, учитывающего особенности функционирования данной категории хозяйствующих субъектов, цикличность их деятельности, краткосрочные и долгосрочные последствия осуществляемых преобразований.

В диссертационном исследовании получены и выносятся на защиту следующие научные результаты:

- уточнена трактовка понятия «малые и средние предприятия» на основании классификации критериальных и ситуационных подходов к определению различных категорий хозяйствующих субъектов и выделения критериев, специфичных для МСП;
- выделены понятия «эффективность состояния» и «эффективность процесса», позволяющие установить четкую взаимосвязь между эффективностью деятельности предприятия и достижением целей его развития;
- определены основные показатели оценки эффективности деятельности предприятия на различных этапах его жизненного цикла, учитывающие особенности субъектов хозяйствования малого и среднего бизнеса;
- разработана методика (включающая диагностику внутренней и внешней среды, разработку решений по эффективному использованию имеющихся ресурсов, внедрение или корректировку системы планирования и

прогнозирования, совершенствование системы управления, производственной, финансовой и закупочно-сбытовой деятельности, оценку изменений), позволяющая обеспечить соответствие базовых сфер функционирования предприятия требованиям достижения непрерывности деятельности МСП и их поступательного развития;

– выявлены основные проблемы в деятельности исследуемых МСП Нижегородской области, сформулированы и апробированы на практике предложения по реформированию малых и средних промышленных предприятий с использованием разработанного инструментария, учитывающего особенности данной категории хозяйствующих субъектов и стадию их жизненного цикла.

**Степень обоснованности научных положений, выводов и рекомендаций** подтверждается корректностью применяемых подходов и методов, соответствующих задачам, объекту и предмету исследования, непротиворечивостью базовым положениям теории развития предприятия, а также результатами апробации основных теоретических положений на функционирующих хозяйствующих субъектах.

#### **Теоретическая значимость работы**

На основе исследования отечественной и зарубежной литературы, анализа научных представлений об эффективности деятельности субъекта хозяйствования, а также теории и практики управления развитием предприятия сформирован инструментарий, предназначенный для обеспечения эффективного функционирования и развития МСП. С использованием выявленных автором подходов разработана методика, включающая диагностику внутренней и внешней среды предприятия; разработку решений по эффективному использованию имеющихся ресурсов (планов реформирования предприятия); внедрение (корректировку) системы планирования и прогнозирования; совершенствование системы управления, производственной, финансовой и закупочно-сбытовой деятельности; мониторинг и оценку изменений; предложена схема ее реализации.

**Практическая значимость результатов исследования** состоит в разработке конкретных инструментов, обеспечивающих достижение долгосрочных целей эффективной деятельности и поступательного развития малых и средних предприятий.

Разработанный инструментарий позволит руководителям МСП осуществлять регулярный мониторинг соответствия фактических показателей эффективности запланированным критериям, повысит заинтересованность сотрудников в успешной работе предприятия и мотивирует их на достижение поставленных целей.

Разработанная методика применима как на малых, так и на средних предприятиях, функционирующих в разных отраслях промышленности, находящихся на конкретных стадиях жизненного цикла, обладающих различными экономическими, организационными и технологическими показателями.

Отдельные положения и результаты исследования предназначены для использования в учебном процессе при преподавании дисциплины «Экономика предприятия» в высших учебных заведениях.

#### **Апробация и внедрение результатов исследования**

Разработанный инструментарий успешно внедрен рядом малых и средних промышленных предприятий Нижегородской области: ООО «Провенто», ООО «Вентпром», ООО «Техпром», что подтверждено соответствующими документами.

Полученные теоретические и практические результаты исследования докладывались и обсуждались на международных и всероссийских конференциях, форумах молодых ученых: международной научно-практической конференции «Экономика и менеджмент современного предприятия: теория и практика», Санкт-Петербург, 2007г.; VIII международной научно-практической конференции «Актуальные проблемы реструктуризации российских предприятий», Пенза, 2008г.; XI всероссийском форуме молодых ученых и студентов «Конкурентоспособность территорий и предприятий в формирующейся новой экономике», Екатеринбург, 22-24 апреля 2008г.; VIII международной научно-практической конференции «Реформирование системы управления на современном предприятии», Пенза, 2008г.; международной научно-практической конференции «Финансово-экономические процессы в условиях современного кризиса», Нижний Новгород, 22-23 апреля 2009 г.; V всероссийской научно-практической конференции «Актуальные вопросы экономических наук», Новосибирск, 10 марта 2009г.; международной интернет-конференции преподавателей вузов, ученых, специалистов, аспирантов «Современный менеджмент: проблемы и перспективы», Нижний Новгород, 2010 г.

#### **Публикации результатов исследования**

В научных изданиях, рекомендованных ВАК для публикации научных работ, отражающих основное содержание диссертации, выпущено 3 статьи; 10 статей и тезисов докладов помещены в научных сборниках и материалах конференций. Всего опубликовано авторских 3,3 печатных листа.

#### **Структура и объем работы**

Структура диссертации обусловлена целью, задачами и логикой исследования. Работа состоит из введения, трех разделов с выводами по каждому разделу, заключения, 3 приложений и библиографии, содержащей 152 наименования.

Объем диссертации составляет 161 страницу, включая 20 таблиц и 19 рисунков.

## ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ И РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

*Уточнена трактовка понятия «малые и средние предприятия» на основании классификации критериальных и ситуационных подходов к определению различных категорий хозяйствующих субъектов и выделения критериев, специфичных для МСП.*

В настоящее время, как в России, так и за рубежом существует множество проблем, связанных с недостаточной исследованностью различных аспектов деятельности МСП. Одной из проблем является отсутствие единого подхода к определению понятия «малое и среднее предприятие», что затрудняет выявление характеристик объекта исследования, осложняет разработку программ развития и поддержки данного сектора экономики. На основании проведенного анализа научных трудов автором предложена классификация существующих подходов к определению категории предприятия (рис. 1).



Рис. 1. Классификация подходов к определению категории предприятия

В понятии МСП основной вопрос вызывают прилагательные «малое» и «среднее». «Малое» – понятие относительное, то есть предмет или явление, им характеризующееся, недостаточно по сравнению с чем-то более «развитым», термин «среднего» также относителен. В силу указанной специфики значение категории МСП постоянно эволюционирует и может быть определено только для конкретных экономических реалий.

