



---

МОСКОВСКАЯ АКАДЕМИЯ  
ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА  
ПРИ ПРАВИТЕЛЬСТВЕ МОСКВЫ

---

**ВЕСТНИК**

**АКАДЕМИИ**

научный журнал

**№ 4, 2013**

# СОДЕРЖАНИЕ

## ВОПРОСЫ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА И ЭКОНОМИКИ

<b>Малышков В. И.</b>	Государственная поддержка малого бизнеса: задачи, проблемы, принципы, структура .....	5
<b>Королева С. И.</b>	Хроника развития рыночных отношений торговли в Москве. Как это начиналось... ..	8
<b>Ануприенко В. Ю., Вышегородцев М. М.</b>	Содержание системы экономической оценки эффективности деятельности субъектов предпринимательства .....	13
<b>Каргина Л. А.</b>	Решения электронной коммерции для продажи цифровых товаров .....	18
<b>Ильин С. Н., Литуев В. Н.</b>	Сущность оборота розничной торговли как инновационного показателя стратегического анализа торговой деятельности.....	20
<b>Федотов П. В., Драгунов Е. В., Белогорцева Ю. А.</b>	Проблемы и перспективы конкурентоспособности Новосибирской области ....	28
<b>Поройко Л. И.</b>	Туристско-рекреационные зоны: оценка социально-экономической эффективности в условиях современной российской экономики .....	33
<b>Мешков А. А.</b>	Концепции формирования нематериальных маркетинговых активов .....	42
<b>Ионова Г. О.</b>	Бизнес-моделирование по результатам экспертных и потребительских оценок в сфере розничной торговли .....	45
<b>Веретенев А. О.</b>	Экономический потенциал лесопромышленного комплекса России .....	50
<b>Малюгина М. В.</b>	Анализ выполнения целевых программ развития молочного животноводства в Амурской области .....	54

## ВОПРОСЫ ТЕОРИИ И ПРАКТИКИ УПРАВЛЕНИЯ

<b>Гаврилин Е. В.</b>	Управление и приватизация государственного сектора экономики в странах с развитой и развивающейся экономикой.....	59
<b>Ватолин В. В.</b>	Оптимизация структуры и параметров имущественного комплекса мегаполиса .....	67
<b>Ларионов В. Г., Фалько С. Г.</b>	Контроллинг в сфере охраны окружающей среды и экологической безопасности.....	73
<b>Бутова Т. В., Мурар В. И.</b>	Зарубежный опыт развития кластерной экономики и возможности его использования в России.....	79
<b>Попов А. С.</b>	Местное самоуправление: к решению некоторых вопросов местного значения Мурманской области.....	87
<b>Коваженков М. А.</b>	Рациональность в контексте управленческой деятельности .....	92
<b>Ракитская А. А.</b>	Нормативно-правовые основы функционирования санаторно-курортного комплекса Республики Беларусь, недостатки и пути совершенствования .....	98
<b>Филипчук О. А.</b>	SWOT-анализ доходов федерального бюджета Российской Федерации .....	104

<b>Шувалова А. О.</b>	Анализ отечественных и зарубежных методов организации и оперативно-календарного планирования производственного процесса.....	110
<b>Кокин Н. А., Цихоцкий Ф. Н., Индарбаев А. А.</b>	Регулирование этического поведения на государственной службе .....	116
<b>Бутова Е. В., Неретина А. Д., Нефедова К. А.</b>	Опыт борьбы зарубежных стран с нелегальной трудовой миграцией.....	122
<b>Ларионов В. В., Виноградов Д. В.</b>	Рациональное использование твердых отходов – одна из приоритетных задач экологического контроллинга .....	127
<b>Ефимов В. В.</b>	Модель обеспечения экономической безопасности государства .....	134
<b>ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО И ПРАВО</b>		
<b>Белай О. В.</b>	Криминалистический анализ документов и экспертизы в расследовании налоговых преступлений .....	141
<b>ПРОБЛЕМЫ ОБРАЗОВАНИЯ</b>		
<b>Бунегина В. А., Стрельцова Л. Е.</b>	Дистанционное обучение на рынке образовательных услуг Ярославского региона .....	145
<b>ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРАХ .....</b>		151
<b>Условия публикации и правила оформления статей .....</b>		154

В

опросы предпринимательства и экономики

УДК 338.246.02

**В. И. Мальшков,**  
 доктор экономических наук, профессор,  
 Заслуженный работник торговли  
 Российской Федерации,  
 Президент Московской академии  
 предпринимательства  
 при Правительстве Москвы, Россия;  
 e-mail: malishkov@mosap.ru

**Государственная поддержка  
 малого бизнеса: задачи,  
 проблемы, принципы,  
 структура**

**Аннотация.**

**Цель работы.** На основе анализа характерных проблем малого бизнеса в России и зарубежного опыта, многоплановости понятия «государственная поддержка малого бизнеса», определить критерии оценки существующих и будущих программ по созданию на всех уровнях власти благоприятных условий развития малого бизнеса.

**Материалы и методы.** Рассмотрена роль малого бизнеса в экономике развитых стран и особенности государственных мер по его развитию. Проанализированы характерные проблемы малого бизнеса в России.

**Результат.** Определены задачи и основные принципы эффективной государственной поддержки для малого бизнеса на федеральном, региональном и муниципальном уровнях власти.

**Заключение.** Результаты исследования могут быть использованы органами власти для повышения эффективности действующих и новых программ поддержки малого бизнеса.

**Ключевые слова:** малый бизнес, предпринимательство, экономика малого бизнеса, государственная поддержка малого бизнеса.

Questions of business and economics

**V. I. Malyshkov,**  
 Doctor of Economics, Professor,  
 Honored worker of the Russian  
 Federation trade, President of the  
 Moscow Academy of Entrepreneurship  
 under the Government of Moscow,  
 Russia;  
 e-mail: malishkov@mosap.ru

**State Support of Small Business  
 Enterprise: Problems, matters,  
 Principles, Structure**

**Abstract**

**Purpose of the work.** Thesis objectives to determine the criteria for evaluating existing and prospective programs at all levels of favorable conditions for small business development based on the analysis of the distinguished problems of small business in Russia and foreign experience and extensive notion of « small businesses state support ».

**Materials and methods.** Considered is the role of small business in the developed countries economy and peculiarities of state measures on its development. Analyzed are the problems of small businesses in Russia.

**Result.** Determined are the objectives and the basic principles of effective state support of small business at the Federal, regional and municipal levels of government.

**Conclusion.** Research results can be used by the authorities to improve the efficiency of existing and new programs to support small business.

**Keywords:** small business, entrepreneurship, small business economy, state support of small business enterprises.

Вопросы создания эффективных связей между государственной властью и малым бизнесом изучаются во всем мире на теоретическом и методическом уровне. В тех странах, где взаимодействие государства и малого бизнеса эффективно, наблюдается рост экономического благосостояния населения страны.

В экономике развитых стран малый бизнес играет важную роль. На его долю приходится большая часть ВВП.

