

*На правах рукописи*

**Пятков Андрей Николаевич**

**МЕХАНИЗМ УПРАВЛЕНИЯ  
МАЛЫМИ ПРОМЫШЛЕННЫМИ ПРЕДПРИЯТИЯМИ  
НА ОСНОВЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО КОНТРОЛЛИНГА**

08.00.05 — Экономика и управление народным хозяйством  
(Экономика, организация и управление предприятиями,  
отраслями, комплексами: промышленность)

**АВТОРЕФЕРАТ**

диссертации на соискание ученой степени  
кандидата экономических наук

Екатеринбург — 2018

Работа выполнена в ФГАОУ ВО «Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б. Н. Ельцина»

**Научный руководитель:** доктор экономических наук, профессор  
**Кельчевская Наталья Рэмовна**

**Официальные оппоненты:** **Мохов Вениамин Геннадьевич**, доктор экономических наук, профессор, ФГАОУ ВО «Южно-Уральский государственный университет (национальный исследовательский университет)» (г. Челябинск), профессор кафедры «Прикладная экономика»

**Мезенцева Елена Сергеевна**, кандидат экономических наук, ФГБУН Институт экономики Уральского отделения Российской академии наук (г. Екатеринбург), заведующий сектором комплексных проблем развития промышленности

**Ведущая организация:** ФГБОУ ВО «Московский государственный технический университет имени Н. Э. Баумана (национальный исследовательский университет)» (г. Москва)

Защита состоится 18 октября 2018 г. в 12 часов 00 минут на заседании диссертационного совета Д 212.285.01 на базе ФГАОУ ВО «Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б. Н. Ельцина» по адресу: 620002, г. Екатеринбург, ул. Мира, 19, ауд. И-420 (зал Ученого совета).

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке и на сайте ФГАОУ ВО «Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б. Н. Ельцина», <http://lib.urfu.ru/mod/data/view.php?id=51&rid=279396>

Автореферат разослан «\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2018 г.

Ученый секретарь  
диссертационного совета

Стародубец Наталья Владимировна

## ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

**Актуальность темы исследования.** Современная глобализация мировых рынков приводит к возрастанию уровня конкуренции, сокращению жизненных циклов продукции и услуг. В сложившихся условиях наибольшую конкурентоспособность, за счет гибкости и оперативности управления своими процессами, имеют субъекты малого предпринимательства. Малый бизнес играет важнейшую роль в экономике многих стран, обеспечивая значительную долю рабочих мест, внутреннего валового продукта; выступает драйвером инновационной деятельности. В России же малый бизнес не является основополагающим элементом экономики страны, значительно уступая средним и крупным организациям.

В настоящих условиях современной международной политики и агрессивных экономических санкций особенно остро вопрос выживания стоит перед капиталоемкими и инертными малыми промышленными предприятиями, в которых быстрая переориентация специализированной деятельности практически невозможна. В связи с этим становится жизненно необходимым адаптироваться к постоянно изменяющимся факторам внешней среды, решение чего требует повышения обоснованности принимаемых стратегических решений. При этом, согласно теории поведенческой экономики, когнитивная система человека является несовершенной, склонной к нерациональному, тематическому мышлению. Таким образом, для решения обозначенной проблемы может быть использована система, базирующаяся на рациональности принимаемых решений, а именно — контроллинг.

**Степень разработанности проблемы.** Теоретические основы и методология контроллинга рассматривались рядом отечественных и зарубежных авторов, в том числе А. Беккером, Й. Вебером, А. Дайле, Т. Рейхманом, Д. Ханом, П. Хорватом, Х. Й. Фольмутом, С. Г. Фалько, В. В. Толкачом, Л. А. Малышевой, А. М. Карминским, М. Л. Лукашевичем, Е. А. Ананькиной, Ю. П. Анискиной, И. В. Бородушко, Э. К. Васильевой, И. Б. Гусевой, Н. Г. Данилочкиной, В. В. Криворотовым, О. А. Дедовым, В. Б. Ивашкевичем и другими.

Вопросам разработки теории стратегического менеджмента посвящены исследования отечественных и зарубежных авторов, среди которых можно выделить работы Р. Акоффа, И. Ансоффа, П. Дойля, П. Друкера, Ж.-Ж. Ламбена, Г. Минцберга, М. Портера, А. Дж. Стрикленда, А. А. Томпсона, А. Чандлера, К. Эндрюса, О. С. Виханского, Р. А. Фатхутдинова, Е. Ю. Кузнецовой и других.

Теоретические и практические основы поведенческой экономики рассмотрены в работах таких авторов, как Д. Канеман, А. Тверски, М. Рабин, Г. Саймон, Д. Ариэли, Р. Талер, К. Санстейн, А. Фигенбаум, С. Харт, Д. Шендель, Х. Лейбенштейн, Р. Хайнер, А. В. Белянин, Н. Р. Кельчевская, В. И. Маевский и других.

Несмотря на развитие теоретико-методических основ контроллинга на протяжении последних 50 лет, к настоящему времени многие вопросы его применения в малом бизнесе остаются открытыми. Традиционно в научной литературе (за счёт взаимодействия менеджера и контроллера) контроллинг является

концепцией повышения рациональности, эффективности предприятий. С одной стороны, рациональность определяется как минимизация средств для достижения необходимой эффективности. С другой стороны, рациональность означает разумность или осмысленность. Таким образом встает вопрос объективности и обоснованности, что особенно актуально для малого бизнеса, где, как правило, предприниматель единолично принимает решения. Поэтому в поле исследования была включена область экономики, изучающая влияние социальных, когнитивных и эмоциональных факторов на принятие экономических решений, а именно: поведенческая экономика, согласно положениям которой индивид зачастую иррационален и инертен. Одна из основных причин чего — противостояние аналитической и автоматической когнитивных систем человека, которые, как менеджер и контроллер противостоят и дополняют друг друга.

Актуальность и сложный характер рассматриваемых явлений послужили основанием выбора темы исследования и определили цель, задачи, объект и предмет изучения. Логика диссертационного исследования представлена на рисунке 1.

**Целью исследования** является разработка теоретических положений и методических основ механизма управления на основе системы стратегического контроллинга в малых промышленных предприятиях.

Поставленная цель предопределила решение ряда задач:

1) определить сущность и роль контроллинга в стратегическом управлении предприятием;

2) выявить специфику деятельности и роль малых промышленных предприятий в социально-экономических реалиях России, исследовать предпринимательскую среду, выявить основные личностные детерминанты предпринимателей при организации деятельности на малых промышленных предприятиях;

3) сформировать комплекс методик стратегического контроллинга, направленных на развитие предприятий, учитывающих личностные детерминанты предпринимателей и специфику деятельности малых промышленных предприятий;

4) разработать механизм управления малыми промышленными предприятиями на основе системы стратегического контроллинга.

**Объектом исследования** являются малые промышленные предприятия Свердловской области.

**Предметом исследования** являются процессы стратегического управления на малом промышленном предприятии.

**Области исследования** диссертационной работы соответствуют следующим пунктам Паспорта научной специальности 08.00.05 — Экономика и управление народным хозяйством (промышленность):

1.1.2. Формирование механизмов устойчивого развития экономики промышленных отраслей, комплексов, предприятий.

