

A.A. Gorbunov, A.Kh. Khakimov
APPROACHES AND PRINCIPLES IN MANAGING
ENTREPRENEURIAL STRUCTURE

Arkady Gorbunov – Head of the Department of Economics and Management, Smolny Institute of Russian Academy of Sciences, Doctor of Economics, professor, member of the Russian Academy of Natural Sciences; St. Petersburg; **e-mail: gorbunov39@bk.ru.**

Almaz Khakimov – doctorate student, St. Petersburg State University of Economics; PhD in Economics; St. Petersburg; **e-mail: gorbunov39@bk.ru.**

We consider key principles making up the basis of managing entrepreneurial activity. Models of entrepreneurship, its principles and methods are characterized. Special attention is paid to the implementation of controlling in managerial process as well as to the mechanism of developing plan-management cycle.

Keywords: concept; integrity; approach; cycle; controlling; mode; benchmarking; plan; competition; model; management.

А.А. Горбунов, А.Х. Хакимов
ПОДХОДЫ И ПРИНЦИПЫ В УПРАВЛЕНИИ
ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ СТРУКТУРОЙ

Аркадий Антонович Горбунов – зав. кафедрой экономики и менеджмента Смольного института РАО, доктор экономических наук, профессор, академик РАЕН, г. Санкт-Петербург; **e-mail: gorbunov39@bk.ru.**

Алмаз Хамитович Хакимов – докторант ФГБОУ ВО «Санкт-Петербургский государственный экономический университет», кандидат экономических наук, г. Санкт-Петербург; **e-mail: gorbunov39@bk.ru.**

В статье рассматриваются ключевые принципы, лежащие в основе управления предпринимательской деятельностью. Характеризуются модели предпринимательства, его принципы и методы. Особое внимание уделено реализации контролирующих процедур в управленческом процессе, а также механизму формирования планово-управленческого цикла.

Ключевые слова: концепция; интегративность; подход; цикл; контроллинг; режим; бенчмаркинг; план; конкуренция; модель; управление; контрактность.

Вектор институциональных преобразований в реальном секторе экономики в России направлен на внедрение принципов предпринимательства в управление предприятиями и организациями различного профиля, видоизменение их хозяйственной деятельности за счет использования особых механизмов эффективного предпринимательства.

Формирование таких механизмов представляет собой серию последовательных действий, началом которой является идентификация собственно предпринима-

тельской концепции (концепции предпринимательства) и ее развитие в соответствии с научной логикой в движении от общего к частному.

Методологический каркас предпринимательской концепции в основном сформирован. Известны принципы предпринимательства, в терминологической практике используются различные трактовки предпринимательства, в ряде исследований представлены попытки организационно-методологического обеспечения процесса реализации предприниматель-

ской концепции. В то же время наблюдается определенный диссонанс между уровнями изученности концептуальных основ предпринимательства и обоснованности практического инструментария, призванного обеспечить качественную трансформацию предприятий или организаций, создать на ее основе структуру предпринимательского типа, адаптированную к реалиям рыночной среды.

Характеризуя инструментарий такого рода, следует отметить что, по сути, он должен стать интегративным. Причем интегративность может быть обеспечена, по крайней мере, двумя направлениями. Во-первых, в систему управления организацией, в число ее функций может быть внедрена отдельная самостоятельная функция управления (ее можно идентифицировать, например, как функцию реализации предпринимательского подхода). В рамках выполнения этой функции можно сконцентрировать виды управленческой деятельности, наиболее ярко отражающие специфику предпринимательства – деятельность по изучению, анализу и прогнозированию спроса; анализу инновационных возможностей организации; анализу конкурентной среды; анализу возможностей для интрапренерства и другие. При этом данная функция не должна подменять собой иные функции управления, но на ее основе можно гармонизировать межфункциональные связи и обеспечить внутреннюю сбалансированность системы управления предпринимательской структурой.

Во-вторых, элементы предпринимательского подхода могут быть внедрены в выполнение известных функций управления организацией, начиная от прогнозирования и планирования и заканчивая контролем. В этом случае каждую из функций следует адаптировать к особенностям предпринимательства, не нарушая их системного единства и последовательности выполнения.

Сопоставляя указанные подходы (которые являются носителями самостоятельных организационно-экономических инструментов) важно отметить, что однозначно расставить приоритеты между ни-

ми достаточно сложно. Но с точки зрения обеспечения устойчивости методологической платформы управления, системного единства функций управления представляется предпочтительным следование второму подходу. Это означает, что каждая из известных функций управления, независимо от степени их детализации, может быть подвергнута отдельным уточнениям, и которые должны соответствовать ориентации организации на формирование предпринимательского типа экономического поведения. Идеология предпринимательства в данном случае становится объективной предпосылкой, детерминирующим условием для процесса выполнения той или иной функции управления. Одной из таких функций является функция контроля, которая в соответствии с концепцией эффективного менеджмента преобразуется в функцию контроллинга, повышая при этом свой управленческий статус и переходя из разряда функций тактического управления в разряд функций стратегического управления.

