

На правах рукописи

Баев Григорий Олегович



**РАЗРАБОТКА ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО
МЕХАНИЗМА УПРАВЛЕНИЯ
МАЛЫМИ ПРОИЗВОДСТВЕННЫМИ ПРЕДПРИЯТИЯМИ**

**Специальность 08.00.05 - Экономика и управление народным хозяйством
(менеджмент)**

АВТОРЕФЕРАТ

**Диссертации на соискание ученой степени
кандидата экономических наук**

Москва, 2017

Работа выполнена в Московском государственном техническом университете имени Н.Э. Баумана

Научный руководитель: Фалько Сергей Григорьевич
доктор экономических наук, профессор, заведующий
кафедрой экономики и организации производства
МГТУ им. Н.Э. Баумана

Официальные
оппоненты: Виленский Александр Викторович
доктор экономических наук, профессор, заведующий
сектором экономики регионов и местного
самоуправления Института экономики РАН

Гапонова Ольга Сергеевна
кандидат экономических наук, доцент кафедры
общего и стратегического менеджмента НИУ ВШЭ

Ведущая организация: Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение высшего образования
«Уральский федеральный университет имени первого
Президента России Б.Н. Ельцина»

Защита состоится 05 октября 2017 г. в ___ часов ___ минут на заседании
диссертационного совета Д 212.141.21 Московского государственного
технического университета имени Н.Э. Баумана по адресу: 105005, Москва, 2-я
Бауманская ул., д. 7, ауд. 511.

Ваш отзыв на автореферат в 2-х экз., заверенных печатью, просим высылать
по указанному адресу.

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке Московского
государственного технического университета имени Н.Э. Баумана и на сайте
www.bmstu.ru.

Автореферат разослан « ___ » _____ г.

Ученый секретарь
диссертационного совета,
к.э.н., доцент

Славянов Андрей Станиславович

Актуальность. В поле зрения современных исследователей менеджмента, экономики и предпринимательства в основном попадают крупные организации. Малый бизнес, особенно в России, не так часто становится предметом исследования, в основном из-за проблемы выживаемости: только трем из ста малых предприятий удастся прожить больше 3 лет. Ему, как и крупному и среднему бизнесу, свойственны управленческие ошибки: данное исследование показало, что основатели российских малых производственных предприятий, которые одновременно являются руководителями, в 70% случаев имеют техническое образование, но чаще всего не имеют управленческого опыта.

Проведенный в диссертации обзор исследований по менеджменту показал, что многие работы нацелены на крупный бизнес. Описываемые в них методы годятся, в основном, для крупных компаний. Применять методы менеджмента крупных компаний на малый бизнес не всегда целесообразно. Например, нет смысла внедрять процессную калькуляцию в малом бизнесе. Этот инструмент может себе позволить и окупить только крупная компания. В малом бизнесе от этого инструмента не получится эффекта масштаба.

С другой стороны, в исследованиях по управлению малым бизнесом предлагаются, в основном, рекомендации, при этом крайне редко можно встретить описание количественных методов и организационно-экономических моделей. Основателям и руководителям малых предприятий приходится во многом опираться не на рекомендации исследователей, а на советы практиков.

Малое производственное предприятие (МПП) — это компания, связанная с организацией производства, либо встраивания продукта/технологии в производственный процесс. Рассматриваются МПП, работающие в области машиностроения, приборостроения, энергетики, телекоммуникаций, робототехники, производства высокотехнологичных материалов. При определении размера бизнеса следует опираться на Федеральный закон от 24.07.2007 № 209-ФЗ и на Постановление Правительства РФ от 13 июля 2015 г. № 702: микропредприятия (численность персонала до 15 человек и выручка до 120 млн. рублей), малые предприятия (от 16 до 100 человек и 800 млн. рублей), средние предприятия (от 101 до 250 человек и до 2 млрд. рублей).

Степень разработанности проблемы. Решение рассматриваемых проблем имеет многоаспектный характер.

Тема жизненных циклов организации, а также вопросы управления на различных стадиях детально рассматриваются в трудах российских и иностранных ученых Г.В. Широковой, О.С. Гапоновой, И.А. Коршунова, А.И. Орлова, И. Адизеса, Л. Грейнера, Дж. Тиммонса, С. Спинелли, Е. Емельянова, С. Поварницына, К. Кейтлин, Дж. Метьюз.

Концепция бизнес-моделей, а также бизнес-модели, применимые для малого и технологического бизнеса, рассматриваются в трудах Г. Чесборо, Д. Тиса, К. Кристенсена, А. Остервальдера, Дж. Эндрю, Г. Сиркина, Э. Риса.

Вопросы организационно-экономического моделирования в малом бизнесе изложены в работах С.Г. Фалько, А.М. Карминского, А.И. Орлова, Н.Ю. Ивановой, А.В. Горлова.

Проблемы развития малых предприятий описываются в исследованиях А.Ю. Чепуренко, А.В. Виленского, Д.С. Медовникова, Н.И. Ивановой, В.Б. Кондратьева, А.Д. Кузьмичева, Г. Саймона, К. Андерсона и др.

Проблемы менеджмента и управленческие инструменты для малого бизнеса рассматриваются в работах Э. Риса, Б. Дорфа, С. Бланка, П. Друкера, С. Бергер и др.

Вопросы использования контроллинга на малых и средних предприятиях описываются в трудах В. Беккера, Л. Хойссер, М. Штаффель, П. Ульриха.

Тематика исследований в области менеджмента, экономики и предпринимательства присуща многим организациям, выделим следующие исследовательские центры: ИПУ РАН, ЦЭМИ РАН, Институт экономики РАН, ИМЭМО РАН, Институт Менеджмента инноваций НИУ ВШЭ, Научно-учебная лаборатория исследований предпринимательства НИУ ВШЭ, Центр предпринимательства ВШМ СПбГУ, GEM Global Entrepreneurship Monitor, MIT Production in the Innovation Economy, НОЦ «Контроллинг и управленческие инновации» МГТУ им. Н.Э. Баумана и другие.

Отмечая высокий уровень исследований перечисленных выше авторов и организаций, стоит сделать вывод, что малым производственным предприятиям до настоящего времени не уделялось достаточного внимания. Также не проводилось комплексного изучения проблем управления МПП на ранних стадиях жизненного цикла. Все описанное выше и предопределило выбор темы диссертационного исследования.

Цель диссертационного исследования заключается в разработке организационно-экономического механизма, обеспечивающего работу системы управления малыми производственными предприятиями.