1.1.15. Теоретические и методологические основы эффективности развития предприятий, отраслей и комплексов народного хозяйства.

1.1.26. Теоретические и методические подходы к созданию системы контроллинга в промышленной организации.

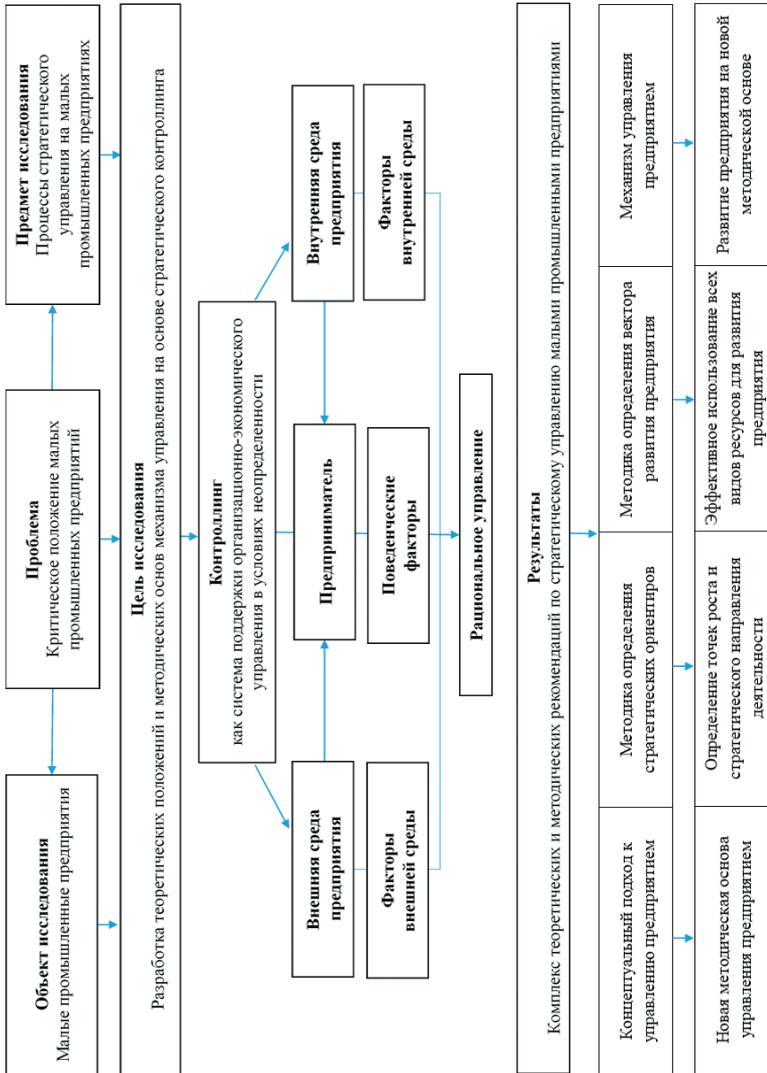


Рисунок 1 — Логика диссертационного исследования

**Теоретико-методологической базой исследования** послужили работы зарубежных и российских исследователей в области контроллинга, стратегического управления, поведенческой экономики.

**Методы исследования** эмпирические (наблюдение, измерение, сравнение) и теоретические (абстрагирование, формализация). Исследование включает описательную статистику, факторный анализ, кейс-стади, интервью, социологические исследования. Для обработки статистической информации использовались прикладные программы «SPSS Statistics» и «Microsoft Excel».

**Информационно-эмпирическую базу исследования** составили материалы Федеральной службы государственной статистики, данные и аналитические материалы исследовательских институтов статистической службы Европейского союза, аналитические материалы НИУ ВШЭ, законодательство Российской Федерации, а также авторские результаты эмпирических исследований предпринимательской среды малых промышленных предприятий при содействии «Союза малого и среднего бизнеса Свердловской области», «Инновационной инфраструктуры УрФУ», «Свердловского областного фонда поддержки предпринимательства».

**Научная новизна диссертации** заключается в следующем:

1. Предложен концептуальный подход к управлению предприятием, основанный на интеграции теории поведенческой экономики и контроллинга, что позволит снизить уровень когнитивных искажений предпринимателей, повысить обоснованность принимаемых стратегических решений и разработать механизм эффективного развития предприятия на новой методической основе (п. 1.1.26 Паспорта специальности ВАК).

2. Разработана методика определения стратегических ориентиров предприятия, базирующаяся на congruency изменений внутренней и внешней среды, особенностью которой является раздельная количественная оценка тенденций положительного и отрицательного поведения факторов внешней среды, их влияния на слабые стороны предприятия, что позволяет снизить уровень иррациональной эскалации предпринимателя при планировании развития, сосредоточить внимание на точках роста и выявить стратегическое направление деятельности, способствующее развитию предприятия в долгосрочной перспективе (п. 1.1.15 Паспорта специальности ВАК).

3. Разработана методика определения вектора развития предприятия, в основу которой положен учёт классификационных различий типов предпринимательского поведения, структурно-логическая схема оценки текущей организационной деятельности, определение основных направлений развития компетенций предпринимателя, формирование на этой основе экономических показателей деятельности предприятия, их мониторинг с целью эффективного использования всех видов ресурсов предприятия для достижения выявленных стратегических ориентиров (п. 1.1.15 Паспорта специальности ВАК).

4. Сформирован механизм управления малыми промышленными предприятиями, в основу которого положен разработанный концептуальный подход

к управлению, включающий определение стратегического ориентира, вектора развития, разработку комплексного плана развития, проведение анализа и диагностики развития предприятия, позволяющий синхронизировать стратегическое направление, поведение и программу развития предприятия, тем самым перейти на качественно новую основу развития малых промышленных предприятий (п. 1.1.2, п. 1.1.26 Паспорта специальности ВАК).

**Обоснованность и достоверность** полученных результатов и выводов обусловлена применением общенаучных методов исследования (анализ, синтез, системный подход), использованием достоверных источников теоретико-методической, аналитической и статистической информации, изучением работ ведущих исследователей, инструментария экономико-финансового анализа. Успешная апробация механизма и предложенных методик на малых промышленных предприятиях свидетельствует об обоснованности и о достоверности результатов исследования.

**Теоретическая значимость** исследования обусловлена разработкой концептуального подхода к управлению предприятиями на основе стратегического контроллинга, который, в отличие от общепринятых подходов, строится на синтезе теорий контроллинга и поведенческой экономики, особенностью которого выступает новая методическая основа для разработки методики определения стратегических ориентиров, классификации типов предпринимательского поведения, методики определения вектора развития, анализа и диагностики деятельности предприятия и формирования механизма стратегического управления предприятием.

