

РОССИЙСКОЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО
Том 19 • Номер 4 • апрель 2018
ISSN 1994-6937
Russian Journal of Entrepreneurship

издательство
Креативная экономика

Влияние личностных детерминант предпринимателей на развитие промышленных организаций малого бизнеса

Пятков А.Н.[1], *Кельчевская Н.Р.*[1]

[1] Уральский федеральный университет им. первого Президента России Б.Н. Ельцина, Высшая школа экономики и менеджмента (ВШЭМ), Екатеринбург, Россия

АННОТАЦИЯ:

Согласно теории подталкивания, любой человек склонен к бездействию по инерции. Эффективное действие возможно посредством положительного подкрепления либо непрямых указаний. Для руководителя предприятия подталкиванием могут выступать его внутренние потребности и предпочтения. На основании проведенного исследования предпринимательской среды малых промышленных предприятий разработана матрица типа предпринимательского поведения, позволяющая классифицировать предрасположенность руководителя к определенной организации деятельности, что в перспективе позволяет определить вектор развития предприятия с учетом внутренних потребностей предпринимателя.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: поведенческая экономика, предприниматель, промышленные организации малого бизнеса.

Impact of personal determinants of entrepreneurs on the development of small business industrial organizations

Pyatkov A.N.[1], *Kelchevskaya N.R.*[1]

[1] The Ural Federal University named after the first President of Russia B. N. Yeltsin, Graduate School of Economics and Management, Russia

Введение

Основоположник экономической науки А. Смит считал, что экономическая деятельность заключается в рыночных отношениях, в которых человек действует в корыстных интересах, т. е. пытается удовлетворить личные потребности. Однако их сумма невольно соответствует интересам общества [14] *(Smit, 2016)*. В свою очередь Й.А. Шумпетер утверждал, что предпринимательство требует творческого подхода, а следовательно, связано с особенностями личности руководителя [17] *(Shumpeter, 2007)*. Д. М. Кейнс в своей работе «Общая теория занятости, процента и денег» доказал, что человеческие потребности в большой степени зависят от субъективных факторов, в частности, психологических особенностей человека [5] *(Keyns, 2007)*. Таким обра-

зом, хозяйственную деятельность необходимо рассматривать с учетом особенностей личности предпринимателя, что особенно актуально для капиталоемких промышленных организаций малого бизнеса, где, в отличие от крупных предприятий, «плоская» организационная структура, а ответственность за результаты, как правило, несет один руководитель-собственник [6] *(Kelchevskaya, Pyatkov, 2016)*.

Обзор литературы

Согласно основам поведенческой экономики, принятие решений индивидом носит весьма субъективный характер. Теория подталкивания дополняет это положение крайней склонностью к бездействию по причине инертности [15, 16, 18] *(Taler, 2018; Taler, Sansteyn, 2017; Thaler, 2016)*. В случае малого бизнеса подталкиванием к эффективному действию выступает симбиоз когнитивных, эмоциональных, социальных факторов предпринимателя с деятельностью, которой он занимается. Таким образом, предрасположенность предпринимателя к определенному взаимодействию с внешней и внутренней средой, тип поведения может выступать в роли положительного подкрепления эффективных действий. Однако для определения направления развития необходимо выявить предрасположенность руководителя к определенной организации деятельности.

Более 10 лет основоположник теории групповых ролей Р. М. Белбин исследовал эффективное построение команд [2–4] *(Belbin, 2009; Belbin, 2004; Belbin, 2003)*. Методика исследования включала в себя проведение длительных бизнес-игр и психологических тестов в коммерческих компаниях. В результате было выделено 9 ролей

ABSTRACT:

According to the push-pull theory of motivation, a person is inclined to inactivity by inertia. Effective action is possible through positive reinforcement or indirect guidance. Internal needs and preferences of the head of the enterprise can be a push for him. On the basis of the conducted research on the entrepreneurial environment of small industrial enterprises, we've developed a matrix of entrepreneurial behavior types, which makes it possible to classify the predisposition of the head to a certain organization of activity, which in the long term allows to determine the direction of enterprise's development taking into account the entrepreneur's internal needs.

