Узнайте стоимость написания на заказ студенческих и аспирантских работ
http://учебники.информ2000.рф/napisat-diplom.shtml

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования
«Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б.Н. Ельцина»
Институт Высшая школа экономики и менеджмента
Кафедра экономики и управления на металлургических и машиностроительных предприятиях

Допустить к защите

Зав. кафедрой, профессор, д.э.н.

_____Н.Р. Кельчевская

«___» _____ 2016 г.

Разработка системы стратегического контроллинга в промышленных организациях малого бизнеса

МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ

Направление подготовки **38.04.02 – Менеджмент**
38.04.02 Управление бизнес-процессами в промышленности

Научный руководитель	_____	Кельчевская Н.Р. Д.э.н., профессор
Консультант	_____	Черненко И.М. К.э.н.
Нормоконтроль	_____	Черненко И.М.
Магистрант группы ЭМ-240204	_____	Пятков А.Н.

Екатеринбург
2016

Вернуться в каталог готовых дипломов и магистерских диссертаций
http://учебники.информ2000.рф/diplom.shtml

Узнайте стоимость написания на заказ студенческих и аспирантских работ
http://учебники.информ2000.рф/napisat-diplom.shtml

СОДЕРЖАНИЕ

Введение ……..4

1. Теоретико-методические основы системы контроллинга на стратегическом уровне в промышленных организациях малого бизнеса…….8

1.1 Процессы принятия стратегических решений в малом бизнесе и основные стратегические ориентиры в предпринимательской среде ……8

1.2 Концепция контроллинга в зарубежной и отечественной управленческой литературе…….……25

1.3. Основные положения концепции стратегического контроллинга на малом промышленном предприятии ……..37

2. Исследование особенностей промышленных предприятий как субъектов стратегического контроллинга ……46

2.1 Анализ промышленных организаций малого бизнеса …….46

2.2 Масштабы деятельности малых промышленных предприятий ….51

2.3 Анализ деятельности малых промышленных предприятий ……...59

2.4 Факторы, влияющие на развитие
малых промышленных предприятий …… 73

3. Разработка системы стратегического контроллинга и практических рекомендаций по ее внедрению на малом промышленном предприятии…..…84

3.1 Альтернативные инструменты стратегического анализа малых промышленных предприятий …….…85

3.2 Факторы внутренней и внешней среды,
влияющие на процессы принятия стратегических решений на малых промышленных предприятиях …….……. 92

3.3 Основные элементы и практические рекомендации по внедрению методики стратегического контроллинга …….……..…..98

Заключение ……114

Список литературы …….117

Приложение А. Основные определения и задачи контроллинга …….121

Приложение Б. Оценка поведения факторов внешней среды ……122

Вернуться в каталог готовых дипломов и магистерских диссертаций
http://учебники.информ2000.рф/diplom.shtml

Узнайте стоимость написания на заказ студенческих и аспирантских работ
http://учебники.информ2000.рф/napisat-diplom.shtml

Приложение В. Пример целей малого бизнеса в формате системы сбалансированных показателей ……123

Приложение Г. Методика стратегического контроллинга …….124

Вернуться в каталог готовых дипломов и магистерских диссертаций
http://учебники.информ2000.рф/diplom.shtml

Узнайте стоимость написания на заказ студенческих и аспирантских работ
http://учебники.информ2000.рф/napisat-diplom.shtml

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования. Промышленность является важнейшей частью экономики любой страны. Посредством взаимодействия со всеми отраслями хозяйственного комплекса промышленные предприятия имеют решающее влияние на уровень экономического развития общества. Однако современная глобализация мировых рынков приводит к возрастанию уровня конкуренции, сокращению жизненных циклов продукции и услуг. В данной среде с одной стороны наибольшую конкурентоспособность имеют малые предприятия за счет гибкости и оперативности управления своими процессами. С другой стороны, в отличие от представителей среднего и крупного бизнеса, на малых предприятиях не развит институт менеджмента: зачастую один человек занимается планированием и воплощением поставленных задач во всех сферах деятельности одновременно. Вследствие этого предприятие находится в состоянии постоянной неопределенности. Наблюдаются проблемы в сфере планирования и контроля хозяйственной деятельности, связанные с отсутствием планов с горизонтом более нескольких месяцев, отсутствием четко выстроенной организационной структуры, нормативной и регламентирующей документации, как отдельных сотрудников, так и подразделений. В статистическом сборнике «Малое и среднее предпринимательство в России 2015» приведен опрос руководителей малого бизнеса, об оценке основных факторов ограничивающих бизнес. Основными причинами, которые назвали предприниматели, оказался недостаток в финансовых средствах, низкий спрос на внутреннем рынке, высокие налоги, недоступные потребительские кредиты и, как следствие, неопределенность будущего. Для преодоления данных проблем предпринимателям необходима разработка комплексных планов дальнейшего развития своих организаций. В связи с чем, возникает потребность внедрения стратегического управления и контроля в промышленные организации малого бизнеса.

Степень разработанности проблемы. Вопросами разработки теории стратегического менеджмента посвящены работы отечественных и зарубежных

Вернуться в каталог готовых дипломов и магистерских диссертаций
http://учебники.информ2000.рф/diplom.shtml

Узнайте стоимость написания на заказ студенческих и аспирантских работ
http://учебники.информ2000.рф/napisat-diplom.shtml

авторов, среди них можно назвать Р. Акоффа, И. Ансоффа, О.С. Виханского, П. Дойля, П. Друкера, Ж-Ж. Ламбена, Г.Минцберга, М.Портера, А. Дж. Стрикленда, А. А. Томпсона, Р. А. Фатхутдинова, А. Фигенбаум, А. Чандлера, К. Эндрюса и др.

Теоретические основы концепции и методология контроллинга представлена в трудах А. Беккера, Й. Вебера, А. Дайле, Т. Рейхмана, Д. Хана, П. Хорвата, Х. Й. Фольмута и рядом других немецких авторов, в России – С. Г. Фалько, В. В. Толкача, Л. А. Малышевой, А. М. Карминского, М. Л. Лукашевича.

Объектом исследования являются промышленные организации малого бизнеса.

Предметом исследования являются процессы стратегического управления на малом промышленном предприятии.

Целью исследования является разработка теоретических положений и методических рекомендаций по созданию системы контроллинга на стратегическом уровне в промышленных организациях малого бизнеса.

Задачи исследования:

1) изучить особенности процесса принятия стратегических решений в малом бизнесе, определить сущность и роль контроллинга в стратегическом управлении;

2) определить роль малых промышленных предприятий в инновационном и социально-экономическом развитии России;

3) проанализировать факторы внутренней и внешней среды, влияющие на процессы принятия решений в области стратегического управления на малых предприятиях;

4) разработать методику стратегического контроллинга и определить его роль в процессе стратегического управления, сформулировать практические рекомендации по его внедрению.

Вернуться в каталог готовых дипломов и магистерских диссертаций
http://учебники.информ2000.рф/diplom.shtml

Узнайте стоимость написания на заказ студенческих и аспирантских работ
http://учебники.информ2000.рф/napisat-diplom.shtml

Теоретико-методологической базой исследования послужили работы зарубежных и российских исследователей в области стратегического управления, контроллинга, материалы статистических исследований.

Эмпирической базой исследования послужили статистические материалы Росстата, Евростата, аналитические материалы НИУ ВШЭ, законодательство Российской Федерации, а также собственные эмпирические исследования автора, на базе промышленной организации малого бизнеса.

Научная новизна диссертации заключается в разработке подхода к стратегическому контроллингу промышленной организацией малого бизнеса и формировании на его основе методики, направленной на повышение эффективности принятия решений в области повышения конкурентоспособности, в условиях динамично развивающейся, агрессивной внешней среды.

Наиболее существенные научные и практические результаты работы, обладающие научной новизной, выносимые на защиту, состоят в следующем.

1. Изучена эволюция взглядов на стратегическое управление, контроллинг и теорию процесса принятия решений, как факторов экономического развития и роста предприятий в условиях динамично развивающейся внешней среды, на их основе синтезирован подход стратегического контроллинга.

2. Определены особенности развития промышленных организаций малого бизнеса, исследован масштаб деятельности малых промышленных предприятий, на основе чего дано определение промышленной организации малого бизнеса в современных условиях.

3. Проведен анализ факторов, влияющих на масштаб деятельности промышленных организаций малого бизнеса и их роль в экономике страны, рассмотрены основные инструменты стратегического управления, выявлено их несоответствие требованиям стратегического планирования для промышленных организаций малого бизнеса, на основании чего разработана

Вернуться в каталог готовых дипломов и магистерских диссертаций
http://учебники.информ2000.рф/diplom.shtml

Узнайте стоимость написания на заказ студенческих и аспирантских работ
http://учебники.информ2000.рф/napisat-diplom.shtml

методика стратегического контроллинга для промышленных организаций малого бизнеса.

Практическая значимость исследования подтверждается определением набора практических рекомендаций по внедрению и эксплуатации системы стратегического контроллинга в промышленных организациях малого бизнеса. В работе приведена методология определения целей развития промышленного предприятия – представителя малого бизнеса на основе анализа внутренний и внешней среды.

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка литературы из 41 наименования и 4 приложений. Основное содержание диссертации изложено на 120 страницах и включает 17 рисунков и 28 таблиц.

Вернуться в каталог готовых дипломов и магистерских диссертаций
http://учебники.информ2000.рф/diplom.shtml

Узнайте стоимость написания на заказ студенческих и аспирантских работ
http://учебники.информ2000.рф/napisat-diplom.shtml

1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СИСТЕМЫ КОНТРОЛЛИНГА НА СТРАТЕГИЧЕСКОМ УРОВНЕ В ПРОМЫШЛЕННЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ МАЛОГО БИЗНЕСА

1.1. Процессы принятия стратегических решений в малом бизнесе и основные стратегические ориентиры в предпринимательской среде.

В современных условиях агрессивной конкурентной среды наблюдается постоянное возрастание степени неопределенности, нестабильности и высокой динамичности хозяйственной деятельности. В данных условиях становится чрезвычайно важным способность малого бизнеса приспосабливаться под изменяющиеся факторы как внешней, так и внутренней среды, в условиях дефицита ресурсов. В связи с чем, первоочередной задачей промышленных организаций малого бизнеса является эффективное использование имеющихся средств и выявление потенциальных возможностей, обусловленных внешней средой. Таким образом, к актуальным вопросам развития малых предприятий необходимо отнести внедрение системы стратегического управления, выступающей в качестве механизма повышения эффективности деятельности предприятия. В целях исследования применимости стратегического управления к промышленным организациям малого бизнеса рассмотрим соответствующие теоретические основы.

Содержание основных концепций стратегического управления. *Ранние теории.* На ранних этапах своего развития стратегический менеджмент был известен под названием политика бизнеса. К наиболее важным работам этого периода можно отнести «Стратегию и Структуру» А.Д. Чандлера (1962), «Корпоративная стратегия» И. Ансоффа (1962), «Политика бизнеса» К. Эндрюса[1] (1965) [1]. Основополагающей работой по стратегическому менеджменту является «Стратегия и структура» А.Д. Чандлера выпущенная в 1962 году. В данной работе автор впервые дал определение стратегии, исследовал организации через соотношение взаимосвязи внешней среды,

[1] С соавторами

Вернуться в каталог готовых дипломов и магистерских диссертаций
http://учебники.информ2000.рф/diplom.shtml

Узнайте стоимость написания на заказ студенческих и аспирантских работ
http://учебники.информ2000.рф/napisat-diplom.shtml

стратегии и организационной структуры. А.Д. Чандлер описывает преимущественно крупные предприятия, разрабатывает новые структуры для обеспечения роста, показывает как стратегические изменения приводят к структурным сдвигам [2].

Согласно А.Д. Чандлеру стратегия это определение основных долгосрочных целей и задач предприятия, а также разработка действий и распределение ресурсов, необходимых для достижения постеленных целей. В то время как структура – это конструкция организации, через которую предприятие осуществляет административное управление [2, с 13-14].

Важным импульсом к дальнейшему развитию теории А.Д. Чандлера стала книга «Политика бизнеса» [3]. Данная работа была опубликована 1965 году представителями Гарвардского университета. Основной вклад в теоретическую часть исследования внес К. Эндрюс. В своей работе авторы дали понятие политике бизнеса (стратегическому управлению), как изучению функций и обязанностей общего руководства, проблем, которые влияют на положение и успех предприятия в целом. Они рассматривали компанию с точки зрения высшего руководства, чья деятельность состоит в общем управлении предприятием. К. Эндрюс и его коллеги определяют стратегию как совокупность целей, политики предприятия и планов для достижения этих целей. Подход представителей Гарвардской школы базировался на изучении влияния внешней среды на стратегию предприятия. Они также предположили, что корпоративная стратегия состоит из двух взаимосвязанных частей: формулирования и реализации. Проблема в формулировке заключается в выявлении и согласовании четырех основных компонентов стратегии: рыночные возможности, компетенции фирмы и ресурсы, ценности и стремления менеджеров и обязательства, за исключением обязательств перед акционерами. После того, как стратегия сформулирована, необходима ее реализация, что связано с мобилизацией необходимых ресурсов, соответствующей организационной структурой, системами стимулирования, контроля и руководства. К. Эндрюс и его коллеги подчеркивали, что

Вернуться в каталог готовых дипломов и магистерских диссертаций
http://учебники.информ2000.рф/diplom.shtml

Узнайте стоимость написания на заказ студенческих и аспирантских работ
http://учебники.информ2000.рф/napisat-diplom.shtml

реализация состоит из ряда вспомогательных мероприятий, в первую очередь административных [3, с. 19]. Основной заслугой Гарвардской школы следует считать разработку метода стратегического планирования SWOT-анализа, обеспечивающего соответствие между внешними возможностями и внутренним потенциалом предприятия.

Другим представителем научного сообщества, стоящим у истоков стратегического управления был И. Ансофф. В предисловии к книге «Корпоративные стратегии», он описывает, что основное внимание уделяется стратегическим решениям, которые определяются как решения о том, к какому положению дел (бизнесу) фирма должна стремиться [4]. И. Ансофф рассматривает стратегию как связующее звено всей деятельности предприятия и внешней среды. В его понимании стратегия состоит из четырех компонентов: объем рынка, вектор роста (или изменения), конкурентное преимущество и синергия. И. Ансофф первый сделал попытку формализовать процесс стратегического планирования с помощью блок-схемы, по средствам которой предложил ряд факторов, учитываемых в процессе принятия решений.

Согласно автору процесс стратегического планирования начинается с разработки целей, которые вызваны взаимодействием с внешней средой предприятия. После определения целей проводится анализ внутренних возможностей компании и оценка внешней среды. Исходя из выявленных возможностей, принимаются стратегические решения по диверсификации и дальнейшему продвижению на рынок сбыта.

По мнению И. Ансоффа, стратегическое решение должно быть связано с обеспечением синергетического эффекта от всех элементов организационной структуры предприятия. На основе принятого решения формируются конкретные стратегии развития. В свою очередь, в целях сбалансированности, стратегический план должен содержать финансовую и административную стратегии.

Значительным отличием стратегического планирования И. Ансоффа от Д.И. Чандлера и К. Эндрюса является учет обратной связи, которая

Вернуться в каталог готовых дипломов и магистерских диссертаций
http://учебники.информ2000.рф/diplom.shtml

Узнайте стоимость написания на заказ студенческих и аспирантских работ
http://учебники.информ2000.рф/napisat-diplom.shtml

обеспечивает постоянную корректировку и непрерывность реализации стратегии.

Описанные основополагающие работы Д.И. Чандлера, И. Ансоффа и К. Эндрюса, обеспечили основу в области стратегического управления. В них определяется ряд важных понятий, в том числе как стратегия влияет на деятельность организации, указана важность внешних и внутренних факторов, дано обоснование того, что структура определяется стратегией, показано практическое различие между разработкой и реализацией стратегии, а также отмечена особая роль менеджеров в стратегическом управлении.

Следует также отметить работу Томпсона (1967), где автор впервые ввел понятие кооперативных и конкурентных стратегий, формирование коалиций. Кроме того, его работа способствовала пониманию функционирования корпоративных стратегий на основе взаимодействия бизнес-единиц компаний [1].

В целом работы раннего периода становления стратегического управления характеризовались прикладным характером и, как следствие, индуктивным методом исследований. Также авторы скептически относились к использованию методов других научных дисциплин, таких как инженерия, экономика, психология, социология или математика. В «Политике бизнеса» прямо указано, что знания полученные посредством различных методик могут не соответствовать друг другу [3, с. 6]. Поэтому исследователи пришли к выводу, что наиболее действенным способом достижения к их цели были практические примеры.

К сожалению, отсутствие обобщения не обеспечило базу, необходимую для дальнейшего продвижения теории стратегического управления в научных кругах. Кроме того, большая часть ранних работ рассматривала фирмы как закрытые системы. Новым типом исследования стратегического управления, в которой использовались количественные методы, была работа Р.П. Румельта (R.P. Rumelt, 1974). В данной работе исследовалась взаимосвязь между типом стратегии, структурой и результатами работы фирмы. Причем в отличие от

Вернуться в каталог готовых дипломов и магистерских диссертаций
http://учебники.информ2000.рф/diplom.shtml

Узнайте стоимость написания на заказ студенческих и аспирантских работ
http://учебники.информ2000.рф/napisat-diplom.shtml

предыдущих авторов в работе Р.П. Румельта сначала была выдвинута гипотеза, которая затем подверглась эмпирической проверке [1].

Постепенно изучение стратегий перешло от индуктивных, тематических исследований в основном на одной фирме или отрасли, к дедуктивным, крупномасштабным статистическим анализам стремящимся проверить научные гипотезы, что привело к появлению structure-conduct-performance (структура-поведение-результат, SCP) парадигмы. Популярная в 1950-70-х SCP концепция, основанная на том, что исследование начинается с изучения структуры рынка (размер, количество компаний, однородность продуктов и т.д.), затем рассматривается поведение организаций в условиях данной структуры, после чего проводится анализ полученных результатов[2]. Принятие учеными новой парадигмы в области стратегического управления, естественно, сместило фокус исследования от фирмы к рыночной структуре.

Конкурентные стратегии. Следующим толчком развития теории стратегического управления послужила работа «Конкурентная стратегия» М. Портера, вышедшая в 1980 году. Используя структурный анализ М. Портер исследовал положение фирмы в отрасли, в рамках SCP парадигмы. Он описал пять сил конкуренции, которые определяют способность фирмы получить прибыль. Способность фирмы получить конкурентное преимущество (уникальную характеристику на рынке) опирается на то, как она позиционирует и дифференцирует себя в отрасли. М. Портер предложил общие стратегии, основанные на конкурентных преимуществах фирмы: лидерство на издержках, дифференциация и фокусирование. Выбор первого пути предполагает сравнимые с конкурентами выпуск и реализацию продукции, но с меньшими затратами. Фокусирование предполагает концентрацию деятельности на определенной узкой сфере рынка. Дифференциация сводится к постоянному поиску и обеспечению клиентов новыми товарами и услугами, включая дополнительные сервисные услуги [1].

[2] http://dic.academic.ru/

Вернуться в каталог готовых дипломов и магистерских диссертаций
http://учебники.информ2000.рф/diplom.shtml

Узнайте стоимость написания на заказ студенческих и аспирантских работ
http://учебники.информ2000.рф/napisat-diplom.shtml

Отдельно стоит рассмотреть концепцию стратегических групп. Впервые данное понятие в своей работе по исследованию компаний, занятых в производстве бытовой техники, использовал Хант (1972). В литературе стратегические группы определяются как группы фирм одной отрасли, которые следуют одной и той же либо аналогичным стратегиям [6, с. 129]. Данное направление обосновывает, что члены одной отрасли отличаются не только долей рынка, что предполагает наличие стратегических групп, которые оказывают значительное влияние на производительность отрасли. Концепция стратегических групп тесно связана с мобильностью барьеров, которые изолируют стратегическую группу от входа другой группы, что достигается, к примеру, экономией от масштаба, дифференциацией продукции или сетью распределения. Мобильность барьеров представляет собой важный фактор, влияющий на деятельность в отрасли [6]. Таким образом, данная концепция показывает структуру внутри отрасли, которая ранее рассматривалась как однородный блок.

Несмотря на популярность концепции стратегических групп исследователи столкнулись с рядом важных проблем. Барни и Хоскисон поставили под сомнение два утверждения: существование стратегических групп и зависит ли производительность от стратегической группы [7]. На основе этих ограничений авторы поставили под сомнение вклад в стратегическое управление исследований стратегических групп. Фундаментальный вопрос состоит в том, знают ли фирмы о своей взаимной зависимости в пределах их конкретных стратегических групп, или это всего лишь удобная группировка для исследований. Тем не менее, к настоящему времени данная концепция не исчерпала себя.

Другим направлением исследований является изучение конкурентной динамики (Competitive dynamics). Суть данного концепта заключается в признании того, что стратегии являются динамическими. Действия по инициативе одной фирмы может вызвать ряд действий среди конкурирующих фирм. Новая конкурентная среда во многих отраслях промышленности,

Вернуться в каталог готовых дипломов и магистерских диссертаций
http://учебники.информ2000.рф/diplom.shtml

Узнайте стоимость написания на заказ студенческих и аспирантских работ
http://учебники.информ2000.рф/napisat-diplom.shtml

приводит к обострению конкуренции, что требует гибкости, скорости и инновационной активности в ответ на быстро меняющуюся окружающую среду. Существует несколько областей, которые могут быть классифицированы как исследования конкурентной динамики: многоточечная / многорыночная конкуренция (multi-point / multi-market competitive) и конкуренция действие-реакция (competitive action-reaction). Первыми кто использовал понятие многорыночной конкуренции были Портер (1980), Карнани и Вернерфелт (1985). Портер впервые провел анализ того, как в результате действий конкурента фирма отвечает контратакой на его рынок. Карнани и Вернерфелт разработали две стратегии, которые назвали «контратака» и «взаимное равновесие». Второе направление в исследованиях конкурентной динамики, большее внимание обращает на реакцию и действие конкурентов. Данную область характеризуется двумя факторами. Во-первых, разнообразие теоретических основ. Во-вторых, единицей анализа выступает действие-реакция [1].

Исследования 1970-80-х годов показали, что некоторые фирмы работают лучше других в той же отрасли и / или в пределах той же стратегической группы, что наводит на мысль о том, что внутренние факторы играют не меньшую роль, чем внешние. Кроме того, конкурентная среда для многих отраслей промышленности стала меняться, в частности, с развитием глобальных рынков. Иностранные фирмы, вооруженные новыми идеями и стратегиями, вошли и захватили значительную долю рынка во многих странах. Таким образом, в исследованиях по стратегическому управлению происходит постепенное смещение (возврат) с отраслевого уровня на уровень фирм.

Теории на основе организации. Два направления теории организации, разработанные в середине 1970-х годов, породили наибольший интерес исследователей в области стратегического управления: теория трансакционных издержек [8][9] и теория агентских соглашений [10], [11].

Теория трансакционных издержек (TCE) берет свое начало в работе Р. Коуза «Природа фирмы» (1937) за которую автор удостоился Нобелевской

Вернуться в каталог готовых дипломов и магистерских диссертаций
http://учебники.информ2000.рф/diplom.shtml

Узнайте стоимость написания на заказ студенческих и аспирантских работ
http://учебники.информ2000.рф/napisat-diplom.shtml

премии. В заключении он делает выводы о необходимости существования организаций, как внерыночной формы проведения трансакций. В 1975 году также лауреат Нобелевской премии (2009) О. Уильямсон представил обобщающую работу по ТСЕ. В рамках ТСЕ единицей анализа является трансакция на уровне фирмы, минимизация издержек обеспечивает эффективность результатов. Логика данной теории основывается на предположениях об определенном поведении участников сделки: ограниченной рациональности, оппортунизме, неопределенности, небольшом количестве и специфичности активов [8], [9]. Примером исследования на основе ТСЕ является изучение многофилиальной организации предприятия (M-Form / multidivisional-form organization). M-Form – это организационная структура корпорации, управление в рамках которой децентрализовано. Каждое подразделение или филиал в такой организации имеет собственную независимую команду менеджеров. Высшее руководство в данном случае контролирует показатели эффективности работы подразделений и использование вверенных им средств[3]. Исследуя такой тип фирм, О. Уильямсон пришел к заключению, что управляющие филиалами в большей степени стремятся к максимизации прибыли, нежели менеджеры, работающие в предприятиях традиционного типа, где руководство устанавливает жесткие целевые показатели и контролирует их.

Другим направлением исследования является теория агентских соглашений (agency theory, AG). AG поднимает вопросы разделения собственности и управления, а именно конфликта интересов между акционерами и менеджерами. Человек здесь является рационально ограниченным, оппортунистичным. Менеджеры стремятся удовлетворить свои личные интересы за счет собственников.

Теория агентских соглашений была применена во многих исследованиях стратегического управления, в вопросах инноваций, корпоративного управления, диверсификации. Так менеджеры с целью увеличения компенсаций

[3] http://dic.academic.ru/

Вернуться в каталог готовых дипломов и магистерских диссертаций
http://учебники.информ2000.рф/diplom.shtml

Узнайте стоимость написания на заказ студенческих и аспирантских работ
http://учебники.информ2000.рф/napisat-diplom.shtml

и снижению риска занятости имеют личный интерес в расширении бизнеса. Не склонные к риску менеджеры избегают инновационной деятельности, отсутствие которой приводит к снижению конкурентоспособности и снижению производительности и т.д. [1].

Ресурсная теория. Тем не менее, исследования на основе организационных теорий имеют значительную трудность эмпирических исследований. Это связано, в частности, со сложностью определения показателей воздействия управления на поведение или, например, с отказом менеджеров признать собственные мотивы в процессе принятия решений.

В то время как TSE или AG внесли значительный вклад в понимание стратегического управления, оставались проблемы требующие решения. Наблюдалась неоднородность среди фирм одной отрасли или стратегической группы. Некоторые фирмы более эффективно управляли трансакционными издержками, в то время как другие более эффективно реагировали на действия конкурентов. Данную проблему пытается решить ресурсная теория (resource-based view, RBV). RBV является концепцией стратегического управления, согласно которой следует выявлять и развивать уникальные способности и ресурсы компании, что позволяет достичь конкурентного преимущества. Задачей стратегического управления в данной теории является привлечение ресурсов, которую могут приносить экономическую ренту, определение наиболее выгодных условий использования ресурсов и повышение их эффективности[4]. Стоит отметить, что идеи этой теории не являются новыми. В рассмотренных ранее работах по стратегическому управлению прослеживается связь с теорией ресурсов. Так например А.Д. Чандлер (1962) утверждает, что структура следует стратегии, К. Эндрюс (1965) говорит о внутренних слабых и сильных сторонах предприятия, И. Ансофф (1965) определяет синергию, как комбинацию внутренних способностей и компетенций [1].

Взгляд на фирму, как на пакет ресурсов был впервые предложен в 1959 году Э. Пенроуз в авторской теории роста фирмы. Она определила ресурсы как

[4] http://dic.academic.ru/

Вернуться в каталог готовых дипломов и магистерских диссертаций
http://учебники.информ2000.рф/diplom.shtml

Узнайте стоимость написания на заказ студенческих и аспирантских работ
http://учебники.информ2000.рф/napisat-diplom.shtml

материальные вещи и людей, а также отметил взаимодействие между ними [12, с. 67]. Представление о том, что каждая фирма уникальна за счет разнородности ресурсов, является основополагающей в RBV. В 1991 году в целях разработки устойчивых конкурентных преимуществ Барни представил более конкретные и всеобъемлющие характеристики ресурсов фирмы [13]. Были предложены четыре критерия для оценки ресурсов: ценность, редкость, неповторимость и заменимость. Под ценностью понимается способность ресурса использовать возможности либо устранить угрозы внешней среды. Редкость определяется распространенностью ресурса среди конкурентов. Данный критерий можно рассматривать применительно к набору ресурсов. Неповторимость предполагает невозможность иных ресурсов быть использованным схожим образом для формирования конкурентного преимущества. Заменимость характеризуется возможностью использования конкурентами ресурсов со схожими свойствами. Из теории ресурсов появилось несколько новых теоретических направлений речь, о которых пойдет далее.

Логически правильно будет заключить, что высшее руководство является уникальным ресурсом фирмы. Таким образом появилось ответвление теории ресурсов – теория стратегического управления и стратегических решений (Strategic leadership and strategic decision theory). Данное направление фокусирует свои исследования на отдельные лица, группы и иные органы управления компанией. В своей книге «Природа управленческой работы», Г. Минцберг (1973), выделяет десять управленческих ролей и делит их на три категории: межличностные, информационные и роль принимающего решения. Множественность ролей топ-менеджеров, их «ограниченная рациональность», послужили основой для проведения исследований по воздействию стратегических лидеров на управляемые ими организации. Согласно исследованиям со временем любое предприятие становится «отражением» своего руководства (Hambrick and Mason 1984, Pfeffer & Davis-Blake, 1986; Smith, Carson, & Alexander, 1984, Haleblian and Finkelstein, 1993; Murray, 1989; Smith et al., 1994) [1].

Вернуться в каталог готовых дипломов и магистерских диссертаций
http://учебники.информ2000.рф/diplom.shtml

Узнайте стоимость написания на заказ студенческих и аспирантских работ
http://учебники.информ2000.рф/napisat-diplom.shtml

Еще одним ответвлением ресурсной теории является теория знаний (Knowledge-based view, KBV). Данная теория рассматривает фирмы как хранилища возможностей, в которых индивидуальные и социальные знания превращается в экономически ценные продукты. Запас знаний в компании является важным фактором, определяющим ее конкурентное преимущество (Kogut and Zander, 1992). Исследования на KBV часто ориентированы на процесс [1].

Поскольку ценные, редкие и неповторимые ресурсы носят, как правило, нематериальный характер, следует отметить, что эмпирические исследования на основе ресурсной теории связаны со значительными трудностями.

Концепция стратегического управления в промышленных организациях малого бизнеса. Констатируя вышеизложенное, необходимо отметить существенное развитие области стратегического управления, начиная с середины XX века. В то время, как дисциплина появилась и стала развиваться из прикладной сферы человеческой деятельности, к настоящему времени стратегическое управление сильно теоретизировано и разнородно. История развития дисциплины показывает колебание исследований от фирмы к отрасли, рынку и обратно. Более поздние исследования и теории выглядят все более логично и обоснованно, тем самым дополняя и обогащая область стратегического управления.

Методология исследований развивается в направлении от количественных к качественным показателям, от индукции к дедукции. Для современного стратегического управления характерно две особенности. Во-первых, это фокусирование на рыночных возможностях компании, поиске путей реализации потенциала организации. Во-вторых – оперативное реагирование на изменение внешней и внутренней сред, и как следствие, их использование для получения конкурентных преимуществ.

В таблице 1 приведены понятия терминов стратегия и стратегический менеджмент. Согласно рассмотренным определениям под стратегическим менеджментом (управлением) в данной работе понимается деятельность

Вернуться в каталог готовых дипломов и магистерских диссертаций
http://учебники.информ2000.рф/diplom.shtml

Узнайте стоимость написания на заказ студенческих и аспирантских работ
http://учебники.информ2000.рф/napisat-diplom.shtml

предприятия по реализации своей стратегии. В свою очередь стратегия – всесторонний комплексный план, предназначенный для определения и реализации долгосрочных целей компании.

Таблица 1 – Определение стратегического менеджмента

Автор	Определение
А.Д. Чандлер [2]	определение основных долгосрочных целей и задач предприятия, а также разработка действий и распределение ресурсов, необходимых для достижения постеленных целей.
К. Эндрюс [3]	совокупность целей, политики предприятия и планов для достижения этих целей.
М.Х.Мескон, М.Альберт, Ф.Хедоури [14]	детальный всесторонний комплексный план, предназначенный для того, чтобы обеспечить осуществление миссии организации и достижение ее целей.
А.А.Томпсон А.Дж.Стрикленд [15]	комбинация из запланированных действий и быстрых решений по адаптации к новым достижениям промышленности и новой диспозиции на поле конкурентной борьбы.
Г.Минцберг [16]	стратегия как план, принцип поведения, устойчивая схема действий, позиция, перспектива, а также их взаимосвязи.
А.А.Томпсон А.Дж.Стрикленд [15]	деятельность, связанная с постановкой целей и задач организации и с поддержанием ряда взаимоотношений между организацией и окружением, которые позволяют ей добиться своих целей, соответствуют ее внутренним возможностям и позволяют оставаться восприимчивой к внешним требованиям.
Дж.М.Хиггенс [17]	процесс управления с целью осуществления миссии фирмы посредством управления взаимодействием фирмы с ее окружением.
Дж.Пирс Р.Робинсон [18]	набор решений и действий по формулированию и выполнению стратегий, разработанных для того, чтобы достичь цели организации.

Теория стратегических ориентиров. Ресурсная теория вносит основы для проведения качественного анализа сильных и слабых сторон предприятия. Данная точка зрения позволяет выявить и управлять теми ресурсами, которые принимают основное участие в формировании устойчивых конкурентных преимуществ. Важным вкладом ресурсного подхода является осознание роли управляющего, как ключевой личности. Именно высшее руководство компании способствует тому, что ресурсы преобразуются в товары, имеющие ценность для конечного потребителя. Тем самым лидеры, которые управляют бизнес-процессами, являются наиважнейшим стратегическим ресурсом предприятия.

Существует множество исследований того, что руководит менеджеров в процессе принятия решений. Условно данные работы можно разделить на три направления [19]. Первое основывается на предположение, что лица,

Вернуться в каталог готовых дипломов и магистерских диссертаций
http://учебники.информ2000.рф/diplom.shtml

Узнайте стоимость написания на заказ студенческих и аспирантских работ
http://учебники.информ2000.рф/napisat-diplom.shtml

принимающие решения, и, следовательно, организации избегают риска. В соответствии с чем, компания будет идти на риск только в том случае, если получит более высокую доходность. Это означает, что для каждой стратегической альтернативы, лицо принимающее решение выберет вариант с наибольшей, для себя, полезностью. Данную позицию обосновывали, например работы Конрад и Плоткин (Conrad and Plotkin,1968), Хюрдль (Hurdle,1974), Беттис (Bettis,1981).

Второе направление утверждает, что физические лица, и организации, могут влиять на риск. В фирмах с высоким уровнем менеджмента появляется возможность одновременно снизить риск и повысить доходность. Данную точку зрения подтвердили многие работы, среди которых Боуман (Bowman, 1980, 1982), Фигенбаум и Томас (Fiegenbaum and Thomas,1986), Кул и Дирикс (Cool and Dierickx,1987).

