

# ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ПРОБЛЕМЫ ОРГАНИЗАЦИИ ПРОИЗВОДСТВА

DOI: 10.25987/VSTU.2019.59.30.007

УДК 338.242

## ИНСТРУМЕНТЫ АНАЛИЗА ЭФФЕКТИВНОСТИ И УСТОЙЧИВОСТИ РАЗВИТИЯ ЭКОНОМИКИ ПРОМЫШЛЕННЫХ МАЛЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

**А.А. Степанчук**

Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого  
Россия, Санкт-Петербург, ул. Политехническая, 29

**Введение.** В статье анализируется задача выбора инструментов анализа проблем устойчивого развития экономики промышленных малых предприятий (ПМП). Решение этой задачи дает возможность менеджерам ПМП принимать эффективные управленческие решения. Актуальность работы обоснована потребностью в методах управления, способных обеспечить конкурентные преимущества и успешное развитие объекта исследования.

**Данные и методы.** В процессе работы использованы системный подход, теоретические положения, представленные в научных первоисточниках, а также собственный опыт автора. Научная новизна исследования состоит в адаптации изученных методов к практическим нуждам ПМП.

**Полученные результаты.** Систематизированы характеристики ПМП, отличающие их от других субъектов малого предпринимательства и более крупных промышленных предприятий. Исследована проблема выбора критериев оценки деятельности, используемых для выбора инструментов анализа проблем устойчивого развития экономики предприятий. Учтены показатели, отражающие инновационную составляющую и различные стадии освоения нововведений. Разработаны практические рекомендации по применению инструментов финансового и инвестиционного анализа, научно обоснованных методов прогнозирования, управления корпоративной стоимостью, управленческого учета и информационно-коммуникационных технологий.

**Заключение.** Результаты исследования использованы и опубликованы в серии брошюр по заказу Комитета по труду и занятости населения Санкт-Петербурга, а также могут быть использованы в качестве теоретической основы для анализа проблем устойчивого развития малых предприятий.

**Ключевые слова:** промышленные малые предприятия, критерии оценки, принятие управленческих решений, информационные технологии.

### Для цитирования:

Степанчук А.А. Инструменты анализа эффективности и устойчивости развития экономики промышленных малых предприятий // Организатор производства. 2019. Т.27. №3 С. 79-91 DOI: 10.25987/VSTU.2019.59.30.007

## THE TOOLS FOR ANALYZING THE EFFICIENCY AND SUSTAINABILITY OF THE ECONOMIC DEVELOPMENT OF SMALL INDUSTRIAL ENTERPRISES

---

### Сведения об авторах:

Андрей Анатольевич Степанчук (канд. экон. наук, доцент, aastepanchuk@yandex.ru), доцент института промышленного менеджмента, экономики и торговли

### Oh authors:

Andrey A. Stepanchuk (Cand. Sci. (Economy), Assistant Professor, aastepanchuk@yandex.ru), Assistant Professor of the Institute of industrial management, Economics and Commerce

### A.A. Stepanchuk

Saint-Petersburg Polytechnical University, named after Peter the Great  
Russia, Saint-Petersburg, Polytekhnicheskaya St., 29

**Introduction.** The article analyzes the problem of selecting tools for analysis of problems of sustainable economic development of small industrial enterprises (SIE). The solution of this problem enables SIE managers to make effective administrative decisions. The relevance of the paper is substantiated by the necessity for control methods, able to secure competitive advantage and successful development of the research object.

**Data and methods.** In the process of work, we use the systematic approach, theoretical provisions, presented in scientific sources and the own author's experience. The scientific novelty of the research consists in the adaptation of the examined methods to practical needs of small industrial enterprises.

**Results obtained.** We have systematized the characteristics of small industrial enterprises, that distinguish them from other small businesses and larger industrial enterprises. The problem was investigated, related to selecting the criteria for activity evaluation, used to choose the tools for analyzing the problems of sustainable economic development of enterprises. The indicators, reflecting the innovative component and various stages of innovation mastering are taken into consideration. We have worked out practical recommendations for applying the tools of financial and investment analysis, the research-based methods of forecasting, corporate value management, management accounting and information-communication technologies.

**Conclusion.** The results of the research are used and published in a series of booklets, by the order of the Committee on Labour and Public Employment of St.-Petersburg, and can also be used as a theoretical basis for analyzing the problems of sustainable development of small enterprises.

**Key words:** small industrial enterprises, evaluation criteria, administrative decision-making, information technologies.

### For quoting:

Stepanchuk A.A. The tools for analyzing the efficiency and sustainability of the economic development of small industrial enterprises // Organizator proizvodstva. 2019. V.27. №3 79-91 DOI: 10.25987/VSTU.2019.59.30.007

### Введение

В предлагаемой работе рассмотрена задача выбора инструментов анализа проблем устойчивого развития экономики промышленных малых предприятий. Решение этого вопроса позволит создавать и обеспечивать конкурентные преимущества таких предприятий в краткосрочной и долгосрочной перспективе, поскольку даст возможность их руководителям и специалистам объективно осознавать возникающие трудности и своевременно принимать эффективные управленческие решения.

Актуальность исследований в этой области диктуется тем, что в современных условиях субъекты хозяйствования обязаны находить такие методы управления, которые способны обеспечить их выживаемость и успешное развитие в будущем. Критериями выбора таких методов может быть признано соответствие таким традиционным требованиям к управленческой информации, как релевантность, достоверность, своевременность, полезность, полнота, регулярность и понятность персоналу.