**Практическая значимость исследования** заключается в том, что основные теоретические и методические положения, разработанные автором, позволяют выявлять направления деятельности, способствующие развитию предприятия в долгосрочной перспективе; на основании классификации типов предпринимательского поведения определять оптимальный вектор развития предприятия; разрабатывать программу долгосрочного развития; проводить анализ и диагностику деятельности предприятия на пути движения к поставленным стратегическим целям. Успешная апробация механизма и предложенных методик свидетельствует о высокой степени практической значимости результатов исследования. Положения диссертационного исследования могут быть использованы в учебном процессе при проведении занятий по дисциплинам «Управление малым бизнесом в промышленности», «Основы коммерческой деятельности малого предпринимательства».

**Апробация результатов исследования.** Теоретические и практические результаты диссертационного исследования были представлены к обсуждению на международных и общероссийских конференциях, докладывались на V Международной научно-практической конференции «Инновации в материаловедении и металлургии» (г. Екатеринбург, 23 декабря 2015 г.), XI Международной научно-практической конференции «Российские регионы в фокусе перемен. Управление бизнес-процессами в промышленности» (г. Екатеринбург, 19 ноя-

бря 2016 г.), XII Международной конференции «Российские регионы в фокусе перемен. Интеллектуальное управление бизнес-процессами в промышленно-сти» (г. Екатеринбург, 18 ноября 2017 г.).

Практические результаты исследования нашли применение в промышленных организациях малого бизнеса:

- 1) в работе ЗАО «Пятков и К», что подтверждено актом о внедрении;
- 2) в работе ООО «Пайплайн элементс», что подтверждено актом об апробации;
- 3) в учебном процессе при подготовке студентов ФГАОУ ВО «Уральский федеральный университет имени первого Президента Б. Н. Ельцина», что подтверждено актом о внедрении.

**Публикации.** По теме диссертационной работы опубликовано 7 работ общим объёмом 15 п. л. (авторских 12,2 п. л.), в том числе 5 статей в журналах из перечня рецензируемых научных изданий ВАК.

**Структура и объем работы.** Диссертация состоит из введения, трёх глав, заключения, списка литературы и 10 приложений. Работа изложена на 177 страницах машинописного текста, содержит 26 рисунков, 20 таблиц, список использованной литературы состоит из 153 наименований.

**Во введении** обоснована актуальность исследовательской работы, указана степень разработанности проблемы, сформулированы цели, задачи, объект и предмет исследования, обозначены научная новизна, теоретическая и практическая значимость результатов работы, теоретико-методологическая основа исследования, положения, выносимые на защиту, степень достоверности и результаты апробации работы.

**В первой главе** «Теоретические основы стратегического контроллинга» рассмотрены основные концепции контроллинга и стратегического управления, уточнено понятие стратегического контроллинга; в поле исследования включена поведенческая экономика, определена теоретическая основа стратегического контроллинга в малом бизнесе, разработан концептуальный подход управления малыми промышленными предприятиями на основе стратегического контроллинга.

**Во второй главе** «Аналитические и методические аспекты системы стратегического контроллинга на малых промышленных предприятиях» уточнено понятие промышленной организации малого бизнеса, проведен эмпирический анализ, определена роль малых промышленных предприятий в экономике страны, выявлено их критическое положение, основные особенности деятельности, разработана методика определения стратегических ориентиров предпринимателя.

**В третьей главе** «Разработка механизма управления малыми промышленными предприятиями на основе системы стратегического контроллинга» сформулированы аспекты влияния личностных детерминант предпринимателей на управление предприятием, разработана матрица типов предпринимательского поведения на малых промышленных предприятиях, разработана методика определения вектора развития предприятия, сформирован механизм управления на основе стратегического контроллинга для малых промышленных предпри-

ятий, рассмотрены практические результаты, связанные с использованием авторских методических разработок на примере управления ЗАО «Пятков и К<sup>3</sup>».

**В заключении** приведены основные выводы, обобщены результаты исследования.

## **ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ ДИССЕРТАЦИИ, ВЫНОСИМЫЕ НА ЗАЩИТУ**

**1. Предложен концептуальный подход к управлению предприятием, основанный на интеграции теории поведенческой экономики и контроллинга, что позволит снизить уровень когнитивных искажений предпринимателей, повысить обоснованность принимаемых стратегических решений и разработать механизм эффективного развития предприятия на новой методической основе (п. 1.1.26 Паспорта специальности ВАК).**

Теоретический материал позволяет сделать вывод о том, что, если руководитель стремится достичь устойчивого развития организации и перейти на новый качественный уровень деятельности, он неизбежно должен учитывать как внутреннюю и внешнюю среду предприятия, так и свои индивидуальные поведенческие особенности, компетенции.

Контроллинг в классическом понимании предполагает взаимодействие контроллера и менеджера. Контроллер должен поддерживать, дополнять либо ограничивать менеджера. За счёт этого достигается эффективность деятельности предприятия. Однако в малом бизнесе, с плоской структурой управления, нет штатных мест контроллеров. Руководитель и собственник, как правило, являются одним лицом. Вся полнота ответственности при анализе информации, принятии решений и воплощении планов лежит на предпринимателе. С одной стороны, в случае малого бизнеса ресурсная теория, которая рассматривает лидера как ключевую фигуру в организации, позволяет заключить, что предприятие в конечном итоге является отражением потребностей, возможностей, стиля управления предпринимателя. С другой — теория агентских отношений предлагает выстраивать долгосрочные планы с учётом интересов руководителя и подчиненного, за счёт чего достигается рациональность деятельности. При этом теорию контроллинга и стратегического управления наилучшим образом дополняет поведенческая экономика, основным объектом которой является изучение границ рациональности экономических агентов. Поведенческая экономика опирается не столько на динамику внешней либо внутренней среды, сколько рассматривает поведение человека, в котором зачастую присутствуют элементы когнитивных ошибок и эгоизма. Данные эффекты связаны с тематическим мышлением человека. Предприниматель, как основной ресурс предприятия, сталкивается с постоянным противостоянием автоматического и аналитического мышления. Именно автоматическое мышление под влиянием когнитивных, эмоциональных и социальных факторов на личность снижает рациональность и самоконтроль руководителя, приводя к ложным умозаключениям на основе имеющейся информации и, как следствие, — к снижению экономической эффективности предприятия в целом.

Зачастую нерациональному автоматическому мышлению противопоставляется аналитическое, которое тщательно обрабатывает полученную информацию, участвует в поиске причинно-следственных связей. Автоматическое мышление не требует значимых умственных затрат, аналитическое — напротив. Таким образом, для повышения эффективности деятельности предприятия в долгосрочной перспективе предприниматель, как и в теории агентских соглашений, должен вытеснять быстрые, необдуманные решения обоснованными. В связи с этим предприниматель нуждается в системе контроллинга, которая базируется не на взаимодействии менеджера с контроллером, а на главенстве аналитической системы над автоматической. Данные положения позволяют выдвинуть новый взгляд на контроллинг, в котором основополагающим элементом системы является предприниматель.

На основании теорий стратегического управления, контроллинга, поведенческой экономики разработан концептуальный подход к управлению на предприятии. Согласно предложенному подходу, построение эффективной системы принятия, реализации, контроля и анализа управленческих решений достигается в результате учёта поведенческих особенностей предпринимателя, его восприятия факторов внутренней и внешней среды, тенденций их развития. В итоге предприниматель получает возможность разработать систему управления, которая позволяет адаптировать факторы внутренней среды к изменениям внешней среды в целях эффективного использования ресурсов и долгосрочного развития предприятия (рисунок 2).