Общее признание в научных кругах получило третье направление, а именно теория перспектив. Одноименная статья Д. Кинемана и А. Тверски, вышедшая в 1979 году, стала настоящим прорывом в области изучения принятия решений в условиях риска и неопределенности. В своей работе авторы показали парадоксальное на первый взгляд поведение людей.

Первую выявленную особенность авторы назвали *эффектом уверенности*. Данный эффект заключается в том, что гарантированная прибыль гораздо привлекательнее, чем альтернатива с большим выигрышем и небольшим риском. Вторая особенность, полученная в ходе экспериментов, получила название *эффект отражения*. Его смысл заключается в том, что при принятии решений, связанных с потерями, испытуемые показывали абсолютно противоположное поведение. Когда речь идет о проигрыше, люди предпочитают риск. Третий *эффект - изоляции*. Суть данной особенности в процессе принятия решения, заключается в следующем. Одну и ту же перспективу можно разложить на разные компоненты, то есть сформулированную различными способами. Каждое такое разложение может порождать несовпадающие предпочтения [20].

Вернуться в каталог готовых дипломов и магистерских диссертаций
http://учебники.информ2000.рф/diplom.shtml

Узнайте стоимость написания на заказ студенческих и аспирантских работ
http://учебники.информ2000.рф/napisat-diplom.shtml

В более поздней работе Д. Канеман и А. Тверски, основываясь на проведенных исследованиях, вводят термин *эффекта границы категорий*. Смысл понятия заключается в том, что люди склонны к риску имея дело с маловероятными событиями, и не склонны к нему с маловероятными потерями. В статье доказано, что отказ от собственности более неприятен, чем удовлетворение от приобретения такой же ценности. Цены покупки будут значительно ниже, чем цены продаж, что ставит под сомнения классическую экономическую теорию, где они совпадают. Из экспериментов авторы заключают, что люди четко различают затраты и потери. Субъективное состояние индивида может быть улучшено, если негативный исход будет восприниматься скорее как затраты, нежели как и потери. Возможность подобного психологического манипулирования объясняет такую форму парадоксального поведения как *эффект необратимых потерь*. Также авторами опровергается теория рационального мышления человека, взамен которой предложена тематическая организация рационального мышления [21].

Логично предположить, что в качестве потери может быть восприняты не только прямые денежные убытки, но и недостаточный положительный результат. Тем самым в каждом случае принятия решения человек формирует для себя некий ориентир. В случае достижения этого ориентира он будет удовлетворен и не склонен к риску для улучшения результата, в противном случае, будет стараться реализовать задуманное, проявляя повышенную склонность к риску. Рассмотренная асимметрия выбора в условиях риска внесла огромный вклад в понимание процесса принятия решений.

На основе теории перспектив в 1996 году была предложена теория стратегических ориентиров [19]. Авторы утверждают, что классическая проблема в области стратегического управления является соответствие ожидаемых условий внешней среды с необходимыми внутренними возможностями и ценностями организации. Главным посылом теории является то, что фирмы, для которых есть, что терять воспринимают новые проблемы, как угрозы, в противном случае, как возможности. Заключается, что фирмы,

Вернуться в каталог готовых дипломов и магистерских диссертаций
http://учебники.информ2000.рф/diplom.shtml

Узнайте стоимость написания на заказ студенческих и аспирантских работ
http://учебники.информ2000.рф/napisat-diplom.shtml

которые выполнили либо перевыполнили свои цели, ведут себя более консервативно, когда как не достигшие ожидаемых результатов компании ведут себя более рискованно. В данной теории выделяется три класса ориентиров: переменные внутренней среды, переменные внешней среды, время.

Внутренний потенциал предприятия характеризуется как движущая сила управления. Организации могут выставлять в качестве ориентира технологии, разработку продукта, производство или распространение и т.д.

Главными внешними ориентирами для предприятия являются конкуренты, клиенты и заинтересованные лица. Для выявления ориентиров конкурентов предлагается использовать бенчмаркинг. В то время как одни предприятия ориентируются на действия конкурента, другие выбирают потребности клиента. Третий компонент можно назвать социальной ответственностью. В качестве ориентира здесь могут выступать отношения с населением, государственными органами, экология и охрана окружающей среды и т.д.

Следующим наиважнейшим ориентиром является время. Ориентация может быть на прошлое либо будущее. Накопленный опыт, наработанные статистические данные по предприятию могут выступать основополагающим фактором в принятии решений. Инвестиционные планы и амбиции, также могут подвигнуть руководство к действию. Эффективное стратегическое решение должно быть принято со ссылкой на прошлое и на будущее, так как односторонняя ориентация может исказить или ограничить стратегическое видение компании.

Соединение внутренних, внешних и временных ориентиров образует «пространство ориентирования». Тем самым стратегические ориентиры фирмы должны быть сбалансированным, непротиворечивым комплексом, с ориентацией на внутреннюю, внешнюю среды и время, ориентиры должны постоянно развиваться и меняться, ориентиры должны быть согласованы на уровне высшего руководства и исполнителей.

Вернуться в каталог готовых дипломов и магистерских диссертаций
http://учебники.информ2000.рф/diplom.shtml

Узнайте стоимость написания на заказ студенческих и аспирантских работ
http://учебники.информ2000.рф/napisat-diplom.shtml

С целью исследования процессов принятия стратегических решений необходимо определить специфику деятельности промышленных организациях малого бизнеса.

Понятие промышленной организации малого бизнеса. Согласно Федеральному закону от 31.12.2014 N 488-ФЗ (ред. от 13.07.2015) "О промышленной политике в Российской Федерации" в статье 3 общих положений дано понятие промышленности, как определенной на основании Общероссийского классификатора видов экономической деятельности совокупности видов экономической деятельности, относящихся к добыче полезных ископаемых, обрабатывающему производству, обеспечению электрической энергией, газом и паром, кондиционированию воздуха, водоснабжению, водоотведению, организации сбора и утилизации отходов, а также ликвидации загрязнений. Субъектами деятельности в сфере промышленности называют юридические лица, индивидуальных предпринимателей, осуществляющих деятельность в сфере промышленности на территории Российской Федерации, на континентальном шельфе Российской Федерации, в исключительной экономической зоне Российской Федерации. Следует учесть, что в данной работе не рассматриваются индивидуальные предприниматели, т.к. организации не могут быть физическими лицами по определению. В свою очередь юридическими лицами могут быть организации, преследующие извлечение прибыли в качестве основной цели своей деятельности (коммерческие организации) либо не имеющие извлечение прибыли в качестве такой цели и не распределяющие полученную прибыль между участниками (некоммерческие организации) (ГК РФ).

Определим критерии отнесения организаций к малому бизнесу. Согласно Федеральному Закону от 24.07.2007 N 209-ФЗ (ред. от 29.12.2015) "О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации" к субъектам малого предпринимательства относятся хозяйственные общества, хозяйственные партнерства, производственные кооперативы, сельскохозяйственные потребительские кооперативы, крестьянские

Вернуться в каталог готовых дипломов и магистерских диссертаций
http://учебники.информ2000.рф/diplom.shtml

Узнайте стоимость написания на заказ студенческих и аспирантских работ
http://учебники.информ2000.рф/napisat-diplom.shtml

(фермерские) хозяйства и индивидуальные предприниматели. Конкретные критерии отнесения организации к малому предпринимательству содержатся в статье 4 данного ФЗ. Самыми известными условиями являются размер выручки и численности персонала. Согласно постановлению Правительства РФ от 13.07.2015 № 702 лимит составляет 800 млн руб. в год без НДС, в прежней редакции 400 млн руб. (для микропредприятий – 120 млн руб., ранее 60 млн руб.). Средняя численность работников не должна превышать 100 человек (15 для микробизнеса). Также есть специфические критерии, а именно согласно пункту 1 части 1.1 статьи 4 для отнесения предприятия к малому бизнесу должно выполняться хотя бы одно из нескольких условий. Существенным в данной редакции изменением является предоставление статуса субъекта не всем хозяйственным обществам с долей сторонних организаций до 49%, а лишь обществам с ограниченной ответственностью.

Таким образом, *к промышленным организациям малого бизнеса относятся* юридические лица, отнесенные к субъектам малого предпринимательства, занятые в промышленности (далее по тексту понятия промышленные организации малого бизнеса, малые предприятия, малый бизнес будут пониматься как синонимы).

Движущей силой малого бизнеса является предпринимательская деятельность, которая определяется как самостоятельная, осуществляемая на свой риск деятельность, направленная на систематическое получение прибыли от пользования имуществом, продажи товаров, выполнения работ или оказания услуг лицами (ГК). Для достижения своей главной цели – получения прибыли, руководителю предприятия необходимо планировать свою работу. В связи с чем, возникает проблема оценки эффективности деятельности предпринимателя, достижения подцелей. Для чего необходимо формализация поставленных планов, а затем наблюдение за фактическими значениями, с целью проверки их достижимости, в определенных временных рамках. Тем самым возникает потребность в контроле, в особенности стратегическом.

Вернуться в каталог готовых дипломов и магистерских диссертаций
http://учебники.информ2000.рф/diplom.shtml

Узнайте стоимость написания на заказ студенческих и аспирантских работ
http://учебники.информ2000.рф/napisat-diplom.shtml

1.2. Концепция контроллинга в зарубежной и отечественной управленческой литературе

Предприниматели самостоятельно задают себе ориентиры. Но возникает проблема – как понять достигнута или нет, поставленная цель? В связи с чем, возникает необходимость контроля основных видов деятельности на стратегическом уровне: инновационной, финансовой, производственной, управления кадровым потенциалом. Согласно классической книге М. Мескона «Основы менеджмента» контроль — это процесс обеспечения достижения организацией своих целей. Процесс контроля состоит из установки стандартов, измерения фактически достигнутых результатов и проведения корректировок в том случае, если достигнутые результаты существенно отличаются от установленных стандартов [14, с. 279].

Для контроля необходима формализация абстрактных понятий, что предполагает разработку конкретных показателей и установление плановых ориентиров. Таким образом, особым стратегическим ориентиром выступают результаты деятельности предприятия. На основе показателей фирмы принимают различные стратегические решения.

Основным направлением контроля является оценка количественных (выработка, прибыль, себестоимость и др.) и качественных показателей - показателей эффективности (относительные показатели – рентабельность, сокращение затрат и др.). Контроль охватывать большой объем информации. Это включает в себя внешнюю информацию, относящуюся к рынкам, клиентов, конкурентов, нефинансовую информацию (связанную с производственными процессами), прогностическую информацию.

В связи с тем, что оценка информации и принятие решений на предприятиях малого бизнеса сосредоточены в одних руках, в целях объективности, необходим широкий спектр механизмов поддержки принятия решений. Для чего может быть применена система управления, в основе которой лежит планирование, координация и контроль, а именно контроллинг.

Вернуться в каталог готовых дипломов и магистерских диссертаций
http://учебники.информ2000.рф/diplom.shtml

Узнайте стоимость написания на заказ студенческих и аспирантских работ
http://учебники.информ2000.рф/napisat-diplom.shtml

История развития контроллинга в странах Европы. Понятие «контроллинг» пришло в русскоязычную среду из немецкого языка. Несмотря на укоренившееся положение контроллинга в Германии, Австрии и Швейцарии единого понимания значения термина среди экспертов нет. Единство между разнообразными концепциями наблюдается в одном, контроллинг нельзя отождествлять со словом контроль в русскоязычном понимании, то есть с наблюдением с целью проверки. В широком смысле понятие контроллинг происходит от глагола управлять, регулировать (to control) и, по сути, отождествляется с менеджментом. В узком понимании, и в настоящее время самом распространенном, трактовка сводится к тому, что немецкий «controlling» и англоязычный «management accounting» (управленческий учет) являются синонимами [22]–[25].

Впервые понятие родственное контроллеру появляется в Англии в первой половине XV века с должностью «countroller» при королевском дворе, в обязанности, которого входили записи о товарном и денежном обращении. В США подобная профессия появляется во второй половине XVIII века и именуется «comptroller», затем появляются должности «Controller of the Currency» (руководитель государственного банковского надзора, 1863 год) и «Comtroller general (глава высшего аудиторского агентства, 1921 год). Лишь во второй половине XIX века должность «comptroller» появилась в негосударственной фирме The Atchison, Topeka and Santa Fe Railway, одной из крупнейших железнодорожных компаний в США. Широкое же признание и распространение контроллеры получили в 20-х годах XX века. К этому времени к их основным обязанностям по ведению бухгалтерского учета, аудиту, казначейству добавились планирование на основе учета, координирование и анализ данных, преимущественно связанных с бюджетом. То есть наблюдается переход от «сухого» учета к ориентации на будущее компании. В 1931 году был образован институт «Financial Executives Institute» (переименован из «Controller`s Institute of America»), в каталог задач, которого включен функционал контроллеров: планирование, предоставление и интерпретация

Вернуться в каталог готовых дипломов и магистерских диссертаций
http://учебники.информ2000.рф/diplom.shtml

Узнайте стоимость написания на заказ студенческих и аспирантских работ
http://учебники.информ2000.рф/napisat-diplom.shtml

отчетности, оценка и консультирование, налоги, предоставление отчетности государственным органам, страхование имущества, экономические исследования [26], [27].

В Европе, в частности ФРГ, контроллинг, появился с приходом компаний из Соединенных Штатов Америки во второй половине XX века. И если в 60-х годах должность контроллер можно было найти только в филиалах американских фирм, то уже в 1974 году по исследованию McKinsey среди 30 предприятий с объемом продаж более 1 млрд немецких марок 27 имели данную позицию. Укрупненно, с учетом затрат рабочего времени, можно выделить и ранжировать по убыванию, следующие актуальные задачи контроллеров в немецкоязычных странах: отчетность, оперативное планирование и контроль, учет затрат, консультирование, специфические проекты, стратегическое планирование и контроль, контроллинг инвестиций, прочие [26].

Основные концепции контроллинга. В немецкой специализированной литературе можно найти множество иных концепций контроллинга, а, следовательно, о его едином понимании в настоящее время говорить нельзя. Различные попытки систематизации не привели к ясности в понятиях, так как зачастую имеют мало общего между собой. Ниже приведен один из вариантов структурирования основных теоретических концепций контроллинга, составленный на основании ряда работ [26]–[29] [30]. Концепции приведены в порядке их появления.

Первым кто ввел в обиход понятие «контроллинг» был доктор Альбрехт Дайле (Albrecht Deyhle) - основатель Международного объединения контроллеров (Internationaler Controller Verein, ICV). В своей книге «Практика контроллинга» он поясняет, что образовал термин именно от глаголов управлять, регулировать и дает определение контроллингу, как процессу, который нужно понимать, как овладение экономической ситуацией на предприятии. А. Дайле утверждает, что слово контроллинг было придумано по аналогии с "маркетингом", термином, который стал в то время популярным в Германии [23]. Основываясь на своем опыте в области подготовки и обучения

Вернуться в каталог готовых дипломов и магистерских диссертаций
http://учебники.информ2000.рф/diplom.shtml

Узнайте стоимость написания на заказ студенческих и аспирантских работ
http://учебники.информ2000.рф/napisat-diplom.shtml

руководителей, он обратил свое внимание на роль людей, которые в немецкий компаниях все чаще именовались контроллеры. Уже в начале 1970-х годов А. Дайле разработал концепцию контроллинга, где определил его как результат взаимодействия между контроллерами и менеджерами [31].

Стоит отметить, что основанное А. Дайле «Международное объединение контроллеров» является наиболее влиятельной и авторитетной ассоциацией в немецкоговорящих странах. Совместно с «Международной группой по контроллингу» (International Group of Controlling, IGC), ICV были сформулированы основные требования к контроллеру.

Рисунок 1 – Определение контроллинга

В свою очередь контроллинг понимается как весь процесс определения целей, планирования и контроля (в смысле управления и регулирования) и включает в себя все соответствующие финансовые и коммерческие аспекты. Данное понятие описано как пересечение функционалов менеджера и контроллера (рисунок 1). Из чего можно сделать вывод, что в немецком понимании менеджер должен работать в постоянной связке с контроллером. Менеджеры руководят бизнесом и ответственны за результат, они выполняют задачи, в то время как, контроллер относительно независим и ответственен за прозрачность экономических результатов. Причем стоит отметить, что контроллинг рекомендуется для всех предприятий, не зависимо от размера. В

Вернуться в каталог готовых дипломов и магистерских диссертаций
http://учебники.информ2000.рф/diplom.shtml

Узнайте стоимость написания на заказ студенческих и аспирантских работ
http://учебники.информ2000.рф/napisat-diplom.shtml

связи с чем, его не следует рассматривать исключительно как работу профессионального контроллера[5].

Рассмотренные положения формируют первую, основанную на практике концепцию контроллинга. Понимание контроллинга, как взаимодействие менеджера с контроллером - помощником и «надсмотрщиком» в одном лице, оказало значительное влияние на последующие работы по данной теме.

Вторая, в нашем списке, концепция рассматривает контроллинг как функцию информационного обеспечения. Данная концепция появилась в середине 70-х годов XX века. Суть данного подхода, состоит в том, что контроллинг фокусируется на предоставлении информации для принятия решений и, таким образом, он обращен на информационную систему в качестве подсистемы системы управления. Один из видных представителей данного подхода Т. Райхманн рассматривает контроллинг как поддержку функций менеджмента, ориентированную на определенные цели, осуществляемую с помощью системы сбора и обработки информации для планирования, координации и мониторинга. Главной задачей здесь является оценка информационных потребностей менеджеров, а также достижение удобной обработки и передачи информации. Ранние концепции рассматривали контроллинг именно как информационное обеспечения менеджмента [29]. Данный подход критикуется рядом авторов в связи с тем, что на практике обязанности контроллеров не ограничиваются информационными задачами. Помимо этого, использование бухгалтерского учета для принятия решений, исследование информационных систем и информационной экономики бессмысленно называть новым термином «контроллинг» [26].

Третья концепция рассматривает контроллинг, как управление ориентированное на конкретный результат. Одними из первых представителей здесь являются Р. Манн, Э. Майер. Они понимают контроллинг как систему управления, ориентированную на будущее для обеспечения длительного функционирования предприятия и его структурных единиц [32]. В своих

[5] https://www.controlling-wiki.com/en/index.php

Вернуться в каталог готовых дипломов и магистерских диссертаций
http://учебники.информ2000.рф/diplom.shtml

Узнайте стоимость написания на заказ студенческих и аспирантских работ
http://учебники.информ2000.рф/napisat-diplom.shtml

работах Р. Манн, Э. Майер говорят об «управлении прибылью». Еще одним представителем данного подхода является известный исследователь профессор Д. Хан. Он характеризует контроллинг как информационное обеспечение управления предприятием, ориентированного на результат. Система контроллинга выступает в качестве подсистемы системы управления, следовательно, несет ответственность за достижение целевых показателей эффективности фирмы и планомерно отслеживает их отклонения [29]. Общая задача контроллинга в концепции Д. Хана - ориентация всех видов деятельности и решений на результат (прибыль) и эффективное использование потенциала, способствующего его получению [27].

Общим в концепции контроллинга как управления, ориентированного на конкретный результат, является целеполагание и использование план-факт анализа на основе учета и финансов, с последующей корректировкой действий для достижения поставленных планов.

Данная позиция критикуется рядом исследователей с точки зрения того, что руководство и компания в целом может преследовать не только получение прибыли. Для некоммерческих организаций использование контроллинга становится невозможным из определения. Если же заменить прибыль словом «результат», то исчезает смысл использования термина контроллинг, т.к. организации априори нацелены на достижение результатов. Тогда конроллинг, по сути, тождественен понятию менеджмент.

Четвертой концепцией является понимание контроллинга, как координационной функции менеджмента. В данной концепции контроллинг ограничен функцией координирования подсистем управления. Рассмотренная точка зрения впервые была представлена в 1978 году П. Хорватом. Он выделяет две подсистемы управления: планирование и контроль (одна подсистема) и информационную поддержку. Поскольку координация распространяется лишь на указанные подсистемы, не затрагивая организацию и управление персоналом, данный подход получил название «ограниченного». Тем самым контроллинг сам становится подсистемой управления [26], [29]. П. Хорват

Вернуться в каталог готовых дипломов и магистерских диссертаций
http://учебники.информ2000.рф/diplom.shtml

Узнайте стоимость написания на заказ студенческих и аспирантских работ
http://учебники.информ2000.рф/napisat-diplom.shtml

выделяет две основные координирующие задачи контроллинга. Первая состоит в содержательном и формально согласованном построении системы информационного обеспечения и системы планирования и контроля. Вторая – это текущая настройка обеих систем [24]. Иными словами, аналогично предыдущей концепции, в результате планирования устанавливаются целевые показатели, а с помощью информационной системы для руководства регулярно готовятся фактические данные. Далее посредством план-факт анализа выявляются отклонения и на основе чего вырабатываются корректирующие мероприятия.

Дальнейшее развитие данная концепция получила в работах А. Шмидта, а затем и Х. Ю. Кюппера. Они расширили список систем, которые координирует контроллинг. К системам планирования и контроля, информационного обеспечения были добавлены организация, система целей и система управления персоналом, которые являются составляющими элементами системы управления предприятием [29]. Вместе с тем сам Кюппер отмечает, что при такой широкой интерпретации контроллинга существует опасность того, что его задачи становятся всеохватывающими и не могут быть беспроблемно отделены от задача других подсистем управления [27]. Если же довести данный подход до логического завершения контроллинг можно определять как «управление управлением» (мета-управление), что не соответствует практике контроллинга [26]. Необходимо отметить, что границы между уже представленными концепциями очень размыты. По сути каждая последующая концепция объединяет в себе основные идеи, выдвинутые ранее.

Все четыре описанных концепции появились в 70-х годах XX века и по настоящее время активно обсуждаются и критикуются. В результате чего появилось новое понимание контроллинга, как гарантии рационального управления. Данная концепция впервые была представлен Й. Вебером и Ю. Шаффером в 1999 году. Авторы впервые четко выделили теоретические основы контроллинга. Наиболее распространенной является точка зрения, согласно которой в основе контроллинга, лежит теория агентских соглашений,

Вернуться в каталог готовых дипломов и магистерских диссертаций
http://учебники.информ2000.рф/diplom.shtml

Узнайте стоимость написания на заказ студенческих и аспирантских работ
http://учебники.информ2000.рф/napisat-diplom.shtml

которая интерпретирует контроллинг как инструмент мониторинга и регулирования договорных отношений между принципалом (нанимателем менеджера) и агентом (менеджером). Согласно данной теории существуют конфликты интересов и целей между нанимателем и менеджером, поведение менеджера всегда оппортунистическое (т.е. с помощью ухищрений он пытается реализовать личный интерес), существует информационная асимметрия (т.е. менеджер ближе к деятельности и владеет информацией, к которой нет доступа у нанимателя) [26].

Рациональность определяется как минимизация ограниченных ресурсов (средств) для достижения поставленной цели (эффективности) или достижение высоких результатов выполнения целевых показателей с учетом средств [29]. Дефицит рациональности может возникать в связи с ограниченными способностями менеджера либо с отсутствием достаточной мотивации. Необходимо действовать так, чтобы преодолеть дефицит и повысить вероятность успешной реализации поставленных целей. В результате контроллинг интерпретируется, как деятельность по выявлению дефицита рациональности с целью его снижения либо устранения. Как отмечают авторы, данное определение наиболее близко к классическому определению управленческого контроля (management control) Р.Н. Энтони, который понимается как процесс, при котором менеджеры гарантируют, что средства получены и эффективно использованы для достижения целей организации. Рациональность при этом обеспечивает контроллер путем выполнения трех типов задач:

- задачи, разгружающие менеджеров. К ним относятся задачи, которые менеджеры делегируют контроллерам. Это специфические задачи, с которыми контроллеры могут справиться быстрей, лучше и с меньшими затратами. К этой группе можно отнести проведение анализа отклонений или ответственность за отчетность. Тем самым контроллеры становятся поставщиками информации.

Вернуться в каталог готовых дипломов и магистерских диссертаций
http://учебники.информ2000.рф/diplom.shtml

Узнайте стоимость написания на заказ студенческих и аспирантских работ
http://учебники.информ2000.рф/napisat-diplom.shtml

- дополнительные задачи. Сюда относятся задачи, по которым у менеджера не хватает компетенций, в результате он добровольно либо из-за распоряжения руководства пользуется помощью стороннего специалиста (например, проверка расчетов). В этой области могут возникать конфликты между менеджером и контроллером.

- ограничивающие задачи. В случае если менеджер ведет себя оппортунистически, контроллер ограничивает его, встает в защиту руководящих принципов.

Таким образом, когда менеджер в состоянии оценить задачи и может выступать в роли исполнителя контроллер должен разгрузить его, в случае недостатка способностей, опыта либо недоверия руководства – дополнить, если же у менеджера отсутствует мотивация, с целью предотвращения негативных последствий его деятельности контроллер ограничивает менеджера. Стоит отметить, что достаточно трудно разграничить описанные группы задач [26].

Контроллинг, как в литературе, так и на практике, чаще всего интерпретируется как способ поддержки управления путем участия в процессах планирования, контроля, координации процессов, осуществляет контроль и мониторинг данных процессов, что позволяет принимать взвешенные управленческие решения [33].

На уровне управления фирмой контроллинг представляет собой процесс разработки и внедрения плановых показателей, с последующим контролем, анализом фактических значений показателей и корректировкой бизнес-процессов для минимизации ущерба от отклонений с целью реализации поставленных стратегических, тактических и операционных целей и задач. К источникам и составным частям контроллинга можно отнести такие научные дисциплины, как стратегический менеджмент, риск-менеджмент, экономический анализ, финансовый менеджмент, инвестиционный и инновационный менеджмент, операционный и производственный менеджмент, теорию процессного подхода к управлению предприятием.

Вернуться в каталог готовых дипломов и магистерских диссертаций
http://учебники.информ2000.рф/diplom.shtml

Узнайте стоимость написания на заказ студенческих и аспирантских работ
http://учебники.информ2000.рф/napisat-diplom.shtml

В рассмотренных работах нет методик характерных исключительно для контроллинга. Все инструменты и методы заимствованы из смежных дисциплин: организация и планирование производства, экономика предприятия, теория организации, маркетинг, основы менеджмента, бухгалтерский учет [34].

Рассмотрев основные концепции контроллинга необходимо отметить, что к функциям контроллинга относятся планирование, координация, информационное обеспечение, контроль и мотивация. Если заменить координацию и информационное обеспечение на более широкое понятие организация, то будут получены классические функции менеджмента. А следовательно контроллинг является системой управления. Таким образом, областью в которой может существовать и развиваться контроллинг является поддержка системы управления.

Констатируя вышеизложенное, в данной работе, под контроллингом понимается подсистема, реализующая функции поддержки системы управления, путем контроля эффективности деятельности предприятий, на основе методик направленных на выявление отклонений фактических показателей от плановых, с целью предоставления информационной помощи руководству в процессе управления. Логично будет заключить, что контроллинг, по своей сути, является системой взаимосвязанных, постоянно эволюционирующих инструментов менеджмента, служащих методологической основой для достижения поставленных целей.

Контроллинг в современной научной и бизнес средах. Как утверждают исследователи, контроллинг уже более 40 лет является академической дисциплиной в университетах Германии [22]–[25]. Но общепризнанное положение в научных кругах появилось не сразу. В то время как в 70-е годы XX века управленческий учет становился все более и более популярным в бизнесе, университеты не сразу отреагировали на потребность в специалистах. Вследствие того, что дисциплина появилась из практики, первым учебным заведением, формально имевшим дело с контроллингом был университет

Вернуться в каталог готовых дипломов и магистерских диссертаций
http://учебники.информ2000.рф/diplom.shtml

Узнайте стоимость написания на заказ студенческих и аспирантских работ
http://учебники.информ2000.рф/napisat-diplom.shtml

прикладных наук. В 1971 году автор первых книг и статей о контроллинге, профессор Эльмар Майер создал «Союз экономической науки и практики в контроллинге и учете» (AWW Koln) по направлению экономики в недавно основанном Техническом университете Кельна. В 1974 году он возглавил кафедру экономики предприятия, контроллинга и учета. Первая кафедра, которой было присвоено название контроллинга, основана в 1973 году в Политехническом университете Дармштадта. Заведующим и создателем данной кафедры был один из самых заметных фигур в становлении контроллинга как науки, профессор Питер Хорват. Опубликованный в 1979 году его учебник «Контроллинг» был первым на рынке и достиг своего 11-го переиздания к настоящему времени [28].

Появление университетских кафедр, связанных с контроллингом шло очень медленно, в 1989 году во всех учебных заведениях ФРГ насчитывалось лишь 17. После объединения Германии в 1990 году, институционализация новой дисциплины показала резкий рост: с 1991 по 2004 год, количество кафедр с наименованием контроллинг возросло более чем в три раза. В течении лишь нескольких первых лет с объединения было создано 55 кафедр (14 в Восточной Германии, 41 в Западной). Это можно объяснить тем, что в ГДР до 1990 года была плановая экономика. После введения свободной рыночной экономики на рынке резко возрос спрос на специалистов способных управлять в новых условиях. К 2004 году не менее 72 кафедр на 92 экономических факультетах бизнес школ и университетов имели в названии слово контроллинг. Стоит отметить, что при более подробном обзоре только 15% кафедр имеют название «Контроллинга». Оставшиеся 85% имеют различные комбинации с другими дисциплинами. Так по исследованию на 2005 года самым распространенными сочетаниями являются «Контроллинг и учет» (36%) и «Контроллинг и аудит» (15%), что подчеркивает преемственность от пришедшего из США управленческого учета. Оставшиеся 36% имеют иные сочетания, такие как: общее бизнес администрирование, менеджмент, производственный менеджмент, информационный менеджмент и т.д. [22], [26],

Вернуться в каталог готовых дипломов и магистерских диссертаций
http://учебники.информ2000.рф/diplom.shtml

Узнайте стоимость написания на заказ студенческих и аспирантских работ
http://учебники.информ2000.рф/napisat-diplom.shtml

[28]. Стоит отметить, что долгое время данная дисциплина развивалась изолированно, так с 1976 по 2003 год в ведущих международных журналах по управленческому учету было опубликовано лишь 25 статей, без тенденций по увеличению либо снижению количества работ [27].

В последнее время, ввиду ряда факторов, в частности глобализации научного знания, все больше молодых немецких авторов пишут на общепринятом английском языке, участвуют в международных конференциях из-за чего происходит замещение термина контроллинг на управленческий учет [23]. Данному процессу также способствует, что «пионеры» контроллинга, публиковавшиеся, за редким исключением, в немецких изданиях заканчивают свою научную деятельность, так П. Хорват ушел на пенсию в 2005 году. Однако многие авторы не склонны к отождествлению понятия контроллинг и управленческий учет. Данная позиция аргументируется более широким спектром задач контроллинга [28].

Следует учесть, что при обзоре англоязычных источников термины управленческий учет (management accounting - MA), системы управленческого учета (management accounting systems - MAS), системы контроля управления (management control systems – MCS, MC), и организационные элементы управления (organizational controls - OC) иногда используются как взаимозаменяемые. Как правило, понятие MA используется на практике и, к примеру, включает в себя бюджетирование или калькуляцию затрат. Под MAS понимается систематическое использование MA для достижения целей предприятия. MCS - это более широкий термин, который охватывает MAC, а также включает в себя другие элементы управления, например управление персоналом. OC иногда используется для обозначения элементов управления, встроенных в деятельность и процессы, таких как статистический контроль качества (statistical quality control), управление точно в срок (just-in-time management) [35]. В статьях авторов из Германии, Австрии и немецкоговорящей части Швейцарии термин контроллинг зачастую заменен на данные термины.

Вернуться в каталог готовых дипломов и магистерских диссертаций
http://учебники.информ2000.рф/diplom.shtml

Узнайте стоимость написания на заказ студенческих и аспирантских работ
http://учебники.информ2000.рф/napisat-diplom.shtml

Контроллинг является утвердившейся в Германии академической дисциплиной. В связи с глобализацией научного знания и замкнутым развитием дисциплины молодые ученые пытаются заменить термин, на общеизвестные понятия, как правило, управленческий учет. Но, несмотря на то, что системы контроллинга и управленческого учета имеют общие черты. Например, уделяется большое внимание учету затрат по центрам финансовой ответственности, по местам их возникновения[36]. Система контроллинга больше нацелена на обоснование затрат, поиску причинно-следственных связей между затратами и результатами. Помимо этого, концепция контроллинга склонна к ориентации на внешнюю среду предприятия: требования рынка, на потребности покупателей. Из чего следует, что одна из основных задач контроллинга – это изучение потребительского спроса, уровня конкуренции, цен и прочих показателей внешней среды [36].

Также следует отметить, что практически в 80% высших учебных заведений Германии имеются кафедры контроллинга, что подтверждает его актуальность не только в академических кругах, но и спрос бизнеса на специалистов по данному профилю.

1.3 Основные положения концепции стратегического контроллинга на малом промышленном предприятии

Растущая динамика и, следовательно, увеличивающаяся нестабильность социальной, политической, экономической и технической сред является одной из основных проблем малого бизнеса. Для предотвращения негативных последствий указанных факторов, необходимо выстраивать специфические системы управления, не требующих высоких затрат для интеграции. Данные преимущества обеспечивает особая подсистема управления, а именно контроллинг.

Упрощенно концепцию контроллинга можно описать следующим образом. Это набор механизмов отслеживающих необходимые руководству показатели внутренней и внешней среды предприятия. Это переход к контролю

Вернуться в каталог готовых дипломов и магистерских диссертаций
http://учебники.информ2000.рф/diplom.shtml

Узнайте стоимость написания на заказ студенческих и аспирантских работ
http://учебники.информ2000.рф/napisat-diplom.shtml

с помощью чисел и фактов. Такое управление является экономически более эффективным для малого бизнеса, нежели содержание дополнительных промежуточных специальностей.

