

На правах рукописи

Хайруллина Альбина Римовна

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ПРОЦЕССА ПРИНЯТИЯ
УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ В МАЛОМ И СРЕДНЕМ
ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВЕ**

**Специальность - 08.00.05 Экономика и управление народным хозяйством
(экономика предпринимательства)**

**Автореферат
диссертации на соискание ученой степени
кандидата экономических наук**

Санкт-Петербург – 2022

Работа выполнена в федеральном государственном бюджетном образовательном учреждении высшего образования «Уфимский государственный нефтяной технический университет».

Научный руководитель - доктор экономических наук, профессор
Блаженкова Наталья Михайловна

Официальные оппоненты: **Зайцев Андрей Александрович**
доктор экономических наук, профессор
ФГАОУ ВО «Санкт-Петербургский
политехнический университет Петра Великого»,
профессор Высшей инженерно-экономической
школы Института промышленного менеджмента,
экономики и торговли

Галимова Маргарита Петровна
кандидат экономических наук, доцент
ФГБОУ ВО «Уфимский государственный
авиационный технический университет», доцент
кафедры «Экономика предпринимательства»
Института экономики и управления

Ведущая организация - Федеральное государственное бюджетное
образовательное учреждение высшего
образования «**Марийский государственный
университет**»

Защита диссертации состоится «___» _____ 2022 года в ___ часов
на заседании диссертационного совета Д 212.354.23 при Федеральном
государственном бюджетном образовательном учреждении высшего
образования «Санкт-Петербургский государственный экономический
университет» по адресу: 191023, Санкт-Петербург, наб.канала Грибоедова,
д.30/32, лит. А, ауд. ___

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке и на сайте
<http://uneson.ru/dis-sovety> Федерального государственного бюджетного
образовательного учреждения высшего образования «Санкт-Петербургский
государственный экономический университет.

Автореферат разослан «___» _____ 2022 г.

Ученый секретарь
диссертационного совета

М.И. Барабанова

I. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

Актуальность диссертационного исследования. Активизация предпринимательской деятельности в условиях современных цифровых трансформаций является важнейшим направлением обеспечения устойчивого развития экономики. С 2016 года Правительством Российской Федерации взят курс на активное развитие малого и среднего бизнеса. Принятие Стратегии развития малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации на период до 2030 года, национального проекта «Малое и среднее предпринимательство и поддержка индивидуальной предпринимательской инициативы», тем не менее, не позволило значительно преломить устойчивую негативную динамику снижения численности занятых (до 15,3 млн.чел в 2019 г.) и доли малого и среднего предпринимательства в ВВП страны (до 20,8% в 2019 г.). Это значительно ниже плановых показателей нацпроекта.

Достижению целевых индикаторов национального проекта по поддержке малого и среднего предпринимательства в значительной мере должно способствовать повышение эффективности принятия управленческих решений в развитии предпринимательской деятельности. В условиях интенсификации процессов цифровизации традиционные технологии и механизмы принятия управленческих решений в предпринимательстве претерпевают серьезные трансформации, что связано с изменением условий ведения предпринимательской деятельности, технологий доступа субъектов малого и среднего предпринимательства к финансовым ресурсам, акселерацией платформенных отношений во взаимодействии субъектов малого и среднего предпринимательства, введением институциональных мер поддержки.

Вышеизложенные экономические проблемы и значимые особенности развития малого и среднего предпринимательства в экономике страны обуславливают актуальность и необходимость исследования новых научных подходов к совершенствованию процесса принятия управленческих решений субъектами предпринимательской деятельности.

Степень разработанности проблемы. Развитие концептуальных положений теории предпринимательства фундаментально представлено в трудах таких ученых, как: Р. Акоффа, Г.С. Альтшуллера, П. Вейлла, Р. Доусона, П. Друкера, В.М. Колпакова, Р. Коуза, Дж.К. Лафта, М. Мескона, О. Моргенштерна, Ф. Найта, Дж.фон Неймана, Т. Питерса, Л. Планкетта, Я.Р. Рейльяна, Д. Рикардо, Г. Саймона, А. Смита, Р. Стенфилда, Ж.-Б. Сэя, Ф. Тейлора, А. Томпсона, В.Б. Уткина, Р. Уотермена, А.З. Фахрутдинова, Г. Хейла, Л. Черняка, Й. Шумпетера, М. Эддоуса и др.

Изучением проблем управления предпринимательской деятельностью в разрезе процесса принятия решений занимались такие ученые, как: Н.М.Блаженкова, Д.Д.Буркальцева, Р.Ф.Вагапов, Г.А.Гершанок, А.Г.Гладышев, Н.С.Данакин, А.О.Доронин, В.Н.Иванов, А.В.Иванов, И.Г. Иванова, Б.Г. Литвак, Р.И.Маликов, С.Б.Мельников, М.Питерс, В.И.Патрушев, Ю.К.Прохоров, Е.Н.Пузов, М.Н.Руденко, Н.З.Солодилова, А.ДЖ.Стрикленд,

К.Татеиси, О.А.Уржа, В.В.Фролов, Ф.Хедоури, Р.Хизрич, А.Чандлер, Д.Г.Шишкин, Ю.А.Шувалова, Г.В.Щекин, С.Н.Яшин и другие.

Технологии принятия управленческих решений исследуются в работах А.С.Абашиной, О.С.Виханского, Е.П.Голубкова, В.С.Диева, Н.В.Злобиной, О.С.Коваль, В.С.Красникова, В.Н.Лазарева, Л.И.Лукичевой, М.М.Максимцова, Я.Мэйтланда, А.И.Наумова, А.Н.Пыткина, Л.А.Трофимова, Р.А.Фатхутдинова, А.С.Харасовой и других ученых. Исследованию инновационных особенностей цифровизации предпринимательской деятельности посвящены работы А.В.Бабкина, Г.А.Болоховой, С.Ю.Глазьева, И.А.Еременко, Т.Б.Жанасова, А.В.Кешелава, С.П.Кирильчук, С.В.Климчук, О.Я.Колесниченко, А.А.Кунцмана, В.П.Куприяновского, О.А.Пикулевой, Е.Н.Рудской, К.Шваба, Е.В.Ялунер и других.

В настоящее время особое внимание ученых в большей мере уделяется рассмотрению предпосылок развития предпринимательской деятельности через призму получения предпринимательского дохода на основе инновационного развития, повышения инвестиционной привлекательности субъектов малого и среднего предпринимательства, развития форм социального предпринимательства и социальной ответственности, реализации институциональных механизмов поддержки малых и средних предприятий. В то же время вопросы развития малого и среднего предпринимательства на основе совершенствования процесса принятия управленческих решений требуют проведения обстоятельных научных исследований, что и обусловило выбор темы диссертационной работы.

Цель и задачи исследования. Целью диссертационного исследования является обоснование и разработка научно-методических подходов к совершенствованию процесса принятия управленческих решений в малом и среднем предпринимательстве.

Для достижения поставленной цели были определены следующие задачи:

- уточнить содержание этапов реализации процесса принятия управленческих решений в малом и среднем предпринимательстве в условиях становления цифровой экономики;
- с учётом особенностей и тенденций развития современного малого и среднего предпринимательства в условиях цифровизации экономики определить барьеры и приоритетные направления формирования информационной среды принятия управленческих решений;
- разработать научно-методический подход к оценке эффективности цифровизации процесса принятия управленческих решений;
- предложить организационно-экономическую модель цифровой технологии принятия управленческих решений в малом и среднем предпринимательстве;
- предложить методический подход к поэтапной цифровой трансформации бизнеса малого и среднего предпринимательства и формирования цифровой экосистемы как среды принятия управленческих

решений, предполагающий разработку процедур цифровой трансформации с опорой на непрерывное развитие цифровых компетенций предпринимателя и персонала.

Объектом исследования является процесс развития малого и среднего предпринимательства.

Предметом исследования является совокупность организационно-экономических и управленческих отношений, возникающих в ходе совершенствования процесса принятия управленческих решений в малом и среднем предпринимательстве.

Теоретическую основу исследования составили фундаментальные и прикладные положения теории предпринимательства, теории управления, теории принятия управленческих решений, а также концепции цифровой экономики, информационного общества, представленные в трудах отечественных и зарубежных ученых.