В США на долю малых предприятий приходится до 40% ВВП и 50% валового продукта частного сектора, в том числе в строительстве – 80%, в оптовой торговле – 86, в сфере обслуживания – 81%. На малых предприятиях США сосредоточено более половины занятых служащих.

Во Франции и Германии доля малого и среднего бизнеса в ВВП этих стран почти 50%, в Японии им создаётся почти 57% всей продукции в ведущей для страны обрабатывающей промышленности, в Италии на него приходится примерно 95% национального дохода.

В России в период коммунистического правления было негативное отношение к предпринимательской деятельности. Сегодня ситуация коренным образом изменилась. Взаимоотношение бизнеса и власти приобретает цивилизованный вид. Как следствие этого рынок активнее насыщается товарами и услугами, сокращается безработица, повышаются суммы налоговых отчислений малых предприятий. По экономической устойчивости и конкурентоспособности субъекты малого бизнеса России отстают от крупных предприятий. В России инвестиции в основной капитал малых предприятий составляют 3%, крупных предприятий – 97%.

Проанализируем характерные проблемы, с которыми сталкивается малый бизнес в нашей стране.

При открытии частного предприятия сразу возникают юридические сложности, связанные с быстротой оформления необходимых документов. В настоящее время подобного рода проблемы решаются следующим образом: упрощена процедура регистрации нового предприятия, уменьшено число проверок малого бизнеса, снижена стоимость аренды в некоторых бизнес-центрах. Но, несмотря на принятые меры, доля малого бизнеса в ВВП государства составляет 30%.

Еще одна проблема связана с поиском кредитов. В США льготный кредит для малого бизнеса составляет 9% годовых. Во Франции для кредитования малых предприятий существует специальный фонд объемом 2 млрд евро. В Германии в кризис выросло число микрокредитов (до 25 тыс. евро). Выдаются они под невиданные на постсоветском пространстве проценты – под 4–6% годовых (обычные кредиты в разы больше).

Для примера Сбербанк России предлагает кредит «Бизнес-старт» на открытие своего бизнеса по программе франчайзинга или на основании типового бизнес-плана, разработанного Партнером Банка – сумма до 3 млн руб. под 18,5% годовых на 3,5 года.

Для решения проблем связанных с поддержкой малого бизнеса в Российской Федерации созданы фонды поддержки малого бизнеса, которые предоставляют консультационные услуги, по вопросам регистрации, налогообложения, страхования, получения финансирования. Решение вопросов кредитования в условиях сегодняшнего дня с помощью фонда может быть обеспечено его поручительством перед банком или лизинговой компанией. Там всегда помогут составить бизнес-план или решить вопросы материально-технического снабжения. В настоящее время для развития малого бизнеса создаются материально-технические условия. Это, разумеется, бизнес-инкубаторы, широко распространённые в западных странах. Они позволяют начинающему бизнесмену на несколько лет, за символические деньги получить офис со всем необходимым оборудованием и мебелью. На таких же условиях выделяются и производственные площади. Благодаря инкубаторам 75% предприятий продолжают свою деятельность и по истечению 5 лет после её начала, в иных условиях до этого срока доживают только 33%.

Государственные и муниципальные органы власти проводят конкурсы для предпринимателей, победители которых получают гранты на развитие собственного бизнеса. На государственном уровне созданы программы поддержки малого и среднего бизнеса.

Но этих мер недостаточно для успешного развития малого бизнеса. Для создания эффективной системы поддержки малого бизнеса в России нужно определить ее задачи и принципы.

Задачи государственной поддержки следующие:

- обеспечение организационно-правовых и социально-экономических основ предпринимательской деятельности;
- установление и обеспечение этико-правовых норм предпринимательской деятельности;
- развитие предпринимательской инфраструктуры;
- адресная помощь региональных и муниципальных властей предпринимателям в их деятельности: финансовые гранты, налоговые послабления, предоставление льготных условий для развития;
- реализация экологических норм и политики охраны окружающей среды.

На основе научных исследований ученых А. В. Алейникова, В. В. Белова, Т. В. Бутовой,

М. В. Ерхова, Д. М. Вересовой, О. В. Паниной и др. и уже существующих в стране правовых документов, можно вывести основные принципы эффективной государственной поддержки для малого бизнеса:

- приоритетность – постоянное совершенствование программ поддержки;
- прозрачность – государственная поддержка должна осуществляться на понятных для всех субъектов условиях, определенных и закрепленных юридически;
- комплексность – возможность получения государственной поддержки одновременно в нескольких формах;
- точечная направленность – особые виды поддержки молодежного предпринимательства, людей с ограниченными возможностями, инновационной предпринимательской деятельности;
- планово-целевая направленность – осуществление государственной поддержки в соответствии с развернутым планом действий, который содержит определение целей, задач, перечень мероприятий и оценку возможных результатов.

Успешность малого бизнеса напрямую зависит от поддержки его властями всех уровней: государственной, региональной и муниципальной. Структура системы государственной поддержки имеет следующие уровни, которые строятся по вертикальному принципу: первый уровень – федеральный, второй уровень – региональный, третий уровень – муниципальный.

На федеральном уровне нужно формировать и утверждать законодательные и правовые документы, регламентирующие деятельность малого бизнеса в Российской Федерации и формы его поддержки, нормативные акты и рекомендации для малых предприятий. Необходимо создать для этого координационные и совещательные органы федеральной власти.

Принципы, формы и направления государственной поддержки, установленные на федеральном уровне, должны реализовываться на региональном и муниципальном уровнях.

Региональные власти, зная местные особенности развития, могут:

- самостоятельно определять порядок оказания государственной поддержки малому бизнесу, в рамках федерального плана;
- разрабатывать правовые документы, в соответствии с региональными потребностями малого бизнеса;
- осуществлять непосредственное финансирование малого бизнеса;
- проводить систематический мониторинг динамики развития малого бизнеса региона;

- обеспечивать эффективный коммуникационный процесс между властью и субъектами малого бизнеса;
- защищать интересы малого бизнеса;
- обеспечивать информационность в вопросах государственной политики в области поддержки малого бизнеса;
- создавать условия для формирования комплексного механизма государственной поддержки.

Муниципальный уровень, оказывает прямое воздействие на субъекты малого бизнеса в рамках государственной поддержки. Его функции заключаются в реализации федеральных и региональных концепций в границах муниципального района.

Муниципальные советы контролируют деятельность местных органов исполнительной власти по развитию малого бизнеса и реализацию государственных программ поддержки его субъектов.

Пока взаимодействие муниципальных органов и малого бизнеса неэффективно, это объясняется, в том числе, несогласованностью в действиях всех уровней власти, например, это связано с введением дополнительных контролирующих мероприятий деятельности малого бизнеса на разных уровнях, особенно в рамках второго и третьего уровней.

Четкое определение целей, задач, принципов, организационной структуры государственной поддержки малого бизнеса позволяет создать систему оценки его состояния, необходимую для разработки эффективной программы поддержки малого бизнеса всеми уровнями власти.