В исследовании поставлены и решены следующие **задачи**:

1) проведен анализ научно-методических работ и разработан механизм исследования системы управления МПП для выявления основных проблем развития и управления, а также факторов выживаемости МПП;

2) выявлены и систематизированы ключевые управленческие факторы, влияющие на срок жизни МПП;

3) разработан механизм диагностики управленческой среды в МПП, определяющий узкие места в управлении;

4) разработана структурно-логическая схема выбора бизнес-модели, наиболее подходящей для конкретного МПП;

5) разработан типовой адаптированный организационно-экономический механизм управления МПП.

Объектом исследования выступает система управления малыми производственными предприятиями (МПП) в сфере машиностроения, приборостроения, энергетики, телекоммуникаций, робототехники, производства высокотехнологичных материалов и биомедицинской техники.

Предметом исследования являются управленческие процессы в МПП.

Инструментарно-методический аппарат исследования. Обоснование теоретических положений и аргументация выводов осуществлялись на основе основных методов и приемов научного исследования. Применялись методы

эмпирического исследования - наблюдение, эксперимент, сравнение, описание, измерение; методы теоретического исследования - моделирование, формализация, аксиоматический метод и другие; логические методы: анализ и синтез, индукция, дедукция и аналогия; а также такие методы, как абстрагирование, обобщение, идеализация, формализация, вероятностно-статистические методы, системный подход и другие.

Информационно-эмпирическая база исследования формировалась на основе официальных данных: исследований российских и зарубежных ученых и исследовательских центров, материалов международных и отечественных конференций, периодической печати по практике управления, данных собственных статистических исследований; базы данных малых предприятий, в том числе производственных: Russian Startup Rating, Сколково Community, GenerationS (федеральный конкурс-акселератор технологических проектов), Клуба инженерных предпринимателей МГТУ им. Н.Э. Баумана.

Гипотеза диссертационного исследования состоит в предположении, что одной из важнейших задач на ранней стадии развития МПП является выбор модели бизнеса. Следовательно, существует необходимость разработки организационно-экономического механизма управления МПП, включающего в себя механизм выбора бизнес-модели МПП.

Научная новизна заключается в следующем:

1) **Систематизированы научные подходы к решению проблем управления в МПП** с использованием критерия размера бизнеса и учета внешних условий. Анализ выявил отсутствие глубокой проработки проблем малого производственного бизнеса, а также обосновал необходимость проведения настоящего исследования в отношении оценки состояния МПП и перспектив их развития;

2) **Предложен механизм исследования системы управления МПП**, включающий сравнение самооценки уровня менеджмента с разработанным в диссертации индексом управленческой среды МПП, позволяющий выявлять управленческие проблемы, возникающие на МПП;

3) **С использованием аддитивной модели предложен механизм расчета индекса оценки качества управления МПП**, учитывающий корреляцию между оценкой менеджмента в областях деятельности компании и сроком жизни МПП. Механизм позволяет проводить диагностику управленческих процессов МПП, по итогам которой формировать меры, необходимые для профилактики управленческих проблем;

4) **Предложена структурно-логическая схема выбора бизнес-модели, характерной для МПП** (интегратора, дирижера или продавца лицензий), отличительной особенностью которой является учет количественных показателей, используемых в управлении рабочим капиталом. Схема помогает принять решение об инвестировании в собственное производство;

5) **Разработан организационно-экономический механизм управления МПП**, включающий методику диагностики системы управления МПП, методику расчета индекса состояния управленческой среды МПП, а также структурно-логическую схему выбора бизнес-модели МПП. Механизм позволяет проводить

диагностику управленческой среды на МПП, выявлять управленческие проблемы и узкие места, проводить мониторинг управленческой среды МПП, формировать меры по совершенствованию системы управления.

Теоретическая значимость исследования заключается в разработке научно-методических подходов к разработке организационно-экономического механизма управления малыми производственными предприятиями, составными частями которого являются механизм диагностики системы управления МПП, механизм расчета индекса состояния управленческой среды МПП, выявление узких мест в управлении, подготовка рекомендаций, мониторинг управленческой среды МПП, а также структурно-логическая схема выбора бизнес-модели МПП.

Практическая значимость заключается в том, что разработанный организационно-экономический механизм управления МПП позволяет руководству малых производственных предприятий проводить диагностику управленческой среды в компании, делать обоснованный выбор бизнес-модели МПП, выявлять узкие места в управлении, принимать меры для профилактики управленческих проблем. Результаты исследования могут служить основой для классификации МПП по уровню управленческой среды для сравнения с аналогичными предприятиями или для принятия решения об инвестировании, оказании поддержки, выделении субсидии, о допуске компании к тендеру.

Достоверность результатов исследования подтверждается использованием подтвержденных статистических и экспертных данных, при помощи применения современных научно-методических подходов и теорий, а также инструментария научных исследований, используемого в трудах ведущих ученых по тематике диссертации. Успешная апробация результатов исследования на отечественных малых производственных предприятиях также свидетельствует о достоверности результатов исследования.

Апробация и реализация результатов работы: теоретические и практические результаты исследований докладывались на 129, 133, 149 семинарах Лаборатории экономико-математических методов в контроллинге в МГТУ им. Н.Э. Баумана (Москва, 2015-2017 гг.); на II-VI Чарновских чтениях по организации производства в МГТУ им. Н.Э. Баумана (Москва, 2012-2016 гг.); на Международных конгрессах по контроллингу в МГТУ им. Н.Э. Баумана (Москва, 2013-2016 гг.); на Втором форуме инноваций 45° северной широты (Китай, Харбин, 2016 г.); на Международном Лин Саммите (Сочи, 2016-2017 гг.); на Восьмой ежегодной национальной конференции «Инновации и бизнес» (Китай, Харбин, 2015 г.); на Международном форуме «Открытые инновации» (Москва, 2014, 2015 гг.); на XV Международной конференции по истории управленческой мысли и бизнеса в МГУ (Москва, 2014 г.).

Практические результаты исследований апробированы в МПП ООО «Изобреталь», ООО «Ирбис Тех», ООО «Аквифер» и других.

Публикации. По теме диссертационного исследования опубликовано 14 научных работ общим объемом 10,8 п.л., в том числе 6 – в журналах, включенных в перечень ВАК РФ (3,1 п.л.).

Объем и структура работы. Диссертация состоит из введения, трех глав, основных выводов и списка литературы, включающего 164 наименований, изложена на 178 страницах машинописного текста и содержит 43 рисунка и 16 таблиц.

ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ

Во **введении** раскрыта актуальность темы исследования, проанализирована степень разработанности проблемы, поставлены цель и задачи исследования, определены объект, предмет, инструментально-методический аппарат исследования, информационно-эмпирическая база исследования, сформулирована гипотеза исследования, раскрыта научная новизна, теоретическая и практическая значимость результатов диссертационного исследования, апробация и реализация результатов работы.

В **первой главе** проведена систематизация научных подходов к решению проблем управления в МПП с использованием критерия размера бизнеса (по численности персонала) и стадии жизненного цикла организации (Рисунок 1). По результатам исследования современных подходов к управлению малыми производственными предприятиями и технологическими стартапами разработана классификация проблем управления на производственных предприятиях (Рисунок 1. Классификация проблем управления на производственных предприятиях). Серым цветом выделены приоритетные проблемы управления на МПП. Подходы к решению данных проблем в публикациях по управлению малым бизнесом, в основном, не содержат количественных измерений, нечасто встречаются организационно-экономические модели.

Для достижения поставленной цели в 2014 году в МГТУ им. Н.Э. Баумана было проведено первое исследование российских инженерных стартапов, в результате которого был выявлен профиль российского малого производственного предприятия и сделаны предположения о возможных проблемах и ошибках в управлении. В 2015 году проведено исследование проблем управления малыми производственными предприятиями. В настоящее время перед исследователями стоят задача систематизации управленческих факторов, влияющих на срок жизни МПП. Результаты проведенных исследований послужили основой для разработки организационно-экономического механизма управления малыми производственными предприятиями, описанного в настоящей диссертационной работе.

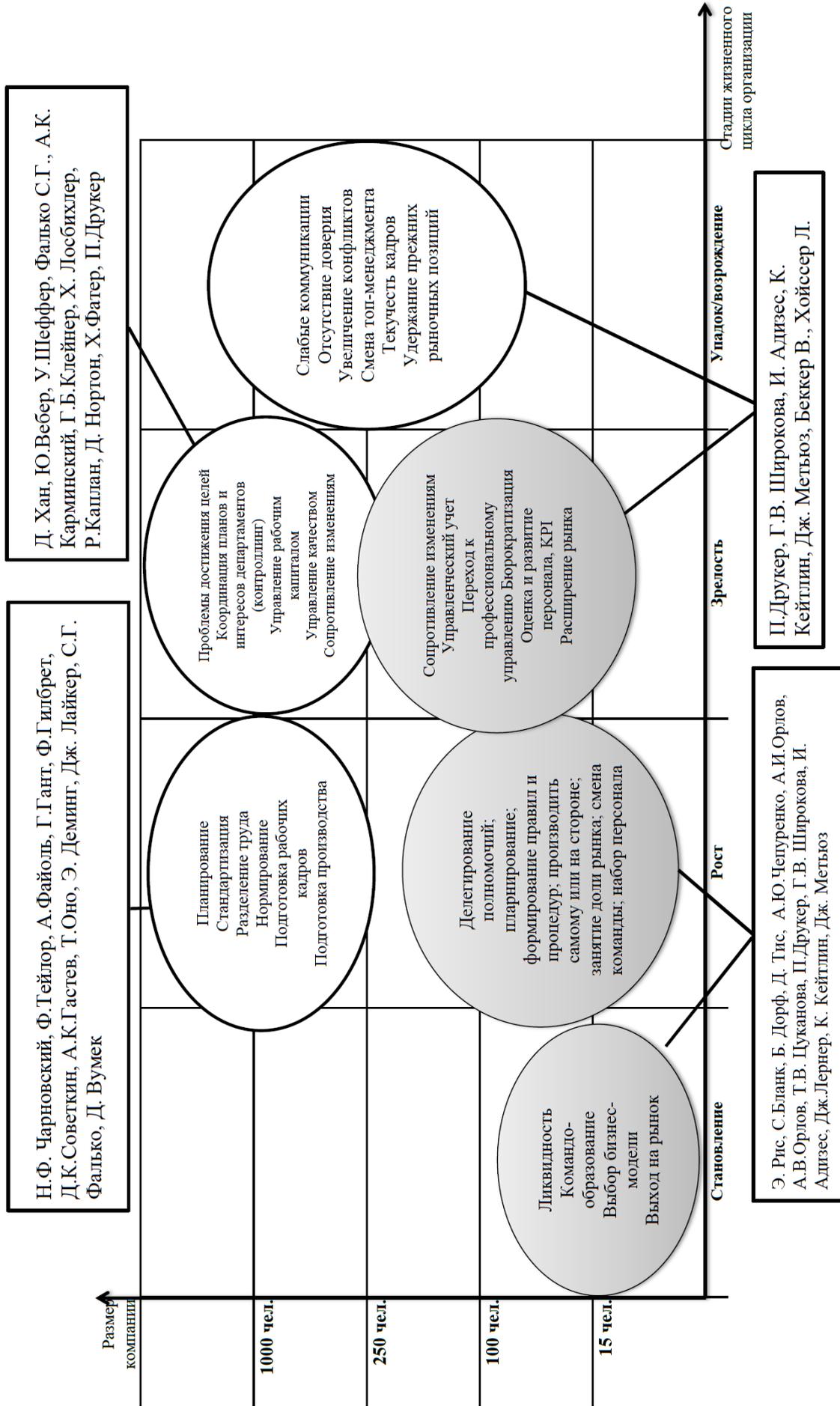


Рисунок 1. Классификация проблем управления на производственных предприятиях

Во **второй главе** проведен обзор теоретико-методических подходов к разработке организационно-экономического механизма управления малыми производственными предприятиями: модели жизненного цикла организации, концепции бизнес-моделей, а также статистических методов для исследования проблем управления в производственном бизнесе. Данные подходы, по мнению автора, наиболее подходят для МПП на ранних стадиях развития, когда организационная структура является неформальной, бизнес-процессы либо не сформированы, либо еще не описаны.

Если обобщить многообразие подходов к количеству и названию стадий жизненного цикла организации, то можно выделить четыре основные стадии развития: становление, рост, зрелость и упадок, причем последняя стадия может перейти в стадию обновления. В настоящем диссертационном исследовании автор сосредотачивается на работе с МПП на стадиях становления и роста.

Концепция бизнес-моделей позволяет многоаспектно исследовать систему управления МПП, рассмотреть такие вопросы, как создание продукта и его продажа клиенту, ключевые ресурсы и бизнес-процессы МПП. Из многообразия различных видов бизнес-моделей автор рассматривает три бизнес-модели, характерные для МПП: интегратор, дирижер и продавец лицензий (Таблица 1).

Таблица 1.

