

# РАЗВИТИЕ МАЛЫХ И СРЕДНИХ ОРГАНИЗАЦИЙ ПРИ ОГРАНИЧЕННЫХ ИНВЕСТИЦИОННЫХ РЕСУРСАХ



УДК 658.155



**Борис Гусаков,**  
профессор кафедры менеджмента  
Белорусского национального  
технического университета,  
доктор экономических наук,  
профессор



**Анна Сотникова,**  
соискатель кафедры  
менеджмента Белорусского  
национального технического  
университета

**Б**лагосостояние страны во многом зависит от уровня активности малых и средних организаций (МСО). Их вклад в ВВП Беларуси, в соответствии с Национальной стратегией устойчивого социально-экономического развития, планируется увеличить с 21,6% в 2019 г. до 50% в 2030 г. Данный сектор экономики достаточно мобилен, легко адаптируется к часто изменяющейся рыночной конъюнктуре, обеспечивает создание новых рабочих мест. В то же время эти организации по своей природе финансово неустойчивы.

Проблемами, сдерживающими развитие МСО, являются дефицит инвестиционных ресурсов и недостаточная экономическая подготовка начинающих предпринимателей. Это обуславливает два фактора, сдерживающих предпринимательскую инициативу. Во-пер-

вых, на старте своей деятельности малые и средние организации не имеют ликвидного обеспечения или оно недостаточно для получения банковского кредита, что существенно снижает их активность. Основным источником инвестиций в начальный период выступают вклады учредителей, а для развития в обозримой перспективе – прибыль. Во-вторых, для МСО характерен высокий уровень риска. Согласно статистике, в первый год даже при благоприятных условиях, созданных в США, закрываются 60%, а в Республике Беларусь более трех лет функционируют только 20% таких предприятий. Выявлено, что часто начинающие предприниматели не имеют знаний и опыта ведения бизнеса и совершают типичные ошибки, которые приводят к краху бизнеса. Зафиксировано пять самых опасных проявлений некомпетентности:

- отказ от регулярного учета доходов и расходов;
- неполное привлечение активов для получения прибыли;
- неверная оценка масштабов сбыта продукции;
- непосильные кредиты, стимулирующие банкротство;
- неумение рассчитать чистую прибыль и чистый доход и понять функции этих факторов.

На постсоветском пространстве широко используются традиционные понятия «прибыль» и «амортизация».

Основные свойства и связи первой определил К. Маркс: «...известную сумму стоимости пускают в оборот, чтобы извлечь из него большую сумму стоимости. Это превышение или избыток стоимости я назвал прибавочной стоимостью» [1]. Особо подчеркивается, что прибыль – составная и большая часть прибавочной стоимости, а меньшая ее доля – плата за труд. Эта же мысль звучит и в другом тексте: «Прибыль для нас прежде всего лишь другое название или другая категория для прибавочной стоимости» [2], где указывается на возможность использования прибыли как части прибавочной стоимости для развития предпринимательства. Маркс утверждал, что «накопление, превращение прибавочной стоимости в капитал, по своему реальному содержанию есть процесс воспроизводства в расширенном масштабе, независимо от того, выражается ли такое расширение экстенсивно, путем строительства новых фабрик в дополнение к старым, или интенсивно, путем увеличения масштаба производства на данном предприятии» [1]. Эти положения послужили основой для формирова-

ния общего и частного понятия «прибыль» с позиции предпринимательской деятельности. Согласно общему представлению прибыль – это прирост стоимости активов собственника при их использовании в предпринимательской деятельности или предоставлении для использования на основании договора.

Амортизация – это система накопления финансовых ресурсов, компенсирующая физический и моральный износ долгосрочных активов, что делает организацию неумирной, поскольку если оборудование или здание изнашивается, то для его воспроизводства накоплены финансовые ресурсы, и производственный процесс не прекратится.

Прибыль и амортизация в совокупности составляют чистый доход, который может быть направлен на развитие предприятия.

