

УДК 334.7:330.33 (045)

# Аналитическое обоснование перспективных бизнес-моделей компаний малого бизнеса

**БАРИЛЕНКО ВЛАДИМИР ИВАНОВИЧ**, доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой «Экономический анализ» Финансового университета  
E-mail: vbarilenko@yandex.ru

**БЕРДНИКОВ ВИКТОР ВЯЧЕСЛАВОВИЧ**, кандидат экономических наук, доцент кафедры «Экономический анализ» Финансового университета  
E-mail: berdnikovvv59@mail.ru

**ГАВЕЛЬ ОЛЬГА ЮРЬЕВНА**, доктор философии, старший преподаватель кафедры «Экономический анализ» Финансового университета  
E-mail: olga-gavel@mail.ru

**Аннотация.** В условиях реализации политических рисков и связанным с ними ужесточением условий привлечения заемных средств компаниям малого и среднего бизнеса необходимо уделять больше внимания эффективности операционной, финансовой и инвестиционной деятельности. В качестве фактора, предопределяющего эффективность и устойчивость функционирования компании, в статье рассматривается ее бизнес-модель. Разработка и практическое использование бизнес-модели необходимы для планирования и контроля развития компании и предполагают формирование логики создания и распределения добавленной стоимости между стейкхолдерами. Конкурентоспособная бизнес-модель обеспечивает премиальность формируемых результатов (операционных, социальных и экологических) на основе эффективной конверсии вовлекаемых в бизнес-процессы ресурсов и предоставляет ключевой нематериальный актив компании, обладание которым – важнейшее условие ее устойчивого развития.

В статье представлен аналитический инструментарий разработки бизнес-моделей и мониторинга их эффективности. С учетом специфики малого и среднего бизнеса определены особенности и инструменты аналитического обоснования и мониторинга бизнес-моделей, сформулированы требования к их эффективности. Обоснованы предложения по выявлению лучших практик бизнеса, идентификации бизнес-моделей успешных компаний с целью последующего их тиражирования. Разработаны методы эффективной диффузии конкурентоспособных бизнес-моделей, способствующие повышению их эффективности и устойчивости развития компаний.

**Ключевые слова:** бизнес-модель, аналитические инструменты, конкурентоспособность, малый и средний бизнес, эффективность, экономический рост, устойчивое развитие.

## Analytical justification of promising business models for small-scale enterprises

**BARILENKO WLADIMIR I.**, Doctor of Economics, Professor, director of the Economic analysis department, Finance University under the Government of the Russian Federation  
E-mail: vbarilenko@yandex.ru

**BERDNIKOV VIKTOR V.**, Ph.D. in Economics, Associate professor of the Economic analysis department, Finance University  
E-mail: vvberdnikovvv59@mail.ru

**GAVEL OLGA Y.**, Ph.D. in Biochemistry, Senior lecturer of the Economic analysis department, Finance University  
E-mail: olga-gavel@mail.ru

**Abstract.** Current effects of political risks and consequent tightening of credit conditions for small and medium-sized businesses calls for focusing more attention on their operating and investment activities' effectiveness. In this paper, a business model of an organization as one of the determining factors for efficient and stable company's operations is studied. The development and practical use of business models for planning and control of company's growth implies defining of some logic rules for its value added formation and for distribution between stakeholders, which must ensure bonus outputs (operating, social and ecological) on basis of effective enterprise resources' conversion. Business model act as a key intangible asset amongst the components of goodwill, and thus possession of competitive business model is a necessary condition for company's strong economic growth and development. This paper introduces analytic tools for designing of business models and for their efficiency monitoring. With due regard for small and medium-sized businesses' specificity some characteristics, development environment and monitoring tools for business models were defined, and their efficiency requirements were determined. Also some suggestions for detection of best business practices and for identification of their business models for the purpose of further imitation were grounded. In addition some effective approaches to diffusion of competitive business models in companies were developed, which must contribute to increase of their operating efficiency and credit capacity.

**Keywords:** business model; analytic tools; competitive ability; small and medium-sized business; efficiency; economic growth; sustainable development.