### Литература

1. Кредит «Бизнес-старт». Сбербанк России. URL: [http://sberbank.ru/moscow/ru/s\\_m\\_business/credits/bus\\_start/](http://sberbank.ru/moscow/ru/s_m_business/credits/bus_start/)
2. Луман Н. Почему необходима «системная теория»? URL: [http://n-d.by.ru/read/luhmann/sys\\_theory.htm](http://n-d.by.ru/read/luhmann/sys_theory.htm) (дата обращения 11.02.2012).
3. Шведова М. Ф. Структура государственной поддержки малого бизнеса: теоретический аспект системного подхода // *Фундаментальные исследования*. 2012. № 9 (часть 1). С. 135–139.

### References

1. Credit «Business-start». Sberbank of Russia. URL: [http://sberbank.ru/moscow/ru/s\\_m\\_business/credits/bus\\_start/](http://sberbank.ru/moscow/ru/s_m_business/credits/bus_start/)
2. Luman N. Why is the «system theory»? URL: [http://n-d.by.ru/read/luhmann/sys\\_theory.htm](http://n-d.by.ru/read/luhmann/sys_theory.htm) (reference date 11.02.2012).
3. Shvedova M. F. (2012) Structure of the state support of small business: a theoretical aspect of a systematic approach. *Basic research*, no 9 (part 1), pp. 135–139.



УДК 338.242, 339.3

**С. И. Королева,**  
доктор экономических наук,  
профессор, ректор Московской  
академии предпринимательства при  
Правительстве Москвы, Россия;  
e-mail: koroleva@mosap.ru

## Хроника развития рыночных отношений торговли в Москве. Как это начиналось...

### Аннотация

**Цель работы.** Последовательность этапов перехода от плановой экономики к рыночной оценивается неоднозначно, особенно по истечении ряда лет после начала реформ.

Одни экономисты считают, что приватизацию следует рассматривать как шаг, который надо было сделать после осуществления других мер макро- и микроэкономического характера. Другие высказывают мнение, что такого рода меры эффективны лишь в экономическом пространстве, уже созданном приватизацией. Несовпадение взглядов отмечается в отношении сроков, масштабов, методов и цен приватизации.

Анализ отраслевой структуры сменивших форму собственности предприятий говорит об абсолютном преобладании на первых этапах приватизации предприятий торговли, общественного питания и бытового обслуживания в Москве. В статье дан анализ последовательности приватизации, хронологии выпуска нормативно-правовых документов, используемых в ходе приватизации, необходимых для повышения знаний студента.

**Материалы и методы.** Система государственного регулирования еще не сформировалась, а рыночный характер экономики отличался незрелостью. Ключевая роль в становлении новой экономики принадлежит отечественным предпринимателям и их объединениям. Именно от деятельности отечественного бизнеса, в первую очередь, зависел успех или неудача перевооружения промышленности, освоение прогрессивных технологий, внедрение современного опыта и методов управления.

**Результат.** На протяжении ряда лет реформирования социально-экономическая политика Правительства Москвы прочно связана с широкомасштабным развитием предпринимательства. Потребительский рынок Москвы одним из первых в России вступил в рыночные отношения.

**Заключение.** Опыт работы московской торговли в рыночной экономике является попыткой конструктивно-критического осмысления проблем, возникающих в переходный период, и способов их решения в настоящее время с учетом прошлого.

**Ключевые слова:** приватизация, реформы, потребительский рынок, дефицит, бизнес, предприниматель, коммерческие связи, платежеспособность.

**S. I. Koroleva,**  
Doctor of Economic Sciences,  
Professor, Rector of Moscow Academy  
of Entrepreneurship under the  
Government of Moscow, Russia;  
e-mail: koroleva@mosap.ru

## Chronicle of trade market relations development in Moscow. How it all started...

### Abstract

**Purpose of work.** The sequence of stages of transition from planned to market economy is controversial, especially after a number of years have passed after reforms introduction.

Some economists believe that privatization should be seen as a step that should have been done after the implementation of other measures of macro- and microeconomic nature. Others are of the opinion that such measures are only effective in the economic area that is already ready created by privatization. Views differ with regard to the timing, scale, methods and prices of privatization.

Sectorial structure analysis of enterprises that changed their form of ownership tells about the absolute predominance of trade, public catering and consumer services enterprises at the first stages of privatization in Moscow. The article analyses the sequence of privatization, the chronology of issue of legal documents used in the course of privatization that are necessary to enhance the student's knowledge.

**Materials and methods.** The system of state regulation has not been formed yet and the market economy is characterized by immaturity. The key role in the formation of new economy belongs to the local entrepreneurs and their associations, since the success or failure of industry re-equipment, advanced technologies development, introduction of modern management experience and methods primarily depended on the domestic business activities.

**Result.** *For a number of years of reforming social and economic policy of the Government of Moscow is closely connected with a large-scale enterprise development. The consumer market of Moscow was one of the first in Russia to enter market relations.*

**Conclusion.** *Experience of Moscow trade in market economy is an attempt to review in constructive and critical manner problems arising in the transition period and methods for solving them nowadays, taking into account the past.*

**Keywords:** *privatization, reform, consumer market, deficit, business, entrepreneur, commercial ties, solvency.*

В первые годы реформ в России сложилась экономика с неустойчивой структурой, в которой продолжался передел собственности. Система государственного регулирования еще не сформировалась, а рыночный характер экономики отличался незрелостью. Ключевая роль в становлении новой экономики принадлежит отечественным предпринимателям и их объединениям. Именно от деятельности отечественного бизнеса, в первую очередь, зависел успех или неудача перевооружения промышленности, освоения прогрессивных технологий, внедрение современного опыта управления.

На протяжении ряда лет реформирования социально-экономическая политика Правительства Москвы прочно связана с широкомасштабным развитием предпринимательства. Потребительский рынок Москвы одним из первых в России вступил в рыночные отношения.

В 1990-х гг. начинается новый этап в развитии торговли. К этому периоду темпы роста денежных доходов резко опередили темпы роста товарооборота, что создало напряженность в удовлетворении покупательского спроса. В 1991–1992 гг. имел место небывалый для последних десятилетий дефицит практически на все товары, существовала талонная система отпуска ряда товаров. Характерны громадные очереди за товарами.

Первые годы развития рыночных отношений формировали хозяйственную инициативу, создавали механизмы рыночного взаимоотношений органов исполнительной власти и субъектов рынка. Предприниматель действует на рынке путем проб и ошибок. Он самостоятельно познает круг инстанций и находит пакет документов федерального, общегородского и местного значения, необходимых ему для развертывания бизнеса. Организуя свой бизнес в торговле, предприниматель должен знать порядка 500 нормативно-правовых документов. При этом в документах имеются неясности, что приводит к неправильному их пониманию и в последующем к штрафам. Для сравнения – в Японии существует 39 распоряжений и правил, 12 законов; в США – немногим более 30 законодательных актов.

Вместе с тем более 70 лет складывалась система, построенная на тотальном администрировании. Это привело не только к появлению определенных политических и экономических структур, но и сформировало определенную психологию, изуродованное экономическое мировоззрение.