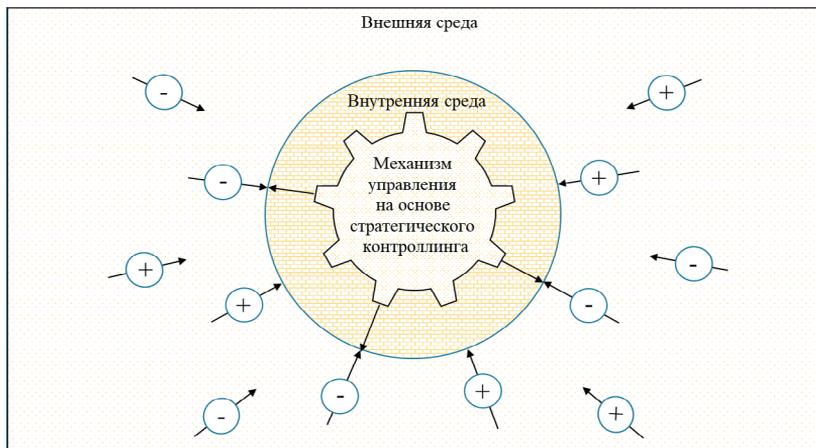


Рисунок 2 — Концептуальный подход к управлению предприятием

Основные положения концептуального подхода позволяют разработать механизм управления малыми промышленными предприятиями на новой методи-

ческой основе. Стратегическое управление в данном случае носит циклический характер и состоит из этапов определения стратегических ориентиров, вектора развития, разработки программы развития, диагностики и корректировки деятельности (рисунок 3). Снижение частоты когнитивных искажений предпринимателя достигается путём предоставления методических указаний, учитывающих поведенческие особенности предпринимателя, внутреннюю и внешнюю среду предприятия.

Первым этапом стратегического управления выступает определение стратегических ориентиров, которое базируется на анализе внутренних, внешних факторов предприятия, их взаимодействии и тенденций развития. В результате этого предприниматель выявляет направление деятельности, развитие которого позволяет сбалансировать факторы окружения и предприятия, тем самым сводит к минимуму отрицательное влияние внешней среды в долгосрочной перспективе.

Вторым этапом стратегического управления является определение вектора развития предприятия. В данном случае предприниматель должен понять, как выстроить организацию деятельности предприятия для достижения выявленного стратегического ориентира, для чего в первую очередь необходимо определить собственные внутренние когнитивные особенности, потребности и компетенции. Путем анализа своего поведения, компетенций и существующей организации деятельности предприниматель должен определить вектор движения к стратегическому ориентиру предприятия.

Третьим этапом стратегического управления является определение конкретных, формализованных целей. Движение к стратегическому ориентиру по выбранному вектору должно быть связано и оформлено в виде проекта. Тем самым предприниматель формирует программу развития предприятия.

Завершающим этапом цикла выступает диагностика и регулирование. В целях анализа экономических показателей предприниматель должен организовать систему сбора и обработки необходимой информации. Диагностика развития предприятия предполагает периодическое проведение план-факт анализа принятых показателей. Контрольные точки по горизонту планирования предприниматель определяет самостоятельно согласно разработанному проекту. В случае обнаружения отклонений, предпринимателю необходимо установить их причинно-следственную связь. При незначительных отклонениях рекомендуется двигаться по программе развития и в результате завершить цикл, начать новый. Если отклонения существенны, предприниматель должен принять решения о целесообразности движения заданным курсом, проанализировать выбранные средства достижения целей по разработанному проекту.

**2. Разработана методика определения стратегических ориентиров предприятия, базирующаяся на конгруэнтности изменений внутренней и внешней среды, особенностью которой является раздельная количественная оценка тенденций положительного и отрицательного поведения факторов внешней среды, их влияния на слабые стороны предприятия, что позволяет**

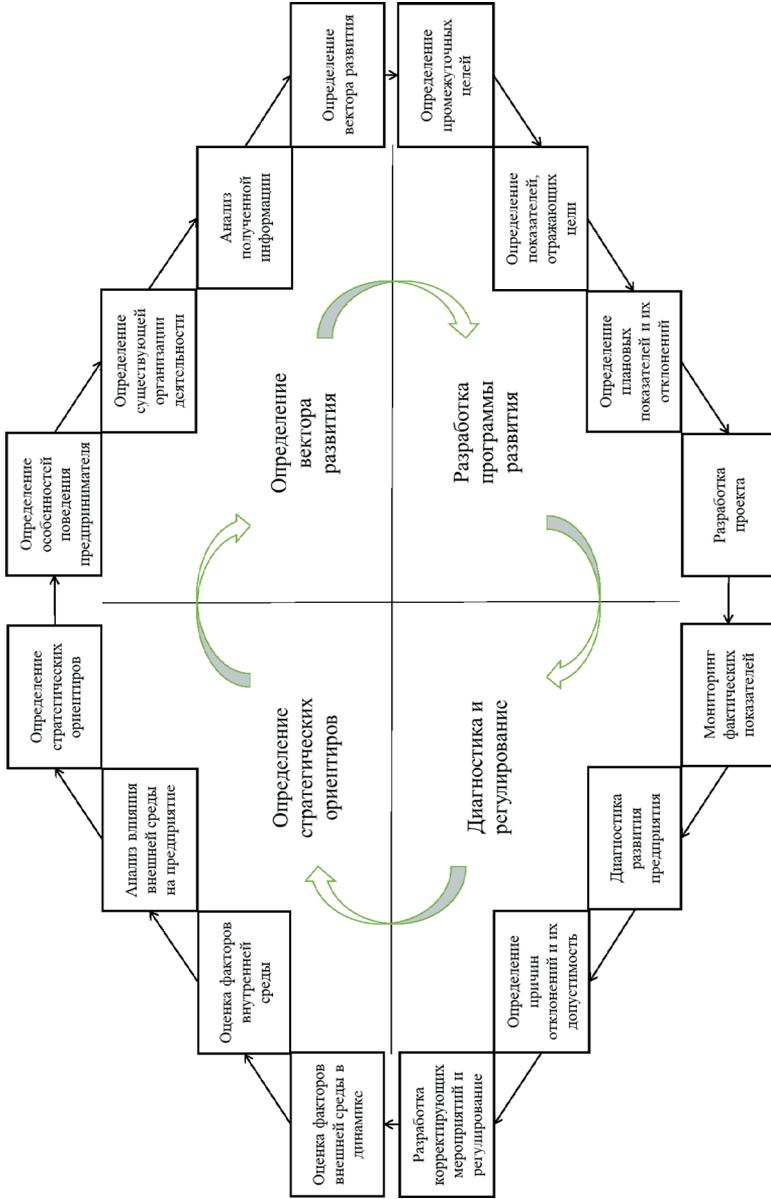


Рисунок 3 — Стратегическое управление на основе концептуального подхода к управлению предприятием

**снизить уровень иррациональной эскалации предпринимателя при планировании развития, сосредоточить внимание на точках роста и выявить стратегическое направление деятельности, способствующее развитию предприятия в долгосрочной перспективе (п. 1.1.15 Паспорта специальности ВАК).**

На основании предложенного концептуального подхода к управлению предприятием разработана методика определения стратегических ориентиров. Данная методика основывается на поиске узких мест во взаимодействии факторов внутренней и внешней среды. Графически основные этапы их поиска представлены на рисунке 4. Основным положением при этом является необходимость соответствия факторов внутренней и внешней среды в долгосрочной перспективе.