Дабы обосновать необходимость и целесообразность таких функциональных изменений, обратимся к специфике предпринимательства как самостоятельного вида деятельности.

Известно, что деятельность производственных, хозяйственных и иных структур в условиях независимого и самостоятельного их функционирования в условиях рынка характеризуется таким понятием, как бизнес или эквивалентным ему понятием – предпринимательством. Но данное понятие (бизнес или предпринимательство) имеет множество трактовок – расширенных и предметных, общих и детализированных. Если быть предельно краткими, то под предпринимательством следует понимать экономическую деятельность, направленную на извлечение прибыли. В расширенных трактовках предпринимательство идентифицируется как более сложная категория, обладающая особым социально-экономическим механизмом. Суть этого механизма заключается в придании процессу функционирования организации или предприятия таких свойств, как инициативность, активность, иннова-

ционная ориентированность, стремление к адаптивному рыночному поведению, обеспечивающему максимально возможную продолжительность жизненного цикла организации, а также устойчивость стратегических ориентиров в сочетании с рыночной мобильностью и другие.

В целом предпринимательство (бизнес) представляет собой деятельность, в рамках которой организация производства продукции или оказание услуг осуществляется субъектами, которым принадлежат факторы производства. Предпринимательство с этой точки зрения всегда связано с организацией экономической деятельности, основанной на индивидуальной частной или акционерной собственности, целеориентированной на получение прибыли.

Предпринимательство поддерживает персональную ответственность собственника-предпринимателя за результаты своей деятельности. Предприниматель является центральной фигурой предпринимательского процесса. Ключевые предпринимательские функции в этом процессе заключаются в формировании предпринимательской идеи, ее реализации через процесс производства, поиске необходимых средств и соединении всех факторов производства в единый хозяйственный процесс.

Предпринимательство осуществляется в определенной внешней среде. Отличительной чертой такой среды является ее способность к стимулированию предпринимательской активности, приобретению черт, которые позволяют идентифицировать данную среду как предпринимательскую. Для формирования предпринимательской среды необходимо соблюдение ряда условий:

- наличие прав собственности на средства производства, производимый продукт и доход;
- наличие определенной совокупности свобод и прав (выбор вида хозяйственной деятельности, планирование источников финансирования, доступ к ресурсам и т.д.), то есть экономическая самостоятельность;
- наличие организационных предпо-

сылок, которые обеспечивали бы реализацию рыночно-конкурентного режима хозяйствования;

- наличие благоприятного психологического климата среди населения;
- правовая защищенность предпринимательства;
- государственная поддержка предпринимательства [5; 6; 8. С. 14].

Ключевым принципом предпринимательской деятельности является принцип саморегулирования. Данный принцип проявляется по двум направлениям:

- в рамках предпринимательской системы, которая может быть сформирована по территориальным или отраслевым признакам, или в условиях совмещения этих признаков;
- в рамках отдельных предпринимательских структур (предприятий или организаций).

И в том, и в другом случае принцип саморегулирования означает, что предпринимательство способно находить собственные внутренние импульсы к развитию. Отношения предпринимательского типа в силу своей особой экономической природы инициируют инновационный процесс, ориентируют его на реальные условия рынка, способствуют формированию верного конкурентного поведения, повышению конкурентоспособности конкретных предприятий и организаций, их объединений и форм, выстроенных на взаимовыгодных взаимодействиях, и т.п. Саморегулирование как явление исключает деструктивные элементы, активизирует использование стимулирующих факторов, повышая устойчивость предпринимательской системы в целом и входящих в нее предприятий и организаций.

Исходя из ключевого принципа, вытекают и последующие, лежащие в основе организации предпринимательства. Важнейшим принципом современного предпринимательства является принцип приоритета потребителя. Этот принцип, по сути, сближает два вида деятельности: предпринимательства и маркетинга. Его использование означает, что производитель путем проведения маркетинговых исследований должен сначала определить

характеристики спроса в его количественных и качественных составляющих и найти рынок сбыта продукции, которую он может и готов произвести, и лишь затем, после необходимой подготовки производства (организации производства, обеспечения ресурсами, формирования соответствующей структуры управления и т.п.) приступить к ее изготовлению. При этом параметры производимой продукции определяются только по результатам маркетинговых исследований, которые не ограничиваются изучением спроса (что часто бывает на практике), но включают и исследование конкурентов, и исследование внутренней и внешней предпринимательской среды. Процесс исследования в данном случае должен обладать необходимой широтой и детализацией. Он не может быть ограничен проведением аналитических процедур, фиксирующих параметры, характеризующие сложившуюся на момент анализа ситуацию. Необходимо определить прогнозные значения параметров, причем горизонт прогноза определяется продолжительностью периода, в течение которого предполагается использовать ту или иную модель предпринимательского поведения.

Такие модели формируются на условии множественности, но можно выделить две из них, которые принято относить к разряду основных [5; 7].

