**Боровских, Светлана Вячеславовна. Управление малыми формами предпринимательской деятельности в общественном питании и гостиничном бизнесе на основе бюджетирования : диссертация ... кандидата экономических наук : 08.00.05 / Боровских Светлана Вячеславовна; [Место защиты: Байкал. гос. ун-т экономики и права].- Иркутск, 2013.- 191 с.: ил. РГБ ОД, 61 13-8/1818**

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего профессионального образования
«Байкальский государственный университет экономики и права»

 



04201363369

**Боровских Светлана Вячеславовна**

**УПРАВЛЕНИЕ МАЛЫМИ ФОРМАМИ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ
ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В ОБЩЕСТВЕННОМ ПИТАНИИ И
ГОСТИНИЧНОМ БИЗНЕСЕ НА ОСНОВЕ БЮДЖЕТИРОВАНИЯ**

Специальность 08.00.05 - «Экономика и управление народным
хозяйством (экономика, организация и управление предприятиями,
отраслями, комплексами: сфера услуг)»

Диссертация

на соискание ученой степени кандидата экономических наук

Научный руководитель доктор экономических наук, профессор Светник Тамара Васильевна

Иркутск - 2013

**ВВЕДЕНИЕ 4**

**ГЛАВА 1. ОСОБЕННОСТИ МАЛЫХ ФОРМ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В ОБЩЕСТВЕННОМ ПИТАНИИ И ГОСТИНИЧНОМ БИЗНЕСЕ 13**

1. **Малые предприятия общественного питания и гостиничного**

**бизнеса и их роль в развитии экономики 13**

1. **Особенности управления малыми предприятиями сферы услуг на**

**разных этапах предпринимательской деятельности 31**

1. **Бюджетирование как система управления малыми**

**предприятиями общественного питания и гостиничного бизнеса 47**

**ГЛАВА 2. МЕТОДИЧЕСКИЕ ВОПРОСЫ ФОРМИРОВАНИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ МАЛЫМИ ПРЕДПРИЯТИЯМИ ОБЩЕСТВЕННОГО ПИТАНИЯ И ГОСТИНИЧНОГО БИЗНЕСА**

**НА ОСНОВЕ БЮДЖЕТИРОВАНИЯ 63**

1. **Оценка существующей практики и подходов к использованию**

**бюджетирования на малых предприятиях сферы услуг 63**

1. **Методический подход к формированию системы управления**

**малыми предприятиями общественного питания и гостиничного бизнеса на основе бюджетирования 74**

1. [**Методические вопросы оценки эффективности внедрения системы бюджетирования на малых предприятиях общественного питания и гостиничного бизнеса 94**](#bookmark8)

**ГЛАВА 3. ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ МАЛЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ ОБЩЕСТВЕННОГО ПИТАНИЯ И ГОСТИНИЧНОГО БИЗНЕСА ЗА СЧЕТ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ НА ОСНОВЕ БЮДЖЕТИРОВАНИЯ.... 105**

* 1. **Мониторинг эффективности предпринимательской деятельности**

**малого предприятия сферы услуг 105**

* 1. **Формирование системы управления предпринимательской деятельностью в типичном малом предприятии общественного питания на основе бюджетирования 112**
	2. **Совершенствование системы управления предпринимательской деятельностью в типичном малом предприятии гостиничного бизнеса**

**на основе бюджетирования 132**

* 1. **Влияние бюджетирования на повышение эффективности предпринимательской деятельности типичных малых предприятий общественного питания и гостиничного бизнеса .....145**

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ 154**

**СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ 157**

**ПРИЛОЖЕНИЕ 1. Анкета для опроса руководителей малых предприятий Иркутской области 177**

**ПРИЛОЖЕНИЕ 2. Бюджет доходов и расходов малого предприятия общественного питания за май, июнь, сентябрь 2011г 178**

**ПРИЛОЖЕНИЕ 3. Бюджет доходов и расходов малого предприятия общественного питания за октябрь, ноябрь, декабрь 2011 г 180**