Сравнительные характеристики бизнес-моделей, характерных для МПП
(выполнено автором на основе материалов Дж. Эндрю, Г. Сиркина)

Характеристики бизнес-моделей	Интегратор	Дирижер	Продавец лицензий
Компания занимается разработками	Да	Да	Да
Компания занимается продажами готового продукта	Да	Да	Нет
Компания занимается производством	Да	Нет	Нет
Размер первоначальных инвестиций	Максимальный	Меньше, чем у интегратора	Минимальный
Кто берет на себя основные инвестиции и риски	Компания	Распределяются между партнерами и компанией	В основном, партнеры
Распределение потенциальной прибыли	Компания	Распределяются между партнерами и компанией	Прибыль от продажи лицензии и поступлений
Особенность бизнес-модели	Значительные начальные затраты	Технологическое превосходство координатора сети	Обладание технологическим заделом

Одним из важных управленческих решений для руководства МПП является выбор и постоянное уточнение бизнес-модели. Однако существующие рекомендации по выбору бизнес-модели МПП не включают в себя расчет и анализ экономических показателей деятельности МПП.

Статистические методы широко используются для исследования управленческих процессов на предприятиях, в том числе производственных. Например, Институт менеджмента инноваций НИУ ВШЭ с 2012 г. проводит ежегодное исследование «Техуспех» в целях поиска, мониторинга и продвижения перспективных быстрорастущих средних технологических компаний, которые обладают высоким потенциалом лидерства как на российском, так и на глобальном рынке. В базе данных центра на 2016 г. находится 220 компаний. В рамках исследования изучаются особенности российских средних быстрорастущих технологических компаний, их стратегии развития и возможности государства по поддержке реализации этих стратегий.

Описанные подходы использованы для разработки организационно-экономического механизма управления МПП, который изложен в настоящей главе (Рисунок 2). Разработанный организационно-экономический механизм управления МПП включает в себя методику диагностики системы управления МПП, методику расчета индекса состояния управленческой среды МПП, а также структурно-логическую схему выбора бизнес-модели МПП. Механизм позволяет проводить диагностику управленческой среды на МПП, выявлять управленческие проблемы и узкие места, проводить мониторинг управленческой среды МПП, формировать меры по совершенствованию системы управления.

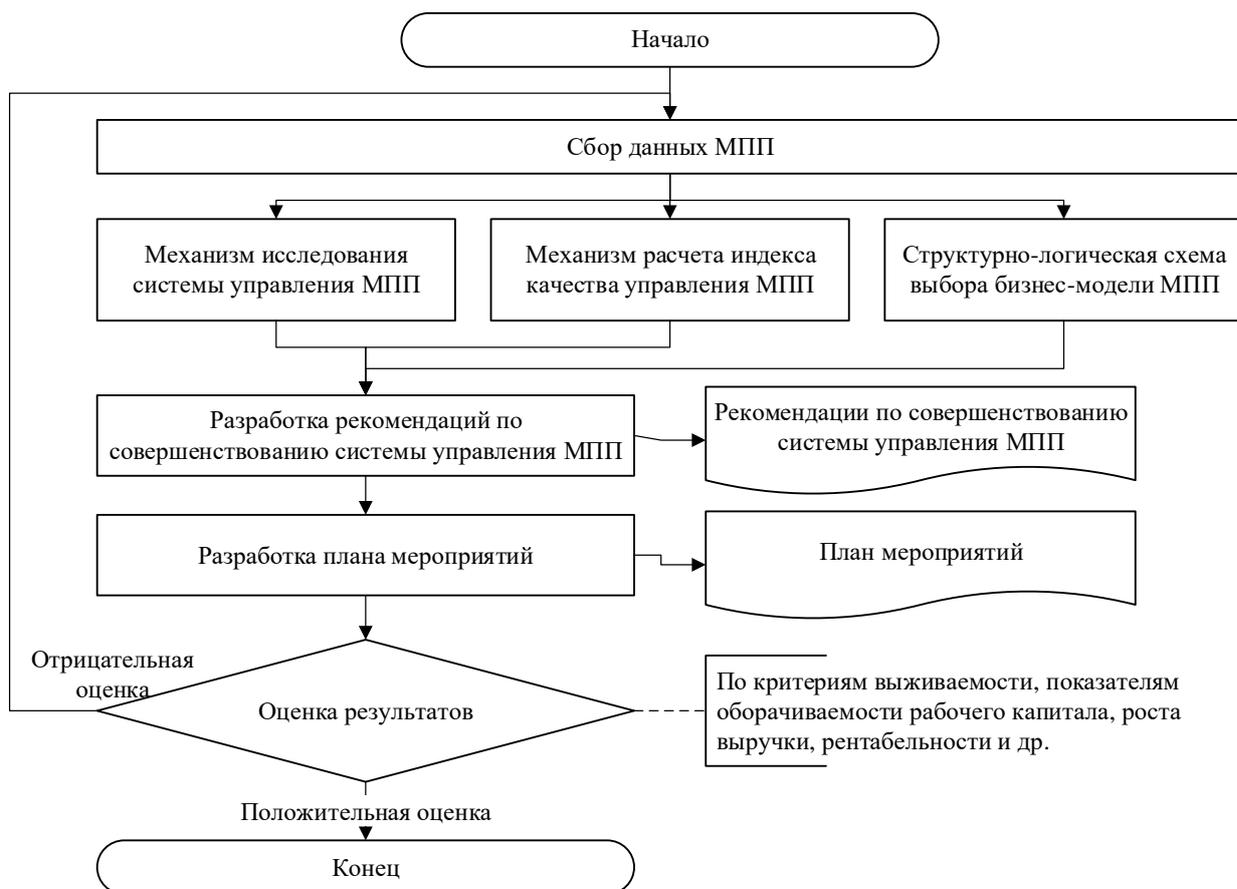


Рисунок 2. Организационно-экономический механизм управления малыми производственными предприятиями

В третьей главе предложен комплекс методов, схем и инструментов, образующих организационно-экономический механизм управления МПП. Описана практика применения механизма на примере МПП ООО «Изобретатель Комфорт».

Автор разработал механизм исследования системы управления малыми производственными предприятиями (МПП) (Рисунок 3), включающий сравнение самооценки уровня менеджмента с разработанным в диссертации индексом управленческой среды МПП. Механизм позволяет выявить основные проблемы развития и управления, а также факторы выживаемости МПП.