Так, по основным экономическим показателям к началу реформ Москва в товарообороте России составляла 12%, в сфере потребительского рынка и услуг было занято 392 тыс. человек. В начале 1990-х гг. доля пополнения бюджета города предприятиями потребительского рынка и услуг составляла 1/10 часть.

За годы реформ отрасль в городе существенно преобразилась. Широко внедрялись современные технологии, значительная часть предприятий реконструировалась, строилась вновь. С появлением в Москве иностранных «образцов» обслуживания покупателей началась реорганизация отечественной розничной торговли, конкуренция с нецивилизованной торговлей по ценам, ассортименту, качеству товаров, вниманию к покупателю.

Первые законодательные шаги рыночной деятельности определены:

– Законом РСФСР «О предприятиях и предпринимательской деятельности», принятым 25 декабря 1990 г., который один из первых правовых актов регламентировал деятельность будущих предпринимателей. Этот Закон предусмотрел, что предприятия могут объединяться на договорной основе в союзы, ассоциации, концерны, межотраслевые, региональные и другие объединения.

Наиболее распространенной формой предприятий в торговле Москвы стали товарищества с ограниченной ответственностью и акционерные общества открытого типа. Из объединений наиболее распространены ассоциации.

Все вновь создаваемые предприятия для работы в условиях рыночной экономики регистрируются в установленном порядке в Регистрационной палате Москвы и ее филиалах при префектурах.

Определено также, что предприятия реализуют свою продукцию по ценам и тарифам, устанавливаемым самостоятельно или на договорной основе. Однако до января 1992 г. и цены, и тарифы в значительной мере регулировались государством.

– Закон РСФСР «О приватизации государственных и муниципальных предприятий в РСФСР» от 3 июля 1991 г. Закон определил само понятие приватизации и ее основные положения, основные положения государственной программы приватизации. В Законе дана правовая основа использования средств, полученных от приватизации государственных и муници-



пальных предприятий, с учетом установленных нормативов местных программ приватизации. В частности, в Москве доходы от приватизации муниципальных и городских предприятий торговли зачисляются в полном объеме во внебюджетный инвестиционный фонд Правительства Москвы. При этом до 50% средств, поступающих от приватизации, используется для финансирования расходов по развитию материально-технической базы и строительства новых предприятий торговли.

Согласно Закону приватизация государственных и муниципальных предприятий осуществляется путем их купли-продажи по конкурсу или на аукционе, посредством продажи долей акций в капитале предприятия, а также выкупа имущества предприятия, сданного в аренду. При рассмотрении вопроса приватизации на комиссии, прежде всего, учитывалось мнение трудового коллектива.

– 25 ноября 1991 г. вышел Указ Президента РСФСР «О коммерциализации деятельности предприятий торговли в РСФСР». Указ предоставлял право выделения всех магазинов и предприятий питания в самостоятельные предприятия с правами юридического лица. В Москве это осложнилось тем, что приватизация началась раньше коммерциализации, и регистрировать предприятия в качестве государственных не было смысла, так как они уже получили информацию от Москомимущества о праве на приватизацию и создание новых организационно-правовых форм хозяйствования не государственных, а приватизированных. Кроме того, 70% магазинов Москвы на этот момент были зарегистрированы в установленном порядке как арендованные и имели расчетные счета в банках.

Сложность состояла в том, что невозможно было разграничить работу по коммерциализации и приватизации. Зачастую это делалось одновременно. Магазины или базы выделялись в самостоятельные предприятия, открывали счет в банке, а устав государственного предприятия меняли на устав товарищества или акционерного общества.

– Указ Президента Российской Федерации от 29 декабря 1991 г. «О дополнительных полномочиях органов управления г. Москвы на период проведения радикальной экономической реформы» оказал большую поддержку экономической реформе в Москве. В Указе подчеркнуто, что органы отраслевого и территориального управления Москвы входят в единую систему исполнительной власти. Столице даны полномочия проводить приватизацию муниципальной собственности самостоятельно.

Указанный документ способствовал созданию общественного мнения о настоятельной необхо-

димости приватизации и правильности действий Правительства Москвы в этом направлении.

– Основными документами, положившими начало приватизации торговли в Москве, стали распоряжение Мэра г. Москвы от 26 ноября 1991 г. «О приватизации муниципальных и городских предприятий торговли, бытового обслуживания и общественного питания в г. Москве» и постановление Правительства г. Москвы от 26 ноября 1991 г. по данному вопросу.

Они сыграли организующую роль в сроках проведения приватизации и основных концептуальных подходах. Решение некоторых вопросов было, на наш взгляд, не бесспорным. В частности, вызывала сомнение целесообразность продажи магазинов по единой цене – 1 тыс. руб. за 1 м<sup>2</sup>. В то же время нельзя не учитывать, что единая фиксированная цена исключала создание криминальной обстановки при выкупе.

– Распоряжение заместителя премьера – министра Правительства Москвы «О работе по реорганизации государственных предприятий торговли в Москве» от 29 декабря 1991 г. с указанием мер, связанных с коммерциализацией и ликвидацией торгов, РТО «Продтоварь». По состоянию на 1 ноября 1991 г. в системе московской торговли функционировало около 6 тыс. магазинов, из них торговую площадь до 150 м<sup>2</sup> имело около 800. Из общего числа магазинов 4 тыс. находились в системе местных торгов, остальные – в системах фирменной торговли, рабочего снабжения, книжной, цветочной торговли, промышленных министерств, социальных, общественных организаций. Из 4 тыс. магазинов местных торгов статус юридического лица имели около 2,5 тыс. магазинов, или 60% общего числа.

По состоянию на 15 января 1992 г. самостоятельность была предоставлена уже 2929 магазинам, или 73% (94% – промтоварные магазины, 91% – продовольственные, 1,3% – булочные). С 1 января по 1 марта 1992 г. были ликвидированы 33 торговых объединения «Продтоварь», 30 торгов и других объединений. Одномоментное разрушение плано-распределительной системы, предполагавшей планирование всей хозяйственной жизни предприятия – товарооборота, товарных фондов, цен, торговых скидок и т.д., привело к развалу налаженной и устоявшейся системы снабжения.

Перед предприятиями встала актуальная задача – заново, на новых принципах устанавливать коммерческие связи, не забывать о пределах собственной платежеспособности, рационально использовать финансовые, материальные, трудовые ресурсы, осваивать приемы маркетинга и менеджмента – непременных атрибутов рыночного ведения хозяйственной деятельности. Это была чрезвычайно сложная задача.

Москва пошла по своему пути решения вопроса приватизации, своей приватизации, уже квалифицированной и деловой. Насколько успешно она решена, показывает сформировавшаяся система торговли. Сегодня можно подтвердить, что через эти последовательные шаги она обладает самым продвинутым рынком, развиваясь в соответствии с законами рыночных отношений.

В Москве за два года была проведена приватизация предприятий торговли. Государственный сектор утратил свое доминирующее положение. В 1993 г. на него приходилось лишь 13% товарооборота против 98% в 1991 г. Шел бурный рост числа предприятий малого бизнеса. Их число в торговле в 1993 г. превысило 20 тыс.