KEYWORDS: behavioral economics, entrepreneur, small business industrial organizations

JEL Classification: M11, M13, M21 **Received: 07.02.2018 / Published: 30.04.2018**

© Author(s) / Publication: CREATIVE ECONOMY Publishers
For correspondence: Pyatkov A.N. (anpyatkov88@gmail.com)

CITATION:

Pyatkov A.N., Kelchevskaya N.R. (2018) Vliyanie lichnostnyh determinant predprinimateley na razvitie promyshlennyh organizatsiy malogo biznesa [Impact of personal determinants of entrepreneurs on the development of small business industrial organizations]. Rossiyskoe predprinimatelstvo. 19. (4). – 1099-1112. doi: 10.18334/rp.19.4.38876

человека в команде, которые в свою очередь делятся на 3 подкласса. Каждая роль имеет свои преимущества и недостатки. Также стоит отметить модели управленческих ролей, предложенные Г. Минцбергом. Автор выделяет межличностные, информационные и функциональные группы, которые делятся на определенные роли [9, 10] *(Mintsberg, Kuinn, Goshal, 2001; Mintsberg, Alstrand, Lampel, 2013)*. Указанные теории рассматривают личность человека, зависимость результата от его индивидуальных качеств. Однако предлагаемые модели поведения носят весьма обобщенный характер без учета специфики деятельности и российских реалий предпринимательства. Другим примером классификации поведения предпринимателей может выступать матрица роли руководителей PAEI [1] *(Adizes, 2017*. Согласно данной модели, эффективный управленец должен владеть обширными, иногда даже взаимоисключающими качествами. При этом выделяются четыре функции руководителя: производство (production, P), администрирование (administrating, A), предпринимательство (enterpreneuring, E), интеграция (intergrating, I). Согласно автору, руководители могут выполнять лишь 1–2 функции, на которых строят свой стиль управления. Для эффективного управления предприниматель должен обладать поверхностными знаниями по второстепенным функциям. Если хотя бы одна из функций не выполняется, то в руководстве появляется диспропорция, а следовательно, неправильный менеджмент. Однако, как и роли по Г. Минцбергу и Р. М. Белбину, данная модель имеет обобщающий характер, учитывает лишь личностные факторы человека. В то же время существует достаточно большое количество классификаций предпринимательства по формальным признакам: вид деятельности, назначение организации, организационно-правовая форма, масштабы производства и т. д. [8, 11] *(Lapusta, 2008; Naumov, 2010)*. Однако данные типологии не затрагивают вопрос поведения человека. Классификация с точки зрения социологии предлагает деление, основанное на взаимодействии с обществом: этническое предпринимательство, вынужденное предпринимательство, стили взаимодействия предпринимателя и подчиненных и т. д. Данные виды типологий отражают социальные вопросы, но не затрагивают когнитивные, эмоциональные и прочие факторы, касающиеся предпринимателя. Социология рассматривает предпринимательство как составляющую конкретных культурно-исторических типов [13] *(Radaev, 2005)*. Таким образом, следует заключить, что в настоящее время нет типологии предпринимателей,

ОБ АВТОРАХ:

Пятков Андрей Николаевич, аспирант (anpyatkov88@gmail.com)
Кельчевская Наталья Рэмовна, доктор экономических наук, профессор, заслуженный работник Высшей школы РФ (n.r.kelchevskaya@urfu.ru)

ЦИТИРОВАТЬ СТАТЬЮ:

Пятков А.Н., Кельчевская Н.Р. Влияние личностных детерминант предпринимателей на развитие промышленных организаций малого бизнеса // Российское предпринимательство. – 2018. – Том 19. – № 4. – С. 1099-1112. doi: 10.18334/rp.19.4.38876

учитывающей поведенческие особенности стиля управления в рамках специфики деятельности малых промышленных предприятий.