Стратегия инновационного развития Российской Федерации на период до 2020 года предполагает курс на модернизацию и структурную перестройку экономики страны. Простое техническое перевооружение и наращивание производственных мощностей предприятий промышленности и сельского хозяйства не гарантируют повышения их конкурентоспособности и эффективности в условиях реализации интеграционных процессов. Отличительная особенность отечественной экономики от экономик развитых стран мира — небольшой удельный вес малого и среднего бизнеса в ВВП страны, который составляет менее 1/5, против 40–70% в странах — лидерах ЕС. Среди основных причин — отсутствие эффективных бизнес-моделей, дающих компаниям возможность обеспечивать премиальную результативность конверсии ресурсов в финансово-, социально- и технологически значимые результаты. В этой связи разработка и применение современного информационно-аналитического обоснования и контроля за результатами использования конкурентоспособных бизнес-моделей (В-М) представляют актуальную задачу современного управления бизнесом.

Как показывает анализ лучших практик ведения бизнеса, основным фактором повышения конкурентоспособности и устойчивости экономического роста коммерческих организаций

становится использование ими В-М, отвечающих вызовам современной экономики. Главными требованиями к В-М становится адаптивность к меняющемуся состоянию внешней и внутренней среды, обеспечивающая высокие показатели производительности живого труда и конверсии материальных ресурсов в востребованную на рынке продукцию, товары и услуги. Особенно важным правильным выбором В-М представляется для субъектов малого и среднего бизнеса, которые имеют незначительный запас финансовой прочности и ограниченные масштабы бюджетной поддержки, что делает крайне рискованным для них участие в реализации инвестиционно-инновационных проектов. В то же время именно предприятия малого и среднего бизнеса проявляют наибольшую инновационную активность, которая рассматривается ими как основа для формирования критических факторов конкурентного успеха и ускоренного экономического развития.

Бизнес-модель представляет собой логику создания и распределения добавленной стоимости, выражающую консенсус интересов ключевых стейкхолдеров бизнеса [1–4]. Обладание конкурентоспособной В-М повышает прогнозируемость результатов бизнеса, создавая необходимые условия для реализации функций инвестиционного и операционного планирования (бюджетирования), внутреннего контроля

результативности и эффективности его развития. Это позитивно сказывается на финансовой привлекательности компаний, обеспечивая лучшие условия привлечения и обслуживания капитала и снижая риски обслуживания и погашения долговых обязательств. Описание логики создания и распределения стоимости позволяет фирме обеспечивать общее понимание бизнес-процессов ее собственниками, менеджерами и работниками и в результате объединять их интересы при достижении общих целей.

Любая В-М проходит стадии создания стоимости, ее удержания и потери («миграции»). Возмущения экономической среды способны нарушать диалектическое развитие процесса формирования стоимости, меняя состав и взаимосвязи в системе ее факторов. Это усложняет алгоритм принятия управленческих решений о целесообразности перехода на новую В-М или корректировки действующей. Наряду с рациональными «мотиваторами» позитивных изменений и «блокираторами» деструктивных действий возникает проблема иррационального, т.е. умения интуитивно предвидеть потенциальные возможности и сопряженные с ними риски.

Достижение адаптивности и гибкости В-М компании, индивидуализация при формировании ключевых процессов бизнес-ядра, защита интеллектуальной собственности от несанкционированного копирования становятся важнейшими факторами конкурентного успеха. Под *бизнес-ядром* следует понимать совокупность операционных единиц, объединяемых единой философией, находящихся на разной стадии зрелости. Основными критериями результативности бизнес-ядра, по мнению авторов данной статьи, являются устойчивое формирование положительного свободного денежного потока (*Free Cash-Flow*), который может использоваться для финансирования перспективных проектных инициатив и выполнения обязательств перед стейкхолдерами, а также прирост рыночной стоимости бизнеса (*Market Value Added*).

На уровне операционных единиц бизнес-ядра формируется добавленная стоимость «сегодня». В качестве периферии нами рассматриваются инновационно-инвестиционные проекты, реализуемые как компанией в целом, так и отдельными ее совладельцами, логически связанные с перспективами развития и видением бизнеса организации, а также дочерние и зависимые

общества, ориентированные на создание добавленной стоимости для материнской компании. Как правило, это источник добавленной стоимости для стейкхолдеров в будущем.