Методологической основой исследования выступили общенаучные и специальные методы исследования. В качестве общенаучных методов исследования применялись методы анализа и синтеза, индукции и дедукции, абстрагирования, систематизации, конкретизации и обобщения, группировки, классификации. Для решения прикладных задач исследования использованы такие специальные методы исследования, как: методы сравнительного и статистического анализа, экспертных оценок, табличного и графического представления данных, организационного и экономического моделирования, а также структурно-функциональный метод.

Информационную базу исследования составили нормативно-правовые акты Российской Федерации, регулирующие развитие малого и среднего предпринимательства, официальные статистические материалы Федеральной службы государственной статистики Российской Федерации, территориального органа Федеральной службы государственной статистики по Республике Башкортостан (Башкортостанстат), труды зарубежных и отечественных ученых в области развития предпринимательской деятельности, информационные ресурсы сети Интернет, результаты личных исследований автора.

Обоснованность и достоверность результатов диссертационного исследования обеспечивается: теоретико-методологической базой исследования, опирающейся на подтвержденные и апробированные результаты научных работ российских и зарубежных ученых в области управления и принятия решений в предпринимательской деятельности; представительной информационной базой исследования, включающей актуальные нормативно-правовые акты и стратегические документы, аналитические данные международных институтов и организаций, экспертного сообщества, данные официальной статистики; корректным применением общенаучных и специальных методов научного познания, сбора и обработки информации, адекватных цели и задачам исследования; апробацией результатов исследования на научно-практических конференциях; публикацией материалов

исследования в российских и зарубежных рецензируемых изданиях; внедрением отдельных результатов в хозяйственную практику.

Соответствие диссертации Паспорту научной специальности. Область исследования соответствует требованиям паспорта специальностей ВАК РФ 08.00.05. – Экономика и управление народным хозяйством (экономика предпринимательства): п. 8.3. Закономерности и тенденции развития современного предпринимательства; 8.5. Предпринимательство в единстве его основных компонентов: координационные (новаторский стиль менеджмента); экономические (эффективность); персоналистические (предрасположенность субъектов предпринимательства к инновационной рискованной деятельности); 8.11. Технология процесса разработки и принятия управленческих решений в предпринимательских структурах.

Научная новизна проведенного диссертационного исследования заключается в обосновании и разработке научно-методических подходов к совершенствованию процесса принятия управленческих решений в малом и среднем предпринимательстве в условиях цифровизации экономики.

Наиболее существенные результаты исследования, обладающие научной новизной и полученные лично соискателем, состоят в следующем:

1. Содержательно уточнены этапы реализации процесса принятия управленческих решений с учётом особенностей малого и среднего предпринимательства и возможностей использования цифровых технологий, что позволило выделить информационно-аналитическое обеспечение, реализуемое в рамках цифровой инфраструктуры предприятия, в качестве критичного элемента принятия управленческих решений при цифровой трансформации бизнеса.

2. На основе анализа особенностей и тенденций развития современного малого и среднего предпринимательства в условиях цифровизации экономики, а также индекса цифровизации бизнеса определены барьеры и приоритетные направления формирования информационной среды принятия управленческих решений.

3. Разработан научно-методический подход к оценке эффективности цифровизации процесса принятия управленческих решений в условиях цифровизации, позволяющий определить целесообразность внедрения различных цифровых решений в деятельность субъектов малого и среднего предпринимательства;

4. Предложена организационно-экономическая модель цифровой технологии принятия управленческих решений в малом и среднем предпринимательстве, основанная на создании социо-киберфизической системы на базе субъекта малого или среднего предпринимательства с учётом выделенного перечня цифровых технологий и цифровых компетенций предпринимателя и персонала, способствующая росту предпринимательского дохода.

5. Предложен методический подход к поэтапной цифровой трансформации бизнеса малого и среднего предпринимательства и

формирования цифровой экосистемы как среды принятия управленческих решений; разработаны процедуры цифровой трансформации с опорой на непрерывное развитие цифровых компетенций предпринимателя и персонала.

Теоретическая значимость полученных результатов заключается в обосновании теоретических положений и научно-методических подходов к совершенствованию процесса принятия управленческих решений в малом и среднем предпринимательстве. Выводы диссертации дополняют концептуальные положения теории предпринимательства в части раскрытия организационно-экономического содержания процедуры принятия управленческих решений в условиях цифровизации. Все это позволяет создать теоретическую базу для трансформации субъекта малого и среднего предпринимательства (МСП), через осуществление предлагаемой процедурности такой трансформации субъектов МСП, с учетом определенного перечня цифровых технологий и личностных цифровых компетенций предпринимателя и персонала.

Практическая значимость результатов исследования заключается в том, что содержащиеся в диссертационной работе научно-методические подходы доведены до уровня конкретных методик и рекомендаций по осуществлению процесса цифровой трансформации субъектов МСП в единую социо-киберфизическую систему и ее использования в деятельности МСП в ходе совершенствование процесса принятия управленческих решений в условиях цифровизации. Выводы и предложения, сделанные автором в исследовании, использованы как методический инструментарий оценки эффективности цифровизации процесса принятия управленческих решений, позволяющий определить целесообразность внедрения различных цифровых решений в деятельность субъектов малого и среднего предпринимательства, что нашло подтверждение в соответствующих актах внедрения Торгово-промышленной палаты Республики Башкортостан (акт №34 от 20.05.2021 г.); ООО «Торговая компания» (справка №11 от 07. 04.2021 г.); ИП Хрущев В.Г. (справка от 16.04.2021 г.), ООО «Благовещенский хлеб» (справка №77 от 05.04.2021 г.). Отдельные результаты исследований использованы в учебном процессе ФГБОУ ВО «Уфимский государственный нефтяной технический университет» при преподавании дисциплин «Основы предпринимательства», «Методы принятия управленческих решений» (справка о внедрении №71-04 от 12.04.2021 г.).

Апробация результатов исследования. Основные результаты диссертационного исследования были представлены на международных, всероссийских научно-практических конференциях, в частности: международной научно-практической конференции «Шаг в будущее: научный и практический опыт развития, научные гипотезы, новизна и апробация результатов исследований в экономике, управлении проектами, педагогике, праве и пр.» (Санкт-Петербург, 2015 г.); международной научно-практической конференции «Государство. Бизнес. Общество. Цифровая среда: траектория взаимодействия от теории к практике» (Санкт-Петербург, 2021 г.); IX

международной научно-практической конференции «Наука, технологии, инновации в мире глобальных трансформаций» (Ростов-на-Дону, 2021 г.); международной научно-практической конференции «Молодёжь, наука, образование: актуальные вопросы, достижения и инновации» (Пенза, 2021 г.) и других мероприятиях.

Публикации результатов исследования. По теме диссертационного исследования опубликовано 13 работ, общим объемом 6,09 п.л. (в том числе авторских 4,58 п.л.), из них 5 публикаций (3,34 п.л., в т.ч. авт. – 2,75 п.л.) – в рецензируемых научных журналах, рекомендованных ВАК РФ, 1 статья – в научной базе Web of Science (0,57 п.л., в т.ч. авт. 0,2 п.л.), 7 публикаций (2,18 п.л., в т.ч. авт. – 1,63 п.л.) – в других изданиях.

Структура и объем работы. Диссертационная работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка литературы и приложений. Основное содержание работы изложено на 173 страницах машинописного текста, включает 28 таблиц, 19 рисунков, список литературы из 220 наименований.

II. ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ И РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

1. Содержательно уточнены этапы реализации процесса принятия управленческих решений с учётом особенностей малого и среднего предпринимательства и возможностей использования цифровых технологий, что позволило выделить информационно-аналитическое обеспечение, реализуемое в рамках цифровой инфраструктуры предприятия, в качестве критичного элемента принятия управленческих решений при цифровой трансформации бизнеса.

Особенности развития и специфика принятия решений в малом и среднем предпринимательстве обуславливают необходимость оптимизации и максимального упрощения технологии принятия управленческих решений в целях повышения оперативности, сокращения длительности и трудоемкости данного процесса в обеспечении выбора такого количества этапов и процедур, выполнение которых обеспечит необходимую обоснованность и качество управленческого решения без снижения оперативности его принятия и реализации. Автором предложена технология поэтапного принятия управленческих решений в организациях малого и среднего предпринимательства, которая основана на взаимосвязях контура действий лица, принимающего решения, и контура возможностей, процедур и действий, реализуемых посредством цифровых технологий (рис. 1).