Методология исследования

С целью разработки типологии предпринимательского поведения было проведено исследование предпринимательской среды малых промышленных предприятий на основе полуструктурированного интервью с руководителями. Необходимые данные были получены в ходе личных встреч, телефонных разговоров и электронной переписки. Вопросы были построены вокруг ключевых аспектов организации: специфики деятельности, личности предпринимателя, внутренней и внешней среды предприятия во временных рамках. Всего в исследовании приняли участие 17 человек. Все респонденты являются руководителями действующих малых промышленных предприятий, в основном специализирующихся на обрабатывающей деятельности. Даты основания компаний варьируются от 1991 года до середины 2000-х. Процесс производства, как правило, цикличный, производство единичное либо мелкосерийное. Численность сотрудников составляет от 20 человек. Организации полностью подпадают под критерии субъектов малого предпринимательства и условия использования упрощенной системы налогообложения. Руководитель и собственник во всех случаях являются одним лицом. Все предприятия – типичные промышленные организации малого бизнеса. Стоит отметить, что данная работа является продолжением исследований с целью разработки теоретических положений и методических рекомендаций по созданию системы контроллинга в промышленных организациях малого бизнеса [6, 7, 12] *(Kelchevskaya, Pyatkov, 2016; Kelchevskaya, Pyatkov, 2017; Pyatkov, Kelchevskaya, 2017).*

Результаты исследования

С целью разработки классификации предпринимательского поведения в ходе исследования была затронута тема взаимосвязи личности руководителя, его личных потребностей и предприятия. На основании ответов на вопросы о поведении в различных обстоятельствах, примеров поведения, знакомых респондентам, было получено описание нескольких типов поведения. В результате анализа и синтеза полученных данных структурированы основные характеристики четырех базовых типов организации руководителем своей деятельности. В *таблице 1* представлены основные сходства и различия между ними. Как отмечают респонденты, предприниматели могут длительное время придерживаться одной модели поведения либо, развиваясь, менять ее. Однако, по мнению руководителей, относительный успех приходит лишь к тем, кто занимается одним и тем же направлением десятилетия и не переключается на другие виды деятельности. Помимо этого большое значение непосредственно имеет возраст руководителя. Если руководителю около тридцати лет, он достаточно активно ищет пути заработка и развития производства. В случае, когда предпринимателю за пятьдесят, он стремится избегать высоких рисков и занимается преимущественно рационализацией и созиданием своего производства.

Таблица 1

Основные характеристики типа предпринимателя

Параметр	№ 1	№ 2	№ 3	№ 4
Ориентация	**Внутренняя среда**		**Внешняя среда**	
Внутренняя среда	Открыт	Открыт	Закрыт	Закрыт
Внешняя среда	Закрыт	Закрыт	Открыт	Открыт
Потребность в руководстве	Высокая	Низкая / Средняя	Средняя	Низкая
Приятие риска	Избегание	Умеренный	Умеренный	Высокий
Оценка своего положения	Высокая	Неудовлетворенность	Высокая	Неудовлетворенность
Потребность в развитии	Слабая	Есть	Слабая	Есть
Источник принятия решений	Опыт	Прогноз	Опыт	Прогноз
Отношение к нововведениям	Закрыт	Открыт	Открыт	Открыт
Склонность к аналитической деятельности	Низкая	Высокая	Средняя / Высокая	Высокая
Цель деятельности	Созидание	Созидание	Конечный проект	Конечный проект
Потребность в контроле	Высокая	Средняя	Средняя	Средняя / Высокая
Приоритетные пути решения проблем	Свои силы	Свои силы	Деловые связи	Деловые связи
Гибкость в решении проблем	Низкая	Низкая / Средняя	Средняя / Высокая	Высокая
Склонность в недобросовестности	Низкая / Средняя	Низкая / Средняя	Высокая	Высокая

Источник: составлено авторами

При анализе полученной информации наблюдался синтез нескольких типов поведения. При этом один из базовых типов всегда является основным, остальные компенсирующими. В результате к 4 базовым типам поведения добавлено 5 комплексных. Рассмотрим их более подробно.