Первую модель можно охарактеризовать как классическую. Она ориентируется на максимизацию отдачи от имеющихся ресурсов. Эта модель опирается на последовательное осуществление следующих действий:

- количественную и качественную оценку имеющихся ресурсов;
- исследование возможностей для достижения цели (определенной в ходе маркетинговых исследований со всей их полнотой);
- сопоставление вариантов;
- выбор варианта, который обеспечит максимальную отдачу от используемых ресурсов.

Вторая модель может быть охарактеризована как инновационная. Ее принципиальное отличие от классической модели

заключается в том, что она не ограничивается собственными ресурсами предприятия или организации, а осуществляет поиск дополнительных возможностей и ресурсов и активно привлекает их к реализации предпринимательских инициатив. Использование данной модели сопровождается повышением риска, но открывает более широкие возможности и перспективы с позиций обеспечения устойчивости предпринимательской деятельности.

Последовательность действий в данном случае состоит в следующем:

- оценка объема и состава имеющихся ресурсов;
- определение цели;
- сопоставление цели и ресурсов и организация поиска источников дополнительных ресурсов;
- оценка возможностей по привлечению дополнительных ресурсов;
- организация хозяйственной деятельности с учетом максимизации отдачи от использованных ресурсов с привлечением как собственных, так и внешних ресурсных источников.

Рассматриваемые модели имеют крайне важное отличие. Вторая из них, названная инновационной, предполагает расширение хозяйственной самостоятельности и собственно деятельности, которая по объективным причинам тяготеет к формированию новых видов производств, т.е. к инновациям, обеспечивающим развитие предпринимательской структуры.

Важным принципом предпринимательства является принцип контрактности в хозяйственных взаимоотношениях. При его использовании практически каждая сделка купли-продажи между производителями и потребителями предваряется заключением письменного (или в отдельных случаях устного) контракта, имеющего юридическую силу. Использование контрактной формы хозяйственных взаимоотношений приводит к созданию системы прямых связей между производителями и потребителями. В этих условиях практически исчезает риск, связанный с производством продукции, которую не удаётся реализовать, т.к. потребитель заранее, на основе прямых связей передает информа-

цию о характере своей потребности и уровне платежеспособности производителя.

Принцип контрактности дополняется принципом внутрифирменного планирования. Контрактная форма, ориентированная на заказы потребителей, позволяет производителю оставлять предварительные планы производства, обеспечения его сырьем, оборудованием, рабочей силой, финансовыми ресурсами, а также планы проведения исследовательских разработок и практического использования их результатов. При этом развитие планирования не снижает действия рыночных сил, оно сохраняется в форме конкуренции, которая оказывает влияние на уровень цены и качество производимой продукции, на степень загруженности производственной мощности, на формирование конкурентных позиций фирмы-производителя. Зарубежная практика предпринимательской деятельности (как это отражено, в частности, в [8]) свидетельствует о том, что потери при контрактной форме хозяйствования, соединяющей в себе элементы рынка и плана, меньше, чем в «чисто рыночной или чисто плановой экономике» [8. С. 16].

Ориентация на плановые основы предпринимательства актуализирует необходимость прогнозирования. В условиях информатизации общества и производства, использования новых методов обработки и быстрой передачи информации, развития методов и инструментов прогнозирования становится возможным разрабатывать прогнозы развития потребительского спроса на конкретные виды товаров и услуг, развития конкуренции, факторов внешнего окружения, обеспечивая при этом высокую точность и надежность получаемых данных. Такие прогнозы, в случае их использования в системе обратной связи между производителем и потребителем, могут не только послужить основой для внутрифирменного планирования, но и минимизировать риск перепроизводства.

В числе принципов предпринимательской деятельности особое место занимает принцип конкурентности. Конкуренция –

имманентный признак предпринимательства. Ее существование требует от производителя соблюдения, как минимум, двух условий:

- снижения затрат на производство, и соответственно, цен на производимую продукцию, что обеспечивает формирование конкурентных преимуществ за счет ценового фактора;

- повышения качества продукции, обеспечивающего конкурентные преимущества, основанные на качественных параметрах.

Следуя данным условиям, субъект предпринимательства сталкивается с необходимостью исследования конкурентной среды, сопоставления собственных конкурентных позиций и преимуществ с позициями и преимуществами конкурентов. В основе данного исследования должно лежать определение числа конкурентов, их дифференциация в соответствии с занимаемой рыночной долей, конкурентное позиционирование, определение конкурентоспособности субъекта предпринимательства и производимой им продукции. Но наибольший эффект такого исследования может быть достигнут в том случае, если конкурентная среда будет интерпретирована как особое экономическое пространство.

Теории экономического пространства посвящены труды целого ряда современных авторов. Обращает на себя внимание подход А.А. Песоцкого. Автор увязывает категорию экономического пространства с информационными потоками, с помощью которых устанавливаются внутренние связи пространства, формируется его субъектная структура и, в частности, структура конкурентной среды [8. С. 16].

Представляется, что категория экономического пространства может рассматриваться и применительно к системам другого уровня, в данном случае применительно к конкурентной системе. Гносеологическая очерченность экономического пространства конкурентной системы крайне важна с позиций предпринимательства. Понимание его границ, понимание характера межсубъектных взаимодействий в этих границах позволяет предпри-

нимателю выстраивать эффективные хозяйственные связи и осуществлять экономические контакты в соответствии с методологией современного менеджмента, в котором среди прочего выделяется такое направление, как управление контактами.