Наиболее критичным элементом технологии принятия управленческих решений, имеющим практически неограниченный ресурс совершенствования и трансформации, является информационно-аналитическое обеспечение, которые в условиях цифровой экономики реализуется посредством цифровой инфраструктуры, представляющей собой комплекс технологий и построенных на их основе продуктов, обеспечивающих вычислительные, телекоммуникационные и сетевые мощности и работающих на цифровой информационной основе. При этом цифровая трансформация носит

эволюционный характер. Так, информационная инфраструктура в процессе эволюционного развития должна быть оцифрована.

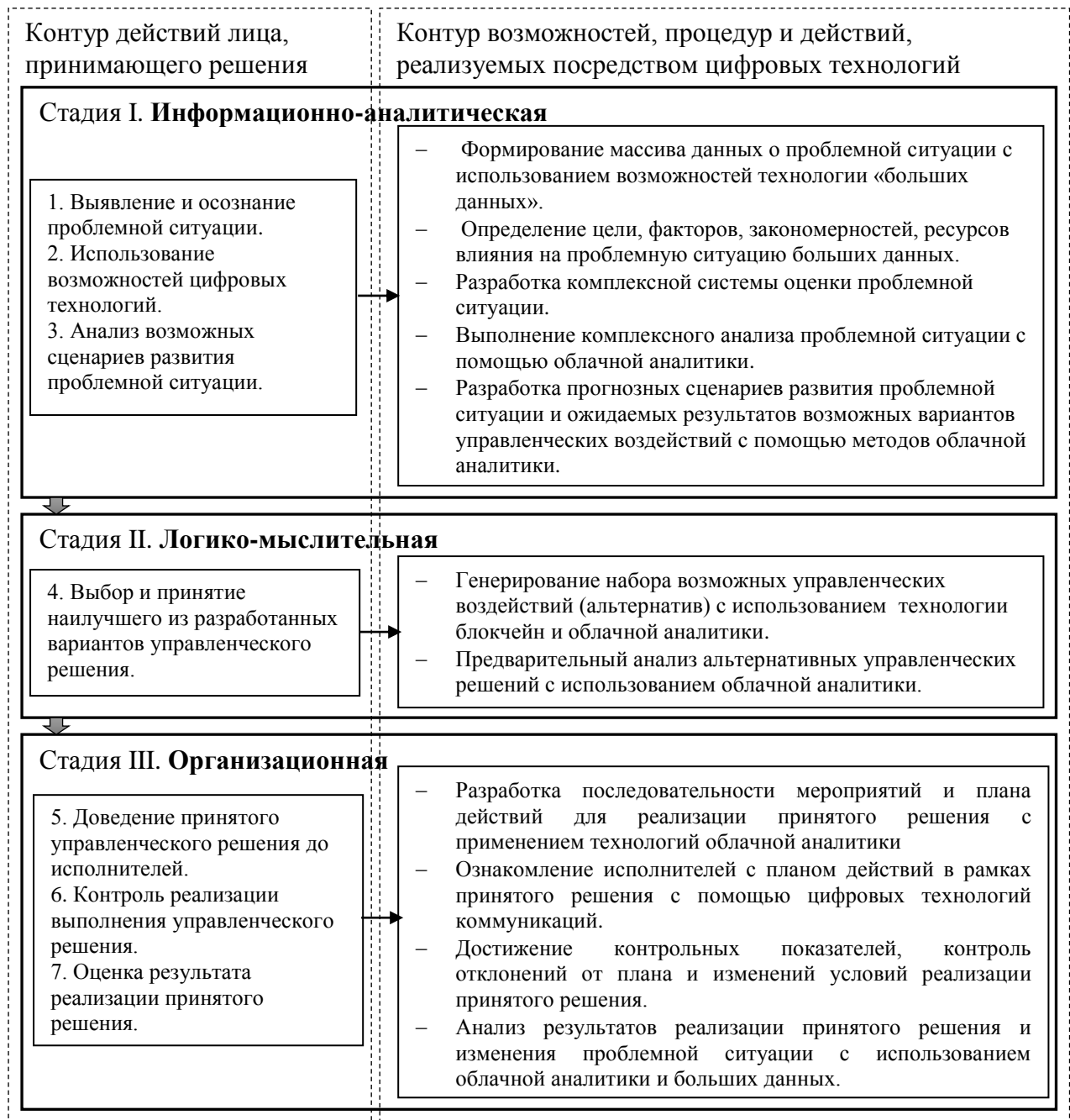


Рисунок 1 - Основные этапы процесса принятия управленческих решений в предпринимательской деятельности с использованием цифровых технологий

Это означает, что все данные и знания должны быть переведены в цифровой формат, что позволит в дальнейшем использовать цифровую информационную систему совместно с цифровыми технологиями. Внедрение цифровых технологий в оцифрованное информационное пространство и создание новейших цифровых продуктов позволяют сформировать цифровую инфраструктуру. Вследствие этого цифровизация представляет собой этап эволюции общества, который предполагает трансформацию и перенастройку

коммуникационных взаимодействий всех типов и уровней пользователей цифровых технологий. На данном этапе формируется пространство цифровых взаимодействий пользователей цифровых технологий. Заключительным этапом эволюции является формирование цифровой экономики посредством цифровой трансформации существовавших ранее концепций и моделей бизнеса.

2. На основе анализа особенностей и тенденций развития современного малого и среднего предпринимательства в условиях цифровизации экономики, а также индекса цифровизации бизнеса определены барьеры и приоритетные направления формирования информационной среды принятия управленческих решений.

Анализ показателей развития малого и среднего предпринимательства в России выявил, что основная часть субъектов малого и среднего предпринимательства занята в сфере услуг и торговле (80,0%). При этом за период 2016-2020 гг. наблюдается рост сферы услуг с одновременным сокращением торгового сектора. Показатели развития малого и среднего предпринимательства в Республике Башкортостан достаточно благоприятны (4-е место среди регионов Приволжского федерального округа и 12-е место в РФ по количеству субъектов малого и среднего предпринимательства), в то же время, эта сфера нуждается в поддержке в условиях формирования цифровой экономики.

Анализ динамики индекса цифровизации бизнеса за 2019-2020 гг. (по данным Банка «Открытие» и аналитического центра НАФИ) показал рост общероссийского уровня цифровизации субъектов МСП (на 5 пунктов с 2019 года, с 45 до 50 из 100 возможных). Наибольший рост продемонстрировали индексы, характеризующие системы интеграции цифровых технологий (CRM, ЭДО) – более, чем в 2 раза. Следует отметить акселерацию цифрового развития малого и среднего предпринимательства в период пандемии. Так, резко вырос спрос на цифровые решения для организации удаленной работы и коммуникаций – в частности, в 15 раз вырос спрос на сервисы ВКС и трафики по нему. Изменилось и отношение самих предпринимателей к цифровизации в 2020 году: 53% считают, что цифровые технологии повышают скорость работы (против 33% в 2019 году), улучшают клиентский сервис – 22% (против 15% в 2019 году) и повышают удобство ведения бизнеса – 57% (против 34% в 2019 году).

В то же время, в диссертации выделены барьеры формирования информационного пространства принятия управленческих решений, связанные со спецификой малого и среднего предпринимательства (рис. 2).

Приоритетными направлениями формирования информационного пространства принятия управленческих решений в развитии малого и среднего предпринимательства являются:

- развитие компетенций сотрудников и усиление роли корпоративных знаний в процессе выработки, принятия и реализации решений в предпринимательской деятельности;
- развитие электронного бизнеса, электронного обмена данными и расширение возможности удаленного принятия управленческих решений на

основе организации работы с большими данными в процессе управленческой деятельности предпринимателей, занятых в малом и среднем бизнесе;

– освоение инновационных технологий принятия управленческих решений работы в усложняющемся информационном пространстве на основе платформенной интеграции цифровых технологий больших данных и блокчейн.