Наиболее значимыми факторами конкурентного успеха являются скорость реакции на происходящие изменения и правильность решений по адаптации бизнес-структуры к изменениям внешней среды, простота организационных конструкций и внутренняя непротиворечивость в действиях лиц, принимающих решения, основанная на упреждающей информации.

В основу построения конкурентоспособной В-М положены три принципа:

- идентичность, основанная на консенсусе понимания проблем и гибкости скоординированных действий;
- модульность, предполагающая автономность действий отдельных структурных подразделений как их реакции на изменения состояния среды;
- сети, предполагающие разрушение административных границ фирмы, выход бизнеса за пределы организационной формы, участие компании в нескольких цепочках создания стоимости, ликвидацию различий во внутри- и межфирменных отношениях.

Значительная доля коммерческих структур, работающих в определенном секторе экономики, сочетает оперативную модель управления с проектной. Такой подход обеспечивает достижение компромисса между контролем эффективности, в рамках продолжающихся видов деятельности, с относительной свободой действий менеджмента в направлении достижения премиальных результатов при реализации перспективных инициатив. Большинство коммерческих структур стремится обеспечить рациональную диверсифицированность стратегических операционных бизнес-единиц (*SBU*), что позволяет им снизить последствия конъюнктурных спадов на локальных рынках. В этой связи задачей контроллера компании становится обоснование соотношения и пропорций между операционными, находящимися на различных стадиях зрелости, и проектными единицами, корректировка «логики» бизнеса, поиск перспективных областей роста и возможных угроз. Результатами его деятельности становятся устойчивость экономического роста и развитие бизнеса: реализуется принцип «катамарана» — место «поврежденного

поплавка» занимает новый проектный, выводимый на операционный уровень, что и обеспечивает длительную непрерывность функционирования организации. Кроме того, результатами деятельности контроллера могут быть достижение непротиворечивости действий различных *SBU* и наполняющих их бизнес-процессов, предотвращение конфликтов при распределении ресурсов на основе аналитического обоснования приоритетов их развития с учетом меняющегося видения бизнеса.

Среди *показателей* оценки и мониторинга конкурентоспособности В-М следует выделить:

- для целей диагностики результативности — темпы изменения продаж и их маржинальности по сравнению с конкурентами; сравнительная характеристика динамики роста (снижения) рыночной стоимости бизнеса компании. Для организаций, использующих конкурентоспособные В-М, характерны более высокие темпы приращения (более низкие темпы снижения) стоимости бизнеса по сравнению с конкурентами в зависимости от состояния экономической среды;
- для оценки продуктивности — коэффициенты конверсии финансовых, материальных и трудовых ресурсов в конечный продукт; сравнительная ресурсоемкость бизнеса, оцениваемая на основе сопоставления затрат ресурсов на единицу создаваемой в компании добавленной экономической стоимости;
- для оценки экономичности — удельные затраты на формирование единицы ресурсов; коэффициенты эластичности затрат на единицу ресурса в сравнении с сопоставимыми организациями.

В качестве индикатора оценки результативности и эффективности В-М рекомендуем использовать *индекс интегральной эффективности*:

$$I_{bm} = I_{MV} / I_{IC},$$

где  $I_{MV}$  — темп роста рыночной стоимости бизнеса компании ( $MV_{(t+1)} / MV_t$ );  $I_{IC}$  — темп роста стоимости инвестированного капитала ( $IC_{(t+1)} / IC_t$ ).

Если значение индекса интегральной эффективности от периода к периоду имеет устойчивую тенденцию к росту, можно утверждать, что применяемая в компании бизнес-модель результативна и эффективна. При снижении динамики роста должны быть определены причины

негативных изменений с оценкой соответствия шаблона применяемой В-М состоянию и вызовам экономической среды. Значения индекса интегральной оценки ниже единицы в течение трех лет и более свидетельствуют о существенных проблемах с применяемой в компании В-М и «миграции стоимости» из компании [5].