Таблица 2 – Различия стратегического и оперативного контроллинга [30]

Наименование	Стратегический контроллинг	Оперативный контроллинг
Время	Долгосрочные планы	Средне- и краткосрочные планы
Ориентация	Долгосрочное существование фирмы	Прибыльность, ликвидность
Цели контроллинга	Достижение целей, раскрытие потенциала компании	Обеспечение эффективности внутренних процессов
Объекты контроля	Потенциалы для повышения эффективности деятельности предприятия	Прибыль, платежеспособность
Ориентация	Внутренняя и внешняя среда	Внутренняя среда
Измерение	Угрозы и возможности, вероятность и риск	Расходы и доходы, активы, капитал
Используемая информация	Внутренняя и внешняя	Внутренняя, стратегический контроллинг

Следует различать стратегический и оперативный контроллинг. Различия между ними представлены в таблице 2. Контроллинг как стратегический, так и оперативный подразумевает взаимодействие контроллера с менеджером. В случае с малым бизнесом эти должности объединены в одном лице. Тем самым внедрение стратегического управления на малых предприятиях вызывает проблему – как совместить в одном лице стратегическое и оперативное управление. Необходимо отметить, что стратегические и оперативные направления тесно связаны, потому что стратегические решения определяют основу оперативных измерений. С другой стороны, последствия оперативных решений для стратегии становятся очевидными из-за тесных взаимозависимостей. Таким образом, руководителю малого бизнеса необходимо иметь понимание главенства стратегии над принятием оперативных решений.

Концепция стратегического контроллинга. В своей книге «Практика контроллинга» основоположник дисциплины – А. Дайле не употребляет понятие стратегический контроллинг. Автор использует понятия стратегическое и диспозитивное планирование. Первое, в его понимании, это

Вернуться в каталог готовых дипломов и магистерских диссертаций
http://учебники.информ2000.рф/diplom.shtml

Узнайте стоимость написания на заказ студенческих и аспирантских работ
http://учебники.информ2000.рф/napisat-diplom.shtml

формулировка миссии предприятия, целевых показателей (доли рынка, ROI), стратегий (путей достижения целей), предпосылок (предположений о поведении клиентов, конкурентов, поставщиков), мероприятий (требований). Диспозитивным планированием он называет регулирование, позволяющее конкретным подразделениям держаться планового курса [31]. При обзоре других источников авторы пишут о стратегическом планировании в связке с контролем [24], [26], [27], [30]. Тем самым однозначного определения, позволяющего идентифицировать стратегический контроллинг нет.

Инструментами стратегического контроллинга называются SWOT-анализ, Gap-анализ, портфельный анализ и др. Рекомендуется использовать сбалансированные системы показателей, что является достаточно трудоемким для крупных развитых компаний, не говоря о малом бизнесе.

Ранее рассмотрев термин контроллинг, необходимо заключить, что данное понятие не имеет смысла без привязки к определенному виду управления. Это может быть управление проектами, персоналом, качеством, маркетинг, инновационный менеджмент, финансовый менеджмент, стратегический менеджмент, инвестиционный менеджмент, управление рисками, информационный менеджмент, экологический менеджмент и т.д. В зависимости от цели, которую преследует руководство компании, определяется соответствующий набор методов и инструментов для ее реализации. Таким образом, стратегический контроллинг поддерживает стратегическое управление. В рамках процесса стратегического управления стратегический контроллинг вовлечен в планирование, координацию, информационное обеспечение и контроль, охватывая весь процесс: от установления целевых показателей до реализации и контроля. Таким образом, контроллинг должен обеспечить адекватные инструменты стратегического управления. Задача информационного обеспечения сводится к обеспечению руководства информации для планирования [22, с. 211].

Логично будет предположить, что задачи контроля на уровне стратегического управления имеют определенную специфику. Это обусловлено

Вернуться в каталог готовых дипломов и магистерских диссертаций
http://учебники.информ2000.рф/diplom.shtml

Узнайте стоимость написания на заказ студенческих и аспирантских работ
http://учебники.информ2000.рф/napisat-diplom.shtml

тем, что стратегический контроль направлен на оценку пригодности стратегии для достижения поставленных целей. Что является принципиальным отличием от оперативного контроля, задача которого стоит в соблюдении правильности выполнения операций, функций и отдельных работ. Стратегический контроль направлен на оценку фактически проделанной работы по отношению к будущим перспективам. В результате может быть принято решение о корректировке как стратегии, так и целей организации. Рассмотрим следующие принципы стратегического контроля [4]:

- стратегический контроль должен быть сконцентрирован на окупаемости расходов по стратегическому проекту, а не на контроле бюджета. Расходы должны приводить к запланированным результатам.

- стратегический контроль предполагает установление контрольных точек, в которых необходимо сопоставить расходы и перспективы.

Так как стратегический контроль основывается на неопределенных расчетах, существенное значение для правильной оценки и своевременной корректировки имеет личностный фактор. В нашем случае этим фактором является предприниматель – владелец малого бизнеса.

Таким образом, стратегический контроллинг не должен быть нацелен на прошлое или настоящее, трактоваться, как стратегическое планирование и контроль показателей функционирования предприятия. Стратегический контроллинг должен отслеживать и сравнивать будущие потенциалы развития организации, для достижения поставленных целей, и как следствие получения конкурентных преимуществ и устранения ограничений внутренней среды препятствующей развитию предприятия. Учитывая вышеизложенное, дадим определение стратегическому контроллингу.

Стратегический контроллинг – это подсистема стратегического управления, реализующая функцию методологической поддержки, путем выявления стратегических ориентиров на основе анализа факторов внутренней и внешней среды, определения и формализации промежуточных и конечных

Вернуться в каталог готовых дипломов и магистерских диссертаций
http://учебники.информ2000.рф/diplom.shtml

Узнайте стоимость написания на заказ студенческих и аспирантских работ
http://учебники.информ2000.рф/napisat-diplom.shtml

необходимых результатов и разработки инициатив по их достижению, с целью устранения ограничений развития предприятия.

Механизм стратегического контроллинга. Главной целью в предпринимательской деятельности всегда остается прибыль. Причем прибыль не в краткосрочном периоде, а долгосрочном. Согласно теории перспектив владелец компании не склонен получить сегодня повышенную прибыль, рискуя завтра частью бизнеса или повышенными издержками. Тем самым необходимо уточнить, что целью предпринимателя является стабильная либо увеличивающаяся *прибыль в долгосрочной перспективе*. В связи с чем принятие стратегических решений всегда должно соотносится с выгодами и затратами, которые получит владелец малого бизнеса. Это будет служить решающим аргументом при принятии того или иного решения.

В связи с тем, что в малом бизнесе предприниматель, как правило, принимает решения самостоятельно либо стремится к этому, возможно сильное искажение информации, выводов и, как следствие, неверная интерпретация целей, путей развития. Стратегический контроллинг в данном случае должен стремится рассмотреть факторы, влияющие на деятельность предприятия с разных точек зрения, используя при этом метод абстрагирования. Тем самым, выступая инструментом повышения объективности стратегического управления.

Процесс стратегического контроллинга представлен на рисунке 2. Стратегический контроллинг начинается с определения факторов внешней и внутренней сред. Особенностью является то, что факторами, в данном случае, выступаю возможные стратегические ориентиры руководителя.

Далее следует этап оценки внешней среды, с учетом положительного и отрицательного влияния каждого фактора. После чего необходимо определить итоговое влияние отдельных факторов. Следующим этапом в процессе стратегического контроллинга выступает разработка прогноза по предполагаемым изменениям внешней среды. Руководитель малого предприятия находится в постоянном взаимодействии с внутренней и внешней

Вернуться в каталог готовых дипломов и магистерских диссертаций
http://учебники.информ2000.рф/diplom.shtml

Узнайте стоимость написания на заказ студенческих и аспирантских работ
http://учебники.информ2000.рф/napisat-diplom.shtml

средой предприятия. Таким образом, исходя из своего опыта как профессионального, так и бытового, менеджер может делать предположения по развитию факторов влияющих на деятельность предприятия. Исходя из каждого сценария, управленец оценивает факторы будущей внешней среды. Затем необходимо оценить внутренние факторы предприятия.

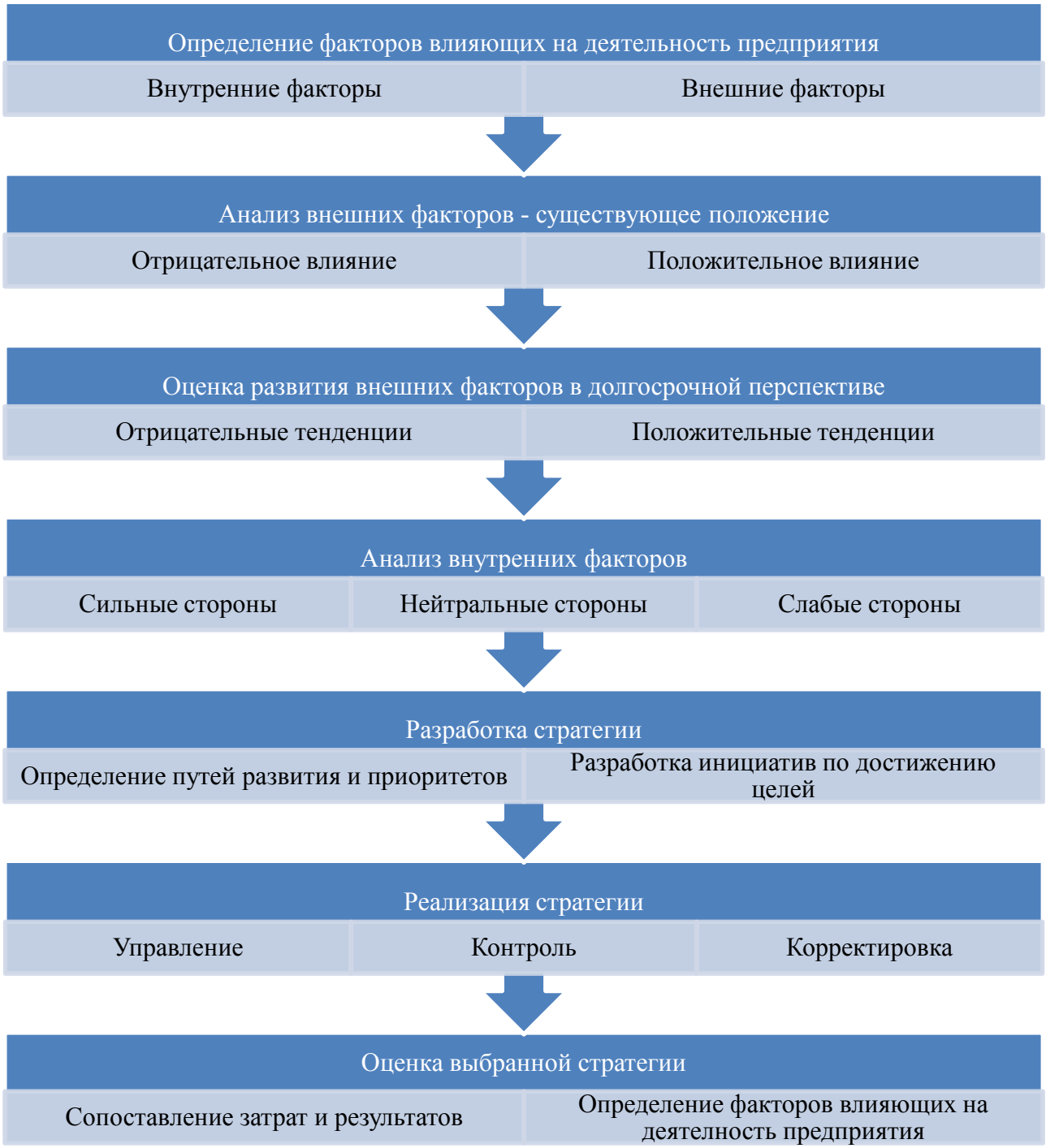


Рисунок 2 – Процесс стратегического контроллинга

Вернуться в каталог готовых дипломов и магистерских диссертаций
http://учебники.информ2000.рф/diplom.shtml

Узнайте стоимость написания на заказ студенческих и аспирантских работ
http://учебники.информ2000.рф/napisat-diplom.shtml

На основании полученных данных проводится анализ и выявляется, какие факторы могут благоприятно влиять, а какие угрожают деятельности предприятия. Тем самым могут быть предприняты действия, позволяющие в дальнейшем использовать потенциальные благоприятные факторы и уменьшить угрозу от негативных. Результаты анализа сильных и слабых сторон являются следствием влияния внешней среды. Получаемые значения указывают на положительный потенциал в развитии предприятия и возможные потери в будущем. Тем самым, полученный результат указывает, какие стороны предприятия необходимо просто поддерживать, укреплять либо развивать.

Таким образом, при помощи абстрагирования развитие предприятия рассматривается с разных сторон. В итоге руководитель малого бизнеса получает достаточно объективную картину развития внешних и внутренних факторов, влияющих на деятельность предприятия. Конечно, стоит учесть, что данный анализ должен проводить достаточно разносторонний, интеллектуально развитий и образованный человек.

Полученная методика предполагает установление неких контрольных точек. Через определенные промежутки времени менеджер получает относительные показатели настоящего положения факторов и предполагаемого будущего. Помимо сравнения данных показателей между собой, возможно, их сравнение с показателями прошлого периода. При сравнении существующих положений можно отследить эффективность выполнения поставленных планов, задач. Сравнение предполагаемого развития дает почву для совершенствования оценки факторов. Таким образом, можно анализировать и нарабатывать статистическую базу взаимозависимости факторов и контролировать развитие фирмы.

Потенциальные положительные эффекты стратегического контроллинга в малом бизнесе. В результате использования стратегического контроллинга предприятие получает ряд преимуществ:

- дает методику предсказания поведения внутренней и внешней среды,

Вернуться в каталог готовых дипломов и магистерских диссертаций
http://учебники.информ2000.рф/diplom.shtml

Узнайте стоимость написания на заказ студенческих и аспирантских работ
http://учебники.информ2000.рф/napisat-diplom.shtml

- вынуждает анализировать множество факторов, которые в дальнейшем исполняют роль стратегических ориентиров,

- позволяет охватить, объединить и проанализировать большое количество стратегических ориентиров,

- дает возможность оцифровать значения стратегических ориентиров, тем самым менеджер получает возможность анализа и контроля стратегического движения предприятия,

- в связи с тем, что руководитель предприятия самостоятельно интерпретирует информацию, стратегический контроллинг позволяет повысить уровень объективности, рассматривая проблему с разных сторон.

Таким образом, стратегический контроллинг позволяет укрепить позиции предприятия в долгосрочной перспективе. Положительным является простота проведения анализа, который не требует специальных знаний. Для применения рассмотренной методики необходимо исследовать и выявить основные стратегические ориентиры и специфику промышленных организаций малого бизнеса.

Выводы по первой главе.

1. Развитие современного стратегического менеджмента происходит весьма интенсивно и сопровождается появлением разнообразных моделей и концепций. В главе проанализированы научные концепции стратегического управления. История развития дисциплины показывает колебание исследований от фирмы к отрасли, рынку и обратно. Более поздние исследования и теории выглядят все более логично и обоснованно, тем самым дополняя и обогащая область стратегического управления. Методология исследований развивается в направлении от количественных к качественным показателям, от индукции к дедукции. Для современного стратегического управления характерно две особенности. Во-первых, это фокусирование на рыночных возможностях компании, поиске путей реализации потенциала организации. Во-вторых – оперативное реагирование на изменение внешней и

Вернуться в каталог готовых дипломов и магистерских диссертаций
http://учебники.информ2000.рф/diplom.shtml

Узнайте стоимость написания на заказ студенческих и аспирантских работ
http://учебники.информ2000.рф/napisat-diplom.shtml

внутренней сред, и как следствие, их использование для получения конкурентных преимуществ.

2. Проведен обзор теории перспектив и стратегических ориентиров. Определены основные понятия теории перспектив: эффект уверенности, эффект отражения, эффект изоляции, эффект границ категорий, эффект необратимых потерь, тематическая организация рационального мышления. Выявлены основные стратегические ориентиры руководителя: переменные внутренней среды, переменные внешней среды, время.

3. В главе проанализированы научные концепции контроллинга. Выявлено сходство и различие их основных положений. Исторически процесс развития контроллинга характеризуется особой спецификой, состоящей в том, что появление новых понятий не приводит к полному отрицанию существующих, а лишь демонстрирует ограниченность сферы их применения.

4. В результате анализа дано определение стратегического контроллинга, который определяется как подсистема стратегического управления, реализующая функцию методологической поддержки, путем выявления стратегических ориентиров на основе анализа факторов внутренней и внешней среды, определении и формализации промежуточных и конечных необходимых результатов и разработки инициатив по их достижению, с целью устранения ограничений развития предприятия.

5. Определен циклический процесс стратегического контроллинга состоящий из этапов определения, анализа внешних факторов и оценки их развития, анализа внутренних факторов, разработки / корректировки стратегии, реализации и оценки принятых инициатив.

Вернуться в каталог готовых дипломов и магистерских диссертаций
http://учебники.информ2000.рф/diplom.shtml

Узнайте стоимость написания на заказ студенческих и аспирантских работ
http://учебники.информ2000.рф/napisat-diplom.shtml

2. ИССЛЕДОВАНИЕ ОСОБЕННОСТЕЙ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ КАК СУБЪЕКТОВ СТРАТЕГИЧЕСКОГО КОНТРОЛЛИНГА

2.1 Анализ промышленных организаций малого бизнеса

Экономику государства можно рассматривать, как совокупность взаимосвязанных предприятий. Именно предприятия выполняют работы и услуги по производству и реализации продукции, тем самым преумножая национальные богатства. С макроэкономической позиции предприятия являются основой государства, дают возможность его существования за счет налогов и сборов, обеспечивают обороноспособность, увеличивают национальный доход, валовый внутренний продукт, берут на себя решение многих социальных проблем, как занятость, повышение благосостояния населения и т.д.

Малый бизнес в Европейском союзе. Согласно данным Eurostat в Европейском союзе (ЕС) насчитывается около 21 миллиона предприятий. При этом малое предпринимательство (включая микропредприятия) составляет подавляющее число предприятий. Так на 2013 год самое меньшее количество малых предприятий приходится на Германию и составляет около 97% от общего числа. В Греции данный показатель составляет практически 100%. При этом малым предпринимательством в Европе считаются фирмы с численностью персонала менее 50 человек, микропредприятия до 10 человек. Большим контрастом с Россией выглядит то, что крупные предприятия в Европейском союзе занимают менее 0,5% от численности. Средний бизнес насчитывает от 1,5% до 2,5%, в зависимости от страны.

На малых предприятиях работает более 135 миллионов экономически активных граждан Евросоюза, что в среднем составляет от 40% до 60% занятости по странам. Так наибольший процент в Греции, где на малый бизнес приходится 76% рабочих мест, наименьший в Великобритании, данный показатель составляет порядка 37% [37].

Вернуться в каталог готовых дипломов и магистерских диссертаций
http://учебники.информ2000.рф/diplom.shtml

Узнайте стоимость написания на заказ студенческих и аспирантских работ
http://учебники.информ2000.рф/napisat-diplom.shtml

Вклад малых предприятий в формирование добавленной стоимости по стране на 1 занятого работника составляет от 35% до 50% (рисунок 3). В связи с эффектом масштаба, добавленная стоимость в крупных компаниях, выше, чем малом и среднем бизнесе.

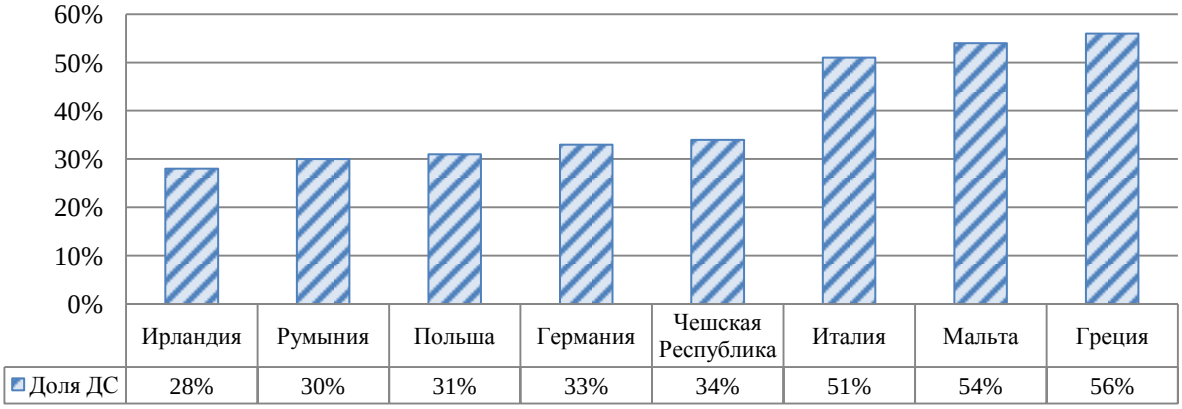


Рисунок 3 – Доля малых предприятий в добавленной стоимости страны на 1 работающего гражданина ЕС[6]

Малые и средние предприятия (МСП, SME) являются основой европейской экономики, обеспечивая большую часть рабочих мест. Erostat приводит существенные характеристики разных категорий бизнеса в Европейском Союзе. В среднем малые предприятия создают 39% от добавленной стоимости по странам и обеспечивают до 50% занятости. У крупных и средних предприятий данные показатели составляют 19%, 17% и 42%, 33% соответственно. Также следует отметить, что в среднем одно из пяти малых предприятий занимается инновационной деятельностью.

Таким образом, малое предпринимательство занимает важную место в макроэкономике европейских стран, обеспечивая занятость, увеличивая национальный доход, и является одним из драйверов инновационной деятельности.

Предпринимательство в России. В Российской Федерации на 2014 год насчитывается порядка 4,9 миллионов предприятий. Из них 89% или 4,2 миллионов предприятий являются частной собственностью. Государственная собственность составляет 7% (0,33 млн.), смешанная российская собственность

[6] Составлено по данным Eurostat

Вернуться в каталог готовых дипломов и магистерских диссертаций
http://учебники.информ2000.рф/diplom.shtml

Узнайте стоимость написания на заказ студенческих и аспирантских работ
http://учебники.информ2000.рф/napisat-diplom.shtml

1%, остальные прочие виды собственности. Для сравнения с ЕС доля малого бизнеса в России с учетом микропредприятий на 2014 год составляет около 43% или 2,1 миллиона предприятий. Уровень среднесписочной численности работников равняется 10,8 миллионам человек или 15% от общего числа занятого в экономике населения (всего 71,5 миллионов человек на 2014 год), что значительно ниже европейских показателей. Следует учесть, что малый бизнес в ЕС на 97% состоит из микропредприятий, с численностью работников в среднем 2-3 человека. Аналогичные показатели получены и по России – 89%. Общая годовая выручка предприятий в 2014 году составил 129,2 триллионов рублей, когда как оборот малого бизнеса всего 26,4 трлн. рублей, что составляет около 20% [38]. Таким образом можно заключить, что в отличие от Европейского союза малый бизнес в России недостаточно развит. Что является следствием государственной политики, ориентированной на экспорт сырья.

Промышленные предприятия. Согласно Федеральной службе государственной статистики к промышленности относятся: добыча полезных ископаемых (ДПИ), обрабатывающие производства (ОП), производство и распределение электроэнергии, газа и воды (ПРЭГВ). Иные виды промышленной деятельности, как кондиционирование воздуха, водоснабжение, водоотведение, организация сбора и утилизации отходов, ликвидация загрязнений не выделяются. Так общая численность предприятий занятых в добыче полезных ископаемых, составляет 17,8 тысяч (0,4% от общего числа организаций), в обрабатывающих производствах 403,1 тысяч (8%), в производстве и распределении электроэнергии, газа и воды 32,6 тысяч (0,6%). Таким образом, большая часть предприятий в России не занята в производстве.

Оборот промышленных предприятий достигает 40% от общей выручки по стране или 45-50 триллионов рублей в год (таблица 4). Оставшиеся 60% или 70-80 триллионов рублей приходятся на иные сферы деятельности: строительство, оптовую и розничную торговлю, гостиницы, рестораны, транспорт и связь, финансовую деятельность, операции с недвижимым имуществом, страхование,

Вернуться в каталог готовых дипломов и магистерских диссертаций
http://учебники.информ2000.рф/diplom.shtml

Узнайте стоимость написания на заказ студенческих и аспирантских работ
http://учебники.информ2000.рф/napisat-diplom.shtml

образование, здравоохранение, предоставление коммунальных, прочих услуг и т.д.

Таблица 3 – Годовой оборот промышленных организаций[7]

Год	Оборот организаций, млрд. рублей / %	в т.ч. промышленные предприятия	ДПИ	ОП	ПРЭГВ	Итого промышленные предприятия
2010	81 196,1		6 248,7	18 761,4	5 483,7	30 493,8
	100,0		7,7	23,1	6,8	37,6
2011	99 978,4		8 267,0	23 940,0	6 424,1	38 631,1
	100,0		8,3	23,9	6,4	38,6
2012	111 582,0		8 906,1	26 308,3	6 627,4	41 841,8
	100,0		8,0	23,6	5,9	37,5
2013	114 625,7		9 176,5	29 520,1	7 187,2	45 883,8
	100,0		8,0	25,8	6,3	40,0
2014	129 195,0		9 777,3	32 019,6	7 648,0	49 444,9
	100,0		7,6	24,8	5,9	38,3

В структуре малого предпринимательства самым распространенным видом бизнеса является оптовая и розничная торговля, ремонт транспорта и оборудования (рисунок 3). Причем на данный вид деятельности приходится до 60% (15,4 трлн. рублей на 2014 год) в общей годовой выручке по малому предпринимательству. Среди субъектов малого предпринимательства промышленные предприятия не имеют лидирующих позиций не по количеству предприятий, не по годовой выручке. Самой распространенной промышленной деятельностью в малом бизнесе являются обрабатывающие производства. По численности и годовой выручке ОП располагаются на четвертом месте, после торговли, строительства и операций с недвижимостью (200 тыс. предприятий, 2,5 трлн. рублей). Другие виды промышленной деятельности, такие как добыча полезных ископаемых и производство и распределение электроэнергии, газа и воды занимают весьма незначительные позиции в структуре малого предпринимательства. ДПИ имеет показатели годовой выручки около 113 млрд. рублей, численности 7,7 тыс. предприятий или 0,4% от соответствующих

[7] Составлено по данным статистического сборника Росстат «Российский статистический ежегодник. 2015

Вернуться в каталог готовых дипломов и магистерских диссертаций
http://учебники.информ2000.рф/diplom.shtml

Узнайте стоимость написания на заказ студенческих и аспирантских работ
http://учебники.информ2000.рф/napisat-diplom.shtml

совокупных показателей. ПРЭГВ данные значения составляют 172 млрд. рублей и 13,1 тыс. предприятий или 0,7% и 0,6% соответственно.

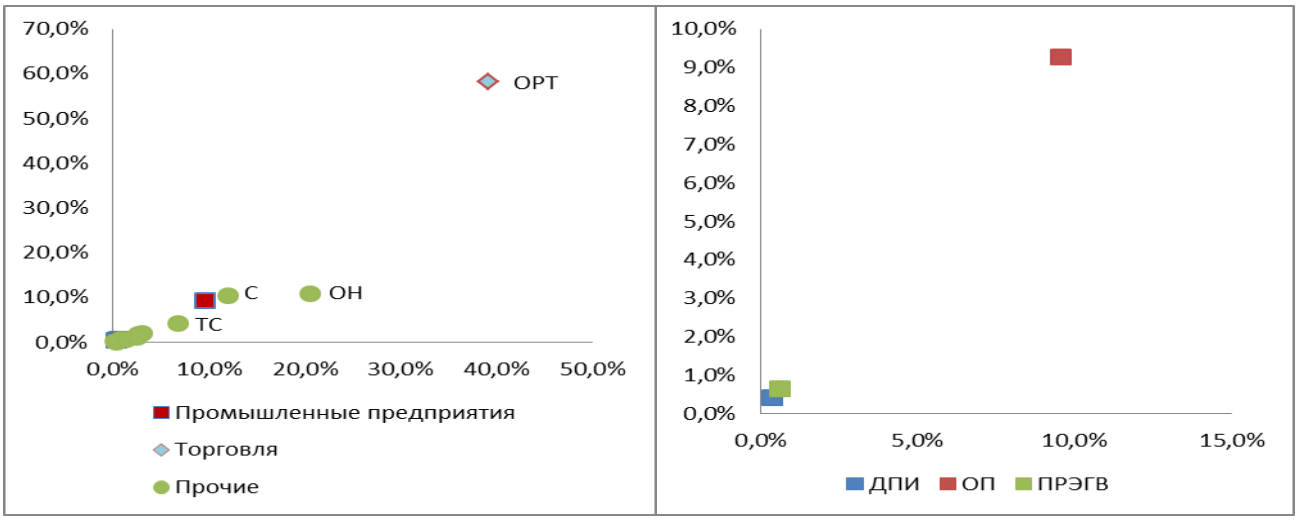


Рисунок 4 – Соотношение малых предприятий по доле численности и годовой выручки (по оси абсцисс – доля в общей численности, по оси ординат – доля в общей годовой выручке)

В контексте структуры малого бизнеса интересна география хозяйственных связей малых предприятий (таблицы 4, 5). Несмотря на то, что приведенные данные получены в 2001 году, нет веских оснований предполагать серьезные структурные изменения субъектов малого предпринимательства.

Таблица 4 – География хозяйственных связей малых предприятий (закупки)[8].

Закупки	По трем регионам, %	Пермь, %	Тверь, %	Псков, %
Город, село	44,6	61,3	38,1	33,4
Область	13,8	14,3	12,1	15,0
Федеральный округ	11,8	4,8	22,0	8,3
РФ	22,6	16,6	22,4	30,0
Страны СНГ	0,9	1,9	0,4	0,2
Дальнее зарубежье	3,9	1,1	5,1	5,6
Итого	100%	100%	100%	100%

Рассмотрев данные показатели можно сделать следующие заключения. По части снабжения субъекты малого предпринимательства ничем не ограничены. Решение о закупке происходит по принципу удобства и экономии. По части сбыта субъекты малого предпринимательства тяготеют к местным рынкам (город, область). Реализация ограничена конкуренцией. Таким образом, малому предприятию в первую очередь необходимо развивать свои

[8] По данным http://smerus.rcsme.ru/rus/surveys.htm

Вернуться в каталог готовых дипломов и магистерских диссертаций
http://учебники.информ2000.рф/diplom.shtml

Узнайте стоимость написания на заказ студенческих и аспирантских работ
http://учебники.информ2000.рф/napisat-diplom.shtml

конкурентные преимущества для защиты своей доли рынка от существующих или потенциальных конкурентов.

Таблица 5 – География хозяйственных связей малых предприятий (сбыт)[9].

Сбыт	По трем регионам, %	Пермь, %	Тверь, %	Псков, %
Город, село	62,2	70,4	58,5	57,2
Область	18,9	21,2	16,7	18,9
Федеральный округ	4,0	1,5	6,9	3,6
РФ	10,8	5,7	16,5	9,9
Страны СНГ	1,1	0,7	0,8	1,9
Дальнее зарубежье	2,4	0,5	0,8	6,3
Итого	100%	100%	100%	100%

Таким образом, исходя из рассмотренного материала, необходимо заключить, что производственные предприятия тяготеют к среднему и крупному бизнесу. В свою очередь, промышленные организации малого бизнеса занимают узкие продуктовые нишы и / или территориально ограниченны. Малую долю предприятий данного типа, в отличие, например от торговли, можно объяснить сложностью организации производства, необходимостью привлечения значительных средств на приобретение оборудования, длительностью организации производственного процесса. Рассмотренные положения в связке с высоким риском потерять бизнес при появлении на рынке новых конкурентов указывает на непривлекательность производственной деятельности в малом бизнесе.

2.2 Масштабы деятельности малых промышленных предприятий.

Рассматривая масштабы деятельности малого бизнеса, нельзя не отметить вопросы о государственном стимулировании, в частности вопросы систем налогообложения. Так в российской общественности укоренилась взаимосвязь малого бизнеса и налогообложение. Существует три системы упрощенного налогообложения: единый налог на вмененный доход (ЕНВД), упрощенная система налогообложения (УСН) и единый сельскохозяйственный налог (ЕСН). В связи с определенными видами деятельности для промышленных предприятий применима только УСН. Согласно пункту 26.2 Налогового

[9] По данным http://smerus.rcsme.ru/rus/surveys.htm

Вернуться в каталог готовых дипломов и магистерских диссертаций
http://учебники.информ2000.рф/diplom.shtml

Узнайте стоимость написания на заказ студенческих и аспирантских работ
http://учебники.информ2000.рф/napisat-diplom.shtml

кодекса РФ применение упрощенной системы налогообложения организациями предусматривает их освобождение от обязанности по уплате налога на прибыль организаций, налога на имущество организаций и налога на добавленную стоимость (за рядом исключений). В случае, если объектом налогообложения являются доходы, налоговая ставка устанавливается в размере 6 процентов (в зависимости от субъекта РФ 1-6 %), если объектом налогообложения являются доходы, уменьшенные на величину расходов, налоговая ставка устанавливается в размере 15 процентов (в зависимости от субъекта РФ 5-15 %). Существенным в УСН является то, что государство не контролирует расходы предприятий, что облегчает деятельность компании в плане ведения бухгалтерского учета. При выплате процентов с дохода, налоговую службу интересует только количество денежных средств поступивших на расчетный счет либо кассу предприятия, при выплате разницы между доходами и расходами к учету принимается только часть затрат. Как и в рассмотренном ранее ФЗ предприятия должны удовлетворять ряду критериев:

- ✓ Перейти на УСН разрешается, если за предыдущие 9 месяцев работы доход не превышает 45 млн. рублей, а сохранить данный статус, если годовой доход составляет не более 60 млн. рублей, без учета коэффициента-дефлятора. В 2016 году коэффициент составляет 1,329, т.е. годовой доход не должен превышать 79,74 млн. рублей,
- ✓ Средняя численность работников за налоговый (отчетный) период до 100 человек,
- ✓ Доля участия других организаций составляет не более 25 процентов,
- ✓ Остаточная стоимость основных средств не более 100 млн. рублей,
- ✓ Не вправе применять упрощенную систему налогообложения:

- организации, имеющие филиалы,
- казенные и бюджетные учреждения,
- иностранные организации,
- по видам деятельности: банки, страховщики, негосударственные пенсионные фонды, инвестиционные фонды, профессиональные участники

Вернуться в каталог готовых дипломов и магистерских диссертаций
http://учебники.информ2000.рф/diplom.shtml

Узнайте стоимость написания на заказ студенческих и аспирантских работ
http://учебники.информ2000.рф/napisat-diplom.shtml

рынка ценных бумаг, ломбарды, организации и индивидуальные предприниматели, занимающиеся производством подакцизных товаров, а также добычей и реализацией полезных ископаемых, за исключением общераспространенных полезных ископаемых, организации, осуществляющие деятельность по организации и проведению азартных игр, нотариусы, занимающиеся частной практикой, адвокаты, учредившие адвокатские кабинеты, а также иные формы адвокатских образований, организации, являющиеся участниками соглашений о разделе продукции, микрофинансовые организации, частные агентства занятости, осуществляющие деятельность по предоставлению труда работников (персонала).