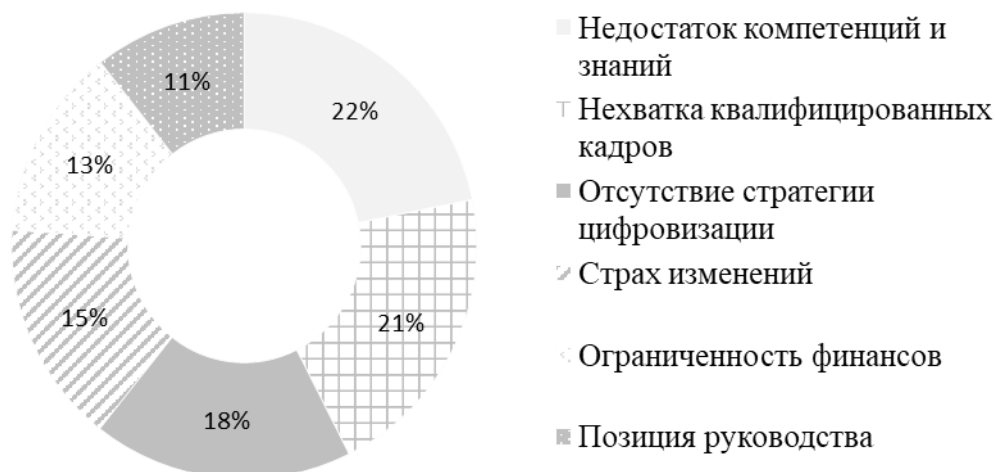


Рисунок 2 - Барьеры формирования информационного пространства принятия управленческих решений в проведении цифровых трансформаций в сфере малого и среднего предпринимательства

3. Разработан научно-методический подход к оценке эффективности цифровизации процесса принятия управленческих решений в условиях цифровизации, позволяющий определить целесообразность внедрения различных цифровых решений в деятельность субъектов малого и среднего предпринимательства.

Под эффективностью принятия управленческого решения субъектом МСП понимается результативная реализация технологии принятия управленческого решения с минимальными затратами в кратчайшие сроки, обеспечивающая устранение возникшей проблемы посредством реализации принятого решения. Соответственно, под эффективностью использования цифровых технологий в принятии управленческих решений понимается мера соотношения затрат на внедрение и использование цифровых технологий в процессе принятия управленческих решений и результатов их использования.

В процессе цифровизации деятельности субъектам МСП целесообразно осуществлять последовательное поэтапное внедрение цифровых сервисов, предполагающих возможность интеграции и дальнейшей цифровизации всех основных операций и процессов предприятия в рамках долгосрочной стратегии цифровой трансформации, при этом в первую очередь следует сосредоточиться на цифровизации внутренних бизнес-процессов. Базовые положения научно-методического подхода к оценке эффективности цифровизации процесса принятия управленческих решений в малом и среднем предпринимательстве представлены на рис.3. Можно выделить цифровые технологии, нацеленные на взаимодействие с внешней и внутренней средой.

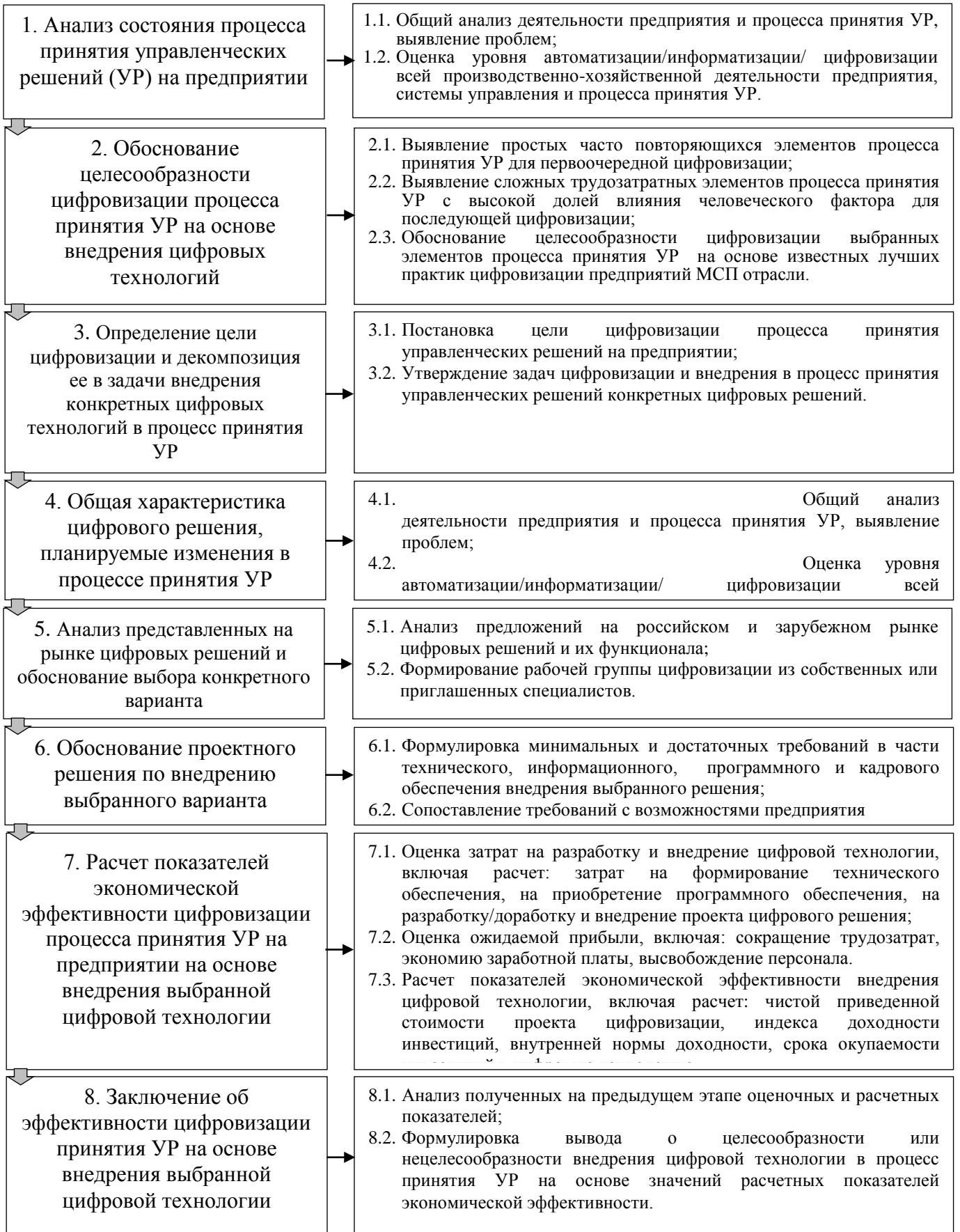


Рисунок 3 – Этапы оценки эффективности цифровизации процесса принятия УР

Внутренняя цифровизация - это внедрение цифровых технологий во внутренние бизнес-процессы для увеличения предпринимательского дохода (системы электронного документооборота (СЭД), CRM-системы, облачные вычисления и пр.).

Апробация предложенного подхода была осуществлена на предприятиях МСП Республики Башкортостан. Выбор предприятий отрасли торговли для проведения исследований обусловлен результатами анализа отраслевой структуры малого и среднего предпринимательства в Республике Башкортостан, которые свидетельствуют о преобладании предприятий розничной и оптовой торговли в структуре малого и среднего предпринимательства региона. В качестве объектов апробации были выбраны субъекты МСП сферы торговли и производства (ООО «Благовещенский хлеб», ООО «Булгаковский хлеб», ООО «Торговая компания», ООО «Белое море», ИП Хрущев В.Г.).

Можно выделить 3 наиболее распространенных решения, ставших стандартом успешного бизнеса (в странах Европы их использует треть всех организаций МСП, есть и успешный российский опыт): CRM – системы управления отношениями с клиентами и обеспечение эффективности выполнения сотрудниками ежедневных задач; ERP – системы управления ресурсами и потоками; Облачные вычисления/аналитика – многоцелевой сервис, включающий проведение сложных расчетов, получение доступа к искусственному интеллекту, обмен корреспонденцией, хранение данных и др. Для предприятий малого и среднего бизнеса удобно и финансово выгодно для управления всеми бизнес-процессами использовать одну систему, решение такой задачи обеспечивает универсальный функционал CRM-систем, который позволяет получить ряд преимуществ всем участникам бизнеса (рис.4).