Управляя контактами в рамках конкурентного экономического пространства, субъект предпринимательства ищет дополнительные возможности для развития хозяйственной деятельности и, в первую очередь, для повышения качества производимой продукции. Повышение качества обеспечивается активизацией инновационного процесса, последовательным внедрением инноваций различных видов. Конкурентный принцип в этих условиях дополняется инновационным принципом. Уместно вспомнить, что предпринимательство всегда опирается на инновации. Но в ряду инноваций находятся не только новые виды продукции, новая техника и технологии, но и новые эффективные способы организации производства, административной и финансовой деятельности, систем подготовки специалистов, наделяющих их навыками, необходимыми для установления экономического поведения предпринимательского типа и т.п.

Такое разнообразие направлений инновационной деятельности свидетельствует о том, что современное предпринимательство не только осуществляет непосредственную связь с научно-техническими программами, но и выступает как важнейший фактор, обеспечивающий динамизм, быструю реакцию на структурные изменения в экономике, гибкость и самообновляемость экономической системы, реализацию творческих и организаторских способностей предпринимателей, удовлетворение общественных потребностей в продукции и услугах. Предпринимательство есть основа инновационной активности, способ ее практической реализации.

Современный экономический менталитет давно перешагнул за пределы традиционных представлений о системе предпринимательства, рассматривающих предпринимательскую деятельность как прямую функцию реализации собственно-

сти; как основную производственную функцию; как действия, направленные на рост капитала и присвоение прибыли; как инициативную деятельность граждан в сфере производства товаров и услуг, нацеленную на максимизацию прибыли. Появились и получили развитие новые представления, в которых предпринимательство выступает не только как процесс исследования динамики потребностей и спроса конечных потребителей, поиска методов удовлетворения спроса за счет организации инновационного процесса, производства и распределения продуктов, но и как процесс, обеспечивающий максимум производительности в каждой стадии непрерывного воспроизводственного цикла. В такой трактовке делается акцент не на максимизацию прибыли, а на потребителя – носителя спроса, на присущие ему потребности, удовлетворение которых благодаря высокому уровню организации производственной и всей предпринимательской деятельности обуславливает возможность повышения экономических результатов. Используя эту трактовку, можно утверждать, что поиск путей повышения эффективности предпринимательской деятельности следует увязывать с возможностями, детерминированными использованием маркетинговой парадигмы.

Столкнувшись с традиционной концепцией бизнеса, маркетинг противопоставил ей богатейший инструментарий, предназначенный для реализации целей и задач, требующих решения в сложных условиях меняющейся рыночной конъюнктуры.

Помимо широко известных инструментов маркетинга – целенаправленных, программируемых действий по разработке и реализации товарной, сбытовой, ценовой и коммуникативной политик, маркетинговая концепция предлагает ряд относительно новых совокупностей и систем действий, способных видоизменять сложившуюся систему предпринимательства, придать ей инновационный импульс и активизировать ее внутренний потенциал.

Решению этих задач может помочь, в частности, использование сервисной кон-

цепции предпринимательства. Она приобрела собственные черты благодаря обобщению опыта, накопленного международной практикой, в которой получило развитие так называемое сервисное производство (иногда называемое производством услуг). В рамках сервисного производства осуществляется переход к таким управленческим и организационным решениям, с помощью которых не просто производится конкретный продукт (услуга, товар, имеющий материально-вещественную форму, вид работ), но реализуется целостный процесс обслуживания потребителей, вплоть до полного насыщения его потребности с помощью произведенного продукта. Сервисное производство формирует единство процесса производства и последующей эксплуатации продукта, охватывая весь период его жизненного цикла, вплоть до исчерпания резервов физического и морального износа.

Еще одним принципом современного предпринимательства является принцип бенчмаркинга. Его появление обусловлено становлением концепции бенчмаркинга, которая в некоторых научных школах (например, во французской) представляется «как способ оценки стратегий и целей работы с первоклассными предприятиями, чтобы гарантировать долгосрочное положение на рынке» [1. С. 25]. Бенчмаркинг направлен на изучение передового опыта в конкретном виде деятельности, опыта, который приобрели партнеры субъекта предпринимательства или его конкуренты.

Бенчмаркинг рассматривается как одно из направлений формирования эффективности предпринимательской деятельности. Ставя своей целью обеспечение конкурентоспособности и создание предпосылок для достоверной оценки результатов предпринимательства, он формирует аналоговую базу, в которой представлены как эталонные объекты, функционирование которых целесообразно изучить и, по возможности, использовать их позитивный опыт. Следует иметь в виду, что эталонные объекты в данном случае – это не просто база для сравнения, это именно лучшие образцы, признанные лидеры в

конкретном сегменте предпринимательской среды. Идентификация эталонных объектов в этой связи становится важнейшим условием обеспечения корректности оценки.