Первый базовый тип характеризуется крайне хозяйственным поведением, которое направлено на правильное с его точки зрения, рациональное ведение производственной деятельности. Данный руководитель полагает свое положение наилучшим из возможных, считает дальнейшее развитие своего предприятия нецелесообразным, не склонен к риску. Все решения принимаются в призме имеющегося опыта, практически закрыт для новых знаний, не склонен к сложной аналитической деятельности. Стремится к тому, чтобы предприятие было идеальным для его восприятия в теку-

щее время (трудовая дисциплина, чистота, качество продукции и т. д.). Как правило такие руководители являются достаточно возрастными – от 40–45 лет, рассчитывают только на свои силы, испытывают удовлетворение от созидания своей деятельностью, закрыты для внешней среды, испытывают большие трудности при необходимости перестраиваться под изменения внешней среды. На основании описания данному типу присвоено условное обозначение «хозяйственник». В большинстве случаев продукция, изготавливаемая на предприятиях под руководством «хозяйственника», является редкой либо уникальной

Второй базовый тип также концентрирует свое внимание на внутренней среде, но предрасположен к развитию своего предприятия. Склонен к аналитической деятельности и умеренному риску. В отличие от «хозяйственника» не уделяет должного внимания рационализации производства, склонен пренебрегать текущими проблемами, полагая их незначительными для достижения поставленных задач. С целью удовлетворения своих амбиций чувствует постоянную потребность в развитии производства и персонала. Пытается самоутвердиться, достигнуть определенного положения за счет совершенствования внутренней среды предприятия, занимаясь, например, снижением затрат, увеличением производительности и т. д. Однако это развитие слабо увязано с реальными потребностями внешней среды. Как правило, к данному типу относятся руководители до 30–40 лет. В основном, предприниматели рассчитывают на свои силы, испытывают удовлетворение от своей деятельности, имеют большие трудности при необходимости перестраиваться под изменения внешней среды. В результате данный тип руководителя получил название «экспериментатор».

Третий тип базового поведения, в отличие от двух предыдущих, относится к внутренней среде как вторичной. Такого руководителя можно охарактеризовать как предпринимателя со сложившимися связями во внешней среде. Данный тип нацелен, в первую очередь, на прибыль, а не на созидание. Посредством имеющихся связей предприниматель ищет наилучшее соотношение в стоимости необходимого производства и дохода. Таким образом, с одной стороны, является наиболее гибким из всех типов; с другой – не расположен к созданию и развитию основного направления деятельности, держится только за счет личностных взаимоотношений с заинтересованными лицами. В связи с предрасположенностью к работе с конечными проектами средства производства, как правило, арендуются либо предприниматель размещает заказы на сторонних предприятиях. К данному типу относятся руководители до 45–50 лет. Типу присвоено наименование «коммерсант».

Четвертый и последний базовый тип характеризуется как предприниматель, занятый в инвестиционной деятельности. Руководитель, склонный к таковой, постоянно находится в поиске идей создания чего-либо потенциально ценного. Стремится либо найти компаньонов и продать проект, либо сам рассматривает проекты для вложений. Вся его деятельность нацелена на получение дивидендов в будущем. У данного типа нет потребности к непосредственному руководству предприятием, он более предра-

сположен к контролю и не хочет вдаваться в мелочи. Такой предприниматель по своей натуре прирожденный стратег. В отличие от «хозяйственника» и «экспериментатора» может участвовать в проектах с повышенным риском, склонен к авантюризму (недобросовестности), работает над конечными проектами, активно ищет связи во внешней среде, как по линии кооперации, так и взаимодействия с государственными и иными институтами поддержки, с целью привлечения инвестиций под проекты. Как правило к данному типу относятся люди от 35 до 55 лет. В более раннем возрасте предприниматель больше предлагает проекты. В случае успешной деятельности по мере взросления в основном рассматривает. На основании полученных данных такой тип поведения получил наименование «проектировщик».

Как было отмечено ранее, руководители базового уровня не встречаются в чистом виде. В связи с агрессивной рыночной средой с целью выживания тот или иной тип перенимает наиболее приемлемые для него черты соседних по матрице классов. «Хозяйственник» может перенять черты «экспериментатора» либо «коммерсанта», а «экспериментатор» объединить в себе «хозяйственника» либо «проектировщика». Таким образом, второй уровень руководителей является комплексным и сочетает нескольких типов базового уровня. Для удобства визуального восприятия основные типы предпринимателей сведены в матрицу. На *рисунке 1* выделено несколько уровней по типам поведения. Первый, или базовый, указан непосредственно в квадрантах матрицы. Второй уровень показывает комплексные типы, которые объединяют в себе несколько базовых.