Совокупность факторов, отражающих свойства и связи прибыли и амортизации, использована при формировании модели стратегического развития (ориентирования) малых и средних организаций. Она включает три части, предусматривающие их стабильный рост с учетом динамичности внешней и внутренней среды предпринимательской деятельности: выбор стратегии компании и пропорций распределения и применения прибыли; формирование и оптимизацию программы развития; контролинг ее параметров. Модель стратегического развития организации представлена на рис. 1.

Возможны три варианта стратегии: стабильного развития, ускоренного и антикризисного. Выбор зависит от потенциала организации, который

определяется по интегральному показателю, рассчитанному с использованием 18 стандартных технико-экономических параметров, объединяемых в 3 агрегата: финансово-экономический, включающий индикаторы ликвидности; рыночный, характеризующий рыночную долю малой или средней организации в радиусе удобной доступности для потенциальных клиентов; трудовой и материально-технический, представляющий численность предприятия и стоимость активов [1]. Интегральный показатель рассчитывается по формуле (1):

$$I_{CP} = \frac{\sum D_i}{i} = \frac{\sum k_{ix}/k_{im}}{i}, \quad (1)$$

где  $I_{CP}$  – интегральный показатель по выбору стратегии развития организации;  $\sum D_i$  – сумма показателей перспективности анализируемой организации;  $i$  – количество показателей перспективности;  $k_{ix}$  –  $i$ -тый показатель организации;  $k_{im}$  – максимальное значение  $i$ -того показателя в выборке компаний, имеющих темп развития выше среднеотраслевого.

Интегральный показатель является величиной положительной, его максимальное значение равно единице, минимальное – 0,1. Установлены диапазоны допустимых значений для стратегий стабильного развития, ускоренного развития, выживания и их качественные характеристики.

Для первой стратегии диапазон определен как среднее значение интегрального показателя репрезентативной выборки плюс-минус доверительный интервал

