

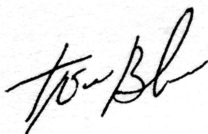
На правах рукописи

Любичев Георгий Вячеславович

**РАЗРАБОТКА СИСТЕМЫ ИНФОРМАЦИОННО-
АНАЛИТИЧЕСКОЙ ПОДДЕРЖКИ РУКОВОДИТЕЛЕЙ МАЛОГО И
СРЕДНЕГО БИЗНЕСА**

**08.00.05 – экономика и управление народным хозяйством
(менеджмент)**

Автореферат
диссертации на соискание ученой степени
кандидата экономических наук



Москва – 2012

Работа выполнена на кафедре экономики и организации производства
Федерального государственного бюджетного образовательного учреждения
высшего профессионального образования «Московский государственный
технический университет имени Н.Э. Баумана»

У1997159

Любичев Г.В.

Научный руководитель – кандидат
Иванов

Разработка системы
информационно-
аналитической поддержки
руководителей малого и ср...
2012

Официальные оппоненты: доктор:
Егоров

кандидат
Якимен

Ведущая организация – ФГБОУ
государств
М.В.Лс

Защита состоится «28» июня 2012
защите докторских и кандидатских дисс
ВПО «МГТУ им. Н.Э. Баумана» по ад
Бауманская, д. 7, ауд. 511.

С диссертацией можно ознакомиться
«МГТУ им. Н.Э. Баумана».

Автореферат разослан « » ... 2012 г.

НТБ МГТУ им. Н.Э. Баумана



1997159

Любичев Г.В. Разработка сис

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

Н.Ю.Иванова

24

1. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

Актуальность темы исследования. Для страны или отдельного региона деятельность малых и средних компаний становится важным фактором повышения гибкости экономики. Зачастую по уровню развития малого и среднего бизнеса специалисты судят о способности страны приспосабливаться к меняющейся экономической обстановке.

В большинстве развитых стран малые предприятия формируют значительную часть ВВП. Так в Германии примерно 99,7 процентов всех предприятий относятся к разряду малых и средних, при этом доля малого и среднего бизнеса в совокупном ВВП составляет 47 процентов.

Анализируя статистику количества малых предприятий в России, можно говорить о стабильной тенденции к увеличению так на 1999 год их количество составляло 633,9 тысяч предприятий, в 2009 году - 1602,5 тысяч из них: микропредприятия - 1374,7 тысяч. По состоянию на 1 января 2011 года в России было зарегистрировано 219,7 тысяч малых предприятий (без учета микропредприятий), а на октябрь 2011 года их количество увеличилось уже до 231,2 тысяч.

При этом, несмотря на тенденцию количественного роста малых и средних предприятий в России, статистика их банкротства также имеет положительную динамику. Так процентное отношение к общему числу поданных заявлений о признании должника несостоятельным в 2009 г. по малым и средним предприятиям составило 69%, при этом в 2010 году данный процент увеличился до 72. А если учитывать растущий количественный показатель обанкротившихся предприятий в целом: в 2009г. – (39570 (заявлений), 15473 (признаны банкротом) в 2010 – (40243 (заявлений), 16009 (признаны банкротом), становится ясно, что и само количество «малых» банкротов растет.

Этот факт, безусловно, связан не только с постоянной нехваткой свободных денежных средств, что является нормой для малого и среднего бизнеса и не только

невозможностью получения быстрого и дешевого кредита, но и неумением управлять, в том числе денежными потоками.

Осознавая значимость малых и средних предприятий для экономики, правительства развитых стран пытаются всячески поддерживать данный сектор, создавая специальные программы, принимая законы, направленные на защиту малого и среднего бизнеса.

Проблема развития малых и средних предприятий в России в последние годы также привлекает к себе все больше внимание, как со стороны государства, так и со стороны ученых. Однако большинство исследований в данной области отражают лишь проблему влияния внешних факторов на малый и средний бизнес, при этом, практически не концентрируя внимание на перспективе поиска и использования внутренних резервов малых и средних предприятий с целью повышения эффективности ведения бизнеса. Поэтому, именно видимый недостаток научно-практических разработок в области управления малыми предприятиями, а также важность проблемы определяют актуальность проведенных исследований.