В современных условиях под малыми (средними) предприятиями предложено понимать субъекты хозяйствования со среднесписочной численностью работников (с учетом привлекаемых сезонных работников) и выручкой от реализации продукции (без учета налога на добавленную стоимость) за предшествующий календарный год не превышающих



предельных значений, установленных законодательно<sup>1</sup>, характеризующихся специфичными для данной категории предприятий организационными, экономическими и прочими критериями. Основные критерии и их значения, характерные для малых и средних предприятий в современных экономических условиях, представлены в табл. 1.

Таблица 1

Основные критерии, характерные для малых и средних предприятий в современных экономических условиях

Критерий	Категория предприятий	
	Малые предприятия	Средние предприятия
Система планирования и прогнозирования	Высокая степень неопределенности: отсутствие процедур и технологий, необходимых для оценки и планирования стратегического положения предприятия, преобладание тактического мышления, краткосрочных решений и действий	Наличие административных процедур и технологий, необходимых для оценки и планирования стратегического положения предприятия, определения целей и стратегии развития
Организационная структура	Линейные и линейно-функциональные организационные структуры, единство права собственности и непосредственного управления предприятием, неформальный механизм мотивации труда, личностный характер отношений с каждым работником предприятия	Линейно-функциональные, дивизиональные и матричные организационные структуры, разделение прав собственности и управления предприятием, формализованный механизм мотивации труда
Доля рынка	Малая доля рынка, не позволяющая оказывать существенное влияние на цены и объем реализации продукции в рамках отрасли, ограниченный доступ к ресурсам	Доля рынка, позволяющая оказывать влияние на цены и объем реализации продукции в рамках отрасли, но не доминировать на рынке
Диверсифицированность ассортимента	Специализация, небольшое число продуктов (доля основного продукта в общем объеме производства составляет 50% и более)	Диверсифицированный ассортимент продукции (доля основного продукта в общем объеме производства составляет менее 50%)
Доходность капитала	Соотношение вновь созданной (добавленной) стоимости, оставшейся в распоряжении предприятия, и величины собственного капитала ниже ставки рефинансирования, что обуславливает низкую инвестиционную привлекательность предприятия	Соотношение вновь созданной (добавленной) стоимости, оставшейся в распоряжении предприятия, и величины собственного капитала выше ставки рефинансирования, что обуславливает инвестиционную привлекательность предприятия

<sup>1</sup> Средняя численность работников за предшествующий календарный год не должна превышать ста человек включительно для малых предприятий (от ста одного до двухсот пятидесяти человек включительно для средних предприятий). Выручка от реализации товаров (работ, услуг) без учета налога на добавленную стоимость не должна превышать для малых предприятий – 400 млн. рублей, для средних – 1000 млн. рублей (Федеральный закон РФ от 24 июля 2007 г. N 209-ФЗ «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации», Постановление Правительства Российской Федерации от 22 июля 2008 г. N 556 г. Москва «О предельных значениях выручки от реализации товаров (работ, услуг) для каждой категории субъектов малого и среднего предпринимательства»).

Критерий	Категория предприятий	
	Малые предприятия	Средние предприятия
Инвестиционная привлекательность	Низкая инвестиционная привлекательность (используют сравнительно небольшие кредиты банков, собственные средства и неформальный рынок капитала (взаимы у друзей, родственников, других предпринимателей и т.п.))	Хорошая инвестиционная привлекательность (активно используют кредиты банков и прочих финансовых институтов)

***Выделены понятия «эффективность состояния» и «эффективность процесса», позволяющие установить четкую взаимосвязь между эффективностью деятельности предприятия и достижением целей его развития.***

В экономической литературе наибольшее распространение получило определение «эффективности деятельности» предприятия как отношения достигнутого результата и затрат, соответствующих данному результату. Если рассматривать данное понятие с позиции теории жизненного цикла, то получается, что оно не учитывает сути процессов, позволяющих обеспечить развитие хозяйствующего субъекта, например, на стадии зарождения, когда с позиции классического определения деятельность неэффективна. Эффективность функционирования не имеет смысла без определения основных планируемых результатов, или стратегических целей, достижение которых необходимо обеспечить наиболее экономичным способом, учитывая изменчивость внешней и внутренней среды и в соответствии с потенциалом предприятия.

Предлагается выделить два понятия эффективности: «эффективность состояния» и «эффективность процесса», характеризующие статику и динамику эффективности деятельности хозяйствующего субъекта, а также способствующие установлению четкой взаимосвязи целей деятельности предприятия с понятием эффективности деятельности.

При постановке стратегических целей (планируемого результата) производится оценка имеющихся ресурсов и планирование затрат, необходимых для достижения данного результата наиболее экономичным способом, то есть определяется планируемая эффективность в достижении целей. Эффективность состояния оценивается на конкретный момент времени и показывает абсолютное отклонение планируемой и фактической эффективности в данной временной точке. Эффективность процесса может определяться по темпам роста показателей эффективности за определенный период времени.

Для анализа эффективности состояния предлагается использовать следующую модель:

$$\text{ЭФ}_{\text{сост } t_n} = \text{ЭФ}_{\text{факт } t_n} - \text{ЭФ}_{\text{пл } t_n} = \frac{P_{\text{факт } t_n}}{Z_{\text{факт } t_n}} - \frac{P_{\text{пл } t_n}}{Z_{\text{пл } t_n}},$$

где  $\text{ЭФ}_{\text{пл } t_n}$  – планируемая эффективность на момент времени  $t_n$   
 $\text{ЭФ}_{\text{факт } t_n}$  – фактическая эффективность на момент времени  $t_n$   
 $P_{\text{пл } t_n}$  – планируемый результат деятельности на момент времени  $t_n$   
 $P_{\text{факт } t_n}$  – фактический результат деятельности на момент времени  $t_n$   
 $Z_{\text{пл } t_n}$  – планируемые затраты, соответствующие планируемому результату на момент времени  $t_n$   
 $Z_{\text{факт } t_n}$  – фактические затраты, соответствующие результату на момент времени  $t_n$ .

Динамику эффективности функционирования хозяйствующего субъекта (эффективность процессов) предлагается определять по следующей формуле:

$$\text{ЭФ}_{\text{проц}} = \text{ЭФ}_{\text{факт } t_n} / \text{ЭФ}_{\text{факт } t(n-1)} = \frac{P_{\text{факт } t_n} / Z_{\text{факт } t_n}}{P_{\text{факт } t(n-1)} / Z_{\text{факт } t(n-1)}},$$

где  $\text{ЭФ}_{\text{факт } t(n-1)}$  – фактическая эффективность на момент времени  $t(n-1)$   
 $P_{\text{факт } t(n-1)}$  – фактический результат деятельности на момент времени  $t(n-1)$   
 $Z_{\text{факт } t(n-1)}$  – фактические затраты, соответствующие результату на момент времени  $t(n-1)$ .