При проведении процедур сравнения результатов деятельности субъекта предпринимательства и аналога (эталона), использования ими управленческих схем и алгоритмов. Углубленное изучение лучших практик позволяет выявить причинно-следственные связи предпринимательской активности, а в ряде случаев – разработать универсальные управленческие решения.

Используя принципы бенчмаркинга для обоснования предпринимательских стратегий, необходимо исследовать следующие аспекты:

- структуру конкурентной среды и соотношение результатов деятельности главных конкурентов, распределение конкурентных позиций;
- негативные стороны предпринимательской деятельности, обуславливающие отставание от конкурентов, и причины такого отставания;
- степень отставания от конкурентов;
- возможные направления совершенствования предпринимательской деятельности с целью полной или хотя бы частичной компенсации негативных факторов;
- собственные конкурентные преимущества (реальные и потенциальные) в сопоставлении с преимуществами конкурентов;
- масштаб и направление использования конкурентного потенциала;
- способы внедрения передовых стратегий, используемых лидерами предпринимательской среды;
- механизм внедрения этих стратегий и ряд других.

Бенчмаркинг, как известно, близок по содержанию к понятию маркетинговой разведки, используемой для анализа неочевидных, скрытых от глаз наблюдателя рыночных процессов и явлений. Но его отмечает, в первую очередь, используемый метнеодологический инструментарий. Особенность бенчмаркинга заключа-

ется в его попытках собрать конфиденциальную и полуконфиденциальную информацию о деятельности различных субъектов рыночной среды. Данные такого рода позволяют получить более широкие представления о характере деятельности лидеров конкурентной среды и причинах их успеха. Не касаясь этических аспектов проблемы, важно подчеркнуть, что с помощью бенчмаркинга можно получить наиболее полные аналитические данные, а их агрегирование, обобщение и использование в процессе построения модели предпринимательства может значительно повысить его эффективность [8. С. 499–500].

Функцию бенчмаркинга в реальной практике следует осуществлять за счет создания специализированных рабочих групп, в которые могут входить представители разных предприятий и организаций. При этом осуществляется процесс кооперации в области обмена опытом, в рамках которого обеспечивается поиск путей достижения роста и развития конкурентных преимуществ всех субъектов, кооперирующихся для решения задач бенчмаркинга.

Определяя эффект, обуславливаемый бенчмаркингом, следует иметь в виду, что обмен опытом всегда позитивен. Он затрагивает не только производственные и коммерческие, но и психологические аспекты. Использование его идеологии в управленческой практике позволяет создать в предпринимательской структуре особый психологический климат, когда весь штат сотрудников старается следовать лучшим примерам. Бенчмаркинг с этих позиций является одним из способов формирования культуры предпринимательской деятельности. Он привносит в нее такие ценности, как способность к саморазвитию, повышению профессионально-квалификационного уровня, общей культуры, стимулируя тем самым воспроизводство собственного потенциала предпринимательской структуры.

Важным фактором, обеспечивающим эффективность предпринимательства, является совершенствование управленческой деятельности как процесса выполне-

ния ряда функций управления. Усложнение процесса принятия управленческих решений, обусловленного сложностью предпринимательства, приводит к необходимости разделения функций управления и выделения отдельных видов действий в самостоятельные управленческие блоки. Таким блоком является, в частности, функция контроля предпринимательской деятельности.

Система контроля в управлении предпринимательством строится в соответствии с особенностями его целевой ориентации и используемых результирующих показателей и характеристик. В рамках контроля осуществляется:

- оценка совокупных результатов предпринимательской деятельности;
- сопоставление достигнутых результатов и выдвинутых целей;
- оценка структурных результатов деятельности (производственной, коммерческой, финансовой, коммуникативной);
- анализ сложившейся динамики внешней среды;
- оценка и анализ эффективности ситуационного управления, его способности адекватно реагировать на изменения внешней среды;
- оценка вклада конкретных подразделений систем управления и сотрудников в обеспечение конечного результата предпринимательской деятельности;
- оценка степени их влияния на деятельность предпринимательской структуры в целом и на отдельные составляющие этой деятельности;
- формирование обратной связи с персоналом в целях информирования о промежуточных и итоговых результатах деятельности;
- выявление факторов, препятствующих достижению целей и планируемых результатов, их оценка на качественном, а по возможности, и на количественном уровне [4].

Система контроля всегда оперирует определенными показателями, поэтому формирование количественных показателей и качественных параметров, подлежащих контролю, – самостоятельная

управленческая задача. При ее решении важно определить назначение контроля (формирование стратегических, тактических или оперативных мероприятий), требуемую степень его полноты и точности, возможность обеспечения контролирующих процедур исходной информацией, а также направления дальнейшего использования информации, выявленной в ходе контроля.

Контроль относится к числу достаточно сложных видов деятельности, имеющих разветвленную внутреннюю структуру. Необходимо поэтому выстраивать структуру систем контроля на принципах формирования сложных систем. Структура системы контроля в общем виде включает два основных компонента: горизонтальную и вертикальную структуру.