**ПРИЛОЖЕНИЕ 4. Бюджет доходов и расходов малого гостиничного предприятия за сентябрь, октябрь, ноябрь 2011 г 182**

**ПРИЛОЖЕНИЕ 5. Бюджет доходов и расходов малого гостиничного предприятия за декабрь 2011г., январь, февраль 2012г 184**

**ПРИЛОЖЕНИЕ 6. Расчет уровня реализации ролей PAEI в малом предприятии общественного питания 186**

**ПРИЛОЖЕНИЕ 7. Расчет уровня реализации ролен PAEI в малом гостиничном предприятии 189**

з

**Актуальность темы исследования.** Повышение эффективности предпринимательской деятельности малых предприятий сферы услуг явля­ется одним из важнейших условий развития данного сектора экономики. В условиях усиления клиентоориентированности российского хозяйства это возможно путем формирования системы управления малыми предприятия­ми на основе бюджетирования, позволяющего осуществлять предпринима­тельство и эффективный менеджмент, согласовывая цели бизнеса и потре­бителей за счет наилучшего соотношения «затраты - цена - потребитель­ская ценность». Однако на практике, по результатам проведенного нами ис­следования, всего 16% руководителей малых предприятий, из 395 вошед­ших в выборку, применяют бюджетирование, причем только 15% из них используют его данные при принятии управленческих решений. Среди ру­ководителей, использующих бюджетирование (16% от выборки) распро­странено мнение, что это лишь инструмент учета или финансового анализа. В диссертации показано, что потенциал бюджетирования значительно шире за счет охвата предпринимательской активности, всех функций и процессов менеджмента.

В сфере услуг ситуация несколько лучше, по данным нашего обследо­вания, 37% из опрошенных руководителей применяют бюджетирование, но только 11% из них используют его при принятии управленческих решений. Те немногие руководители малых предприятий, которые хотели бы выйти за традиционные рамки бюджетирования как инструмента финансового ме­неджмента, ограничены отсутствием методик и методических рекоменда­ций. В отечественной теории и практике основное внимание уделяется дан­ным вопросам применительно к крупным компаниям. Работ по управлению предприятиями малого бизнеса в сфере услуг, доля которых в общем коли­честве субъектов малого предпринимательства в РФ составляет в среднем 72%, из них около 80% заняты в сфере торговли и операций с недвижимо­стью, крайне мало. Еще меньше их в сфере управления малыми формами в общественном питании и гостиничном бизнесе, что мешает реализации преимуществ данного бизнеса и использования его колоссального мультип­ликативного эффекта.

**Степень научной разработанности проблемы. В** настоящее время проблемы развития малого предпринимательства находят свое отражение в работах множества исследователей, однако большинство из них не имеют отраслевой направленности, особенно это касается отраслей сферы услуг. Научные издания узкой отраслевой направленности отражают в свою оче­редь основные общие вопросы организации гостинично-ресторанного биз­неса и не рассматривают особенности управления малыми предприятиями этой сферы. Теоретико-практические вопросы особенностей организации деятельности предприятий общественного питания и гостиничного бизнеса в диссертации основаны на работах отечественных и зарубежных авторов: В.В. Бородиной, Т.Н. Гостениной, О.П. Ефимовой, В.В. Иванова, А.Б. Воло­ва, Н.И. Кабушкина, В.А. Квартальнова, А.А. Ларионовой, А. Браймера, Р.С. Рассела и др. Теоретические аспекты развития малого предпринима­тельства в диссертации рассмотрены на основе трудов отечественных и за­рубежных авторов: А.В. Бусыгина, Д.А. Ендовицкого, А.Б. Крутика, М.Г. Лапусты, Ю.Л. Старостина, А.Д. Шеремета, Р. Хизрича, М. Питерса и др. Разработанные методические рекомендации по формированию системы управления малым предприятием сферы услуг на основе бюджетирования и оценке эффективности предпринимательской деятельности опираются на труды отечественных и зарубежных ученых: М.А. Бахрушиной, О.С. Кра- совой, Е. Добровольского, В. Э. Керимова и др. (вопросы организации бюд­жетирования), П. Друкера, Н.К. Сирополиса, Ф. Аналоуи, А. Карами, Т.В. Светник и др. (вопросы управления малыми предприятиями), Т.Д. Бурменко (управление предприятиями сферы услуг), И.К. Адизеса, Г.В. Широковой, А.А. Шамрая (жизненный цикл организации).