Степень разработанности проблемы. В научной литературе проблемы информационно-аналитической поддержки руководителей малых и средних предприятий изучены мало. При этом из наиболее значимых можно выделить труды Н. Егоровой, Н. Ивановой, А. Касьянова, Д. Кислова, В. Малковой, А. Орлова, В. Тореева и других, в том числе зарубежных авторов М. Гербера, А. Маршалла, Д. Фокса, Й. Шумпетера.

Значительный вклад в развитие информационно-аналитической поддержки руководителей предприятий в целом, внесли такие зарубежные ученые, как А. Дайле, Х. Фольмут, Д. Хан, П. Хорват. Среди российских ученых, исследующих данную сферу знаний, необходимо назвать: Ю. Анискина, А. Анищенко, С. Виноградова, Н. Данилочкину, А. Карминского, И. Коленского, М. Лукашевича, Л. Левина, А. Павлова, Н. Пущенко, М. Слуцкина, В. Старых, Е. Тихоненкову, С. Фалько, А. Харина и других.

Цель диссертационного исследования состоит в разработке теоретических положений и организационно-экономических методов информационно-аналитической поддержки руководителей малого и среднего бизнеса.

Для достижения поставленной цели в работе были сформулированы следующие задачи:

- изучить особенности развития и функционирования малых и средних предприятий в России;
- выявить области интересов и проблемы малых и средних предпринимателей.
- обобщить причинно-следственные связи, характеризующие проблемы малого и среднего бизнеса;
- определить пути решения проблем за счет внутренних резервов малых и средних предприятий;
- классифицировать возможные схемы взаимодействия малых предприятий для повышения эффективности бизнеса
- сформулировать этапы постановки системы планирования и управленческого анализа деятельности предприятия.
- разработать рекомендации по поэтапному формированию системы оплаты труда и мотивации сотрудников;
- разработать рекомендации по повышению эффективности работы руководителя малого предприятия.
- определить перспективы контроллинга на малых и средних предприятиях. При наличии таких перспектив, обозначит основные этапы по внедрению системы контроллинга на предприятиях малого и среднего бизнеса.

Объектом исследования являются малые и средние предприятия.

Предмет исследования – система управления малыми и средними предприятиями и ее информационно-аналитическая поддержка.

Теоретическую основу исследования составили работы ведущих зарубежных и российских авторов, занимающихся проблемой развития малого и среднего предпринимательства, а также труды, посвященные организации системы

информационно-аналитической поддержки на предприятиях малого и среднего бизнеса.

Методология исследования базируется на теории менеджмента, контроллинга, экономики предприятия и методологии системного анализа.

Информационно-эмпирическая база исследования - нормативные акты и законодательные материалы, публикации в периодической печати, аналитические материалы Федеральной службы государственной статистики РФ, а также результаты опроса, полученные в ходе самостоятельно проведенного анкетирования руководителей малых и средних предприятий. Кроме того была использована информация сети Интернет, посвященная развитию малого и среднего бизнеса в России.

Научная новизна диссертационного исследования:

1. На основе анализа монографической, учебно-методической, периодической литературы, и результатов полученных в ходе анкетирования руководителей малого и среднего бизнеса были выявлены направления совершенствования системы управления предприятиями такого типа;

2. Предложено и обосновано использование различных организационных форм и схем взаимодействия отдельных малых предприятий, позволяющих получить синергетические эффекты, что повысит результативность их деятельности;

3. В ходе исследований выявлено, что набор основных функций управления для крупных и малых (средних) предприятий идентичен, но требования к инструментальному методическому обеспечению различаются по параметрам сложности, точности и степени детализации.

4. На основе выявленных особенностей мотивации персонала малых и средних предприятий разработан организационно-экономический метод поэтапного формирования системы оплаты труда и мотивации.

Достоверность полученных результатов, выводов и рекомендаций подтверждается тем, что в ходе исследования применялась современная нормативно-правовая база и статистика официальных органов государственной власти, а также использованием общепризнанных достижений отечественной и

зарубежной науки в области менеджмента и контроллинга, применением при разработке системы информационно-аналитической поддержки руководителей малого и среднего бизнеса экспертных оценок, системного анализа и организационно-экономического моделирования, инструментария управленческого учета, планирования, контроллинга, а также успешной практической реализацией разработанных методов информационно-аналитической поддержки в практике малых предприятий.

Теоретическая значимость диссертационного исследования заключается в обосновании необходимости изыскания внутренних резервов и целесообразности использования организационно-экономических методов информационно-аналитической поддержки руководителей малого и среднего бизнеса, для повышения эффективности принимаемых управленческих решений.

