

В. Бариленко,

д.э.н., профессор, зав. кафедрой
экономического анализа,
Финансовый университет
при Правительстве РФ,

В. Бердников,

к.э.н., доцент кафедры
экономического анализа,
Финансовый университет
при Правительстве РФ,

О. Гавель,

PhD, старший преподаватель
кафедры экономического анализа,
Финансовый университет
при Правительстве РФ,

Ч. Керимова,

к.э.н., старший преподаватель
кафедры экономического анализа,
Финансовый университет
при Правительстве РФ

Аналитические инструменты разработки и мониторинга перспективных бизнес-моделей компаний малого и среднего бизнеса¹

Аннотация: в статье изложена система взглядов на бизнес-модель как аналитический элемент реализации стратегии развития фирмы, ориентированной на учет интересов различных групп стейкхолдеров. Выявлены принципиальные различия и условия успешного применения бизнес-модели, ориентированной на эволюционные изменения в бизнес-процессах, и модели открытых инноваций. Показаны роль и значение разработки и реализации конкурентоспособной бизнес-модели для создания добавленной стоимости. Определено значение инструментов бизнес-анализа в бизнес-моделировании, а также перспективы использования современных информационно-консультационных технологий для широкого распространения лучших практик бизнеса и конкурентоспособных бизнес-моделей.

Ключевые слова: бизнес-модель; малый бизнес; бизнес-анализ; рефлексивный мониторинг; ключевые индикаторы эффективности; результативность; система государственной поддержки; риск-ориентированная стратегия развития; информационно-консультационные службы.

Annotation: the article reviews the frame of reference considering a business model to be an analytical element of the company development strategy implementation. This strategy focuses on respecting interests of different stakeholders» groups. Fundamental differences between a business model oriented on evolutionary changes in business processes and the open innovation model and conditions for their successful use are found out. The article shows the role and the significance of developing and implementation of a commercially viable business model for added value creation. It also defines the importance of business analysis instruments in business modelling and prospects of hotline technologies in ever-growing use of the best business practices and commercially viable business-models.

Keywords: business model; small business; business analysis; reflexive monitoring; key indicators of efficiency; productivity; state support system; risk-oriented development strategy; hotline services.

Стратегия развития отечественной экономики, разработанная Министерством экономического развития Российской Федерации на период до 2020 года, предполагает курс на её модернизацию и структурную перестройку. Условиями успешной реализации этой стратегии определены:

- ♦ формирование условий для появления в экономике «длинных» денег и доступного рыночного кредита;

- ♦ поддержание долгосрочной макроэкономической стабильности, благоприятствующей развитию частного сектора (за счет стабилизации и сокращения бюджетной нагрузки к ВВП и оптимизации налоговой системы в интересах экономического роста);

- ♦ создание условий для существенного роста деловой активности и роста уровня внутренней

конкуренции (экономическая либерализация и ограничение рентоориентированных практик ведения бизнеса);

- ♦ повышение эффективности использования трудовых ресурсов в условиях сокращения экономически активного населения, привлечение трудовых ресурсов и повышение внутренней мобильности населения;

- ♦ использование конкурентных преимуществ в сфере человеческого капитала, недоиспользованных в прошлом периоде;

- ♦ расширение емкости традиционных рынков и поиск новых ниш в мировом разделении труда за счет стимулирования несырьевого экспорта и международной кооперации российских фирм.

Техническое перевооружение и наращивание производственных мощностей предприятий про-

¹ Статья выполнена за счет средств госбюджета по государственному заданию в соответствии с темой НИР «Разработка аналитического инструментария для обоснования перспективных бизнес-моделей компаний малого и среднего бизнеса в условиях модернизации Российской экономики» в 2013 г. в Финансовом университете при Правительстве Российской Федерации.

мышленности и сельского хозяйства, в условиях интеграции России в мировую экономическую систему более не обеспечивает желаемого повышения их конкурентоспособности и эффективности. Основным фактором повышения конкурентоспособности и устойчивости коммерческих организаций, как показывает анализ лучших практик ведения бизнеса, является разработка и применение конкурентоспособных бизнес — моделей, отвечающих критериям результативности и адаптивности. Особенно важен данный фактор для субъектов малого и среднего бизнеса не имеющих достаточного запаса финансовой прочности и не получающих масштабной бюджетной поддержки.