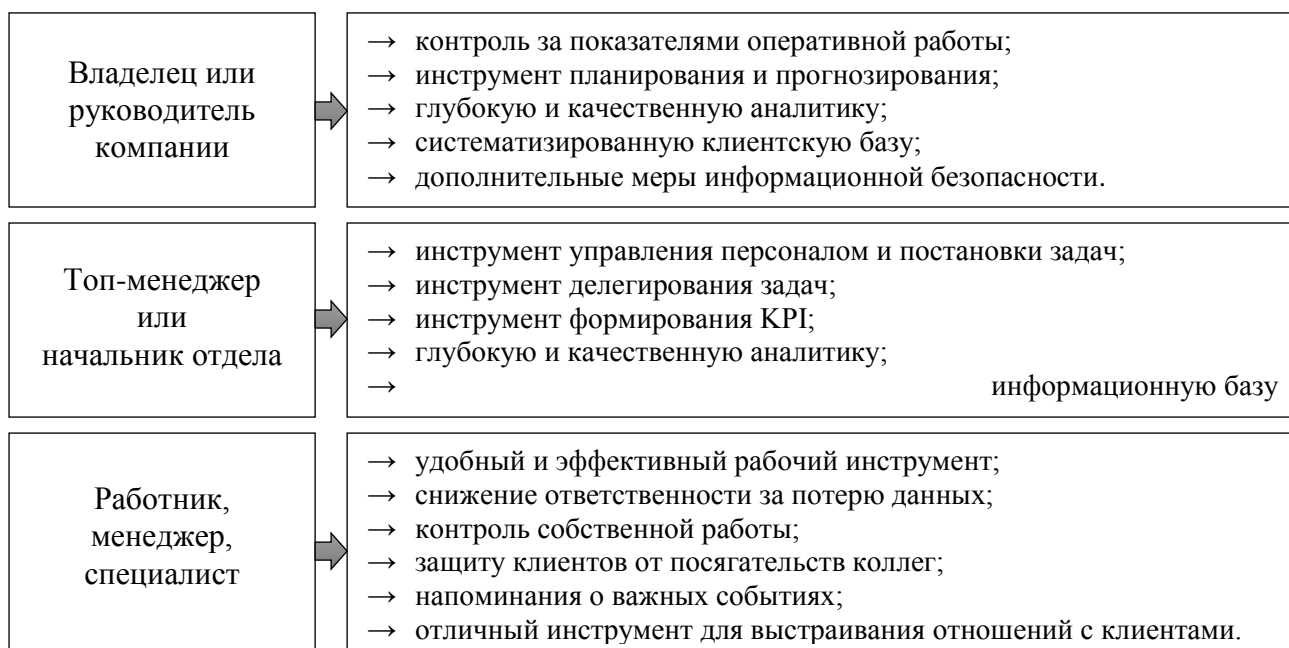


Рисунок 4 – Преимущества внедрения CRM-систем на различных уровнях управления

Облачные технологии сделали системы CRM финансово доступными для малого и среднего бизнеса, а разработчики создают отраслевые решения, которые уже учитывают особенности бизнес-процессов разных отраслевых ниш и потому требуют гораздо меньше доработок и настроек. Поэтому в качестве инструмента цифровизации предприятий МСП были выбраны CRM-системы. При выборе CRM-систем для предприятий малого и среднего бизнеса необходимо оценивать следующие параметры: 1) ценовая доступность; 2) существование готовых отраслевых решений для малого бизнеса; 3) наличие необходимого функционала; 4) простота освоения программы; 5) простота настройки интерфейса.

В результате анализа различных вариантов и версий CRM-систем, принимая во внимание миграцию бизнес-взаимодействий в интернет-пространство и уровень автоматизации бизнес-процессов исследуемых предприятий, предложены и обоснованы два варианта внедрения CRM-систем для исследуемых предприятий:

- облачная версия – недорогое, быстрое и доступное решение для активно развивающихся предприятий малого и среднего бизнеса с типизированным набором бизнес-процессов, относительно небольшим количеством пользователей, при условии правильного подбора функционала (ООО «Булгаковский хлеб», ООО «Торговая компания», ООО «Белое море», ИП Хрущев В.Г.). Анализ рынка облачных CRM-систем и предлагаемых тарифов позволили выбрать оператора и наиболее выгодное решение с учетом отраслевой специфики каждого из предприятий;

- собственная разработка – уникальное программное решение, учитывающее специфику бизнеса и особенности бизнес-процессов конкретного предприятия, для которого разрабатывается. Реализует только необходимые модули и имеет желаемый интерфейс (ООО «Благовещенский хлеб»).

В диссертационной работе проведены расчеты финансовых показателей в соответствии с общепринятыми методами и формулами оценки эффективности инвестиционных проектов, с допущениями по ставке дисконтирования равной средней ставке рефинансирования ЦБ РФ в 2019 году – 7,25% и планируемым сроком использования внедряемой технологии – 2 года (табл.1), на основании которых были выбраны проекты к внедрению.

Анализ финансовых показателей деятельности предприятий подтвердил экономическую эффективность внедрения предложенных проектов цифровизации управленческих решений на основе внедрения цифровой технологии CRM, о чем свидетельствует динамика предпринимательских доходов (рис.5).

Внедрив CRM-систему в качестве основы дальнейшей цифровизации своих бизнес-процессов, организации малого и среднего предпринимательства могут интегрировать с CRM-системой любое программное обеспечение или виджет, а затем поэтапно и последовательно сформировать свою уникальную цифровую экосистему, получив при этом комплекс системных эффектов в принятии управленческих решений: высокая скорость обработки информации;

автоматизация рутинных управленческих задач; прозрачность процессов и возможность использования инновационных технологий в принятии решений; согласованность действий сотрудников; контроль больших объемов информации; снижение влияния человеческого фактора на процесс принятия решений и рост качества управления; возможность решения нескольких управленческих задач одновременно; рост оперативности и приближение всего процесса управления к режиму реального времени.

Таблица 1 - Эффективность внедрения CRM-систем в субъектах МСП торгово-производственной сферы Республики Башкортостан

CRM-системы	Показатели		
	Суммарная чистая приведенная стоимость (NPV), руб.	Индекс доходности инвестиций (PI)	Дисконтированный срок окупаемости (DPP), год
ООО «Благовещенский хлеб»			
Собственная разработка	955 086,95	2,28	0,85
ООО «Булгаковский хлеб»			
Мегаплан «Производство»	643 157,03	10,26	0,19
ООО «Белое море»			
Мегаплан «Оптовая торговля»	1 358 562,71	17,90	0,11
ООО «Торговая компания»			
Мегаплан «Оптовая торговля»	1 563 318,92	15,53	0,12
ИП Хрущев В.Г.			
Мегаплан «Служба доставки»	913 422,90	14,15	0,14

Источник: составлено автором

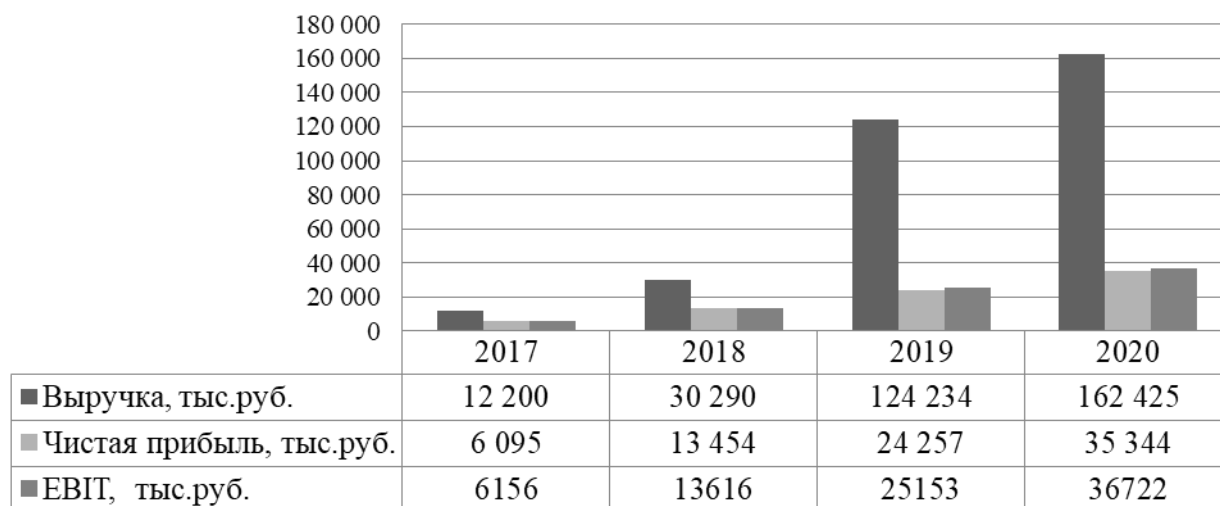


Рисунок 5 – Динамика показателей выручки и прибыли ООО «Благовещенский хлеб» до и после внедрения цифрового решения