В целом вопрос разработки системы управления малыми формами сферы услуг является малоизученным. В научных исследованиях на эту те­му основное внимание уделяется вопросам выбора стратегии и механизмов адаптации к изменениям внешней среды, однако, как доказало проведенное нами исследование, необходима разработка системы управления, позво­ляющей комплексно осуществлять предпринимательство и эффективный менеджмент, согласование целей бизнеса и потребителей, создание условий для устойчивого роста эффективности деятельности. Этим требованиям со­ответствует система управления на основе бюджетирования.

Актуальность, научная и практическая значимость исследования обо­значенных проблем предопределили выбор темы диссертационного иссле­дования.

**Целью диссертационного исследования** является разработка теоре­тических и методических положений по управлению малыми формами предпринимательской деятельности в общественном питании и гостинич­ном бизнесе на основе бюджетирования.

**Задачи диссертационного исследования:**

* уточнить роль малых предприятий общественного питания и гостинич­ного бизнеса в развитии экономики и выявить особенности управления ими на разных этапах предпринимательской деятельности;
* расширить определение понятия «бюджетирование» и показать особен­ности его использования как системы управления малыми предприятия­ми общественного питания и гостиничного бизнеса;
* разработать методический подход к формированию системы управления малыми предприятиями общественного питания и гостиничного бизнеса на основе бюджетирования;
* усовершенствовать методику оценки эффективности внедрения системы бюджетирования на малых предприятиях общественного питания и гос­тиничного бизнеса;
* разработать методику мониторинга эффективности предприниматель­ской деятельности малого предприятия сферы услуг;
* апробировать методический подход к формированию системы управле­ния на основе бюджетирования в типичных малых предприятиях обще­ственного питания и гостиничного бизнеса и оценить влияние его ис­пользования на повышение эффективности их предпринимательской деятельности.

**Объектом исследования** является предпринимательская и управлен­ческая деятельность малых предприятий сферы услуг.

**Предмет исследования** - формирование и оценка эффективности системы управления малыми предприятиями общественного питания и гос­тиничного бизнеса на основе бюджетирования.

**Рабочая гипотеза** основывается на предположении, что эффектив­ность деятельности малых предприятий сферы услуг будет выше, если она

б

базируется на системе управления, в основу которой положено бюджетиро­вание. Создание системы возможно за счет специально разработанного под­хода, позволяющего осуществлять предпринимательство и эффективный менеджмент, согласовывая цели бизнеса и потребителей за счет наилучшего соотношения «затраты - цена — потребительская ценность». В существую­щей теории и практике указанный подход отсутствует.

**Теоретической базой диссертационного исследования** послужили труды отечественных и зарубежных ученых в области сферы услуг, малого предпринимательства, менеджмента и бюджетирования, а также законода­тельные и нормативные документы Российской Федерации, регламенти­рующие предпринимательскую деятельность малых предприятий и пред­приятий сферы услуг.

**Методологической основой исследования** является использование системного и ситуационного подходов, статистических методов исследова­ния, приемов классификации и сравнения, анкетирования и интервьюирова­ния, метода экспертных оценок.