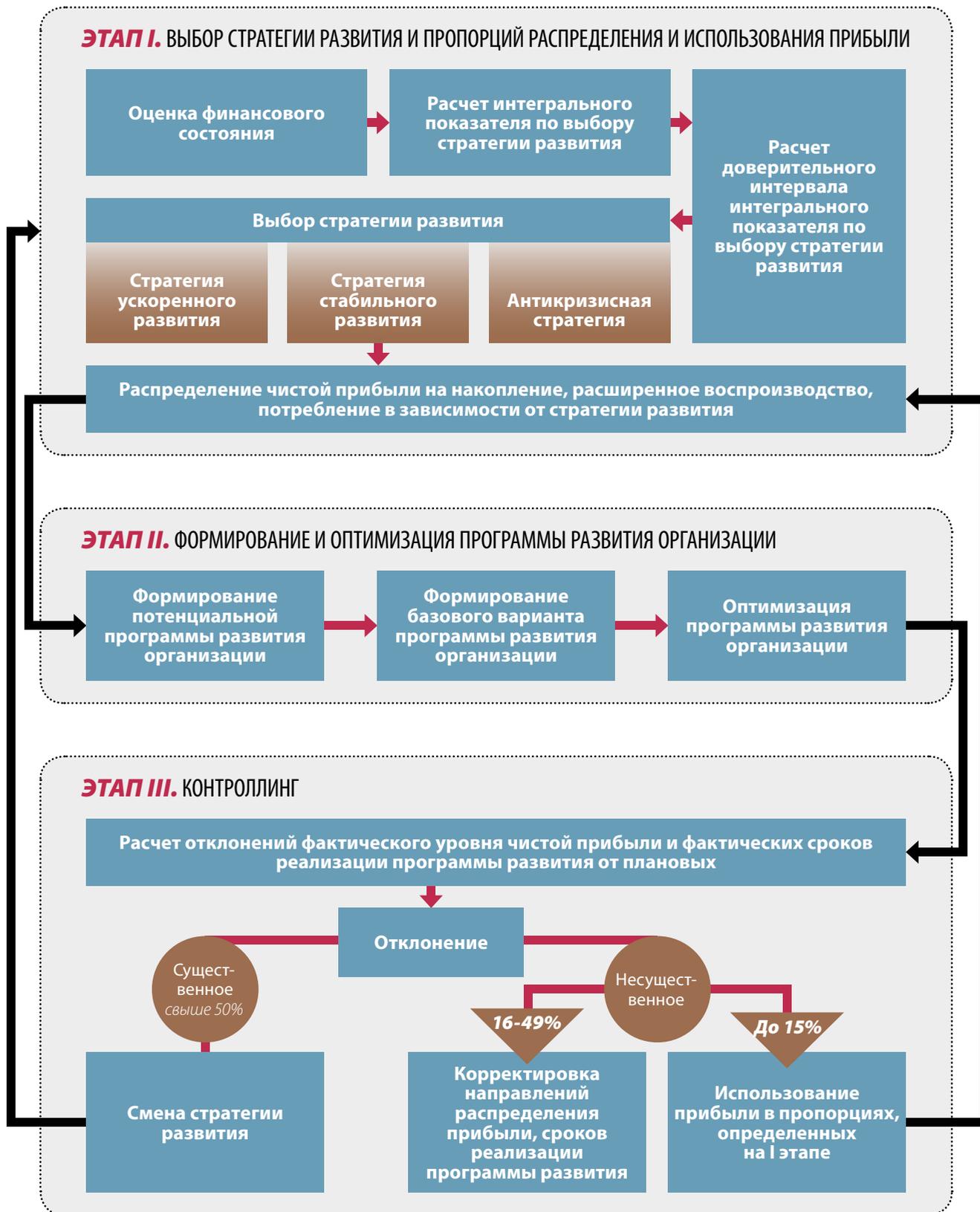


Рис. 1. Модель стратегического развития организации

ее значений. Соответственно, большие величины показателя соответствуют стратегии ускоренного развития, меньшие – стратегии выживания.

Стратегия ускоренного развития подходит организациям, имеющим интегральный показатель в верхнем диапазоне, что соответствует наличию значительных собственных финансовых ресурсов и возможности привлечения кредита, обеспечивает темп роста активов выше среднеотраслевого. Стратегия стабильного развития используется при ограниченных инвестиционных ресурсах, стабильных уровнях объемов производства и показателях финансовой устойчивости, близких к среднеотраслевым. Антикризисная стратегия рекомендована предприятиям с низкой перспективностью по более 30% частных показателей, прежде всего по финансовой устойчивости.

При выборе стабильной или ускоренной стратегии формируется стратегическая программа развития малой или средней организации. Она включает реализацию первого мероприятия за счет собственных инвестиционных ресурсов и последовательное выполнение последующих независимых мероприятий по мере накопления финансов за счет чистого дохода или чистого дохода и доступного кредита. При этом средства амортизационного фонда только воспроизводят стоимость изношенных долгосрочных активов, а прибыль увеличивает активы организации. Скорость осуществления программы зависит от умения предпринимателей использовать методы проектного управления.

Оптимальная программа включает несколько этапов.

*На первом необходимы маркетинговое исследование рынка и анализ возможных мероприятий по развитию организации. Методом экспертных оценок отсеиваются те из них, которые не могут быть реализованы по финансовым, техническим и кадровым возможностям компании даже в стратегический период 5–10 лет.*

*На втором этапе формируется базовая программа, включающая мероприятия, которые могут быть выполнены. По каждому из них составляется индивидуальный бизнес-план.*