Деятельность этих предприятий, а также начавшаяся и «челночная» торговля позволили очень быстро насытить рынок города товарами. Это нашло отражение в резком скачке товарооборота. В 1993 г. его рост составил 137%.

В 1992 г. произошло резкое повышение цен. Так, например, по состоянию на 30 июня 1992 г. по сравнению с началом месяца зарегистрировано повышение цен на 50% питания. На 9–21% подорожали мясо, мороженая рыба, творог, плавленый сыр, чай, макароны. Наибольшее повышение цен в июне в связи с отпуском цен затронуло молочные продукты (в 4,7–5 раз), ржано-пшеничный хлеб (в 5,7–5,8 раза), пшеничный хлеб из муки I и II сорта (в 2,2 раза).

Правительство Москвы, профсоюзные организации торговли ориентировались на разработку новых идей и законов, надежно защищающих трудящегося человека в рыночных условиях. В апреле 1992 г. введен в действие Закон Российской Федерации «О защите прав потребителей». Деятельность городских торговых предприятий регламентируется нормативными документами. Регулярно стали издаваться сборники «Торговый кодекс столиц», в которые входят законы Российской Федерации, указы Президента Российской Федерации, постановления Правительства Российской Федерации, постановления и распоряжения Правительства Москвы и Мэра города.

Создавалась городская структура цивилизованного управления в сфере потребительского рынка.

Распоряжением Мэра Москвы от 22 декабря 1992 г. № 573-РМ «О частичном изменении структуры управления городским хозяйством» создан Департамент потребительского рынка и услуг.

Департамент потребительского рынка и услуг был организован в тот сложный период, когда назрела острая необходимость поддерживать торговлю и совершенствовать развитие, создавать условия для ее цивилизованной работы, правильно применяя международные достижения в российской действительности и используя

положительный опыт, накопленный отечественной торговлей в предыдущие годы, направляя это развитие на все более качественное и полное удовлетворение запросов потребителей.

Департамент, являясь отраслевым органом исполнительной власти города Москвы, был наделен следующими функциями:

- по выработке политики города Москвы и нормативно-правовому регулированию в сфере оптовой и розничной торговли (в том числе организации розничных рынков), общественного питания, организации городских мероприятий, бытового обслуживания населения, защиты прав потребителей, погребения и похоронного дела, розничной продажи алкогольной продукции, городской символики, в том числе в части подготовки и контроля за реализацией городских целевых программ в этих сферах, а также функции по контролю в этих сферах в пределах полномочий, предоставленных федеральным законодательством;
- по оказанию государственных услуг, а также функцией по управлению государственным имуществом в этих сферах;
- по координации деятельности органов исполнительной власти города Москвы, территориальных органов исполнительной власти города Москвы и подведомственных организаций в сфере потребительского рынка и услуг.

Основные задачи деятельности Департамента определяют:

- формирование и развитие инфраструктуры потребительского рынка и услуг для создания комфортных условий проживания населения и обеспечения потребностей населения (достижение и поддержание физической и экономической доступности) в качественных и безопасных потребительских товарах и услугах в широком объеме и ассортименте;
- формирование и развитие конкурентной среды, обеспечение баланса экономических интересов хозяйствующих субъектов, осуществляющих деятельность в сфере потребительского рынка и услуг, а также обеспечение при этом соблюдения прав и законных интересов населения;
- формирование и развитие системы товарообеспечения и логистики;
- импортозамещение, поддержка российских товаропроизводителей;
- обеспечение качества и безопасности потребительских товаров и услуг;
- обеспечение высокого качества обслуживания потребителей, соблюдение их прав и интересов.

Москва – это мегаполис, который демонстрирует умение работать в новых экономических условиях, создавая правовую основу различных механизмов реального реформирования экономики, основываясь на законодательных актах Российской Федерации и региональных.

Приватизация торговли в Москве продолжалась устойчивыми темпами. Разработанный минимум нормативно-технической документации позволял в оперативном режиме оформлять документы по приватизации:

- постановление Правительства Москвы от 8 января 1992 г. № 34 «О неотложных мерах по развитию предпринимательской деятельности в г. Москве»;
- Указ Президента Российской Федерации от 29 января 1992 г. № 65 «О свободе торговли»;
- Указ Президента Российской Федерации от 29 января 1992 г. «Об ускоренной приватизации государственных и муниципальных предприятий», которым утверждены семь временных положений по приватизации. Однако учитывая жизненную необходимость ускоренной приватизации, некоторые требования, изложенные в этих документах, были практически невыполнимы;
- постановление Правительства Москвы от 4 февраля 1992 г. «О ходе процесса ускоренной приватизации и мерах по его обеспечению»;
- распоряжение вице-мэра Москвы от 25 февраля 1992 г. «О ликвидации муниципальных государственных предприятий торговли, общественного питания, бытового обслуживания»;
- распоряжение первого заместителя премьера Правительства Москвы от 5 марта 1992 г. «О перечне объектов собственности, подлежащих приватизации и рассмотрению на заседаниях постоянно действующих комиссий городского уровня в Москвомимуществе». Этим распоряжением были четко разграничены функции комиссий по приватизации на уровне города и префектур при рассмотрении на городском уровне вопроса о приватизации магазинов торговой площадью свыше 1 500 м<sup>2</sup>, баз и других предприятий общегородского значения.

Правительство Москвы предотвратило социальный взрыв со стороны работников торговли, предоставив им приоритетное право приватизации.

Создание и развитие предприятий торговли в период становления рыночных отношений обе-

спечило условия для выживания значительной части самых разнообразных слоев населения. Именно это обстоятельство, в первую очередь, заставило основную массу людей заняться самостоятельной предпринимательской деятельностью.

### Литература

1. Влияние экономической истории России на развитие современного бизнеса. Материалы международной научно-практической конференции IV Найденовские чтения. М.: Издательский комплекс МГУПП. 2012.
2. Два вступления России в капитализм. Очерки о торговле / под общ. ред. д.э.н., профессора В. И. Малышкова; авт. колл.: С. И. Королева, Е. В. Рудь, В. П. Шиманский, К. З. Терех, Н. Ф. Завьялов, В. Л. Варфоломеева, И. В. Маймистов, Н. И. Номфилова, Г. Н. Замыцкая, А. А. Малышкова. М.: ООО «Дом печати «Столичный бизнес», 2012.
3. Новое лицо торговли // Торговля России: проблемы преобразования в XX веке и современное состояние глазами экономистов. Посвящается 90-летию д.э.н., профессору Я. Л. Орлову. Материалы круглого стола 28 апреля 2011 г. в РГТЭУ. М.: ООО «Дом печати «Столичный бизнес», 2012.
4. Россия в цифрах. М., 1997.
5. Эволюционный подход и проблемы переходной экономики / под ред. Л.И. Абалкина и др. М., 1995.