Следует отметить несоответствие критериев малого предпринимательства и организаций подпадающих под специальные налоговые системы. В связи, с чем возникает гипотеза, что предприниматель склонен к скрытию финансовой информации, и, как следствие, малый бизнес подстраивается под критерии УСН.

Для проверки выдвинутой гипотезы обратимся к статистическому сборнику «Малое и среднее предпринимательство в России 2015». Отнесение субъектов к малому предпринимательству в сборнике производилось в соответствии с критериями, установленными Федеральным законом от 24 июля 2007 г. № 209-ФЗ «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации» в предыдущей редакции:

– численность работников до 100 человек (до 15 для микропредприятий),

– предельные значения выручки до 400 млн. рублей (до 60 для микропредприятий),

– к субъектам малого предпринимательства были включены все юридические лица с долей участия иных организаций не более 25%.

Сборник содержит данные по видам экономической деятельности, включая количество предприятий, численность сотрудников, годовой оборот и т.д. Как видно из таблицы 6 самые многочисленные представители промышленных малых предприятий - обрабатывающие производства, при

Вернуться в каталог готовых дипломов и магистерских диссертаций
http://учебники.информ2000.рф/diplom.shtml

Узнайте стоимость написания на заказ студенческих и аспирантских работ
http://учебники.информ2000.рф/napisat-diplom.shtml

диапазоне оборота до 400 млн. рублей имеют выручку от 42,5 до 53,5млн. рублей, что подпадает под микропредприятия (рисунок 5).

Таблица 6 – Статистические показатели малых обрабатывающих предприятий

Обрабатывающие производства					
Наименование	2010	2011	2012	2013	2014
Число предрпиятий, единиц					
Малые предприятия	32 570,00	34 943,00	35 414,00	33 962,00	33 630,00
Микропредприятия	124 043,00	136 325,00	156 203,00	161 940,00	166 313,00
Итого	156 613,00	171 268,00	191 617,00	195 902,00	199 943,00
Численность работников, тыс. человек					
Малые предприятия	1 111,21	1 170,70	1 126,57	1 135,67	1 105,63
Микропредприятия	334,89	372,10	415,53	432,13	441,41
Итого	1 446,10	1 542,80	1 542,10	1 567,79	1 547,04
Оборот, млрд. рублей					
Малые предприятия	1 383,97	1 527,60	1 614,11	1 700,65	1 801,84
Микропредприятия	391,12	480,30	591,99	622,09	657,34
Итого	1 775,09	2 007,90	2 206,10	2 322,74	2 459,18
Средние показатели на 1 предприятие					
Малые предприятия					
По обороту, млн. рублей	42,49	43,72	45,58	50,07	53,58
По численности, человек	34,12	33,50	31,81	33,44	32,88
Микропредприятия					
По обороту, млн. рублей	3,15	3,52	3,79	3,84	3,95
По численности, человек	2,70	2,73	2,66	2,67	2,65
Лимит по обороту УСН, млн. рублей	60,00	60,00	60,00	60,00	64,02

Единственный критерий, по которому предприятия переходят в разряд малого бизнеса - это численность персонала в диапазоне от 15 до 100 человек, среднее значение 32-35 человек. Микропредприятия имеют низкие показатели, как по обороту, так и по численности сотрудников, и скорее всего, относятся к группе мелких ремесел. Следует отметить, что для малого промышленного предпринимательства обрабатывающие производства, являются наиболее распространенным видом деятельности, в связи с чем приведенные расчеты являются значимыми.

Вернуться в каталог готовых дипломов и магистерских диссертаций
http://учебники.информ2000.рф/diplom.shtml

Узнайте стоимость написания на заказ студенческих и аспирантских работ
http://учебники.информ2000.рф/napisat-diplom.shtml

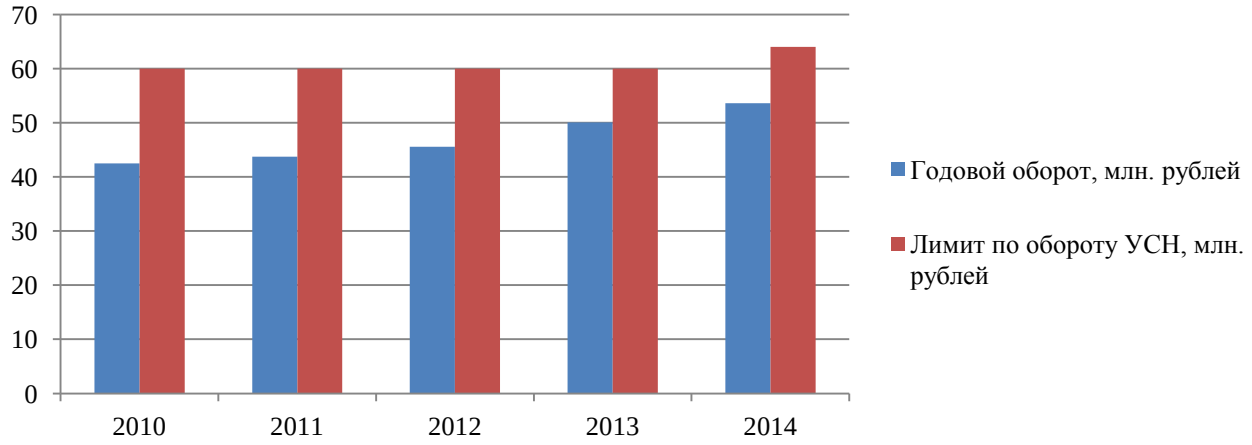


Рисунок 5 – Показатели выручки малых предприятий обрабатывающих производств относительно лимита по упрощенной системе налогообложения

В таблицах 7, 8 приведены данные по промышленным организациям, занятым в добыче полезных ископаемых и производстве и распространении электроэнергии, газа, воды.

Таблица 7 – Статистические показатели малых предприятий по добыче полезных ископаемых

Наименование	2010	2011	2012	2013	2014
Добыча полезных ископаемых					
Число предрпиятий, единиц					
Малые предприятия	941,00	1 079,00	1 037,00	1 025,00	1 043,00
Микропредприятия	4 769,00	5 139,00	6 015,00	6 217,00	6 624,00
Итого	5 710,00	6 218,00	7 052,00	7 242,00	7 667,00
Численность работников, тыс. человек					
Малые предприятия	33,10	38,20	37,90	36,70	36,40
Микропредприятия	7,00	8,20	9,90	10,10	13,30
Итого	40,10	46,40	47,80	46,80	49,70
Оборот, млрд. рублей					
Малые предприятия	54,20	71,10	83,60	82,20	84,60
Микропредприятия	11,50	14,70	20,70	25,70	28,90
Итого	65,70	85,80	104,30	107,90	113,50
Средние показатели на 1 предприятие					
Малые предприятия					
По обороту, млн. рублей	57,60	65,89	80,62	80,20	81,11
По численности, человек	35,18	35,40	36,55	35,80	34,90
Микропредприятия					
По обороту, млн. рублей	2,41	2,86	3,44	4,13	4,36
По численности, человек	1,47	1,60	1,65	1,62	2,01

Вернуться в каталог готовых дипломов и магистерских диссертаций
http://учебники.информ2000.рф/diplom.shtml

Узнайте стоимость написания на заказ студенческих и аспирантских работ
http://учебники.информ2000.рф/napisat-diplom.shtml

Как видно из приведенных расчетов малые предприятия по добыче полезных ископаемых с 2012 года превышают лимит по выручке УСН. Отклонение в более чем 30% объясняется тем, что помимо предприятий использующих УСН, статистические показатели «разбавляют» организации, которым использование упрощенной системы запрещено. Как было указано ранее, данную систему не могут использовать предприятия занимающиеся добычей и реализацией полезных ископаемых, за исключением общераспространенных полезных ископаемых[10].

Таблица 8 – Статистические показатели малых предприятий по производству и распределению электроэнергии, газа и воды

Наименование	2010	2011	2012	2013	2014
Производство и распределение электроэнергии, газа и воды					
Число предрпиятий, единиц					
Малые предприятия	3 198,00	3 310,00	3 493,00	3 411,00	3 405,00
Микропредприятия	7 341,00	8 117,00	9 196,00	9 341,00	9 698,00
Итого	10 539,00	11 427,00	12 689,00	12 752,00	13 103,00
Численность работников, тыс. человек					
Малые предприятия	122,00	119,70	109,30	113,70	113,40
Микропредприятия	17,60	24,80	25,80	25,80	28,70
Итого	139,60	144,50	135,10	139,50	142,10
Оборот, млрд. рублей					
Малые предприятия	92,30	96,60	98,50	118,50	123,40
Микропредприятия	21,10	27,10	34,70	36,70	49,40
Итого	113,40	123,70	133,20	155,20	172,80
Средние показатели на 1 предприятие					
Малые предприятия					
По обороту, млн. рублей	28,86	29,18	28,20	34,74	36,24
По численности, человек	38,15	36,16	31,29	33,33	33,30
Микропредприятия					
По обороту, млн. рублей	3,15	3,52	3,79	3,84	3,95
По численности, человек	2,70	2,73	2,66	2,67	2,65

В свою очередь предприятия по производству и распределению электроэнергии, газа и воды подтверждают использование УСН, хотя оборот на

[10] Согласно распоряжению МПР РФ от 07.02.2003 N 47-р "Об утверждении "Временных методических рекомендаций по подготовке и рассмотрению материалов, связанных с формированием…" к общераспространенным полезным ископаемым относятся неметаллические и горючие полезные ископаемые (галька, гравий, валуны, гипс, глины, сланцы (кроме горючих), суглинки (кроме используемых в цементной промышленности), торф и т.д.).

Вернуться в каталог готовых дипломов и магистерских диссертаций
http://учебники.информ2000.рф/diplom.shtml

Узнайте стоимость написания на заказ студенческих и аспирантских работ
http://учебники.информ2000.рф/napisat-diplom.shtml

1 компанию в среднем более чем на 30% меньше по сравнению с обрабатывающими производствами. В среднем, по трем рассмотренным отраслям промышленности предприятия придерживаются лимитов по выручке для УСН (рисунок 6).

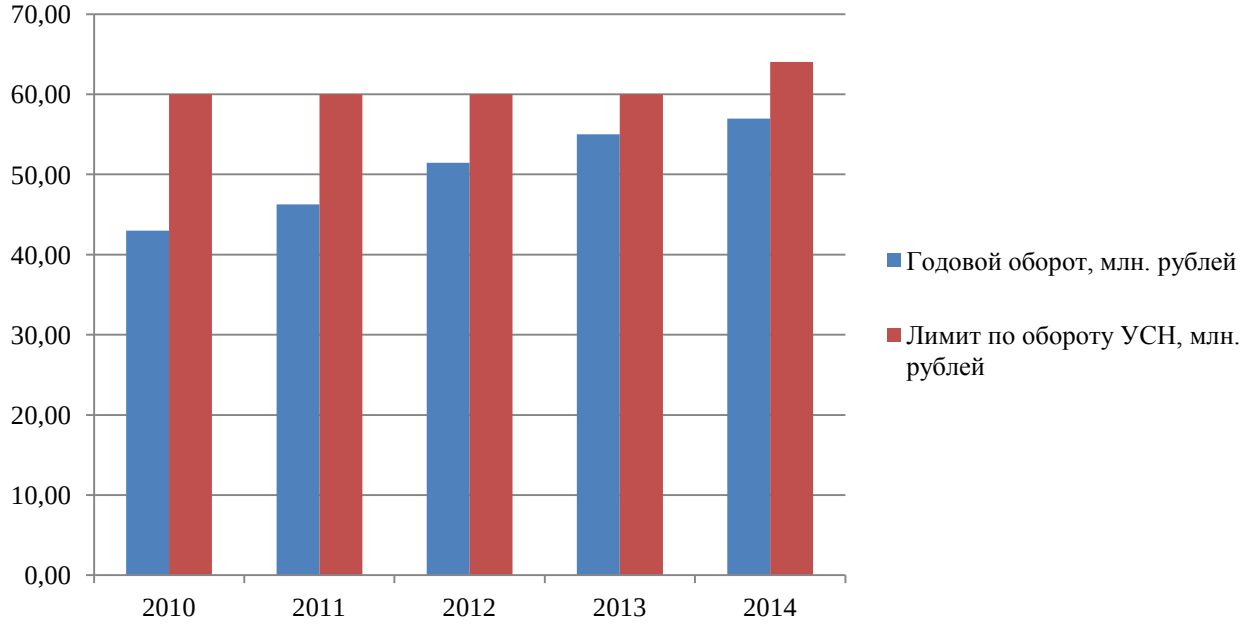


Рисунок 6 – Средние показатели выручки малых предприятий относительно лимита по упрощенной системе налогообложения

Констатируя изложенное, можно заключить, что гипотеза подтверждена. Собственник будет сдерживать «официальный» рост дохода, количества сотрудников, основных средств и т.д., что может привести, например, к искусственному увеличению числа подконтрольных предприятий, подпадающих под данные условия, либо к уходу в «теневую» экономику.

По численности персонала рассмотренные виды экономической деятельности находятся в диапазоне 30-40 человек на 1 организацию, что также находится в рамках выдвинутой гипотезы. Далее рассмотрим остаточную стоимость основных средств. Данный параметр мы можем изучить, используя показатели внеоборотных активов малых промышленных предприятий. В Таблице 9 представлены данные, из которых очевидно, что малые промышленные предприятия проходят по лимиту основных средств до 100 млн. рублей. Стоит отметить, что в среднем стоимость внеоборотных активов

Вернуться в каталог готовых дипломов и магистерских диссертаций
http://учебники.информ2000.рф/diplom.shtml

Узнайте стоимость написания на заказ студенческих и аспирантских работ
http://учебники.информ2000.рф/napisat-diplom.shtml

невелика по сравнению с лимитом, особенно в обрабатывающей и производящих энергию производствах.

Таблица 9 – Внеоборотные активы малых промышленных организаций, млрд. рублей

Наименование	Добыча полезных ископаемых		Обрабатывающие производства		Производство и распределение электроэнергии, газа и воды		Среднее значение на 1 предприятие
	всего	на 1 пр.	всего	на 1 пр.	всего	на 1 пр.	
2010							
Малые предприятия	42,60	0,045	194,30	0,006	12,80	0,004	18,41
Микропредприятия	26,40	0,006	152,70	0,001	10,00	0,001	2,71
Итого	69,00	0,012	347,00	0,002	22,80	0,002	5,49
2011							
Малые предприятия	37,40	0,035	228,60	0,007	17,10	0,005	15,46
Микропредприятия	59,30	0,012	144,00	0,001	8,80	0,001	4,56
Итого	96,70	0,016	372,60	0,002	25,90	0,002	6,66
2012							
Малые предприятия	37,20	0,036	254,30	0,007	20,30	0,006	16,29
Микропредприятия	50,20	0,008	578,40	0,004	21,40	0,002	4,79
Итого	87,40	0,012	832,70	0,004	41,70	0,003	6,68
2013							
Малые предприятия	62,50	0,061	364,00	0,011	28,60	0,008	26,69
Микропредприятия	51,60	0,008	631,80	0,004	35,00	0,004	5,32
Итого	114,10	0,016	995,80	0,005	63,60	0,005	8,61
2014							
Малые предприятия	68,20	0,065	367,60	0,011	37,40	0,011	29,10
Микропредприятия	65,20	0,010	355,90	0,002	34,20	0,004	5,17
Итого	133,40	0,017	723,50	0,004	71,60	0,005	8,83

Подводя итог, необходимо заключить, что в настоящее время промышленные организации малого бизнеса могут быть определены, как синтез понятий субъектов промышленной деятельности, малого предпринимательства и критериев налогового кодекса. Это юридические лица, занятые в добыче полезных ископаемых, обрабатывающем производстве, обеспечении электрической энергией, газом и паром, кондиционировании воздуха, водоснабжении, водоотведении, организации сбора и утилизации отходов, а также ликвидации загрязнений, подпадающие под критерии использования упрощенной системы налогообложения согласно НК РФ. Таким

Вернуться в каталог готовых дипломов и магистерских диссертаций
http://учебники.информ2000.рф/diplom.shtml

Узнайте стоимость написания на заказ студенческих и аспирантских работ
http://учебники.информ2000.рф/napisat-diplom.shtml

образом, УСН является фактором ограничивающим развитие малого предпринимательства, подталкивая предпринимателей к «уловкам» по сокрытию реальных масштабов своей деятельности. Критерии отнесения предприятий, к малому бизнесу утвержденные в Федеральном законе от 24 июля 2007 г. № 209-ФЗ «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации» не соответствуют существующим реалиям. Представители малого бизнеса ориентируются на критерии упрощенной системы налогообложения, в особенности по показателям выручки. Для решения описанной проблемы в первую очередь необходимо установить единые критерии, а именно увеличить численные показатели выручки в налоговом учете до уровня указанном в ФЗ от 24.07.2007 N 209-ФЗ. Обнаруженное несоответствие является прямым подтверждением ложной интерпретации государственными органами получаемых данных. В то время когда на 1 малое промышленное предприятие в 2014 году приходится 57 млн. рублей выручки, 34 сотрудника, озвучиваются значения до 400 млн. рублей и 100 человек персонала соответственно.

2.3 Анализ деятельности малых промышленных предприятий

По данным статистики основными трудностями в развитии малого бизнеса являются недостаток финансовых средств и высокие ставки по кредитованию. В условиях нестабильности политической и экономической окружающей среды правильное финансовое планирование становится одним из основополагающих факторов выживания. Что особенно актуально в промышленном производстве, где доля материальных затрат весьма высока. Так в обрабатывающем производстве расходы на материалы и сырье, топливо и энергию составляют от 70% общих затрат по предприятию.

Финансовый результат[11]. Рассмотрим финансовое положение малого бизнеса. В 2014 году 1 219 954 компаний или 80% от общего количества малых

[11] По данным статистического сборника Росстат «Малое и среднее предпринимательство в России. 2015»

Вернуться в каталог готовых дипломов и магистерских диссертаций
http://учебники.информ2000.рф/diplom.shtml

Узнайте стоимость написания на заказ студенческих и аспирантских работ
http://учебники.информ2000.рф/napisat-diplom.shtml

предприятий закончили год с прибылью, 310 340 или 20% сработали в убыток. Общая прибыль по компаниям составила 2,5 трлн. рублей, убыток 1,3 трлн. рублей. Причем в среднем прибыль на 1 организацию составила около 2 млн. рублей, когда как убыток 4,3 млн. рублей. В таблице 10 представлены средние показатели прибыли и убытков по видам экономической деятельности предприятий. Самым выгодным видом деятельности оказалось рыболовство и рыбоводство с показателем средней прибыли на 1 прибыльное предприятие в 7,1 млн. рублей. Самые большие убытки на 1 убыточную организацию понесли компании занятые в добыче полезных ископаемых с 8,6 млн. рублей убытка, рыбоводстве с 6,5 млн. рублей и сельское хозяйство с 6,1 млн. рублей. Наименьшее количество убыточных фирм 16,6 % или 93 857 приходилось на оптовую, розничную торговлю, ремонт. На втором месте па данным показателям строительство с долей убыточных организаций 19,1% или 33 307. Наибольшее количество убыточных фирм пришлось на производство и распределение электроэнергии, газа и воды (31,3%), добычу полезных ископаемых (30,6%) и рыбоводство (29,1%). Самими малыми показателями прибыли и убытка оказалось образование в среднем с 600 тыс. рублей.

Необходимо отметить симметрию в соотношениях прибыль - прибыльные предприятия и убыток - убыточные предприятия в общих показателях малого бизнеса (рисунок 7). Так 263 704 компаний занимающихся операциями с недвижимостью, что составляет 21,7% от общего числа малых предприятий, получили 858 млрд. рублей или 35,3% от общей прибыли по малому бизнесу. В тоже время убыточных предприятий по данной деятельности 80 639 или 26,2% от общего количества, с убытком в 402 млрд. рублей или 38,9% в целом по малому бизнесу. Как видно из диаграммы торговля является менее рискованным бизнесом, но и менее прибыльным. От торговли и недвижимости отдельно стоят строительство, обрабатывающие производства и транспорт и связь. Все остальные виды деятельности в отдельности занимают незначительные доли как по численности, так по прибыли и убытку.

Вернуться в каталог готовых дипломов и магистерских диссертаций
http://учебники.информ2000.рф/diplom.shtml

Узнайте стоимость написания на заказ студенческих и аспирантских работ
http://учебники.информ2000.рф/napisat-diplom.shtml

Таблица 10 – Показатели финансового результата деятельности малых предприятий по видам экономической деятельности

Прибыль / Убыток на 1 прибыльное / убыточное предприятие, млн. рублей					
Доля прибыльных / убыточных предприятий					
СХ	2,7	-6,1	ГР	1,8	-3,1
	77,6%	22,4%		74,3%	25,7%
Р	7,1	-6,5	ТС	2,0	-2,8
	70,9%	29,1%		78,3%	21,7%
ДПИ	3,3	-8,6	ОН	3,3	-5,0
	69,4%	30,6%		76,6%	23,4%
ОП	1,8	-3,0	НИР	2,5	-2,0
	79,3%	20,7%		75,1%	24,9%
ПРЭГВ	2,0	-3,7	О	0,6	-0,6
	68,7%	31,3%		74,4%	25,6%
С	1,7	-3,2	ЗПСУ	1,6	-1,5
	80,9%	19,1%		76,3%	23,7%
ОРТ	1,4	-2,2	ПР	1,5	-2,3
	83,3%	16,7%		74,3%	25,7%

Наиболее распространенным видом промышленности в малом бизнесе является обрабатывающее производство. По данным 2014 года можно увидеть практически симметрию соотношения долей предприятий и их финансового результата. В целом по доле в численности (9,9%) ОП идут после ОРТ, ОН и С (37,1%, 26,6%, 11,5%). По показателям сальдированного финансового результата ОП также занимают четвертую позицию с показателем 124 млрд. рублей. Однако значение сальдированного финансового результата на 1 предприятие ОП составляет 1,2 млн. рублей, что соответствует седьмому месту. На 1 месте ПРЭГВ со значением 4,4 млн. рублей, на втором - образование с 3,3 млн. рублей. Интересно отметить, что ОН по данному показателю находится в числе последних, со значением 750 тыс. рублей. Единственное отрицательное сальдо было получено в ДПИ и составляет 1,9 млрд. рублей в общем или 2,9 млн. рублей на 1 предприятие.

Вернуться в каталог готовых дипломов и магистерских диссертаций
http://учебники.информ2000.рф/diplom.shtml

Узнайте стоимость написания на заказ студенческих и аспирантских работ
http://учебники.информ2000.рф/napisat-diplom.shtml

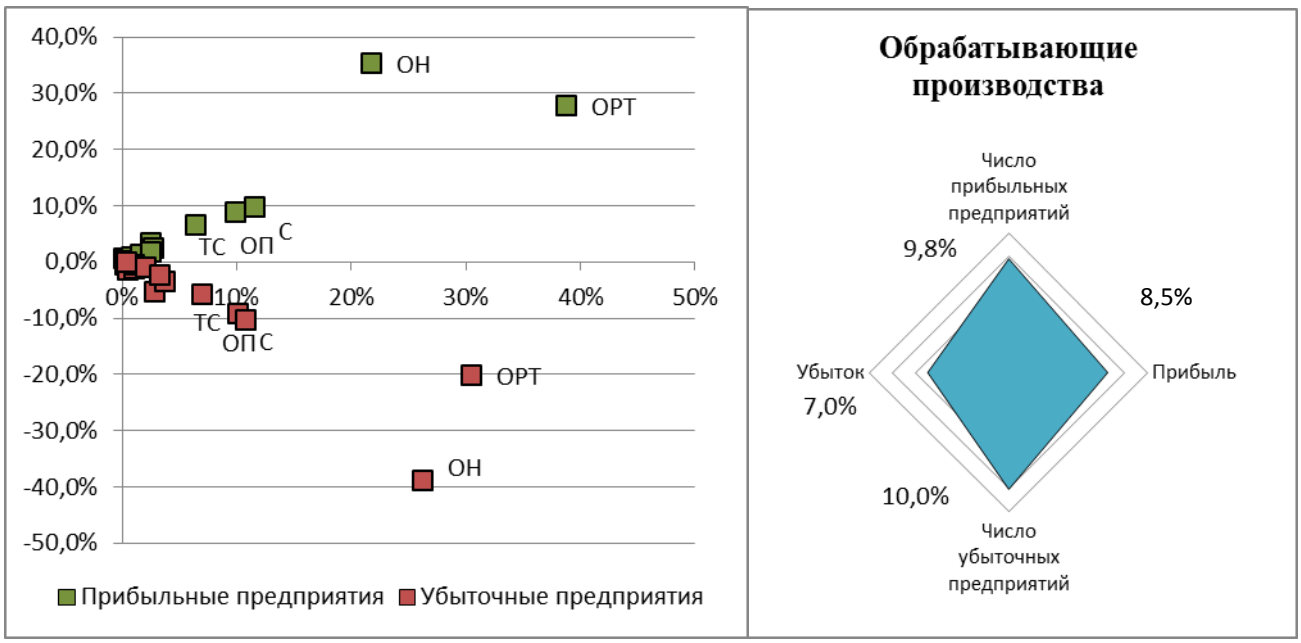


Рисунок 7 – Соотношение прибыль – прибыльные предприятия, убыток – убыточные предприятия за 2014 год

Рентабельность[12]**.** По статистическим данным с 2010 года наблюдается тренд на снижение рентабельности по российским предприятиям (рисунок 8). Самым доходным видом деятельности является добыча полезных ископаемых. Производство и распределение электроэнергии, газа и воды показывает самые непривлекательные показатели доходности. Значение рентабельности обрабатывающих производств чуть выше, нежели в среднем по другим видам экономической деятельности и в 2014 году достигает 10%.

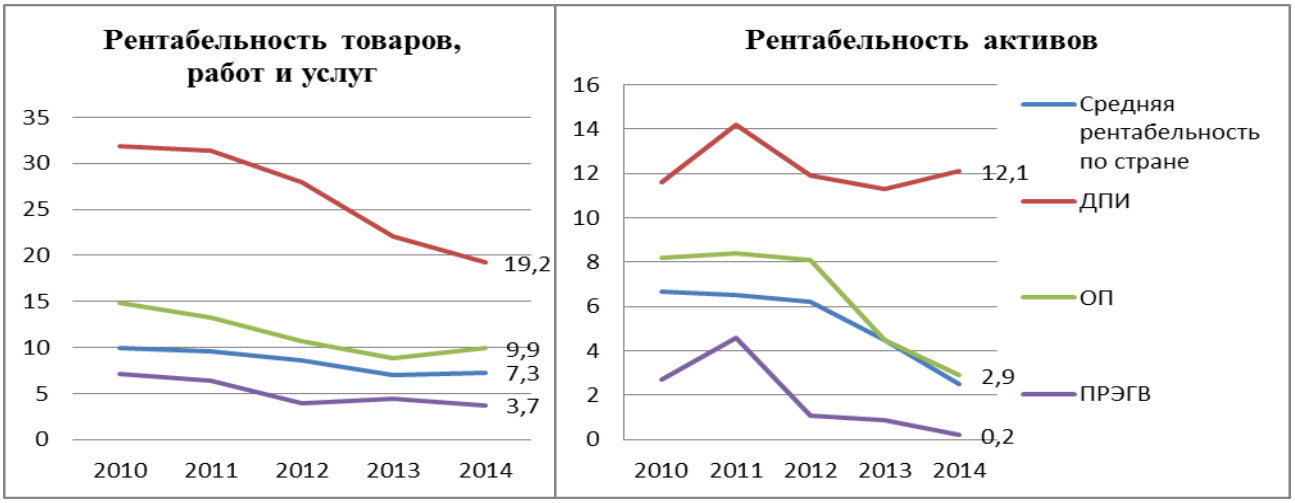


Рисунок 8 – Рентабельность товаров, работ и услуг по России

[12] По данным статистического сборника Росстат «Малое и среднее предпринимательство в России. 2015»

Вернуться в каталог готовых дипломов и магистерских диссертаций
http://учебники.информ2000.рф/diplom.shtml

Узнайте стоимость написания на заказ студенческих и аспирантских работ
http://учебники.информ2000.рф/napisat-diplom.shtml

В части рентабельности активов наблюдается резкое падение значений, как по отдельным видам деятельности, так и в среднем по стране. Исключением является добыча полезных ископаемых и сельское хозяйство. Однако данные о доходности ДПИ не являются показательными для субъектов малого бизнеса. Согласно приведенным данным только обрабатывающие производства малого предпринимательства могут конкурировать со средним и крупным бизнесом.

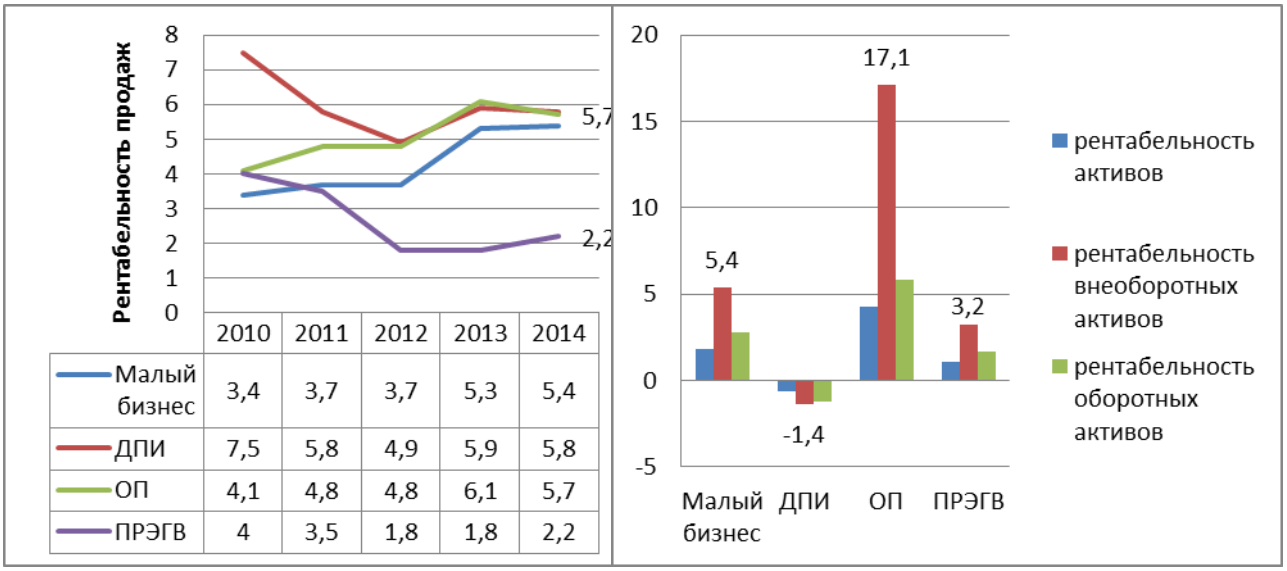


Рисунок 9 – Показатели рентабельности малого бизнеса

Показатели рентабельности промышленных предприятий малого бизнеса показывают меньшую эффективность (рисунок 9). Так обрабатывающие производства в 2014 году имеют в среднем лишь 5,7% рентабельности, что в 1,7 раза меньше, чем в целом по виду деятельности. Добыча полезных ископаемых 5,8% или в 3,3 раза меньше, нежели по виду деятельности. Рентабельность активов на 2014 год также указывает на большой контраст между общими и показателями малого предпринимательства. Особенно рознятся показатели рентабельности ДПИ. Когда как в целом по стране они являются наиболее высокими (более 12%), в малом бизнесе данный вид деятельности имеет отрицательную отдачу как оборотных, так и внеоборотных активов. Необходимо отметить, что отрицательная рентабельность по ДПИ возникла только в 2014 году, хотя тенденция к понижению наблюдается с 2010 года. Однако рентабельность активов обрабатывающих производств в малом бизнесе выше нежели в целом по стране.

Вернуться в каталог готовых дипломов и магистерских диссертаций
http://учебники.информ2000.рф/diplom.shtml

Узнайте стоимость написания на заказ студенческих и аспирантских работ
http://учебники.информ2000.рф/napisat-diplom.shtml

Структура финансовых средств[13]. В целом задолженность по предприятиям составила в 2014 году более 75 триллионов рублей (таблица 11). Из них значительную часть занимает промышленное производство (рисунок 10).

Таблица 11 – Задолженность предприятий за 2014 год, млн. рублей

Нименование	Общая	ДПИ	ОП	ПРЭГВ
Задолженность:	75 182 475	7 003 678	23 500 649	4 128 300
Кредиторская задолженность	33 173 617	2 981 189	8 795 869	2 044 128
Задолженность по кредитам и займам	42 008 858	4 022 489	14 704 780	2 084 172
Просроченная задолженность:	2 137 882	196 027	754 780	387 570
Кредиторская задолженность	1 881 316	180 173	653 197	378 981
Задолженность по кредитам и займам	256 566	15 854	101 583	8 589

Порядка половины задолженности приходится на промышленные предприятия. Так доля обрабатывающих производств в задолженностях перед кредиторами и финансовыми организациями превышает 30%, что указывает на активную финансовую деятельность предприятий. Просроченная задолженность достигает 40%, что указывает на неудовлетворительное финансовое положение промышленности в целом.