Бизнес-модель представляет собой логику создания и распределения добавленной стоимости, отражающую целевой уровень обеспечения консенсуса интересов ключевых стейкхолдеров бизнеса [1]. Наличие и использование конкурентоспособной бизнес — модели повышает прогнозируемость бизнеса, создавая необходимые условия для реализации функций планирования (бюджетирования) и контроля его развития. Это позитивно сказывается на инвестиционной привлекательности компаний, обеспечивая лучшие условия привлечения и обслуживания капитала, снижение финансовых рисков. Применение адекватной состоянию рынка бизнес — модели позволяет фирме обеспечивать общее понимание бизнес — процессов её собственниками, менеджерами и работниками, что позволяет объединять их интересы при достижении целей достижения устойчивых темпов экономического роста. Бизнес-моделирование предполагает идентификацию форм и методов конверсии расходов (затрат ресурсов) в ценности (финансовые, социальные, технологические и экологические результаты) [2].

Осуществляемые в развитие малого и среднего бизнеса инвестиции, в условиях отсутствия применения ими адаптивных моделей, часто приводят к потере финансовой устойчивости и платежеспособности компаний, повышая их уязвимость с позиций реализации рисков недружественного поглощения. Не использование методологии рефлексии в практике мониторинга состояния и эффективности бизнес — моделей приводит к принятию запаздывающих управленческих решений, что крайне негативно сказывается на способности компаний развиваться и приспосабливаться к меняющимся условиям экономической среды.

Поэтому чрезвычайно важно разработать и апробировать адекватный информационно-аналитический инструментарий для мониторинга эффективности применяемых и перспективных бизнес-моделей. Подобный инструментарий должен включать методику оценки влияния основ-

ных параметров бизнес-модели на рыночную стоимость и конкурентоспособность бизнеса. Особое значение эта проблема имеет для разработки и применения бизнес — моделей в компаниях малого и среднего бизнеса. Поэтому необходимо научное обобщение опыта лучших практик создания и использования конкурентоспособных бизнес — моделей хозяйствующих субъектов. Для такого обобщения в качестве модельных организаций в проведенном исследовании рассматривались субъекты среднего, малого и микро-бизнеса, сферами деятельности которых является АПК, а также проект Министерства сельского хозяйства РФ — выставка-ярмарка инновационных идей «Золотая осень», ежегодно проводимая группой компаний на ВВЦ.

Современный этап развития российской экономики связан с изменением целевых ее приоритетов. По оценкам экспертов, в промышленности и сельском хозяйстве уровень загрузки производственных мощностей составляет 60-70%. В этих условиях в качестве основного драйвера экономического роста бизнеса нами рассматривается рост уровня загрузки производственных мощностей за счет их модернизации, позволяющей осваивать новый ассортимент продукции, и в еще большей степени — за счет качественных изменений в формах и методах организации ведения бизнеса. Обоснование эффективных форм организации бизнеса предполагает необходимость применения современной методологии бизнес — анализа, реализуемой посредством аналитического обоснования, разработки и применения конкурентоспособных бизнес — моделей.

В теории управления принято выделять два типа бизнес — моделей. Традиционная бизнес — модель (ТВМ) предполагает реализацию стабильных бизнес-процессов, подлежащих нормированию и бюджетингу. Она основана на постепенных преобразованиях бизнес — процессов и цепочек создания стоимости. Инновационная бизнес — модель (ОИВМ), получившая название открытой модели бизнес — инноваций, ориентирована на быстрые изменения состояния экономической среды и, как результат, изменений цепочек бизнес-процессов, поддерживаемых компанией, повышенной неустойчивостью регламентов их реализации [3]. Выбор типа бизнес — модели предопределяется индивидуальными особенностями и предпочтениями собственников, контролирующими бизнес, а также фазой развития экономики и стадией жизненного цикла организации. В условиях стабильного состояния экономической среды и стадии зрелости бизнеса (зрелость — старение) приоритет может быть отдан эволюционному развитию и соответственно, ТВМ. При высокой турбулентности внешней среды (характерной для нынешнего времени) наиболее предпочтительным вариантом становится



Рис. 1. Типы бизнес-моделей в зависимости от особенности условий их применения.

применение ОИВМ. Использование бизнес-моделей такого типа позволяет создавать принципиально новые стейкхолдерские ценности и перспективные потоки доходов за счет вывода на рынок новых продуктов, основанных на инновационных технологических решениях (рис. 1).

Наивысшую результативность демонстрируют ОИВМ на перинатальной и юношеской стадиях развития бизнеса, что связано с необходимостью формирования критических факторов успеха, выделяющих компанию относительно конкурентов. Применение ОИВМ связано с многочисленными рисками для реализующих такие модели компаний, имеющих разрушительный характер для стоимости их бизнеса. В то же время, ускоренный экономический рост наблюдается, как правило, именно в таких организациях, что часто выводит их в группу быстрорастущих компаний — «газелей». Формирование уникального клиентского предложения и (или) реализация низкозатратной технологии реализации клиентского предложения позволяют обеспечивать опережающий темп роста стоимости бизнеса таких компаний, что соответствует приоритетным задачам развития отечественной экономики. Поэтому, государственному регулятору необходимо применять механизмы хеджирования или смягчения последствий реализации рисков ускоренного роста для субъектов малого и среднего бизнеса, посредством выполнения программ государственной поддержки инновационно-активных субъектов бизнеса.