### References

1. The effects of the economic history of Russia on the development of modern business (2012). Materials of the international scientifically-practical conference IV Naydenovskie reading.
2. Two of Russia's entry into capitalism (2012). Essays on trade under the general Ed. doctor of economics, professor V. I. Malyshkov. Authors collective: S. I Koroleva, E. V. Rud, V. P Shiman-skiy, K. Z. Terekh, N. F. Zavyalov, B. L. Varfolo-meeva, I. V. Maymistov, N. I. Nomofilova, G. N. Zamytskaya, A. A. Malyshkova.
3. The new face of trade (2012). Trading in Russia: problems of conversion in the XX century and modern condition of the eyes of economists. Dedicated to the 90<sup>th</sup> anniversary of doctor of economics, professor Ya. L. Orlov. Materials of the round table 28 April 2011.
4. Russia in figures (1997).
5. The evolutionary approach and the problems of transitional economy (1995).

УДК 338.242

**В. Ю. Ануприенко,**  
доктор экономических наук,  
профессор, Московская академия  
предпринимательства  
при Правительстве Москвы;  
e-mail: pochta@mosap.ru

**М. М. Вышегородцев,**  
доктор экономических наук,  
профессор, Московская академия  
предпринимательства  
при Правительстве Москвы;  
e-mail: pochta@mosap.ru

## Содержание системы экономической оценки эффективности деятельности субъектов предпринимательства

### Аннотация

**Цель работы.** Анализ развития предпринимательских структур и эффективности их деятельности с позиций оценки эффективности производства.

**Материалы и методы.** Изложен методический подход к повышению эффективности деятельности субъектов предпринимательства и система экономической оценки эффективности стратегии субъекта предпринимательства в стратегическом управлении.

**Результат.** Предложена система экономической оценки стратегии развития современных предпринимательских структур в сфере производства, система управления разработкой стратегии развития производством, типы альтернатив развития организаций.

**Заключение.** Исследование может использоваться субъектами предпринимательства для периодической разработки альтернатив развития и захвата лидирующих позиций на рынке.

**Ключевые слова:** предпринимательство, конкурентоспособность, система мотивации, система оценки, организационная эффективность.

**V. Yu. Anuprienko,**  
Doctor of Economic Sciences, Professor,  
Moscow Academy of Entrepreneurship  
under the Government of Moscow;  
e-mail: pochta@mosap.ru

**M. M. Vyshegorodtsev,**  
Doctor of Economic Sciences, Professor,  
Moscow Academy of Entrepreneurship  
under the Government of Moscow;  
e-mail: pochta@mosap.ru

## Contents of the System of Economic Evaluation of Business Entities Performance Efficiency

### Abstract

**Purpose of work.** Development of business entities and their performance analysis from perspectives of production efficiency estimation.

**Materials and methods.** The methodical approach to improving performance efficiency of business entities and the system of economic evaluation of business entity strategy effectiveness in strategic management are presented.

**Result.** A system of economic evaluation of the development strategy of modern business entities in manufacturing, management system of production development strategy and types of alternative ways of organizations development are introduced.

**Conclusion.** Research can be used by business entities for periodic development of development alternatives and capturing leading positions on the market.

**Keywords:** entrepreneurship, competitiveness, system of motivation, evaluation, organizational effectiveness.

В настоящее время большинство предпринимательских структур, осуществляющих деятельность в сфере производства, испытывают трудности, причина которых кроется в неэффективности действующей системы управления, отсутствии

четкой стратегии развития, а также в слабом регулировании финансовых потоков.

По нашему мнению, субъект предпринимательства может быть эффективным, если система управления учитывает и обеспечивает:



- оптимальное сочетание централизованной и децентрализованной инициативы;
- единство целей и действий всего предприятия и отдельных его звеньев;
- систему мотивации, создающую заинтересованность всех исполнителей в повышении конкурентоспособности предприятия;
- использование современных технологической и технической баз управления, позволяющих с минимальными ресурсами в реальном режиме времени решить вопросы обеспечения конкурентоспособности предприятия.

Суть методического подхода к повышению эффективности деятельности субъектов предпринимательства, предлагаемого авторами, заключается в следующем: на первом этапе определяется уровень конкурентоспособности предпринимательской структуры. На втором этапе для субъекта предпринимательства, имеющего интегральный показатель конкурентоспособности, выбирается стратегия по определенным критериям.

Эффективная система управления предприятием сферы производства представляет собой совокупность экономических, мотивационных и организационных способов целенаправленного взаимодействия всех подразделений и воздействия на их деятельность субъектов управления, обеспечивающих согласование интересов каждого из подразделений и всего предприятия в целом. Определим место системы экономической оценки эффективности стратегии субъекта предпринимательства в стратегическом управлении, а также ее сущность и связанные с ней основные понятия стратегического управления.

Уточним содержание системы экономической оценки эффективности. Под ней мы в соответствии с системным подходом будем понимать совокупность таких элементов, как методы, подходы, принципы определения результатов деятельности субъекта предпринимательства. В этой связи представляется, что экономическая оценка эффективности стратегии развития субъекта предпринимательства (для упрощения в дальнейшем мы будем использовать словосочетание оценка стратегической эффективности) является подсистемой системы оценки эффективности деятельности. В научной литературе в роли последней выступают традиционные системы оценки организационной эффективности деятельности.

В целях дальнейшего анализа уточним критериальные отличия системы оценки стратегической эффективности от традиционной системы оценки организационной эффективности деятельности. Из теории организаций следует, что данные отличия лежат в плоскости предмета оценки результативности и уровня управления. В качестве предмета оценки результативности в

традиционных моделях оценки организационной эффективности выступают процессы распределения и использования ресурсов (распространены такие показатели, как производительность труда, фондоотдача, капиталотдача, материалотдача, глубина переработки исходного сырья, коэффициенты экстенсивного, интенсивного и интегрального использования оборудования, энергоотдача и др.), а также результаты производственно-хозяйственных операций (рентабельность, оборачиваемость, прибыль, амортизация, темпы роста объемов продаж и др.).

Другими словами, оценка в данном случае направлена на определение относительного или абсолютного эффекта деятельности субъекта предпринимательства в пространственно-временном аспекте. В ней широко используются как частные (оборачиваемость, загруженность оборудования и др.), так и обобщающие (прибыль) показатели. Важным отличием системы оценки стратегической эффективности от системы оценки организационной эффективности, как системы более низкого порядка, является направленность непосредственно на оценку результатов достижения компанией целей развития и реализации миссии. При этом особенностью такого рода оценки является ее направленность на определение комплексного результата разрабатываемого или уже реализованного стратегического плана развития. В зависимости от уровня управления традиционные системы оценки организационной эффективности деятельности ориентированы на оперативный (текущий) уровень управления, тогда как система стратегической оценки – на стратегический (долгосрочный) уровень. Вернемся к вопросу определения содержания системы оценки стратегической эффективности. Исследование ряда работ по вопросам управления показало, что система оценки эффективности управленческих решений неразрывно связана с определенными критериями оценки, способа оценки (алгоритма) и метода оценки.

Следовательно, основными понятиями, рассматриваемыми в настоящем разделе нашей работы, будут являться процесс экономической оценки эффективности стратегии, стратегия, критерий, алгоритм, метод и разновидности экономической оценки (рис. 1).