Первый комплексный тип является сочетанием «хозяйственника» и «коммерсанта». Как и «хозяйственник», руководитель является перфекционистом внутренней среды, но уже предрасположен к умеренному риску. Однако в отличие от «экспериментатора» не склонен к развитию технологий и персонала. Как правило, данный тип занимает узкие сегменты рынка, где выгодно отличается от потенциальных конкурентов, что, посредством устоявшихся связей с заинтересованными лицами позволяет предпринимателю иметь условно-постоянную долю своего рынка. Руководитель такого типа не склонен к сложной аналитической деятельности, но открыт для новых знаний, все предпринимательские решения строятся на основании имеющегося опыта и интуиции, очень дорожит своей репутацией. Выпускаемая продукция является рядовой, неуникальной. Предприятия такого рода держатся на наработанной базе: сложившихся связях, инерции клиентов, самодостаточном производстве и т. д. В результате данный тип получил наименование «практик».

Второй комплексный тип можно охарактеризовать, как изобретателя, новатора. Как и «проектировщик», он находит некий потенциально очень ценный проект, но стремится реализовать его самостоятельно. Предприниматель ищет пути заработка не в продаже идеи или конечного проекта, а в ее реализации посредством организации собственного производства. Он надеется получить сверхприбыль единолично. Его внимание как «экспериментатора» и «проектировщика» обращено в будущее, а не в

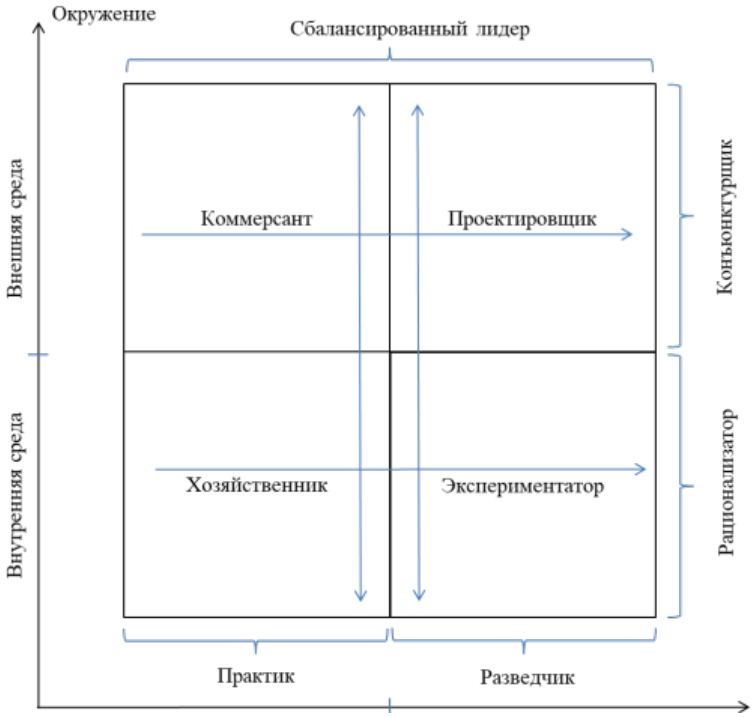


Рисунок 1. Матрица: тип предпринимателя
Источник: составлено авторами

настоящее. В связи с чем начинают появляться и нарастать текущие проблемы, которые, если предприниматель не изменит модель поведения либо не реализует задуманного, перерастают в неразрешимые. Данный руководитель склонен к сложной аналитической деятельности и высокому уровню риска, открыт для новых знаний, решения принимаются на основе анализа, прогнозов и интуиции, собственный опыт зачастую пренебрегается. Такой тип можно назвать тайным лидером в связи с тем, что в случае успеха своей задумки, он показывает резкий рост, в случае же неудачи либо нехватки ресурсов о нем не узнает никто. На основании приведенной информации данному типу присвоено наименование «разведчик».