Вертикальная структура охватывает последовательность процедур контроля, соответствующую единой логике плано-управленческого цикла. Выделяется стратегический контроль, оценивающий стратегические альтернативы и собственно стратегические решения; тактический контроль, анализирующий эффективность принятия тактических решений, и оперативный контроль.

Стратегический контроль предполагает оценку степени достижения основной (генеральной) цели предпринимательской организации, а также стратегических целей в рамках товарной, ценовой, сбытовой и коммуникативной политик. Он охватывает достаточно длительный промежуток времени (5, 10, 15 лет) и всегда используется для характеристики итоговых результатов предпринимательства.

Для крупных предпринимательских структур, включающих в себя подразделения, реализующие собственные направления деятельности, такой контроль проводится по каждому из подразделений. Итоговые результаты контроля должны отражать при этом всю полноту структурных показателей. В принципе, это требование распространяется и на тактический, и на стратегический контроль, но применительно к стратегическим параметрам оно сохраняет особую значимость.

Тактический контроль оценивает эффективность мероприятий, проводимых в течение более короткого временного промежутка (как правило – 1–1,5 года), его назначение – оценка промежуточных результатов процесса реализации стратегии.

Тактический контроль особенно важен для малого предпринимательства, так как характер и результаты деятельности малого предприятия в значительной степени подвержены влиянию конъюнктурных факторов, изменяющихся в непродолжительные отрезки времени. Тактический контроль в этих случаях способен обеспечить своевременную реакцию на изменение конъюнктурных условий, особенно на появление лимитирующих и ограничивающих факторов.

Оперативный контроль призван оценивать промежуточные результаты деятельности в течение очень коротких промежутков времени. По сути, оперативный контроль осуществляется в постоянном режиме и его можно характеризовать как мониторинг результатов (промежуточных, а затем и итоговых). Мониторинг в этом случае включает в себя процедуры наблюдения, что является задачей оперативного управления. Если он дополняется анализом результатов, их интерпретацией и обобщением, а также определением устойчивых тенденций, которые могут наблюдаться в длительном периоде, и прогнозированием развития этих тенденций, то мониторинг переходит в разряд стратегических.

Горизонтальная структура системы контроля включает структурно-функциональные результаты предпринимательской деятельности. Она предусматривает оценку результативности в производственной, коммерческой, финансовой и коммуникативной сферах, образующих единую систему предпринимательства. В рамках горизонтального контроля рассматриваются показатели, которые не позволяют охарактеризовать совокупную деятельность предприятия, но определяют возможность поиска своевременных мер воздействия на отдельные структурные элементы с целью достижения единого результата.

Вертикальная структура контроля соответствует формальной структуре предпринимательской организации (линейной, линейно-функциональной, матричной или иной).

При этом следует иметь в виду, что результативность структурных подразделений предпринимательской организации – залог обеспечения совокупной результативности. Совокупная результативность формируется на основе синергии, что требует, в свою очередь, углубленного изучения внутренних взаимосвязей и взаимодействий предпринимательской организации.

Являясь неотъемлемой частью процесса управления предприятием, контроль выполняет две функции. Первая – достаточно пассивная. Она предусматривает простую фиксацию величин достигнутых показателей и характеризует степень их отклонения от запланированного уровня в ту или иную сторону.

Вторая функция связана с активной деятельностью по анализу причин возникновения таких отклонений и формированию мероприятий по преодолению негативных тенденций или использованию благоприятных внешних факторов. Реализация данной функции осуществляется за счет аналитических процедур, по результатам которых анализируется динамика конкретных рыночных процессов. При ее осуществлении не только используются результаты фиксации итоговых показателей, но и динамические характеристики, причинно-следственные связи, взаимодействия между внутренней и внешней предпринимательской средой.

В рамках анализа причин, обуславливающих появление тех или иных результатов, формируются будущие направления предпринимательской деятельности, оценивается их целесообразность. Итоговым аналитическим результатом является система выводов, создающая основу планирования и прогнозирования предпринимательской деятельности. Опираясь на эти выводы, осуществляют разработку управленческих решений с обеспечением их вариативности и множественности, а затем – и выбор решений. Степень обос-

нованности принимаемых решений зависит от полноты итоговых выводов, надежности используемого аналитического инструментария, логической целостности аналитических процедур, а также достоверности используемой критериальной базы. Для повышения степени обоснованности решений важно классифицировать аналитические выводы по степени значимости и по возможным направлениям их применения в процессе управления. При этом важно рассмотреть как каждый из полученных результатов, так и совокупный результат – интегративный по своему содержанию.

Аналитические выводы следует классифицировать с выделением [8. С. 503]:

- выводов, используемых в ситуационном управлении;
- выводов, значимых для планирования и прогнозирования в стратегическом и тактическом периодах;
- выводов о возможностях проведения дополнительных (не планируемых) мероприятий.

Полученные выводы следует систематизировать и на их основе разработать соответствующие мероприятия: требующие немедленного осуществления и требующие дополнительных обоснований.