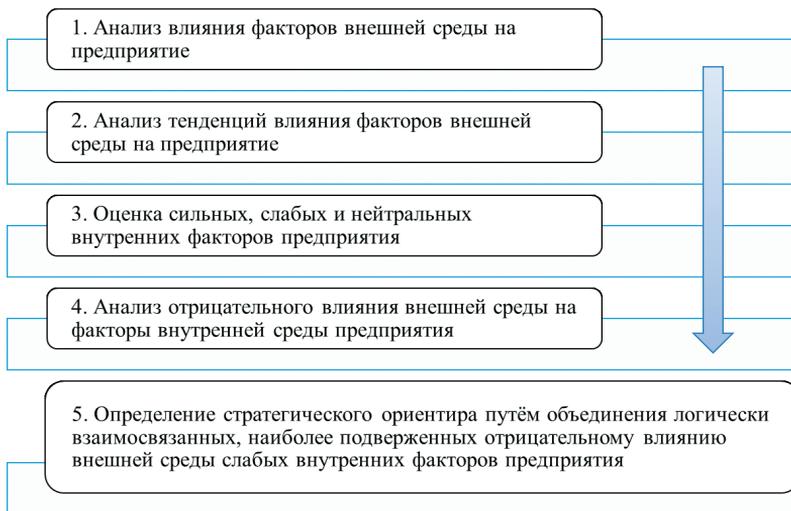


Рисунок 4 — Основные этапы методики определения стратегических ориентиров предприятия

Для определения специфики деятельности малых промышленных предприятий проведён социологический опрос руководителей малого бизнеса в Свердловской области. Одним из основных был вопрос классификации факторов, которые непосредственно влияют на деятельность предприятия. В процессе проведения факторного анализа результатов опроса было выделено 4 основные группы факторов: условия деятельности, конкуренция, производство и предприниматель. Каждая группа разделена на ряд подгрупп.

Первым этапом методики определения стратегических ориентиров предприятия выступает оценка факторов внешней среды. При этом для оценки каждого отдельного фактора необходимо использовать нечётную шкалу, где 1 означает слабое влияние, а максимальное значение шкалы — наиболее сильное влияние.

При этом обязательна раздельная оценка положительного и отрицательного влияния факторов, которая позволяет повысить уровень обоснованности поиска стратегического ориентира. Итоговое влияние по каждому фактору определяется путём вычитания значения отрицательного из положительного. Общая форма оценки итогового влияния внешней среды приведена на рисунке 5.

№	Факторы внешней среды	"+" влияние	+	№	Факторы внешней среды	"-" влияние	×	Итоговое влияние фактора
1	<i>A</i>	<i>a1</i>	+	1	<i>A</i>	<i>a2</i>	×	<i>a1-a2</i>
2	<i>B</i>	<i>b1</i>		2	<i>B</i>	<i>b2</i>		<i>b1-b2</i>
<hr/>				<hr/>				<hr/>
<i>n</i>	<i>N</i>	<i>n1</i>		<i>n</i>	<i>N</i>	<i>n2</i>		<i>n1-n2</i>

*a, b, n* — численные значения экспертной оценки влияния фактора по принятой чётной шкале

Рисунок 5 — Оценка итогового влияния факторов внешней среды на предприятие

На втором этапе методики предпринимателю необходимо рассмотреть тенденции развития факторов внешней среды. Согласно теории перспектив, человек предрасположен к тематическому мышлению. Таким образом, предприниматель склонен экстраполировать полученные на первом этапе результаты на прогнозирование. Для того чтобы абстрагироваться от уже проделанной работы, по аналогии с первым этапом необходима раздельная оценка факторов, но в другом порядке, по иной шкале. Временной горизонт, на который распространяется анализ, должен быть не менее 3 лет. В завершении первого и второго этапа разработанной методики, путем суммирования значений частных от деления оценки фактического и прогнозного влияния факторов на максимальное значение соответствующих шкал, предприниматель определяет итоговое влияние каждого фактора внешней среды.

Третий этап методики предполагает оценку сильных, нейтральных и слабых внутренних факторов предприятия. Метод оценки основан на проведении SNW-анализа. Анализ проводится по выявленным группам факторов внутренней среды. Для оценки используется шкала с шагом 1 и максимальным значением, делимым на 3 (например, 6). Таким образом, предприниматель выделяет три группы факторов: 1, 2 — слабые; 3, 4 — нейтральные; 5, 6 — сильные.

Четвёртым этапом выступает анализ взаимодействия факторов внутренней среды и внешних угроз. В связи с крайне ограниченными ресурсами предприятий, в целях определения стратегического ориентира, движение к которому позволит сбалансировать внутреннюю и внешнюю среду, предприниматель должен сфокусировать внимание на слабых факторах предприятия. Для этого необходимо проранжировать слабые внутренние факторы с учётом отрицательного влияния внешней среды. Рекомендуемая форма приведена в таблице 1.

Для комплексного решения проблем на пятом этапе методики предпринимателю необходимо проанализировать и объединить логически связанные внутренние факторы предприятия. При этом чем слабее совокупное отрицательное

влияние внешней среды, тем меньше внимание должно быть уделено фактору внутренней среды. Таким образом, предприниматель выявляет несколько направлений развития. Далее с учётом количественных итоговых показателей необходимо определить основное направление, которое логически объединяет и охватывает выявленные. Так, в рассматриваемом в диссертации примере в качестве стратегического ориентира выявлена инновационная деятельность.

Таблица 1 — Ранжирование слабых внутренних сторон предприятия по степени отрицательного влияния внешней среды

№	Слабые внутренние факторы предприятия	Влияние факторов внешней среды				Совокупное отрицательное влияние
		А	В	---	Н	
1	Ф1	да	нет	нет	да	$\sum f(\Phi 1)$
2	Ф2	да	нет	да	нет	$\sum f(\Phi 2)$
-----						
п	$\Phi_n$	нет	да	да	нет	$\sum f(\Phi_n)$
Примечание — $\sum f$ — суммарное влияние внешней среды на фактор внутренней среды; $f$ — отрицательное влияние фактора внешней среды; $f$ равно итоговому влиянию фактора внешней среды на предприятие деленному на максимальное значение шкалы оценки.						

В рамках своей деятельности предприниматель априори стремится стать лидером среди конкурентов. При этом стратегический ориентир служит неким маяком, к которому движется предприниматель. Для мониторинга движения необходимо установить некие количественные показатели. Выбор данных показателей зависит от выявленного направления деятельности и определяется предпринимателем самостоятельно.