**Информационной базой исследования** послужили данные Мини­стерства экономического развития РФ, Федеральной службы государствен­ной статистики и ее Территориального органа по Иркутской области, целе­вых программ разного уровня по исследуемой проблеме, нормативно­правовая база, информация, содержащаяся в отечественной и зарубежной научной литературе, материалы исследований и мониторингов независимых российских и международных организаций, а также результаты проведен­ного автором анкетирования руководителей малых предприятий Иркутской области с использованием репрезентативной выборки, данные первичных документов и отчетности рассматриваемых малых предприятий.

**Наиболее существенные результаты диссертационного исследо­вания, полученные автором:**

1. Уточнены определения понятий, используемых для характеристи­ки предпринимательской деятельности малых форм в сфере услуг: «пред­приниматель» - в части систематизации присущих ему характеристик, «ма­лое предприятие» — в части количественных и качественных критериев: численности сотрудников, автономности существования и доступности ре­сурсов. Это позволило отделить предпринимательскую деятельность малого

предприятия от непредпринимательской деятельности других субъектов хо­зяйствования и более четко определить объект исследования.

1. Уточнены и систематизированы особенности малых форм пред­принимательской деятельности в сфере услуг, определяющие требования к системе управления на разных этапах их жизненного цикла. Показано, что формирование эффективной системы управления малыми формами должно осуществляться на начальных стадиях их роста, что позволит минимизиро­вать упущенные возможности и предотвратить необратимые процессы, то­гда как традиционно считается, что это необходимо делать на этапе бурного роста.
2. С использованием анкетирования проведена оценка существую­щей практики применения бюджетирования руководителями малых пред­приятий (395 руководителей малых предприятий Иркутской области, из них 201 - в сфере услуг, без учета предприятий торговли), показавшая, что 37% из опрошенных руководителей малых предприятий сферы услуг применяют элементы бюджетирования, но только 11% из них используют их при при­нятии управленческих решений. Руководители малых предприятий, не ис­пользующих бюджетирование (в целом по малым предприятиям - 84%, в сфере услуг - 63%), не знают о назначении бюджетирования 44%. Те не­многие руководители малых предприятий, которые хотели бы выйти за тра­диционные рамки бюджетирования как инструмента финансового менедж­мента, ограничены отсутствием методик и методических рекомендаций.
3. Обоснован состав инструментов системы управления малыми предприятиями общественного питания и гостиничного бизнеса на основе бюджетирования, включающий формирование стратегии развития, анализ бизнес-процессов, выделение центров ответственности, определение видов и показателей бюджетов (бюджеты доходов и расходов в разрезе центров маржинального дохода, бюджет накладных затрат, маржинальный доход, прибыль, рентабельность продаж), а также использование нового инстру­мента - мониторинга эффективности предпринимательской деятельности, позволяющего определить положение малого предприятия на кривой его жизненного цикла, прогнозировать дальнейшее развитие и своевременно предпринимать необходимые меры для сохранения потенциала роста.
4. Доказана эффективность и перспективность использования пред­лагаемых методических подходов путем их внедрения в предприниматель­скую деятельность типичных малых предприятий общественного питания и гостиничного бизнеса.

**Научная новизна диссертационного исследования** заключается в дополнении и развитии научных положений о предпринимательской и управленческой деятельности малых предприятий общественного питания и гостиничного бизнеса, бюджетировании и их эффективности и включает в себя следующие элементы.