Графическое отображение оценки динамики эффективности деятельности (эффективности процессов) хозяйствующего субъекта на временном отрезке  $t_1 - t_2$  и эффективности состояния при достижении целей предприятия в момент времени  $t_2$  представлено на рис. 2.

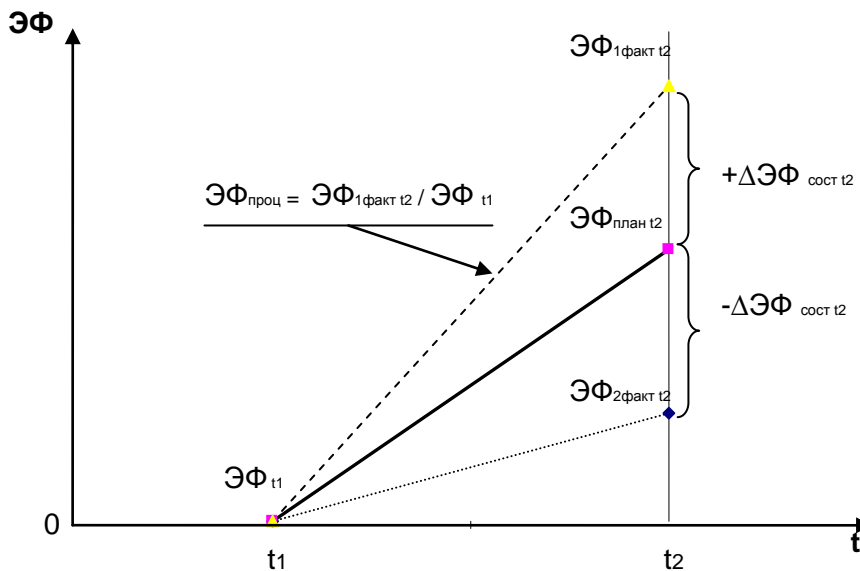


Рис. 2. Графическая модель оценки «эффективности состояния» и «эффективности процессов»

*Определены основные показатели оценки эффективности деятельности предприятия на различных этапах его жизненного цикла, учитывающие особенности субъектов хозяйствования малого и среднего бизнеса.*

На МСП в силу малой численности квалифицированных специалистов, занимающихся только экономическими вопросами, представляется проблематичным определение взаимосвязи и контроль критериев эффективности по видам деятельности хозяйствующего субъекта и по подразделениям, что характерно для крупных промышленных предприятий. По мнению автора, на данных предприятиях целесообразно определять и контролировать эффективность по видам деятельности (в текущей деятельности, в инвестировании и в финансировании).

На этапе зарождения (рис. 3, отрезок OA) и в начале этапа роста деловой активности предприятие находится в зоне классической неэффективности (рис. 3, область (A)), то есть соотношение достигнутых результатов и затрат, соответствующих данным результатам, очень близко к нулю.

На этапе зарождения при эффективном развитии предприятия, наблюдается рост показателей эффективности деятельности за определенный период времени и положительное (нулевое) абсолютное отклонение планируемой и фактической эффективности в каждой временной точке, что обеспечивает достижение стратегических целей. Целью предприятия (запланированным результатом) на данном отрезке жизненного цикла обычно является обеспечение безубыточности деятельности. В качестве основных показателей эффективности МСП особое внимание должно уделяться показателям платежеспособности и финансовой устойчивости. Показатели оборачиваемости и рентабельности продаж на данном этапе могут быть намного хуже средних показателей по отрасли, но это не говорит о неэффективной работе предприятия.

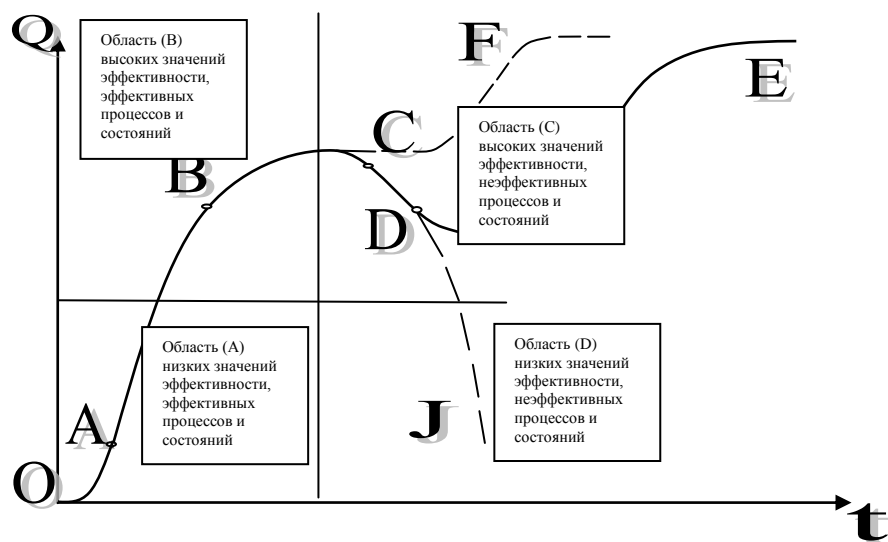


Рис. 3. Распределение зон эффективности на традиционной кривой жизненного цикла предприятия

При достижении точки безубыточности предприятие переходит в область (B), которая характеризуется положительным соотношением достигнутых результатов и затрат, соответствующих данным результатам.

Обычно переход в область (В) происходит на стадии роста деловой активности (рис. 3, отрезок АВ). Наиболее распространенными планируемыми результатами на данном отрезке жизненного цикла является процентный рост дохода и объемов продаж в целевом сегменте. На этапе роста деловой активности при эффективном развитии предприятия наблюдаются высокие темпы роста показателей эффективности деятельности за определенный период времени и положительное (нулевое) абсолютное отклонение планируемой и фактической эффективности в каждой временной точке, что обеспечивает достижение стратегических целей. На этапе роста деловой активности основными показателями эффективности малых и средних предприятий становятся показатели оборачиваемости и рентабельности продаж.

На этапе зрелости (рис. 3, отрезок ВС) важнейшими в обеспечении эффективности становятся внутренние факторы эффективного распределения и использования ресурсов: повышение качества продукции, снижение затрат, модернизация производства, внедрение ресурсосберегающих технологий, грамотный маркетинг, оптимизация организационной структуры и прочее.