Знаковыми в плане развития методологии экономической оценки стратегии в свое время стали прикладные разработки таких фирм-лидеров консалтингового бизнеса, как Бостон Консалтинг Групп, Мак Кинзи, Артур Д. Литтл. Однако по мере возрастания интереса к вопросам стратегического управления формировалось понимание того, что теория и методология оценки экономической эффективности не только еще весьма далека от завершения своего становления, но и тре-

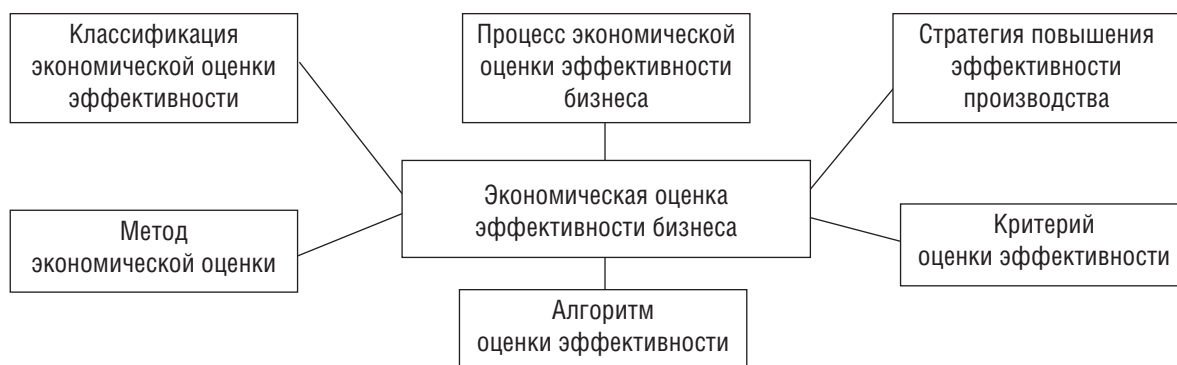


Рис. 1. Основные понятия системы экономической оценки эффективности бизнеса\*

\* Разработано авторами на основе Ритвельдт Д., Качалин В. Сравнительный анализ эффективности предприятий как инструмент стратегического планирования // Проблемы теории и практики управления. 2010. № 3.

бует в целом ряде случаев критического анализа ее классических концепций.

Так, недостатком классических методик оценки стратегий (например, матриц позиционного и портфельного анализа) является отрыв выбираемых стратегий от оперативного управления, тогда как основной задачей управления является не только разработка стратегии, но и ее реализация. Требуется связать стратегические цели компании с операционными целями подразделений и ключевых сотрудников компании. Также необходимо обеспечить связь системы мотивации (компенсации) с результатами деятельности компании. Это позволяет превратить компанию в «ответственную организацию», когда точно определена ответственность. В ответ на указанные требования в последнее десятилетие в стратегическом управлении динамично развивается отдельная область оценки эффективности стратегии под общим названием «Системы управления эффективностью» (Performance management systems), которые включают в себя набор концепций от создания систем сбалансированных показателей (Balanced Score Card) и ключевых показателей эффективности (KPI) до систем развития персонала и мотивации. Системы сбалансированных показателей являются тем самым механизмом адаптации стратегии, которые, в случае изменений во внешней среде, позволяют существенно повысить вероятность достижения успеха. Среди основоположников данного научного направления можно отметить Д. Нортон, Р. Каплана, Р. Линча, К. Кросса, К. Мак-Найра, К. Адамса, П. Робертса и других.

Стратегия развития современных предпринимательских структур в сфере производства предполагает развертывание в рамках субъектов предпринимательства активных научных исследований по выявлению новых возможностей повышения эффективности производства на основе наиболее полного использования имеющихся производственных, трудовых и финансовых ресурсов и организации работы по дальнейшему

совершенствованию производства и технологических процессов. При этом особое внимание уделяется расширению интеллектуальных возможностей работающих, специалистов и руководителей всех уровней на основе создания в компании сферы производства эффективной системы обогащения их необходимыми знаниями при активном использовании внешних источников знаний. Накапливаемые знания позволяют активизировать инновационную деятельность по совершенствованию средств производства, технологических процессов и выпускаемой продукции.

Разработка стратегии развития производства, как правило, осуществляется в различных временных рамках. Краткосрочная стратегия служит основой для разработки краткосрочных производственных планов, предусматривающих осуществление действий по улучшению производственной деятельности. Долгосрочная стратегия предусматривает внесение в производство значительных перспективных изменений, обеспечивающих рост его эффективности и на этой основе конкурентоспособности выпускаемой продукции. Наибольший экономический эффект достигается в компаниях, где разрабатываются как краткосрочные, так и долгосрочные стратегии.

Систему управления разработкой стратегии развития производства целесообразно рассматривать в качестве основы для создания высокоэффективной внутрифирменной системы управления предпринимательскими структурами.

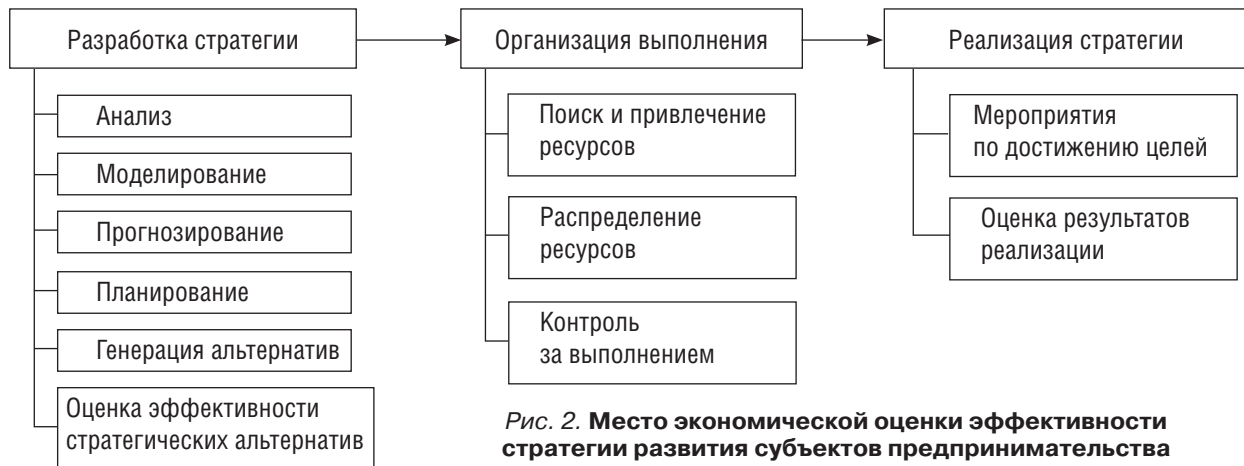
Основными элементами внутрифирменной системы управления разработкой стратегии являются применяемые организационные формы работы. Важнейшая из них – активизация в каждом элементе структуры компании творческой деятельности работников по выявлению перспективных идей, открывающих новые направления ускоренного технического совершенствования производства.