В большинстве отраслей национального хозяйства России ныне наблюдается качественное технологическое и организационное отставание в состоянии и темпах экономического развития по сравнению со странами с развитой рыночной экономикой. В результате этого возникает существенный разрыв в экономичности и производительности отечественных хозяйственных предпринима-

тельских структур по сравнению с лучшими практиками ведения бизнеса. Так, например, в отраслях сельского хозяйства в расчете на единицу прироста живой массы скота и птицы затрачивается кормов и энергетических затрат на 60-80%, а трудовых затрат в 2,5-4 раза больше, чем в странах Евросоюза. Производительность живого труда в этой сфере национального хозяйства составляет лишь 39% от уровня США. В то же время компании республик Прибалтики, которых массово применяют более конкурентоспособные бизнес-модели, отстают по производительности труда

от США менее чем в 2 раза. Это обуславливает актуальность и практическую значимость изучения и применения наиболее конкурентоспособных бизнес-моделей, учитывающих состояние не только внутреннего спроса, но и иных факторов состояния внешней экономической среды. Например, для производственного сектора экономики России тарифы на электроэнергию на 40% выше, чем в странах Северной Америки. Однако, если рассматривать необходимость ре-индустриализации национального хозяйства, то в качестве основных условий её успешного проведения могут рассматриваться высокая стоимость рабочей силы и низкие затраты на сырьевые ресурсы, что не соответствует идеологии реально осуществляемой Правительством России программы развития 2020.

Важно отметить, что реализация политики протекционизма развития отраслей национальной экономики ограничивается регламентными ограничениями ВТО. Прямое субсидирование производства попадает в перечень мероприятий, включаемых в состав «красной» корзины, в состав мероприятий «зеленой корзины», не попадающий под регламентные ограничения, входит большинство мер, связанных с качественными изменениями в составе производительных сил (моделей бизнеса, технологий производства и др.). Анализ сложившейся ситуации демонстрирует, что энерго-, материало- и трудо-емкость производства в малом и среднем бизнесе также на 20 — 40% выше, чем в интегрированных корпоративных структурах. Это обусловлено массовым применением в малом и среднем бизнесе архаичных технологий в силу неравных условий доступа к ним по сравнению с крупными операторами рынка. Несмотря на более низкие управленческие затраты и более высокую гибкость бизнеса, выпускаемая малыми предпринимательскими структурами массовая продукция оказывается неконку-

рентоспособной по издержкам на внутреннем и внешнем рынках.

Стимулирование перехода субъектов малого и среднего бизнеса на новые бизнес — модели, основывающиеся на современных достижениях науки и техники, может быть отнесено именно в состав мер «зеленой» корзины и будет активизировать процессы модернизации малого предпринимательства. Направление развития, ориентированное на опережающее развитие субъектов малого и среднего бизнеса, основанное на организационных и технологических инновациях, может стимулировать долгосрочный устойчивый экономический рост отечественной экономики и переломить негативные тенденции, связанные со снижением спроса и ухудшением конъюнктуры цен на отечественные и импортные товары.

Бизнес — модель, по сути, представляет собой наиболее ценный нематериальный актив малого бизнеса. Эффективная рефлексия на изменения внешней среды предопределяет своевременную идентификацию возникающих возможностей и рисков бизнеса [4].

Нами предложена методика расчета рыночной стоимости бизнес — модели, основанная на идентификации денежных потоков компании. Согласно концепции стоимости бизнеса, стоимость нематериального актива может быть определена как разность между рыночной стоимостью бизнеса и суммой инвестированного в него капитала. Такой подход может быть положен в основу тестирования результативности и эффективности бизнес — моделей. При этом, сам процесс тестирования целесообразно проводить с использованием метода сценарного анализа.

Для измерения рыночной стоимости бизнес — модели предлагается использовать традиционный показатель проектной эффективности — значение чистой дисконтированной стоимости — NPV (Net Present Value). По экономическому содержанию этот показатель близок к индикатору экономической добавленной стоимости (Economic Value Added, EVA), рекомендуемому для оценки результативности бизнес — моделей. Прогнозирование его значения предполагает оценку показателя свободного денежного потока (Free Cash Flow, FCF):

$$FCF = NOPAT + DA - \Delta WC - CapEx, \text{ где:}$$

NOPAT — чистая прибыль от текущих операций,

DA — сумма начисленной амортизации за отчетный период,

ΔWC — изменение рабочего капитала;

CapEx — капитальные вложения.