Процесс контроля должен использовать определенную совокупность оценочных показателей. Важно обеспечить ее соответствие задачам контроля, обусловленным их положением в структуре контролирующих процедур (горизонтальной и вертикальной). Например, на стратегическом уровне, когда оценивается результативность предпринимательской деятельности в длительном периоде, могут быть использованы следующие показатели:

- степень достижения планируемых результатов;
- эффективность используемых ресурсов;
- степень использования стимулирующих ситуационных факторов;
- эффективность использования методов управления;
- эффективность внутренних коммуникаций и целый ряд других.

Но результирующие показатели и характеристики должны соответствовать цели и задаче предпринимательства. При отсутствии такого соответствия контроль не возможен по определению. Это означает, что еще на стадии планирования, когда формируется целевой блок, следует учитывать требования контроля результатов реализации мероприятий, обеспечивающих достижение выдвинутых целей и задач. Контроль, по сути, является итоговым звеном в последовательных действиях по постановке целей и задач, разработке и реализации мероприятий, направленных на их достижение, анализу полученных результатов, обосновании выводов и рекомендаций на перспективу различной продолжительности. Причем он считается завершенным только в том случае, когда его результаты вызывают адекватную реакцию со стороны действующей системы управления, т.е. после «включения» обратной связи.

Внедрение функций контроля в процессе управления предпринимательством, безусловно, повышает уровень обоснованности реализуемых управленческих решений, но значительно больший эффект может быть получен за счет трансформации системы контроля в систему контроллинга, обладающую стратегической значимостью.

Ярко выраженная специфика предпринимательства диктует необходимость усиления стратегической составляющей в системе управления организацией предпринимательского типа. Это может быть осуществлено за счет следующих действий:

- изменения приоритетов в системе управления предпринимательством;
- развития функции стратегического управления;
- расширения горизонта прогнозов, выполнения функции прогнозирования в соответствии с его теорией и методологией (вариативность, верная структуризация детерминант, оценка вероятности и т.п.);
- детализации целеполагания, верного структурирования целей и задач предпринимательства;
- формирования системы контроллин-

га и других.

Методологические основы контроллинга (с позиций стратегического управления) следует выстраивать в соответствии с положениями известного в теории управления планово-управленческого цикла [2; 4].

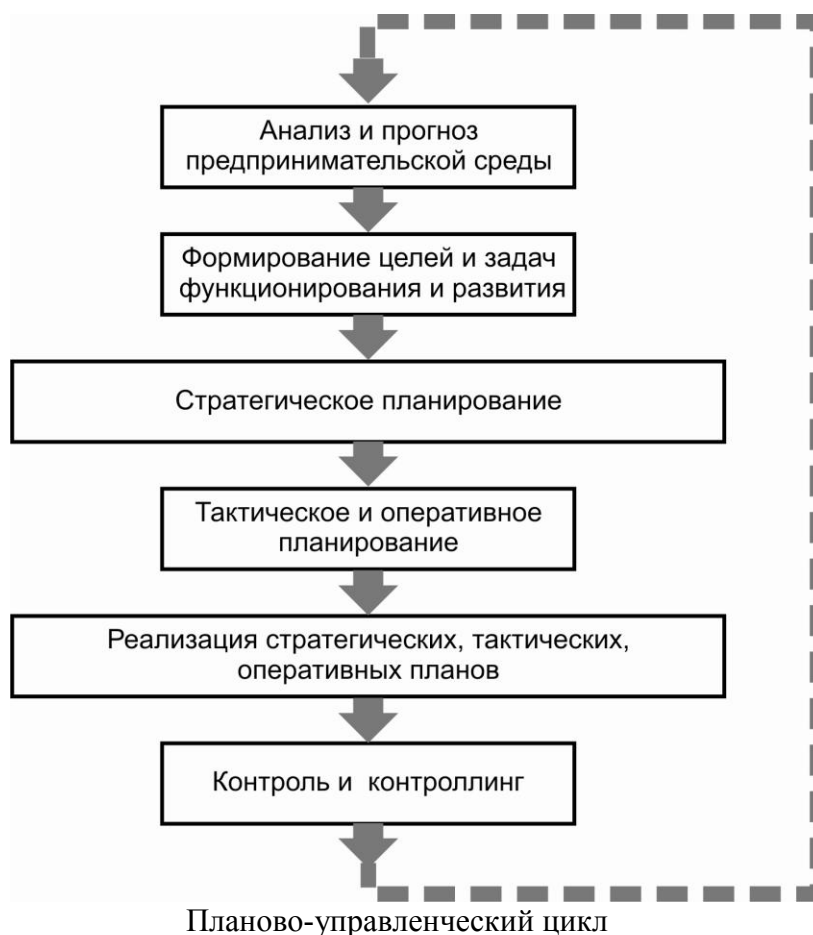
Планово-управленческий цикл включает в себя последовательность блоков, отраженную в рисунке.

В блоке «Анализ и прогноз предпринимательской среды» формируется система факторов, входящих в состав такой среды; выделяются факторы внешней и внутренней среды; определяются факторы, способствующие развитию предпринимательской деятельности и ограничивающие ее. Проводятся аналитические процедуры, в ходе которых изучается ретроспективная динамика факторов и выполняется прогнозирование этой динамики на длительную перспективу, при этом особенно важно обеспечить обоснованность прогнозных оценок, т.е. полное соответствие процесса прогнозирования его методологии.