Практическая значимость работы состоит в возможности применения полученных результатов в ходе планирования и проведения управленческого анализа деятельности малых и средних предприятий, оптимизации налогообложения, при формировании системы оплаты труда и мотивации сотрудников, а также при систематизации рабочего времени, как руководителя, так и персонала, с целью повышения эффективности его использования.

Апробация результатов диссертационной работы. Элементы диссертации были представлены на: девятом всероссийском симпозиуме «Стратегическое планирование и развитие предприятий», Москва, 2008 год; на международной научно-практической конференции «Контролінг у бізнесі: теорія і практика», Киев, 2008 год; на межрегиональной научно-практической конференции «Инновационная экономика южного региона России: научное, техническое и ресурсное обеспечение», Краснодар, 2009 год; на одиннадцатом всероссийском симпозиуме «Стратегическое планирование и развитие предприятий», Москва, 2010 год; на I международном конгрессе по контроллингу, Москва, 2011 год; на II международной научно-практической конференции студентов, аспирантов и молодых специалистов «Инновационные технологии организации и управления наукоемкими производствами», Москва 2011 год.

Публикации. Основные положения диссертации нашли отражение в 10 научных работах, общим объемом 3 п. л., в т.ч. 3 статьи изданы в журналах, рекомендованных ВАК РФ.

Структура и объем работы. Диссертация состоит из введения, трех глав, выводов, списка литературы из 138 наименований и приложения. Объем диссертационной работы -- 174 страницы.

2. ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ

Во **введении** обозначена актуальность выбранной темы диссертационного исследования, степень ее разработанности, а также определены цели и соответствующие им задачи, выделены объект, предмет, теоретическая, методическая и информационно-эмпирическая база исследования, раскрыты научная новизна и основные положения, описаны практическая значимость и апробация результатов диссертационной работы.

В **первой главе «Современное состояние и резервы повышения эффективности функционирования малого бизнеса»** рассмотрены принятые понятия малого и среднего бизнеса, история развития предпринимательства в России, его современное состояние, выделены особенности и мотивы создания, обоснована необходимость развития малого бизнеса, а также определены проблемы развития и повышения эффективности деятельности малых и средних предприятий в современной России.

24.07.2007 г. был принят Федеральный закон № 209-ФЗ «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации», которым было определено, какие организации можно отнести к субъектам малого и среднего предпринимательства

Подавляющее большинство малых предприятий в России, практически половина от общего числа, работает в сфере торговли и общественного питания. Можно предположить, что по мере заполнения этого сектора, малый предприниматель станет занимать и другие сферы бизнеса, но, по мнению автора, коль скоро это не произошло за период более 10 лет относительно стабильного

состояния экономики, то, видимо, переход в другие сферы для него связан со значительными затратами и риском, и, без дополнительных мер по стимулированию этого процесса, переход не произойдет.

Выявленные особенности малых предприятий:

- появляются при необходимости изготовления небольших партий продукции;
- способны к постоянному обновлению номенклатуры и ассортимента выпускаемых изделий;
- используют незначительные источники сырья;
- работают с ограниченным количеством потребителей.

Помимо отраслевой принадлежности целесообразно, выделить две большие группы малых предприятий:

1. Работающие в условиях симбиоза с крупными предприятиями;
2. Работающие самостоятельно, в условиях равной конкуренции с аналогичными малыми предприятиями.

Первые существуют относительно стабильно, но до тех пор, пока в них нуждается крупный бизнес, так как они напрямую зависят от крупного бизнеса: являются либо поставщиками специфических комплектующих, либо дорабатывают готовую продукцию по индивидуальным требованиям клиента.

Вторые вынуждены ежечасно заботиться о собственном выживании, которое зависит от умения и активности предпринимателя, грамотности и старательности персонала.

При видимой существенной разнице таких предприятий друг от друга, общими проблемами на сегодняшний день остаются:

- проблема кредитования;
- проблема административных барьеров;
- проблема недостаточной подготовки руководителей;
- проблема отсутствия необходимой инфраструктуры;
- проблема нехватки информации.

Мотивы создания малых предприятий в России, в зависимости от этапа развития малого предпринимательства были различны.