Диагностику справедливой рыночной стоимости бизнес — модели (Free Market Value Business-Model, FMV BM) предлагается проводить по формуле:

$$FMV BM = M (NPV_i : LR_i), \text{ где:}$$

M — математическое ожидание;

NPV_i — значение чистой приведенной стоимости бизнеса по i — тому сценарию развития бизнеса;

LR_i — индикатор совокупного риска i - того сценария.

Значение индикатора совокупного риска (LR_i) необходимо идентифицировать для каждого из сценариев развития бизнеса в виде производного значения от индикаторов операционного и финансового рисков:

$$LR_i = LOR_i \times LFR_i, \text{ где:}$$

OR_i — уровень операционного риска при реализации i -того сценария;

FR_i — уровень финансового риска, при реализации i -того сценария развития компании.

Диагностика значений уровня операционного и финансового риска проводилась с использованием методики, разработанной В.Г. Когденко и М.В. Мельник [5, с. 336-346].

Метод сравнительного анализа стоимости бизнес-моделей и тестирование устойчивости на изменение драйверов её создания позволяют лицу, принимающему стратегические управленческие решения, выявлять наиболее перспективные из них, оценивать целесообразность и момент перехода на ту или иную модель бизнеса.

Как показывает анализ практики малого и среднего бизнеса, «узким местом» в практике его менеджмента является слабая распространенность рефлексивного мониторинга (RMA). Преобладание итогового анализа и контроля финансового состояния хозяйствующего субъекта — над прогнозными оценками вариантов его развития и сопряженных с ними рисков существенно снижают эффективность управления бизнесом [6].

Использование RMA предполагает отказ от управления по отклонениям в пользу упреждающих действий, основанных на инструментах бизнес — анализа, технических и программных средствах «Business-Intelligence». В результате, воздействие на объекты управления будет представлять собой череду коротких и длинных циклов, включающих в себя четыре вида управленческих действий:

- ♦ наблюдение с идентификацией и оценкой отклонений фактических значений ключевых индикаторов объекта от целевых (возможных);

- ♦ анализ существенности отклонений для хода реализации модели на основе оценки запаздывающих показателей состояния (Delaying Indicator's);

- ♦ прогнозирование возможных вариантов развития состояния на базе опережающих показателей развития (Leading Indicator's);

- ♦ корректировку видения и изменение параметров модели и ключевых процессов (Actions).

В ходе мониторинга производится корректировка не только внутренних по отношению к

организации бизнес-процессов, но и идентифицируются:

- ◆ соответствие бизнес — модели внешнему окружению;
- ◆ степень и вид влияния самой бизнес — модели на состояние бизнеса компании в целом;
- ◆ видение целевого состояния и целевой направленности изменений.

Рассмотрим аспекты RMA с точки зрения реализации бизнес — модели. Непосредственная задача аналитика — оценивать соответствие бизнес-модели целям стейкхолдеров и состоянию внешнего окружения, а также вносить корректировки, когда это необходимо. Из целого списка задач, ежедневно стоящих перед аналитиком, RMA выделяет две основные:

- ◆ помощь в понимании целей и задач бизнес — модели участниками. RMA призван помочь лучше осознать модель изнутри и внести, если будет необходимо, коррективы;
- ◆ помощь в обеспечении прогнозируемости развития бизнеса. Дополнением к этому служит возможность показать реальные результаты практического использования бизнес — модели и возникающие при этом синергетические эффекты.

Еще до стадии наблюдения любая бизнес — модель должна иметь четко обозначенные цели и задачи, определяемые по этапам её реализации с идентификацией требований к ресурсам. Работа бизнес-аналитика заключается в том, чтобы проводить непрерывный мониторинг достижения целевых параметров по выполнению этапов, достижения целей и использования ресурсов в пределах выделяемых лимитов. Именно бизнес-аналитик определяет, когда, в каких масштабах, и какая направленность воздействия должна быть осуществлена, после чего им разрабатывается детализированный план этого воздействия. В малом бизнесе функции бизнес-аналитика чаще всего выполняет собственник бизнеса — модератор проекта его развития.

Поскольку все взаимоотношения внутри бизнес-системы тесно связаны, то мониторинг,

равно как и корректирующие действия, могут проводиться аналитиком в паре с руководителем организации, или же совместно с другими заинтересованными сторонами (стейкхолдерами). В некоторых случаях основные действия могут осуществляться силами работников, а аналитик становится лишь инициатором подобных действий. Бизнес-аналитик — не сторонний наблюдатель, а активный участник процесса поступательных изменений, анализирующий возникающие проблемы и формирующий необходимый информационно-аналитический инструментарий для исследований их последствий для бизнеса.