Научно-методический подход может применяться во всех отраслях и сферах деятельности предприятий малого и среднего бизнеса для оценки эффективности внедрения различных цифровых решений в области цифровизации управленческой деятельности в целом, что дает

предпринимателю как руководителю мощный инструмент агрегирования информационных потоков, прогнозирования, выбора вариантов, мониторинга состояния текущей деятельности и анализа будущего состояния организации для принятия своевременных и адекватных управленческих решений.

4. Предложена организационно-экономическая модель цифровой технологии принятия управленческих решений в малом и среднем предпринимательстве, основанная на создании социо-киберфизической системы на базе субъекта малого или среднего предпринимательства с учётом выделенного перечня цифровых технологий и цифровых компетенций предпринимателя и персонала, способствующая росту предпринимательского дохода.

Под цифровой технологией принятия управленческих решений понимается технология принятия управленческих решений, в которой задействованы информационно-компьютерные технологии, информационные системы и базы данных, используются более быстрые и безопасные методы и средства коммуникации, обеспечивающие более эффективный поток информации для получения новых знаний и ускоренного принятия обоснованного управленческого решения (рис. 6).

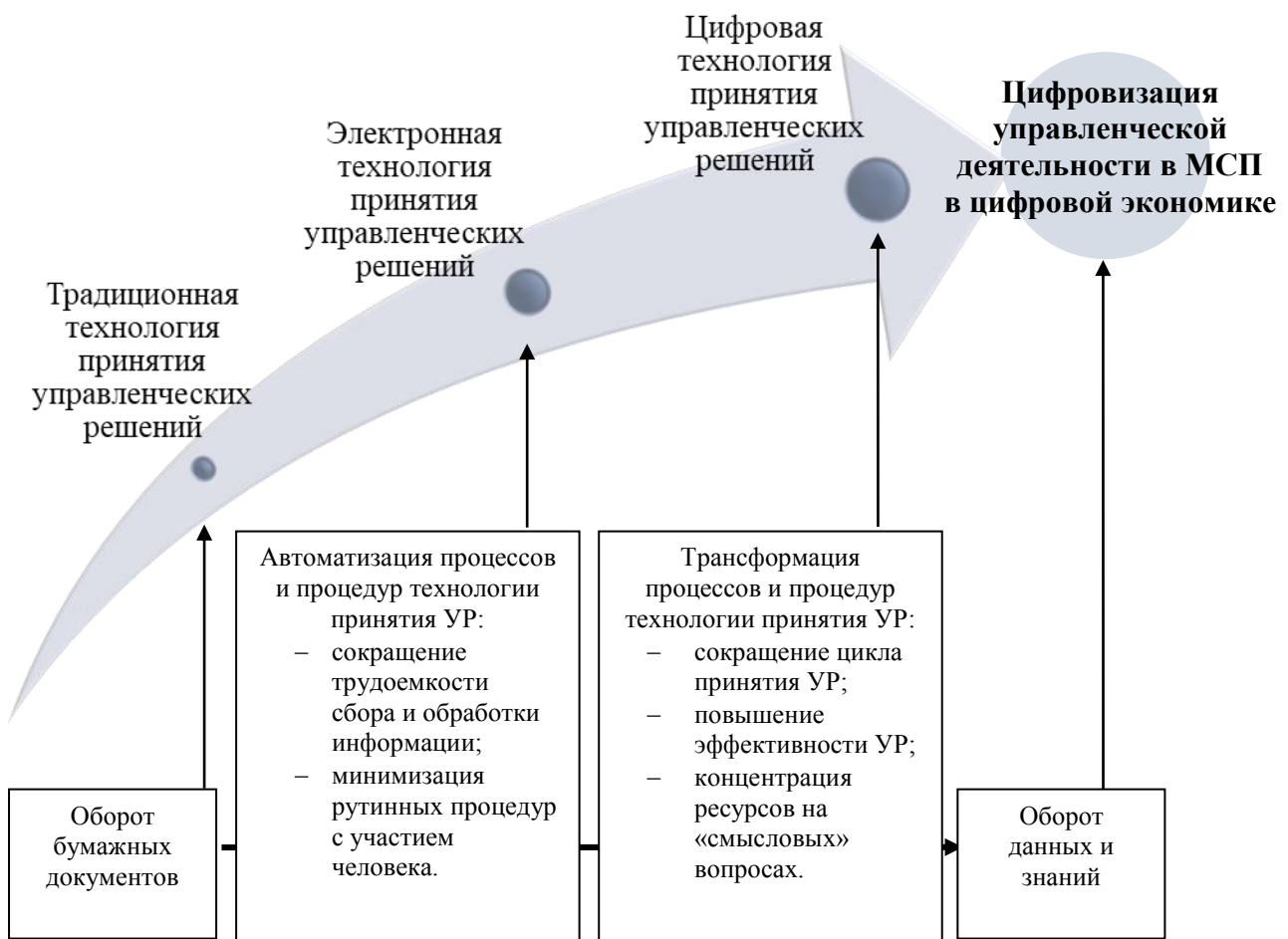


Рисунок 6 – Переход к цифровой технологии принятия управленческих решений в малом и среднем предпринимательстве

Развитие и совершенствование цифровой технологии принятия управленческих решений находится в плоскости интеграции цифровых технологий и физических систем в киберфизические системы, под которыми понимаются комплексные системы, состоящие из вычислительных и физических элементов, непрерывно получающих данные из окружающей среды и использующих их для дальнейшей оптимизации процессов управления, или, более масштабно – концепция информационно-технологического развития систем посредством интеграции вычислительных комплексов и ресурсов в физические процессы. На рис.7 представлена организационно-экономическая модель цифровой технологии принятия управленческих решений в малом и среднем предпринимательстве.