Третий комплексный тип объединяет черты «хозяйственника» и «экспериментатора», т. е. закрыт для внешней среды, но в отличие от них уделяет гораздо больше внимания внутренней среде. Данный руководитель склонен к умеренной аналитической деятельности, особое внимание уделяет как идеальному текущему состоянию производства, так и развитию технологий и персонала. Предрасположен к умеренному риску, принимает решения на основании опыта, интуиции и желаемого направления

развития своего производства. Такой тип руководителя стремится к смежной диверсификации и дифференциации своей основной деятельности. Однако необходимость развития в определенном направлении не подкреплена взаимодействием с внешней средой и строится только на субъективных убеждениях. Изменения внешней среды по большей части неожиданные и могут привести к критическим проблемам. Как и в случае с «хозяйственником», склонен к производству редкой либо уникальной продукции. На основании приведенной информации данный тип получил наименование «рационализатор».

Четвертый комплексный тип опирается на связи с заинтересованными людьми с целью разработки своих проектов либо участия в чужих. В отличие от «проектировщика» имеет каналы продаж и создает проекты именно под них. Как и снабженец у Р. М. Белбина, в основном использует чужие идеи. Может организовать временное показательное производство либо его зачатки, с целью рекламы идеи. Создание собственного производства и тем более его развитие не является главной целью предпринимателя, внутренняя среда глубоко вторична. Склонен к сложной аналитической деятельности, высокому риску, недобросовестности, открыт новым знаниям, очень коммуникабелен, высоко ценит свою репутацию. Принимает решения на основании опыта и прогноза развития внешней среды, по принципу соотношения время-деньги. Предприниматель избегает привлечения собственных средств, пытаясь продать и запустить проект на средства инвесторов. Данный тип руководителя как «коммерсант» и «проектировщик» занимается лишь конечными проектами и не склонен к ведению определенного вида деятельности. В связи с чем типу присвоено наименование «конъюнктурщик».

Миграция указанных классов зависит от индивидуальных качеств предпринимателя. «Хозяйственник» может стать как «рационализатором», так и «практиком». Затем, исходя из потребностей, он может пренебречь существующим производством и из «практика» стать «конъюнктурщиком» либо из «рационализатора» «разведчиком». Однако может возникнуть ситуация, когда лидер второго уровня не удовлетворен своим положением, но и отказываться от существующей модели не намерен. Таким образом, он будет стремиться объединить не два стиля поведения, а более. Однако слияние трех типов поведения не ведет к равновесию модели поведения, т. к. последняя будет достаточно несбалансированной. В действительности здесь может быть лишь три сочетания, рассмотрим их. Первым является слияние квадрантов «хозяйственника», «экспериментатора» и «проектировщика», следовательно, данная модель состоит из «рационализатора» и «разведчика», где «экспериментатор является общей точкой соприкосновения. Однако модели поведения «хозяйственника» и «проектировщика» являются диаметрально противоположными. Для объединения им не хватает связи в плане опыта руководства производства и взаимодействия с внешней средой. Мостом между ними может выступать квадрант «коммерсанта», но его здесь нет. Сочетание квадрантов «хозяйственника», «коммерсанта» и «проектировщика»

также вызывает логическое противоречие. Маловероятным является то, что предприниматель, не обладающий гибкостью производства и желанием развивать его, как «экспериментатор», способен создавать неординарные проекты с целью их продажи. Если же рассмотреть «коммерсанта», «проектировщика» и «экспериментатора», становится непонятным, зачем руководителю развивать собственное производство, когда его основной деятельностью является продажа конечных проектов заинтересованным лицам. Таким образом, необходимо заключить, что при развитии модели поведения второго уровня предприниматель перейдет к третьему уровню и объединит в себе все четыре квадранта. В связи с тем, что предприниматель пытается сбалансировать третий квадрант поведения четвертым, данный тип руководителя назван «сбалансированный лидер». Он объединяет в себе основные черты всех четырех квадрантов, но с определенной спецификой. Данный тип имеет колоссальный опыт работы с внутренней и внешней средой предприятия, способен качественно оценить проблему, сделать прогноз развития событий, склонен к умеренному риску, открыт для знаний, использует наработанные аналитические методы. Его внимание одинаково обращено как на внешнюю, так и на внутреннюю среду предприятия. Сбалансированный лидер занимается постоянным совершенствованием своего производств, открыт для инноваций. В то же время данное развитие жестко согласуется как с текущим взаимодействием с внешней средой, так и с прогнозом по его развитию. Данный тип руководителя склонен к реализации постоянного потока проектов вокруг своей основной деятельности, для чего взаимодействует как с заинтересованными лицами, так и привлекает иных контрагентов для создания стратегических альянсов. Занимается как стратегическими проектами с большими временными горизонтами, так и реализацией краткосрочных конечных проектов с партнерами или без них. В связи с высоким уровнем своего развития как предпринимателя большое внимание уделяет имиджу и репутации. Организации под руководством сбалансированных лидеров достаточно гибки, здесь наблюдается стремительное развитие и рост. Они априори не являются субъектами малого предпринимательства. Стоит отметить, что, несмотря на название, основным типом поведения у такого лидера может быть лишь один из базовых, остальные носят компенсаторный характер.