Планирование и анализ бизнес — моделей, основанный на RMA, предполагают использование следующих информационно-аналитических инструментов:

- ◆ поведенческий анализ (анализ мотивов участников и причин отказа от участия на основе прогнозирования состояния внешней и внутренней среды);
- ◆ системный анализ (анализ процессов и элементов);
- ◆ стратегические карты показателей (Strategy Map's);
- ◆ сбалансированная система показателей и панели управления (KPI's & Dashboard);
- ◆ анализ бизнес-процессов на основе симуляционного моделирования; скользящие прогнозы и сравнительный анализ динамик развития;
- ◆ монографический анализ, аудит рабочих мест и аудит бизнеса в целом.

Для выбора эффективной комбинации аналитических инструментов на разных фазах жизненного цикла бизнес — модели может быть предложено использование следующего инструментария (таблица 1).

Следует подчеркнуть, что на перинатальной стадии бизнес — модели наиболее востребованными представляются цели создание идеального видения; на юношеской стадии роста — наблюдение за состоянием и динамикой, анализ состояния и соответствия видению, а также активные

Таблица 1

Инструменты планирования и мониторинга реализации бизнес-модели

Цели управления бизнес-моделью	Инструменты						
	поведенческий анализ	системный анализ	стратегические карты	панели управления	анализ бизнес-процессов	анализ динамики	монографический анализ
Наблюдение за состоянием и динамикой	AA	A	AAA	A	A	AAA	AA
Анализ состояния и соответствия видению	AA	AAA	AA	AAA	AAA	A	AA
Прогнозирование развития, корректировка видения	A	AAA	AAA	A	AAA	A	A
Направленное действие	AAA	A	AAA	AAA	A	A	A

Примечания: AAA — приоритетный метод; AA — часто используемый метод; A — редко применяемый метод.

Таблица 2.

Аналитические характеристики бизнес — моделей малых предприятий

Индикаторы состояния и развития бизнеса	Типы бизнес-моделей:				Итого / в среднем
	Специализированный поставщик	Высокотехнологичный поставщик	Точечный продукт	Компания интегратор	
Число предприятий в группе	6	6	10	6	30
Среднегодовой темп прироста продаж за последние 3 года, %	12	15	8	10	10,5
Доля ежегодно обновляемых предложений, %	6	4	10	6	8
Оценка перспектив роста бизнеса его собственниками	Пессимистическая	Скорее оптимистическая	Нейтральная	Скорее оптимистическая	—

действия; на стадии зрелости — прогнозирование развития, корректировка видения и активные действия; на стадии ликвидации — направленное действие.

При всем разнообразии и уникальности малых компаний, они используют определенные бизнес — модели как конкретные способы организации бизнеса. Применение существующих методик исследования бизнес — моделей к объектам малого бизнеса сопряжено с рядом ограничений, которые связаны со сложностью определения способов оценки базовых характеристик бизнес — моделей. Прежде всего, это: сложность определения места малых инновационно-активных компаний в отраслевой бизнес — системе; слабая формализация структуры и архитектуры компаний; интуитивный характер выработки стратегий развития; отсутствие критериев эффективности и механизма мониторинга их реализации. Для проведения типизации бизнес — моделей может быть использована методика, основанная на анализе результатов углубленного интервью с их владельцами. Объектами анализа при этом служат четыре предметные области: цель и сфера деятельности; сегментация бизнеса и качество рыночного предложения; эффективность и результативность бизнеса; угрозы безопасности и перспективы роста. По этой схеме исследование проводилось в Финансовом университете среди слушателей, обучающихся по программам Института делового администрирования и бизнеса (ИДАБ). В результате были выделены четыре типа бизнес — моделей инновационно-активных компаний. Это модели: специализированного поставщика; высокотехнологичного поставщика; точечного продукта; и модель компании-интегратора. Их базовые характеристики приведены в таблице 2.

Среди компаний, реализующих модель производителя точечного продукта, мы выделили ООО «ОРГАНИКО», специализирующееся на разработке рецептуры и поставке стартерных кормов в малые сельскохозяйственные предприятия Центральной России. Жизненный цикл бизнес — модели ООО «ОРГАНИКО» ограни-

чивается пятилетним периодом. Модель можно представить в виде упорядоченной цепочки бизнес — процессов, контролируемых с определением прямых и обратных связей [7]. Например: формирование заказа на изготовление партии стартерных кормов — с аудитом стада животных и разработкой индивидуальной рецептуры; размещение заказа на производство кормов по рецептуре на производственных мощностях комбикормовых заводов — с контролем срока, качества и стоимости кормов; поставка кормов заказчику — с оценкой эффективности их использования (конверсии корма в животноводческую продукцию); оценка эффективности использования кормов — с пополнением банка данных по кормовым рационам и рецептурам. Каждый контролируемый бизнес-процесс имеет свои условия реализации, вход (ресурсы) и выход (технологический и / или экономический) результат, что позволяет оценивать его эффективность, как достижение наилучшего результата в складывающихся условиях. Применяя комбинацию аналитических процедур, собственник обеспечивает координацию бизнес-процессов в цепочке создания ценности, оценивает маржинальность предлагаемых на рынок продуктов, перспективы роста клиентов, эффективность и результативность деятельности.