Финансовые, в том числе бюджетные, инвестиции в условиях отсутствия применения компаниями адаптивных моделей часто приводят к их потере, так как в условиях изменения рыночной конъюнктуры конверсия привлекаемых в реализацию бизнес-процессов ресурсов может значительно снижаться по сравнению с целевым уровнем, а возможности разработки регламентов бизнес-процессов ограничены. В результате производимая продукция не может эффективно позиционироваться на рынке и гарантировать спрос, а возможности изменения интересов стейкхолдеров практически не учитываются, что приводит к возникновению непреодолимых противоречий и реализации риска банкротства [6]. Игнорирование в практике менеджмента при условии применения статических бизнес-моделей использования рефлексивного мониторинга приводит к принятию запаздывающих управленческих решений, что негативно сказывается на способности компаний развиваться и приспосабливаться к меняющимся условиям экономической среды [7, 8]. Выход из ситуации видится в использовании бизнес-моделей открытых инноваций, которые, во-первых, за счет широкого использования лучших практик значительно повышают скорость адаптации и, во-вторых, позволяют использовать эффективные решения в области организации бизнес-процессов как в собственной практике, так и в практике других фирм, что при обеспечении участия в «решетках» создания стоимости повышает доходность бизнеса для ключевых его бенефициаров [4, 9].

Для разработки и последующего применения адаптивных бизнес-моделей для субъектов малого и среднего бизнеса необходимо использовать современный инструментарий, выходящий за пределы простой визуализации процессной цепочки с идентификацией входов, выходов и показателей конверсии для каждого из процессов. Авторами данной статьи предлагается следующий *набор информационно-аналитических инструментов*, которые обеспечивают не только идентификацию требований, но и возможность



упреждающей корректировки параметров отдельных бизнес-процессов, повышающей адаптируемость всей цепочки создания стоимости к меняющимся условиям хозяйствования. В их числе: системный анализ, предполагающий комплексный анализ процессов и их элементов; выявление бизнес-проблем на основе сопоставления требований ключевых стейкхолдеров с фактическими параметрами деятельности компании; стратегические карты показателей; панели управления; симуляционное моделирование и скользящие прогнозы; аудит рабочих мест, основанный на бенчмаркинге [7, с. 93].

Современный этап развития российской экономики связан с изменением ее целевых 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 следует рассматривать повышение эффективности использования ранее созданных производственных мощностей за счет качественных организационно-технологических инноваций. Переход компаний на новые В-М не обязательно сопряжен со сменой их специализации или техническим переоснащением производства. Главное, что он всегда направлен на сокращение непроизводительных расходов трудовых, материальных и финансовых ресурсов за счет идентификации и модернизации неэффективных бизнес-процессов с применением методологии бизнес-анализа [2]. Философия бизнес-анализа заключается в обеспечении роста результативности и эффективности бизнеса, повышения устойчивости его развития в результате учета интересов различных групп стейкхолдеров и упреждающей адаптации бизнеса к меняющимся условиям экономической среды.

В настоящее время в большинстве отраслей национального хозяйства нашей страны наблюдается качественное технологическое и организационное отставание в состоянии и темпах экономического развития по сравнению со странами с развитой рыночной экономикой. В результате этого имеет место разрыв в экономичности и производительности отечественных хозяйственных предпринимательских структур по сравнению с лучшими практиками ведения бизнеса. Так, в сельском хозяйстве в расчете на единицу прироста живой массы скота и птицы

затрачивается на 60–80% больше кормов и энергетических затрат и в 2,5–4 раза больше трудовых затрат, чем в странах Евросоюза. В то же время для производственного сектора экономики России тарифы, например, на электроэнергию на 55% выше, чем в странах Северной Америки. Реализация политики государственного протекционизма развития отраслей национальной экономики ограничивается регламентными ограничениями ВТО, в которую Россия вступила в 2012 г. Прямое субсидирование производства ограничивается правилами «красной корзины», а в состав мероприятий «зеленой корзины», не попадающей под регламентные ограничения, включается большинство мер, связанных с качественными изменениями в составе производительных сил. Анализ сложившейся ситуации демонстрирует, что энерго-, материало- и трудоемкость производства в малом и среднем бизнесе также на 20–40% выше, чем в корпоративных структурах, что обосновано массовым применением архаичных технологий в бизнесе. Все это делает продукцию, выпускаемую малыми предпринимательскими структурами, неконкурентоспособной как на внешнем, так и на внутреннем рынках.