На этапе зрелости предприятие находится в области (В), которая характеризуется положительным соотношением достигнутых результатов и затрат, соответствующих данным результатам. Наиболее распространенными планируемыми результатами на данном отрезке жизненного цикла являются финансовые цели, связанные с прибыльностью деятельности, такие как доход от основной деятельности и валовая прибыль. Основными показателями эффективности МСП в период зрелости становятся показатели рентабельности продаж, оборачиваемости, рентабельности активов и собственного капитала. На этом этапе необходимо постоянно контролировать значения показателей финансовой устойчивости и платежеспособности. Отклонение финансовых показателей от нормальных среднеотраслевых значений в период зрелости свидетельствует о финансово-экономической нестабильности функционирования и, если не принять меры по оздоровлению, предприятие может в скором времени оказаться в очень затруднительном положении. На данном временном отрезке снижение темпов роста показателей эффективности процессов может свидетельствовать о скором переходе предприятия в область (С).

В конце стадии зрелости в связи с усиливающимся воздействием негативных внешних и внутренних факторов предприятие может оказаться в области (С). Последняя характеризуется моральным и физическим износом основных средств, скоплением на складах большого количества сырья, материалов, а также готовой продукции, агрессивной политикой конкурентов, старением материальных, кадровых, информационных и организационных ресурсов. В этой области соотношение достигнутых результатов и затрат, соответствующих данным результатам, пока достаточно удовлетворительное, но не происходит достижения поставленных целей, что характеризуется отрицательным абсолютным отклонением планируемой и фактической эффективности в каждой временной точке. Низкая эффективность процессов

на предприятии в период стадии зрелости также служит предвестником наступления стадии спада. Тем не менее, четко спланированная стратегия по реструктуризации предприятия позволяет перейти на качественно новый технический и технологический уровень, увеличить объем производства, повысив при этом качество товаров. Иначе говоря, предприятие может перейти на новую кривую жизненного цикла (рис. 3, отрезок CF) в период зрелости и избежать периода спада.

Для этапа спада (рис. 3, отрезок CD) характерен слабый маркетинг и высокая доля заемных средств. Большое влияние на динамику предприятия оказывают внешние факторы, намечается дестабилизация всех его финансовых и экономических показателей. В этот период требуется разработка комплекса мероприятий по финансово-экономическому оздоровлению хозяйствующего субъекта, таких как стабилизация финансовых показателей и внедрение новой маркетинговой стратегии. В случае своевременного и полного внедрения комплекса мероприятий по повышению эффективности работы предприятие должно перейти на новую кривую жизненного цикла (рис. 3, отрезок DE). В противном случае хозяйствующий субъект может перейти в область (D), что приведет к банкротству предприятия.

На основе проведенного анализа выявлены основные показатели эффективности для каждого этапа жизненного цикла малых и средних предприятий, представленные в табл. 2.

Таблица 2

**Основные показатели эффективности МСП  
на различных этапах жизненного цикла**

	Этап зарождения	Этап роста деловой активности	Этап зрелости	Этап спада
<b>Показатели статики и динамики эффективности</b>				
Эффективность состояния	+Δ	+Δ	+-Δ	-Δ
Эффективность процессов	высокая	высокая	средняя	низкая
<b>Показатели эффективности</b>				
Платежеспособность	+		+	+
Финансовая устойчивость	+		+	+
Оборачиваемость		+	+	
Рентабельность продаж		+	+	
Рентабельность активов		+	+	
Рентабельность собственного капитала		+	+	

*Разработана методика (включающая диагностику внутренней и внешней среды, разработку решений по эффективному использованию имеющихся ресурсов, внедрение или корректировку системы планирования и прогнозирования, совершенствование системы управления, производственной, финансовой и закупочно-сбытовой деятельности, оценку изменений), позволяющая обеспечить соответствие базовых сфер функционирования предприятия*

**требованиям достижения непрерывности деятельности МСП и их поступательного развития.**

Для обеспечения условий непрерывности деятельности малых и средних предприятий разработана методика, основанная на комплексном подходе и использующая предложенные для данной категории хозяйствующих субъектов методы и подходы, способствующие эффективному функционированию и развитию обозначенной категории предприятий (табл. 3).

Таблица 3

**Основные методы и подходы, способствующие эффективному функционированию и развитию МСП**

Назначение (этап методики)	Наименование метода/подхода	Графическое представление																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																								
Диагностика внешней и внутренней среды предприятия (1 этап методики)	Метод типологии	Таблица с определенным набором критериев. Необходимо оценить предложенные факторы для определения стадии жизненного цикла рынка, на котором функционирует предприятие, и стадии жизненного цикла предприятия																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																								
	SWOT-анализ	<table border="1"> <thead> <tr> <th>СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ</th> <th>5</th> <th>4</th> <th>3</th> <th>2</th> <th>1</th> <th>0</th> <th>1</th> <th>2</th> <th>3</th> <th>4</th> <th>5</th> <th>СЛАБЫЕ СТОРОНЫ</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td align="center" colspan="13"><b>Экономические</b></td> </tr> <tr> <td>наименования</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td align="center">+</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td align="center" colspan="13"><b>Организационные</b></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td align="center">+</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td align="center" colspan="13"><b>Технологические</b></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td align="center">+</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td align="center" colspan="13"><b>Закупочно-сбытовые</b></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td align="center">+</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td align="center" colspan="13"><b>Маркетинговые</b></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td align="center">+</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td align="center" colspan="13"><b>Наличие систем планирования</b></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td align="center">+</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>ВОЗМОЖНОСТИ</td> <td>5</td> <td>4</td> <td>3</td> <td>2</td> <td>1</td> <td>0</td> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> <td>УГРОЗЫ</td> </tr> <tr> <td align="center" colspan="13"><b>Экономические</b></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td align="center">+</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td align="center" colspan="13"><b>Политические</b></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td align="center">+</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td align="center" colspan="13"><b>Законодательные</b></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td align="center">+</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td align="center" colspan="13"><b>Технологические</b></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td align="center">+</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td align="center" colspan="13"><b>Закупочно-сбытовые</b></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td align="center">+</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td align="center" colspan="13"><b>Конкурентные</b></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td align="center">+</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td align="center" colspan="13"><b>Тенденции на рынке рабочей силы</b></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td align="center">+</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ	5	4	3	2	1	0	1	2	3	4	5	СЛАБЫЕ СТОРОНЫ	<b>Экономические</b>													наименования				+									<b>Организационные</b>																							+			<b>Технологические</b>																	+									<b>Закупочно-сбытовые</b>																				+						<b>Маркетинговые</b>																							+			<b>Наличие систем планирования</b>																				+						ВОЗМОЖНОСТИ	5	4	3	2	1	0	1	2	3	4	5	УГРОЗЫ	<b>Экономические</b>																	+									<b>Политические</b>																		+								<b>Законодательные</b>																			+							<b>Технологические</b>																	+									<b>Закупочно-сбытовые</b>																				+						<b>Конкурентные</b>																					+					<b>Тенденции на рынке рабочей силы</b>																														+							
СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ	5	4	3	2	1	0	1	2	3	4	5	СЛАБЫЕ СТОРОНЫ																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																														
<b>Экономические</b>																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																										
наименования				+																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																						
<b>Организационные</b>																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																										
										+																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																
<b>Технологические</b>																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																										
				+																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																						
<b>Закупочно-сбытовые</b>																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																										
							+																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																			
<b>Маркетинговые</b>																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																										
										+																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																
<b>Наличие систем планирования</b>																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																										
							+																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																			
ВОЗМОЖНОСТИ	5	4	3	2	1	0	1	2	3	4	5	УГРОЗЫ																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																														
<b>Экономические</b>																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																										
				+																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																						
<b>Политические</b>																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																										
					+																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																					
<b>Законодательные</b>																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																										
						+																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																				
<b>Технологические</b>																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																										
				+																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																						
<b>Закупочно-сбытовые</b>																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																										
							+																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																			
<b>Конкурентные</b>																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																										
								+																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																		
<b>Тенденции на рынке рабочей силы</b>																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																										
				+																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																						
	Метода «Паутина»																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																									