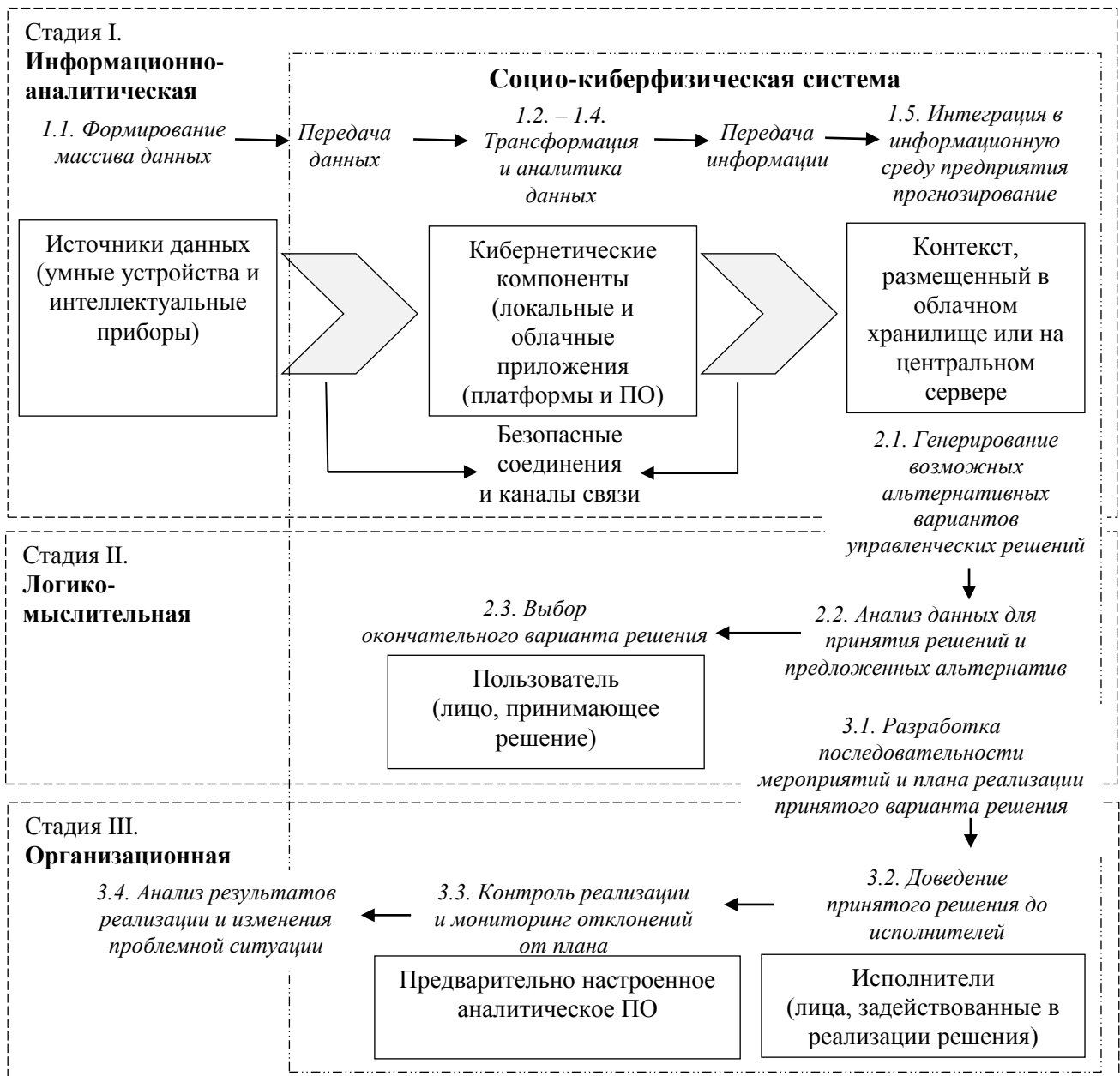


Рисунок 7 - Организационно-экономическая модель цифровой технологии принятия управленческих решений в малом и среднем предпринимательстве

Предложенная организационно-экономическая модель включает три стадии, реализация которых, в отличие от традиционной технологии принятия управленческих решений, поддерживается процессами обмена информацией и взаимодействием между компонентами социо-киберфизической системы.

Принимая во внимание то, что именно организации МСП представляют собой класс наиболее динамичных, адаптивных, открытых и готовых к инновациям хозяйствующих субъектов, они имеют реальные и довольно благоприятные перспективы в освоении технологии социо-киберфизических систем для занятия этой ниши на мировом рынке. При этом при реализации модели необходим учёт выделенного перечня цифровых технологий и цифровых компетенций предпринимателя и персонала.

5. Предложен методический подход к поэтапной цифровой трансформации бизнеса малого и среднего предпринимательства и формирования цифровой экосистемы как среды принятия управленческих решений; разработаны процедуры цифровой трансформации с опорой на непрерывное развитие цифровых компетенций предпринимателя и персонала.

Для ускорения цифровизации управленческой деятельности, повышения эффективности и комплексности принятия управленческих решений в малом и среднем предпринимательстве в диссертационной работе предложен методический подход к поэтапной цифровой трансформации бизнеса малого и среднего предпринимательства и формирования цифровой экосистемы как среды принятия управленческих решений (табл.2).

Каждый из этапов предполагает реализацию совокупности процедур цифровых трансформаций в сфере развития малого и среднего предпринимательства, которые, раскрывая содержание организационно-экономической модели цифровой технологии, позволяют конкретизировать мероприятия по совершенствованию принятия управленческих решений в обеспечении приращения предпринимательского дохода.

Предложенный подход основан на устойчивом ядре цифровых технологий, включающем актуальные для большинства малых и средних организаций цифровых сервисов: CRM – системы, ЛИД-формы на сайте организации, электронная почта, смс и email-рассылка, IP-телефония, сервис сквозной облачной аналитики. Эти технологии, интегрированные в единую цифровую экосистему, позволяют сформировать основу цифровизации базовых бизнес-процессов деятельности субъектов МСП. Главная особенность оценки эффективности цифровизации заключается в том, что цифровые технологии опосредованно через бизнес-технологии воздействуют на финансово-экономические результаты деятельности предприятий. Цифровые технологии вооружают управленческий персонал новейшим инструментарием, эффективность использования которого напрямую зависит от цифровых компетенций и грамотностей лиц, его использующих.

Для успешной цифровой трансформации бизнеса необходимым условием является постоянное развитие предпринимательских знаний, умений и навыков

в соответствии с принципом непрерывного развития компетенций (FIRST): «фокус на приоритетах и целях развития» – «регулярная практика» – «оценка прогресса» – «обратная связь» – «новые цели. Развитие личностных цифровых компетенций предпринимателей и персонала, участвующего в принятии управленческих решений, является необходимым условием успешности цифровизации принятия управленческих решений и дальнейшей цифровой трансформации управленческой деятельности.

Таблица 2 - Этапы и процедуры цифровой трансформации бизнеса в малом и среднем предпринимательстве

Этапы	Процедуры
I. Аналитическая подготовка проекта цифровой трансформации	1.1. Анализ внедрения и использования в организации инструментов и средств автоматизации, информационных и цифровых технологий и систем; 1.2. Оценка состояния и уровня развития ИТ-инфраструктуры; 1.3. Оценка управления ИТ-ресурсами и процессами; 1.4. Уровень информационной безопасности; 1.5. Анализ и оценка бизнес-процессов с выявлением «узких мест» и особенностей бизнеса, требующих внимания и учета; 1.6. Анализ лучших практик цифровой трансформации в отраслевой нише.
II. Обоснование проекта цифровой трансформации бизнеса	2.1. Цели, основные проекты и перспективные направления развития; 2.2. Ожидания от цифровой трансформации: видение, миссия, цели ЦТ; 2.3. Требования к цифровым технологиям; 2.4. Перспективы развития бизнеса на основе цифровой трансформации;
III. Разработка проектного решения по цифровой трансформации бизнеса	3.1. Определение приоритетных направлений цифровой трансформации. 1.2. Выбор и приоритизация перечня актуальных для внедрения сервисов и цифровых технологий; 1.3. Анализ возможностей выбранных для внедрения цифровых технологий; 1.4. Формирование ресурсного обеспечения и бюджета проекта цифровой трансформации бизнеса; 1.5. Определение круга лиц, ответственных по проекту с делегированием им необходимых полномочий.
IV. Формирование цифровой экосистемы	4.1. Разработка технического задания; 4.2. Проработка функционального состава интеграционного решения цифровой экосистемы; 4.3. Опытная эксплуатация и поэтапный ввод в действие.

Таким образом, предложенные процедуры позволяют поэтапно осуществлять цифровую трансформацию бизнеса с опорой на организационно-экономическую модель цифровой технологии принятия управленческих решений в малом и среднем предпринимательстве, основанную на возможностях социо-киберфизических систем, с учетом развития личностных компетенций предпринимателей и персонала, а также обеспечения получения предпринимательского дохода.

III. ВЫВОДЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ (ЗАКЛЮЧЕНИЕ)

В диссертационной работе на основе проведенных теоретических и прикладных исследований в области совершенствования процесса принятия

управленческих решений в малом и среднем предпринимательстве сформулированы следующие выводы:

1. Исследование теоретических основ процесса принятия управленческих решений на предприятиях малого и среднего предпринимательства позволило выделить информационно-аналитическую, логико-мыслительную и организационную стадию и уточнить в их рамках содержание каждого из этапов реализации процесса принятия управленческих решений ходе в предпринимательской деятельности, с учётом контура действий лица, принимающего решения, и контура возможностей, процедур и действий, реализуемых посредством цифровых технологий.