Стимулирование перехода субъектов малого и среднего бизнеса на новые бизнес-модели, основывающееся на современных достижениях управленческой науки, может быть отнесено именно в состав мер «зеленой корзины». Оно направлено на повышение производительности живого и овеществленного труда и активизацию процессов модернизации малого предпринимательства. Развитие субъектов малого и среднего бизнеса, основанное на организационных и технологических инновациях, может стимулировать долгосрочный восстановительный тренд экономического роста отечественной экономики, обеспечить дополнительную занятость высвобождаемых из государственного сектора экономики работников, переломить негативные тенденции, связанные со снижением спроса на отечественные товары за счет активизации скорейшего импортозамещения.

«Узким местом» в системе менеджмента управленческих инноваций, препятствующим широкому применению конкурентоспособных бизнес-моделей, становится преобладание итогового анализа и контроля финансового состояния хозяйствующего субъекта над прогнозными

## Аналитическая оценка основных типов бизнес-моделей малых предприятий

Аналитические оценки	Тип бизнес-модели					Итого / в среднем
	специализированный поставщик	высокотехнологичный поставщик	производитель точечного продукта	компания-интегратор	не идентифицирована	
Число организаций в группе	4	6	10	6	4	30
Среднегодовой темп прироста продаж, %	12	15	8	10	-2	10,5
Доля ежегодного обновления в структуре предложения, %	6	4	10	6	40	8
Оценка перспектив развития и роста						
Собственниками	Пессимистическое	Скорее оптимистическое	Нейтральное	Оптимистическое	Крайне пессимистическое	–
Кредиторами	Скорее оптимистическое	Скорее оптимистическое	Скорее пессимистическое	Скорее пессимистическое	Крайне пессимистическое	–
Работниками	Нейтральное	Оптимистическое	Оптимистическое	Оптимистическое	Нейтральное	–
Клиентами	Оптимистическое	Оптимистическое	Скорее оптимистическое	Скорее оптимистическое	Крайне пессимистическое	–

оценками вариантов его развития. Такие оценки позволяют своевременно выявлять открывающиеся возможности роста и идентифицировать сопряженные с ними риски. Слабое распространение в практике управления бизнесом рефлексивного мониторинга и скользящего прогнозирования значительно снижает его эффективность и результативность.

В рамках выполнения госбюджетной темы НИР Финансового университета при Правительстве Российской Федерации «Разработка аналитического инструментария для обоснования перспективных бизнес-моделей компаний малого и среднего бизнеса в условиях модернизации российской экономики» создан и опробован современный информационно-аналитический инструментарий разработки перспективных и мониторинга эффективности применяемых В-М. Предложена методика оценки влияния основных параметров В-М (тип бизнес-модели, адаптируемость к изменениям, масштабы инноваций и др.) на кредитоспособность, финансовую устойчивость и инвестиционную привлекательность организации.

Выявлено, что отсутствие учета требований ключевых стейкхолдеров компании к результатам ее развития и защиты их финансовых, социальных и экологических интересов резко повышает организационно-правовые, социальные и операционные риски бизнеса. Определено, что одним из условий конкурентоспособности становится изменение позиционирования организации от принципа «изнутри — наружу» к принципу «извне — вовнутрь». В результате меняется логика бизнеса от производства товара для последующей продажи к ориентации на продажу товара и выстраивание отношений с внешними и внутренними стейкхолдерами с последующей организацией производства этого товара. Такой подход открывает компаниям возможность интегрироваться во внешние цепочки создания стоимости, входя в перспективные кластеры крупных, средних и малых предприятий, что значительно повышает стабильность хозяйственной деятельности малого бизнеса.

Отсутствие логической формализации бизнеса в В-М существенно ограничивает области