Если инструменты анализа перечисленным критериям соответствует, то они должны быть приняты во внимание.

### Данные и методы

В процессе работы были использованы системный подход, теоретические положения, представленные в различных научных первоисточниках, а также практический опыт автора.

Целью исследования стал поиск способов решения следующих задач:

1. Систематизация и ранжирование характеристик промышленных малых предприятий, которые отличают их от типичных субъектов малого предпринимательства, с одной стороны, и более крупных промышленных предприятий, с другой стороны.

2. Изучение проблемы выбора критериев оценки деятельности промышленных малых предприятий, используемых для выбора инструментов анализа проблем устойчивого развития их экономики.

3. Разработка и апробация практических рекомендаций по применению для указанных

целей инструментов финансового и инвестиционного анализа, научно обоснованных приемов прогнозирования, управленческого учета и информационно-коммуникационных технологий.

Научная новизна работы состоит в адаптации перечисленных методов к практическим нуждам промышленных малых предприятий и подготовке рекомендаций в части решения выявленных проблем с учетом специфики объекта исследования.

### Полученные результаты

*Место промышленных малых предприятий в экономике России.* Развитию малого бизнеса уделяется постоянное и повышенное внимание в различных государственных программах Российской Федерации и её регионов [1]. Различные аспекты проблем малого предпринимательства и его развития были и остаются в центре внимания как в нашей стране, так и за ее пределами [2, 3]. Промышленные малые предприятия (ПМП) занимают промежуточное положение между сектором малого бизнеса в целом и собственно промышленным сектором национальной экономики. Первое порождает целый набор специфических проблем, связанных с особым статусом субъектов малого предпринимательства и их характерными особенностями. Второе подразумевает тесную связь ПМП с более крупными производственными структурами, без чего не приходится говорить о стабильном портфеле заказов и устойчивом финансовом положении ПМП. Подобный дуализм порождает необходимость выделения отличительных черт ПМП и сложность решения проблем развития во всех составляющих – управленческой, организационно-технической, технологической и финансово-экономической.

Дополнительные трудности и риски проявляют себя в инновационной сфере деятельности ПМП, которая развивается при участии венчурных инвесторов и подразумевает применение эффективных методов хеджирования рисков. В этом направлении, как отмечают исследователи [4, с.7], наблюдается массовое распространение такой модели, когда инновационные проекты сначала реализуются в малом бизнесе, а при успешном прохождении пилотной стадии затем внедряются на крупном производстве.

При этом отмечается [5, с.66], что в современной промышленности России и отдельных

регионов наблюдается целый ряд проблемных областей, включая негативные и бессистемные структурные изменения, низкие результаты проводимой промышленной политики, слабость нормативно-правового обеспечения, недоступность различных форм поддержки в ряде регионов страны и т.д. Перечисленные «болевые точки» имеют прямое отношение к рассматриваемой тематике, так как сдерживают структурную оптимизацию ПМП.

В то же время, как показывает изучение особенностей промышленных предприятий различных стран, их конкурентоспособность зависит от степени развитости сектора ПМП и проявляется в способности развиваться в соответствии с возможностями и угрозами внешней среды [6, 7 и 8].

Свои требования к инновационной сфере сегодня предъявляет и интенсивно формирующаяся цифровая экономика, стимулирующая распространение технологий четвертой промышленной революции, развитие глобального партнерства, интеграцию на основе формирования экосистем, мультидисциплинарность и конвергенцию всех элементов инновационной среды [9, с.66].

Ряд авторов отмечает существование разнообразных форм интеграции ПМП с крупными предприятиями [10, с.33], выделяя такие особые формы как «интрапренерство», «инкубаторство» и «сателлиты». Под первой формой («интрапренерство») подразумевается организация ПМП на временной основе, когда малый бизнес создается на непродолжительный период и призван выполнить проект, заказчиком которого является компания-учредитель. В свою очередь, «инкубаторство» означает организацию ПМП для реализации определенной цели с оказанием такому предприятию всемерной поддержки на различных этапах его становления. Наконец, к «сателлитам» относят ПМП, созданные как юридически самостоятельные, но экономически связанные с материнской компанией, когда последняя выступает важнейшим заказчиком соответствующих товаров и услуг.

На рис. 1 выделены некоторые характеристики ПМП, отличающие их от обычных субъектов малого предпринимательства и более крупных промышленных предприятий.

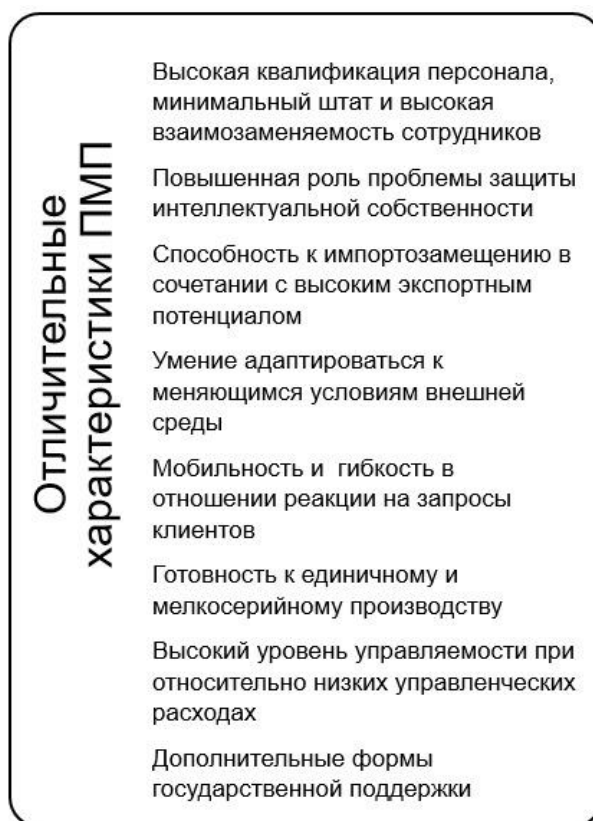


Рис. 1. Отличительные характеристики промышленных малых предприятий  
Fig. 1. Distinctive characteristics of industrial small enterprises