Несмотря на разнообразие существующих разработок в рассматриваемой области, можно



констатировать, что проблема оценки экономической эффективности стратегии развития носит во многом прикладной характер. В современной литературе отсутствуют как четко сформулированный предмет и система методов данного направления, так и содержание системы экономической

оценки эффективности стратегии развития субъектов предпринимательства. Наиболее распространено определение процесса экономической оценки эффективности стратегии исходя из его места в стратегическом управлении, т.е. с помощью процессного подхода (рис. 2).



**Рис. 2. Место экономической оценки эффективности стратегии развития субъектов предпринимательства в процессе стратегического управления**

Как следует из рис. 2, процесс экономической оценки эффективности является составной частью этапа разработки стратегии развития субъектов предпринимательства и осуществляется до процедуры поиска и распределения ресурсов для выполнения стратегии.

Различные авторы, определяя сущность процесса экономической оценки эффективности деятельности субъектов предпринимательства, представляют его как механизм оценки управленческой ситуации.

Данный подход позволяет выделить следующие ключевые аспекты процесса экономической оценки эффективности: 1) сопоставление ценности многофакторных или многошаговых альтернатив, например, выбирать приоритет повышения качества продукции либо ускорения оборачиваемости оборотных средств; 2) определение действий в условиях риска и неопределенности среды. В некоторых случаях авторы пытаются вводить градацию степени неопределенности или оценивать затраты на получение необходимой дополнительной информации, снижающей риск.

Практические наработки в области принятия решений предлагают следующие наиболее часто используемые подходы к оценке эффективности деятельности. Во-первых, оценку альтернатив можно структурировать путем «проявления» системы неявных предпочтений лица, принимающего решение. В данном случае оценка стратегической эффективности будет направлена на распознавание системы желаемых параметров проблемной среды, в которой принимается решение, а также массива действующих ограничений и це-

левых установок. Во-вторых, выбор оптимальной альтернативы может основываться на результатах «взвешивания» альтернатив по показателям ценности и риска. Критерием выбора лучшего варианта является максимальная ценность при минимальном риске. В-третьих, в ряде случаев стратегическое видение ситуаций принятия решений и управления в целом ориентирует на стремление к выбору тактически лишь вполне «удовлетворительных», но отнюдь не экстремальных решений.

Следовательно, в зависимости от указанных подходов процесс экономической оценки эффективности может выстраиваться по-разному. Тем не менее, общей проблемой независимо от выбранного пути оценки является структуризация выбранного направления развития, т.е. разбиение его на содержательные компоненты, к которым могут быть применены оценочные методики.

Обобщая изложенные характеристики процесса экономической оценки эффективности деятельности субъекта предпринимательства, можно сформулировать следующее определение: экономическая оценка эффективности деятельности предпринимательской структуры в сфере производства представляет собой этап процесса стратегического управления, состоящий в определении результатов степени достижения поставленных целей развития в конкретно сложившейся управленческой ситуации.

Исследуя субъект предпринимательства с позиций оценки эффективности производства, следует отметить следующие интересующие нас содержательные аспекты. Во-первых, производ-

ство следует рассматривать как ряд действий и подходов к бизнесу, направленных на повышение конкурентоспособности. Во-вторых, важным содержательным элементом стратегии развития субъекта предпринимательства, на наш взгляд, являются его организационно-экономические характеристики, которые в целом формируют понятие качества производства и выпускаемой продукции. Качество производства, по нашему мнению, представляет собой комплекс характеристик, определяющих степень соответствия выпускаемой продукции сложившемуся на данный момент уровню спроса на рынке.

Сделать стратегический выбор относительно производства – означает связать бизнес-решения и конкурентоспособные действия между собой. Любой стратегический выбор предполагает сравнение нескольких альтернатив между собой. Генерация альтернатив является составной частью процесса развития организации. В общем смысле, стратегическая альтернатива представляет собой средство, с помощью которого организация может достичь поставленной цели, решить проблему или реализовать возможность. Важным пониманием сущности стратегических производственных альтернатив является представление их в виде «гнездовых структур», когда каждая из них задает определенный вариант развития, и в свою очередь, может быть подразделена на соответствующие субальтернативы. Все возможные альтернативы развития организации можно подразделить на три соответствующих типа:

1. Альтернативы постепенного совершенствования, представляющие собой в той или иной степени корректировки действующих стратегий. Большинство разрабатываемых в организациях стратегических альтернатив относятся к данному типу.
2. Альтернативы обновления, основанные на текущей стратегии организации и предполагающие существенное изменение направления деятельности: крупные изменения в масштабах, облике и целях стратегии. К такой группе стратегических альтернатив относятся, например, новые товарные серии, наращивание уже имеющейся продукции и смещение акцентов в дифференциации (например, переход от ставки только на функциональность продукта к более тесным отношениям с потребителями).
3. Инновационные альтернативы, ведущие к радикальным изменениям в стратегии организации, так как строятся на новых подходах к ведению конкурентной борьбы, часто сопровождаются предложениями новых продуктов и решений.

Необходимость в непрерывном генерировании альтернатив обусловлена двумя важными причинами: во-первых, организации должны постоянно искать способы для увеличения доходов от текущих стратегий. Поиск альтернатив, даже в вариантах обновления или постепенного совершенствования, позволяет субъекту предпринимательства сосредоточиться на непрерывном мониторинге изменений в отрасли или в конкурентном контексте, а также на более широкой макросреде. Во-вторых, необходимость непрерывного развития требует развития инновационных альтернатив и альтернатив обновления, без которых субъект предпринимательства не сможет позиционировать себя на будущем рынке. Если не происходит разработка альтернатив с определенной периодичностью, то не следует ожидать захвата лидирующих позиций на рынке.

### Литература

1. Болонин А. И. Тенденции глобализации и роль знаний в управлении финансами и процессами производства // Транспортное дело России. 2011. № 8.
2. Каплан Р. Нортон Д. Организация, ориентированная на стратегию: пер. с англ. М.: ЗАО «Олимп-Бизнес». 2003. – 416 с.
3. Мак-Найр К., Линч Р., Кросс К. McNair, Lynch & Cross, 1990.
4. Рагулина Ю. В. Анализ механизмов управления корпоративными образованиями // Сборник трудов Академии международных отношений, 2011.
5. Ритвельдт Д., Качалин В. Сравнительный анализ эффективности предприятий как инструмент стратегического планирования // Проблемы теории и практики управления. 2010. № 3.

### References

1. Bolonin A. I. (2011) Trends of globalization and the role of knowledge in financial management and production processes. *Transport business of Russia*, no 8.
2. Kaplan P. Norton D. (2003) Organization oriented strategy, p. 416.
3. Mak-Nayr K., Lynch P., Cross K. (1990) McNair, Lynch & Cross.
4. Ragulina Yu. V. (2011) Analysis of the mechanisms of management of corporate entities. *Proceedings of the Academy of international relations*.
5. Ritveldt D., Kachalin V. (2010) Century comparative analysis of efficiency of enterprises as a tool for strategic planning. *Problems of theory and practice of management*, no 3.