планирования и контроля в управлении развитием компании, замещая упреждающие возможности анализа развитием интуиции менеджеров, что крайне негативно сказывается на предсказуемости результатов деятельности компаний и практически исключает их участие в инвестиционном процессе. Наличие видения и стратегии развития идентифицируемых в стратегических картах показателей, а также тесно связанных с ними панелей управления на уровне линейных и функциональных менеджеров значительно сужает возможности координации отдельных процессов и хозяйственных операций, постоянно образуя зоны неэффективности. Применение технологии традиционного бюджетирования «от достигнутого», рассматриваемое многими руководителями бизнеса в качестве основного инструмента финансового планирования, препятствует успешной адаптации компаний к меняющимся условиям хозяйствования [8, 10, 11]. Переход к использованию сценарного анализа и гибких прогнозов результатов исполнения программ развития и планов позволяет своевременно выявлять «узкие места» в бизнес-системе и предпринимать упреждающие действия [12]. В ходе исследования сформулирована система требований к В-М компаниям, ориентированных на долгосрочный успех. Главным из таких требований является достижение премиальной конверсии вовлекаемых в бизнес ресурсов в продукцию с максимальной нормой добавленной стоимости для ключевых стейкхолдеров [1]. Это предполагает соответствие модели бизнеса компании одному из следующих типов: специализированного поставщика, высокотехнологичного поставщика, производителя точечного продукта, компании-интегратора.

В ходе обследования 30 успешных субъектов малого бизнеса (существующих 3 года и более) для каждого были получены следующие количественные и качественные аналитические индикаторы (см. таблицу).

Установлено следующее:

1) наивысшие темпы роста продаж были характерны для компаний, применяющих модель высокотехнологичного поставщика, а самые низкие — для организаций, не имеющих четко выраженной бизнес-модели;

2) высокий уровень обновления ассортимента не является критерием успешности бизнес-модели;

3) достижение консенсуса стейкхолдерских оценок перспектив развития и роста в наибольшей мере характерно для бизнес-моделей высокотехнологичного поставщика;

4) отсутствие четко идентифицируемой бизнес-модели крайне негативно сказывается на оценках перспектив непрерывности бизнеса.

Для выработки конкурентоспособной бизнес-модели и последующей ее эффективной корректировки необходимо:

- во-первых, структурировать процессы и операции на две категории — первую, обеспечивающую продажи, и вторую — несущую затраты;
- во-вторых, дифференцировать бизнес-процессы, связанные в основном с созданием стоимости, на две подгруппы — первую, включающую процессы, доходы по которым можно значительно увеличить за счет расширения рынка сбыта, и вторую, объединяющую процессы, доходы по которым необходимо увеличить за счет повышения маржинальности продаж;
- в-третьих, бизнес-процессы, связанные в основном с расходами, дифференцировать на процессы (операции), от которых возможно отказаться (ликвидировать) без угрозы для продолжения бизнеса, и процессы, затраты по которым возможно сократить без снижения создаваемой стоимости для ключевых стейкхолдеров.

В результате вырабатывается достаточно простой алгоритм действий, основанный на преактивном анализе их последствий. Такой алгоритм позволяет разрабатывать и осуществлять план действий на базе скоординированных управленческих инициатив, которые ориентированы на рост стейкхолдерской стоимости бизнеса.

При проектировании перспективной или модернизации действующей В-М целесообразно сконцентрировать внимание на решении ключевых управленческих/предпринимательских задач с оценкой возможностей их оптимального решения.

Вначале необходимо определить основные элементы построения В-М: состав контролируемых процессов; их внутренние связи и соподчиненность; персонификацию областей ответственности и индикаторов оценки достижения целей. Затем должны быть обоснованы логические основы проектирования В-М, к которым можно отнести: новизну и степень адаптации инновационного содержания к меняющемуся

состоянию внешнего окружения; доминантность интересов стейкхолдеров и возможность их сбалансированного удовлетворения при определении системы целей разработки В-М; комплементарность объединяемых или выделяемых бизнес-процессов в модели с точки зрения формирования эффекта синергии на стоимость бизнеса; возможность последующего совершенствования (реорганизации) отдельных процессов для достижения большей гибкости и повышения операционной эффективности.

Практика попыток реинжиниринга В-М и их ключевых элементов демонстрирует высокие риски потери конкурентоспособности организации: революционные изменения всегда несут неопределенность, в том числе для тех, кто их проводит. Поэтому более приемлем подход, предусматривающий реализацию непрерывных улучшений, направленных на перевод В-М из одного состояния в другое, отвечающее вызовам времени.