Согласно данным официальной статистики [11, с. 24-32] доля малых предприятий, относящихся к категории «обрабатывающие производства», в общем числе малых предприятий Российской Федерации на сегодня невелика и составляет 8,9%, по показателю выручки от реализации товаров (услуг) - 9,5%, а по средней численности персонала - 14,6%. Приведенные цифры традиционно уступают показателям малого бизнеса в сфере торговли и предоставления услуг – 39,6% и 35,4% соответственно. Тем не менее приведенные данные не умаляют существенной роли ПМП в обеспечении стабильности российской экономики, хотя присущие российскому малому бизнесу проблемы непосредственно касаются и его промышленной составляющей. К числу таких проблем исследователями [12, с.22; 13, 29], прежде всего, относятся такие как:

- недостаточное развитие нормативно-правовой базы на государственном уровне;
- неразвитость инфраструктуры субъектов среднего и малого бизнеса;

- отсутствие требуемого опыта предпринимательской деятельности;
- недостаток собственного капитала и оборотных средств;
- проблемы с получением кредитов;
- высокий уровень конкуренции;
- высокие риски в принципиально новых видах деятельности;
- изменения налоговой системы;
- непредсказуемость и нестабильность макроэкономической среды;
- относительно низкий (в сравнении с крупным бизнесом) уровень социальной защищенности сотрудников.

Наконец, применительно к проблемам промышленных предприятий особенно актуален тезис о том, что для любой системы управления требуется актуальная, достоверная, оперативная и эффективная система информационной поддержки [14, с.44]. В решении указанной проблемы отечественные ПМП испытывают особенно острый дефицит.

## Экономические проблемы организации производства

*Роль промышленных малых предприятий в инновационных процессах.* Отмеченные преимущества ПМП дают им право претендовать на важное место в инновационной деятельности. Мы разделяем мнение исследователей [15, с.37-41], которые значимым вопросом считают определение стадии инновационного процесса, в

котором участвует то или иное ПМП. В то же время мы предлагаем уточнять содержание и название таких стадий: посевная, начальная, стадия начального роста, стадия расширения и стадия устойчивого роста. В табл. 1 собраны воедино и классифицированы особенности этих стадий.

Таблица 1

Содержание стадий инновационной деятельности промышленных малых предприятий  
The content of the stages of innovation activities of industrial small enterprises

Название стадии	Содержание, временные рамки, примеры
Посевная стадия	Начало стадии – возникновение и оформление бизнес-идеи. Основные события стадии: – НИОКР (лабораторные разработки); – маркетинговые исследования; – оформление бизнес-идеи (бизнес-плана создания предприятия); – поиск инвестора и управляющего. Окончание стадии – получение первых инвестиций.
Начальная стадия	Начало стадии – регистрация бизнеса. Основные события стадии: – отработка технологии и меры по защите нематериальных активов; – изготовление опытных образцов продукции; – попытки организации производства и вывода продукта на рынок, в т.ч. приобретение основных средств, набор персонала, заключение договоров с поставщиками и потребителями и т.д. Окончание стадии – первые продажи инновационного продукта.
Стадия раннего роста	Начало стадии – первые продажи инновационного продукта. Основные события стадии: – тестирование продукта на соответствие требованиям рынка и его доработка; – начало серийного производства; – освоение минимальной производственной мощности; – реализация продукции (при отсутствии устойчивой прибыли). Окончание стадии – получение первой прибыли от продаж инновационного продукта.
Стадия расширения	Начало стадии – получение первой прибыли. Основные события стадии: – обеспечение конкурентоспособности инновационного продукта; – закрепление доли на рынке; – выход на максимальную производственную мощность; – минимизация текущих затрат и получение стабильной прибыли; Окончание стадии – выход на стабильную прибыльную работу.
Стадия устойчивого роста	Начало стадии – выход бизнеса на стабильную прибыльную работу. Основные события стадии: – диверсификация деятельности и выход на новые рынки; – необходимость в дополнительных мощностях и инвестициях; – реструктуризация бизнеса; – выбор новых проектов развития бизнеса; – расчеты с инвесторами. Окончание стадии – реорганизация бизнеса.

*Проблема выбора критериев оценки деятельности промышленных малых предприятий.* Для оценки эффективности развития ПМП, ОРГАНИЗАТОР ПРОИЗВОДСТВА. 2019. Т. 27. № 3

учитывая отличительные особенности данной категории субъектов хозяйствования, требуется применять адаптированные критерии. Исследо-

вателями отмечается необходимость применять не один, а несколько подходов, наиболее корректным признавая интегральный подход, основанный на реализации последовательности оценки показателей эффективности по цепочке «критерии эффективности» - «виды эффективности» - «показатели эффективности» [16, с.13], а также подход, основанный на применении оправдавшей себя в российских условиях системы сбалансированных показателей [17] и другие подходы.