Увеличение доходов и денежных поступлений фирмы может быть обеспечено либо на основе органического роста существующей клиентской базы, либо путем заключения контрактов с крупными компаниями — производителями животноводческой продукции. Первое направление развития ограничивается неустойчивостью деятельности крестьянских фермерских хозяйств и кооперативов, низкой их платежеспособностью. В то время как крупные животноводческие фирмы, объединенные в группы компаний, уже имеют собственные центры научных разработок, что снижает вероятность интеграции малой компании в орбиту их деятельности.

Перспективы развития ООО «ОРГАНИКО» по первому направлению оценивались с использованием сценарного анализа.

Прогнозирование на основе сценарного анализа проводилось в несколько этапов:

- ◆ анализ факторов внешней среды компании и выделение движущих сил, определяющих развитие компании;
- ◆ построение логически обоснованных непротиворечивых сценариев на основе комбинаций ключевых движущих сил;
- ◆ описание логики каждого из сценариев, выделение наиболее вероятных из них;
- ◆ исследование наиболее вероятных сценариев с разработкой плана действий для каждого из них и оценкой эффективности;
- ◆ построение систем рефлексивного мониторинга реализации планов.

Особенность состава активов компании определяет необходимость совершенствования инструментов и методов управления оборотными средствами, применения инструментов оперативного контроллинга (расчет целевой себестоимости, гибкой маржи, совокупного риска), что повышает уровень адаптивности бизнеса.

В ходе анализа были сформулированы три сценария среднесрочного развития бизнеса ООО «ОРГАНИКО» при условии одинаковой стартовой суммы собственных оборотных средств (500 т. руб.). По каждому из них была проведена оценка эффективности бизнес — модели с тестированием её стоимости.

Риски бизнеса не всегда могут быть полностью учтены при обосновании ставки дисконтирования. Принимая во внимание более высокий потенциал риска при реализации второго и третьего сценария развития, была протестирована стоимость бизнес-модели компании «ОРГАНИКО» с учетом оценки уровня совокупного риска (LR).

Сценарий 1 предполагает органический рост бизнеса с темпами, определяемыми возможностями реинвестирования прибыли без привлечения заемных средств. Фактически динамика хозяйственной деятельности организации связана с темпами наращивания кредиторской задолженности перед заказчиками. Расчетный годовой результат хозяйственной деятельности: выручка от продаж — 36 млн. руб., чистая прибыль 4,4 млн. руб.;

Сценарий 2 предполагает рост продаж за счет товарного кредитования, что требует привлечения 30 млн. руб. Привлечение кредитных средств (необеспеченные кредиты под 20% годовых) предполагает значительные суммы процентных расходов, что рассматривается как дополнительный фактор риска. В результате, при условии неизменной рентабельности продаж (11%), годовая выручка от продаж составит 216 млн. руб., а прибыль после уплаты налогов — 19,3 млн. руб. год.

Сценарий 3 предполагает реализацию агрессивной кредитной политики. При условии привлечения 60 млн. руб. кредитов, компания может нарастить годовой товарооборот до 396 млн. руб.

Однако в условиях конкурентного рынка, это предполагает снижение маржинальности продаж, а удвоение процентных расходов приведет к существенному падению прибыли после налогообложения до 17,6 тыс. руб.

Сравнительные оценочные результаты стоимости бизнес-модели в зависимости от сценария развития компании представлены в таблице 2.

Таблица 2.

Оценка стоимости бизнес-модели ООО «ОРГАНИКО» при различных сценариях его развития

Аналитические индикаторы	Сценарий развития:		
	1	2	3
Вероятность реализации сценария, Pj	0,2	0,7	0,1
NPVj, тыс. руб.	685,5	6966,4	(2034,3)
IRRj, %	36	28	11
LOLj (оценка уровня операционного риска)	1,0	1,5	2
FLj (оценка уровня финансового риска)	1	2	3
LRj (оценка совокупного риска)	1	3	6
FMV BM, тыс.руб.	185,5	1988,8	(12205,6)
Рыночная стоимость бизнес — модели, FMV BM, тыс.руб.	208,7		