В этой связи все многообразие факторов формирования целевой результативности бизнеса, соответствующей требованиям его стейкхолдеров, влияющих на его экономичность и продуктивность, целесообразно группировать в четыре сегмента в соответствии с направленностью действий: исключить, сократить, увеличить, воссоздать. Это следующие сегменты:

- исключить те процессы (операции), которые создают характеристики, более не являющиеся существенными для успеха бизнеса и несут потенциальную опасность;
- сократить масштабы и ресурсы, делегируемые в процессы (операции), перестающие быть значимыми для создания ценности для стейкхолдеров, т. е. стоимость которых становится выше создаваемой ими ценности, но, тем не менее, представленные в В-М основных конкурентов и продолжающие оставаться необходимыми для непрерывности бизнеса;
- увеличить факторы, позволяющие идентифицировать бизнес компании относительно конкурентов и делающие его привлекательным и убедительным для большинства стейкхолдеров бизнеса сегодня;
- воссоздать факторы, создающие перспективные ценностные предложения для основных перспективных клиентов и обеспечивающие устойчивое наращивание стоимости бизнеса для стейкхолдеров завтра.

В соответствии с целевыми управленческими действиями проведем классификацию основных факторов создания ценности бизнеса ООО «Насадкино», входящее в ГК «Русские фермы» и специализирующееся на производстве кормовых культур для основного молочного бизнеса. Согласно проведенной авторами данной статьи классификации, в первую группу факторов были отнесены технологические операции, включаемые в перечень работ на типовых технологических картах (например, зяблевая вспашка). Вторая группа представлена процедурами, связанными с контролем за качеством выполнения полевых и уборочных работ: состав работников компании стабильный, системы материального стимулирования провоцируют активное распространение самоконтроля и коллективной ответственности. В третью группу были отнесены мероприятия по применению современных средств защиты растений и регуляторов роста, а также химических консервантов, повышающих сохранность и конверсию кормовых ресурсов. Четвертая группа — технологии выращивания перспективных кормовых культур, обеспечивающих более высокий выход зеленой массы по сравнению с используемыми в настоящее время гибридными семенами кукурузы, пригодных для закладки «сухого» силоса (см. рисунок).

Периодический мониторинг факторов успеха требует корректировки отдельных ключевых компетенций, а в ряде случаев — и В-М в целом.

Совершенствование В-М компании должно основываться на изучении рынка и эффективной диффузии инноваций в хозяйственную практику. В рамках этой парадигмы хозяйственного развития обосновано использование В-М, основанной на инновациях как основного условия достижения устойчивого экономического роста малого бизнеса в современных условиях, уточнены критерии оценки эффективности В-М и разработана система соответствующих показателей.

Достижение целей устойчивого развития бизнеса может быть обеспечено исключительно при понимании государственными регуляторами специфики малого предпринимательства, не имеющего возможности привлечения кредитных средств по низкой процентной ставке под реализацию проектов, содержащих инновационную компоненту.



Издержки	Конверсия	Ценности
<i>Исключить</i> : неэффективные сельскохозяйственные технологические приемы (операции) (например, зяблевая вспашка)		<i>Увеличить</i> : применение современных средств химической защиты растений, биопрепаратов и консервантов
<i>Сократить</i> : издержки за счет совмещения технологических операций при исполнении работ, при использовании техники		<i>Создать</i> : новые формы кормообеспечения, ориентированные на повышение продуктивности кормовых угодий

#### Управленческие действия на основе идентификации и анализа ключевых факторов развития бизнеса ООО «Насадкино»

В этой связи было выполнено следующее:

- определены условия успешного развития субъектов малого бизнеса в реальной экономике, к которым относится доступ к материальным и финансовым ресурсам;
- доказано, что снижение экономической ставки кредитования до 10% годовых может обеспечить значимый импульс роста малого бизнеса и прирост занятости населения;
- обосновано, что использование выставочно-дискуссионных площадок для презентации перспективных В-М будет способствовать реализации модели открытых инноваций;
- уточнены инструменты страхования рисков, связанных с ведением международного бизнеса в области экспорта зерна и зернопродуктов на основе финансовых инструментов; выявлено позитивное влияние применения модели хеджирования на рыночную стоимость бизнеса;
- определены параметры открытой модели бизнес-инноваций (OIBM), использование которой позволит значительно 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 для 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 реализации разработанных рекомендаций в практике хозяйственного управления предлагаем следующее.