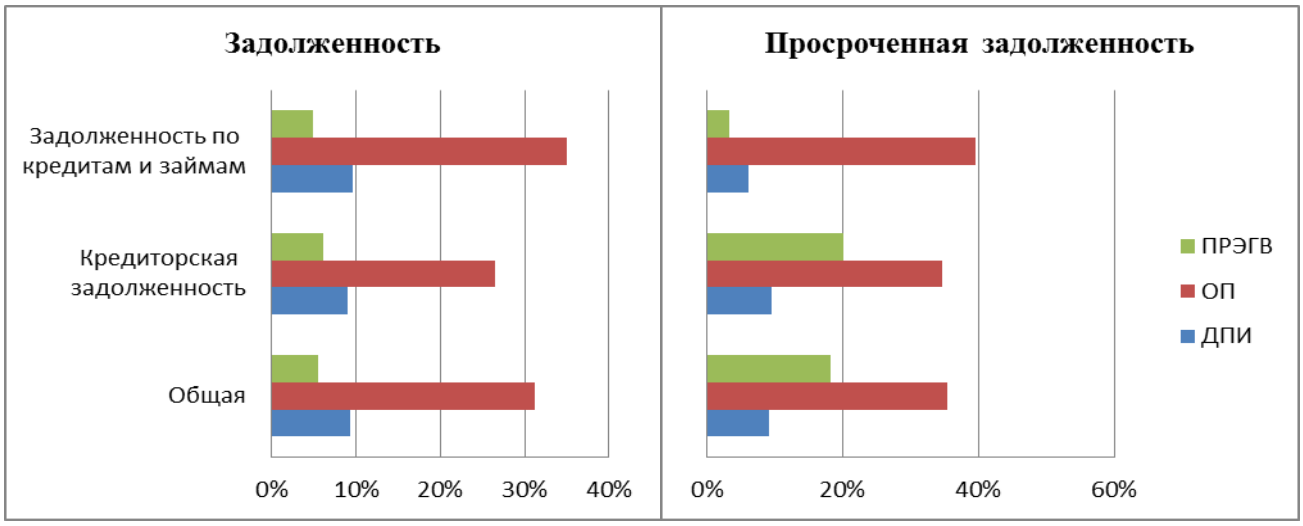


Рисунок 10 – Доля задолженности промышленного производства в целом по стране.

[13] По данным статистического сборника Росстат «Малое и среднее предпринимательство в России. 2015»

Вернуться в каталог готовых дипломов и магистерских диссертаций
http://учебники.информ2000.рф/diplom.shtml

Узнайте стоимость написания на заказ студенческих и аспирантских работ
http://учебники.информ2000.рф/napisat-diplom.shtml

Доля краткосрочных обязательств в общем объеме задолженности по видам экономической деятельности показывает совершенно иное поведение малых промышленных предприятий в отличие от средних и крупных производств (рисунок 11).

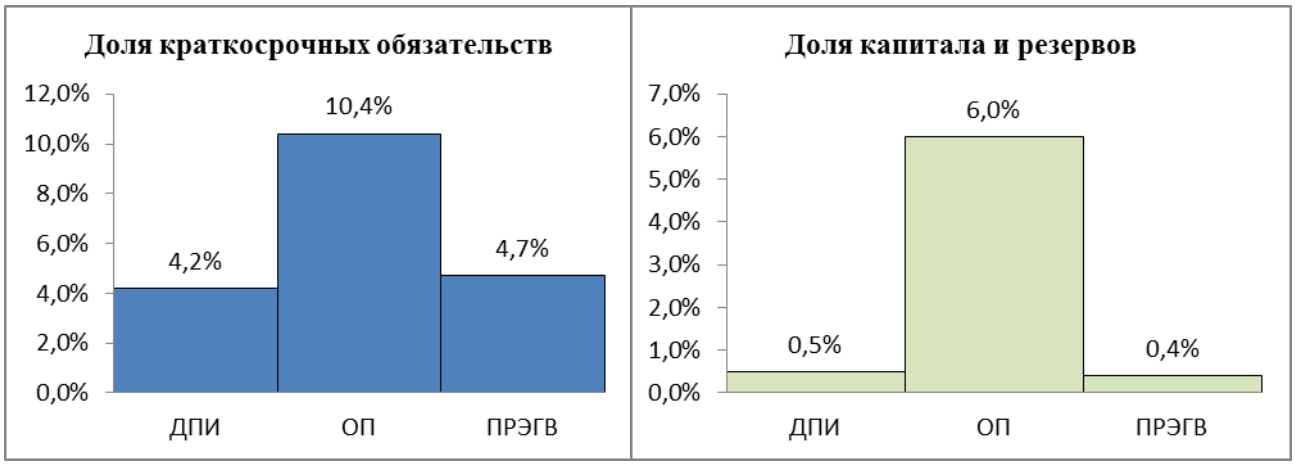


Рисунок 11 – Доля малого предпринимательства в объеме данных полного круга предприятий по видам экономической деятельности

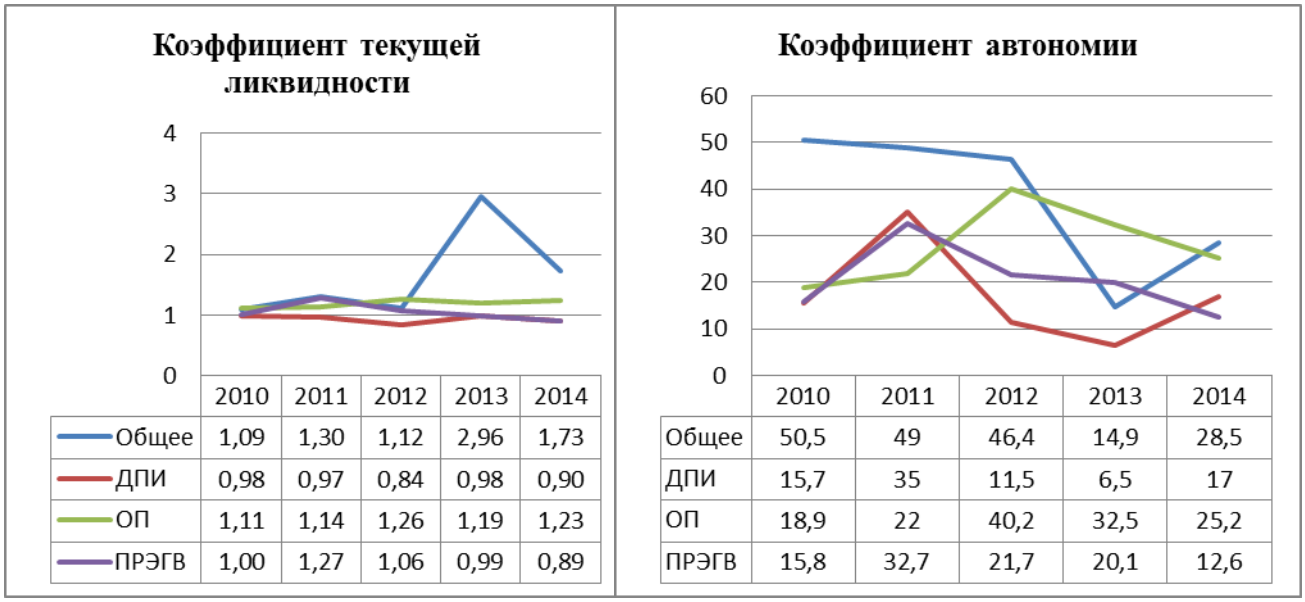
Самая большая доля краткосрочной задолженности приходится на обрабатывающие производства. Но полученные значения в разы меньше, чем по видам деятельности, в общем. Таким образом, малые промышленные предприятия менее склоны к привлечению денежных средств и получению отсрочек платежа. Данный факт является следствием большой закредитованности и малых объемах деятельности малых предприятий. Доля капитала и резервов малого бизнеса в общих показателях по видам деятельности также невелика. Самым значительным показателем является 6% доля обрабатывающих производств. В натуральном выражении капитал и резервы малых ОП составляют около 721 млрд. рублей, краткосрочные обязательства 1 738 млрд. рублей.

Низкие показатели заемных средств можно объяснить значениями коэффициентов текущей ликвидности и автономии (рисунок 12). В целом по малому бизнесу коэффициент текущей ликвидности на 2014 год показывает значение 1,73, что свидетельствует о неплохой платежеспособности предприятий в целом. Однако основной вклад в данный показатель вносят

Вернуться в каталог готовых дипломов и магистерских диссертаций
http://учебники.информ2000.рф/diplom.shtml

Узнайте стоимость написания на заказ студенческих и аспирантских работ
http://учебники.информ2000.рф/napisat-diplom.shtml

непромышленные предприятия. Так в 2013 году ликвидность предприятий, занимающихся операциями с недвижимостью возросла с 1 до 2, в 2014 году до 4. В целом по промышленным предприятиям коэффициент ликвидности неудовлетворительный. По ДПИ и ПРЭГВ наблюдается тенденция к снижению платежеспособности. В среднем, большинство промышленных предприятий испытывают трудности с оплатой текущих обязательств.



	2010	2011	2012	2013	2014
Общее	1,09	1,30	1,12	2,96	1,73
ДПИ	0,98	0,97	0,84	0,98	0,90
ОП	1,11	1,14	1,26	1,19	1,23
ПРЭГВ	1,00	1,27	1,06	0,99	0,89

	2010	2011	2012	2013	2014
Общее	50,5	49	46,4	14,9	28,5
ДПИ	15,7	35	11,5	6,5	17
ОП	18,9	22	40,2	32,5	25,2
ПРЭГВ	15,8	32,7	21,7	20,1	12,6

Рисунок 12 – Динамика коэффициентов текущей ликвидности и автономии по видам экономической деятельности малых предприятий за 2010-2014 годы.

Коэффициент автономии показывает, что в среднем предприятие малого бизнеса на 70% используется заемный капитал. Промышленные предприятия малого бизнеса еще более закредитованы. Так в 2014 году доля собственного капитала в общем объеме активов ДПИ составляла 17%, ПРЭГВ 12,6%, ОП 25,2%. Таким образом, не удивительно, что малый бизнес испытывает трудности с получением кредитов и займов, в связи с тем, что фактически их нечем обеспечить.

Инновационная деятельность[14]. Одним из ключевых стратегических параметров развития предприятий является инновационная деятельность. Инновации или нововведения – это востребованное новшество, реализующее функции роста эффективности процессов с целью получения новых продуктов

[14] По данным статистического сборника Росстат «Малое и среднее предпринимательство в России. 2015», НИУ ВШЭ «Индикаторы инновационной деятельности: 2016».

Вернуться в каталог готовых дипломов и магистерских диссертаций
http://учебники.информ2000.рф/diplom.shtml

Узнайте стоимость написания на заказ студенческих и аспирантских работ
http://учебники.информ2000.рф/napisat-diplom.shtml

и услуг, потребительских свойств продуктов и услуг, качественного и количественного повышения эффективности производственных систем, систем управления.

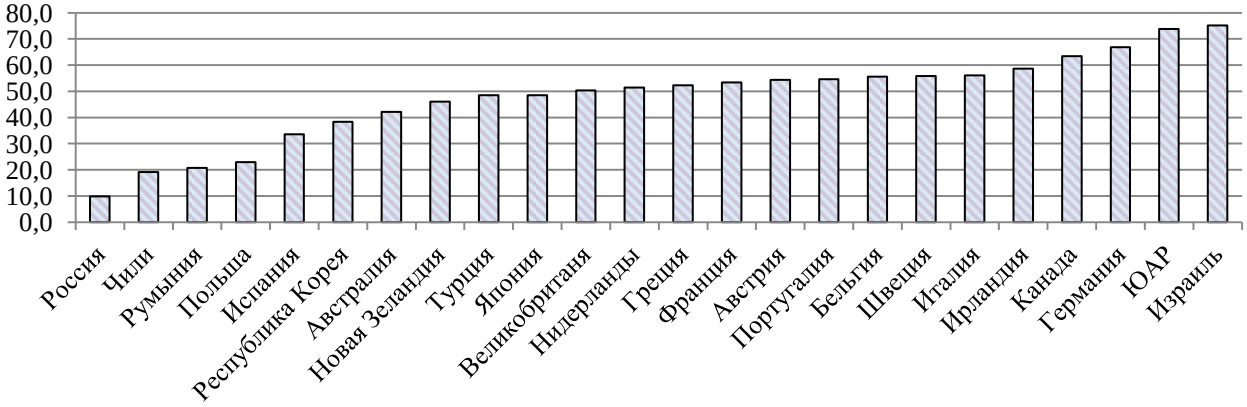


Рисунок 13 – Международная инновационная активность (по оси абсцисс – страны, по оси ординат – инновационная активность)

По данным исследования Высшей школы экономики совокупный уровень инновационной активности (или степень участия организаций в осуществлении инновационной деятельности в целом или отдельных ее видов в течение определенного периода времени), по России в международном сравнении невелик (рисунок 13). Негативную картину также показывает сравнение удельного веса организаций, осуществляющих инновационную деятельность (рисунок 14).

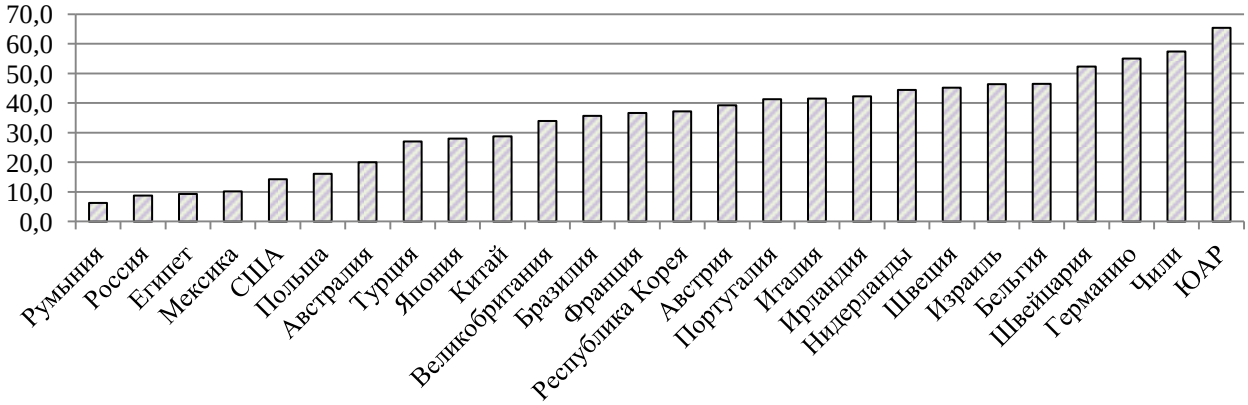
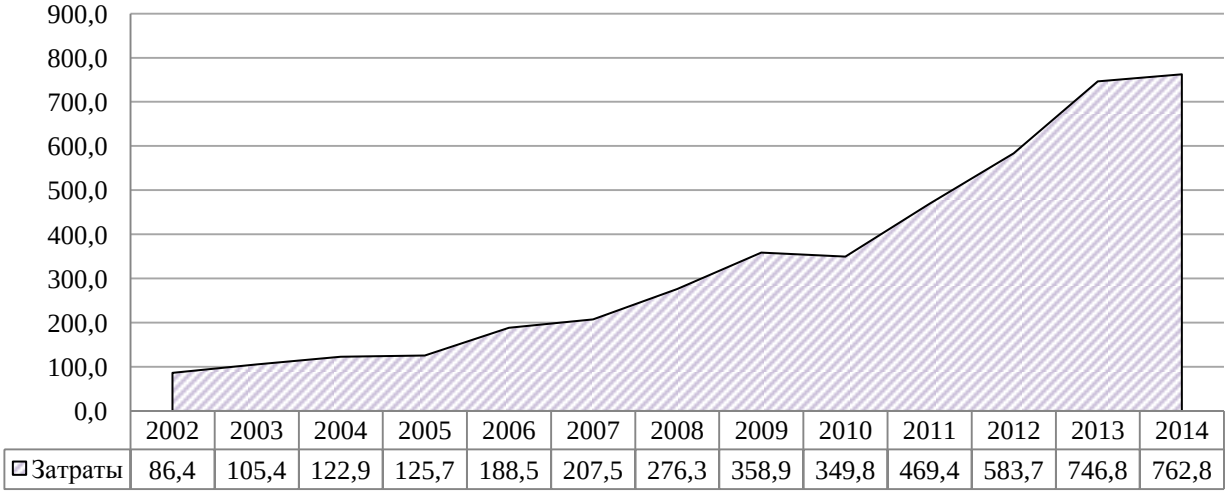


Рисунок 14 – Удельный вес организаций, осуществляющих инновационную деятельность в общем числе предприятий (по оси абсцисс – страны, по оси ординат –удельный вес организаций).

Вернуться в каталог готовых дипломов и магистерских диссертаций
http://учебники.информ2000.рф/diplom.shtml

Узнайте стоимость написания на заказ студенческих и аспирантских работ
http://учебники.информ2000.рф/napisat-diplom.shtml

Несмотря на это инновационная деятельность в России показывает постоянный рост (рисунок 15). В 2014 году затраты достигли отметки в 760 млрд. рублей. Источниками финансирования на 2014 год выступают собственные средства (более 65%), государственные средства (6%) и прочие (28%). Иностранные инвестиции и внебюджетные фонды практически не участвуют в финансировании данной деятельности (0,1% и 0,3% соответственно). Наибольшее количество промышленных организаций участвующих в инновационной деятельности являются обрабатывающие производства (83%, 2014 год). Главными целями инновационной деятельности промышленных предприятий по данным опроса являются сохранение традиционных рынков сбыта, расширение ассортимента товаров и услуг, расширение рынков сбыта (прежде всего в России), улучшение качества товаров, расширение мощностей, повышение гибкости производства, сокращение затрат на заработную плату, сокращение материальных затрат, повышение энергоэффективности производства, снижение загрязнения окружающей среды, обеспечение соответствия современным нормативным документам и внедрение продукции на новые рынки сбыта [40].



	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Затраты	86,4	105,4	122,9	125,7	188,5	207,5	276,3	358,9	349,8	469,4	583,7	746,8	762,8

Рисунок 15 – Затраты промышленных предприятий на технологические инновации (по оси абсцисс – годы, по оси ординат – затраты на инновационную деятельность)

Вернуться в каталог готовых дипломов и магистерских диссертаций
http://учебники.информ2000.рф/diplom.shtml

Узнайте стоимость написания на заказ студенческих и аспирантских работ
http://учебники.информ2000.рф/napisat-diplom.shtml

Инновационная активность предприятий сильно варьируется в зависимости от деятельности. Самые высокие показатели в 2014 году имеют высокотехнологичные обрабатывающие производства и отдельно производство табачных изделий (низкотехнологичное производство). Стоит отметить, что более 98% затрат идут на технологические инновации. Причем соотношение продуктовых и процессных инноваций приходится примерно пополам. В 2014 году затраты на маркетинговые и организационные инновации составили 1,1% и 0,5% соответственно. Из чего можно заключить, что в рамках промышленной деятельности нет потребности в продвижении товара либо совершенствовании организационной деятельности.

Таблица 12 – Основные показатели инновационной деятельности малых предприятий

Наименование	ДПИ		ОП		ПРЭГВ	
	2011	2013	2011	2013	2011	2013
Объем инновационных товаров, работ и услуг, млн. рублей	507,7	676,6	15 645,1	26 269,2	236,9	180,7
Удельный вес предприятий, осуществляющих технологические инновации, в общем числе обследованных предприятий, процентов	3,4	3,1	5,4	5,1	3,1	2,2
Удельный вес инновационных товаров, работ, услуг в общем объеме отгруженных товаров, выполненных работ, услуг, процентов	1,0	1,1	1,6	2,2	0,4	0,2

Удельный вес организаций осуществлявших инновационную деятельность в 2014 году составил 8,8%. Для сравнения в европейских странах это показатель варьируется от 6,3% до 55%. Так, например, в Германии данный показатель составляет 55%, в Италии – 41,5%, в Польше – 16,1%. Среди стран не входящих в Европейский союз самая большая доля инновационных предприятий в ЮАР, а именно 65,4%. В России доля предприятий занятых в инновационной деятельности с численностью персонала до 50 человек составляет 13,7%, совокупный уровень инновационной активности оценен

Вернуться в каталог готовых дипломов и магистерских диссертаций
http://учебники.информ2000.рф/diplom.shtml

Узнайте стоимость написания на заказ студенческих и аспирантских работ
http://учебники.информ2000.рф/napisat-diplom.shtml

всего в 3%. Соответствующие затраты составили 5,7 млрд. рублей или 1% в общих затратах на инновации.

Удельный вес предприятий, объем реализованных товаров и услуг указывают на незначительную инновационную деятельность малого бизнеса в целом (таблица 12). Наибольшую инновационную активность среди малых промышленных организаций показывают обрабатывающие производства. В зависимости от рода деятельности затраты на инновации варьируются (таблица 13). Причем в добыче полезных ископаемых и энергетике наблюдается сокращение расходов на нововведения, в обрабатывающих производствах прирост. Необходимо отметить, что величина затрат в обрабатывающем производстве несопоставимо больше, нежели в других отраслях промышленности.

Таблица 13 – Динамика инновационных затрат малых предприятий

Наименование	Затраты на технологические инновации, млн. рублей		
	2011	2013	%
Добыча полезных ископаемых	504,8	208,1	-58,8%
Обрабатывающие производства	8 798,9	13 206,1	50,1%
Производство и распределение электроэнергии, газа, воды	175,6	96,4	-45,1%

На основании значений доли затрат по видам инновационной деятельности можно заключить, что основным направлением инновационной деятельности малых промышленных предприятий является приобретение машин и оборудования для выпуска новых товаров (например, дополнительных формовочных и упаковочных машин), работ, оказания новых услуг (рисунок 14). Другие случаи приобретения машин и оборудования не рассматриваются в качестве технологических инноваций. Также необходимо отметить тренд в обрабатывающем производстве на разработку новых продуктов и услуг. Помимо этого значительную долю занимают прочие затраты на инновации, куда, например, входят расходы за консультации сторонних специалистов, и долю производственного проектирования.

Вернуться в каталог готовых дипломов и магистерских диссертаций
http://учебники.информ2000.рф/diplom.shtml

Узнайте стоимость написания на заказ студенческих и аспирантских работ
http://учебники.информ2000.рф/napisat-diplom.shtml

Таким образом, основным направлением инновационной деятельности в промышленных предприятиях малого бизнеса является диверсификация бизнеса. Это является подтверждением того, что предприниматель старается защитить свой доход, путем открытия нескольких направлений деятельности. Также это указывает на ограниченность развития малого бизнеса. В целом следует констатировать о незаинтересованности малого предпринимательства в инновационной деятельности. Доля затрат малого бизнеса не превышает 2% в общих расходах на инновационную деятельность по стране.

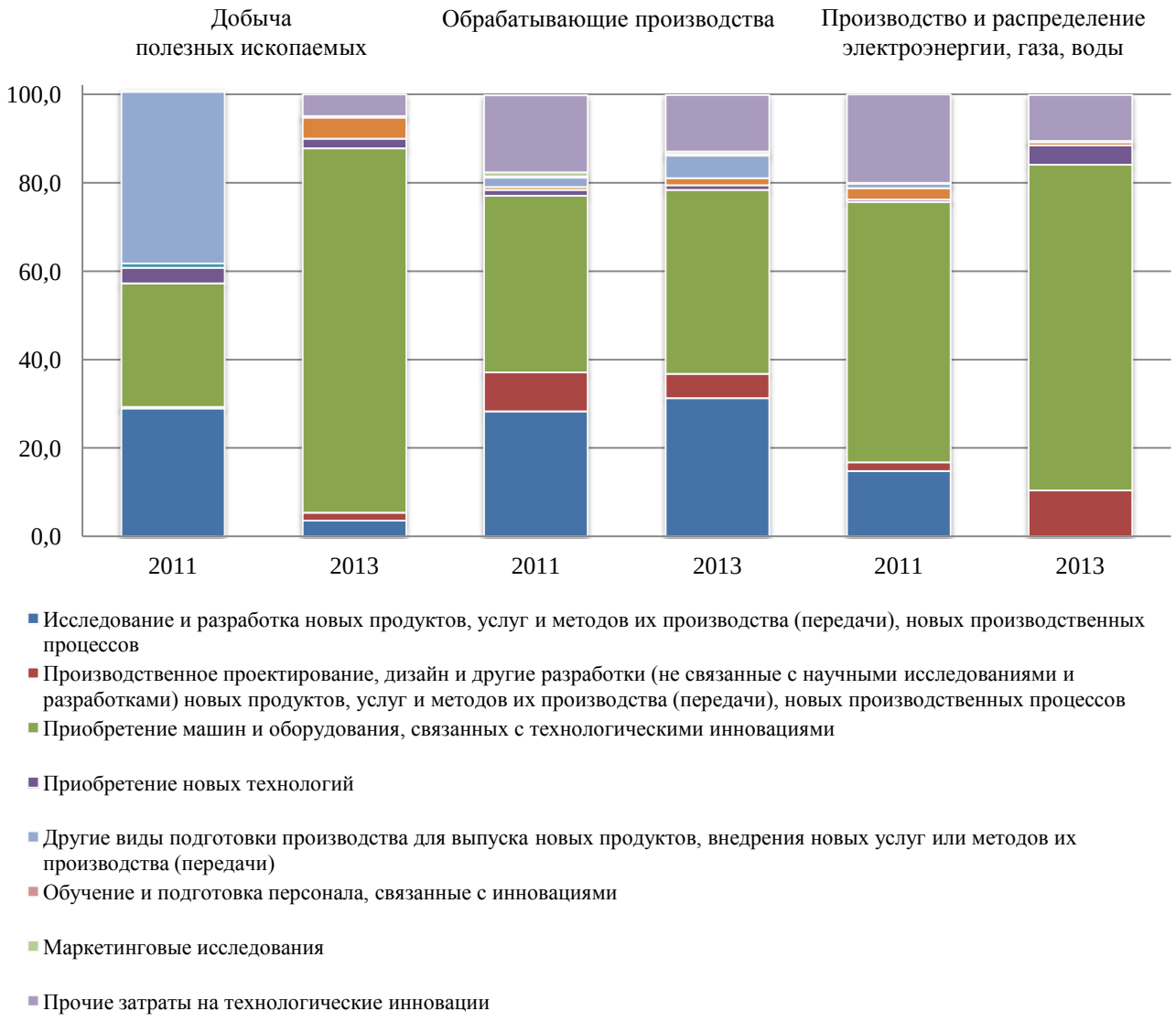


Рисунок 14 – Доля затрат по видам в общих расходах на инновационную деятельность

Вернуться в каталог готовых дипломов и магистерских диссертаций
http://учебники.информ2000.рф/diplom.shtml

Узнайте стоимость написания на заказ студенческих и аспирантских работ
http://учебники.информ2000.рф/napisat-diplom.shtml

Инвестиционная деятельность[15]. Инновационная деятельность неразрывно связана с инвестиционной деятельностью. Согласно ФЗ от 25.02.1999 N 39-ФЗ (ред. от 28.12.2013) "Об инвестиционной деятельности в Российской Федерации, осуществляемой в форме капитальных вложений" под инвестиционной деятельностью понимается вложение инвестиций, и осуществление практических действий в целях получения прибыли и (или) достижения иного полезного эффекта. В свою очередь инвестиции – это денежные средства, ценные бумаги, иное имущество, в том числе имущественные права, иные права, имеющие денежную оценку, вкладываемые в объекты предпринимательской и (или) иной деятельности в целях получения прибыли и (или) достижения иного полезного эффекта.

В 2014 году общие инвестиции в основной капитал (затраты на новое строительство, реконструкцию и техническое перевооружение действующих предприятий, приобретение машин, оборудования, инструмента, инвентаря, проектно-изыскательские работы и другие затраты) составили 10 377 млрд. рублей. Доля малого бизнеса в этих показателях составила 6,4% или 664,4 млрд. рублей. Более половины инвестиций в малом бизнесе приходится на строительство и операции с недвижимостью.

В целом организации направляют инвестиции на замену изношенной техники и оборудования (17%), увеличение производственных мощностей с неизменной номенклатурой продукции (11%), с расширением номенклатуры (12%), автоматизации и механизации существующего производственного процесса (12%), снижения себестоимости (8%), экономии энергоресурсов (6%), внедрение новых технологий и создание новых рабочих мест (по 5%).

На рисунке 15 представлены показатели инвестиционная деятельность малых промышленных предприятий. Как видно удельный вес инвестиций в производство малых предприятий колеблется от 10% до 20% от общего уровня. С 2012 года наблюдается снижение инвестиционной деятельности в

[15] По данным статистического сборника Росстат «Малое и среднее предпринимательство в России. 2015»

Вернуться в каталог готовых дипломов и магистерских диссертаций
http://учебники.информ2000.рф/diplom.shtml

Узнайте стоимость написания на заказ студенческих и аспирантских работ
http://учебники.информ2000.рф/napisat-diplom.shtml

производстве. Как и ранее лидирующее место среди промышленных компаний занимает обрабатывающее производство. В среднем на одно малое промышленное предприятие приходится около 3 млн. рублей инвестиций в год, что указывает на крайне низкую инвестиционную активность. Причинами чего являются: недостаток собственных финансовых средств (52%), неопределенность экономической ситуации (32%), высокий процент коммерческого кредита (29%), сложный механизм получения кредита (16%), недостаточных спрос на продукцию (27%), риски (10%), низкая прибыльность инвестиций (10%), несовершенная правовая база (5%)[16].

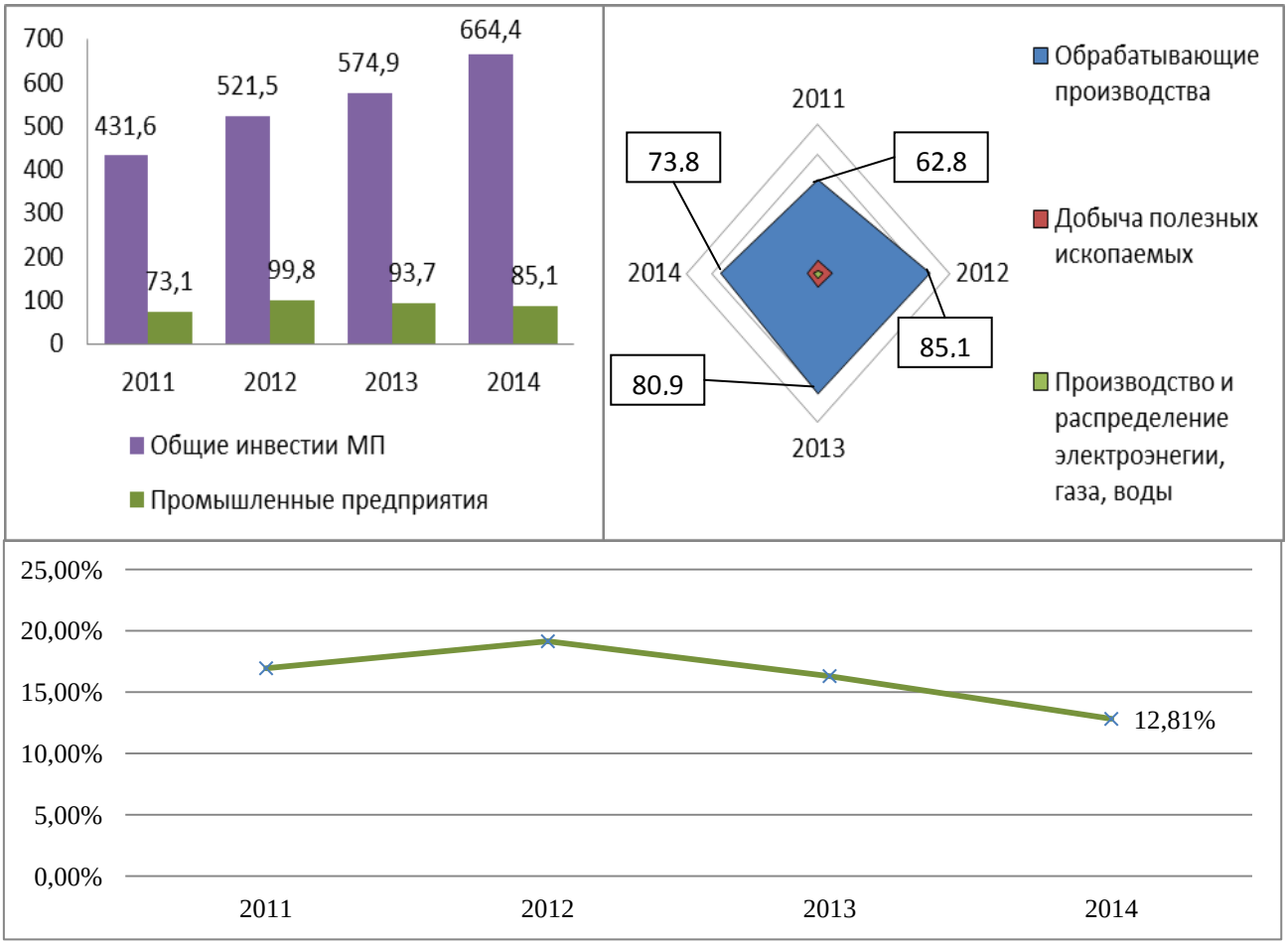


Рисунок 15 – Инвестиционная деятельность малых промышленных предприятий (верхние диаграммы: оси - млрд. рублей, годы, нижняя диаграмма: ось абсцисс – годы, ось ординат – доля от общих инвестиций)

[16] По данным опроса Росстат среди малых предприятий (без учета микропредприятий) на 2014 год

Вернуться в каталог готовых дипломов и магистерских диссертаций
http://учебники.информ2000.рф/diplom.shtml

Узнайте стоимость написания на заказ студенческих и аспирантских работ
http://учебники.информ2000.рф/napisat-diplom.shtml

2.4 Факторы, влияющие на развитие малых промышленных предприятий.

Внешние факторы. К внешним факторам, ограничивающим развитие малых предприятий можно отнести поставщиков, потребителей, конкурентов, административные и правовые рамки, рынок труда и спрос.

Поставщики. Как правило, деятельность промышленных предприятий является ресурсоемкой. Потребность в материальных ресурсах и услугах отдельно взятого малого предприятия значительно ниже потребности крупной организации. Поставщики всегда ориентированы на сокращение издержек, тем самым ставят в приоритет крупный заказ, нежели равное по объему большее количество поставок. В связи с чем, малый бизнес всегда платит больше за ресурсы, нежели крупные компании.

Потребители. В свою очередь клиенты желают получить наилучшие условия. Порядка 20-25% опрошенных отмечают недостаток в заказах [39]. Таким образом, малый бизнес вынужден быть более клиентоориентиранным, чем крупный. С целью поддержания текущей деятельности малый бизнес берется за рискованные заказы. Неплатежеспособность заказчиков отмечают около 30% опрошенных.

Конкуренты. В случае наличия крупных и средних организаций, выпускающих аналогичный товар малые предприятия не имеют явных конкурентных преимуществ. Как правило, в связи со значительными постоянными издержками крупные предприятия не могут выполнять мелкосерийные заказы, и малые предприятия вынуждены выполнять работу, которая для крупных предприятий невыгодна. Но и на своем уровне предприятия сталкиваются со значительной конкуренцией. Также в 2014 году более 20% опрошенных обрабатывающей отрасли отметили конкурирующий импорт.

Итогом по трем рассмотренным факторам является то, что влияние малого бизнеса на цены, общий объем производства в сегменте или отрасли носит незначительный характер.