*На третьем этапе определяются приоритеты очередности осуществления мероприятий, без которых работа организации невозможна или существенно затруднена. Например, при создании придорожного комплекса первый (высший) технологический приоритет имеет бензозаправка. Трудно представить, что водитель фуры остановится на ночлег, если не будет уверен, что может заправиться бензином, чтобы продолжать движение утром. Вторым приоритетом у мероприятий с коротким периодом возврата инвестиций, третий – с большим сроком. Четвертым приоритетом связи используется, если необходимо по экономическим соображениям одновременное окончание реализации двух или нескольких мероприятий, что особо актуально для инфраструктурных проектов.*

*На четвертом этапе выполняется первая оптимизация программы развития. Мероприятия располагаются в последовательности, соответствующей их приоритетам. Те из них, которые объединены приоритетом связи, размещаются таким образом, чтобы обеспечить их*

завершение одновременно как комплексный процесс с длительным периодом возврата инвестиций. Первая оптимизация имеет существенный недостаток: она не учитывает период накопления ресурсов для очередного мероприятия. Финансирование первого мероприятия программы осуществляется на стартовой точке ее реализации, поскольку по условию начальные финансовые ресурсы для инвестиционной деятельности должны иметься у собственников организации. Последующие мероприятия финансируются за счет чистого дохода от работающих объектов и, по возможности, кредита. При перестановке очередности мероприятий будут изменяться величины: денежные потоки и потребность в инвестициях на очередное мероприятие. Соответственно, замена очередности мероприятий может как ускорить, так и замедлить период реализации инвестиционной программы [5–7].

*На пятом этапе проводится вторая оптимизация программы развития, при которой используется метод комбинаторики, включающий последовательную перестановку очередности реализации мероприятий второго, а затем третьего приоритетов. После каждой из них рассчитывается среднегеометрический темп роста активов организации, названный коэффициентом инновационного менеджмента. Оптимальному варианту стратегического развития соответствует такая последовательность мероприятий, которая обеспечивает максимальное значение данного коэффициента. Показатель предложен авторами статьи как характеризующий*

инновационный управленческий процесс. Название присвоено исходя из сущности технических инноваций, под которыми подразумеваются новые или значительно улучшенные продукты или способы производства, созданные с использованием современных научных знаний, имеющие улучшенные технические характеристики и обеспечивающие повышенную добавленную стоимость.

В нашем случае имеет место новый процесс менеджмента, предоставляющий возможность сократить период реализации программы развития и создать дополнительную добавленную стоимость, кото-

рую обеспечит доход, полученный раньше и поэтому обладающий большей ценностью.

Коэффициент инновационного менеджмента, характеризующий темп роста активов, определяется по формуле:

$$IMRR = \sqrt[T]{\frac{Cash + \sum_{i=0}^n P_i}{PVI}} - 1, \quad (2)$$

где  $IMRR$  – коэффициент инновационного менеджмента;  
 $T$  – срок реализации программы развития организации, лет;  
 $Cash$  – неиспользованные денежные средства на момент завершения программы, обеспеченные потоком незадействованного чистого дохода от ранее

введенных работающих объектов в период реализации последнего мероприятия, руб.;  
 $\sum P_i$  – рыночная стоимость объектов, созданных за счет реализации мероприятий программы развития на момент ее завершения, руб.;  
 $n$  – количество таких объектов, шт.;  
 $PVI$  – сумма дисконтированных инвестиций собственника, руб.

Динамика стоимости активов организации в стратегической программе с тремя мероприятиями показана на рис. 2. В начальный период имеются финансовые ресурсы, при завершении программы – три объекта по рыночной стоимости и наличность, накопленная