1. Разработан методический подход к формированию системы управления малыми формами предпринимательской деятельности в обще­ственном питании и гостиничном бизнесе на основе бюджетирования, объе­диняющий отдельные инструменты менеджмента и бюджетирования. Под­ход отличается от имеющихся тем, что обеспечивает условия для синергиз­ма предпринимательства и эффективного менеджмента, согласования целей бизнеса и потребителей за счет наилучшего соотношения «затраты — цена — потребительская ценность». В традиционной трактовке бюджетирование рассматривается лишь как финансовый инструмент.
2. Разработаны методические рекомендации по использованию инст­рументов системы управления малыми формами предпринимательской дея­тельности в общественном питании и гостиничном бизнесе на основе бюд­жетирования в единстве формирования стратегии развития, анализа бизнес- процессов, выделения центров ответственности, формирования бюджетной структуры. Предложен алгоритм формирования бюджетов, предусматри­вающий реализацию всех функций и процессов управления, восполняющий пробел в теории управления малыми формами в сфере услуг.
3. Предложен авторский подход к определению эффективности вне­дрения и использования бюджетирования по предлагаемому методическому подходу к формированию системы управления малыми формами предпри­нимательской деятельности в общественном питании и гостиничном бизне­се на его основе. В отличие от описанных в литературе, данный подход рас­сматривает эффективность как комплексное явление по нескольким направ­лениям: эффективность бюджетирования как системы управления; эффек­тивность бюджетирования с позиции реализации интересов владельца мало­го предприятия как предпринимателя, собственника и руководителя; эффек­тивность с позиции обеспечения потенциала роста и развития малого пред­приятия, достижения и удержания оптимального состояния «Расцвет» на кривой жизненного цикла с использованием методологии И. Адизеса.
4. Разработана методика мониторинга эффективности предпринима­тельской деятельности, развивающая положения теорий жизненного цикла организации и управленческих ролей PAEI И. Адизеса, путем разработки механизма количественной оценки уровня реализации ролей Р (исполне­ние), А (администрирование), Е (предпринимательство), I (интеграция) и определения положения предприятия на кривой жизненного цикла, отсутст­вующие в теории. Предложенная методика мониторинга позволяет ком­плексно оценить эффективность предпринимательской деятельности с уче­том реализуемых управленческих ролей, преследуемых интересов и дости­гаемых показателей деловой активности малых предприятий сферы услуг.

**Обоснованность и достоверность результатов диссертационного исследования** подтверждается применением комплексного подхода к ис­следованию проблем развития малых форм предпринимательской деятель­ности в общественном питании и гостиничном бизнесе, использованием значительного числа исследований отечественных и зарубежных авторов - специалистов в области сферы услуг, малого предпринимательства, ме­неджмента и бюджетирования; результатами проведенного автором репре­зентативного исследования вопроса использования бюджетирования па ма­лых предприятиях Иркутской области, а также опытом внедрения получен­ных результатов в деятельность типичных малых предприятий г. Иркутска, в учебный процесс при подготовке и проведении семинаров и тренингов для представителей субъектов малого предпринимательства.

**Теоретическая и практическая значимость диссертационной ра­боты.** Теоретическая значимость полученных результатов заключается в дополнении и развитии научных положений о предпринимательской и управленческой деятельности малых предприятий сферы услуг, бюджети­ровании и их эффективности.

Практическая значимость полученных результатов заключается в том, что использование собственниками (руководителями) малых предприятий общественного питания и гостиничного бизнеса предложенного методиче­ского подхода к формированию системы управления на основе бюджетиро­вания позволяет им создать эффективную систему управления, обеспечи­вающую условия для синергизма предпринимательства и менеджмента, достижения целей бизнеса и потребителей за счет наилучшего соотношения «затраты - цена - потребительская ценность» в долгосрочной перспективе.

Результаты, полученные в диссертационной работе, являются основой для дальнейшего развития методов совершенствования системы управления малыми предприятиями сферы услуг и повышения эффективности их пред­принимательской деятельности.

