

К 25-ЛЕТИЮ

**САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКОГО УНИВЕРСИТЕТА
УПРАВЛЕНИЯ И ЭКОНОМИКИ**



**УПРАВЛЕНИЕ
РАЗВИТИЕМ ЭКОНОМИКИ
ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА**

К 25-ЛЕТИЮ
САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКОГО
УНИВЕРСИТЕТА
УПРАВЛЕНИЯ И ЭКОНОМИКИ

**УПРАВЛЕНИЕ РАЗВИТИЕМ
ЭКОНОМИКИ
ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА**

Коллективная монография

Под научной редакцией
д-ра экон. наук, профессора, заслуженного деятеля науки РФ
А. И. Добрынина,
д-ра экон. наук, профессора, почетного работника
высшего профессионального образования РФ
Е. С. Ивлевой

Санкт-Петербург
2015

УДК 338.2
ББК 65.12
У 67

Рецензент:

д-р экон. наук., профессор **Н. С. Шашина**

Управление развитием экономики предпринимательства: коллективная монография / под ред. д. э. н., проф., засл. деят. науки РФ А. И. Добрынина, д. э. н., проф. Е. С. Ивлевой. — СПб.: Издательство Санкт-Петербургского университета управления и экономики, 2015. — 468 с.: ил.

ISBN 978-5-94047-170-7

В монографии представлены подходы к исследованию процесса управления развитием экономики предпринимательства, включая методы, инструментарий, методическое обеспечение и практические рекомендации.

Издание предназначено для научных работников, профессорско-преподавательского состава, докторантов, аспирантов, магистров высших учебных заведений.

УДК 338.1:005
ББК 65.05-56

ISBN 978-5-94047-170-7

© Коллектив авторов,
2015

© СПбУУиЭ, 2015

ПРЕДИСЛОВИЕ

Коллективная монография выполнена в рамках работы научно-педагогических школ Санкт-Петербургского университета управления и экономики. Особенно важно подчеркнуть, что выходит этот труд в год его 25-летия.

Предпринимательство является стратегическим ресурсом развития экономики. Оптимизация его структуры и рост инновационной активности способны изменить архитектуру всей экономической системы и существенно повысить ее результативность.

В плане теоретического приращения исключительно интересно исследование институциональных основ развития предпринимательства в России, институциональный анализ концепций предпринимательства, формирования институтов государственного его регулирования с учетом зарубежного опыта развития системы государственной поддержки предпринимателей; определение инфраструктурной поддержки малого и среднего предпринимательства; разработка механизмов управления развитием малоизученных секторов российской экономики, таких как: лизинговый сектор, сектор экологического предпринимательства, сельскохозяйственного предпринимательства; изучение сценариев развития кластерных форм.

В ряду методических вопросов отметим исследование процессов взаимодействия властных и предпринимательских структур, тур, определение особенностей регионального инструментария управления, авторские рекомендации по совершенствованию механизма управления развитием предпринимательства. Противоречивость, неоднородность и сложная мотивация развития института предпринимательства в России позволяет оценить исследования, проведенные аспирантами университета, как поисковые, иллюстрирующие инновационные срезы развития экономики предпринимательства.

С благодарностью научным руководителям аспирантов следует обратить внимание на полифонию исследовательских задач, разработанных авторских подходов, сформулированных

научных приращений, а также представленных практических рекомендаций развития малого и среднего предпринимательства в российской экономике.

Монография адресована научным работникам, профессорско-преподавательскому составу, докторантам, аспирантам, магистрам и бакалаврам, а также всем, интересующимся данной проблемой.

Отдельные главы книги подготовлены следующими членами авторского коллектива:

канд. экон. наук **А. В. Куюков** — глава 1;

д-р экон. наук, профессор **Г. И. Грекова, Е. И. Федотова** — глава 2;

канд. экон. наук, доцент **О. Б. Александрова**, д-р экон. наук, профессор **Е. С. Ивлева** — глава 3;

канд. физ.-мат. наук, доцент **Н. Н. Колпакиди**, канд. экон. наук **Д. Д. Владимирский** — глава 4;

канд. экон. наук **О. А. Матвеева** — глава 5;

канд. экон. наук, доцент **В. И. Кордович** — глава 6;

канд. экон. наук **М. А. Нам** — глава 7;

канд. физ.-мат. наук, доцент **Н. Н. Колпакиди, Д. И. Калинин** — глава 8;