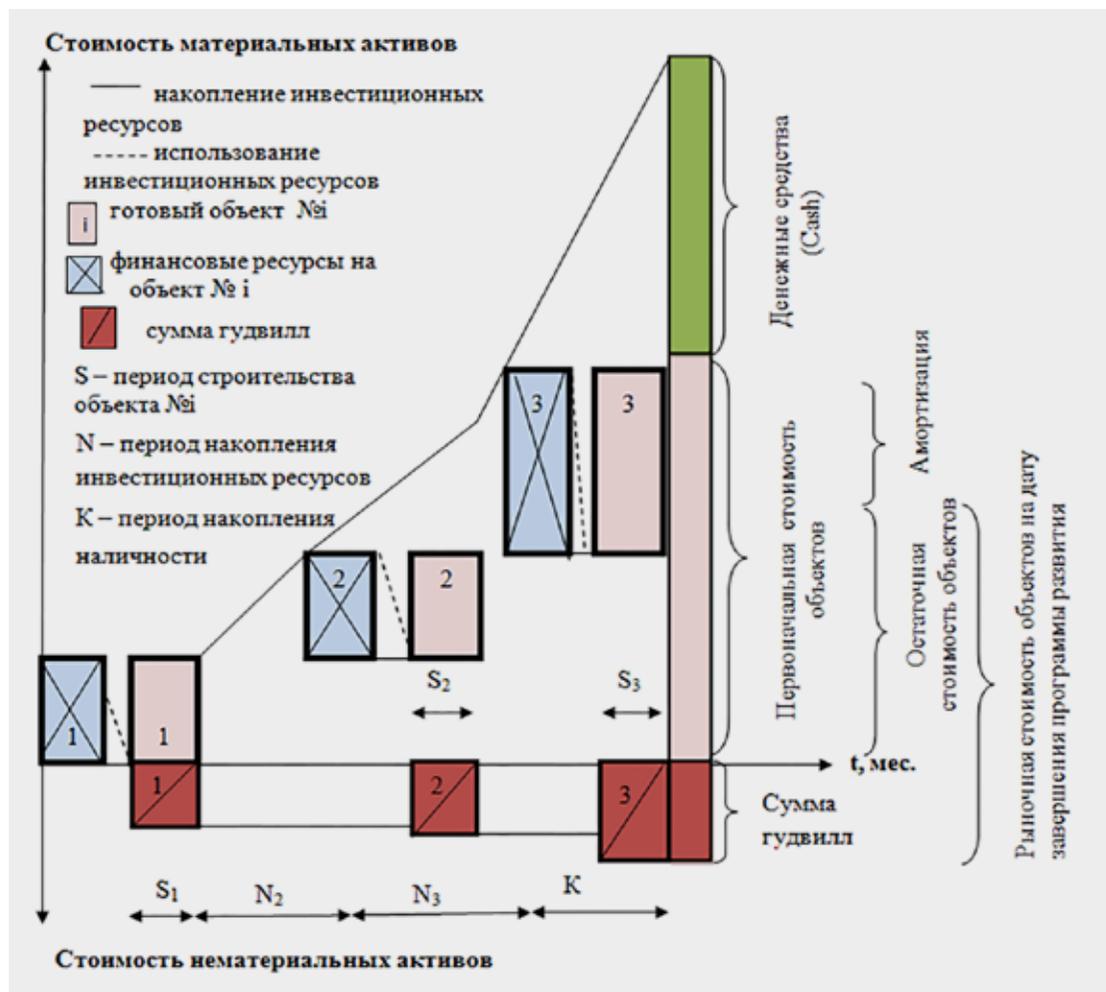


Рис. 2. Схема реализации программы развития организации (на примере 3 объектов)

в период реализации последнего, третьего мероприятия.

Рыночную стоимость объектов программы развития на дату ее завершения предлагается определять методом доходности. Необходимо учитывать, что они будут запускаться в эксплуатацию в порядке очередности и иметь разный период эксплуатации. Соответственно, рыночная стоимость каждого объекта должна устанавливаться индивидуально. Она будет складываться из остаточной стоимости объекта и гудвилл. Упрощенно гудвилл исчисляется как капитализированная экономическая прибыль по формуле:

$$Pi = Coi + Pgi = Co + \frac{Pg}{\frac{1}{t_g} + Ek}, \quad (3)$$

где  $Pi$  – рыночная стоимость  $i$ -того объекта на дату завершения программы развития;  $Co$  – его остаточная стоимость;  $Pg$  – стоимость гудвилл;  $Pgi$  – экономическая прибыль объекта (прибыль гудвилл);  $t_g$  – срок службы гудвилл, лет (в расчетах принимается равным 5 лет);  $Ek$  – относительная величина ставки платы за кредит.