2. Для субъектов МСП ключевыми барьерами формирования информационного пространства принятия управленческих решений в проведении цифровых трансформаций в сфере малого и среднего предпринимательства являются: нехватка компетенций и знаний; нехватка квалифицированных кадров; отсутствие стратегии цифровизации; страх изменений, ограниченность финансов и позиция руководства. К приоритетным направлениям формирования информационного пространства принятия УР субъектами МСП можно отнести: развитие компетенций сотрудников и усиление роли корпоративных знаний; развитие электронного бизнеса, электронного обмена данными и расширение возможности удаленного принятия управленческих решений на основе организации работы с большими данными; освоение инновационных технологий на основе платформенной интеграции цифровых технологий больших данных и блокчейн.

3. Разработанный научно-методический подход к оценке эффективности цифровизации процесса принятия управленческих решений с учетом выявленных особенностей в малом и среднем предпринимательстве позволяет определить целесообразность внедрения различных цифровых технологий и выбрать наиболее подходящее цифровое решение для внедрения в деятельность конкретной организации. Апробация предложенной методики на ряде предприятий малого бизнеса Республики Башкортостан показала ее работоспособность при незначительных временных и трудовых затратах, а также информативность получаемых результатов и удобность применения в практике работы организаций МСП. Расчет финансово-экономических показателей в результате внедрения цифровых технологий в деятельность торговых предприятий подтвердил экономическую эффективность проектов цифровизации управленческих решений.

4. Предложенная организационно-экономическая модель цифровой технологии принятия управленческих решений в малом и среднем предпринимательстве позволяет ускорить процесс цифровой трансформации предпринимательского бизнеса и обеспечить получение предпринимательского дохода в цифровой экономике на основе использования уникальных возможностей социо-киберфизических систем с учетом развития личностных компетенций предпринимателей.

5. Предложенный подход к выделению этапов и выбору процедур цифровой трансформации бизнеса в малом и среднем предпринимательстве позволяет осуществлять эволюционный переход к цифровым взаимодействиям с учётом финансовых возможностей предприятий и особенностей компетенций предпринимателя и персонала.

IV. ПУБЛИКАЦИИ ПО ТЕМЕ ДИССЕРТАЦИИ

а) публикации в ведущих рецензируемых научных журналах и изданиях, рекомендованных ВАК РФ для публикации результатов диссертаций:

1. Хайруллина, А. Р. Анализ методик управленческого аудита в предпринимательстве / А. Р. Хайруллина, Н. М. Блаженкова // Экономика и предпринимательство. – 2017. – № 10-1(87). – С. 442-446. (0,49 п.л./ 0,29 п.л.).

2. Хайруллина, А. Р. Оценка эффективности управленческих решений в предпринимательстве / А. Р. Хайруллина, Н. М. Блаженкова // Экономика и предпринимательство. – 2018. – № 3(92). – С. 631-635. (0,54 п.л. / 0,34 п.л.)

3. Хайруллина, А. Р. Информационное обеспечение принятия управленческих решений в малом и среднем предпринимательстве в цифровой экономике / А. Р. Хайруллина // Вестник УГНТУ. Наука, образование, экономика. Серия: Экономика. – 2019. – № 4(30). – С. 141-149. – DOI 10.17122/2541-8904-2019-4-30-141-149. (0,70 п.л.).

4. Хайруллина, А. Р. Вопросы эффективности цифровизации управленческих решений в предпринимательстве / А.Р. Хайруллина, Э.С.Гасанов // Вестник УГНТУ. Наука, образование, экономика. Серия экономика. – 2021. – № 2. – С. 78-86 (0,62 / 0,43 п.л.)

5. Хайруллина, А. Р. Цифровая инфраструктура как среда принятия управленческих решений в малом и среднем предпринимательстве [Электронный ресурс] / А.Р. Хайруллина // Электронный научный журнал «Экономика, предпринимательство и право». – 2021. – Том 11. – №5. – doi: [10.18334/ep.11.5.112066](https://doi.org/10.18334/ep.11.5.112066). Режим доступа: <https://1economic.ru/lib/112066> (0,99 п.л.)

б) публикации в журналах, входящих в международные наукометрические базы данных:

6. Хайруллина, А.Р. Система управления электронной очередью в предпринимательстве в цифровой экономике [Электронный ресурс] / А.Р. Хайруллина, Р.В.Хрущев, Е.А.Самарина // Экономические и социальные тренды устойчивого развития современного общества: сб. науч. ст. межд. конф. ICES-2021: Красноярск – Санкт-Петербург. – 2021. – С. 1824-1830 Doi: [10.15405/epsbs.2021.09.02.203](https://doi.org/10.15405/epsbs.2021.09.02.203). Режим доступа: <https://www.europeanproceedings.com/proceedings/EpSBS/volumes/vol116-ices-2021> (0,57 / 0,2 п.л.) (Web of Science)

в) публикации в других изданиях:

7. Блаженкова, Н. М. Понятие, цели и задачи управленческого аудита в организации / Н.М. Блаженкова, А.Р. Хайруллина // Шаг в будущее: научный и

практический опыт развития, научные гипотезы, новизна и апробация результатов исследований в экономике, управлении проектами, педагогике, праве, истории, культурологии, искусствоведении, языкознании, природопользовании, растениеводстве, биологии, зоологии, химии, политологии, психологии, медицине, филологии, философии, социологии, математике, технике, физике, информатике, градостроительстве: матер. междунар. науч.-практ. конф. (Санкт-Петербург, 7-8 мая 2015 г.). – СПб.: Изд-во «КультИнформПресс». – 2015. – С. 27-29 (0,29 п.л. / 0,19 п.л.)

8. Хайруллина, А. Р. Компетенции, как фактор обеспечения эффективности в предпринимательской деятельности в цифровой экономике / А. Р. Хайруллина, Э. С. Гасанов // Актуальные проблемы развития науки: сб. науч. ст. всерос. науч.-практ. конф. (Уфа, 10 февраля 2020 г.). – Уфа: УГНТУ, 2020. – С. 141 – 147 (0,36 п.л. / 0,18 п.л.)

9. Хайруллина, А. Р. Предпосылки и барьеры ускоренной цифровизации управленческих решений в предпринимательстве / А. Р. Хайруллина, Э. С. Гасанов // Наука, технологии, инновации в мире глобальных трансформаций : матер. IX междунар. науч.-практ. конф. В 2-х ч., Ростов-на-Дону, 21 апреля 2021 года. – Ростов-на-Дону: Южный Университет (ИУБиП), ООО "Издательство ВВМ", 2021. – С. 343-348. (0,3 п.л. / 0,17 п.л.)

10. Хайруллина, А. Р. Современный уровень цифровизации управленческой деятельности в предпринимательстве / А. Р. Хайруллина, Э. С. Гасанов // Государство. Бизнес. Общество. Цифровая среда: траектория взаимодействия от теории к практике: сб. науч. ст. междунар. науч.-практ. конф. (Санкт-Петербург, 29-30 апреля 2021 г.). – СПб.: Изд-во СПбГЭУ, 2021 – С. 246-250 (0,39 п.л. / 0,25 п.л.).

11. Хайруллина, А. Р. Особенности принятия управленческих решений в условиях цифровизации деятельности малого и среднего предпринимательства / А. Р. Хайруллина // Заметки ученого : научно-практический журнал. – 2021. – № 6, 2 ч. – С. 119-122. (0,23 п.л.).

12. Хайруллина, А. Р. Понятие и роль процесса принятия управленческих решений в малом и среднем предпринимательстве / А. Р. Хайруллина // Финансы и реальный сектор экономики в современных условиях : сб. ст. междунар. науч.-практ. конф. (Пенза, 15 июня 2021 г.). – Пенза : «Наука и Просвещение», 2021. – С. 121 - 124. (0,31 п.л.).

13. Хайруллина, А. Р. Организационно-экономической модель для принятия управленческих решений в рамках цифровой экономики в малом и среднем предпринимательстве / А. Р. Хайруллина // Молодёжь, наука, образование: актуальные вопросы, достижения и инновации : сб. ст. междунар. науч.-практ. конф. (Пенза, 17 июня 2021 г.). – Пенза : «Наука и Просвещение», 2021. – С. 67 - 70. (0,30 п.л.).