канд. экон. наук **И. В. Крюкова** — глава 9;

канд. физ.-мат. наук, доцент **Н. Н. Колпакиди**, канд. экон. наук **Л. В. Найденова** — глава 10;

канд. физ.-мат. наук, доцент **Н. Н. Колпакиди**, канд. экон. наук **Н. Ю. Бутикова** — глава 11;

канд. физ.-мат. наук, доцент **Н. Н. Колпакиди**, канд. экон. наук **О. Г. Мазурова** — глава 12;

канд. экон. наук **А. Ю. Штей** — глава 13;

д-р экон. наук, профессор **Н. П. Голубецкая, Ход Квадзо Аньигба** — глава 14.

Глава I

КЛЮЧЕВЫЕ ФАКТОРЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ

1.1. Содержание ключевых факторов стратегического управления

Отдельные представители западного бизнеса могут являться наглядными образцами успеха, которые изобилуют примерами того, как следует выстраивать систему долгосрочного управления в компании. Крупные международные и транснациональные корпорации отлично демонстрируют практику стратегического управления, на протяжении многих лет подтверждая целесообразность тех или иных инструментов управления. Наблюдая и оценивая их опыт можно сделать определенные выводы относительно закономерностей и факторов, которые формируют их благоприятную позицию по отношению к своим клиентам, партнерам и конкурентам.

Современные условия функционирования отечественных предпринимательских организаций во многом отличаются от западных примеров и не всегда соответствуют общепринятым положениям теоретического менеджмента. Однако важно понимать, что всегда существуют общие принципы и закономерности, которые могут быть использованы для повышения эффективности функционирования и развития показателей успешности отдельно взятой организации. С этой точки зрения отечественному бизнесу интересны методы и инструменты, которые позволяют решать существующие практические проблемы в новых экономических условиях.

Для решения этой проблемы была сформулирована задача по поиску удобной и универсальной системы управления, которая не будет подвержена устареванию в условиях интенсивных изменений внешней среды и позволит в максимальном объеме

использовать стратегический потенциал организации. Чтобы предотвратить «моральное» устаревание возможных методов управления было принято решение акцентировать внимание на том, что всегда будет являться неотъемлемыми частями любой организации: на целях, на персонале и на ее структуре. Для понимания возможности раскрытия стратегического потенциала необходимо было оценить, какие аспекты деятельности организации содержат в себе максимальный потенциалных эффект для наиболее значимых показателей организации.

На основе сформулированных требований и анализе опыта западных корпораций было выделено три группы факторов, которые в рамках стратегического управления могут обеспечивать устойчивое развитие организации:

- ценностно-целевые установки;
- организационные компетенции;
- функциональные особенности.

С одной стороны, представленная классификация факторов соответствует ресурсной концепции стратегического управления, раскрывая значимые для конкурентных преимуществ элементы организации. С другой стороны, такая группировка определяет назначение и функционал этих «ресурсов», что представляет информацию для руководства организации о возможностях применения тех или иных управленческих воздействий. Помимо этого данная система стратегического управления позволяет из множества факторов функционирования организации выявить наиболее подходящие (ключевые) для существующих уникальных условий элементы.

Среди **главных особенностей** данной системы стратегического управления можно обозначить следующие:

- универсальность применения — не ограничивается отдельными отраслями или формами хозяйствования;
- ориентация на уникальность — использует характерные особенности конкретной организации для достижения максимального эффекта;
- равноценный охват — во внимание принимаются как материальные, так и нематериальные аспекты функционирования;

- соответствие изменяющейся среде — гибкость и адаптивность по отношению к возможным локальным и глобальным изменениям среды организации.

Ценностно-целевые установки представляют собой совокупность идей и принципов, которые задают характер и направление стратегическому развитию компании. Это основополагающие идеологические компоненты организации, отражающие базовые ценности руководства и персонала, философию компании, а также понимание того, к чему данная организация должна стремиться. Иначе говоря, ценностно-целевые установки компании отражаются в миссии, видении, генеральных целях компании, а также могут быть прописаны в регламентах процедур, кодексах и других корпоративных документах. Целью данной группы ключевых факторов является стабильность и согласованность организационных процессов, бизнес-процедур и структурных компонентов в долгосрочной перспективе. Ценностно-целевые установки помогают ориентировать сотрудников компании на достижение организационных целей и обеспечивать их гармоничное развитие в интересах компании. Важным критерием использования ценностно-целевых установок является их устойчивость. Именно устойчивость ценностно-целевых установок позволяет компании формировать уникальные особенности бизнеса, которые с течением времени могут представляться как конкурентные преимущества.