Вернуться в каталог готовых дипломов и магистерских диссертаций
http://учебники.информ2000.рф/diplom.shtml

Узнайте стоимость написания на заказ студенческих и аспирантских работ
http://учебники.информ2000.рф/napisat-diplom.shtml

Административные рамки. Влияние малых предприятий на правовые рамки, в отличие от крупного бизнеса, не представляется сколь-нибудь серьезным. Отсутствие или несовершенство нормативной базы, в зависимости от отрасли, отмечают от 10 до 15 % опрошенных. Так требования к промышленным предприятиям не ранжируется в зависимости от размера или объемов компании. Следовательно, малые промышленные предприятия вносят обязательные платежи (экспертизы, страхование, разрешающая документация и др.) по единым расценкам с крупным бизнесом.

Правовые рамики. Высокий уровень налогообложения назвали более 50% опрошенных руководителей. Следовательно, налоговая нагрузка является одним из основных факторов влияющих на малое предпринимательство.

Необходимо отметить, что использование многими малыми предприятиями упрощенной системы налогообложения является фактором, сдерживающим развитие. Стоит отметить, что для промышленных предприятий использование УСН является более затратным, чем общей системы налогообложения. Но предприниматели готовы переплачивать налоги, получая особые преимущества: простоту организационной структуры, меньший контроль со стороны государства.

Рынок труда. Недостаток квалифицированных рабочих в обрабатывающих производствах отметили порядка 30% руководителей.

Спрос на внутреннем рынке. Одной из основных причин, которую назвали предприниматели, оказался недостаток в финансовых средствах (37-67 % в зависимости от производства). По мнению автора, данная причина не основная. Главным фактором, ограничивающим развитие, является спрос. Особо остро это отмечают руководители обрабатывающих и добывающих производств (около 60%). Именно отсутствие стабильного, увеличивающегося спроса порождает другие факторы, приведенные в сборнике. При низком и непредсказуемом спросе возникает недостаток денежных средств, часть из которых уходит в виде налогов, появляется чувство неопределенности (отметили около 50% опрошенных). Кредитные организации вынуждены

Вернуться в каталог готовых дипломов и магистерских диссертаций
http://учебники.информ2000.рф/diplom.shtml

Узнайте стоимость написания на заказ студенческих и аспирантских работ
http://учебники.информ2000.рф/napisat-diplom.shtml

страховаться от рисков, из-за чего малое предпринимательство сталкивается с трудностью в получении коммерческих кредитов. Высокий процент в кредитовании, в зависимости от производства, отметили от 15 до 25% руководителей. Дело также в том, что малые предприятия практически никогда не имеют подписанных контрактов на поставку своей продукции даже на год вперед. Поэтому диалог с банками по гарантиям возврата невозможен.

Стоит учесть, что в данном контексте необходимо понимать спрос как внутренний. Экспорт технической продукции для малых промышленных предприятий, как правило, недоступен либо малоприбылен. Это вызвано тем, что малый бизнес не может конкурировать с представителями среднего и крупного бизнеса на глобальном рынке, в связи с высокой конкуренцией. Также малые предприятия экономически проигрывают крупным, в основном, из-за эффекта масштаба, отсутствия деловых связей, сотрудников с соответствующими компетенциями, недостатком финансовых средств. Таким образом, низкий спрос на внутреннем рынке выступает основным фактором сдерживающим развитие малого предпринимательства.

Внутренние факторы. К внутренним фактором, влияющим на развитие малых промышленных предприятий можно отнести продукцию и сервис, персонал, технологию, предпринимателя.

Продукция и сервис. Логично предположить, что рынок между малыми и крупными промышленными организациями должен быть достаточно четко разделен. У каждой категории есть свои конкурентные преимущества. В промышленных организациях это, как правило, товар и сервис. Рассмотрим их более подробно.

В первую очередь следует разделить деятельность промышленных организаций на производство уникальных и неуникальных товаров (услуг). Товар здесь выступает, как незаменимый ресурс компании. Малый бизнес не имеет возможности, например, строить корабли, а крупный бизнес не может постоянно диверсифицироваться и расширяться. Если у малого бизнеса появляется уникальный продукт, у компании есть несколько сценариев

Вернуться в каталог готовых дипломов и магистерских диссертаций
http://учебники.информ2000.рф/diplom.shtml

Узнайте стоимость написания на заказ студенческих и аспирантских работ
http://учебники.информ2000.рф/napisat-diplom.shtml

развития. Первый связан с высоким спросом на товар. Предприятие начинает увеличивать масштабы производства и уходит из разряда малого бизнеса. Стоит отметить, что это очень трудный сценарий развития, так как для продвижения товара необходимы немалые денежные средства и контакты. Чаще всего данные компании изначально являются венчурными, инновационными предприятиями. Если же продукт является нишевым, то спрос на него ограничен. Предприятие начинает расширять производство и переходит уровень спроса. После удовлетворения потребности рынка, спрос снижается на некую величину. Таким образом, предприятие остается с недозагруженными мощностями, но со стабильным спросом. Если владелец компании удовлетворен, предприятие останавливается на данной стадии развития. В противном случае он ищет пути расширения бизнеса. При производстве неуникального продукта малые предприятия могут выжить только за счет сервиса: персональное обслуживание, качество товара, низкая бюрократическая нагрузка, малое время исполнения заказа, возможность выполнения небольшого по объему производства и т.д. В свою очередь малое предприятие не может выпускать сложную неуникальную продукцию дешевле крупной организации в связи с эффектом масштаба. Из-за чего возникает предположение, что промышленные организации малого бизнеса, занятые в производстве неуникальной продукции самостоятельно не могут преодолеть барьер выхода из своей категории. Таким образом, выпускаемая продукция и / или сервис являются одним из основных внутренних факторов, влияющим на поведение предприятия.

Персонал. Еще одной особенностью малых предприятий является персонал. Как видно из рисунка 1 организационная структура предприятия достаточно плоская. Таким образом, сотрудники организации не имеют возможности карьерного роста, особенно если учесть фактор стагнации (за исключением небольших перемещений в производстве). В таких условиях работник организации, в общем, удовлетворен своей работой либо ощущает дискомфорт, который со временем переходит в недовольство. Сотрудник будет

Вернуться в каталог готовых дипломов и магистерских диссертаций
http://учебники.информ2000.рф/diplom.shtml

Узнайте стоимость написания на заказ студенческих и аспирантских работ
http://учебники.информ2000.рф/napisat-diplom.shtml

иметь намерение искать новое место работы, соответственно менее качественно выполнять свои обязанности, что влечет самостоятельное либо принудительное увольнение. На предприятии остаются люди, способные удовлетворительно выполнять свои обязанности, без притязаний на развитие и увеличение доходов. Вследствие чего наблюдается низкая текучесть кадров, постоянный сработанный коллектив, отсутствие выраженных групп, преследующих собственные цели.

Технология. Как правило, промышленные предприятия занимаются выпуском продукции. Это требует определенных технологий и оборудования. Таким образом, промышленные предприятия являются специализированными. Модернизация либо переход на иную продукцию требует значительных финансовых средств. Также необходимо постоянно поддерживать оборудование в работоспособном состоянии. На 2014 год изношенность оборудования отметили 21% руководителей в обрабатывающих, 28% в добывающих производствах, 54% в области производства и распределения электроэнергии, газа и воды.

Предприниматель. Владелец создает бизнес для удовлетворения личных потребностей: ментальных, финансовых. С начала основания, собственник промышленной организации является исполнителем практически всех направлений деятельности, вплоть до производства. Он движим амбициями, желанием реализовать задуманное, и как следствие, получать достойное вознаграждение за свой труд. У него есть понимание, куда необходимо двигаться дальше, то есть «зачатки» стратегического мышления. Но наступает момент, когда предприниматель перестает справляться с оперативной деятельностью компании. Владелец начинает набирать помощников на основные функциональные направления деятельности: бухгалтера, инженера, юриста, снабженца, мастер участка и т.д. По сути, владелец компании и дальше является ответственным за эти процессы. Делегируется в основном исполнение. Назовем таких сотрудников «менеджеры-помощники». В промышленных организациях крупного бизнеса, в связи со сложной организационной

Вернуться в каталог готовых дипломов и магистерских диссертаций
http://учебники.информ2000.рф/diplom.shtml

Узнайте стоимость написания на заказ студенческих и аспирантских работ
http://учебники.информ2000.рф/napisat-diplom.shtml

структурой, образуются самостоятельные функциональные подразделения, в составе которых, как правило, более двух человек. Собственники при этом делегируют ответственность. Руководители, ответственные за определенные направления, не являются исполнителями, в отличие от менеджеров-помощников. Они управляют и координируют своих подчиненных. Как следствие организационная структура на малых предприятиях более «плоская» нежели у крупного бизнеса. Данное заключение косвенно подтверждается тем, что численность крупных предприятий более 100 человек, где без сложной организационной структуры эффективность деятельности предприятия снижается.

Исходя из анализа статистических данных, средняя численность малых предприятий колеблется в пределах 30-40 человек. Рассмотрим основные функциональные направления в роботе промышленной организации. Среди них можно выделить производство, снабжение, финансы, маркетинг и продажи, правовые вопросы, информационные технологии, кадры. В малых организациях, за счет совмещения нескольких функций в одном лице у директора в подчинении находится не более 5-7 менеджеров-помощников.

В связи с тем, что малые предприятия стараются соблюдать рамки, установленные для использования упрощенной системы налогообложения (как было показано ранее), можно сделать вывод, что собственники избегают излишнего контроля сторонних лиц. Таким образом, собственник склонен сам управлять созданной им компанией, и будет избегать создания дополнительных должностей, которые имеют доступ к финансовой информации.

Необходимо заключить, что в связи с плоской организационной структурой, малым количеством подчиненных, склонностью владельца к удовлетворению собственных потребностей и предрасположенности к снижению контроля сторонними лицами, промышленные организации малого бизнеса тяготеют к тому, что менеджер и владелец являются одним лицом. Как следствие, данный тип организаций предрасположен к семейному управлению,

Вернуться в каталог готовых дипломов и магистерских диссертаций
http://учебники.информ2000.рф/diplom.shtml

Узнайте стоимость написания на заказ студенческих и аспирантских работ
http://учебники.информ2000.рф/napisat-diplom.shtml

когда ключевые позиции на предприятии занимают представители одной семьи. Единство права собственности и управления является ключевой особенностью малого бизнеса. В связи с единоличным управлением возникает ряд особенностей.

Рассмотрим управление с точки зрения интерпретации информации для принятия решений. Владелец крупного бизнеса получает информацию посредством общения с руководителями подразделений. В малом бизнесе собственник непосредственно владеет информацией. Тем самым информация не проходит обработку в несколько стадий. Решения, которые принимает собственник малого бизнеса, исходят в большей степени из его личной первоначальной интерпретации информации.

Как было отмечено ранее владелец создает компанию для удовлетворения собственных потребностей. В связи с тем, что в процессе принятия решений участвует только собственник необходимо заключить, что потребности и цели собственника не всегда совпадают с целями организации.

Констатируя изложенное, необходимо сделать вывод, что на современный малый бизнес влияет ряд факторов, которые приводят к стагнации. Часть компаний функционирует, как малое предприятие, только на стадии разработки продукта и при удачной реализации планов уходит из категории малого бизнеса. Вторую часть предприятий условно можно разделить на два типа. Первый – владельца устраивает сложившиеся обстоятельства, тем самым компания нацелена на удержание своих позиций. Рост при этом отсутствует. Второй – владельца не устраивают сложившиеся обстоятельства, есть потребность в развитии. Но вышеуказанные факторы не дают это сделать. Отсутствие роста малого бизнеса, при личном желании собственника развиваться, является главной проблемой настоящего исследования.

В результате изложенного можно заключить, что в настоящее время малых бизнес, и в особенности промышленные малые предприятия, находится в критическом положении. В целом по стране руководители малых

Вернуться в каталог готовых дипломов и магистерских диссертаций
http://учебники.информ2000.рф/diplom.shtml

Узнайте стоимость написания на заказ студенческих и аспирантских работ
http://учебники.информ2000.рф/napisat-diplom.shtml

промышленных предприятий оценивают общую экономическую ситуацию, как удовлетворительную - 70%, неудовлетворительную – 20%, благоприятную – не более 10%. Основными факторами ограничивающими развитие выступают недостаточный спрос на внутреннем рынке, на внешнем рынке, конкурирующий импорт, высокий уровень налогообложения, изношенность и отсутствие оборудования, неопределенность экономической ситуации, высокий процент коммерческого кредита, недостаток финансовых средств, недостаток квалифицированных рабочих, отсутствие или несовершенство нормативно-правовой базы.

В сложившихся обстоятельствах стратегическое планирование и контроль становятся жизненно необходимыми. Но в настоящее время практически отсутствуют методы принятия стратегических решений, их формализации и контроля с учетом специфики малого бизнеса, где институт менеджмента не развит. Решить данную проблему может использование системы стратегического контроллинга, позволяющего критически осмысливать сценарии развития внешней среды и организации, устанавливать стратегические ориентиры деятельности предприятия, формализовывать их и затем контролировать. Далее проанализируем и уточним содержание данных факторы. На их основании разработаем систему стратегического контроллинга.

Вернуться в каталог готовых дипломов и магистерских диссертаций
http://учебники.информ2000.рф/diplom.shtml

Узнайте стоимость написания на заказ студенческих и аспирантских работ
http://учебники.информ2000.рф/napisat-diplom.shtml

Выводы по второй главе.

1. Малый бизнес играет важнейшую роль в экономике многих стран, обеспечивая основную долю рабочих мест, оборота и является драйвером инновационной деятельности. В России малое предпринимательство занимает достаточно скромные позиции, значительно уступая среднему и крупному бизнесу.

2. В результате анализа выявлено, что промышленное производство тяготеет к средним и крупным компаниям. Таким образом, в структуре малого бизнеса промышленность не имеет лидирующих позиций. Самым распространенным видом деятельности являются обрабатывающие производства, которые по численности и годовой выручке уступают компаниям занимающимся торговлей, строительством и операциям с недвижимостью. Иные виды промышленной деятельности в структуре малого бизнеса не имеют весомых показателей деятельности.

3. В современной экономике, где существующие производства выпускают обширную номенклатуру и имеют значительные масштабы деятельности, малые промышленные организации вынуждены занимать либо узкие продуктовые ниши либо определенные территории на которых отсутствуют крупные игроки. В результате малые промышленные предприятия ограничены в своем развитии.

4. Масштабы деятельности промышленных предприятий находятся, как правило, в рамках критериев установленных для использования упрощенной системы налогообложения. Существенным является запрет на открытие филиалов, что может сдерживать развитие бизнеса. Несмотря на ограничения, используя УСН, предприниматель получает относительную свободу от контролирующих органов, и возможность сохранения достаточно простой системы управления.

5. Выявлено критическое финансовое положение промышленных предприятий малого бизнеса. В связи с тем, что малый бизнес не имеет каких либо весомых преимуществ перед крупным бизнесом рентабельность товаров,

Вернуться в каталог готовых дипломов и магистерских диссертаций
http://учебники.информ2000.рф/diplom.shtml

Узнайте стоимость написания на заказ студенческих и аспирантских работ
http://учебники.информ2000.рф/napisat-diplom.shtml

работ и услуг показывает существенно меньшие значения, чем в целом по стране. В среднем на 70-80% капитал малых промышленных предприятий состоит из заемных средств. Фактически кредиты в малом бизнесе нечем обеспечивать. Коэффициент текущей ликвидности указывает на недостаточную платежеспособность, что означает то, что организации сталкиваются с проблемами в оплате обязательств по текущей деятельности. Необходимо отметить, что при данных показателях существование малых промышленных предприятия попросту невозможно. Этот факт можно объяснить только большой долей «теневой» экономики возможность чего дает использование упрощенной системы налогообложения.

6. По показателям инновационной активности и удельному весу инновационных предприятий Россия значительно отстает от многих развитых и развивающихся стран мира. Инновационная деятельность в промышленности на более чем 98% состоит из технологических инноваций, маркетинговые и организационные инновации занимают порядка 1,1% и 0,5% на 2014 год. Однако в результате исследования необходимо заключить, что малые промышленные предприятия практически не участвуют в инновационной деятельности страны.

7. Объем инвестиционной деятельности малого бизнеса в 2014 году составляет 664,4 млн. рублей или 6,4% от общих показателей по стране. Доля инвестиций в промышленные предприятия в структуре малого бизнеса составляет около 13% или 0,8% от общего уровня. В целом инвестиционную активность промышленных организаций малого бизнеса стоит оценить как низкую.

Вернуться в каталог готовых дипломов и магистерских диссертаций
http://учебники.информ2000.рф/diplom.shtml

Узнайте стоимость написания на заказ студенческих и аспирантских работ
http://учебники.информ2000.рф/napisat-diplom.shtml

3. РАЗРАБОТКА СИСТЕМЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО КОНТРОЛЛИНГА И ПРАКТИЧЕСКИХ РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО ЕЕ ВНЕДРЕНИЮ НА МАЛОМ ПРОМЫШЛЕННОМ ПРЕДПРИЯТИИ

Стратегическое управление носит рациональный и линейный характер, что достигается плановой работой менеджмента (анализ, выбор из альтернатив и т.д.). Однако в условиях функционирования малого бизнеса, как отмечалось ранее, в связи со значительной ролью предпринимателя в оценке деятельности своего бизнеса процесс принятия решений носит сугубо субъективный, личностный характер. В связи с чем, стратегическое управление нельзя назвать рациональным и линейным.

Данное положение основывается на том, что у каждого отдельного человека свое понимание полученной информации. Как было показано в теории перспектив, в большинстве, поведение людей зависит от запланированных целей. У каждого человека данные ориентиры формируются на основе культуры, опыта, индивидуальных черт, компетенций и т.д. Более того информация, которой располагают управленцы не является исчерпывающей. Таким образом, при прочих равных условиях менеджер не способен просчитать все возможные сценарии развития, проанализировать все последствия и выработать единственно правильное решение. Решением проблемы в данном случае является применение системы стратегического контроллинга. Методика стратегического контроллинга позволяет рассмотреть влияющие на предприятие факторы с разных точек зрения, формализовать их и, в дальнейшем контролировать. В связи с тем, что контроллинг является поддерживающей подсистемой управления логично предположить, что по сути это набор определенных инструментов.

Вернуться в каталог готовых дипломов и магистерских диссертаций
http://учебники.информ2000.рф/diplom.shtml

Узнайте стоимость написания на заказ студенческих и аспирантских работ
http://учебники.информ2000.рф/napisat-diplom.shtml

3.1 Альтернативные инструменты стратегического анализа малых промышленных предприятий

В настоящее время инструменты, применяемые в ходе стратегического контроллинга, относятся к методам портфельного стратегического анализа. К ним относятся матрица BCG, матрица McKinsey, матрица Hofer/Schendel, матрица ADL/LC и другие [26], [34]. Матричный анализ является наиболее распространенным методом стратегического управления. Целью построения матриц является сопоставление значений варьируемых параметров с определенными зонами-ячейками. Таким образом, можно выделить специфические свойства внутренней и внешней среды и на этой основе построить стратегию. Рассмотрим более подробно данные матрицы в контексте их применения к малым промышленным предприятиям.

Матрица Ансоффа. Данный инструмент является одним из первых в стратегическом управлении, впервые был опубликован в журнале Harvard Business Review в 1957. На основании выбора новый / существующий товар и новые / существующие рынки И. Ансофф предложил четыре стратегии роста компании: стратегия проникновения, стратегия развития рынка, стратегия развития продукта, стратегия диверсификации.

Стратегия проникновения предполагает, что рынок не насыщен и предприятие способно увеличить долю за счет потребителей. В данном случае необходима экономия на масштабе и инвестиции в рост. Стратегия развития рынка рассчитана на случай, когда у компании имеется спрос на товар, но только на локальном уровне. Здесь рассматриваются возможности выхода на новые рынки. Стратегия развития продукта будет эффективна если спрос на имеющееся товары и/или услуги находится на спаде, то есть необходимо развитие продукта либо создание нового. Для использования стратегия диверсификации необходимо выполнение нескольких условий: по оценке руководителя новые виды деятельности доходнее, чем дальнейшее развитие имеющихся, соотношение прибыль / капиталовложений в новый бизнес и развитие имеющегося, должно быть в пользу диверсификации.

Вернуться в каталог готовых дипломов и магистерских диссертаций
http://учебники.информ2000.рф/diplom.shtml

Узнайте стоимость написания на заказ студенческих и аспирантских работ
http://учебники.информ2000.рф/napisat-diplom.shtml

Матрица Ансоффа достаточно проста в составлении и не требует специфических расчетов и знаний, что безусловно подходит малому бизнесу. Однако стоит отметить большую долю субъективности суждений.

Матрица BCG. Исторически первой моделью стратегического портфельного анализа, разработанной в конце 1960-х годов, принято считать так называемую модель «рост-доля», которая больше известна как модель BCG. Автором методики является фирма Бостонская консалтинговая группа (Boston Consulting Group), а точнее основателю фирмы Брюсу Хендерсену.

Таблица 14 – Матрица BCG

Темпы роста рынка	Звезды имеют наибольшую долю на быстрорастущем рынке. Рекомендуется инвестировать в поддержание и захват доли рынка.	Знаки вопроса не имеют большую долю рынка, но рынок является быстрорастущим. Такие товары и услуги могут перейти как в разряд звезд, так и собак.
	Дойные коровы имеют достаточно большую долю рынка, но не показывают большой рост. Рекомендуется инвестировать в поддержание доли рынка.	С собаками авторы метода рекомендуют расстаться, так как все параметры указывают на их бесперспективность.
	Относительная доля рынка	

Метод заключается в том, что на пересечении осей координат «относительная доля рынка» и «темпы роста рынка» располагаются товары и услуги организации. Область координат поделена на четыре области: вопросы, звезды, дойные коровы и собаки. Для того чтобы отнести бизнес в ту или иную зону необходимо предварительно рассчитать темпы роста рынка, относительную долю рынка и объем продаж товаров, работ и услуг (таблица 14).

Главным преимуществом данного инструмента является наглядность. Матрица позволяет понять из какого бизнеса можно финансировать развитие компании, какой поддерживать и от чего необходимо отказаться.

Однако модель BCG строится на ряде таких допущений. Корреляция между долей рынка и прибыльностью не линейна, чтобы на ее основе можно было прогнозировать доход от определенного вида товаров, работ и услуг. Еще одним допущением является предположение, что чем выше темпы роста, тем

Вернуться в каталог готовых дипломов и магистерских диссертаций
http://учебники.информ2000.рф/diplom.shtml

Узнайте стоимость написания на заказ студенческих и аспирантских работ
http://учебники.информ2000.рф/napisat-diplom.shtml

больше возможностей для развития. Однако увеличение производства, расходы на захват рынка могут не совпадать с полученной и прибылью и долгосрочной перспективой в потребности масштаба производства и мощностей.

В целом данный инструмент не подходит для использования на малых промышленных предприятиях в связи с тем, что малый бизнес, как правило, занимается одним-двумя направлениями деятельности. Расчет же доли рынка и темпов роста очень затруднителен, тем более в части показателей конкурентов.

Матрица GE/McKinsey. Другим методом сравнения привлекательности рынка и конкурентоспособности является матрица GE/ McKinsey предложенная консалтинговой фирмой McKinsey для компании General Electric.

Таблица 15 – Матрица GE/McKinsey

		Конкурентоспособность		
		Хорошая	Средняя	Слабая
Привлекательность отрасли	Высокая	Победитель №1 – стратегия дополнительных инвестиций	Победитель№2 – стратегия инвестиций, устранение слабых сторон;	Знак вопроса – позиция предполагает выход из бизнеса, либо его концентрацию на более узком сегменте
	Средняя	Победитель№3 – инвестиции в определенные сегменты	Средняя позиция или средний бизнес – выборочные и наименее рискованные инвестиции	Проигравший №3 – отказа от инвестиций или выход из бизнеса
	Низкая	Производитель прибыли – только те инвестиции, которые дадут отдачу в ближайшее время	Проигравший №2 – уход с рынка, продажа бизнеса	Проигравший №1 – уход с рынка

Данный инструмент схож с матрицей BCG, но в нем присутствует средняя позиция, таким образом, выделяется девять квадрантов. Координаты формируют оси: конкурентоспособность и привлекательность отрасли. Расчет относительной доли рынка не предполагается, что значительно облегчает работу. Суть матрицы представлена в таблице 15.

В результате матрица может помочь руководителю ответить на вопросы: какие товары и/или услуги находятся в приоритете, что будет с их финансовыми показателями в ближайшее время, в какие продукты/услуги нужно инвестировать. Однако данная модель не позволяет понять, как следует перестроить структуру портфеля компании, а предлагаемые модели выглядят

Вернуться в каталог готовых дипломов и магистерских диссертаций
http://учебники.информ2000.рф/diplom.shtml

Узнайте стоимость написания на заказ студенческих и аспирантских работ
http://учебники.информ2000.рф/napisat-diplom.shtml

весьма поверхностно. Как и матрица BCG, GE/McKinsey не рассматривает взаимосвязь продуктов и услуг, что может привести к отрицательному эффекту от принятых решений. В целом малому бизнесу практически бесполезно оперировать данным методом, в связи с малым и постоянным количеством продукции.

Матрица Hofer/Schendel.

Продолжением развития инструментов стратегического анализа является модель Hofer/Schendel. Авторы выделили пять принципов стратегического планирования: отделение целеполагания от стратегического планирования, разделение процесса стратегического планирования между двумя уровнями: бизнес-уровень и корпоративный, включение социального и политического анализа в процесс стратегического планирования, обязательное планирование нежелательных ситуаций, исключение стадий бюджетного планирования и плана разработки конкретных мероприятий из процесса стратегического планирования. Авторы предположили, что все виды бизнеса связаны между собой и что их жизненные циклы схожи. Главный смысл матрицы заключается в сопоставлении существующих видов бизнеса с развитием рынка. В результате анализа должен сформировать идеальный набор видов деятельности. Авторы предлагают три типа наборов на корпоративном уровне: роста, прибыли, уравновешенный набор. Положение каждого вида деятельности должно соответствовать степени развития рынка и эффективности относительно конкурентов. В зависимости от стадии развития рынка могут быть выбраны стратегии: увеличения доли на рынке, роста, прибыли, концентрация рынка и стратегия сокращения активов, раскрутка и сдвиг, ликвидация и отделение.

Следует заключить, что данная модель рассчитана на достаточно крупные организации и неприменима практически не применима к малому бизнесу, где деление на корпоративный и бизнес уровни отсутствует.

Модель ADL/LC. Arthur D Little – консалтинговая фирма, разработавшая одноименную матрицу в начале 1980-х годов. К наименованию матрицы

Вернуться в каталог готовых дипломов и магистерских диссертаций
http://учебники.информ2000.рф/diplom.shtml

Узнайте стоимость написания на заказ студенческих и аспирантских работ
http://учебники.информ2000.рф/napisat-diplom.shtml

добавлена аббревиатура LC, что обозначает жизненный цикл (Life Cycle). Матрица помогает определить желаемый вектор развития исходя из двух переменных. В зависимости от того в какую область матрицы определен анализируемый продукт бизнеса, предлагается четыре варианта развития: естественный, избирательный, выживание и отказ от развития и/или уход с этого рынка. По оси абсцисс располагается жизненный цикл отрасли, состоящий из четырех стадий: рождение, развитие, зрелость, старение. По оси ординат - конкурентное положение бизнес–единицы на рынке: слабое, прочное, заметное, сильное, ведущее. В результате образуются 20 квадрантов с описанием конкретных стратегий: прямая интеграция, обратная интеграция, вхождение в рынок, первичное развитие рынка, увеличение производственных мощностей, рационализация дистрибуции, развитие производства за рубежом, развитие бизнеса за рубежом, экспорт традиционного продукта, лицензирование за рубежом, осторожные действия, новые продукты/традиционные рынки, новые продукты/новые рынки, системное повышение эффективности, улучшение ассортимента продукта, традиционные продукты/новые рынки, переход на эффективную технологию, традиционное снижение стоимости, обеспечение выживания, полный отказ от продукта или услуги.

Все обозначения здесь условны, цифровых показателей нет, что не позволяет контролировать развитие среды и фирмы. Также, в очередной раз, разработанный инструмент стратегического анализа скорее предназначается среднему и крупному бизнесу, нежели малому.

PEST-анализ. PEST-анализ, в большей степени, считается маркетинговым инструментом, который предназначен для выявления определенных факторов внешней среды: политических (Political), экономических (Economic), социальных (Social) и технологических (Technological).

Вернуться в каталог готовых дипломов и магистерских диссертаций
http://учебники.информ2000.рф/diplom.shtml

Узнайте стоимость написания на заказ студенческих и аспирантских работ
http://учебники.информ2000.рф/napisat-diplom.shtml

В связи с тем, что внешняя среда является одним из основных компонентов принятия решений использование данного метода актуально для стратегического менеджмента.

Анализ представляет рассмотрение текущего положения предприятия и тенденций развития в контексте каждого отдельного фактора. Результаты оформляются в виде матрицы. В зависимости от вида деятельности возможно выделение дополнительных факторов, как например экологические, правовые факторы.

SNW-анализ. SNW – анализ – это усовершенствованный анализ слабых и сильных сторон. SNW – Strength (сильная сторона), Neutral (нейтральноя сторона), и Weakness (слабая сторона). В отличие от анализа слабых и сильных сторон SNW-анализ так же предлагает среднерыночное состояние (N). Основная причина добавления нейтральной стороны является то, что зачастую для победы в конкурентной борьбе может оказаться достаточным состояние, когда данная конкретная организация относительно всех своих конкурентов по всем кроме одной ключевым позициям находится в состоянии N, и только по одному в состоянии S.

Данный вид анализа затруднителен на малых предприятиях, так как ставит в тупик при оценке сильных и слабых сторон в сравнении с конкурентами. Информацией по которым руководители малого бизнеса не обладают.

GAP-анализ. В переводе gap означает разрыв, т.е. фактическое значение метода - анализ разрывов. Впервые предложен Стэндфордским университетом (школой бизнеса) Это метод поиска определенных шагов для достижения поставленных целей. «GAP-анализ» (анализ разрывов) — метод стратегического анализа, с помощью которого осуществляется поиск шагов для достижения заданной цели.

Существуют определенные этапы проведения анализа. Сначала определяются текущие значения. На данном этапе собирается информация об имеющихся проблемах. Затем идет определение максимально допустимого

Вернуться в каталог готовых дипломов и магистерских диссертаций
http://учебники.информ2000.рф/diplom.shtml

Узнайте стоимость написания на заказ студенческих и аспирантских работ
http://учебники.информ2000.рф/napisat-diplom.shtml

значения. Третьим этапом следует прогнозирование развития, разработка сценариев, что позволяет оценить все возможные преимущества, которые могут быть получены вследствие принятия тех или иных решений, определяются затраты на ликвидацию разрывов. Последний этап – это разработка инициатив, кода на этапе планирования подробно описывается комплекс мероприятий по ликвидации разрывов.

В целом GAP-анализ можно провести в организации любого масштаба. Явным минусом является то, что данный вид анализа больше относится к пониманию целей предприятия. Для разработки инициатив все же необходимо применение иных методов стратегического анализа.

SWOT-анализ. SWOT-анализ можно назвать одной из самых популярных методов стратегического планирования. Данный вид анализа применим практически везде, начиная от крупного бизнеса и заканчивая исследованиями по отдельно взятому человеку. Суть анализа состоит в заполнении квадрантов: слабые и сильные стороны, возможности и угрозы предприятия. Необходимо учесть, что при оценке сильных и слабых сторон учитываются только внутренние факторы, возможностей и угроз - внешние.

Главным плюсом метода является его простота и отсутствие требований к специальным знаниям. Минусом является то, что полученная картина является слишком общей и, например, как в GAP-анализе, требует значительной доработки над целями и инициативами по их достижению. Также необходимо отметить, что результаты исследования никак не оцифровываются и, по сути, весьма субъективны, что может отрицательно сказаться на результате при единоличном применении метода.

Диаграмма Ишикавы. Другими названия данного анализа могут быть причинно-следственная диаграмма или диаграмма «Рыбья кость» (fishbone). Диаграмма Ишикавы предполагает анализ, отражающий отношение между следствием (проблемой) и его возможными причинами. Основные цели построения: определение возможных причин проблемы, сортировка и категоризация факторов, влияющих на результат. Хотя данный инструмент не

Вернуться в каталог готовых дипломов и магистерских диссертаций
http://учебники.информ2000.рф/diplom.shtml

Узнайте стоимость написания на заказ студенческих и аспирантских работ
http://учебники.информ2000.рф/napisat-diplom.shtml

относится к разделу стратегического анализа, но диаграмма Ишикавы является достаточно интересным инструментом при анализе внутренней и внешней среды предприятия.

Приведенный обзор инструментов стратегического управления показал, что перечисленные методы не удовлетворяют потребности планирования и контроля в малом бизнесе. Приведенные виды анализа предназначены для крупных компаний, где, в отличие от малых предприятий, более широкий спектр деятельности и существуют отдельные штатные единицы для проведения исследований. Также необходимо отметить, что при неколлективном, единоличном использовании методов существует большая вероятность отрицательных эффектов, ввиду крайней субъективности суждений. В связи с чем, необходимо заключить, что указанные инструменты в полной мере не удовлетворяют потребности стратегического контроллинга.

3.2 Факторы внутренней и внешней среды, влияющие на процессы принятия стратегических решений на малых промышленных предприятиях.

Внешние факторы. В современных российских условиях агрессивной внешней среды особую актуальность приобретает анализ внешних факторов предприятия, в частности исходящих от конкурентоспособных смежных отраслей промышленного предприятия. Анализ отрасли помогает руководителю установить основные угрозы и возможности, которые непосредственно влияют на достижение поставленных целей, выявить необходимые ресурсы для получения конкурентных преимуществ, адекватно реагировать на динамично изменяющуюся внешнюю среду.

Основоположником и одним из признанных лидеров конкурентного анализа является профессор Гарвардской школы бизнеса М. Портер. Модель М. Портера представляет внешние силы, оказывающие влияние на предприятие, которые представлены не только непосредственными конкурентами.