Назначение (этап методики)	Наименование метода/подхода	Графическое представление
Диагностика внешней и внутренней среды предприятия (1 этап методики)	Метод «суммарного влияния факторов», (разновидность брешь-анализа)	
Планирование деятельности, решения по эффективному использованию ресурсов (2 этап методики)	Бюджетный метод	Интегральный бюджет продаж и производства продукции; бюджеты доходов и расходов (сводный и по каждому подразделению предприятия); бюджет движения денежных средств; расчетный баланс
Разработка и реализация планов реформирования предприятия, ориентация внутренних процессов предприятия на достижение стратегических целей (2-3 этап методики)	Система сбалансированных показателей	

С целью обеспечения соответствия условиям динамично изменяющейся внешней среды в основу методики положена концепция стратегического развития, базирующаяся на требовании повышения эффективности использования внутреннего потенциала хозяйствующего субъекта. Эта концепция определяет задачи деятельности предприятия, включает стратегию и инструменты их реализации для достижения запланированных целей. Постановка стратегических целей и оценка степени их достижения в рамках концепции производится с учетом влияния внешней и внутренней среды организации, внутренние процессы субъекта хозяйствования направляются на реализацию стратегических целей, а не только на решение текущих задач. Используя данную концепцию в качестве основы своего развития, МСП смогут создать механизмы функционирования, которые способны гибко реагировать на возможные изменения ситуации во внешней среде в рамках принятой стратегии.

Схема реализации методики представлена на рис. 4.





Рис. 7. Схема реализации методики, способствующей эффективному функционированию и развитию МСП

Применение разработанного инструментария на малых и средних предприятиях будет способствовать достижению долгосрочных целей непрерывности деятельности в рамках концепции стратегического развития предприятия.

**Выявлены основные проблемы в деятельности исследуемых МСП Нижегородской области, сформулированы и апробированы на практике предложения по реформированию малых и средних промышленных предприятий с использованием разработанного инструментария, учитывающего особенности данной категории хозяйствующих субъектов и стадию их жизненного цикла.**

Автором проведено исследование МСП Нижегородской области, целью которого было выявление основных проблем в деятельности данных предприятий. Изучение субъектов хозяйствования проводилось в период кризиса, в условиях неблагоприятной внешней среды, когда МСП были вынуждены для обеспечения своего функционирования рассчитывать исключительно на реализацию внутреннего потенциала. Исходя из целей и задач данного исследования, на предварительном этапе было выделено 4 группы производственных предприятий: малые предприятия, производящие средства производства; малые предприятия, производящие товары для потребления; средние предприятия, производящие средства производства; средние предприятия, производящие товары для потребления. Результаты изучения основных проблем, связанных с негативным влиянием кризисных внешних факторов, по обследуемым группам предприятий отражены на рис. 2-3.