Заключение

В ходе исследования выявлены основные типы поведения предпринимателей, от которых напрямую зависят система управления и направление развития предприятий. Разработана матрица классификации поведенческого типа предпринимателя, открывающая новые перспективы дальнейшего исследования. В основу матрицы заложены 4 базовых и 5 комплексных стилей руководства, которые включают особенности поведения при управлении малыми промышленными предприятиями. С целью дальнейшей работы по созданию системы контроллинга в промышленных организациях малого бизнеса полученные результаты указали на необходимость решения следую-

щей задачи: разработать методику, позволяющую определить дорожную карту развития предприятия, с учетом типа предпринимателя, внешней и внутренней среды, а также специфики деятельности.

ИСТОЧНИКИ:

1. Адизес И.К. Как понять свой стиль управления и эффективно общаться с носителями иных стилей. – Москва: Альпина Паблишер, 2017.
2. Белбин Р.М. Команды менеджеров. Как объяснить их успех или неудачу. – Москва: Кивитс, 2009.
3. Белбин Р.М. Работать надо по-другому. – Москва: Гиппо, 2004.
4. Белбин Р.М. Типы ролей в командах менеджеров. – Москва: Гиппо, 2003.
5. Кейнс Д.М. Общая теория занятости, процента и денег. Избранное. – Москва: Эксмо, 2007.
6. Кельчевская Н.Р. Пятков А.Н. Специфика деятельности малых промышленных организаций в рамках государственного регулирования // Экономика и менеджмент систем управления, 2016. – № 3.2.
7. Кельчевская Н.Р. Пятков А.Н. Стратегический контроллинг как подход к управлению в условиях неопределенности // Экономика: теория и практика, 2017. – № 1(45).
8. Лапуста М.Г. Предпринимательство: Учебник. – Москва: ИНФРА-М, 2008.
9. Минцберг Г., Куинн Д.Б., Гошал С. Стратегический процесс / Пер. с англ. под ред. Ю.Н. Каптуревского. – Санкт-Петербург: Питер, 2001.
10. Минцберг Г., Альстранд Б., Лампель Ж. Стратегическое сафари: экскурсия по дебрям стратегического менеджмента. – Москва: Альпина Паблишер, 2013.
11. Наумов В.Н. Организация предпринимательства: Учебное пособие. – Санкт-Петербург: Питер, 2010.
12. Пятков А.Н., Кельчевская Н.Р. Контроллинг как система повышения результативности промышленных организаций малого бизнеса // Экономика и предпринимательство, 2017. – № 6(83).
13. Радаев В.В. Экономическая социология: Учебное пособие для вузов. – Москва: ГУ ВШЭ, 2005.
14. Смит А. Исследование о природе и причинах богатства народов. – Москва: Эксмо, 2016..
15. Талер Р. Новая поведенческая экономика. Почему люди нарушают правила традиционной экономики. / пер. с англ. А. Прохорова; науч. ред. Л. Ивахненко. – Москва: Эксмо, 2018. – 384 с.
16. Талер Р., Санстейн К. Nudge. Архитектура выбора. Как улучшить наши решения о здоровье, благосостоянии и счастье / Пер. с англ. Е. Петровой; науч. ред. С. Щербаков. – Москва: Манн, Иванов и Фербер, 2017.
17. Шумпетер Й.А. Теория экономического развития. Капитализм, социализм и демократия. – Москва: Эксмо, 2007.