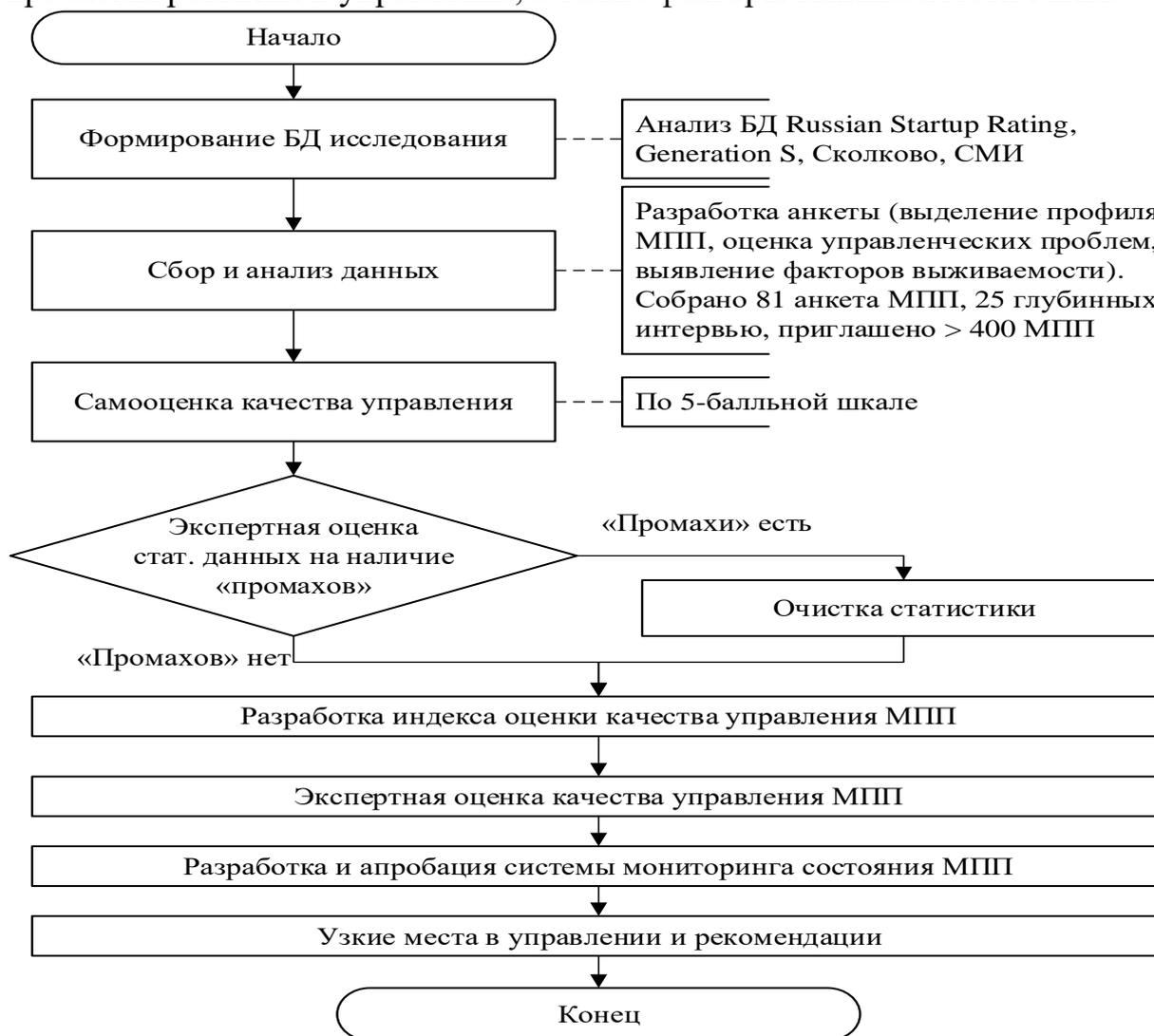


Рисунок 3. Механизм исследования системы управления МПП

С использованием описанного механизма (Рисунок 3) в 2014-2015 г. проведено исследование системы управления МПП, получена 81 анкета МПП (разослано более 400 приглашений к исследованию), собрано 25 глубинных интервью с основателями и руководителями МПП. В результате выявлен профиль МПП.

На основе проведенных глубинных интервью с основателями российских МПП сформированы типичные управленческие проблемы на ранних стадиях развития и факторы выживаемости (Таблица 2).

Управленческие проблемы МПП
на ранних стадиях развития по материалам глубинных интервью

Проблемы на ранних стадиях развития МПП	Факторы выживаемости
Командообразование и описание функций членов команды. Создание компании. Смена команды	Сплоченная команда единомышленников
Сложность находки поставщика, сложность со сбытом. Недостаток денежного потока	Четко сформулированная идея, понятная целевой аудитории. Постоянный контакт с потребителями и партнерами, отличное знание их проблем. Участие в профессиональных сообществах и мероприятиях
Сложность организации производства Управление качеством Недостаток денежного потока	Процесс постоянного выбора и уточнения бизнес-модели
«Ловушка основателя»	Делегирование руководителем своих полномочий. Изменение требований к членам команды по мере роста компании

Для обобщения данных по оценке уровня менеджмента на основе аддитивной модели автором разработан механизм расчета индекса оценки качества управления МПП, учитывающий корреляцию между оценкой менеджмента в областях деятельности компании и сроком жизни МПП. Механизм позволяет проводить диагностику управленческих процессов МПП, по итогам которой формировать меры, необходимые для профилактики управленческих проблем.

В результате корреляционного анализа оценок управленческих проблем выделились следующие группы: командообразование, администрирование, маркетинг и продажи, управление ликвидностью, поставщики и производство. По этим группам было рассчитано среднее арифметическое оценок уровня управления. Оценка уровня управленческой среды ставится в диапазоне от 0 до 100 баллов, где 100 – наивысший балл. Оценка может выставляться либо экспертами, либо в формате самооценки руководством компании.

Показатель уровня управленческой среды «Поставщики и производство» можно рассчитать по формуле:

$$k_{\text{Поставщики и производство}} = \frac{q_1 + q_2 + q_3 + q_4 + \dots + q_n}{n},$$

где q_i – i -й показатель уровня управленческой среды «Поставщики и производство»;

n – количество таких показателей в группе.

Методом экспертных оценок с помощью экспертов Клуба инженерных предпринимателей МГТУ им. Н.Э. Баумана найдены весовые коэффициенты для каждой группы управленческих процессов, общая сумма весов равна 1,0 (

Таблица 3).

Таблица 3.

Весовые коэффициенты для групп управленческих процессов

Уровень управленческих процессов (значение до 100)	Весовой коэффициент, w_i
Команда, k_1	0,2
Администрирование, k_2	0,1
Маркетинг и продажи, k_3	0,2
Ликвидность, k_4	0,2
Поставщики, k_5	0,15
Производство, k_6	0,15
Сумма	1,0

С учетом весовых коэффициентов предложена формула расчета индекса качества управления:

$$I_{\text{МПП}} = \sum_{i=1}^n k_i w_i,$$

где k_i – значение показателя уровня управленческого процесса i ;

w_i – значение весового коэффициента управленческого процесса i .