**3. Разработана методика определения вектора развития предприятия, в основу которой положен учёт классификационных различий типов предпринимательского поведения, структурно-логическая схема оценки текущей организационной деятельности, определение основных направлений развития компетенций предпринимателя, формирование на этой основе экономических показателей деятельности предприятия, их мониторинг с целью эффективного использования всех видов ресурсов предприятия для достижения выявленных стратегических ориентиров (п. 1.1.15 Паспорта специальности ВАК).**

Согласно теории подталкивания, любой человек склонен к принятию автоматических решений и бездействию по инерции. Эффективное действие возможно посредством положительного подкрепления либо не прямых указаний. Подталкиванием в случае малого бизнеса выступают внутренние потребности самого предпринимателя. Данное положение лежит в основе разработанной методики определения вектора развития предприятия.

В целях исследования особенностей поведения руководителей малых промышленных предприятий проведено кейс-стади. По результатам исследования определены базовые типы поведения предпринимателей, которые влияют на организацию деятельности предприятий: «хозяйственник», «коммерсант», «проектировщик» и «новатор». Каждый базовый тип характеризуется рядом параметров, главными из которых является ориентация на внутреннюю и внешнюю среду с учётом временной перспективы. «Хозяйственник» стремится поддерживать образцовую организацию и порядок на предприятии. «Коммерсант» развивается при помощи имеющихся связей во внешней среде. «Проектировщик» тяготеет к реализации перспективных проектов. «Новатор» сконцентрирован на постоянном развитии и совершенствовании внутренней среды. Однако следует учесть, что в действительности предприниматели совмещают два и более типа поведения. При этом один из базовых типов всегда является основным, остальные — компенсирующими. В результате анализа полученных данных к 4 базовым типам поведения добавлено 5 комплексных: «практик», «разведчик», «конъюнктурщик», «рационализатор» и «сбалансированный лидер». Для удобства визуального восприятия основные типы поведения сведены в матрицу (рисунок 6). Выделено 2 уровня типов поведения. Первый, или базовый, указан непосредственно в квадрантах матрицы. Второй уровень обозначает комплексные типы, которые объединяют в себе несколько базовых. На основании матрицы разработана методика определения вектора развития, основные этапы которой представлены на рисунке 7.

Для анализа и самоопределения своих личностных качеств, предприниматель должен определить, к какому типу себя отнести. Для этого на первом этапе методики необходимо использовать разработанный на основе балльной системы тест самоопределения типа поведения предпринимателя. Данный тест состоит из 12 ситуационных вопросов, для которых необходимо выбрать более подходящий вариант ответа. Вопросы и варианты ответов разработаны с учётом проведенного кейс-стади. Для определения типа поведения предприниматель должен заполнить таблицу, в которой, в зависимости от выбранного варианта ответа, присваиваются баллы и определяется базовый тип поведения.

Определив предрасположенность к определенному типу поведения при организации деятельности, предприниматель должен ответить на вопрос, занимает ли предприниматель положение согласно своему типу. Таким образом, вторым этапом методики является определение фактической организации деятельности. Для этого в диссертационном исследовании разработана структурно-логическая схема.

Третьим этапом методики является сопоставление результатов прохождения теста самоопределения типа поведения и результатов прохождения структурно-логической схемы. В случае, когда тип поведения совпадает с организацией деятельности предприятия, предприниматель должен развиваться по направлению более благоприятного соседнего типа поведения согласно определенным баллам. В случае, если организация деятельности и тип поведения не совпадают, предпринимателю необходимо стремиться снять дисбаланс.

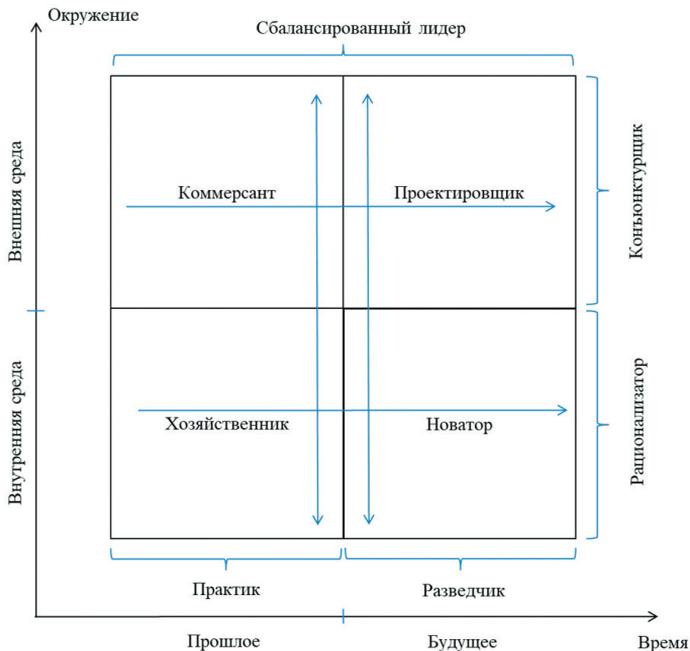


Рисунок 6 — Матрица: тип поведения предпринимателя

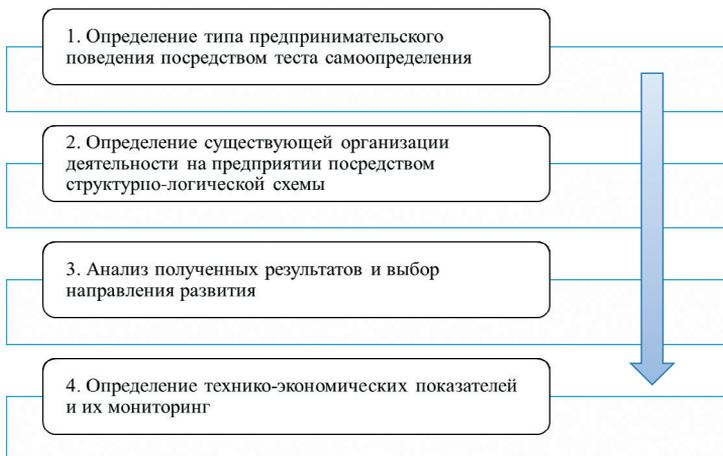


Рисунок 7 — Основные этапы методики определения вектора развития

В процессе своего развития малое промышленное предприятие подвергается воздействию многочисленных факторов как внутренней среды, так и независимой внешней среды. Учёт данного влияния возможен лишь при наличии экономических показателей, отражающих формализованное, измеримое воздействие. На основании ранее выявленных факторов и кейс-стади сформирована блочная группировка технико-экономических показателей по типам предпринимательского поведения. В блоке «конкуренция» рассматриваются поставщики, покупатели и конкуренты. Блок «производство» содержит оценку продуктов и услуг, технологии, организационной структуры и персонала. Блок «предприниматель и эффективность» отражает финансы, маркетинг и эффективность. Для каждого фактора базовых типов поведения рекомендован определенный в ходе кейс-стади коэффициент, что в сумме составляет 40 показателей при рассмотрении «сбалансированного лидера». Каждому показателю присвоены интервалы для оценки их значений: низкий, средний, высокий. Определять плановые значения оцениваемых факторов предприниматель должен в соответствии с масштабом своей деятельности.