С учетом вероятности реализации базовых сценариев развития компании, рыночная стоимость её бизнес-модели составляет около 200 тыс. руб. Отказ от консервативного сценария развития компании в пользу сценария, основанного на взвешенном отношении к риску, обеспечивает прирост ценности бизнес — модели в 1,8 млн. руб. Реализация агрессивной политики товарного кредитования сопряжена с падением маржинальности продаж и замедлением оборачиваемости активов. Рост процентных расходов приводит к разрушению стоимости бизнеса компании, в результате чего стоимость бизнес-модели существенно снижается. В то же время, прогнозные аналитические оценки дают основание считать, что третий сценарий развития может поддерживать стоимость на уровне первоначально авансированного капитала, но лишь при условии снижения эффективной ставки привлечения капитала до уровня 11 % годовых. При дальнейшем снижении эффективной ставки кредитования на 5 процентных пунктов стоимость реализации бизнес-модели может сравниться с уровнем взвешенного сценария развития.

Таким образом, ускорение экономического роста требует координации усилий всех стейкхолдеров малого бизнеса, включая государственного регулятора финансовой среды. Необходимым условием является понимание специфики малого

предпринимательства, не имеющего возможности привлечения кредитных средств по конкурентной ставке под реализацию проектов, содержащих инновационную компоненту.

Успешное развитие малого бизнеса требует также создания дружественного информационного поля, которое позволило бы предпринимателям знакомиться с лучшими практиками ведения бизнеса и тиражировать успешные бизнес-модели. Нами была исследована бизнес-модель выставочно-консультационного форума «Золотая Осень», ежегодно проводимая на ВВЦ. Дана позитивная оценка эффективности затрат направляемых на финансирование его проведения участниками, включая Министерство сельского хозяйства Российской Федерации. Определена целесообразность широкого освещения результатов и хода реализации форума в средствах массовой информации и Internet. Установлено, что на 1 рубль затрат на организацию проведения форума с учетом «эффекта ореола» создается дополнительная стоимость в виде товаров, работ и услуг на сумму не менее 40 рублей, что подтверждает эффективность используемой при его организации ОИВМ.

В процессе выполнения работ обоснован вывод, что в условиях ограниченной платежеспособности большинства субъектов малого бизнеса практически целесообразным является применение практики Информационно-консультационных служб (ИКС), деятельность которых софинансируется за счет бюджетов разных уровней, включая профильные министерства. Организация и деятельность ИКС в ряде российских регионов (Белгородская и Калужская область, Республика Татарстан, и др.) продемонстрировала высокую коммерческую эффективность, что способствовало диффузии успешных моделей в практику бизнеса и позитивно сказалось на инвестиционных рейтингах указанных регионов.

Реализация проектов в области агробизнеса связана с масштабными рисками. Поэтому применение практики реальных опционов в сфере зернотрейдинга существенно повышает рыночную ценность бизнес-моделей компаний — зернотрейдеров [8]. Последнее предопределяет необходимость и возможность переноса зерновых биржевых операций с иностранных площадок на Московскую биржу.

Таким образом, нами были:

- ♦ определены условия успешного развития субъектов малого бизнеса в реальной экономике, к которым относятся доступ к материальным и финансовым ресурсам;

- ♦ доказано, что взвешенная кредитная политика при снижении экономической ставки кредитования до 10% годовых может обеспечить значимый импульс прироста рыночной стоимости бизнес-модели микропредприятия;

- ♦ обосновано, что использование выставочно-дискуссионных площадок для презентации перспективных бизнес-моделей будет способствовать реализации модели открытых инноваций;

- ♦ уточнены инструменты страхования рисков связанных с ведением международного бизнеса в области экспорта зерна и зеропродуктов на основе финансовых инструментов. Выявлено влияние применения модели хеджирования на рыночную стоимость бизнеса;

- ♦ определены параметры открытой модели бизнес-инноваций, использование которой позволит существенно повысить стоимость малого инновационного бизнеса за счет его участия в денежных потоках других компаний, применяющих процессные и организационные инновации, генерируемые малым инновационным предприятием.

Полученные теоретические и практические результаты могут быть использованы органами власти в целях создания информационной базы по основным инновационным проектам, реализуемым в Российской Федерации коммерческими структурами для корректировки монетарной и налоговой политики в части развития наукоемких производств.