Диапазон значений $I_{\text{МПП}}$ от 0 до 100. Автором разработана шкала уровней управленческой среды МПП, при помощи которой можно проводить классификацию МПП по индексу $I_{\text{МПП}}$, а также регулярный мониторинг управленческой среды (приводится в диссертации на Рисунке 3.22).

По итогам расчета индекса МПП среди 53 предприятий, сделаны следующие выводы. 1) Уровень менеджмента влияет на выживаемость МПП. Коэффициент корреляции Пирсона между индексом управленческой среды $I_{\text{МПП}}$ и выживаемостью МПП равен 0,505. Следовательно, для повышения уровня выживаемости МПП нужно работать над повышением качества менеджмента в МПП. 2) Основатели МПП не всегда делают обоснованный выбор бизнес-модели. Средняя величина $I_{\text{МПП}}$ для МПП, выбравших бизнес-модель интеграции (63 балла из 100), ниже, чем у МПП с моделью дирижирования $I_{\text{МПП}}=69$. Поэтому одной из целей исследования является разработка структурно-логическая схема выбора бизнес-модели, характерной для МПП (интегратора, дирижера или продавца лицензий), включающая в себя расчет и анализ количественных показателей, используемых в управлении рабочим капиталом.

В ходе проведенного опроса российских МПП руководителям компаний было предложено охарактеризовать свою бизнес-модель. Абсолютное большинство фирм (75 % опрошенных) в качестве бизнес-модели отметили модель интегратора, например, Браво Моторс, Сорбенты Кузбасса, Нано-Серв, Изобреталь. 25 % опрошенных компаний выбрали модель дирижирования

(например, Wicron, ВейРей, ЛЕКСИ), и ни одна компания модель лицензирования.

По данным исследования МПП многие управленческие ошибки на ранней стадии развития МПП (в области организации производства, организации работы поставщиков, финансирования) связаны с неверным выбором бизнес-модели. Например, если руководство компании выбирает бизнес-модель дирижирования, оно снимает с себя многие вопросы, связанные с организацией производства, а возможно, и с организацией работы поставщиков. Также, если не требуется капитальных вложений в собственное производство, проще становится управлять финансовыми вопросами и обеспечивать предприятие финансовыми средствами.

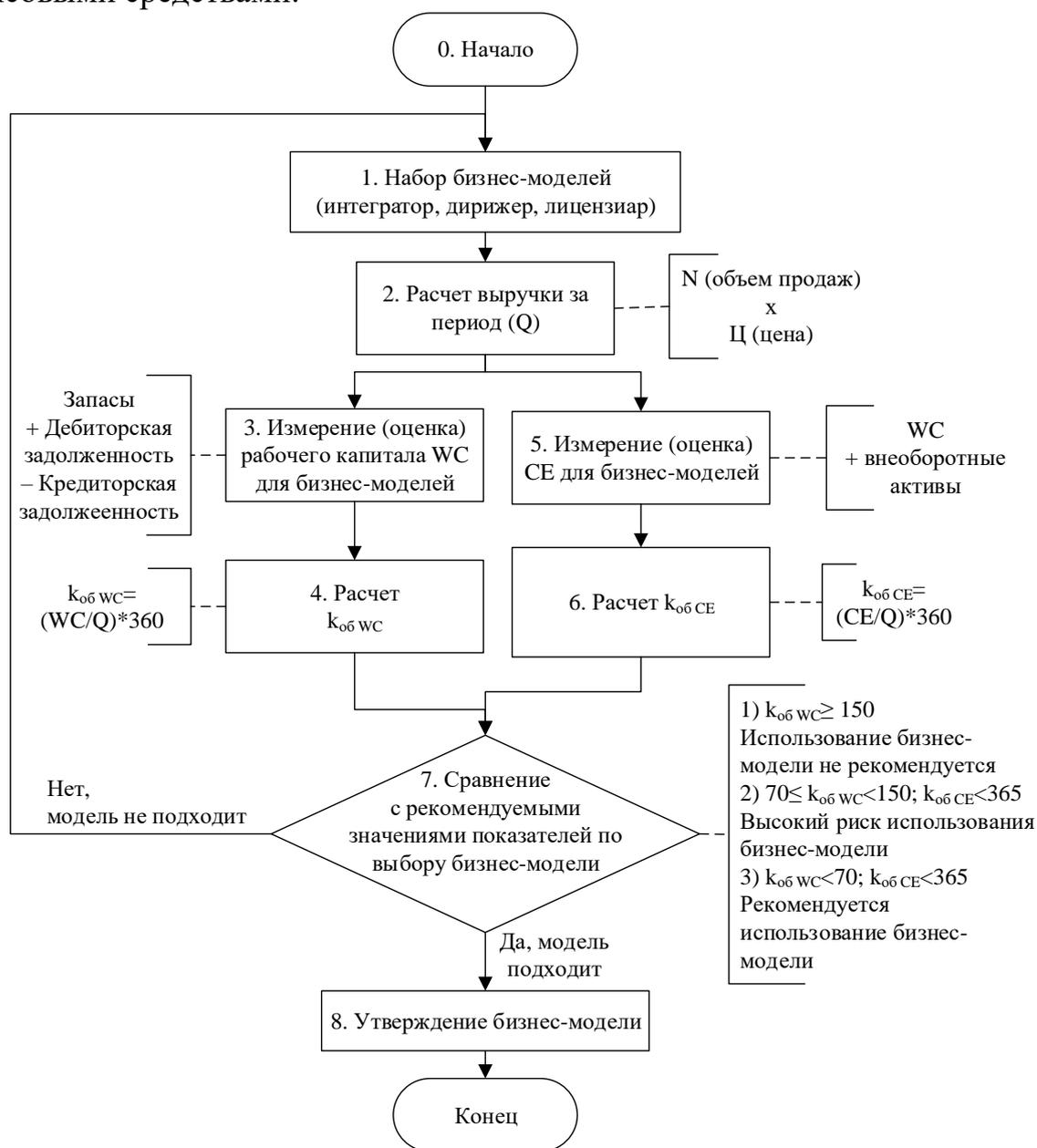


Рисунок 4. Структурно-логическая схема выбора бизнес-модели, характерной для МПП

Чтобы упростить задачу выбора бизнес-модели, была разработана структурно-логическая схема выбора бизнес-модели, характерной для МПП

(Рисунок 4), включающая в себя расчет и анализ количественных показателей, используемых в управлении рабочим капиталом. Схема основана на расчетах и анализе коэффициента оборачиваемости рабочего капитала и вложенного капитала. Предложенная схема увязывает показатели с выбором бизнес-модели МПП. Сравнение расчетов с предложенными численными значениями показателей оборачиваемости рабочего капитала и вложенного капитала позволяют принимать решение о выборе бизнес-модели.