Организационными компетенциями являются способности и возможности организации, которыми определяется уровень управленческих взаимоотношений в компании. Организационные компетенции создаются на основе личностных компетенций, качеств и профессиональных навыков конкретных менеджеров. Целью данной группы ключевых факторов можно назвать обеспечение необходимого качества управления в организации для эффективной реализации стратегических намерений. К числу организационных компетенций можно отнести формы проявления лидерства в коллективе, методы принятия решений или процедуры по решению нестандартных проблем и т. д. Поэтому личность менеджера в рамках современного

стратегического управления является важнейшим структурным компонентом успешной деятельности организации.

К **функциональным особенностям** относятся способности и возможности организации, которые создают ресурсную базу для формирования конкурентного преимущества в рамках определенного функционального направления или подразделения. Функциональные особенности могут быть представлены различными аспектами деятельности организации, которые успешно применяются на практике и позволяют повышать общую эффективность деятельности компании. Примером функциональных особенностей могут быть отлаженные бизнес-процессы, инновационная система документооборота, эффективно применяемые производственные технологии и т. п. Другими словами, функциональные особенности представляют собой сильные стороны организации, которые основываются на деятельности функциональных подразделений. Стоит отметить, что данная группа факторов не приравнивается к конкурентному преимуществу, а воспринимается как потенциальная основа для его формирования.

В табл. 1.1 приведены примеры каждого из предлагаемых факторов стратегического управления.

Таблица 1.1

Содержание ключевых факторов стратегического управления

Группа ключевых факторов	Примерное содержание
Ценностно-целевые установки	Ориентация на интересы клиентов и партнеров. Приоритет высокого уровня обслуживания. Приоритет производства высококачественной продукции. Стремление быть лидером. Инновационная ориентированность
Организационные компетенции	Культура внешней коммуникации. Высокая скорость и достоверность внутренней коммуникации. Аккумуляирование уникального опыта сотрудников

Группа ключевых факторов	Примерное содержание
	<p>Эффективная система мотивации сотрудников.</p> <p>Высокий уровень поддержания дисциплины сотрудников.</p> <p>Эффективная система контроля производственных процессов.</p> <p>Эффективная система оперативного и долгосрочного планирования.</p> <p>Структурированность и иерархичность реализации управленческих решений</p>
Функциональные особенности	<p>Грамотная система регламентации производственной деятельности.</p> <p>Высокая скорость делового документооборота.</p> <p>Налаженная система материально-технического снабжения.</p> <p>Уникальные технологии производства.</p> <p>Разработки в сфере информационных технологий.</p> <p>Опыт международного сотрудничества</p>

При изучении и использовании данных факторов стратегического управления следует учитывать взаимосвязь между ними, так как влияние каждой группы факторов на эффективность функционирования организации напрямую зависит от воздействия двух других.

Ценностно-целевые установки определяют и помогают сформировать функциональные особенности. Это влияние происходит на уровне руководства компании. Например, если в ценностно-целевых установках компании заложен приоритет оперативного исполнения обязательств, следовательно, среди функциональных особенностей могут формироваться такие как процедуры ускоренного оформления заказа или оптимальные маршруты доставки продукции. Для организационных компетенций ценностно-целевые установки создают идеологическую

основу, на достижение которой будут направлены усилия управляющего состава компании. Приоритет оперативного исполнения обязательств в организации будет основой для соответствующей системы планирования или формирования требований к дисциплине сотрудников.

Организационные компетенции, определяя основные управленческие ресурсы компании, формируют качество и возможности функциональных особенностей компании. Примером может служить аккумулирование уникального опыта сотрудников, в котором может быть заключен опыт международного сотрудничества компании или который создает возможности для создания и развития уникальных технологий производства. Устойчивое проявление организационных компетенций нередко влияет на укрепление сформированных ценностно-целевых установок. Аккумулирование уникального опыта сотрудников, является подтверждением ценности персонала в организации.