На сегодняшний день около половины малых предпринимателей – люди самостоятельные, не желающие работать под чьим-либо началом, готовые при этом брать на себя ответственность; половина – «вынужденные» предприниматели, готовые организовать и вести свое дело с целью получения достойного дохода.

В ходе диссертационного исследования был обработан массив данных по изданиям и исследованиям за 2005-2011 год по тематике малых и средних предприятий, и было установлено, что свыше 50% изданий посвящено в основном вопросам финансового учета и налогообложения. Собственный опрос (было опрошено 52 малых предпринимателя по 21 вопросу) показал, что представления о деятельности собственного предприятия у малых предпринимателей весьма противоречивы. Главными, жизненно важными функциями своего предприятия они считают маркетинг и кадры. Но при этом почти не используют возможности рекламы, ожидая от персонала высокой отдачи и знания делового этикета, но стараются сэкономить на зарплате и подбирают персонал не на основе деловых качеств, а по рекомендациям знакомых, по-прежнему предпочитая «клановость» профессионализму. Считая, что они хорошо справляются с управлением предприятием, признают, что не имеют определенных планов, а персонал, занимающийся на предприятии аналитикой и управлением (они сами и бухгалтеры) не обладает достаточными знаниями в области менеджмента. Из этого можно заключить, что малые предприниматели остро нуждаются не только в изменении внешней среды в сторону благоприятствования их деятельности и развитию, но и в четких ориентирах по внутреннему управлению.

Во второй главе **«Разработка организационно-экономических методов повышения эффективности информационно-аналитической поддержки руководителей малого и среднего бизнеса»** были определены причинно-следственные связи, характеризующие проблемы малых предприятий, предложены и обоснованы пути решения возникающих проблем, а также рассмотрены шаги внедрения контроллинга как направления, позволяющего системно управлять малым бизнесом.

Опираясь на полученные результаты анализа литературы и опроса руководителей малого и среднего бизнеса, были обозначены сформулированные проблемы, в том числе имеющие внешние составляющие, с выделением блоков финансов, маркетинга, персонала, мощностей. Определена суть каждой проблемы, причины ее вызвавшие, а также обозначены следствия той или иной проблемы.

В итоге, на основании полученных данных были определены максимально эффективные способы решения конкретных проблем. Причинно-следственные связи, характеризующие проблемы малых предприятий представлены на рис 1.

Принимая установки внешней среды в качестве неизменных ограничений, на основе результатов исследования определены ключевые направления, которые могли бы способствовать улучшению деятельности малых предприятий за счет внутренних резервов:

- объединение различной направленности с другими субъектами предпринимательства для повышения устойчивости бизнеса;
- планирование и управленческий анализ деятельности для стабилизации состояния и рационализации действий;
- структуризация работы с персоналом как базовым элементом дееспособности малого предприятия.

Задачи, решаемые путем объединения:

1. Совместное выполнение заказов для крупных клиентов;
2. Создание территориальных кластеров, которое позволит:
 - привлечь клиентов;
 - сократить индивидуальную арендную плату;
 - создать инфраструктуру для эффективной работы;
3. Совместное использование оборудования;
4. Получение финансирования;
5. Получение и распространение информации;
6. Совместное выполнение заказов для крупных клиентов;
7. Проведение рекламных и иных маркетинговых мероприятий.

Особенно перспективными, но практически не применяемыми на практике вариантами объединения представляются симбиоз, сетевые и виртуальные организации.

Система управленческого учета должна формироваться в тесной взаимосвязи с постановкой системы бюджетирования на малых предприятиях. Принципиальных особенностей, кардинально отличающих системы управленческого учета и бюджетирования малых предприятий обнаружено не было. Самым важным моментом, отличающим малый бизнес от крупного является, на наш взгляд, необходимость использования простых в восприятии инструментов. В частности, в работе было рекомендовано использовать иерархические бюджеты и платежный календарь.

Персонал является крайне важной составляющей деятельности малого предприятия. Опрос руководителей малых и средних предприятий, результаты которого приведены в главе 1, показал, что 72% респондентов основными препятствиями для развития их предприятия считают отсутствие квалифицированных кадров и высокую стоимость рабочей силы как таковой. В этих условиях руководителю малого предприятия следует тщательно продумывать способы мотивирования персонала к развитию и эффективной работе, а также совершенствовать подходы формирования системы оплаты труда.