В результате определения вектора развития, для оценки деятельности предприятия предприниматель использует не только показатели, согласованные с типом поведения, но и вынужден анализировать нестандартные для себя показатели, которые отражают разные сферы его деятельности. Таким образом, разработанная методика позволяет выявить и укрепить личные компетенции предпринимателя, которые необходимы для развития предприятия.

**4. Сформирован механизм управления малыми промышленными предприятиями, в основу которого положен разработанный концептуальный подход к управлению, включающий определение стратегического ориентира, вектора развития, разработку комплексного плана развития, проведение анализа и диагностики развития предприятия, позволяющий синхронизировать стратегическое направление, поведение и программу развития предприятия, тем самым перейти на качественно новую основу развития малых промышленных предприятий (пп. 1.1.2, 1.1.26).**

Основная идея работы состоит в формировании механизма управления малыми промышленными предприятиями на основе стратегического контроллинга, для чего потребовалось разработать концептуальный подход к управлению предприятием, а также методики определения стратегических ориентиров и вектора развития. Согласно разработанному механизму управления предприниматель начинает стратегическое управление с определения стратегических ориентиров и вектора развития (рисунок 8). Формализация миссии при выявлении ориентира является необходимым условием качественного движения предприятия.

На основании тестирования и структурно-логической схемы предприниматель определяет вектор развития. При этом стратегический ориентир отвечает на вопрос, куда двигаться, вектор развития — как двигаться. Однако это весьма абстрактные и долгосрочные понятия. Для определения промежуточных целей деятельности следует проанализировать потребности и определить конкретные

действия для развития. Выбор альтернатив развития подразумевает определение промежуточных целей для дальнейшей разработки программы развития, что, помимо экспертного мнения предпринимателя, предполагает рассмотрение ещё двух составляющих: анализ показателей, отражающих стратегический ориентир и вектор развития. Выбор показателей стратегического ориентира зависит от выявленного направления деятельности и конкретизируется предпринимателем. Показатели, отражающие вектор развития, анализируются с учётом их нормативных значений. В результате, после определения наиболее актуальных конкретных целей стратегического развития, предприниматель должен разработать соответствующую программу, основой которой является проект.



Рисунок 8 — Механизм управления малыми промышленными предприятиями на основе стратегического контроллинга

Программа развития включает разработку детального плана инициатив, необходимые ресурсы и их источники. Для малого бизнеса возможна разработка нескольких альтернативных проектов с привлечением сторонних организаций. На основе проведенного сравнения форм и рекомендаций бизнес-планирования предложено выделить базовые блоки в строении проекта: идею (описание), правовое регулирование деятельности (внутренней и внешней, в том числе интеллектуальный капитал), маркетинг, организацию и бизнес-процессы, производство и технологии, информационные технологии, трудовые ресурсы, финансовый и социальный эффекты, гарантии и риски, экологию. Наполнение разделов должно разрабатываться в соответствии с определёнными конечными целями, а также с учётом особенностей производственной деятельности предприятия.

На основании тестирования и структурно-логической схемы предприниматель определяет вектор развития. При этом стратегический ориентир отвечает на вопрос, куда двигаться, вектор развития — как двигаться. Однако это весьма абстрактные и долгосрочные понятия. Для определения промежуточных целей деятельности следует проанализировать потребности и определить конкретные действия для развития. Выбор альтернатив развития подразумевает определение промежуточных целей для дальнейшей разработки программы развития, что, помимо экспертного мнения предпринимателя, предполагает рассмотрение ещё двух составляющих: анализ показателей, отражающих стратегический ориентир и вектор развития. Выбор показателей стратегического ориентира зависит от выявленного направления деятельности и конкретизируется предпринимателем. Показатели, отражающие вектор развития, анализируются с учётом их нормативных значений. В результате, после определения наиболее актуальных конкретных целей стратегического развития, предприниматель должен разработать соответствующую программу, основой которой является проект.

Программа развития включает разработку детального плана инициатив, необходимые ресурсы и их источники. Для малого бизнеса возможна разработка нескольких альтернативных проектов с привлечением сторонних организаций. На основе проведенного сравнения форм и рекомендаций бизнес-планирования предложено выделить базовые блоки в строении проекта: идею (описание), правовое регулирование деятельности (внутренней и внешней, в том числе интеллектуальный капитал), маркетинг, организацию и бизнес-процессы, производство и технологии, информационные технологии, трудовые ресурсы, финансовый и социальный эффекты, гарантии и риски, экологию. Наполнение разделов должно разрабатываться в соответствии с определёнными конечными целями, а также с учётом особенностей производственной деятельности предприятия.

Для разработки проекта необходимо определить ключевые этапы, выделить основные процессы для их осуществления. При этом предприниматель должен учесть возможность использования внутренних нейтральных, сильных сторон предприятия и внешнего положительного влияния в перспективе. На основании

проекта формируется программа развития предприятия. Предприниматель выделяет основные абсолютные значения и показатели эффективности по этапам проекта с привязкой к срокам исполнения (рисунок 9).

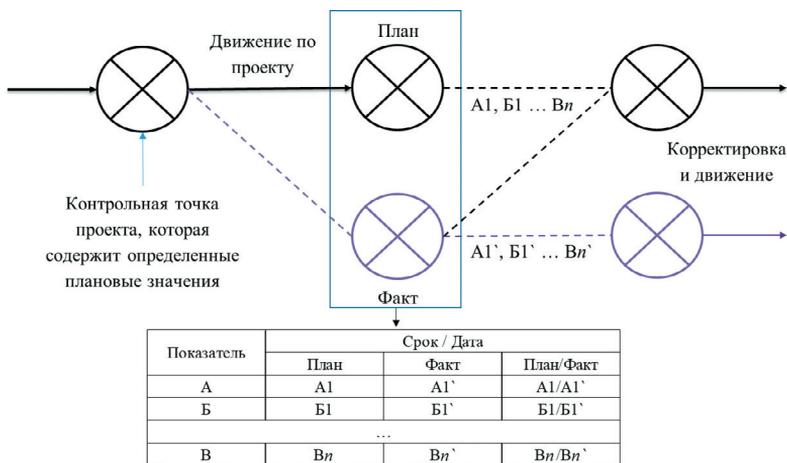


Рисунок 9 — План-факт анализ движения по контрольным точкам проекта

Движение по программе развития, помимо план-факт анализа показателей проекта, предполагает мониторинг стратегического ориентира и вектора развития. Важной составляющей анализа и диагностики движения является отслеживание разработанных на основе технико-экономических показателей интегральных коэффициентов по типам предпринимательского поведения. Интегральные коэффициенты I и II уровня рассчитываются отдельно по группам факторов и в целом по базовым квадрантам, III и IV — аналогично, но по комплексным типам поведения. Общий интегральный показатель выражает укрупненную картину движения предприятия согласно принятому направлению развития. При росте коэффициента предприятие движется в заданном направлении.