Как отмечается некоторыми учеными [18, с.72], в научных трудах и публикациях эффективность деятельности промышленного предприятия обычно анализируется с помощью значительного числа показателей: групп таких показателей насчитывается от 5 до 8 или 10, а в каждой группе выделяется до 20 отдельных критериев и параметров. Применить такой обстоятельный подход к ПМП представляется проблематичным по причинам значительных объемов информации и существенного превышения затрат, связанных с получением такой информации, над эффектом от ее использования. Разделяя критическое отношение к такой скрупулезности и опираясь на собственный опыт

управления экономическими службами промышленных предприятий и бизнес-консультирования специалистов и руководителей малого бизнеса, автор также исходит из того, что в настоящее время актуальной задачей становится не столько выработка новейших методов, но адаптация к особенностям ПМП тех методик оценки их деятельности, которые разработаны, но пока недостаточно приспособлены к современным практическим условиям. К такому выводу приводит наблюдаемый разрыв между теоретическими изысканиями в данной области экономической науки и практикой предпринимательской деятельности. Преодоление такого разрыва следует признать одной из наиболее актуальных задач.

Для решения данной задачи было проведено исследование, имевшее своей целью более глубокое осмысление проблем развития создаваемого бизнеса, оценки экономической ситуации на своем предприятии и обоснование бизнес-проектов различных направлений, включая сектор ПМП.

Краткое содержание изученных вопросов представлено в табл. 2.

Таблица 2

Вопросы развития промышленных малых предприятий и инструменты для их решения  
Issues of development of industrial small enterprises and tools for their solution

Вопросы развития бизнеса	Предлагаемые решения и инструменты
Оценка финансового положения ПМП при подготовке к получению кредита коммерческого банка	Приемы финансового анализа, которые используются в банковской сфере при оценке кредитоспособности потенциального заемщика
Оценка инвестиционных проектов развития ПМП и эффективная подготовка к переговорам с инвестором	Методы инвестиционного анализа и презентации проекта на переговорах с деловыми партнерами, стратегическими и венчурными инвесторами
Прогнозирование развития бизнеса по наиболее значимым технико-экономическим показателям ПМП	Методы прогнозирования и рекомендации по созданию бизнес-планов на базе готовых шаблонов текстовой и финансовой части
Управление корпоративной стоимостью ПМП с учетом принимаемых управленческих решений	Рекомендации по проведению предварительной оценки своего бизнеса с выявлением главных ценообразующих факторов
Использование для ПМП систем управленческого учета и бюджетирования	Набор инструментов управленческого учета и бюджетирования для принятия эффективных управленческих решений
Применение для управления ПМП современных информационно-коммуникационных технологий	Практические рекомендации по применению базового и специализированного программного обеспечения

Исследование имело своей целью разработку материалов, которые бы на популярном уровне охватывали наиболее значимые вопросы управления и экономики малого бизнеса. В укрупненном виде эти материалы распределены по следующим модулям:

- инструменты финансового анализа;
- инструменты инвестиционного анализа;
- приемы прогнозирования развития бизнеса на основе оценки изменения его стоимости;
- инструменты управленческого учета и бюджетирования;
- применение информационно-коммуникационных технологий.

Ниже в предложенной последовательности рассмотрим каждый модуль в отдельности.

*Инструменты финансового анализа.* Имея в виду вспомогательную роль традиционных инструментов финансового анализа, в роли наиболее существенных его параметров мы предлагаем ограничиться коэффициентами, отражающими деловую активность, финансовую устойчивость, прибыльность (рентабельность) и ликвидность. При этом акцент смещается к нахождению обоснованного баланса между критериями доходности и ликвидности, ибо эти критерии остаются параметрами одновременно и диалектического единства, и непримиримого конфликта.

Доходность своим очевидным преимуществом имеет предпочтение к управленческим решениям с высоким уровнем риска, но сопровождающимся стремлением к увеличению прибыли как важнейшего показателя предпринимательской деятельности, что априори означает рост конкурентных преимуществ ПМП. Вместе с тем в условиях экономической нестабильности такой приоритет приводит к росту потери платежеспособности и даже вероятной несостоятельности субъекта хозяйствования. Увлечение доходностью влечет за собой снижение внимания к текущей платежеспособности предприятия, а значит, создает проблемы с дисциплиной исполнения договорных обязательств. С другой стороны, текущая ликвидность, хотя и является универсальным критерием, актуальным для внешних контрагентов предприятия в лице нынешних и потенциальных инвесторов, коммерческих банков, поставщиков и подрядчиков, но не исключает, что увлечение ею подвергает сомнению наиболее перспективные, но зачастую

особо рискованные инвестиционные проекты ПМП.

Исходя из сказанного, при оценке управленческих решений мы предлагаем учитывать и те, и другие параметры (доходности и ликвидности) с равноценными весовыми коэффициентами значимости. В предлагаемых методах оценки уровня развития ПМП это проявилось в том, что учебно-практические примеры на расчет оценочных показателей сопровождаются подробно разработанным алгоритмом и рекомендациями, согласно которым показателям доходности и ликвидности отводится сопоставимый между собой вес.

Отметим также, что важным выводом, вытекающим из эмпирического наблюдения рекомендуемых нормативных значений показателей ликвидности и доходности ПМП, стало их несоответствие реальным показателям успешно работающих предприятий. Уже потому эти нормы нуждаются в коренном пересмотре. Данный тезис требует отдельного исследования с применением репрезентативной фактологической информации о показателях финансовой отчетности различных ПМП, что может быть сделано на следующем этапе исследований.