В ходе диссертационного исследования были выделены особенности мотивации персонала малых предприятий и предложена алгоритмизированная схема формирования системы оплаты труда сотрудников, в которой были представлены исходные данные в виде информационных блоков и предполагаемых блоков результатов. Вся система в свою очередь разбита на 8 этапов, каждый из которых замещает друг друга по мере достижения необходимого результата (блока результатов) полученного с использованием информационных блоков, с конечной целью – достижение оптимальной системы оплаты труда и мотивации сотрудников на конкретном предприятии. Фрагмент схемы представлен на рис 2.

Полноэтапная схема представлена в диссертационной работе.

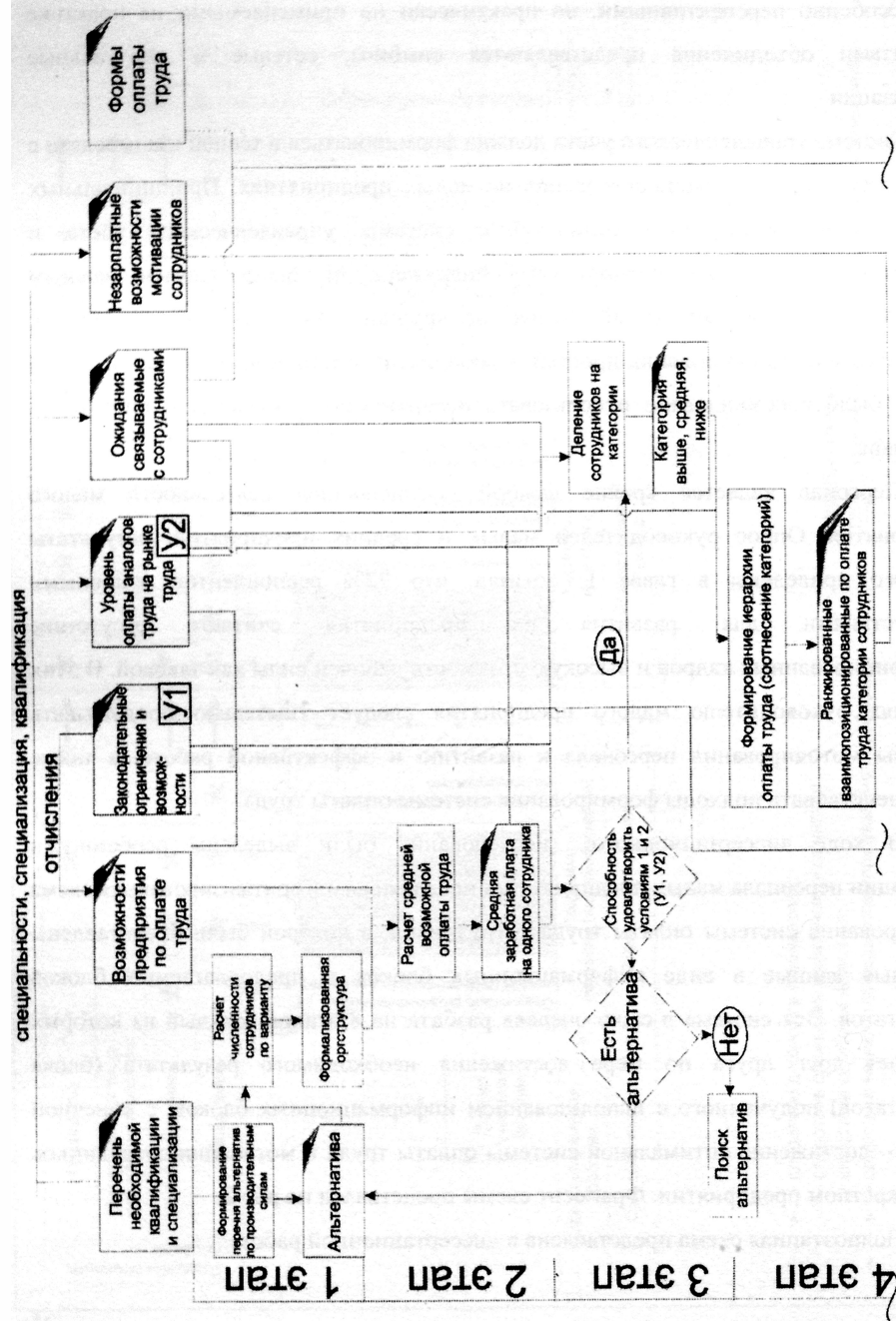


Рис. 2. Формирование системы оплаты труда и мотивация сотрудников малого предприятия

Для малых предпринимателей, имеющих сложности с восприятием алгоритмизированных схем, разработана упрощенная табличная форма, отражающая информацию, действия и результаты этапов алгоритмизированной схемы.