Вернуться в каталог готовых дипломов и магистерских диссертаций
http://учебники.информ2000.рф/diplom.shtml

Узнайте стоимость написания на заказ студенческих и аспирантских работ
http://учебники.информ2000.рф/napisat-diplom.shtml

Поставщики, потребители, потенциальные конкуренты и услуги заменители в определенном смысле также являются силами оказывающими огромное влияние на развитие организации. Со времени своей публикации в 1980 году, модель пяти сил конкуренции М. Портера стала одним из наиболее распространенных методов анализа факторов внешней среды предприятия. Стоит отметить, что соперничество между конкурирующими фирмами оказывает наибольшее влияние на поведение компаний, предоставляющих однотипные услуги. С другой стороны существуют угрозы проникновения на рынок новых конкурентов, как представителей малого бизнеса, так и крупного. Однако стоит отметить, что барьеры на пути проникновения на рынок промышленных производств достаточно велики, в силу капиталоемкости производства. Как отмечалось ранее, промышленные предприятия испытывают значительное влияние от поставщиков, так как являются мелкими клиентами. Тем более на продукцию поставщиков приходится большая часть затрат малых промышленных организаций. Кроме того приобретаемое сырье напрямую влияет на качество готовой продукции, а следовательно на покупателей. В свою очередь заказчики являются основой для долгосрочного существования предприятия, тем самым имеют огромную власть над производителем. В связи с чем, жизненно необходимым является пристальное внимание к данному фактору, к тому же в настоящее время все более возрастает количество альтернатив способных удовлетворить потребность покупателя. Товары-заменители представляют огромную опасность для малых промышленных предприятий в силу современного технического прогресса.

Анализ рассмотренных сил имеет непосредственное значение при разработке стратегии. Руководитель малого бизнеса должен выявить факторы внешней среды, наиболее влияющие на деятельность предприятия в долгосрочной перспективе. После чего появляется возможность прогнозировать масштаб изменений компании под действием данных факторов. В завершении руководитель принимает стратегические решения для того, чтобы сократить

Вернуться в каталог готовых дипломов и магистерских диссертаций
http://учебники.информ2000.рф/diplom.shtml

Узнайте стоимость написания на заказ студенческих и аспирантских работ
http://учебники.информ2000.рф/napisat-diplom.shtml

негативное и усилить позитивное влияния этих факторов на деятельность предприятия в долгосрочной перспективе.

С целью разработки методики стратегического контроллинга, на основе приведенного инструментария стратегического управления и специфики малых промышленных предприятий, необходимо выделить основные факторы внешней среды, оказывающие как положительное, так и отрицательное влияние на промышленные организации малого бизнеса.

Основным драйвером деятельности предприятий является спрос. Спрос или другими словами емкость рынка – это зависимость между ценой и количеством товара. Цена является фундаментальной экономической категорией, на формирование которой воздействуют множество факторов. Основными является поведение поставщиков, покупателей и конкурентов. Но рассмотрение данных рыночных агентов в контексте влияния на определенное производство представляется недостаточным, в связи с тем, что в отдельности каждая категория в определенный момент времени является поставщиком, покупателем и конкурентом. На основании чего можно заключить, что одностороннее рассмотрение влияние факторов может исказить видение руководителя на развитие ситуации. Таким образом, можно заключить о необходимости анализа факторов в призме их влияния на предприятие как на покупателя, поставщика и конкурента. Рассматриваемые факторы предлагается укрупненно разбить на факторы рынка, регулятивные факторы и социальные факторы. В свою очередь факторы рынка рассматривают предприятие с точки зрения его специализации (как поставщика товаров и услуг, как покупателя сырья и ресурсов) и как участника вида деятельности с определенной спецификой (отраслевая специфика). Характер взаимодействия внешних факторов приведен на рисунке 16.

Вернуться в каталог готовых дипломов и магистерских диссертаций
http://учебники.информ2000.рф/diplom.shtml

Узнайте стоимость написания на заказ студенческих и аспирантских работ
http://учебники.информ2000.рф/napisat-diplom.shtml

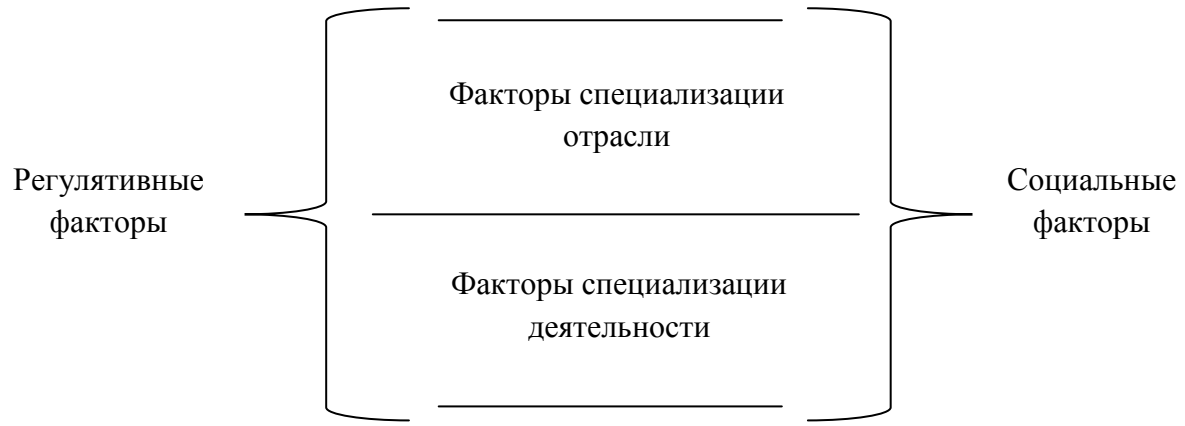


Рисунок 16 – Внешние факторы малых промышленных предприятий

В связи с тем, что любая экономическая деятельность невозможна без участия человека и общества, в рамах выдвинутой системы основополагающими являются социальные факторы. Несмотря на то, что влияние этих факторов может показаться весьма опосредованным, нельзя пренебрегать их значением. К ним можно отнести демографическую обстановку, моральные ценности населения, религию, общий уровень образования населения, культуру, психологию населения, рынок труда и т.д.

Второй главенствующей категорией выступают регулятивные факторы. В качестве примера, в данный раздел могут быть включены трудовое законодательство, налоговое законодательство, гражданский кодекс, лицензирование, патентирование, сертификация, профильные ассоциации, государственные органы надзора и т.д. В подчинении социальных и регулятивных находятся факторы рынка. На основании того, что для деятельность промышленных предприятий характерны специфика отрасли и достаточно узкая специализация предприятия, факторы рынка, рассматриваются с нескольких точек зрения. С одной стороны необходимо изучить конкурентные факторы, исходящие от отрасли, сегмента рынка. В данную категорию могут быть включены барьеры входа, курс национальной валюты, барьеры выхода, насыщенность рынка, динамика отрасли, новые продукты, новые технологии, динамика экономики страны, обучение и консультации, доступ к природным ресурсам, реклама и медиа, доступ к

Вернуться в каталог готовых дипломов и магистерских диссертаций
http://учебники.информ2000.рф/diplom.shtml

Узнайте стоимость написания на заказ студенческих и аспирантских работ
http://учебники.информ2000.рф/napisat-diplom.shtml

транспортным сетям, рост рынка, доступность информации, сезонность продаж, доступность товаров, страны ближнего зарубежья (СНГ), доходы покупателей, страны дальнего зарубежья, емкость рынка, тенденции НИОКР, инфляция, инновации, коммуникации, уровень доходности, конкуренты крупного бизнеса, уровень концентрации конкурентов, конкуренты малого бизнеса, уровень процентов по кредиту, кредитные учреждения, страховые учреждения, услуги связи и транспорта и т.д. С другой стороны промышленные предприятия имеют определенную специфику. Исходя из специфики деятельности, на предприятие действуют разные внешние факторы в зависимости от того, когда оно выступает в роли покупателя либо поставщика. Здесь может быть оценено влияние концентрации поставщиков и покупателей, дифференциации товаров и услуг, товары и ресурсы субституты, уникальность поставляемых товаров и приобретаемых ресурсов, их качество, дополняющие товары, возможности переключения, как поставщиков, так и покупателей и т.д.

Стоит учесть, что малый бизнес не имеет возможности повлиять на факторы внешней среды. В связи с чем необходимо оценивать влияние и дальнейшее развитие факторов, с целью нивелирования отрицательных и использования положительных тенденций. Для чего возникает необходимость идентифицировать переменные, которые могут выступать, как сильные и слабые стороны предприятия. Таким образом, необходимо провести комплексный анализ внутренних возможностей и ресурсов компании, направленный на оценку текущего состояния деятельности, выявления проблем.

Внутренние факторы. Как было выявлено в ходе анализа основными внутренними факторами малых промышленных предприятий являются: предприниматель, продукция и сервис, технологии, система управления, персонал. Маркетинг и финансы не выделяются в отдельную категорию, являясь подпунктами предпринимательской деятельности руководителя малого бизнеса (таблица 16).

Вернуться в каталог готовых дипломов и магистерских диссертаций
http://учебники.информ2000.рф/diplom.shtml

Узнайте стоимость написания на заказ студенческих и аспирантских работ
http://учебники.информ2000.рф/napisat-diplom.shtml

В плане продукции и сервиса владелец малого промышленного предприятия должен оценить следующие стороны: производимые продукты, оказываемые услуги, номенклатура товаров, номенклатура услуг, качество товаров, качество услуг, развитие новых продуктов, развитие новых услуг, послепродажный сервис, стоимость сырья, доступность сырья, уникальность товаров, уникальность услуг, защита товара, эксплуатационные свойства товаров и т.д.

Таблица 16 – Предприниматель, как фактор внутренней среды малого промышленного предприятия

Наименование	Факторы
Маркетинг	Развитие новых рынков, доля рынка, потенциал расширения, жизненный цикл продуктов, число каналов распределения, территориальный охват сбыта продукции, знание потребностей заказчиков, имидж и репутация компании, продвижение и реклама, ценовая политика, обратная связь, демонстрация товаров и услуг, подбор товаров и т.д.
Финансы	Возможность привлечения краткосрочного капитала, возможность привлечения долгосрочного капитала, платежеспособность предприятия, расчеты с клиентами, расчеты с поставщиками, стоимость капитала по сравнению со стоимостью капитала у конкурентов, бухгалтерский учет, налоговый учет, управленческий учет (бюджетирование), контроль затрат и т.д.
Коммуникации	Стратегия предприятия, способность к лидерству, отношения с федеральным правительством, отношения с правительством субъекта федерации, отношения с органами местного самоуправления, отношения с налоговыми органами, отношения со смежниками, отношения с конкурентами, отношения с поставщиками, стратегические альянсы и т.д.

К технологическим факторам предприятия можно отнести: информационные технологии, система контроля запасов, оборот запасов, расположение и использование мощностей, экономия от масштаба производства, техническая эффективность мощностей, загруженность мощностей, степень вертикальной интеграции, контроль за процессом изготовления продукта, график работы, величина затрат на содержание технологической цепи, исследования и разработки, технологические инновации на предприятии, уникальность технологии, защита технологии, время производства и т.д.

Вернуться в каталог готовых дипломов и магистерских диссертаций
http://учебники.информ2000.рф/diplom.shtml

Узнайте стоимость написания на заказ студенческих и аспирантских работ
http://учебники.информ2000.рф/napisat-diplom.shtml

Факторы системы управления включают: организационная структура, организация системы коммуникаций, система контроля, организационный климат, организационная культура, кадровый потенциал, способность заместить руководителя, специализация деятельности, регламентация деятельности, квалификация заместителей, система стратегического контроллинга и т.д.

Персонал, как фактор внутренней среды, включает в себя: репутация работодателя, престиж работы на предприятии, качество управленческого персонала, качество производственного персонала, моральный климат в коллективе, способность к лидерству персонала, лояльность персонала, образовательный и культурный уровень работников, оплата труда на предприятии, кадровая политика, стимулы и мотивация, текучесть кадров, дисциплина и т.д.

Таким образом, выявлены основные факторы внешней и внутренней среды малого промышленного предприятия. Однако стоит учесть, что конкретный перечень показателей, которые должны быть подвергнуты анализу устанавливаться в зависимости от специфики малого промышленного предприятия, на усмотрение руководителя.

3.3 Основные элементы и практические рекомендации по внедрению методики стратегического контроллинга.

В данном разделе предлагается рассмотреть новый инструмент стратегического управления – методика устранения ограничений развития предприятия. Данная методика основывается на поиске «узких мест» во внутренней среде предприятия, целенаправленное влияние на которые обеспечивает развитие и выживание фирмы в долгосрочной перспективе. В качестве примера выбрана промышленная организация, специализирующаяся на отливке церковных колоколов. Год основания – 1991 году. Объемы производства 100 - 150 тонн литья в год. Предприятие полностью подпадает

Вернуться в каталог готовых дипломов и магистерских диссертаций
http://учебники.информ2000.рф/diplom.shtml

Узнайте стоимость написания на заказ студенческих и аспирантских работ
http://учебники.информ2000.рф/napisat-diplom.shtml

под критерии малого предпринимательства и упрощенной системы налогообложения.

Первым шагом оценки перспектив является анализ внешних и внутренних факторов применительно к существующему положению предприятия. Внешние факторы оцениваются в два этапа. По пятибалльной шкале (либо любой нечетной) раздельно оценивается положительное влияние и отрицательное влияние каждого фактора внешней среды. Порядок не имеет значения, но в целях объективности рекомендуется перепроверить получившиеся значения. Это вызвано тем, что человек имеет тематическое мышление и, при рассмотрении сначала положительного влияния, отрицательное будет занижаться и наоборот. После чего вычитаем из положительного влияния отрицательное, тем самым получаем итоговое влияние фактора. Рекомендуется не включать большое количество факторов, так как это может значительно усложнить анализ. Не более 5-10 наиболее подходящих к каждой группе факторов внутренней и внешней среды в контексте анализируемого предприятия. Выбранные факторы не могут быть однозначно положительными или отрицательными, а, следовательно, при оценке исключено использование значения «0». При анализе внешней среды необходимо задать вопрос: «Как данный фактор влияет на деятельность предприятия?». Положительные и отрицательные влияния заполняются отдельно, в разных таблицах. В нашем примере приведены сводные значения, после обработке исходных данных. Начнем с социальных факторов внешней среды.

Таблица 17 – Оценка социальных факторов

Социальные факторы	+	-	Итог
Демографическое положение страны	3	1	2
Культура	3	1	2
Моральные ценности, религия	4	1	3
Уровень образования населения	3	1	2
Миграционные потоки	2	2	0

Как видно из таблицы практически все социальные факторы оценены с положительным эффектом для бизнеса (таблица 17). В плане демографического

Вернуться в каталог готовых дипломов и магистерских диссертаций
http://учебники.информ2000.рф/diplom.shtml

Узнайте стоимость написания на заказ студенческих и аспирантских работ
http://учебники.информ2000.рф/napisat-diplom.shtml

положения руководитель видит только положительный эффект, связанный с приростом населения. Российская культура предписывает человеку определенное поведение и оценивается скорее положительным фактором, нежели отрицательным. Деятельность компании напрямую связана с религией, поэтому имеет большое значение. Миграционные потоки могут, как обеспечить церковь новыми прихожанами и пожертвованиями, так и снизить культуру, моральные ценности, религиозные воззрения в стране, поэтому итоговое влияние данного фактора нейтрально. В связи с тем, что фирма выпускает качественный продукт, по всем канонам литейного мастерства, уровень образования населения может положительно влиять, как на оценку товара, как ударного / музыкального инструмента, так и с точки зрения качества продукции. Из данного анализа можно сделать вывод, что деятельность предприятия имеет сильную взаимосвязь с моральной, духовной составляющей населения страны. Далее рассмотрим регулятивные факторы (таблица 18).

Таблица 18 – Оценка регулятивных факторов ЗАО «Пятков и Ко»

Регулятивные факторы	+	-	Итог
Законодательство	2	2	0
Лицензирование, патентирование, сертификация	1	4	-3
Система налогообложения	1	3	-2
Политика государства	2	4	-2
Профильные государственные ассоциации	1	1	0

В целом влияние законодательства Российской Федерации оценивается, как нейтральное. Это вызвано тем, что наряду с ограничениями и контролем, существуют определенные послабления и возможности. В целом предпринимательская среда в контексте государственного влияния оценена, как удовлетворительная. Лицензирование, патентирование и сертификация носит явно отрицательный характер. С одной стороны предприятие имеет статус деятельности – народный промысел, что дает ряд преимуществ. С другой стороны промышленное предприятие должно регулярно проходить лицензирование на опасные виды деятельности, что требует немалых денежных вложений нередко сопоставимых с затратами крупных компаний. В системе налогообложения руководитель видит только угрозы. Если обратиться к

Вернуться в каталог готовых дипломов и магистерских диссертаций
http://учебники.информ2000.рф/diplom.shtml

Узнайте стоимость написания на заказ студенческих и аспирантских работ
http://учебники.информ2000.рф/napisat-diplom.shtml

политике государства, то в настоящее время, наряду с пропагандой марали, религии, расширения территорий огромное отрицательное влияние оказывают экономические санкции. Наибольшее влияние данного фактора отражается в падении доходов населения и как следствие сокращение заказов на продукцию. Профильные ассоциации не имеют какой-либо значительной роли в деятельности компании, в связи, с чем их влияние оценено как нейтральное. Таким образом, можно заключить, что предприятие должно иметь квалифицированных специалистов для взаимодействия с органами государственной власти. Далее перейдем к факторам рынка.

Таблица 19 – Оценка факторов специализации отрасли

Факторы специализации отрасли	+	-	Итог
Барьеры входа	4	1	3
Динамика отрасли	3	1	2
Роль крупного бизнеса в отрасли	3	1	2
Роль малого бизнеса в отрасли	3	1	2
Кредитные и страховые учреждения	2	2	0
Рост отрасли	2	1	1
Инфляция	1	4	-3
Инновации	2	1	1
Уровень концентрации предприятий	3	1	2
Услуги связи и транспорта	4	1	3

Оценка положения металлургических предприятий в обрабатывающих производствах в целом показывает положительную картину (таблица 19). Значительным отрицательным эффектом является инфляция. Это вызвано тем, что большая часть затрат приходится на материалы для производства церковных колоколов – олово и медь. Данные металлы являются биржевыми товарами, в связи, с чем за последние несколько лет их стоимость в рублевом эквиваленте возросла в несколько раз. С другой стороны потребители, находясь в условиях снижения собственных доходов, отказываются покупать товар, который не является необходимым в повседневной жизни. Угроза появления новых конкурентов низка, так как существуют высокие барьеры входа, такие как специфические каналы сбыта и большая капиталоемкость создания аналогичных производств. Но прежде всего это отсутствие у большинства

Вернуться в каталог готовых дипломов и магистерских диссертаций
http://учебники.информ2000.рф/diplom.shtml

Узнайте стоимость написания на заказ студенческих и аспирантских работ
http://учебники.информ2000.рф/napisat-diplom.shtml

потенциальных конкурентов комплекса знаний по направлениям: литейное производство, металловедение, акустика, музыкальное образование и т.д.

При оценке факторов специализации деятельности руководитель анализирует основные внешние силы свойственные своему сегменту рынка (таблица 20). В нашем случае это рынок производства церковных колоколов. Так по полученным результатам можно охарактеризовать рынок литья церковных колоколов, как развивающийся. По показателям емкости, насыщенности рынка и уровню концентрации получено положительное влияние внешней среды. В свою очередь малый бизнес выступает чаще в роли основного конкурента, нежели покупателя. Крупный бизнес наоборот, чаще выступает, как спонсор, при покупке колоколов.

Таблица 20 – Оценка факторов специализации деятельности

Предприятие как	+	-	Итог
Поставщик			
емкость рынка колоколов	4	1	3
насыщенность рынка колоколов	4	1	3
уровень концентрации покупателей	4	1	3
дифференциация товаров и услуг на рынке	1	2	-1
уровень цен на товары и услуги на рынке	2	2	0
качество товаров и услуг на рынке	3	4	-1
уровень концентрация конкурентов	2	1	1
роль крупного бизнеса на рынке колоколов	3	1	2
роль малого бизнеса на рынке колоколов	1	4	-3
Покупатель			
насыщенность рынка	4	2	2
доступность ресурсов	4	1	3
уровень концентрации поставщиков	3	1	2
цены на сырье и ресурсы	1	1	0
роль крупного бизнеса, как поставщика	2	1	1
роль малого бизнеса, как поставщика	4	1	3
качество сырья и ресурсов	3	3	0
ресурсы-субституты	1	1	0
страны ближнего зарубежья (СНГ)	2	1	1
страны дальнего зарубежья	2	1	1

В случае, когда предприятие рассматривается, как покупатель наблюдается положительное влияние доступности ресурсов и малого бизнеса. Таким образом, можно заключить, что предприятию не нужно иметь

Вернуться в каталог готовых дипломов и магистерских диссертаций
http://учебники.информ2000.рф/diplom.shtml

Узнайте стоимость написания на заказ студенческих и аспирантских работ
http://учебники.информ2000.рф/napisat-diplom.shtml

постоянные запасы сырья и материалов. Крупные предприятия, как правило, не заинтересованы в поставке небольших объемов материалов, таким образом, высвобождая место малому бизнесу – основному поставщику компании. Имеется большой выбор поставщиков, как внутри России, так и за ее пределами. Это позволяет выбирать наилучший канал поставок в соотношении цена-качество. Можно заключить, что предприятие не имеет значительных проблем, когда выступает в роли покупателя.

Таблица 21 – Предпринимательские факторы внутренней среды

Предпринимательские факторы	Оценка
Маркетинг	
доля рынка	2
каналы распределения	2
знание потребностей заказчиков	5
имидж и репутация компании	5
ценовая политика	4
Финансы	
возможность привлечения капитала	4
платежеспособность предприятия	5
расчеты с клиентами	3
финансовый учет	4
планирование	2
контроль затрат	2
Коммуникации	
стратегия предприятия	1
способность к лидерству	5
отношения с органами власти	3
отношения с налоговыми органами	3
отношения со смежниками	3
отношения с конкурентами	3
отношения с поставщиками	4
стратегические альянсы	1

Далее необходимо перейти к оценке внутренних факторов предприятия. Для оценки используется шкала с шагом 1 и максимальным значением делимым на 3 (например 6). Таким образом, мы можем разделить стороны на три категории: 1,2 - слабые стороны, 3,4 – нейтральные стороны, 5, 6 – сильные стороны. Результаты оценки данных факторов представлены в таблице 21.

В связи с тем, что на предприятии отсутствует стратегия развития руководитель видит слабыми сторонами охват рынка, каналы распределения,

Вернуться в каталог готовых дипломов и магистерских диссертаций
http://учебники.информ2000.рф/diplom.shtml

Узнайте стоимость написания на заказ студенческих и аспирантских работ
http://учебники.информ2000.рф/napisat-diplom.shtml

финансовое планирование и контроль, стратегические альянсы. Данные факторы напрямую связаны с ростом и развитием организации. Сильными сторонами являются лидер, поставщики, платежеспособность, имидж и знание потребностей заказчиков. В таблице 22 представлена оценка продуктов и услуг.

Таблица 22 – Оценка продуктов и услуг предприятия

Продукт и сервис	Оценка
номенклатура товаров и услуг	4
качество товаров и услуг	5
развитие новых продуктов	1
послепродажный сервис	2
материалоемкость	2
уникальность товаров	5
уникальность услуг	1

Из анализа можно заключить, что сильными сторонами являются продукт и его качество, слабыми высокая стоимость сырья, развитие новых продуктов, услуги и их уникальность. Таким образом, предприятие не может в полном объеме удовлетворить потребности заказчиков. Оценка технологии представлена в таблице 23.

Таблица 23 – Технологические факторы внутренней среды

Технологии	Оценка
информационные технологии	3
система контроля запасов	3
расположение и использование мощностей	5
техническая эффективность мощностей	4
загруженность мощностей	3
контроль за процессом изготовления продукта	4
величина затрат на содержание технологической цепи	3
исследования и разработки	2
технологические инновации на предприятии	1
уникальность технологии	4

Как и в случае с продуктовыми факторами в технологическом плане отсутствует инновационная деятельность. Стоит отметить достаточно высокий уровень мощностей для данного производства. В таблице 24 показаны результаты оценки системы управления, которая имеет как слабые, так и сильные стороны. В свою очередь персонал является одним из основных сильных сторон предприятия. Однако способность к лидерству и инициативе в

Вернуться в каталог готовых дипломов и магистерских диссертаций
http://учебники.информ2000.рф/diplom.shtml

Узнайте стоимость написания на заказ студенческих и аспирантских работ
http://учебники.информ2000.рф/napisat-diplom.shtml

коллективе очень слабая, что является следствием лидерских качеств руководителя (таблица 25). Наблюдается явный стратегический ориентир руководителя на персонал.

Таблица 24 – Система управления, как фактор внутренней среды

Система управления	Оценка
организационная структура	4
система контроля	4
организационный климат	4
организационная культура	3
кадровый потенциал	3
делегирование полномочий	1
специализация деятельности	5
регламентация деятельности	1
квалификация заместителей	4

Далее необходимо рассмотреть сценарии развития предприятия. Для того чтобы абстрагироваться нельзя проделывать ту же самую работу, т.к. согласно теории перспектив человек имеет тематический склад ума. Руководителю предлагается просмотреть каждый из них. В 1 случае оценить, на сколько пунктов может увеличиться отрицательное влияние, во втором положительное (3 пункта). Временной горизонт может быть любой, но не менее 1 года. В нашем случае он составляет 3 года. Стоит учесть, что оценка как положительных, так и отрицательных тенденций происходит в разных таблицах.

Таблица 25 – Персонал, как фактор внутренней среды

Персонал	Оценка
репутация работодателя	5
престиж работы на предприятии	5
качество управленческого персонала	4
качество производственного персонала	4
моральный климат в коллективе	4
способность к лидерству персонала	1
лояльность персонала	4
образовательный и культурный уровень работников	3
оплата труда на предприятии	5
текучесть кадров	5
дисциплина	3

Полученные результаты представлены в Приложении Б. Тем самым руководитель предсказывает отрицательные тенденции во взаимодействии с

Вернуться в каталог готовых дипломов и магистерских диссертаций
http://учебники.информ2000.рф/diplom.shtml

Узнайте стоимость написания на заказ студенческих и аспирантских работ
http://учебники.информ2000.рф/napisat-diplom.shtml

государством, инфляции, ценах на сырье и ресурсы. Положительные в емкости рынка, т.е. увеличении спроса, уровне концентрации покупателей и доступности ресурсов.

В отличие от внешней среды внутренняя обстановка подвержена как внешнему, так и внутреннему влиянию. Предприятие может значительно измениться под действием внешних сил только в случае бездействия либо бессилия руководителя, что является крайними случаями. Таким образом, предприниматель должен самостоятельно определять, какими внутренними возможностями должно обладать предприятие в будущем и по средствам управления достигать их.

Таблица 26 – Слабые стороны предприятия

№	Слабые стороны предприятия
1	стратегия предприятия
2	стратегические альянсы
3	развитие новых продуктов
4	уникальность услуг
5	технологические инновации на предприятии
6	способность заместить руководителя
7	регламентация деятельности
8	способность к лидерству персонала
9	доля рынка
10	каналы распределения
11	планирование
12	контроль затрат
13	послепродажный сервис
14	материалоемкость
15	исследования и разработки

В связи с тем, что на малых промышленных предприятиях выявлено критическая нехватка ресурсов, то в первую очередь встает вопрос долгосрочной выживаемости предприятия. Тем самым в данной методике предлагается не сводить и анализировать все факторы внутренней и внешней среды, а сосредоточить внимание руководителя на слабых сторонах предприятия. Слабые внутренние факторы должны рассматриваться в контексте «узких мест» предприятия (таблица 26). Под отрицательным влиянием внешней среды слабые стороны подвергают организацию особой

Вернуться в каталог готовых дипломов и магистерских диссертаций
http://учебники.информ2000.рф/diplom.shtml

Узнайте стоимость написания на заказ студенческих и аспирантских работ
http://учебники.информ2000.рф/napisat-diplom.shtml

угрозе, отвлекая управление. Тем самым вместо развития, руководитель вынужден тратить свои возможности на устранение последствий взаимодействия отрицательного влияния внешней среды и слабых фактор деятельности предприятия.

Необходимо провести сопоставление внутренних факторов предприятия и угроз внешней среды, с учетом оценки их поведения в будущем. Всего в нашем примере 56 внутренних факторов. Необходимо отсортировать их по возрастанию либо убыванию влияний и пронумеровать. В нашем случае получилось 15 слабых сторон, 29 нейтральных и 12 сильных сторон. Факторов внешней среды 39, из них угрозу представляют 7. Наравне с факторами, оказывающими отрицательное влияние необходимо проанализировать факторы, которые в будущем могут показать отрицательную динамику (таблица 27). Таким образом, угроз от внешней среды, которые необходимо исследовать 8 штук. Для анализа из нашей выборки необходимо взять только слабые стороны и факторы, отрицательно влияющие на деятельность предприятия с учетом прогноза.

Таблица 27– Факторы, отрицательно влияющие на деятельность предприятия с учетом прогноза

№	Угрозы внешней среды	Влияние	Прогноз
1	лицензирование, патентирование, сертификация	-3	-1
2	инфляция	-3	-1
3	роль малого бизнеса на рынке колоколов	-3	
4	система налогообложения	-2	-1
5	политика государства	-2	-1
6	дифференциация товаров и услуг на рынке	-1	
7	качество товаров и услуг на рынке	-1	
8	цены на сырье и ресурсы	0	-1

Далее необходимо сопоставить на какие слабые стороны предприятия будут действовать отрицательные факторы внешней среды. При анализе необходимо задать вопрос: «Как фактор внешней среды может повлиять на характеристику предприятия?». Таким образом, напротив каждой слабой стороны появляется перечень из внешних факторов. У каждого фактора есть свой вес. Он получается путем деления значений влияние и прогноз на

Вернуться в каталог готовых дипломов и магистерских диссертаций
http://учебники.информ2000.рф/diplom.shtml

Узнайте стоимость написания на заказ студенческих и аспирантских работ
http://учебники.информ2000.рф/napisat-diplom.shtml

соответствующие шкалы измерения (5 и 3). Затем необходимо найти суммарный вес всех факторов влияющих на каждую слабую характеристику предприятия и выстроить их по ранжиру (таблица 28).

Таблица 28 – Ранжирование внутренних факторов предприятия

№	Слабые стороны предприятия	Факторы внешней среды								Совокупное отрицательное влияние
1	стратегия предприятия	1	2	3	4	5	6	7	8	-4,67
2	развитие новых продуктов	1	2	3	4	5	6	7	8	-4,67
3	технологические инновации на предприятии	1	2	3	4	5	6	7	8	-4,67
4	исследования и разработки	1	2	3	4	5	6	7	8	-4,67
5	планирование	1	2	3	4	5	6	7	8	-4,67
6	контроль затрат	2	4	7	8					-2,20
7	доля рынка	2	3	6	7					-1,93
8	стратегические альянсы	1	5	6						-1,87
9	послепродажный сервис	3	6	7						-1,00
10	каналы распределения	3	6							-0,80
11	материалоемкость	7	8							-0,53
12	уникальность услуг	6								-0,20
13	делегирование полномочий									0,00
14	регламентация деятельности									0,00
15	способность к лидерству персонала									0,00

Таким образом, руководитель получает цели для улучшения внутренней среды предприятия. Из нашего примера следует, что на предприятии нет адекватной стратегии развития. Цели для разработки стратегии необходимо взять из результатов анализа. Следует учесть, что в настоящее время на предприятии нет сформулированной миссии. Рассматриваемая компания является представителем малого бизнеса, в связи с чем руководство компании считает, что миссия предприятия очевидна и не требует дополнительной декларации. Рассмотрим плюсы принятия миссии организацией: выделяется основная цель существования предприятия, которая помогает согласовать множество подцелей, не принимать решения противоречащие друг другу, формируется имидж организации во внешней среде, руководитель получает инструмент формирования организационной культуры, и как следствие мотивации сотрудников, что помогает в отборе персонала и т.д. Основными минусами можно указать, что при принятии решений, постановке целей миссия

Вернуться в каталог готовых дипломов и магистерских диссертаций
http://учебники.информ2000.рф/diplom.shtml

Узнайте стоимость написания на заказ студенческих и аспирантских работ
http://учебники.информ2000.рф/napisat-diplom.shtml

задает направляющую, тем самым снижает вариативность, при смене основного вида деятельности старая миссия может направить к ложным целям, миссия может быть сформулирована некорректно, тем самым направляя развитие бизнеса по неверному пути. Несмотря на перечисленные минусы, миссия – это смысл жизни организации, ее предназначение. Для юридического лица не задокументированная информация, как правило, искажается до неузнаваемости. Следовательно, можно сбиться по пути к намеченной цели. Таким образом, для формирования стратегии развития предприятия необходимо формализовать и утвердить миссию. В качестве примера, исходя из сильных сторон и положительного влияния внешней среды, в особенности социальных факторов можно предложить следующую формулировку: «Миссия нашей компании заключается в культивации духовности в людях, укреплении «русского мира» путем предоставления высококачественного и уникального инструмента - церковных колоколов. Мы стремимся к постоянному развитию путем внедрения современных технологий, позволяющих добиться великолепного правильного звучания, при этом соблюдая традиции русского колокольного производства». Далее рассмотрим формирование целей и стратегии предприятия.

С целью комплексного решения проблем, необходимо рассмотреть и по возможности объединить логически взаимосвязанные характеристики предприятия. Чем меньше совокупное отрицательное влияние, тем меньше внимание должно быть уделено фактору внутренней среды. Количество проблемных характеристик, по которым необходимо предпринять действия, определяются непосредственно руководителем. Конкретный алгоритм решения проблем не представляется возможным ввиду уникальности каждого отдельно взятого предприятия и личности руководителя. Однако стоит учесть, что конечный результат при решении каждой проблемы должен быть выражен в виде переменной с конкретным необходимым значением, которое планируется достичь в определенный срок. Должен быть составлен определенный план, состоящий из инициатив достижения цели. Стоит учесть, что план всегда

Вернуться в каталог готовых дипломов и магистерских диссертаций
http://учебники.информ2000.рф/diplom.shtml

Узнайте стоимость написания на заказ студенческих и аспирантских работ
http://учебники.информ2000.рф/napisat-diplom.shtml

содержит конкретные точки контроля, с целью сопоставления достигнутых результатов, анализа перспектив и их сопоставления с понесенными расходами.