*Инструменты инвестиционного анализа.* Принимая во внимание особую значимость исследования не прошлого развития бизнеса (как в случае финансового анализа), а его перспектив, мы придерживаемся мнения о приоритетной роли инвестиционного анализа как комплекса приемов оценки целесообразности инвестиций в конкретные проекты развития бизнеса. При этом инвестиционный анализ ПМП рекомендуется выполнять путем сопоставления результатов деятельности предприятия в двух вариантах: без проекта и в случае его реализации. В последнем случае инвестиционный анализ объекта исследования должен позволять изучать то, что произойдет с бизнесом после освоения инвестиций и каким образом будут выполнены требования инвестора. Для этого необходимо, во-первых, рассчитать потребность в объеме инвестирования; во-вторых, определить условия для осуществления проекта; в-третьих, выбрать оптимальные способы его реализации; в-четвертых, выявить и исследовать факторы, влияющие на результаты проекта; в-пятых, оценить параметры инвестиционных рисков. В итоге станет возможным не просто рассчитать

традиционные показатели, но и подготовить развернутые и конкретизированные рекомендации по управлению инвестиционным проектом.

На разных стадиях существования ПМП инвесторами выступают и сами предприниматели, которые вкладывают в становление и развитие бизнеса собственные средства. Отсюда вытекает вывод, что в этом случае методы инвестиционного анализа обязаны отразить, в какой степени выполнено главное требование: компенсировано

ли вложение инвестиций тем приростом корпоративной стоимости, который превышает стоимость отказа от иных направлений его использования.

В процессе бизнес-консультирования представителей ПМП по проблемам инвестиционного анализа выявилось, что в данном случае этот инструмент необходим в ситуациях, которые охарактеризованы в табл. 3.

Таблица 3

Разновидности применения инвестиционного анализа  
Variety of Investment Analysis Applications

Разновидность анализа	Пояснения по содержанию
Инвестиционный анализ для обоснования бизнес-идеи	Информация для объективной оценки собственной бизнес-идеи с анализом плюсов и минусов проекта, предварительным распределением необходимых ресурсов и расчетом наиболее важных оценочных показателей
Инвестиционный анализ для дальнейшего развития бизнеса с использованием собственного финансирования	Разработка бюджета проекта и пояснений к нему для внутреннего использования, что является обязательным условием для автономизации ресурсов для реализации проекта и эффективного планирования, организации и контроля
Инвестиционный анализ для развития бизнеса с ориентацией на внешнее финансирование	Проект готовится по стандартной методике, предложенной или признаваемой внешним инвестором (например, методике UNIDO) с целью лаконичного и убедительного изложения требуемых данных и обоснования коммерческих показателей

Отдельные инструменты инвестиционного анализа, применяемые для оценки деятельности ПМП, по каждому варианту предлагается применять в следующей очередности:

- четкая формулировка целей анализа;
- расчет требуемого объема инвестиций и обоснование выбора форм финансирования;
- расчет показателей оценки инвестиций;
- разработка практических рекомендаций по управлению инвестиционными рисками.

Применительно к третьему пункту из приведенного списка отметим, что согласно результатам опросов в предпринимательской среде, выяснилось, что в предпочтениях к формам финансирования существует определенная очередность, которая в целом отражает стремление предпринимателей к сохранению своей экономической независимости:

- финансирование за счет прибыли и перераспределения собственного капитала,

- субсидии из государственного бюджета по программам поддержки малого бизнеса,
- финансирование за счет грантов и средств спонсоров,
- финансовые кредиты коммерческих банков,
- лизинговый кредит,
- инвестиционный кредит,
- финансирование от бизнес-ангелов и венчурных инвесторов,
- финансирование от стратегических инвесторов.

Общая последовательность предпочтительных источников финансирования деятельности ПМП, помимо их стремления к экономической независимости, продиктована также существующими административными барьерами, а также наличием или отсутствием у них надежного залогового обеспечения. Без последнего не приходится рассчитывать на различные виды кредитной поддержки.



Наконец, сложился и закреплён практикой определенный перечень признанных международной практикой показателей инвестиционного анализа: нормы рентабельности и срока окупаемости (учитывающие и не учитывающие дисконтирование), приведенная стоимость проекта и т.д.

В качестве методических рекомендаций был разобран учебно-практический пример, в котором задействован описанный выше подход к оценке инвестиционных проектов развития бизнеса.

*Приемы прогнозирования развития бизнеса на основе оценки изменения его стоимости.* Отработанная автором на примере многих бизнес-проектов методика разработки бизнес-плана пригодна для анализа проектов развития ПМП с учетом уточнений, отраженных в нижеприведенном списке разделов бизнес-плана:

1. Резюме проекта: краткое описание сущности бизнес-проекта и перечень его результирующих финансово-экономических показателей;

2. Идея проекта: сжатое изложение бизнес-идеи проекта с акцентом на его отличительные особенности, преимущества и возможные риски;

3. Маркетинговый план: описание потребительских характеристик выпускаемой продукции, анализ рынка спроса и предложения (конкуренции), программы маркетинга и обоснование прогноза продаж;

4. Необходимые ресурсы: капитальные и текущие затраты всех видов, с разбивкой по периодам и видам расходов;

5. Организационно-правовое обеспечение проекта: юридический статус предприятия, характеристика организационной и производственной структуры управления;

6. Финансовый раздел: финансовый бюджет проекта, его обоснование и комментарии к полученным результатам;

7. Риски проекта: перечень и анализ всех видов проектных рисков, сценарный анализ, анализ чувствительности, меры по минимизации рисков.