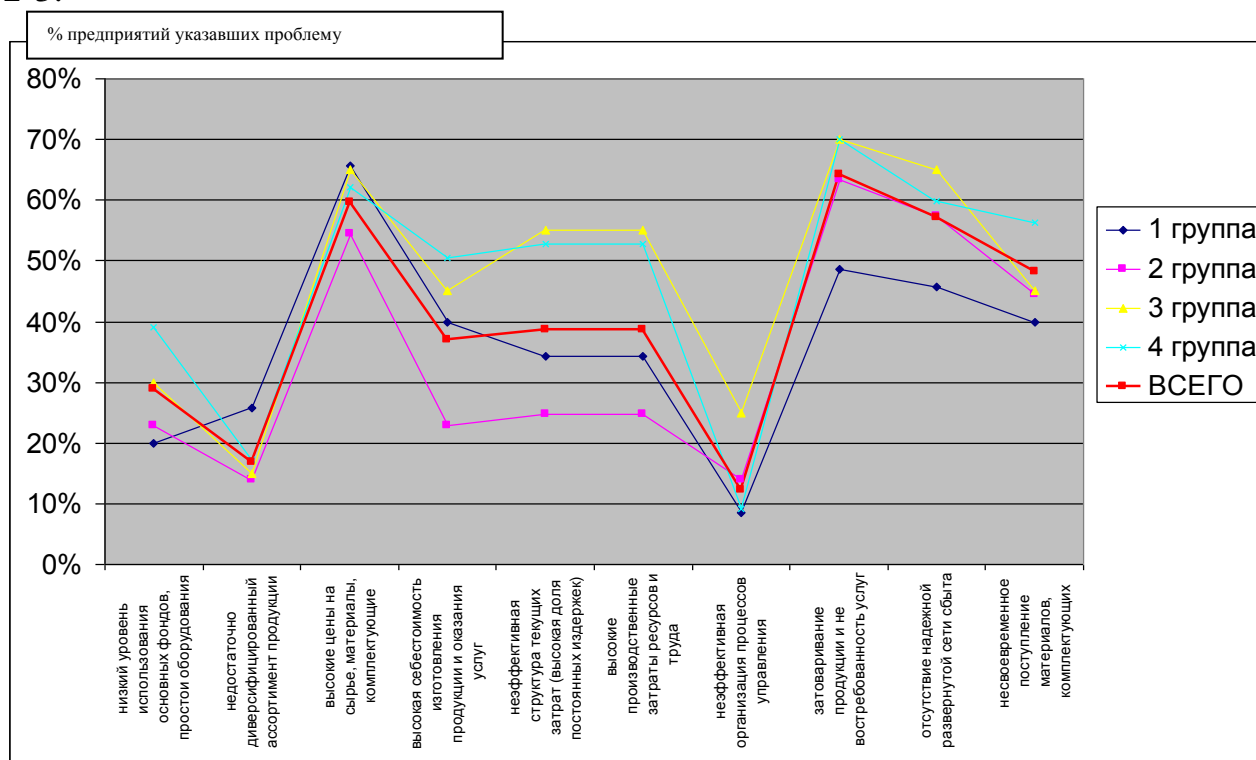


Рис. 2. Основные проблемы, отмеченные опрошенными малыми и средними предприятиями (1 часть)

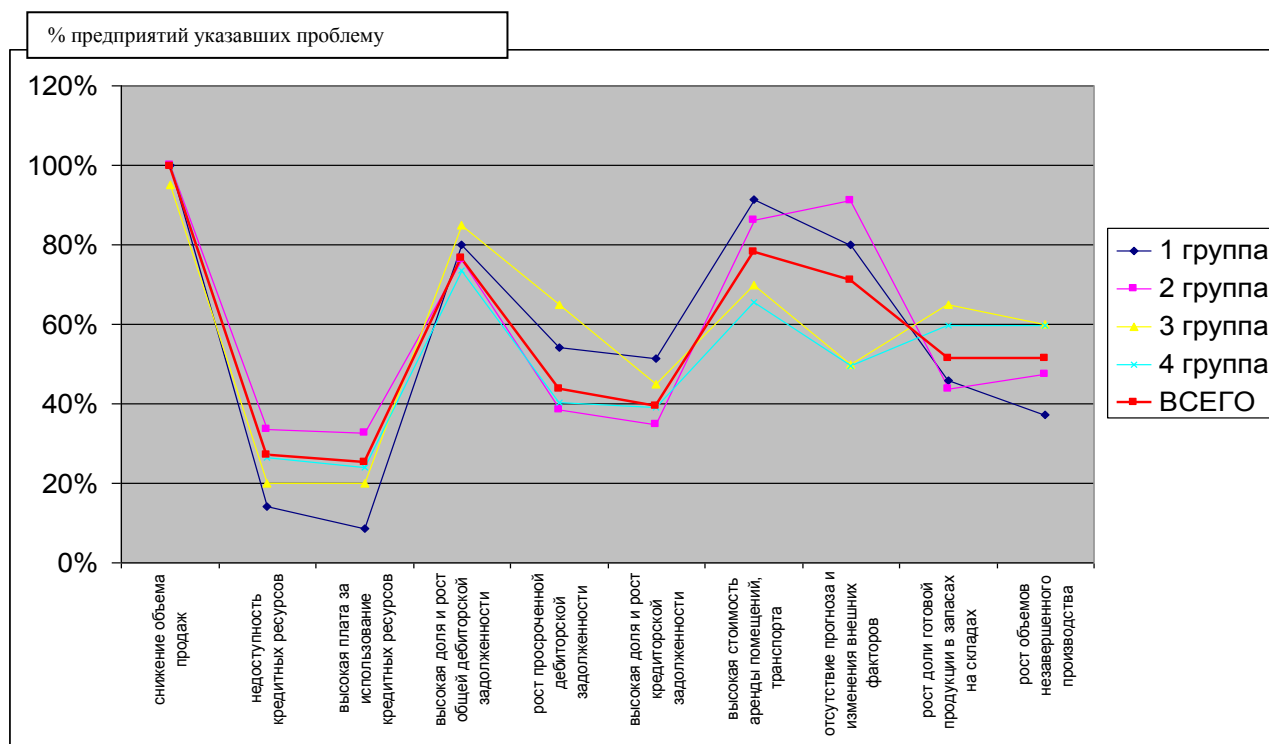


Рис. 3. Основные проблемы, отмеченные опрошенными малыми и средними предприятиями (2 часть)

В результате выявлено, что 23 % опрошенных МСП не проводят анализ рынка и диагностики деятельности предприятия, 34% предприятий контролируют только прибыльность деятельности, достаточно полно анализ деятельности проводят только 10% МСП. Планирование и прогнозирование деятельности предприятия также внедрено только на 10% опрошенных МСП, остальные предприятия оценивают будущее «интуитивно» (рис. 4-5).

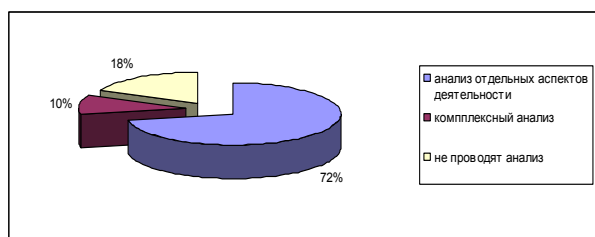


Рис. 4. Наличие систем анализа деятельности на МСП

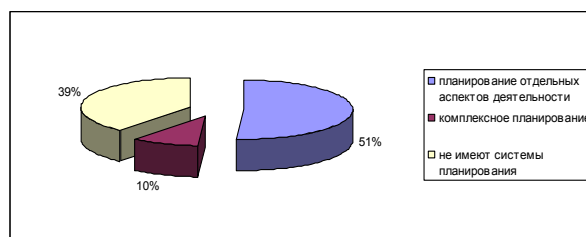


Рис. 5. Наличие систем планирования деятельности на МСП

Сделан вывод, что в период кризиса Нижегородские малые и средние предприятия предприняли ряд мер для минимизации негативного влияния кризисных факторов. Большая часть предприятий попыталась сократить хозяйственные расходов (затраты на командировки, рекламу, приобретение материалов, инвентаря и др.). Часть предприятий (37%) сократили объемы производства (в основном предприятия 1 и 3 групп, производящие товары для строительной отрасли). 64% предприятий сократили затраты на оплату труда сотрудников путем перевода части сотрудников на неполный рабочий день (в основном предприятия 3 и 4 групп). 78% опрошенных предприятий попытались снизить период предоставляемого покупателям товарного

(коммерческого) кредита и провели различные мероприятия по стимулированию сбыта (распродажи товаров, увеличение размера ценовой скидки при осуществлении досрочной оплаты (предоплаты) реализуемой продукции и пр.).