18. Thaler R.H. Behavioral economics: Past, present, and future // American Economic Review, 2016. – № 7.

REFERENCES:

Adizes I.K. (2017). Kak ponyat svoy stil upravleniya i effektivno obschatsya s nositelyami inyh stiley [How to understand your management style and communicate effectively with managers with other management styles] Moscow: Alpina Pablisher. (in Russian).

Belbin R.M. (2003). Tipy roley v komandakh menedzherov [Types of roles in management teams] Moscow: Gippo. (in Russian).

Belbin R.M. (2004). Rabotat nado po-drugomu [Work must be done differently] Moscow: Gippo. (in Russian).

Belbin R.M. (2009). Komandy menedzherov. Kak obyasnit ikh uspekh ili neudachu [Teams of managers. How to explain their success or failure] Moscow: Kivits. (in Russian).

Kelchevskaya N.R. Pyatkov A.N. (2016). Spetsifika deyatelnosti malyh promyshlennyh organizatsiy v ramkakh gosudarstvennogo regulirovaniya [Specificity of activity of small industrial organizations within the framework of state regulation]. Economics and management of management systems. 21 (3.2). (in Russian).

Kelchevskaya N.R. Pyatkov A.N. (2017). Strategicheskiy kontrolling kak podkhod k upravleniyu v usloviyakh neopredelennosti [Strategic controlling as an approach to management under conditions of uncertainty].Ekonomika: teoriya i praktika. (1(45)). (in Russian).

Keyns D.M. (2007). Obschaya teoriya zanyatosti, protsenta i deneg [The General Theory of Employment, Interest, and Money] Moscow: EKSMO. (in Russian).

Lapusta M.G. (2008). Predprinimatelstvo [Entrepreneurship] Moscow: Infra-M. (in Russian).

Mintsberg G., Alstrand B., Lampel Zh. (2013). Strategicheskoe safari: ekskursiya po debryam strategicheskogo menedzhmenta [Strategy Safari: A Guided Tour Through The Wilds of Strategic Management] Moscow: Alpina Pablisher. (in Russian).

Mintsberg G., Kuinn D.B., Goshal S. (2001). Strategicheskiy protsess [Strategic process] Saint Petersburg: Piter. (in Russian).

Naumov V.N. (2010). Organizatsiya predprinimatelstva [Organization of business] Saint Petersburg: Piter. (in Russian).

Pyatkov A.N., Kelchevskaya N.R. (2017). Kontrolling kak sistema povysheniya rezultativnosti promyshlennyh organizatsiy malogo biznesa [Controlling as the system improve the efficiency of industrial small businesses]. Journal of Economy and Entrepreneurship. (6(83)). (in Russian).

Radaev V.V. (2005). Ekonomicheskaya sotsiologiya [Economic sociology] Moscow: GU VShE. (in Russian).
Shumpeter Y.A. (2007). Teoriya ekonomicheskogo razvitiya. Kapitalizm, sotsializm i demokratiya [The theory of economic development. Capitalism, Socialism and Democracy] Moscow: EKSMO. (in Russian).
Smit A. (2016). Issledovanie o prirode i prichinakh bogatstva narodov [An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations] Moscow: EKSMO. (in Russian).
Taler R. (2018). Novaya povedencheskaya ekonomika. Pochemu lyudi narushayut pravila traditsionnoy ekonomiki [New behavioral economics. Why do people violate the rules of traditional economy] Moscow: EKSMO. (in Russian).
Taler R., Sansteyn K. (2017). Nudge. Arkhitektura vybora. Kak uluchshit nashi resheniya o zdorove, blagosostoyanii i schaste [Nudge: Improving Decisions About Health, Wealth and Happiness] Moscow: Mann, Ivanov i Ferber. (in Russian).
Thaler R.H. (2016). Behavioral economics: Past, present, and future American Economic Review. 106 (7)..