В расчете используются показатели управления рабочим капиталом по следующим причинам. Во-первых, этапы становления и роста МПП сопровождаются массой сложностей для основателей, а одной из важнейших проблем является обеспечение предприятия ликвидностью. Когда потребность в ликвидности высока, чтобы обеспечить экономический рост и инвестиционные вложения, ликвидность сильно зависит от рабочего капитала. Компании часто не признают, что дополнительные доходы также требуют соответствующего дополнительного финансирования возрастающего объема рабочего и вложенного капитала

Во-вторых, в настоящее время эффективная годовая ставка процентов по кредитам для промышленных предприятий составляет около 20 %, что вынуждает искать пути снижения потребности в финансировании текущей деятельности. Управление рабочим капиталом – эффективный инструмент «размораживания» финансовых вложений в запасы, готовую продукцию и т.д. Управление же вложенным капиталом позволяет также «размораживать» вложения в основные фонды предприятия.

В параграфе 3.3 представлена практика применения организационно-экономического механизма управления МПП на примере компании ООО «Изобретатель Комфорт», занимающейся производством раздвижных пандусов для инвалидов. Проведенная диагностика системы управления, расчет индекса качества управления позволили выявить узкие места в менеджменте (Рисунок 5), связанные с командообразованием, делегированием генеральным директором своих полномочий, сложностями в организации работы поставщиков и привлечения финансирования.

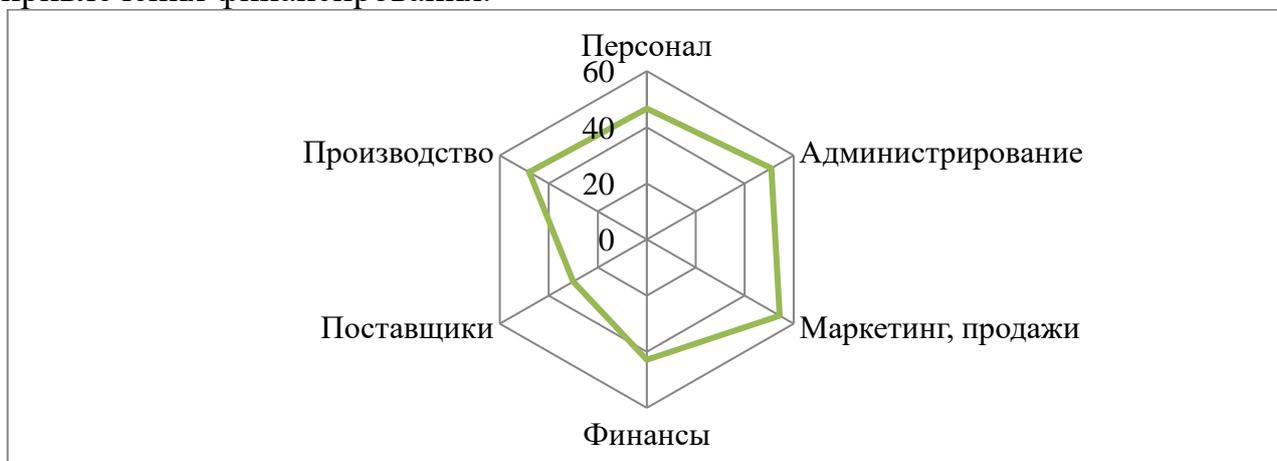


Рисунок 5. Самооценка качества управления ООО «Изобретатель Комфорт» (от 0 до 100 баллов, 100 – максимальный балл)

Проведение расчетов с использованием структурно-логической схемы выбора бизнес-модели выявило, что использование модели интегратора компанией «Изобреталь Комфорт» возможно, однако достигнуты предельные значения сроков оборачиваемости рабочего капитала (100 дней), граничащие с риском использования бизнес-модели. Для продолжения использования модели интегратора было рекомендовано повысить показатель выручки и снизить размеры рабочего капитала. По итогам диагностики предложены рекомендации и план мероприятий по совершенствованию системы управления компании. По итогам реализации плана мероприятий на 15 июня 2017 года компания «Изобреталь Комфорт» отметила свое пятилетие и продолжает успешно развиваться. Выручка за 2016 год составила 25 млн рублей, темп прироста к 2015 году 25%. Рентабельность продаж 30%. Срок оборачиваемости рабочего капитала в 2016 году составил 80 дней, что ниже на 20% значения 100 дней в 2015 году, и близко к норме в 70 дней. Так как по итогам работы организационно-экономического механизма управления МПП компания продемонстрировала положительную динамику значений показателей развития бизнеса, то можно сделать вывод, что механизм работает и может приносить пользу малым производственным предприятиям.

ОСНОВНЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ И ВЫВОДЫ:

1) Проведенный обзор исследований позволил систематизировать научные подходы к решению проблем управления в МПП с использованием критерия размера бизнеса (по численности персонала) и стадии жизненного цикла организации. Анализ выявил отсутствие глубокой проработки проблем малого производственного бизнеса, а также обосновал необходимость проведения настоящего исследования в отношении оценки состояния МПП и перспектив их развития.

2) Разработанный механизм исследования системы управления малыми производственными предприятиями (МПП) позволил выявить профиль МПП, основные проблемы управления и развития при помощи самооценки уровня управленческой среды и глубинных интервью.

3) Разработанный на основе аддитивной модели механизм расчета индекса управленческой среды $I_{\text{МПП}}$ включает в себя оценку управленческих процессов (командообразование, администрирование, маркетинг и продажи, ликвидность, поставщики, производство). На основе индекса $I_{\text{МПП}}$ разработана методика диагностики управленческой среды в МПП. При помощи результатов диагностики и таблицы обобщенных управленческих проблем МПП и факторов выживаемости МПП можно формировать меры, необходимые для профилактики управленческих проблем.

4) Выявлены и систематизированы управленческие факторы, влияющие на срок жизни МПП при помощи разработанного индекса управленческой среды МПП $I_{\text{МПП}}$, который дает оценку качества управления на предприятии. Уровень менеджмента влияет на выживаемость МПП. Коэффициент корреляции Пирсона между индексом управленческой среды $I_{\text{МПП}}$ и выживаемостью МПП равен 0,505. Следовательно, для повышения уровня выживаемости МПП нужно работать над повышением качества менеджмента в МПП.