Функциональные особенности также могут являться исходным пунктом для формирования и корректировки ценностно-целевых установок. Например, потенциал в сфере информационных технологий позволяет компании разрабатывать и внедрять новые технологии для повышения эффективности производственных процессов. Такая практика может быть наглядным примером для формирования инновационной ориентированности организации. Влияние функциональных особенностей компании на ее организационные компетенции схож с влиянием на ценностно-целевые установки. Высокий уровень использования информационных технологий в компании может устанавливать требования к формам планирования и культуре коммуникаций. При этом такая потребность может быть незаметна на начальном этапе развития компании, но может возникать, например, при значительном расширении организации и выходе на новые рынки.

Для понимания сущности ключевых факторов стратегического управления следует набор характеристик, таких как персонал организации, организационная культура и имидж компании. Давайте рассмотрим, почему именно эти компоненты организации так важны и необходимы для ключевых факторов стратегического управления.

Персонал организации является основным исходным ресурсом. Именно персонал организации является носителем всех организационных компетенций, формирует в ходе своей деятельности ценностно-целевые установки и создает предпосылки для формирования функциональных особенностей.

Все ценностно-целевые установки создаются в организации при непосредственном участии ее персонала. Выявление и формирование ценностно-целевых установок происходит как со стороны руководства организации, которое, преимущественно, закладывает целевые и философские аспекты функционирования компании, так и со стороны рядовых сотрудников, понимание интересов и ценностей которых позволяет повышать эффективность производственных процессов.

Также как и ценностно-целевые установки организационные компетенции создаются за счет возможностей персонала организации. Личностные качества и профессиональные навыки руководящего звена организации определяют качество условий протекания внутренних процессов в организации. Умения и навыки линейного персонала, его инициативность также нередко выступает важным составляющим элементом организационных компетенций компании — рядовые сотрудники напрямую влияют на качество выпускаемой продукции, представляют компанию во внешней среде, могут задавать стандарты качества и выступать инициаторами новых идей.

Если для организационных компетенций сотрудники организации являются неотъемлемыми носителями, то для функциональных особенностей персонал будет являться создателем. Именно использование сотрудниками своих навыков и способностей позволяет создавать новые технологии, внедрять оптимальные схемы работы и добиваться успешных результатов в функциональной деятельности подразделений. С учетом перехода к индустриальному обществу навыки и способности персонала могут напрямую формировать функциональные особенности — высококвалифицированный дизайнер в дизайн-студии или мастер в парикмахерской будут тем самым «преимуществом», которое формирует благоприятные конкурентные позиции для организации.

В контексте исследования ключевых факторов стратегического управления **организационная культура** рассматривается как среда, в которой данные факторы проявляются и реализуются. В частности, ценностно-целевые установки являются неотъемлемой частью организационной культуры, внутри которой они формируются и закрепляются.

Некоторые организационные компетенции и функциональные особенности также можно включить в состав организационной культуры компании, например рассмотренное нами аккумулирование опыта сотрудников или особенности принятия менеджером управленческих решений в условиях нестандартных ситуаций. С точки зрения системы ключевых факторов стратегического управления нет необходимости пытаться определить границу между представленными факторами и элементами организационной культуры. Важно понимать близость этих понятий и их зависимость в процессе управления. Также стоит отметить, что общие методы регулирования организационной культуры будут оказывать воздействие на состояние ключевых факторов стратегического управления, так как культура является для них связующим звеном и будет определять особенности их проявления в конкретной организации.

Имидж организации можно представить как результат преобразований на основе ключевых факторов стратегического управления. Все проводимые изменения, улучшения и оптимизации в конечном итоге отразятся на имидже компании, которые обеспечит соответствующую коммерциализацию приложенных усилий. Другими словами, имидж будет являться тем средством и звеном коммуникации между организацией и ее внешней и внутренней средой, при помощи которого результаты стратегического управления будут доведены до всех заинтересованных лиц.

И клиентам, и инвесторам, и сотрудникам компании в первую очередь важно, насколько «хороша» компания. Сотрудникам хочется работать в «хорошей» компании и гордиться ей, инвесторам необходимо сделать «хорошее» вложение инвестиций, а клиентам — получать «хороший» продукт от «хорошего» по-

ставщика. Имидж организации, в данном случае, представляется как интегральный и итоговый показатель деятельности компании для всех заинтересованных лиц. Формирование благоприятного имиджа организации позволит поддерживать необходимое качество взаимоотношений со своими клиентами, что позволит избежать множество угроз внешней среды, обусловленных глобальными изменениями в мировой экономике.