Мониторинг показателей, которые отражают стратегический ориентир и вектор развития рассматривается в виде графиков (рисунок 10). При этом рекомендуется проводить декомпозицию общих интегральных показателей к базовым коэффициентам. Таким образом, предприниматель получает инструмент диагностики движения предприятия по программе развития.

При движении по программе развития предприниматель сравнивает фактические значения показателей с плановыми, диагностирует движение предприятия. В случае отклонения от запланированных результатов может быть два варианта действий. Первый состоит в том, что отклонение не является критическим. Предпринимателю необходимо проанализировать ситуацию и понять, можно ли поправить положение при движении к следующей ключевой точке либо найти

альтернативные пути, заменив часть имеющихся точек с привязкой к альтернативным срокам и показателям. При заключении о критичности отклонений предприниматель должен понять причины этого явления. Для анализа используются показатели стратегического ориентира и вектора развития, которые выступают инструментами диагностики движения предприятия.



Рисунок 10 — Анализ и диагностика стратегического движения предприятия. Апробация диагностики вектора развития

Критичное отклонение может быть результатом изменения внутренней и внешней среды. При этом могут открыться новые возможности либо обостриться угрозы. В связи с чем следует отслеживать и диагностировать движение с помощью предложенных способов контроля, проводя полную декомпозицию интегральных коэффициентов. Таким образом, путем выявления стратегических ориентиров, вектора развития, разработки программы развития, проведения диагностики и корректировки деятельности предприятия, рассмотренный механизм стратегического управления позволяет сконцентрировать внимание руководителей на точках роста, повысить экономическую эффективность деятельности и обеспечить успешное развитие малых промышленных предприятий в России.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

1. Изучение эволюции взглядов на контроллинг показало, что единой концепции не существует. Между тем, на основании выделенных свойств и неотъемлемых признаков, заключено, что основной задачей контроллинга является повышение рациональности деятельности предприятия. С одной стороны, рациональность определяется как минимизация средств для достижения необ-

ходимой эффективности. С другой стороны, рациональность означает разумность или осмысленность. Таким образом, встаёт вопрос обоснованности того, что особенно актуально для малого бизнеса, где, как правило, предприниматель единолично принимает решения. В связи с чем в поле исследования была включена область экономики, изучающая влияние социальных, когнитивных и эмоциональных факторов на принятие экономических решений, а именно: поведенческая экономика. В результате синтеза теоретических основ контроллинга с поведенческой экономикой разработан концептуальный подход к управлению предприятием, в котором основополагающими элементами являются внешняя, внутренняя среда предприятия и поведенческие особенности предпринимателя.

2. На основании проведенных исследований масштабов деятельности, особенностей предпринимательской среды малых промышленных предприятий, разработана методика стратегического контроллинга, позволяющая определить стратегический ориентир предприятия. Ориентир представляет собой стратегическое направление деятельности, движение к которому позволяет снизить ущерб от отрицательного влияния внешней среды в долгосрочной перспективе и сосредоточить внимание предпринимателя на точках роста предприятия. Выбор показателей для анализа и диагностики движения к стратегическому ориентиру определяется предпринимателем самостоятельно.

3. Влияние особенностей поведения предпринимателей на организацию деятельности малых промышленных предприятий позволило разработать методику определения вектора развития. Проведенное исследование позволило выявить основные типы поведения предпринимателей, на основании чего разработана матрица. При этом тип поведения главным образом зависит от отношения предпринимателя к временной перспективе, внешней и внутренней среде предприятия. В результате сопоставления типа поведения и фактической организации деятельности предприниматель определяет вектор развития предприятия. При этом каждому типу поведения присвоен ряд экономических показателей, отражающих оценку внутренних и внешних факторов предприятия. Таким образом, предприниматель не только получает возможность проводить план-факт анализ показателей, отражающих движение предприятия к выявленному стратегическому ориентиру, но и определять направление развития собственных компетенций, необходимых для предприятия.

4. На основании предложенного концептуального подхода к управлению сформирован механизм стратегического управления малыми промышленными предприятиями. В результате этого предприниматель не только получает возможность выявить стратегический ориентир, вектор развития, но и, путём разработки программы развития, формализовать конкретные конечные стратегические цели, проводить анализ и диагностику развития по направлениям: стратегический ориентир, вектор развития и показатели проекта. Таким образом, механизм управления синхронизирует три основные составляющие развития предприятия, что позволяет перейти на качественно новую основу развития малых промышленных предприятий в России.

Результаты проведенной работы позволяют сделать вывод о высокой степени перспективности дальнейших исследований в области стратегического управления и контроллинга для малых промышленных предприятий. С одной стороны, более тщательного изучения требует классификация типов предпринимательского поведения. С другой стороны, дальнейшее развитие механизма управления предполагает более глубокое исследование специфики промышленных предприятий с учётом конкретных видов деятельности.

## **ОСНОВНЫЕ ПУБЛИКАЦИИ ПО ТЕМЕ РАБОТЫ**

### **Статьи в рецензируемых научных изданиях, определенных ВАК:**

1. Пятков А. Н. Методика определения стратегических ориентиров малых промышленных предприятий / А. Н. Пятков, Н. Р. Кельчевская // Управление экономическими системами: электронный научный журнал. 2018. № 6. Режим доступа: URL: <http://www.uecs.ru>. (0,9 п. л./0,7 п. л.).

2. Пятков А. Н. Влияние личностных детерминант предпринимателей на развитие промышленных организаций малого бизнеса / А. Н. Пятков, Н. Р. Кельчевская // Российское предпринимательство. 2018. № 4 (19). С. 1099–1112. (0,9 п. л./0,75 п. л.).

3. Пятков А. Н. Контроллинг как система повышения результативности промышленных организаций малого бизнеса / А. Н. Пятков, Н. Р. Кельчевская // Экономика и предпринимательство. 2017. № 6 (83). С. 929–933. (0,65 п. л./0,55 п. л.).

4. Пятков А. Н. Стратегический контроллинг как подход к управлению в условиях неопределенности / Н. Р. Кельчевская, А. Н. Пятков // Экономика: теория и практика. 2017. № 1. С. 56–62. (1 п. л./0,85 п. л.).

5. Пятков А. Н. Специфика деятельности малых промышленных организаций в рамках государственного регулирования / Н. Р. Кельчевская, А. Н. Пятков // Экономика и менеджмент систем управления. 2016. № 3.2. С. 229–238 (1 п. л./0,85 п. л.).

### **Монографии:**

6. Пятков А. Н. Стратегический контроллинг в промышленных организациях малого бизнеса: монография / Н. Р. Кельчевская, И. С. Пельмская, А. Н. Пятков. Москва : Креативная экономика, 2018. 154 с. (10 п. л./7,95 п. л.).

### **Другие публикации:**

7. Пятков А. Н. Промышленные организации малого бизнеса в России: тенденции развития и современное состояние / А. Н. Пятков // Российские регионы в фокусе перемен : сборник докладов XI Международной конференции. 2016. № 2. С. 582–592. (0,55 п. л.)