Для формирования стратегии предприятия необходимо определить и формализовать его цели. В Приложении В представлен пример целей организации в формате сбалансированной системы показателей (BSC). Однако в связи с острой нехваткой ресурсов на малых промышленных предприятиях и, как правило, перегруженностью руководителя, в рамках стратегического контроллинга малого бизнеса рекомендуется рассматривать одну или несколько наиболее слабых сторон предприятия. Исходя из анализа деятельности рассматриваемой компании, слабые стороны, которые потенциально способны противостоять всем внешним угрозам занимают со 2 по 5 места. По своей сути планирование, развитие новых продуктов, технологий, исследования и разработки являются сферой инновационной деятельности. Для того чтобы вынести инновационную деятельность в отдельный пример, в сбалансированной системе показателей данная область не рассмотрена.

С целью создания плана необходимо описать дальнейшие действия, выделить основные процессы для их осуществления. В случае внедрения инноваций на производство такими бизнес-процессами могут выступать: анализ инновационных потребностей, ранжирование и определение наиболее приоритетных инноваций, определение решений и потребности ресурсов для внедрения инноваций (бизнес планирование), выбор проекта и сам процесс внедрения. Каждому бизнес-процессу должны соответствовать определенные показатели. В связи с тем, что предприятие является представителем малого бизнеса с «плоской организационной структурой» и весьма ограниченными ресурсами необходимо определить простую, достижимую цель внедрения инновационной деятельности. Так как предприниматель занимается бизнесом для удовлетворения собственных материальных потребностей этой целью выступает прибыль. Таким образом, возможно установление показателя доходности: прибыль (доля в прибыли) от новых товаров, услуг, выручка (доля в выручке) от реализации новых товаров, услуг, объем экспортируемой

Вернуться в каталог готовых дипломов и магистерских диссертаций
http://учебники.информ2000.рф/diplom.shtml

Узнайте стоимость написания на заказ студенческих и аспирантских работ
http://учебники.информ2000.рф/napisat-diplom.shtml

инновационной продукции и т.д. Как было указано ранее основополагающим является определение динамических показателей: длительность процесса разработки, подготовки производства. Третьим типом показателей являются затраты. В их роли могут выступать: доля затрат на инновации в выручке, прибыли, затраты на приобретение лицензий и патентов, материальные затраты на разработку, оплата за консалтинговые услуги и т.д. Каждый показатель прибыльности должен быть увязан с соответствующими показателями динамики и затрат. Таким образом, должна быть получена путевая карта по корректировки слабых сторон предприятия. На рисунке 17 показан пример путевой карты действий по внедрению инновационной деятельности на предприятии.

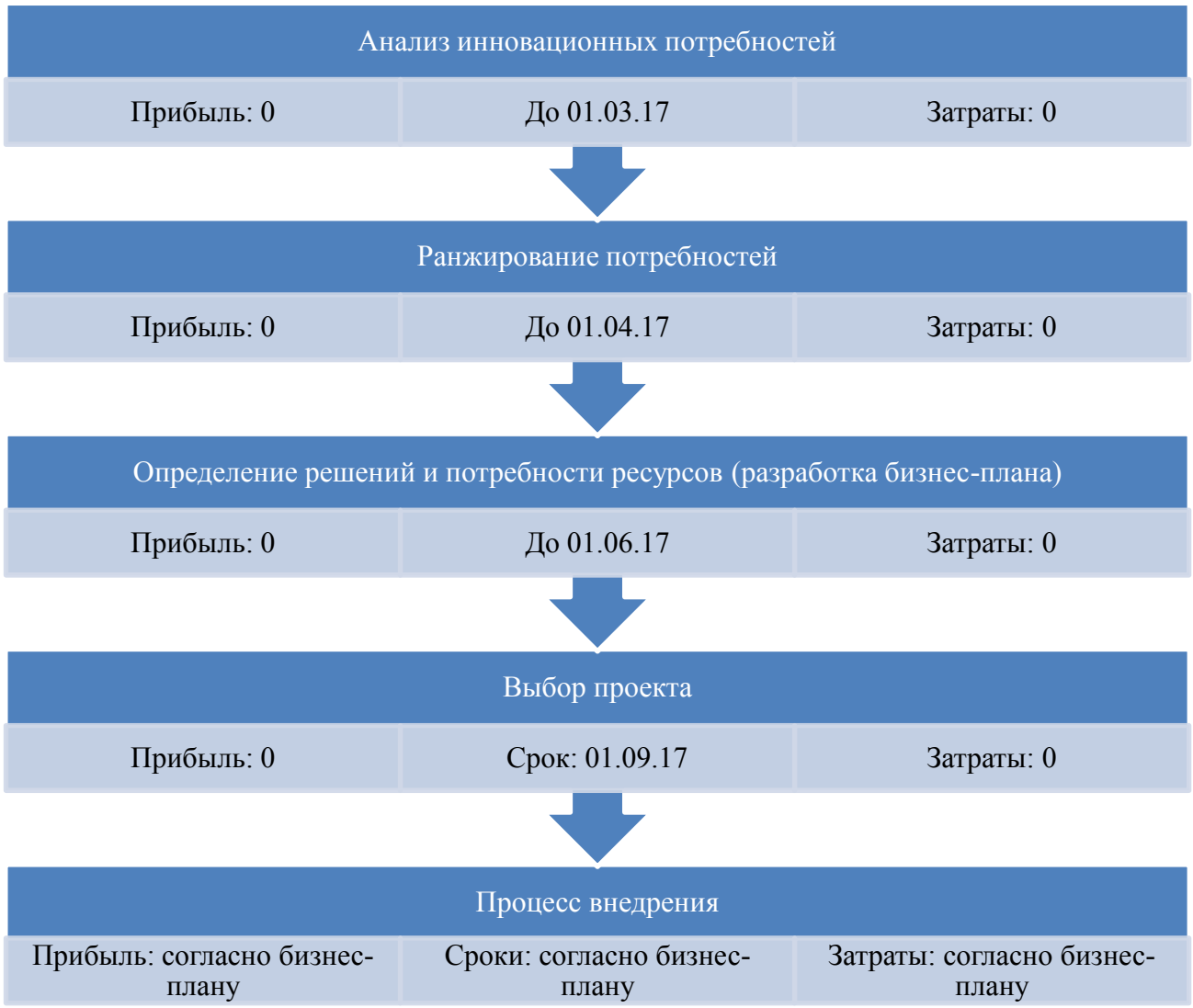


Рисунок 17 – Путевая карта действий по внедрению инноваций на предприятии.

Вернуться в каталог готовых дипломов и магистерских диссертаций
http://учебники.информ2000.рф/diplom.shtml

Узнайте стоимость написания на заказ студенческих и аспирантских работ
http://учебники.информ2000.рф/napisat-diplom.shtml

Для того чтобы облегчить планирование своих действий необходимо рассмотреть каждый бизнес-процесс в контексте использования внутренних нейтральных и сильных сторон и внешнего положительного влияния. Так при анализе инновационных потребностей руководителю необходимо обратить внимание на коммуникации с органами власти, смежниками, конкурентами, поставщиками, по возможности задействовать персонал. Знание потребностей и взаимодействие с заказчиками играют ключевую роль при выборе развития продуктов, услуг. Из внешнего окружения фирмы влияние могут оказать динамика отрасли, уровень образования населения, крупный и малый бизнес, барьеры входа, уровень концентрации покупателей и т.д. После анализа следует ранжирование потребностей, при котором руководитель должен определиться с приоритетными направлениями развития предприятия. Если развивать продукт, технологию или рынок не представляется возможным необходимо уходить в дифференциацию деятельности, чтобы обезопасить себя от потери дохода. Далее следует определение решений, как в организационном, так и техническом плане, посредством которых может быть воплощены ключевые инновационные потребности. Результатом данной стадии является расчет нескольких альтернативных бизнес-проектов, содержащих детальный план инициатив, необходимые ресурсы и их источники. На основании показателей бизнес-проектов по значениям доходности, временным рамкам (динамики) и затратам должно быть принято решение о реализации наиболее оптимального варианта. По показателям доходности руководитель может опираться на наибольшую или наименьшую возможную прибыль, динамики – наиболее короткий период внедрения либо, исходя из значений жизненного цикла продукта / услуги, затрат – наименьших и т.д. Таким образом, методика стратегического контроллинга не только дает пищу для размышления, но и позволяет не попасть в ловушку собственных заблуждений, тем самым определяя актуальные цели развития, позволяющие выстроить рациональную стратегию развития промышленного предприятия малого бизнеса.

Вернуться в каталог готовых дипломов и магистерских диссертаций
http://учебники.информ2000.рф/diplom.shtml

Узнайте стоимость написания на заказ студенческих и аспирантских работ
http://учебники.информ2000.рф/napisat-diplom.shtml

Выводы по третьей главе.

1. Проанализированы основные инструменты стратегического управления. К ним относятся матрица BCG, матрица McKinsey, матрица Hofer/Schendel, матрица ADL/LC и другие. Заключено, что существующие методы не подходят промышленным предприятиям малого бизнеса.

2. Выявлены основные факторы, влияющие на деятельность малых промышленных организаций. Факторы внешней среды делятся на факторы рынка, регулятивные факторы и социальные факторы. В свою очередь факторы рынка рассматривают предприятие с точки зрения его специализации (как поставщика товаров и услуг, как покупателя сырья и ресурсов) и как участника вида деятельности с определенной спецификой (отраслевая специфика). Внутренними факторами малых промышленных предприятий являются: предприниматель, продукция и сервис, технологии, система управления, персонал. Маркетинг и финансы не выделяются в отдельную категорию, являясь подпунктами предпринимательской деятельности руководителя малого бизнеса.

3. Разработан подход стратегического контроллинга позволяющий определить фактор – «узкое место», препятствующее развитию предприятия. Узкие места определяются как внутренние факторы предприятия в контексте влияния внешней среды. Таким образом, использование методики стратегического контроллинга позволяет определить основные цели для развития малых промышленных предприятий, основанные на улучшении внутренних сторон предприятия.

Вернуться в каталог готовых дипломов и магистерских диссертаций
http://учебники.информ2000.рф/diplom.shtml

Узнайте стоимость написания на заказ студенческих и аспирантских работ
http://учебники.информ2000.рф/napisat-diplom.shtml

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Проведенные исследования позволили сформулировать ряд выводов и положений, раскрывающих научную новизну работы и ее практическую значимость.

1. Развитие современного стратегического менеджмента происходит весьма интенсивно и сопровождается появлением разнообразных моделей и концепций. В диссертационной работе проанализированы научные концепции стратегического управления. История развития дисциплины показывает колебание исследований от фирмы к отрасли, рынку и обратно. Более поздние исследования и теории выглядят все более логично и обоснованно, тем самым дополняя и обогащая область стратегического управления. Методология исследований развивается в направлении от количественных к качественным показателям, от индукции к дедукции. Для современного стратегического управления характерно две особенности. Во-первых, это фокусирование на рыночных возможностях компании, поиске путей реализации потенциала организации. Во-вторых – оперативное реагирование на изменение внешней и внутренней сред, и как следствие, их использование для получения конкурентных преимуществ.

2. Проведен обзор теории перспектив и стратегических ориентиров. Определены основные понятия теории перспектив: эффект уверенности, эффект отражения, эффект изоляции, эффект границ категорий, эффект необратимых потерь, тематическая организация рационального мышления. Выявлены основные стратегические ориентиры руководителя: переменные внутренней среды, переменные внешней среды, время.

3. В диссертационной работе проанализированы научные концепции контроллинга. Выявлено сходство и различие их основных положений. Исторически процесс развития контроллинга характеризуется особой спецификой, состоящей в том, что появление новых понятий не приводит к полному отрицанию существующих, а лишь демонстрирует ограниченность сферы их применения.

Вернуться в каталог готовых дипломов и магистерских диссертаций
http://учебники.информ2000.рф/diplom.shtml

Узнайте стоимость написания на заказ студенческих и аспирантских работ
http://учебники.информ2000.рф/napisat-diplom.shtml

4. В результате анализа дано определение стратегического контроллинга, который определяется как подсистема стратегического управления, реализующая функцию методологической поддержки, путем выявления стратегических ориентиров на основе анализа факторов внутренней и внешней среды, определения и формализации промежуточных и конечных необходимых результатов и разработки рациональных инициатив, с целью устранения ограничений развития предприятия.

5. Определен циклический процесс стратегического контроллинга состоящий из этапов определения факторов, анализа внешних факторов и оценки их развития, анализа внутренних факторов, разработки / корректировки стратегии, реализации стратегии, оценки стратегии.

6. Проведен анализ и дано определение промышленных организаций малого бизнеса как юридических лиц, занятых в добыче полезных ископаемых, обрабатывающем производстве, обеспечении электрической энергией, газом и паром, кондиционировании воздуха, водоснабжении, водоотведении, организации сбора и утилизации отходов, а также ликвидации загрязнений, подпадающих под критерии использования упрощенной системы налогообложения согласно НК РФ.

7. Проведен анализ финансовой, инновационной, инвестиционной деятельности малых промышленных предприятий. Выявлены следующие проблемы: дефицит финансовых ресурсов, незначительная инновационная и инвестиционная активность малых промышленных предприятий. В результате анализа определено, что производство тяготеет к средним и крупным компаниям. Самым распространенным видом деятельности являются обрабатывающие производства, которые по численности и годовой выручке уступают компаниям занимающимся торговлей, строительством и операциям с недвижимостью. Иные виды промышленной деятельности не имеют весомых показателей деятельности в структуре малого бизнеса.

8. Проведен анализ факторов влияющих на развитие малых промышленных организаций: поставщики, покупатели, конкуренты, правовые

Вернуться в каталог готовых дипломов и магистерских диссертаций
http://учебники.информ2000.рф/diplom.shtml

Узнайте стоимость написания на заказ студенческих и аспирантских работ
http://учебники.информ2000.рф/napisat-diplom.shtml

и административные рамки, рынок труда и спрос на внутреннем рынке, продукция и сервис, персонал, технология и предприниматель. Выявлены основные специфические черты малого бизнеса: деятельность, не интересующая крупные предприятия, локальный характер деятельности, личный контакт руководителя с покупателями (ориентированность на клиента), личная интерпретация информации, принцип единства собственности и управления, ограниченность в росте и развитии бизнеса.

9. Проанализированы основные инструменты стратегического управления. К ним относятся матрица BCG, матрица McKinsey, матрица Hofer/Schendel, матрица ADL/LC и другие. Заключено, что существующие методы мало применимы к промышленным предприятиям малого бизнеса.

10. Выявлены основные факторы, влияющие на деятельность малых промышленных организаций. Факторы внешней среды делятся на факторы рынка, регулятивные факторы и социальные факторы. В свою очередь факторы рынка рассматривают предприятие с точки зрения его специализации (как поставщика товаров и услуг, как покупателя сырья и ресурсов) и как участника вида деятельности с определенной спецификой (отраслевая специфика). Внутренними факторами малых промышленных предприятий являются: предприниматель, продукция и сервис, технологии, система управления, персонал. Маркетинг и финансы не выделяются в отдельную категорию, являясь подпунктами предпринимательской деятельности руководителя малого бизнеса.

11. Разработана методика стратегического контроллинга позволяющая определить «узкое место» внутренней среды предприятия, препятствующее развитию предприятия. Узкое место определяется как комплекс внутренних факторов в контексте влияния внешней среды. Таким образом, использование метода стратегического контроллинга позволяет определить основные цели для развития малых промышленных предприятий, основанные на улучшении внутренних сторон предприятия.

Вернуться в каталог готовых дипломов и магистерских диссертаций
http://учебники.информ2000.рф/diplom.shtml

Узнайте стоимость написания на заказ студенческих и аспирантских работ
http://учебники.информ2000.рф/napisat-diplom.shtml

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

[1] Hoskisson R.E. et al. Theory and research in strategic management: Swings of a pendulum / R. E. Hoskisson, M. A. Hitt, W.P. Wan, D. Yiu // Journal of Management. – 1999. – 25 (3) – pp. 417-456.

[2] Chandler A. D. Strategy and structure: Chapters in the history of the American industrial enterprise / A. D. Chandler // MIT Press Cambridge, MA, 1962.

[3] Learned E. A et al. Business Policy: Texts and Cases / E. A. Learned, C. R. Christensen, K. R. Andrews, W. D. Guth // Richard D. Irwin: Homewood, IL, 1965.

[4] Ansoff H. I. Corporate Strategy: An Analytical Approach to Business Policy for Growth and Expansion / H. I. Ansoff // McGraw Hill Book Co.: N. Y., 1965.

[5] Porter M. E. Competitive strategy / M. E. Porter // Free Press. New York. – 1980. – 2 (1).– p. 396.

[6] Caves R. E., Porter M.E. From entry barriers to mobility barriers: Conjectural decisions and contrived deterrence to new competition / R. E. Caves, M.E. Porter // The Quarterly Journal of Economics. – 1977. – 91. – p. 241-261.

[7] Barney J. B., Hoskisson R. E. Strategic groups, untested assertions and research proposals / J. B. Barney, R. E. Hoskisson // Managerial and Decision Economics. – 1990. – 11. – p. 187–198.

[8] Williamson O. E. Markets and hierarchies: analysis and anfitrust implications / O. E. Williamson // New York: Free Press. – 1975. – p. 286.

[9] Williamson O. E. The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets and Relational / O. E. Williamson // Aust. J. Manag. – 1987.– 12. – pp. 125–143.

[10] Fama E. F. Agency problems and the theory of the firm / E. F. Fama // J. Polit. Econ. – 1980. – vol. 88. – pp. 288–307.

[11] Jensen M. C., Meckling W. H. Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure / M. C. Jensen, W. H. Meckling Journal of

Вернуться в каталог готовых дипломов и магистерских диссертаций
http://учебники.информ2000.рф/diplom.shtml

Узнайте стоимость написания на заказ студенческих и аспирантских работ
http://учебники.информ2000.рф/napisat-diplom.shtml

Financial Economics. – 1976. – 3. – pp. 305–360.

[12] Penrose E. T. The theory of the growth of the firm / E. T. Penrose. – New York Wiley, 1959.

[13] Barney J. B. Firm resources and sustained competitive advantage / J. B. Barney // Journal of Management. – 1991. – 17. – p. 99-120.

[14] Мескон, М.Х. Основы менеджмента / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури: пер. с англ. О.И. Медведь. - Москва: Вильямс, 2012. - 672 с.

[15] Томпсон А.А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учебник для вузов/ Томпсон А.А., Стрикленд А. Дж.: пер. с англ. под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. — Москва: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. - 576 с.

[16] Минцберг Г., Куинн Д. Б., Гошал С. Стратегический процесс / Г. Минцберг, Д. Б. Куинн, С. Гошал: пер. с англ. под ред. Ю.Н. Каптуревского. – Санкт-Петербург: Питер, 2001. –688 с.

[17] Higgins J.M. Organizational Policy and Strategic Management: Text and Cases / Higgins J.M.: 2nd ed. – Chicago: The Dryden Press, 1983. – p. 721.

[18] Pearce J.A., Robinson R.B Strategic Management / J.A. Pearce, R.B. Robinson: 2nd ed. – Homevvood: Richard D. Irwin, 1985. – p. 385.

[19] Fiegenbaum A., Hart S., Schendel D. “trategic Reference Point Theory / A. Fiegenbaum, S. Hart, and D. Schendel // Strateg. Manag. J. – 1996. – 17 (3). – p. 219–235.

[20] Kahneman D., Tversky A. Prospect Theory / D. Kahneman, A. Tversky // Econometrica. – 1979. – 47 (2). – p. 263–291.

[21] Kahneman D., A. Tversky, Choices , Values , and Frames / D. Kahneman, A. Tversky // Am. Psycologist. – 1984. – 39 (4). – p. 341–350.

[22] Becker W., Ulrich P., Staffel M., Management accounting and controlling in German SMEs – do company size and family influence matter? / W. Becker, P. Ulrich, M. Staffel // Int. J. Entrep. Ventur. – 2011. – 3 (3). – p. 281.

[23] Schaffer U. Management accounting research in Germany: From splendid isolation to being part of the international community / U. Schaffer //

Вернуться в каталог готовых дипломов и магистерских диссертаций
http://учебники.информ2000.рф/diplom.shtml

Узнайте стоимость написания на заказ студенческих и аспирантских работ
http://учебники.информ2000.рф/napisat-diplom.shtml

J. Manag. Control. – 2013. – 23 (4). – pp. 291–309.

[24] Концепция контроллинга: Управленческий учет. Система отчетности. Бюджетирование / Horvath & Partners, 2006. – Москва: Альпина Бизнес Букс. –902 с.

[25] Schaffer U., Binder C. Controlling as an academic discipline: the development of management accounting and management control research in German-speaking countries between 1970 and 2003 / U. Schaffer, C. Binder // Account. Hist. – 2008. – 13 (1). – p. 33–74.

[26] Вебер Ю., Шеффер У. Введение в контроллинг: / Ю. Вебер, У. Шеффер: пер. с нем., под ред. С.Г. Фалько. – Москв: Изд-во НП «Объединение контроллеров», 2014. –416 с.

[27] Хан Д., Хунгенберг Х. Планирование и контроль – стоимостно-ориентированные концепции контроллинга / Д. Хан, Х.Хунгенберг: пер. с нем., под ред. Л.Г. Головача, М.Л. Лукашевича и др.– Москва: Финансы и статистика, 2005. –928 с.

[28] Becker W. Controlling as a science in Germany – retrospective, statuse quo and outlook / W. Becker, B. Baltzer, P. Ulrich // Singidunum Scientific Review. Singidunum Revija. – 2011. – Vol. 8 (2). – p. 40-54.

[29] Guenther T. W. Conceptualisations of ‘controlling’ in German-speaking countries: Analysis and comparison with Anglo-American management control frameworks / T. W. Guenther // J. Manag. Control. – 2013. – 23 (4). – p. 269–290.

[30] Reichmann T. Concepts of Management Control, Controllership, and Ratios / Reichmann T. – Springer Berlin Heidelb, 1997. – p. 340.

[31] Дайле А. Практика контроллинга. – Москва: Финансы и статистика, 2003 – 335 с.

[32] Манн Р., Майер Э. Контроллинг для начинающих.Система управления прибилью:: брошюра/ Р. Манн, Э. Майер: пер с нем.Ю.Г.Жукова, 2004. – Москва: Финансы и статистика. –304 с.

Вернуться в каталог готовых дипломов и магистерских диссертаций
http://учебники.информ2000.рф/diplom.shtml

Узнайте стоимость написания на заказ студенческих и аспирантских работ
http://учебники.информ2000.рф/napisat-diplom.shtml

[33] Bienkowska A. A., Zgrzywa-Ziemak Coexistence of controlling and other management methods / A. Bienkowska, A. Zgrzywa-Ziemak // Operations Research & Decisions. – 2015. – Vol. 24 (2). – p. 5-33.

[34] Фольмут Х.Й. Инструменты контроллинга от А до Я / Х.Й. Фольмут: пер. с нем., под ред. М. Л. Лукашевича, Е. Н. Тихоненковой, 2001. – Москва: Финансы и статистика. –288 с.

[35] Chenhall R. Management control system design within its organizational context: Findings from contingency-based research and directions for the future / R. Chenhall // Accounting, Organizations and Society. – 2003. –28(2-3). – p. 127-168.

[36] Мухина Е. Р. Проблема соотношения понятий «Управленческий учет» и «Контроллинг» / Е. Р. Мухина // МНИЖ. – 2013. – 10-3 (17).

[37] Entrepreneurship - statistical indicators / Eurostat. – 2016. – p. 1–12.

[38] Российский статистический ежегодник. 2015: Статистический сборник / Росстат. - Москва, 2015. – 728 с.

[39] Малое и среднее предпринимательство в России. 2015: Статистический сборник / Росстат. – Москва, 2015. – 96 с.

[40] Индикаторы инновационной деятельности: 2016: статистический сборник / Н.В. Городникова, Л.М. Гохберг, К.А. Дитковский и др; НИУ ВШЭ. – Москва: НИУ ВШЭ, 2016 – 320 с.

[41] Майер Э. Контроллинг как система мышления и управления / Э. Майер: пер. с нем. Ю.Г. Жукова, С.Н. Зайцева. – Москва: Финансы и статистика, 1993. –96 с.

Вернуться в каталог готовых дипломов и магистерских диссертаций
http://учебники.информ2000.рф/diplom.shtml

Узнайте стоимость написания на заказ студенческих и аспирантских работ
http://учебники.информ2000.рф/napisat-diplom.shtml

Приложение А. Основные определения и задачи контроллинга

Автор	Определение контроллинга	Задачи контроллинга
Дайле А. [32]	Контроллинг - это процесс, понимаемый как овладение экономической ситуацией на предприятии. Контроллинг - это процесс определения целей, планирования и контроля.	- рост, развитие и прибыль компании. - сопоставление фактических и плановых показателей
Райхман Т. [30]	Контроллинг - поддержка функций менеджмента, ориентированная на определенные цели, осуществляемая с помощью системы сбора и обработки информации для планирования, координации и мониторинг.	- координация процесса планирования путем сбора и обработки информации; - мониторинг разработанных планов. - оценка информационных потребностей менеджеров, а также достижение удобной обработки и передачи информации.
Майер Э. [41]	Контроллинг - руководящая концепция эффективного управления фирмой и обеспечения ее долгосрочного существования.	- регулирования затрат результатов деятельности, план-факт анализ. - максимизация прибыли.
Майер Э., Манн Р. [32]	Контроллинг - система управления, ориентированная на будущее для обеспечения длительного функционирования предприятия и его структурных единиц.	
Хан Д., Хунгенберг Х. [27]	Контроллинг - система информационного обеспечения, ориентированного на результат управления предприятием.	- ориентация всех видов деятельности и решений на результат (прибыль) и эффективное использование потенциала, способствующего его получению.
Хорват П. [24]	Контроллинг - комплексная межфункциональная концепция управления, целью которой является координация систем планирования, контроля и информационного обеспечения.	- содержательное и формальное построение системы информационного обеспечения и системы планирования и контроля. - текущая настройка обеих систем
Й. Вебер, Ю. Шаффер [26], [29]	Контроллинг - это процесс определения целей, планирования и контроля. Контроллинг - инструмент мониторинга и регулирования договорных отношений между принципалом (нанимателем менеджера) и агентом (менеджером).	- минимизация ограниченных ресурсов (средств) для достижения поставленной цели (эффективности) или достижение высоких результатов выполнения целевых показателей с учетом средств.

Вернуться в каталог готовых дипломов и магистерских диссертаций
http://учебники.информ2000.рф/diplom.shtml

Узнайте стоимость написания на заказ студенческих и аспирантских работ
http://учебники.информ2000.рф/napisat-diplom.shtml

Приложение Б. Оценка поведения факторов внешней среды

Факторы внешней среды	+	-	Итог
Регулятивные факторы			
Лицензирование, патентирование, сертификация	1	2	-1
Система налогообложения	1	2	-1
Политика государства	1	2	-1
Законодательство	1	1	0
Профильные государственные ассоциации	1	1	0
Социальные факторы			
Демографическое положение страны	1	1	0
Культура	1	1	0
Уровень образования населения	1	1	0
Моральные ценности, религия	1	1	0
Миграционные потоки	1	1	0
Специфика отрасли			
Инфляция	1	2	-1
Кредитные и страховые учреждения	1	1	0
……..*			
Барьеры входа	1	1	0
Услуги связи и транспорта	1	1	0
Специфика деятельности			
Роль малого бизнеса на рынке колоколов	2	2	0
Дифференциация товаров и услуг на рынке	2	2	0
Качество товаров и услуг на рынке	2	2	0
Уровень цен на товары и услуги на рынке	1	1	0
Цены на сырье и ресурсы	1	2	-1
Качество сырья и ресурсов	1	1	0
……..*			
Емкость рынка колоколов	2	1	1
Насыщенность рынка колоколов	2	2	0
Уровень концентрации покупателей	2	1	1
Доступность ресурсов	2	1	1
Роль малого бизнеса, как поставщика	2	2	0

* - пунктирной линией обозначены пропуски факторов внешней среды с нейтральным влиянием на предприятие.

Вернуться в каталог готовых дипломов и магистерских диссертаций
http://учебники.информ2000.рф/diplom.shtml

Узнайте стоимость написания на заказ студенческих и аспирантских работ
http://учебники.информ2000.рф/napisat-diplom.shtml

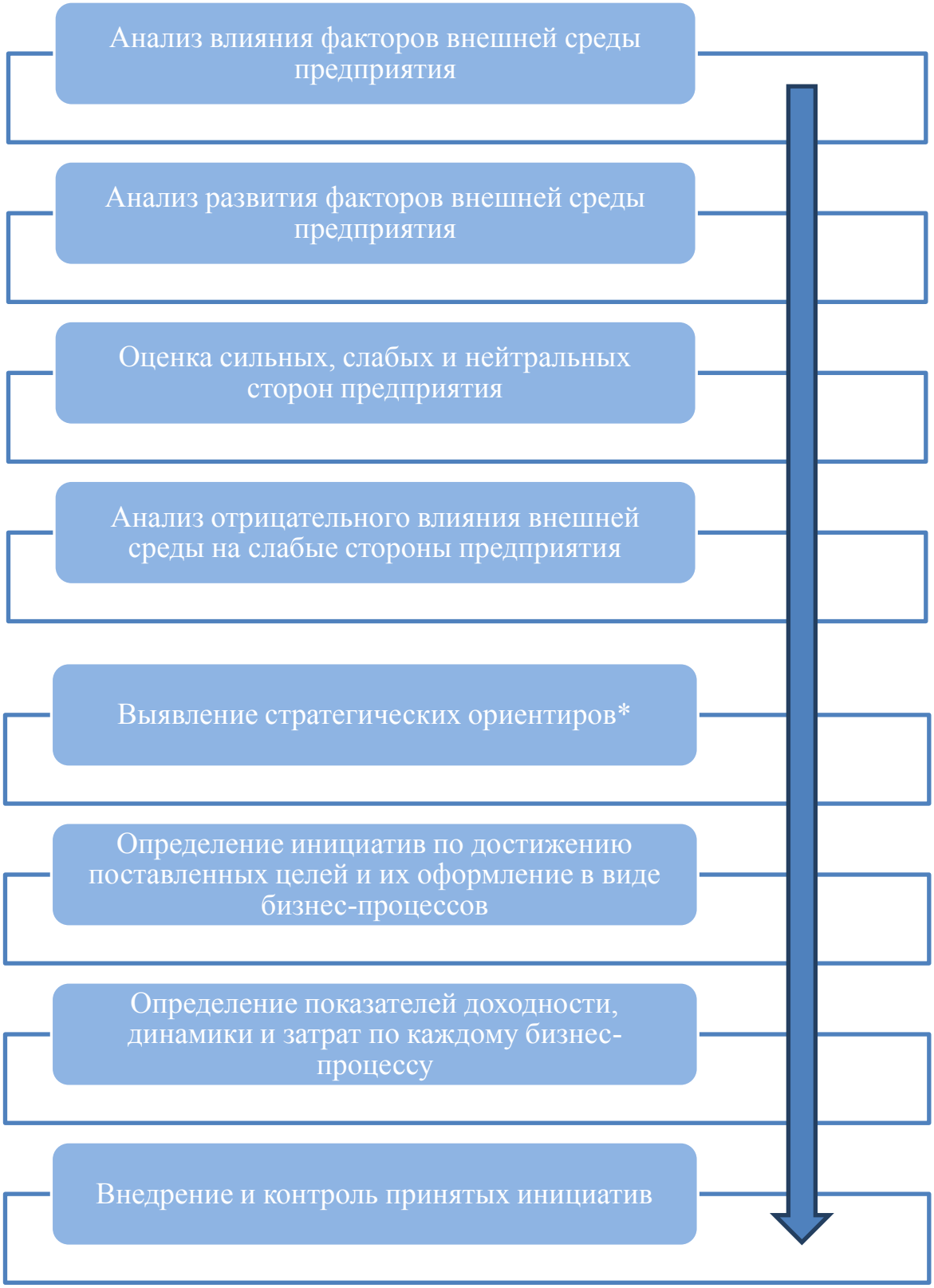
Приложение В. Цели малого бизнеса в формате системы сбалансированных показателей

BSC	Цели-намерения	Показатели smart, ед изм.
Финанасы	1. Обеспечение прибыли … в 2017 году 1.1. Увеличение выручки. в 2017 году 1.1.1. Увеличение выручки от продажи малых колоколов до … руб. в 2015 году 1.1.2. Увеличение выручки от продажи больших колоколов до … руб. в 2017 году 1.2. Снижение темпов роста себестоимости продукции до …. к концу 2017 года 1.2.1. Снижение стоимости металлов на ….. к концу 2017 года 1.2.2. Снижение себестоимости по затратам энергетике до …. к концу 2017 года 1.3. Снижение темпов роста управленческих расходов продукции до … к концу 2017 года	Рентабельность, % Темп прирост выручки по сравнению с предыдущим годом, % Темп прирост выручки от прочей деятельности по сравнению с предыдущим годом, % Темп прироста себестоимости по сравнению с предыдущим годом, % Темп прироста стоимости услуг по энергетике (газ, э/э и т.д.) по сравнению с предыдущим годом, % Темп прироста себестоимости прочей деятельности по сравнению с предыдущим годом, % Темп прироста управленческих расходов по сравнению с предыдущим годом, %
Маркетинг	2. Увеличение спроса на услуги компании на … к концу 2017 года 2.1 Увеличение числа оборудованных церквей и храмов до … в 2017 году 2.2 Увеличение среднего уровня удовлетворенности клиентов до 10 баллов	Темп прироста спроса на услуги компании по сравнению с предыдущим годом, % Число покупателей продукции, ед. Средний уровень удовлетворенности клиентов, баллы
Производство	3. Увеличение объема производства, т 3.1. Повышение качества оказываемых услуг в 2017 году 3.2. Снижение брака на … на конец 2017	Темп прироста объема производства, % Количество претензий к предыдущему году, шт Брак в кг к предыдущему году, %
Персонал	4. Поддержание уровня обеспеченности компании персоналом в 2017 году 4.1. Повышение квалификации персонала в 2017 году 4.2. Привлечение и удержание высококвалифицированного персонала в 2017 году	Уровень обеспеченности персоналом, % Коэффициент текучести кадров, % Доля работников прошедших обучение, % Повышение доли персонала с высшим образованием, %

Вернуться в каталог готовых дипломов и магистерских диссертаций
http://учебники.информ2000.рф/diplom.shtml

Узнайте стоимость написания на заказ студенческих и аспирантских работ
http://учебники.информ2000.рф/napisat-diplom.shtml

Приложение Г. Методика стратегического контроллинга



* - путем объединения логически взаимосвязанных, наиболее подверженных отрицательному внешнему влиянию слабых сторон предприятия

Вернуться в каталог готовых дипломов и магистерских диссертаций
http://учебники.информ2000.рф/diplom.shtml