Использование системы ключевых факторов стратегического управления позволит современным предпринимательским структурам избегать многих рисков, связанных с изменениями потребительских предпочтений, а также капиталоемкими стратегическими решениями, направленными на формирование необходимых конкурентных позиций на рынке. Важно отметить, что сущность данной модели заключается в обеспечении гибкого и адаптивного управления, которое будет основываться на уникальных свойствах и особенностях каждой конкретной организации. Эти уникальные свойства представляются с точки зрения ключевых факторов стратегического управления и формируют основу инструмента для руководства организацией в долгосрочной перспективе.

1.2. Оценка влияния ключевых факторов стратегического управления

Для понимания роли и значения ключевых факторов стратегического управления на функционирование предпринимательской организации необходимо провести оценку применению данной системы, а также оценить эффективность применения отдельных ее элементов на практике. Сложность данного вопроса заключается в том, что ключевые факторы используются в рамках процесса стратегического управления и, в связи с этим, оказывают влияние на все сферы деятельности организации. Следовательно, параметры организации, напрямую не связанные с ключевыми факторами стратегического управления, также подвержены изменениям, которые в свою очередь могут ока-

зывать некоторое влияние на другие показатели деятельности. Многие показатели деятельности организации изменяют свое значение благодаря множеству прямых и косвенных связей, задействованных в ходе управленческих преобразований.

Поэтому оценивать эффективность стратегического управления на основе ключевых факторов следует по основным качественным и количественным показателям, которые характеризуют, прежде всего, деятельность предпринимательской структуры в целом. Для этого необходимо уточнить понятие эффективности применительно к данной сфере управления. По мнению отечественного исследователя В. В. Томилова, эффективность представляет собой сравнительную оценку результата деятельности, отражающую не только ее способность к обеспечению экономического роста, но и способность стимулировать прогрессивные структурно-качественные изменения [2].

Наиболее популярным методом качественной оценки деятельности организации является экспертный метод. Его удобно использовать для исследования сложных системных преобразований, которые не всегда имеют явную количественную оценку. Например, ведущие западные издания “Forbes” и “Fortune” для определения эффективности компаний используют экспертный метод, который характеризуется 10-балльной оценкой на основе установленного перечня критериев:

- качество управления;
- качество производимых товаров и услуг;
- финансовое состояние предприятия;
- качество маркетинга;
- умение привлекать талантливых людей, способствовать их развитию и закреплять их за фирмой;
- долгосрочные капиталовложения;
- способность к инновациям;
- ответственность перед обществом и природой [1].

В данном случае экспертный метод позволяет сравнивать деятельность компаний, в которых в определенный промежуток времени проводились управленческие преобразования. Для этого необходимо произвести экспертную оценку в начале и в конце заявленного временного отрезка. Результатом данного

метода исследования будет разница между оценками экспертов, которая позволит оценить степень эффективности проводимых преобразований, в том числе выявить и сравнить их влияние на отдельные аспекты производственного процесса.

Для оценки эффективности преобразований на основе ключевых факторов стратегического управления была исследована производственная компания, являющаяся типичным представителем среднего предпринимательства в России. Компания ООО «Атлант» является одним из крупнейших в стране производителем и поставщиком товаров для дома. В конце 2009 г. руководством ООО «Атлант» была пересмотрена система менеджмента, и было принято решение укреплять управленческие и организационные аспекты функционирования компании для достижения стабильных конкурентных преимуществ и обеспечения устойчивого роста в долгосрочной перспективе.

Для оценки состояния стратегического управления был использован экспертный метод, который заключался в анализе каждого элемента процесса стратегического управления и оценке его по 10-балльной шкале. В число экспертов входили 15 сотрудников компании, занимающие высшие руководящие должности (учредители компании, директора направлений и руководители ключевых подразделений). Помимо позиции в компании, критериями выбора экспертов были наличие высшего профессионального образования и стаж работы на занимаемой должности не менее трех лет.

Оценка экспертов по перечисленным элементам процесса стратегического управления соответствует их качественному описанию. В ходе оценки экспертами выставлялся средний балл по каждому из элементов. Значение среднего балла рассчитывается по формуле:

$$F_{2009} = (X_1 + X_2 + \dots + X_{15}) : 15,$$

где F_{2009} — значение среднего балла по отдельному элементу процесса стратегического планирования за 2009 г.;

X_i — количество баллов, выставленное каждым из пятнадцати экспертов, участвующих в оценке.