Одной из проблем, препятствующей высокоэффективной работе их предприятий, малые предприниматели считают высокую загрузку, нехватку времени, хроническую усталость. Но вместе с тем они часто выполняют не свойственные руководителю задачи. Вывод: им нужно рациональнее подходить к расходованию своего времени, делегировать часть задач подчиненным.

Причинами повышенной загрузки становятся, как правило, авторитаризм; недоверие и низкая оценка квалификации сотрудников; неумение четко формулировать задания подчиненным. В работе даны рекомендации по классификации и анализу затрат времени руководителя, определение резервов времени и делегирование задач.

Перспективы контроллинга на малых и средних предприятиях могут быть определены как:

- построение подсистемы контроллинга персонала в качестве одной из важнейших составляющих контроллинга и системы менеджмента;
- организация информационно-аналитической поддержки процессного менеджмента (процессный контроллинг);
- увеличение доли координационных и консультационных функций;
- снижение затрат времени на учет и первичную обработку данных;
- установление взаимосвязи стратегических и оперативных целей деятельности предприятия.

Опираясь на перечисленные перспективы, в работе сформулированы основные этапы по внедрению системы контроллинга на предприятиях малого бизнеса.

В третьей главе «Внедрение элементов системы информационно-аналитической поддержки на примере малых предприятий» описаны практические шаги решения проблем управления затратами, оптимизации

налогообложения и эффективности использования рабочего времени на предприятиях малого бизнеса работающих в различных сферах деятельности.

Решение проблем плохой управляемости, отсутствия объективной информации о предприятии у руководства, сложности ее получения показано на примере малого предприятия, оказывающего медицинские услуги. Предприятию предложено внедрение взаимоувязанных, системы бюджетирования и управленческого учета, ориентированных на принимаемые руководством решения. В процессе внедрения для повышения эффективности принимаемых решений была выявлена необходимость изменения оргструктуры и информационных связей предприятия.

В результате при отсутствии дополнительных финансовых затрат предложенные инструменты позволили руководителю расширить спектр и структурировать информации для принятия управленческих решений; сформулировать критерии оценки клиники; тщательнее планировать закупки на основе информации о товарных остатках для экономии средств; отслеживать и управлять финансовым состоянием организации и т.д.

Решение проблемы высокой доли налоговых платежей в объеме получаемого дохода для малого предприятия розничной торговли. С целью выбора оптимальной системы налогообложения предложено провести сравнительный анализ возможности применения общей системы налогообложения и перехода на единый налог на вмененный доход (ЕНВД). Полученный результат – расчет единого налога на вмененный доход (с учетом исходных данных) и построение сравнительной таблицы систем налогообложения, показал обоснованную эффективность применения ЕНВД в ходе дальнейшей деятельности.

Решение проблемы неэффективного использования рабочего времени индивидуального предпринимателя, работающего в сфере розничной торговли и проката строительного инструмента. Проведена самофотография рабочего дня, определены имеющиеся резервы сокращения времени работ, за счет которых можно оптимизировать и увеличить эффективность рабочего времени предпринимателя и персонала. Предложено формировать перечень минимальных пределов запасов по каждой позиции товара; дополнить интерфейс АИС; проводить обучение и внедрять

стимулирование продавцов; разработать наглядные материалы по работе оборудования для клиентов и т.д. Для организации рабочего дня в перспективе руководителю было предложено использовать методики тайм-менеджмента: выявление ABC-задач по Эйзенхауэру, визуальное планирование рабочего дня. Было проведено обучение предпринимателя приемам повышения эффективности творческой деятельности: методы генерирования идей, методы выявления тенденций исследуемой области, визуализация и структурирование разрозненной информации; методикам восстановления работоспособности.

В **выводах** представлены основные выводы и результаты диссертационной работы.