**Апробация результатов исследования.** Разработанные методиче­ский подход к формированию системы управления малым предприятием сферы услуг на основе бюджетирования и методика мониторинга эффек­тивности предпринимательской деятельности апробированы на практике путем внедрения в деятельность малых предприятий общественного пита­ния и гостиничного бизнеса (справки о внедрении), а также в учебный про­цесс при подготовке и проведении семинаров и тренингов для субъектов малого предпринимательства, инициированных Администрацией г. Иркут­ска (справка о внедрении), в деятельность Байкальского центра экономиче­ского образования и предпринимательства Института повышения квалифи­кации Байкальского государственного университета экономики и права при повышении квалификации руководителей и сотрудников предприятий - субъектов малого и среднего предпринимательства (справка о внедрении). Основные результаты диссертационной работы изложены в открытых пуб­ликациях, обсуждались и получили положительную оценку на международ­ных научно-практических конференциях: «Социальные и экономические аспекты развития бизнеса», г. Иркутск, 6 апреля 2010 г.; «Стратегические направления устойчивого развития Байкальского региона», г. Иркутск, 20- 22 апреля 2010 г.; «Проблемы коммерциализации научных исследований как основы модернизации экономики региона. Инновационные направления развития малого и среднего предпринимательства», г. Иркутск, 20-22 мая

1. г.; «Актуальные вопросы экономики и управления», г. Москва, апрель
2. г.; «Проблемы модернизации экономики Монголии и России», г. Ир­кутск, 12-13 мая 2011 г.; «Современные тенденции в экономике и управле­нии: новый взгляд», г. Новосибирск, 9 марта 2012 г.; «Бъдещите изследва- ния», Болгария, г. София, 17-25 февраля 2012 г.

**Публикации по теме исследования.** Основные положения и резуль­таты диссертационного исследования опубликованы в 21 статье, все по теме диссертации, общим объемом 7,15 п.л., из них авторских - 6,9 п.л., в том числе, 11 статей опубликовано в рецензируемых научных журналах, опре­деленных ВАК Минобрнауки РФ, общим объемом 4,29 п.л., из них автор­ских - 4,04 п.л.

**Структура и содержание работы.** Диссертационная работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованной литературы и приложений. Основной текст диссертации изложен на 157 страницах и включает 30 таблиц, 31 рисунок. В дополнение к основному тексту пред­ставлены приложения на 15 страницах.

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Развитие малого предпринимательства в сфере услуг является одним из ключевых условий повышения конкурентоспособности экономики России. На основе изучения внутренних и внешних проблем в развитии малого пред­принимательства сферы услуг в России в качестве основной автором выделе­на проблема эффективности менеджмента, которая является источником всех остальных затруднений в их деятельности. Руководители-собственники ма­лых предприятий сферы услуг зачастую не подозревают о своих упущенных возможностях, не знают о возможных эффектах внедрения системы управле­ния на основе бюджетирования. Те немногие руководители малых предпри­ятий, которые используют бюджетирование и хотели бы выйти за его тради­ционные рамки как инструмента финансового менеджмента, ограничены от­сутствием методик и методических рекомендаций.

Для выявления потенциала бюджетирования изучены и систематизиро­ваны существующие в научной литературе подходы определению данного понятия. Установлено, что теоретическая база основана на разработках сис­темы бюджетирования для крупных предприятий, анализ которой показал многофункциональность данной системы и возможность разработки методи­ки применения бюджетирования как системы управления для малых пред­приятий сферы услуг. Под бюджетированием мы понимаем систему управ­ления предприятием, позволяющую осуществлять предпринимательство и эффективный менеджмент, согласовывая цели бизнеса и потребителей за счет наилучшего соотношения «затраты - цена - потребительская ценность».

Разработан методический подход к формированию системы управле­ния малыми формами предпринимательской деятельности в общественном питании и гостиничном бизнесе на основе бюджетирования, объединяющий отдельные инструменты менеджмента и бюджетирования. Подход отличает­ся от имеющихся тем, что обеспечивает условия для синергизма предприни­мательства и эффективного менеджмента, согласования целей бизнеса и по­требителей за счет наилучшего соотношения «затраты - цена - потребитель­ская ценность». В традиционной трактовке бюджетирование рассматривается лишь как финансовый инструмент. А также разработаны методические реко­мендации по использованию инструментов системы управления малыми формами предпринимательской деятельности в общественном питании и

гостиничном бизнесе на основе бюджетирования в единстве формирования стратегии развития, анализа бизнес-процессов, выделения центров ответст­венности, формирования бюджетной структуры. Предложен алгоритм фор­мирования бюджетов, предусматривающий реализацию всех функций и про­цессов управления, восполняющий пробел в теории управления малыми формами в сфере услуг.