Результаты экспертной оценки представлены в сводной табл. 1.2 ниже:

Таблица 1.2

**Оценка элементов процесса стратегического управления
ООО «Атлант» в 2009 г.**

Элемент процесса стратегического управления	Оценка, баллы
Формулирование миссии и генеральных целей	3,3
Анализ информации о возможностях и угрозах, сильных и слабых сторонах организации	5,4
Постановка оперативных целей и задач	3,9
Разработка стратегического плана организации	1,0
Проведение преобразований на основе стратегического плана	1,9
Контроль и координация	4,7
Обратная связь	4,3

В целом процесс стратегического управления ООО «Атлант» на 2009 г. можно охарактеризовать как слабый и неэффективный. Употребление понятия «стратегический» в документах компании носит исключительно формальный характер, не подразумевающий комплексного и целенаправленного подхода к управлению предпринимательской структурой.

Основными проблемами стратегического управления в данной организации, выявленными в ходе исследования, являются следующие:

1. Слабая внутриорганизационная коммуникация, которая характеризуется устаревшим стереотипным мышлением руководства, непрофессионализмом отдельных сотрудников и неразвитой организационной культурой.

2. Низкий уровень квалификации руководителей отделов с точки зрения теории менеджмента, что в первую очередь сказывается на слабой организации производственного процесса и пассивности сотрудников внутри подразделений.

3. Отсутствие системы целей и целевых установок, которые определяют направление развития организации и позволяют координировать работу подразделений. Разрозненность и спонтанность постановки целей обуславливает организационный хаос и перегруженность сотрудников текущей работой.

4. Слабая система организационных ценностей и фирменных стандартов, что обуславливает отчужденность и низкий уровень заинтересованности сотрудников компании в производственном процессе.

5. Низкий уровень заинтересованности руководства предприятия в формализации долгосрочного планирования в виде стратегических планов.

6. Формализованный подход к стратегическому управлению — отсутствие процесса стратегического управления и реальных мероприятий под представляемыми понятиями и заявлениями.

Наличие таких серьезных проблем свидетельствует о слабой системе менеджмента. На момент первого исследования ООО «Атлант» можно было выделить следующие ключевые факторы стратегического управления:

Таблица 1.3

**Ключевые факторы стратегического управления
ООО «Атлант» в 2009 г.**

Ценностно-целевые установки	Организационные компетенции	Функциональные особенности
Стремление быть лидером	Высокий уровень дисциплины сотрудников. Развитая система контроля производственных и бизнес-процессов	Развитая производственная база. Налаженная система материально-технического снабжения. Опыт международного сотрудничества. Разработки в сфере ИТ

Из таблицы видно, что из числа ключевых факторов стратегического управления наибольшим числом параметров представлены функциональные особенности. В то время как ценностно-целевые установки и организационные компетенции развиты очень слабо и практически отсутствуют в существующей системе управления.

После проведенного анализа руководством компании стали проводиться преобразования, направленные на повышение качества организационной культуры, уровня квалификации персонала и усиления ценностно-целевой ориентации компании. С точки зрения данного исследования в ходе преобразования основная работа была направлена на создание ценностно-целевых установок и организационных компетенций для достижения долгосрочных конкурентных преимуществ.

Основными ключевыми моментами преобразований внутри компании можно выделить следующие:

1. Создание отдела маркетинга как обособленного структурного подразделения.

2. Выделения внутри отдела маркетинга должности менеджера по коммуникациям, в обязанности которого входит организация работ по формированию благоприятного имиджа компании, формализации и структурированию организационной культуры.

3. Усиление аналитических возможностей организации — создание внутри отдела маркетинга должности аналитика, закрепления обязанностей по внешнему мониторингу за сотрудниками продуктового направления.

4. Формирование юридической службой регламентов отдельных бизнес-процессов внутри компании.

5. Создание в кадровой службе должности директора по персоналу, в обязанности которого входит составление новых процедур найма сотрудников и координации работ по укреплению организационной культуры.

6. Начало работ по разработке фирменных стандартов компании, формализации генеральных целей и направлений развития компании.

7. Введение практики внутренних презентаций по результатам выполненных проектов.

8. Пересмотр и переработка системы мотивации сотрудников отдела сбыта и продуктового направления отдела маркетинга.