Указанные мероприятия помогли многим МСП выжить в кризисной ситуации, но не смогли обеспечить выгодные стартовые условия для дальнейшего их развития при выходе со стадии спада, что в значительной мере объясняется отсутствием целостного инструментария, учитывающего цикличность деятельности данной категории хозяйствующих субъектов.

В процессе реализации методики на малых и средних промышленных предприятиях Нижегородской области, разработаны решения по эффективному использованию имеющихся ресурсов и сформулированы предложения по совершенствованию деятельности для среднего предприятия приборостроительной отрасли, малого предприятия приборостроительной отрасли и малого предприятия металлообрабатывающей отрасли. Основные результаты разработок представлены в табл. 4.

Таблица 4

Основные результаты разработки решений по эффективному использованию имеющихся ресурсов и планов реформирования предприятий

СП приборостроения	МП приборостроения	МП металлообработки
<b>Цели развития</b>		
Обеспечение развития предприятия в условиях неблагоприятной внешней среды, снижение затрат за счет оптимизации организационной структуры, занятие доли рынка ослабленных кризисом конкурентов	Обеспечение развития предприятия в условиях неблагоприятной внешней среды, снижение затрат, обеспечение сохранения дохода при планируемом снижении спроса	Обеспечение развития предприятия в условиях неблагоприятной внешней среды, снижение затрат, обеспечение сохранения дохода при планируемом снижении спроса
<b>Стратегия развития</b>		
Обеспечение развития предприятия в условиях неблагоприятной внешней среды, снижение затрат за счет оптимизации организационной структуры, занятие доли рынка ослабленных кризисом конкурентов	Обеспечение выживания предприятия в условиях неблагоприятной внешней среды, снижение затрат, обеспечение сохранения дохода при планируемом снижении спроса	Обеспечение выживания предприятия в условиях неблагоприятной внешней среды, снижение затрат, обеспечение сохранения дохода при планируемом снижении спроса, подготовка к стадии спада
<b>Оценка ресурсов и их распределения (бюджетный метод)</b>		
Построена система бюджетов, определяемая следующими основными характеристиками: динамика продаж положительная, имеющиеся производственные мощности обеспечивают существующую потребность рынка, доходы предприятия покрывают существующие расходы, определен состав среднемесячных расходов на содержание предприятия ,	Построена система бюджетов, определяемая следующими основными характеристиками: динамика продаж слабopоложительная, имеющиеся производственные мощности обеспечивают существующую потребность рынка, доходы предприятия покрывают существующие расходы, определен состав среднемесячных расходов на содержание предприятия,	Построена система бюджетов, определяемая следующими основными характеристиками: динамика продаж слабopоложительная (с учетом сезонности), помесечная корректировка объемов производства (имеющиеся производственные мощности позволяют обеспечивать существующую потребность только с октября по апрель), определен состав

## Окончание таблицы 4

СП приборостроения	МП приборостроения	МП металлообработки
<b>Оценка ресурсов и их распределения (бюджетный метод)</b>		
выявлены возможные статьи снижения расходов (снижение с 45% до 40% ФОТ и отчислений налогов с заработной платы)	выявлены возможные статьи снижения расходов (снижение с 30% до 20% расходов на аренду помещения, сокращение прочих расходов (стоимости доставки, процентов по кредиту))	среднемесячных расходов на содержание предприятия, выявлены возможные статьи снижения расходов (уменьшение с 60% до 45% оплаты труда сотрудников и отчислений налогов с заработной платы, сокращение прочих расходов (доставки сырья, рекламы, услуг связи, электроэнергии и расходов на обслуживание офиса))
<b>Решения по эффективному использованию ресурсов</b>		
<p>1. Снижение цены на наиболее продаваемые позиции, вследствие этого обеспечение роста среднемесячной выручки от реализации за счет привлечения клиентов конкурентов.</p> <p>2. Снижение фонда заработной платы за счет оптимизации организационной структуры.</p> <p>3. Сокращение объема дебиторской задолженности за счет стимулирующих мероприятий</p>	<p>1. Снижение расходов на материалы и комплектующие (в основном – на комплектующие (фильтры и ремни)).</p> <p>2. Снижение расходов на доставку: смена обслуживающей организации, оптимизация количества поставок материалов и комплектующих.</p> <p>3. Снижение объема запасов.</p> <p>4. Сокращение объема дебиторской задолженности за счет стимулирующих мероприятий.</p> <p>5. Снижение платы за пользование кредитными ресурсами</p>	<p>1. Снижение цены на наиболее продаваемые позиции, вследствие этого обеспечение роста среднемесячной выручки от реализации на 15% (снижение цены будет компенсировано за счет снижения цены покупки проволоки ВР-1).</p> <p>2. Корректировка производственной программы для удовлетворения спроса с мая по сентябрь.</p> <p>3. Меры по сокращению убытков (с января по март): переход на сезонных рабочих; сокращение расходов на рекламу; переход на «безлимитный тариф» по использованию Интернета</p>
<b>Предложения по эффективному реформированию предприятия</b>		
Корректировка организационной структуры и системы управления, оптимизация финансовой деятельности, совершенствование производственной структуры	Корректировка системы планирования и прогнозирования, совершенствование финансовой и закупочно-сбытовой деятельности	Проведение 3 фазы разработанной методики в полном объеме. Основное внимание следует уделить корректировке производственной программы (в период роста спроса – работа в 2 смены с привлечением сезонных рабочих), переводу производства на посменную работу, изменению схемы зарплаты производственных рабочих на почасовую, сокращению количества постоянных рабочих в штате

Основные результаты внедрения разработок на МП металлообрабатывающей отрасли: на базе внедрения разработок, представленных в картах сбалансированных показателей по бизнес-процессам расширения по географическому признаку и расширения по отраслевому признаку (ССП), МП удалось добиться сохранения объемов

продаж за счет привлечения новой клиентуры из Республики Марий Эл и Чувашской Республики (более 50 строительных предприятий), а также активного привлечения небольших строительных бригад и прорабов, работающих в частном секторе Нижегородской области. Были подписаны договора на поставку продукции на предприятие в Республике Марий Эл, занимающееся дорожным ремонтом и строительством. Кроме этого, за счет снижения цены, обоснованной при помощи бюджетного метода, и введения активных продаж (менеджеры обучались по программе «Управления продажами») предприятию удалось заполучить ряд клиентов у нижегородских конкурентов и обеспечить развитие в условиях неблагоприятной внешней среды.