Неотъемлемым элементом управления малым предприятием сферы ус­луг на основе бюджетирования является комплексная оценка эффективности предпринимательской деятельности по нескольким направлениям. Автором разработана методика мониторинга эффективности предпринимательской деятельности, развивающая положения теорий жизненного цикла организа­ции и управленческих ролей PAEI И. Адизеса, путем разработки механизма количественной оценки уровня реализации ролей Р, А, Е, I и определения положения предприятия на кривой жизненного цикла, отсутствующие в тео­рии. Предложенная методика мониторинга позволяет комплексно оценить эффективность предпринимательской деятельности малых предприятий сфе­ры услуг с учетом реализуемых управленческих ролей, преследуемых инте­ресов и достигаемых показателей деловой активности, а также прогнозиро­вать дальнейшее развитие малого предприятия и своевременно предприни­мать необходимые меры для поступательного движения вверх по кривой жизненного цикла организации.

Диссертационное исследование восполняет пробел в теории и практике управления малыми предприятиями сферы услуг. На примере типичных предприятий общественного питания и гостиничного бизнеса показано, что результатами внедрения бюджетирования в систему управления этих пред­приятий стало увеличение эффективности их предпринимательской деятель­ности, выражающееся в:

1. увеличении выручки, рентабельности продаж, доходов по новым видам деятельности, сокращении непроизводительных затрат (по предприятию в целом и по центрам ответственности);
2. повышение уровня реализации предприятием как комплементарной командой управленческих ролей PAEI;
3. обеспечении потенциала роста.

Результаты диссертационного исследования были успешно апробиро­ваны на практике. Бюджетирование «с нуля» по разработанному методиче­скому подходу было внедрено при формировании системы управления ти­пичном на малом предприятии общественного питания (малое предприятие №1), и при совершенствовании системы управления на типичном малом предприятии гостиничного бизнеса (малое предприятие №2), ранее исполь­зовавшем бюджетирование как инструмент управленческого учета. По ре­зультатам комплексной оценки эффективности внедрения бюджетирования в систему управления этих предприятий стало увеличение эффективности их предпринимательской деятельности, однако следует заметить, что во втором случае уровень исходной эффективности в координатах PAEI был значитель­но выше, что свидетельствует о возможности повышения эффективности да­лее при использовании элементов бюджетирования. Однако более значитель­ный и долгосрочный эффект может быть достигнут путем внедрения и ис­пользования бюджетирования именно как системы управления малым пред­приятием сферы услуг.

Таким образом, рассматриваемый подход обладает существенными преимуществами, по сравнению с распространенной практикой фрагментар­ного использования инструментов бюджетирования и менеджмента, такими как: гибкость, простота и понятность, универсальность, экономичность и от­вечает выявленным требованиям к системе управления малым предприятием сферы услуг.

Теоретическая значимость полученных результатов заключается в до­полнении и развитии научных представлений о малых формах предпринима­тельской деятельности в сфере услуг, управлении малым предприятием сфе­ры услуг, бюджетировании и эффективности предпринимательской деятель­ности. Полученные результаты могут быть использованы в качестве теорети­ческой базы управления малым предприятием сферы услуг и формирования условий для их эффективной предпринимательской деятельности и реализа­ции ресурсного потенциала.

Результаты, полученные в диссертационной работе, послужат основой для дальнейшего развития методов совершенствования системы управления малыми предприятиями сферы услуг и повышения эффективности их пред­принимательской деятельности.