3. ОСНОВНЫЕ ВЫВОДЫ И РЕЗУЛЬТАТЫ, ПОЛУЧЕННЫЕ ЛИЧНО АВТОРОМ

1. Систематизирована законодательная (нормативно-правовая) база создания, текущей деятельности, налогообложения малых предприятий, приведены рекомендации по ее эффективному использованию;

2. На основе анализа монографической, учебно-методической, периодической литературы систематизированы ключевые темы, предлагаемые специалистами по управлению малым бизнесом. Установлено, что практически отсутствует комплексный подход к выявлению внутренних резервов (планово-бюджетно-учетных и др.) управления малыми предприятиями.

3. На основе анализа вторичных источников и результатов собственного анкетирования руководителей малых предприятий выявлены направления совершенствования системы управления;

4. Предложено и обосновано использование различных организационных форм и схем взаимодействия отдельных малых предприятий, позволяющих получить синергетические эффекты, что повысит результативность их деятельности;

5. Выявлено, что набор основных функций управления для крупных и малых (средних) предприятий идентичен, но требования к инструментальному

методическому обеспечению различаются по параметрам сложности, точности и степени детализации.

6. Выявлены особенности мотивации персонала МП и предложен алгоритмизированный подход к формированию системы оплаты труда сотрудников;

7. Рекомендованы методики, позволяющие руководителям и ключевым сотрудникам анализировать потери рабочего времени и повышать эффективность его использования.

8. Отдельные результаты диссертационного исследования внедрены на предприятиях торговли и стоматологических услуг, что подтверждено актами внедрения.

4. СПИСОК НАУЧНЫХ РАБОТ, В КОТОРЫХ ОТРАЖЕНЫ ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ ДИССЕРТАЦИИ

В изданиях, рекомендованных ВАК Минобрнауки РФ

1. *Любичев Г.В.* Управление предприятием на основе целостной модели измерения эффективности // Контроллинг. 2009. №32. С.12-15 (0,3 п. л.)

2. *Иванова Н.Ю., Любичев Г.В.* Формирование системы оплаты труда малого предприятия // Вестник Самарского государственного экономического университета. 2012. №1 (87). С.32-38 (0,3 п.л.)

3. *Любичев Г.В.* Повышение эффективности деятельности малого предприятия за счет внутренних резервов // Контроллинг. 2012. №2 (44). С.14-19 (0,5 п. л.)

В других изданиях

1. *Любичев Г.В.* Контроллинг в малом и среднем бизнесе // Стратегическое планирование и развитие предприятий. Секция 1: Материалы Девятого всероссийского симпозиума (Москва, 15-16 апреля 2008) / Под ред. Г.Б. Клейнера. М.: ЦЭМИ РАН, 2008. С.106-107 (0,2 п. л.).

2. *Любичев Г.В., Фалько С.Г.* Современное состояние и перспективы контроллинга на средних по размеру промышленных предприятиях // Формування

ринкової економіки: Збірник наукових праць. Спеціальний випуск присвячений Міжнародній науково-практичній конференції «Контролінг у бізнесі: теорія і практика». К.: КНЕУ, 2008. С.267-272 (0,3 п. л.).

3. *Любичев Г.В., Фалько С.Г.* И шансы есть, и перспективы // Ваш партнер-консультант. 2008. №23 (9237). (0,3 п. л.).

4. *Любичев Г.В.* Особенности контроллинга на средних и малых предприятиях// Инновационная экономика южного региона России: научное, техническое и ресурсное обеспечение: Материалы межрегиональной научно-практической конференции (Краснодар, 14-16 сентября 2009). С.109-113 (0,4 п. л.).

5. *Любичев Г.В.* Оценка эффективности результатов деятельности предприятия на основе трехмерной системы измерения // Стратегическое планирование и развитие предприятий. Секция 2: Материалы Одиннадцатого всероссийского симпозиума (Москва, 13-14 апреля 2010) / Под ред. Г.Б. Клейнера. М.: ЦЭМИ РАН, 2010. С.127-128 (0,2 п. л.).

6. *Любичев Г.В.* Контроллинг в средних и малых предприятиях// Материалы I Международного Конгресса по контроллингу: выпуск №1 / Под науч. Р. С.Г.Фалько. М.: НП «ОК», 2011. С72-75 (0,3 п. л.).

7. *Любичев Г.В.* Перспективы венчурного финансирования малого бизнеса// Электронный сборник статей II международной научно-практической конференции студентов, аспирантов и молодых специалистов / Под ред. И.Н. Омельченко. 2011. 1 CD. ФГУП НТЦ «Информрегистр» №0321103254 (0,2 п. л.).