Основные результаты внедрения разработок на МП приборостроительной отрасли: внедрено планирование на базе бюджетного метода, оптимизирована работа с поставщиками ремней и фильтров. Каждый поставщик был оценен по комплексу параметров: цена, ассортимент, наличие на складе, скорость поставки, условия оплаты. Обоснована целесообразность перехода на закупки от нижегородских поставщиков: сокращение сроков поставки от 4 дней до 3 часов, позволяющее сократить запасы комплектующих и расходы на доставку, доказано снижение комплексных затрат на материалы, несмотря на повышение закупочных цен.

Основные результаты внедрения разработок на СП приборостроительной отрасли: на базе разработок ССП для предприятия обосновано наличие дублирующих должностей и представлены рекомендации по совершенствованию организации в виде четырех вариантов изменения организационной структуры. В результате на предприятии произошло выделение из производственного блока вспомогательных подразделений, объединение подразделений финансово-экономического профиля, передача функций обеспечения производства в ведение главного инженера, формирование единого блока подразделений, ответственного за развитие, совершенствование структуры материально-технического снабжения. Проведенные преобразования позволили устранить дублирование функций управления, повысить быстроту подготовки и принятия решений и сократить хозяйствующие расходы, усилить степень интеграции основных подразделений предприятия, обеспечить согласованность их действия для достижения общих целей. Представленные диссертантом разработки помогли предприятию разработать мероприятия по сокращению объема дебиторской задолженности и план расширения рынка сбыта.

На основании проведенного исследования обоснована универсальность предложенной методики. Доказано, что ее применение способствует повышению эффективности деятельности как на малых, так и на средних предприятиях, функционирующих в разных отраслях промышленности, находящихся на различных стадиях жизненного цикла, обладающих различными экономическими, организационными и технологическими показателями.

## ПУБЛИКАЦИИ ПО ТЕМЕ ИССЛЕДОВАНИЯ

*Статьи в научных изданиях, рекомендованных ВАК для публикации научных работ, отражающих основное содержание диссертации*

1. Кирсанова Е.В. Определение эффективности деятельности предприятия на базе теории жизненного цикла // Российское предпринимательство. – М.: Изд-во «Креативная экономика», 2010. – № 3 (выпуск 2). – С. 4-9. (0,3 п.л.).
2. Кирсанова Е.В. Обзор деятельности малых и средних предприятий Нижегородской области в условиях кризисной внешней среды // Менеджмент в России и за рубежом. – М.: Изд-во «Финпресс», 2010. – № 2. – С. 141-142. (0,1 п.л.).
3. Кирсанова Е.В. Антикризисное развитие предприятий малого и среднего бизнеса: проблемы и пути их решения // Научно-технические ведомости СПбГПУ. – СПб.: Изд-во Политехн. ун-та, 2009. – № 5 (85). – С. 137-139. (0,3 п.л.).

*Публикации в других изданиях*

4. Кирсанова Е.В. Бюджетирование и система сбалансированных показателей – инструменты повышения эффективности деятельности малых и средних предприятий // Современный менеджмент: проблемы и перспективы. Материалы международной научной конференции (Н.Новгород, 25 декабря 2009г.) / под общ. ред. проф. В.Д. Фетисова. – Н.Новгород: Изд-во «Пламя», 2010. – С. 51-54. (0,2 п.л.).
5. Кирсанова Е.В. Повышение эффективности деятельности – основное условие выживания предприятия в кризисной ситуации // Актуальные вопросы современной науки: сборник научных трудов / под общ. ред. С.С. Чернова. – Новосибирск: ЦРНС – Изд-во «СИБПРИНТ», 2009. – Вып.6, кн.2. – С. 6-13. (0,5 п.л.).
6. Кирсанова Е.В. О разработке программы повышения эффективности работы малого и среднего предприятия // Управление бизнесом: сборник статей. – Н.Новгород: Изд-во ННГУ, 2009. – С. 151-155. (0,3 п.л.).
7. Кирсанова Е.В. Эффективность деятельности малых и средних предприятий в условиях финансового кризиса // Актуальные вопросы экономических наук: сборник материалов V Всерос. научно-практ. конфер. в 5 частях / под общ. ред. С.С. Чернова. – Новосибирск: ЦРНС – Изд-во «СИБПРИНТ», 2009. – Ч.5. – С. 77-81. (0,3 п.л.).
8. Кирсанова Е.В. Реструктуризация малых и средних предприятий с целью повышения эффективности их работы // Актуальные проблемы реструктуризации российских предприятий: сборник статей VIII Всерос. научно-практ. конфер. – Пенза: РИО ПГСХА, 2008. – С. 97-100. (0,2 п.л.).
9. Кирсанова Е.В. Анализ рынка и диагностика деятельности МСП: постановка проблемы // Конкурентоспособность территорий и предприятий в формирующейся новой экономике: материалы XI Всерос. форума молодых ученых и студентов. – Екатеринбург: Изд-во Урал. гос. экон. ун-та, 2008. – С. 94. (0,1 п.л.).
10. Кирсанова Е.В. Роль и значение малых и средних предприятий в

экономике России // Реформирование системы управления на современном предприятии: сборник материалов VIII междунар. научно-практ. конфер. – Пенза: РИО ПГСХА, 2008. – С. 127-128. (0,1 п.л.).

11. Кирсанова Е.В. Программа повышения эффективности деятельности малых и средних предприятий // Экономика и обеспечение устойчивого развития хозяйственных структур: межрегион. сб. науч. тр. – Воронеж: Изд-во ВГТА, 2008. – С. 153-158. (0,3 п.л.).

12. Кирсанова Е.В. Необходимые условия устойчивого развития предприятий малого и среднего бизнеса // Экономика и менеджмент современного предприятия: теория и практика: Труды конф. / под ред. д-ра экон. наук, проф. А.В. Бабкина. – СПб.: Изд-во Политехн. ун-та, 2007. – С. 157-161. (0,3 п.л.).

13. Кирсанова Е.В. Малый и средний бизнес: определение структуры и содержания инструмента, позволяющего повысить эффективность работы // Анализ и моделирование экономических процессов: межвуз. сб. – Н.Новгород: Изд-во ННГУ, 2007. – С. 48-54. (0,4 п.л.).