Опыт показал, что подобная последовательность изложения вопросов приемлема не только для вновь создаваемых предприятий, но и для проектов развития существующего бизнеса. В данном контексте под термином «проект» можно рассматривать варианты создания нового

направления деятельности, освоения нового технологического оборудования, внедрения технологических инноваций и в более широком смысле – любой инвестиционный проект реорганизации ПМП, поскольку без всестороннего анализа всех составляющих – от маркетинговых до финансовых аспектов – говорить о полном охвате анализируемых проблем нельзя.

Во всяком случае, для любого проекта развития бизнеса в качестве важнейшего критерия принятия решения предлагается использовать уровень изменения корпоративной стоимости. Для корректного применения указанного критерия менеджеры ПМП должны владеть методикой оценки бизнеса и пониманием того, какие факторы и в какой степени влияют на рыночную стоимость предприятия, ибо увеличение этого показателя свидетельствует о правильности принимаемых управленческих решений, а уменьшение – о том, что экономическое положение бизнеса ухудшается.

Для того, чтобы руководители и специалисты ПМП были способны самостоятельно, без привлечения сторонних бизнес-консультантов, справиться с задачей предварительного определения стоимости своего предприятия, нами разработаны краткие рекомендации по проведению таких технико-экономических расчетов, основанных на данных финансовой и оперативной отчетности. В перечень расчетных таблиц созданной модели при этом вошли 8 таблиц:

1. Данные по оцениваемой компании: данные по объему реализации, себестоимости продукции, амортизации основных средств, процентам за кредит, налогам и чистой прибыли из финансовых отчетов за последние годы, а также из бизнес-планов на ближайшие годы.

2. Данные по компаниям-аналогам: данные по рыночной стоимости компаний-аналогов и их важнейшим показателям - объему реализации, себестоимости продукции, амортизации основных средств, процентам за кредит, налогам, величине собственного капитала и балансовой стоимости активов, экспертные оценки достоверности исходных данных.

3. Прочие исходные данные: данные о доходности бизнеса оцениваемой компании, среднерыночной доходности по отрасли, базовой ставке дисконтирования, прогнозу индекса инфляции, скидкам (премиям) для оценки долевого участия, доле оцениваемого пакета акций, орга-

низационно-правовой форме оцениваемого предприятия.

4. Данные бухгалтерского балансового отчета оцениваемой компании на дату оценки: данные агрегированного балансового отчета по различным видам активов.

5. Форма для проведения экспертного опроса по факторам риска оцениваемой компании: основные факторы риска (факторы финансового рынка, отраслевые факторы и факторы общеэкономического роста) и норматив уровня риска по видам «низкий риск», «средний риск» и «высокий риск», снабженные результатами опроса экспертов.

6. Форма для оценки уровня компетенции экспертов: балльные оценки компетенции экспертов по таким различным показателям, как проведенные исследования, участие эксперта в проведении оценки, наличие практического опыта в этой области, самооценка уровня интуиции и оценка уровня квалификации эксперта его руководителем.

7. Мнения экспертов о значимости параметров сравнения методов оценки бизнеса: экспертные оценки (в %) значимости параметров сравнения методов оценки бизнеса: учет влияния рыночной ситуации; учет особенностей объекта оценки; учет достоверности исходных данных; отсутствие грубых допущений; адекватность (соответствие рыночной стоимости); наличие учета рисков; степень общего доверия к подходу.

8. Форма для экспертных оценок значимости различных методов оценки бизнеса с точки зрения различных параметров сравнения.

Все перечисленные таблицы модели предназначены для внесения исходных данных и, благодаря реализации в электронных таблицах, позволяют производить варианты расчетов. К описанной методике оценки стоимости бизнеса прилагается подробно разобранный сквозной пример ее применения на условных цифрах. Разработанная модель позволяет не только рассчитать примерную стоимость бизнеса на определенную дату, но и оценить примерный эффект от тех инвестиционных предложений и проектов развития ПМП, которые предлагаются к реализации на очередной период. Это создает предпосылки для того, чтобы применять модель для принятия решений в сложных и трудноформализуемых ситуациях деловой практики.

*Применение информационно-коммуникационных технологий для управленческого учета и бюджетирования.* Предлагаемые инструменты управленческого учета и бюджетирования рассматривались и анализировались автором в других его публикациях [19 и др.], а сделанные в них выводы и рекомендации могут быть применены для ПМП. Здесь рассмотрим проблемы, связанные с развитием в этой области информационных технологий. В этой связи следует назвать, по крайней мере, три важнейших барьера, которые в условиях цифровизации экономики препятствуют более эффективному развитию информационных систем управленческого учета:

1. Потоки управленческой информации нередко дублируют и противоречат тем процедурам автоматизированной обработки оперативной информации, которые применяются для иных целей;

2. Существующие бюрократические барьеры в ПМП гораздо ниже, чем в случае крупного бизнеса, но все равно приводят к необходимости соблюдения формальностей и согласований;

3. Трудности с автоматизацией управленческих расчетов упираются в недостаточную квалификацию и мотивацию сотрудников, для которых эта работа становится дополнительной нагрузкой и не приносит ощутимого и немедленного результата.

Для того, чтобы преодолеть перечисленные барьеры, мы предлагаем разделить решение вопроса на следующие 4 модуля:

во-первых, уточнить потребности в управленческой информации с точки зрения не только ее состава, но и требований к точности и периодичности сбора и обработки;

во-вторых, четко определить источники данных, включая формы входной информации и лиц, ответственных за их заполнение;

в-третьих, установить предельно ясный и выполнимый регламент обработки данных, включая этапы анализа информации, формы представления результатов анализа и порядок принятия вытекающих из него управленческих решений;

в-четвертых, выбрать такие формы хранения и применения данных, которые учитывают имеющиеся технические средства, а также опираются на приемлемое и доступное программное обеспечение.

