

*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**

<b>Группа ключевых факторов</b>	<b>Примерное содержание</b>
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. Аккумулятивное накопление 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.**

<b>Элемент процесса стратегического управления</b>	<b>Оценка, баллы</b>
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.**

<b>Ценностно-целевые установки</b>	<b>Организационные компетенции</b>	<b>Функциональные особенности</b>
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

<b>Предисловие</b> .....	3
<b>Глава I. Ключевые факторы стратегического управления</b> .....	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
<b>Глава II. Взаимодействие предпринимательских структур в российской бизнес-среде</b> .....	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
<b>Глава III. Управление лизинговыми процессами в экономике предпринимательства</b> .....	69
3.1. Управление рисками лизинговых сделок .....	69
3.2. Модель функционирования лизингового сектора экономики предпринимательства .....	77
<b>Глава IV. Совершенствование системы инфраструктурного обеспечения малого и среднего предпринимательства в Чувашской Республике</b> .....	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

<b>Глава V. Кластерная концепция развития строительного комплекса экономики предпринимательства .....</b>	<b>135</b>
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
<b>Глава VI. Оценка эффективности мероприятий по управлению рисками сельскохозяйственных предпринимательских структур.....</b>	<b>175</b>
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
<b>Глава VII. Стратегический прогноз развития предпринимательской деятельности в молочно-продуктовом подкомплексе АПК Ленинградской области .....</b>	<b>209</b>
7.1. Определение метода разработки сценария развития объекта предпринимательской деятельности .....	209
7.2. Сценарии развития предпринимательской деятельности .....	236
<b>Глава VIII. Концептуальные подходы к развитию процесса управления предпринимательством в санаторно-курортном комплексе.....</b>	<b>245</b>
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
<b>Глава IX. Инструменты кластеризации предпринимательской деятельности в сфере гостеприимства .....</b>	<b>285</b>
9.1. Практики реализации кластерных моделей и технологий в предпринимательской деятельности .....	287
9.2. Приоритетные направления кластерной организации предпринимательской деятельности в Вологодской области .....	300
<b>Глава X. Методические рекомендации по совершенствованию процесса управления развитием предпринимательства в формирующейся инновационной среде Магаданской области .....</b>	<b>317</b>
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
<b>Глава XI. Механизм и основные направления развития предпринимательской деятельности в рыбохозяйственном комплексе Магаданской области.....</b>	<b>358</b>
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
<b>Глава XII. Разработка механизма управления развитием предпринимательских структур в сфере экологии .....</b>	<b>377</b>
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
<b>Глава XIII. Разработка и принятие управленческих решений в учетном пространстве малых предприятий с использованием информационно-коммуникационных технологий .....</b>	<b>409</b>
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
<b>Глава XIV. Методические рекомендации по прогнозированию развития предпринимательских структур в условиях глобализации экономики .....</b>	<b>433</b>
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 60×84<sup>1</sup>/<sub>16</sub>. 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

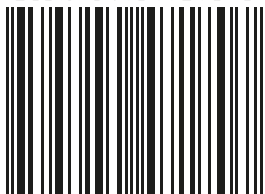
*К 25-ЛЕТИЮ*

**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