9. Повышение требований к найму сотрудников, введение дополнительных этапов отбора с целью выявления наиболее компетентных и квалифицированных работников.

В настоящее время руководство компании продолжает развивать представленные направления и укреплять систему управления. Результаты данных преобразований можно оценить на основе соотношения экспертных оценок процесса стратегического управления в 2009 и 2012 гг. соответственно (табл. 1.4).

Таблица 1.4

Сравнение экспертных оценок процесса стратегического управления ООО «Атлант» в 2009 и 2012 гг. соответственно

Элемент процесса стратегического управления	Оценка, баллы	
	2009	2012
Формулирование миссии и генеральных целей	3,3	5,2
Анализ информации о возможностях и угрозах, сильных и слабых сторонах организации	5,4	7,9
Постановка оперативных целей и задач	3,9	5,1
Разработка стратегического плана организации	1,0	1,6
Проведение преобразований на основе стратегического плана	1,9	3,1
Контроль и координация	4,7	7,1
Обратная связь	4,3	6,3

Из таблицы видно, что в процессе стратегического управления компанией произошли положительные изменения. Практически все элементы процесса стратегического управления ООО «Атлант» получили более высокую оценку, чем в начале исследуемого периода. Разработка стратегического плана по-прежнему остается наиболее проблемным моментом в системе управления компанией. На рис. 1.1 наглядно показана динамика изменения эффективности отдельных элементов процесса стратегического управления ООО «Атлант».

Важно отметить, что с точки зрения ключевых факторов стратегического управления также произошли положительные изменения. В табл. 1.5 представлен перечень ключевых факторов стратегического управления, которые были выделены экспертами на 01.06.2013 г.

СОДЕРЖАНИЕ

Предисловие	3
Глава I. Ключевые факторы стратегического управления	5
1.1. Содержание ключевых факторов стратегического управления	5
1.2. Оценка влияния ключевых факторов стратегического управления	13
1.3. Методические рекомендации по совершенствованию деятельности предпринимательских структур	30
Глава II. Взаимодействие предпринимательских структур в российской бизнес-среде	36
2.1. Взаимодействие экономических акторов как экономическая категория	36
2.2. Сущность и типология взаимодействия предпринимательских структур	38
2.3. Формы взаимодействия субъектов предпринимательской деятельности	44
Глава III. Управление лизинговыми процессами в экономике предпринимательства	69
3.1. Управление рисками лизинговых сделок	69
3.2. Модель функционирования лизингового сектора экономики предпринимательства	77
Глава IV. Совершенствование системы инфраструктурного обеспечения малого и среднего предпринимательства в Чувашской Республике	99
4.1. Программно-целевой подход к совершенствованию системы управления развитием малого и среднего предпринимательства в Чувашской Республике	99
4.2. Совершенствование инфраструктуры малого и среднего предпринимательства как инструмент развития моногородов Чувашской Республики	108
4.3. Методические рекомендации по развитию системы инфраструктурного обеспечения малого и среднего предпринимательства	118

Глава V. Кластерная концепция развития строительного комплекса экономики предпринимательства	135
5.1. Предпосылки формирования строительного кластера отечественной экономики.....	135
5.2. Разработка модели управленческих отношений хозяйствующих субъектов строительного кластера и способов оценки его эффективности	152
Глава VI. Оценка эффективности мероприятий по управлению рисками сельскохозяйственных предпринимательских структур.....	175
6.1. Описание модели сельскохозяйственных предпринимательских структур для оценки эффективности мероприятий по управлению рисками	175
6.2. Имитационная стратегия оценки эффективности управления рисками в сельскохозяйственном предпринимательстве.....	186
6.3. Представление и интерпретация результатов оценки эффективности управления рисками в сельскохозяйственном предпринимательстве	192
Глава VII. Стратегический прогноз развития предпринимательской деятельности в молочно-продуктовом подкомплексе АПК Ленинградской области	209
7.1. Определение метода разработки сценария развития объекта предпринимательской деятельности	209
7.2. Сценарии развития предпринимательской деятельности	236
Глава VIII. Концептуальные подходы к развитию процесса управления предпринимательством в санаторно-курортном комплексе.....	245
8.1. Современные проблемы развития предпринимательской деятельности в санаторно-курортной сфере Краснодарского края	245
8.2. Совершенствование механизма управления развитием предпринимательства в санаторно-курортной сфере (на материалах г. Сочи)	253