Эффективность инвестиций оценивают с помощью двух показателей – общего и частного индексов инновационного менеджмента.

Первый показывает, во сколько раз темп роста активов, привлеченных для программы развития, выше ставки платы за кредит. Программа эффективна, если индекс больше единицы. Его расчет выполняется по формуле:

$$FL_{общ} = \frac{IMRR}{Ek}, \quad (4)$$

где  $FL_{общ}$  – общий индекс инновационного менеджмента;

$IMRR$  – коэффициент инновационного менеджмента;

$Ek$  – ставка платы за кредит в десятичном виде.

Частный индекс инновационного менеджмента характеризует, во сколько раз темп роста активов в принятой программе выше, чем в варианте с минимальным значением коэффициента инновационного менеджмента. Расчет выполняется по формуле:

$$FL_{частн} = \frac{IMRRi}{IMRRmin}, \quad (5)$$

где  $FL_{частн}$  – частный индекс инновационного менеджмента;  $IMRRi$  – коэффициент инновационного менеджмента  $i$ -того варианта программы развития организации;  $IMRRmin$  – минимальный коэффициент инновационного менеджмента в программе.

В процессе ее реализации, после завершения очередного мероприятия, осуществляется контроллинг выполнения стратегического плана по времени и прибыли. При отклонении их фактического уровня от намеченных показателей предусмотрены следующие решения: переход на дру-

гую стратегию развития, дифференцированный подход к корректировке прибыли. Если фактическая величина последней снизилась в результате изменения конъюнктуры рынка, то ее масса по защищенным направлениям – на развитие организации и поощрение сотрудников – не изменится, по остальным назначениям уменьшается при сохранении пропорций распределения. Если падение связано с внутренними факторами, то прибыль используется в ранее определенных пропорциях.

Стратегические программы развития малых и средних организаций являются важным элементом проектного управления в предпринимательской деятельности. Их разработка и реализация позволяют рассматривать долгосрочные перспективы деятельности предприятия в формализованном виде. Кроме того, появляется возможность оценить потенциал компании на стартовой точке стратегии и контролировать качество менеджмента путем сравнения текущих и долгосрочных фактических и плановых показателей. ■

#### СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Маркс К. Капитал. Критика политической экономии / Сочинения: в 50 т. / К. Маркс, Ф. Энгельс. – 2-е изд. – Т. 25, ч. 2; Т. 3, кн. 3: Процесс капиталистического производства, взятый в целом. – М., 1962.
2. Маркс К. Заработная плата, цена и прибыль / Сочинения: в 50 т. / К. Маркс, Ф. Энгельс. – 2-е изд. – Т. 16. – М., 1962.
3. Б.И. Гусаков. Оптимизация программы развития бизнеса / Б.И. Гусаков, А.В. Сотникова // Вестник университета. 2018. №12. С. 10–14.
4. А.Ю. Царикаев. Процесс формирования стратегии развития промышленных предприятий / А.Ю. Царикаев // Бизнес в законе. 2011. №4. С. 222–224.
5. Бирман Г., Шмида С. Экономический анализ инвестиционных проектов / пер. с англ.; под ред Л.П. Бельх. – М., 1997.
6. Бромвич М. Анализ экономической эффективности капиталовложений: пер. с англ. – М., 1996.
7. Б.И. Гусаков. Поиски стратегии для белорусской экономики / Б.И. Гусаков // Главный экономист. 2015. №10. С. 65–73.



[http://innosfera.by/2021/10/innovation\\_management](http://innosfera.by/2021/10/innovation_management)