Для реального внедрения выработанных рекомендаций в практику хозяйственного управления предлагается:

Во-первых, Министерству финансов Российской Федерации рассмотреть вопрос о формировании механизма снижения процентной ставки кредитования структур малого и среднего бизнеса, осуществляющих переход на новые модели его ведения и подтвердившие возможности реализации экономического роста, до уровня средневзвешенной ставки кредитования крупных корпоративных структур (4-6 % годовых). Данная мера обеспечит равные конкурентные возможности развития компаний находящихся на разных этапах своего развития и различающихся по масштабам бизнеса, что способствует созданию дополнительных рабочих мест в реальной экономике;

Также необходимо уточнить процедуру оценки бизнес-модели малых и средних предприятий для оценки их инновационности и предоставления налоговых кредитов;

Во-вторых, в целях реализации надзорной функции за развитием субъектов малого и среднего бизнеса Министерству экономического развития необходимо шире использовать опыт зарубежных регуляторов по использованию методологии рефлексивного мониторинга, предполагающей реализацию упреждающих действий по корректировке параметров финансовой и налоговой поддержки деятельности хозяйствующих субъектов. Для информационного обеспечения мониторинга со стороны различных групп стейк-

холдеров в состав интегрированной отчетности организаций (пояснительной записки к финансовой отчетности) ввести раздел «сведения об используемой бизнес-модели». В этом разделе предусмотреть раскрытие следующей информации: миссия бизнеса; ключевые компетенции и критические факторы успеха; контролируемые бизнес-процессы; ключевые индикаторы производственно-коммерческой деятельности, социальная и экологической ответственности. Данная информация необходима для оценки инновационности, результативности и эффективности бизнес-модели хозяйствующих субъектов, и целесообразности определения пакетных мер по их государственной поддержке. Такая форма раскрытия позволит обеспечить необходимую «прозрачность» информации о применяемой бизнес-модели, повысит уровень инвестиционной привлекательности компаний для отечественных и зарубежных инвесторов;

В-третьих, на уровне Министерства сельского хозяйства Российской Федерации и его региональных подразделений создавать банк успешных бизнес-моделей сельскохозяйственного и перерабатывающего бизнеса с активной популяризацией через проводимые выставки-фестивали инновационных идей «Золотая Осень» в Москве и регионах. Формировать библиотеки лучших практик (передового опыта) для обеспечения свободного доступа всех заинтересованных лиц для обеспечения скорейшей диффузии инноваций в реальный сектор экономики. Рассматривать использование перспективных бизнес-моделей при разработке бизнес-планов компании как фактор снижения инвестиционных и кредитных рисков.

В-четвертых, Министерству финансов Российской Федерации рассмотреть возможность оформления затрат на создание оригинальной бизнес-модели в качестве нематериального актива, с возможностью отражения его в финансовой отчетности с оценкой по текущей рыночной стоимости.

В-пятых, в компаниях специализирующихся в области научных разработок и развития (Research

@ Development) максимально широко применять бизнес-модель открытых инноваций, что позволит имучаствовать в бизнесе компаний-последователей, обеспечит опережающий экономический рост и повысит их рыночную стоимость. Для оценки возможных синергетических эффектов передачи прав на нематериальные активы другим хозяйствующим субъектам более широко применять инструменты бизнес-анализа. **РИСК**

Библиографический список:

1. Бариленко В.И. Основы бизнес-анализа : учебное пособие / В.И. Бариленко, В.В. Бердников, Р.П. Булыга [и др.] ; под ред. В.И. Бариленко. — М. : Кнорус, 2014, — 272 с.
2. Аналитическое обеспечение реализации инновационного развития бизнеса. Под ред. проф. Бариленко В.И. / Бариленко В.И., Ефимова О.В., Бердников В.В., Керимова Ч.В. — М.: Издательский дом «Экономическая Газета», 2013. — 304 с.
3. Бердников В. В., Гавель О.Ю. Аналитические инструменты разработки и мониторинга эффективности бизнес-моделей // Аудит и финансовый анализ, № 3, 2013, с. 283 -284;
4. Бердников В.В. Контроллинг бизнес-систем: проблемы, модели, развитие и опыт // Аудит и финансовый анализ. 2012, №3, с. 304-313.
5. Когденко В.Г. Управление стоимостью компании. Ценностно-ориентированный менеджмент: учебник / В.Г. Когденко, М.В. Мельник. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. — 447 с.
6. Бердников В. В., Гавель О.Ю. Контроллинг и аудит процессов при создании конкурентоспособных бизнес-моделей // Аудит и финансовый анализ, 2011, №4, с. 236-247.
7. Шервуд Д. Видеть лес за деревьями. Системный подход для совершенствования бизнес-модели. Пер. с англ. — М.: Альпина Паблшер, 2012. — 344 с.
8. Гавель О. Ю. Аналитическое обоснование риск-ориентированных стратегий развития агробизнеса // Аудит и финансовый анализ, № 5, 2013, с. 54 -74.

маркетинг и логистика

- **НОВОСТИ**
- **аналитические материалы, статьи**
- **законодательство, нормативные акты, комментарии**
- **маркетинговые исследования**

www.itkor.ru