8.3. Направления совершенствования процесса управления развитием предпринимательской деятельности в санаторно-курортной сфере	266
8.3.1. Развитие программно-целевого подхода к процессу управления развитием предпринимательства в СКК	266
8.3.2. Содействие развитию инвестиционной деятельности предпринимательских структур	273
8.3.3. Использование механизма кластерного взаимодействия в процессе управления развитием предпринимательской деятельности в санаторно-курортном комплексе	275
Глава IX. Инструменты кластеризации предпринимательской деятельности в сфере гостеприимства	285
9.1. Практики реализации кластерных моделей и технологий в предпринимательской деятельности	287
9.2. Приоритетные направления кластерной организации предпринимательской деятельности в Вологодской области	300
Глава X. Методические рекомендации по совершенствованию процесса управления развитием предпринимательства в формирующейся инновационной среде Магаданской области	317
10.1. Регулирование и поддержка предпринимательства на инновационной основе в Магаданской области	317
10.2. Финансовая поддержка и ресурсное обеспечение развития предпринимательства в Магаданской области	328
10.3. Механизм формирования благоприятной среды с высокой степенью инновационности для развития предпринимательства.....	339
Глава XI. Механизм и основные направления развития предпринимательской деятельности в рыбохозяйственном комплексе Магаданской области.....	358
11.1. Становление и развитие механизма предпринимательства рыбохозяйственного комплекса Магаданской области.....	358

11.2. Методические рекомендации по реализации процедуры совершенствования системы управления предпринимательской деятельностью в рыбохозяйственном комплексе Магаданской области	371
Глава XII. Разработка механизма управления развитием предпринимательских структур в сфере экологии	377
12.1. Разработка методов и инструментов повышения результативности функционирования предпринимательских структур в сфере экологии.....	377
12.2. Перспективы повышения результативности функционирования предпринимательской структуры в период выхода из кризиса.....	386
12.3. Методические рекомендации по управлению деятельностью предпринимательских структур в сфере экологии в условиях экономического кризиса.....	398
Глава XIII. Разработка и принятие управленческих решений в учетном пространстве малых предприятий с использованием информационно-коммуникационных технологий	409
13.1. Особенности формирования информационного пространства учета	409
13.2. Информационно-коммуникационные технологии как элемент информационно-экономического пространства	419
13.3. Модель информационно-коммуникационных технологий учета малых предприятий.....	424
Глава XIV. Методические рекомендации по прогнозированию развития предпринимательских структур в условиях глобализации экономики	433
14.1. Развитие системы прогнозирования предпринимательской деятельности в условиях глобализации экономики.....	433
14.2. Методические рекомендации по прогнозированию развитию предпринимательства в Республике Гана	444

К 25-ЛЕТИЮ
САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКОГО
УНИВЕРСИТЕТА
УПРАВЛЕНИЯ И ЭКОНОМИКИ

**Управление развитием
экономики
предпринимательства**

Коллективная монография

Заведующий редакцией научной и учебно-методической
литературы Издательства СПбУУиЭ
А. В. Блажко

Подписано в печать 24.11.2015 г.
Формат 60×84¹/₁₆. Уч.-изд. л. 26,15. Усл. печ. л. 27,44.
Бумага офсетная. Печать офсетная. Заказ № 212.
Тираж 600 экз.

Издательство Санкт-Петербургского университета
управления и экономики
198103, Санкт-Петербург, Лермонтовский пр., д. 44, лит. А
(812)448-82-50
E-mail: izdat-ime@spbume.ru, izdat-ime@yandex.ru

Отпечатано в типографии ООО «РАЙТ ПРИНТ ГРУПП»
198095, Санкт-Петербург, ул. Розенштейна, д. 21

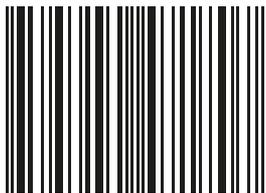
К 25-ЛЕТИЮ

**САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКОГО
УНИВЕРСИТЕТА
УПРАВЛЕНИЯ И ЭКОНОМИКИ**

В монографии представлены подходы к исследованию процесса управления развитием экономики предпринимательства, включая методы, инструментарий, методическое обеспечение и практические рекомендации.

Издание предназначено для научных работников, профессорско-преподавательского состава, докторантов, аспирантов, магистров высших учебных заведений.

ISBN 594047170-6



9 785940 471707