5) Многие управленческие ошибки на ранней стадии развития МПП (в области организации производства, организации работы поставщиков, финансирования) связаны с неверным выбором бизнес-модели. Средняя величина $I_{\text{МПП}}$ для МПП, выбравших бизнес-модель интеграции (63 балла из 100), ниже, чем у МПП с моделью дирижирования $I_{\text{МПП}} = 69$. Разработанная структурно-логическая схема выбора бизнес-модели, характерной для МПП (интегратора, дирижера или продавца лицензий), включающая в себя расчет и анализ количественных показателей, используемых в управлении рабочим капиталом, позволяет выбрать наиболее подходящую бизнес-модель для МПП.

6) Разработанный организационно-экономический механизм управления МПП позволяет проводить диагностику управленческой среды, выявлять управленческие проблемы, проводить мониторинг управленческой среды, разрабатывать рекомендации и план мероприятий по совершенствованию системы управления МПП. На примере ООО «Изобреталь Комфорт» показано, что механизм помог компании преодолеть трехлетний порог жизни, его действие положительно сказалось на динамике роста выручки (25% в 2016 году по отношению к 2015) при рентабельности продаж 30%. Кроме того, компания стала более осознанно использовать бизнес-модель интеграции, приняв меры по снижению срока оборачиваемости рабочего капитала (со 100 дней в 2015 г. до 80 дней в 2016 г.).

ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ ДИССЕРТАЦИИ ОТРАЖЕНЫ В СЛЕДУЮЩИХ РАБОТАХ:

Статьи, опубликованные в рекомендованных ВАК РФ изданиях:

1. Фалько С.Г., Баев Г.О. Структурно-логическая схема выбора бизнес-модели для малого производственного предприятия // Контроллинг. 2016. №4 (62). С. 26-35 (0,63 п.л./ 0,5 п.л.)

2. Фалько С.Г., Рыжикова Т.Н., Баев Г.О. Структурно-логическая модель исследования системы управления малыми производственными предприятиями // Вестник ЮРГТУ (НПИ). Серия «Социально-экономические науки». 2016. №6. С. 4-15 (0,75 п.л./ 0,4 п.л.)

3. Баев Г.О., Орлов А.И. Проблемы управления малыми производственными предприятиями на ранних стадиях жизненного цикла // Политематический сетевой электронный научный журнал Кубанского государственного аграрного университета (Научный журнал КубГАУ). 2016. №04(118). URL: <http://ej.kubagro.ru/2016/04/pdf/15.pdf>. С. 275 – 304 (1,875 п.л./ 1 п.л.)

4. Паштова Л.Г., Баев Г.О. Актуальные проблемы стартапов (малых производственных предприятий) в экономике России // Финансовая аналитика: проблемы и решения. 2015. №37 (271). С. 26-40. (0,94 п.л./ 0,7 п.л.)

5. Баев Г.О., Салиенко Н.В. Новые тенденции в развитии малого технологического предпринимательства // Право и государство: теория и практика. 2015. No 9(129). С. 77-81. (0,3 п.л./0,2 п.л.)

6. Баев Г.О., Кузьмичев А.Д. Реиндустриализация и студенческое предпринимательство // Вестник Тверского государственного университета. 2013. №34. С. 51-58. (0,5 п.л./0,3 п.л.)

Статьи в журналах, сборниках научных трудов и материалах конференций

7. Фалько С.Г., Баев Г.О. Классификация проблем управления на производственных предприятиях и подходы к их решению // Инновации в менеджменте. 2016. №34. С. 4-11. (0,5 п.л./0,3 п.л.)

8. Баев Г.О., Сидоренков В.С., Золотарев П.В. Исследование проблем управления малых производственных предприятий на ранних стадиях жизненного цикла // ПЯТЫЕ ЧАРНОВСКИЕ ЧТЕНИЯ: сборник трудов. Материалы V международной научной конференции по организации производства. Москва, 4-5 декабря 2015 г. М.: НОЦ «Контроллинг и управленческие инновации» МГТУ им. Н.Э. Баумана; Высшая школа инженерного бизнеса. 2015. С. 486-528. (2,69 п.л./2 п.л.)

9. Баев Г.О., Яковлева В.В. Исследование МГТУ-МИТ российских инженерных стартапов // ЧЕТВЁРТЫЕ ЧАРНОВСКИЕ ЧТЕНИЯ: сборник трудов. Материалы IV международной научной конференции по организации производства. Москва, 5-6 декабря 2014 г. М.: НОЦ «Контроллинг и управленческие инновации» МГТУ им. Н.Э. Баумана; Высшая школа инженерного бизнеса. 2014. С.73-111. (2,44 п.л./ 2 п.л.)

10. Баев Г.О., Комарова П.С. Проблемы командообразования в инженерных стартапах // ЧЕТВЁРТЫЕ ЧАРНОВСКИЕ ЧТЕНИЯ: сборник трудов. Материалы IV международной научной конференции по организации производства. Москва, 5-6 декабря 2014 г. М.: НОЦ «Контроллинг и управленческие инновации» МГТУ им. Н.Э. Баумана; Высшая школа инженерного бизнеса. 2014. С. 60-73. (0,875 п.л./0,4 п.л.)

11. Баев Г.О. Инженерные стартапы: проблемы подготовки менеджеров // История управленческой мысли и бизнеса: Проблемы подготовки менеджеров: вчера-сегодня-завтра. XV Международная конференция. Москва (МГУ имени М.В. Ломоносова, Экономический факультет). 1-3 июля 2014 г.: материалы конференции. Под. ред. В.И. Маршева. М.: ВАКО, 2014. С. 15-24. (0,625 п.л.)

12. Баев Г.О. Проблемы управления в инженерных стартапах // Третьи Чарновские чтения: сборник трудов. Материалы международной научно-практической конференции по организации производства. М.: НП «Объединение контроллеров». 2014. С. 7-25. (1,19 п.л.)

13. Баев Г.О. Исследование МИТ: от идеи к производству в инновационной экономике // Третьи Чарновские чтения: сборник тезисов. Материалы международной научно-практической конференции по организации производства. М.: НП «Объединение контроллеров». 2013. С. 30-34. (0,31 п.л.)

14. Баев Г.О. Инженерное предпринимательство в России: к исследованию вопроса // Вторые Чарновские чтения: сборник трудов. Материалы II международной научной конференции по организации производства. М.: НП «ОК». 2013. С. 12-25. (0,875 п.л.)