Первый модуль подразумевает разделение управленческой информации на оперативную (для краткосрочных решений в области управления производством) и стратегическую (для долгосрочных решений в той же области). Второй модуль исходит из корректного определения действительной ценности разновидностей управленческой информации и должен давать исчерпывающий ответ на то, как те или иные данные используются в бизнес-процессах. Третий модуль должен ориентировать на такие формы подачи управленческой информации, которые удобны и понятны персоналу и не запутывают ситуацию, а проясняют ее. И, наконец, четвертый модуль может быть реализован только при условии освоения современного формата информационно-коммуникационных технологий, становящихся неотъемлемым атрибутом активно формирующейся цифровой экономики.

Учитывая сокращенный объем статьи, ограничимся тем, что сформулируем рекомендации по выбору того, что касается последнего из перечисленных групп вопросов, а именно обоснованного выбора формы стандартного программного обеспечения (СПО), специализирующегося на задачах управленческого учета и бюджетирования. Подобные рекомендации следует признать актуальными и по той причине, что специфика ПМП в настоящее время далеко не всегда учитывается разработчиками СПО, когда они активно предлагают те или иные готовые программные решения.

Для критической оценки каждого варианта СПО мы рекомендуем проводить экспертизу и составлять детальное техническое задание на его разработку (доработку). Экспертиза должна отражать обязательный перечень принципиальных вопросов, (стоимостные и временные затраты, надежность и качество, послепродажный сервис), а также исходить из ознакомления не только с демонстрационными версиями программы, но с мнениями пользователей.

Мы полагаем, что спешка во внедрении пер-вых попавшихся вариантов СПО на практике очень часто приводит к тому, что нарушаются причинно-следственные связи: СПО выбирается не с учетом особенностей конкретного ПМП, а в угоду сиюминутным соображениям престижа и реакции на хорошо проведенную презентацию разработчиков СПО. Избежать такой распространенной ошибки способно помочь тщательно

составленное техническое задание, в котором с предельно возможной детализацией отражаются действительные, а не привнесенные требования конечного пользователя системы управления. Противоречие содержанию технического задания должно подразумевать либо отказ от предлагаемого варианта СПО, либо готовность его разработчика выполнить необходимую доработку.

### Заключение

Итогами исследования стало решение следующих сформулированных в начале статьи задач:

1. Упорядочены отличительные свойства и характеристики промышленных малых предприятий, отличающие их от типичных субъектов малого предпринимательства и более крупных промышленных предприятий;

2. Исследована проблема отбора критериев оценки хозяйственной деятельности ПМП, выявлено, что в числе таких критериев обязательными составляющими являются показатели, отражающие инновационную составляющую и учитывающие особенности различных стадий освоения нововведений;

3. Разработаны практические рекомендации по применению для указанных целей инструментов финансового и инвестиционного анализа, приемов прогнозирования, методов управления корпоративной стоимостью, управленческого учета и информационно-коммуникационных технологий;

4. Результаты исследования были использованы и опубликованы в серии брошюр по заказу Комитета по труду и занятости населения Санкт-Петербурга. Издание и распространение подобных учебно-методических материалов (ежегодный тираж до 4 тысяч экземпляров) позволили передавать необходимые аналитические навыки максимально возможному числу субъектов малого бизнеса.

На следующей стадии исследования в центре внимания будет отработка предложенных подходов на конкретных предприятиях малого бизнеса, имеющих производственное направление.

### Библиографический список

1. Государственные программы поддержки малого и среднего предпринимательства (на

федеральном портале малого и среднего предпринимательства Министерства экономического развития Российской Федерации). URL: <http://smb.gov.ru/> (дата обращения: 20.04.2019)

2. Muske G. Woods M. Micro Businesses as an Economic Development Tool // Journal of the Community Development, 2004. 97-116р.

3. Johnston J., DiNardo J. Econometric Methods // The McGraw-Hill Companies, Inc., 1997. 240 р.

4. Горлов А.В. Малый производственный бизнес: основные закономерности и факторы развития // Препринт # WP/2014/308. М.: ЦЭМИ РАН, 2014 - 58 с.

5. Палаш С.В. Анализ структурной динамики обрабатывающей промышленности на национальном и региональном уровнях // Научно-технические ведомости СПбГПУ. Экономические науки. 2018. Т. 11, № 1. С. 64-76.

6. Index of Economic Freedom: 1995–2015. The Heritage Foundation – 2015. – URL: <http://www.heritage.org/index/> (дата обращения: 21.04.2019)

7. Teece, D.J. A dynamic capabilities-based entrepreneurial theory of the multinational enterprise / D.J. Teece // Journal of International Business Studies. – 2014. – V. 45(1). – P. 8–37.

8. McIntyre R. The Role of Small and Medium Enterprises in Transition: Growth and Entrepreneurship. - Helsinki: UNU World Institute for Development Economics Research, 2001. 69р.

9. Свиридова С.В., Шкарупета Е.В., С.Ю. Арчакова С.Ю. Механизм управления инновационной средой предприятия в условиях цифровой экономики. // Организатор производства. - 2019. № 1. С.63-71

10. Овчинникова А.В. Малые предприятия промышленности в современной экономике России: монография. Ижевск: Изд-во «Удмуртский университет», 2013. – 212 с.