В блоке «Формирование целей и задач функционирования и развития» осуществляется процесс целеполагания – комплексный по своему содержанию. Его итогом является построение «дерева целей», опирающегося на принципы иерархии. При формировании целей и задач следует ориентироваться на количественные показатели, используя качественные параметры только в случае невозможности количественных оценок. Задачи необходимо ранжировать по степени их значимости.

Третий блок – «Стратегическое планирование» – охватывает процесс разработки стратегических планов. Такую разработку необходимо проводить в строгом соответствии с методологией стратегического планирования, причем особенно важно осуществить выбор наиболее рационального варианта плана из числа сравниваемых. Укрупненный алгоритм стратегического планирования с этих позиций следует рассматривать как последовательность ряда действий:

- разработка нескольких вариантов



стратегического плана;

- формирование критерия рационализации с учетом того, что наиболее рациональный вариант – это лучший из имеющихся (в отличие от оптимального варианта – лучшего из всех возможных, а разработать все возможные варианты на практике никогда не удастся);

- сравнение вариантов стратегического плана по выбранному критерию;

- собственно выбор наиболее рационального варианта стратегического плана.

В блоке «Тактическое и оперативное планирование» допустим отказ от принципа множественности сравниваемых вариантов в силу трудоемкости процедур сравнения. Однако следует учитывать, что неиспользование принципа множественности не может не снижать уровень обоснованности принимаемых решений.

Далее следует блок «Реализация стратегических, тактических, оперативных планов», в рамках которого разрабатываются, а затем и претворяются в жизнь мероприятия реализационного характера. По

их результатам формируется комплекс контролирующих процедур.

Характеризуя действия, которые необходимо проводить в блоке «Контроль и контроллинг», важно очертить различия между этими понятиями.

Очевидно, что любая контролирующая процедура подразумевает сравнение достигнутых показателей с исходными. В ходе контроля сопоставляются достигнутые показатели и планируемые, определенные в конкретном плане функционирования и развития предпринимательской организации.

Но в ходе проведения контролирующих процедур важно сопоставить достигнутые результаты с той ситуацией, которая сложилась на этот период. К моменту наступления данной стадии планово-управленческого цикла ситуация в предпринимательской среде может значительно измениться, и необходимо сопоставить достигнутые показатели с показателями, характеризующими новую реальность. Это означает, по сути, что на данной ста-

дии необходимо провести повторный анализ ситуации (а значит, и прогноз ее динамики), т.е. совместить последний и первый блок, дав старт новому «витку» плано-управленческого цикла во всей его последовательности. Контролирующие процедуры такого рода и составляют содержание контроллинга – деятельности, включающей стратегический анализ и формирующей новые цели и целевые ориентиры.

Контроллинг в этой связи – следствие непрерывности плано-управленческого цикла, отражение его способности к продуцированию стратегических управленческих решений.

Данный подход не просто корректирует процесс проведения контролируемых процедур. Он позволяет инициировать появление предпринимательских идей, следуя от одного «витка» плано-управленческого цикла к другому; обеспечить непрерывность инновационного процесса в предпринимательских организациях, использование принципиально верной методологии и технологии формирования предпринимательских решений.

Контроллинг видоизменяет структуру контролируемых процедур, преобразует ее в стратегически ориентированную систему, способную сформировать такие управленческие механизмы, которые в случае их последовательного использования обеспечат эффективное функционирование предпринимательской организации в перспективе любой продолжитель-

ности; достижение ею устойчивых конкурентных позиций; сохранение и развитие конкурентных преимуществ.

ЛИТЕРАТУРА

1. *Афанасьева Н.В., Багиев Г.Л., Ляйдиг Г.* Концепция и инструментарий эффективного предпринимательства. СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 1996.

2. *Горбунов А.А.* Развитие теории и практики организации взаимодействия властных и предпринимательских структур: монография. СПб.: Изд-во МФИН, 2012.

3. *Горбунов А.А.* Теоретические и практические проблемы предпринимательской деятельности в промышленности: монография. СПб.: Изд-во МФИН, 2011.

4. *Горбунов А.А., Хакимов А.* Управление хозяйственными рисками предпринимательской среды сферы услуг: монография. СПб.: Астерион, 2017. 168 с.

5. *Песоцкая Е.В., Русецкая О.В., Трофимова Л.А.* Менеджмент. М.: Юрайт, 2011.

6. *Песоцкий А.А.* Безопасность экономического пространства хозяйственного комплекса России: методические основы. СПб.: Изд-во АНО ВПО «МБИ», 2015.

7. *Русецкая О.В., Трофимова Л.А., Песоцкая Е.В.* Теория организации. М.: Юрайт, 2014.

8. *Томилов В.В., Песоцкая Е.В.* Маркетинг в системе предпринимательства. СПб.: Геликон Плюс, 2000.