Во-первых, Министерству финансов Российской Федерации и Банку России рассмотреть вопрос о формировании механизма снижения процентной ставки кредитования структур малого и среднего бизнеса, осуществляющих переход на новые модели его ведения и подтвердивших возможности своего экономического роста, до уровня реальной средневзвешенной ставки кредитования крупных корпоративных структур (6–8% 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 реальном секторе экономике. При этом для оценки инновационности малых и средних предприятий и предоставления им налоговых кредитов необходимо регламентировать процедуру оценки их В-М.

Во-вторых, в целях реализации надзорной функции за развитием субъектов малого и среднего бизнеса Министерству экономического развития Российской Федерации необходимо шире использовать опыт зарубежных регуляторов по применению 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 стейкхолдеров в состав интегрированной отчетности организаций (и пояснительной записки к финансовой отчетности) следует ввести раздел «Сведения об используемой

компанией бизнес-модели». В этом разделе нужно предусмотреть раскрытие следующей информации: миссия бизнеса; ключевые компетенции и критические факторы успеха; контролируемые бизнес-процессы; ключевые индикаторы производственно-коммерческой деятельности, социальной и экологической ответственности. Данная информация необходима для оценки инновационности, результативности и эффективности бизнес-модели хозяйствующих субъектов, а также целесообразности определения пакетных мер по их государственной поддержке. Такая форма раскрытия позволит обеспечить необходимую «прозрачность» информации о применяемой В-М, повысить уровень инвестиционной привлекательности компаний для отечественных и зарубежных инвесторов.

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

В-четвертых, Министерству финансов Российской Федерации необходимо рассмотреть возможность учета затрат на создание оригинальной бизнес-модели в качестве расходов, связанных с созданием объекта нематериальных активов, и последующего отражения этого объекта в финансовой отчетности с оценкой по текущей рыночной стоимости.

В-пятых, в компаниях, специализирующихся в области научных разработок и развития, нужно максимально широко применять открытую модель бизнес-инноваций, что позволит им участвовать 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 следует более широко применять инструменты бизнес-анализа.

## Литература

1. Бариленко В. И., Бердников В. В., Булыга Р. П. Основы бизнес-анализа: учеб. пособие / под ред. В. И. Бариленко. М.: Кнорус, 2014. 272 с.
2. Бариленко В. И., Бердников В. В., Гавель О. Ю., Керимова Ч. В. Аналитические инструменты разработки и мониторинга перспективных бизнес-моделей компаний малого и среднего бизнеса // РИСК. 2013. № 4. С. 246–254.
3. Дебелак Д. Бизнес-модель. Принципы создания процветающего бизнеса / Пер. с англ. М.: Изд. дом Гребенщикова, 2009. 256 с.
4. Chesburgh H., Rosenbloom. Role of the Business Model in Capturing Value from Innovation. New York, 2004.
5. Сливоцки А., Уайз Р. Кризис роста: как его преодолеть // Управление бизнесом в бурные времена / Пер. с англ. М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. С. 30–58.
6. Бердников В. В., Гавель О. Ю., Бердников В. В. Сравнительный анализ подходов прогнозирования банкротства коммерческих организаций // Наука и Мир. 2014. № 8 (12). С. 92–96.
7. Бердников В. В. Контроллинговые механизмы разработки и оценки эффективности бизнес-моделей компаний малого бизнеса // Вестник Пермского университета. Сер. Экономика. 2014. Вып. 1 (20). С. 90–96.
8. Бердников В. В., Гавель О. Ю. Аналитические инструменты разработки и мониторинга эффективности бизнес-моделей // Аудит и финансовый анализ. 2013. № 3. С. 283–284.
9. Остервальдер А., Пинье И. Построение бизнес-моделей: Настольная книга стратега и новатора / Пер. с англ. М.: Альпина Паблишер, 2012. 288 с.
10. Гавель О. Ю. Аналитическое обоснование риск-ориентированных стратегий развития агробизнеса // Аудит и финансовый анализ. 2013. № 5. С. 54–74.
11. Гавель О. Ю. Учетно-аналитические приемы оценки стоимости производственных активов в свиноводстве // Управленческий учет. 2012. № 8. С. 38–44.
12. Бердников В. В. Контроллинг бизнес-систем: проблемы, модели, развитие и опыт // Аудит и финансовый анализ. 2012. № 3. С. 304–313.