11. Малое и среднее предпринимательство в России. 2017: Статистический сборник / Росстат. - М., 2017 - 78 с.

12. Кучерявенко С.А. Особенности функционирования и устойчивого развития предприятий малого и среднего бизнеса в России: монография. Белгород: ИД «Белгород» НИУ «БелГУ», 2016. 84 с.

13. Гнатюк А.Н. Адаптационные стратегии малого бизнеса в современной России. – Ростов н/Д.: Фонд науки и образования, 2017. 150 с.

14. Сулоева С.Б., Абушова Е.Е., Бурова Е.В. Стратегический управленческий учет в системе управления проектами на промышленных предприятиях. // Организатор производства. - 2019. № 1. С.43-54

15. Алехин С.П., Савин М.В., Степанов А.А., Степанов И.А., Бутузова Л.Л. Актуальные проблемы и перспективы развития малых промышленных предприятий в инновационной экономике. – М.: ООО «Издательский дом Центроросоюза», 2010. 88 с.

16. Шарудина З.А. Функциональные формы и методические основы мониторинга эффективности развития малых промышленных предприятий. – Краснодар: Экоинвест, 2007. 158 с.

17. Kaplan R.S., Norton D.P. Alignment: Using the Balanced Scorecard to Create Corporate Synergies. – Harvard: Harvard Business School Press, 2006. P. 15-18.

18. Сыщикова Е.Н. Комплексный подход к оценке эффективности работы промышленного предприятия. // Организатор производства. 2016. № 3. С.71-82

19. Степанчук А.А. Актуальные проблемы развития бюджетирования в малом бизнесе// Организатор производства. - 2016. № 3. С.71-82

Поступила в редакцию – 10 июня 2019 г.

Принята в печать – 30 сентября 2019 г.

### Bibliography

1. The state programs of support for small and medium-sized business (on the federal webportal of small and medium-sized business of the Ministry of Economic Development of the Russian Federation). URL: <http://smb.gov.ru/> (date of address: 20.04.2019)

2. Muske G. Woods M. Micro Businesses as an Economic Development Tool // The Journal of the Community Development, 2004. PP. 97-116.

3. Johnston J., DiNardo J. *Econometric Methods* // The McGraw-Hill Companies, Inc., 1997. 240 p.
4. Gorlov A.V. *Small industrial business: main trends and factors of development* // Preprint # WP/2014/308. – Moscow: Central Economic Mathematical Institute, 2014 - 58 p.
5. Palash S.V. *The analysis of structural dynamics of the manufacturing industry at national and regional levels* // Scientific-technical proceedings of St.-Petersburg State Pedagogical University. *Economic Science*. 2018. V.11, № 1. PP. 64-76.
6. *Index of Economic Freedom: 1995–2015*. The Heritage Foundation – 2015. – URL: <http://www.heritage.org/index/> (date of address: 21.04.2019)
7. Teece, D.J. *A dynamic capabilities-based entrepreneurial theory of the multinational enterprise* / D.J. Teece // *The Journal of International Business Studies*. – 2014. – V.45(1). – PP. 8–37.
8. McIntyre R. *The Role of Small and Medium Enterprises in Transition: Growth and Entrepreneurship*. - Helsinki: UNU World Institute for Development Economics Research, 2001. 69 p.
9. Sviridova S.V., Shkarupeta E.V., Archakova S.Y. *The mechanism of innovative enterprise environment management in conditions of the digital economy* // *Organizator proizvodstva*. - 2019. № 1. PP.63-71
10. Ovchinnikova A.V. *Small industrial enterprises in modern economy of Russia: a monograph*. Izhevsk: The Publishing House «Udmurtsky Universitet», 2013. – 212 p.
11. *Small and medium-sized business in Russia. 2017: A databook* / Rosstat. - M., 2017 - 78 p.
12. Kucheryavenko S.A. *The features of operation and sustainable development of small and medium-sized business enterprises in Russia: a monograph*. – Belgorod: The Publishing House «Belgorod». The National Research University «Belgorod State University», 2016 – 84 p.
13. Gnatyuk A.N. *Adaptation strategies of small business in modern Russia*. – Rostov-on-Don: The Fund of Science and Education, 2017. – 150 p.
14. Suloeva S.B., Abushova E.E., Burova E.V. *Strategic management accounting in the system of project management at industrial enterprises* // *Organizator proizvodstva*. - 2019. № 1. PP.43-54
15. Alekhin S.P., Savin M.V., Stepanov A.A., Stepanov I.A., Butuzova L.L. *The current problems and perspectives of the development of small industrial enterprises in the innovative economy*. – Moscow: LLC «The Publishing House of the Centrosoyuz», 2010. – 88 p.
16. Sharudina Z.A. *The functional forms and methodological fundamentals of monitoring the efficiency of the development of small industrial enterprises*. – Krasnodar: Ekoinvest, 2007. – 158 p.
17. Kaplan R.S., Norton D.P. *Alignment: Using the Balanced Scorecard to Create Corporate Synergies*. – Harvard: Harvard Business School Press, 2006. –P. 15-18.
18. Syschikova E.N. *An integrated approach to evaluating the work efficiency of an industrial enterprise* // *Organizator Proizvodstva*. - 2016. № 3. PP.71-82
19. Stepanchuk A.A. *The current problems of budgeting development in small business* // *Organizator Proizvodstva*. - 2016. № 3. PP.71-82

Received – 10 June 2019.

Accepted for publication – 30 September 2019.