

Таким образом, комбинированное использование установленных национальным законодательством методик формирования себестоимости и математических методов с наименьшими финансовыми затратами и затратами времени позволит отечественным организациям сформировать аналитическую систему, соответствующую хотя бы в упрощенном варианте учетной системе директ-костинг. На основании рассчитанных сумм маржинального дохода они смогут вырабатывать ассортиментную политику, которая позволит максимизировать прибыль при использовании существующих производственных мощностей, оптимизировать ассортиментную и ценовую политики и т. д.

*В. Лешко, кандидат экономических наук, доцент, БГЭУ (Минск)*

## ОСНОВНЫЕ ПРЕИМУЩЕСТВА И НЕДОСТАТКИ СТРАТЕГИИ РОСТА

Предпринимательская деятельность предполагает динамичность, развитие и рост. Каждое малое предприятие со временем стремится достичь масштабов среднего, а затем крупного бизнеса.

Рост означает движение вверх. Его источниками для предприятия выступают умение максимально задействовать внутренние ресурсы, наличие хорошо развитых видов деятельности и рынков сбыта, постоянный процесс разработки и внедрения инноваций, способность быстро реагировать на изменения на рынке и использовать предоставленные возможности.

Рост и развитие обеспечивает выживание молодой и небольшой компании, увеличивает ценность (стоимость) бизнеса. Осуществление стратегии роста предприятия является мощным стимулом реализации своих профессиональных способностей и талантов руководителями компаний, которые таким образом удовлетворяют собственные потребности в самоуважении, самоактуализации или личном совершенствовании.

Выделяют следующие основные преимущества стратегии роста.

1. Максимальное использование факторов производства, так как создаются возможности для более эффективного использования высокопроизводительной техники, трудовых и сырьевых ресурсов.

Для крупной компании характерен высокий уровень специализации работников, наличие специалистов узкого профиля, но высокого класса. Как следствие, более эффективно используются трудовые ресурсы, растет производительность труда и уменьшается себестоимость продукции.

Снижению издержек производства также способствует возможность более глубокой переработки сырьевых ресурсов, создание побочных производств на отходах основного.

2. Эффект масштаба производства, который заключается в снижении величины удельных (на единицу продукции) условно-постоянных затрат.

3. Рост доходности хозяйственной деятельности, финансовых возможностей предприятия, в том числе для осуществления капиталоемких проектов.

4. Доступность широкого обзора рынков факторов производства. Чем больше предприятие, тем больше объем закупок, а значит более низкие цены на приобретаемые материальные ресурсы. Крупные фирмы имеют большее число поставщиков и, следовательно, резко снижается зависимость предприятия от источников сырья, так как срывы поставок с крупными клиентами реже, чем в отношениях с мелкими компаниями.

5. Увеличение возможностей в области исследования рынка, получения информации, кредитных ресурсов.

Исходя из вышеизложенного можно сделать вывод, что предприятия среднего и крупного бизнеса обладают определенной устойчивостью, запасом финансовой прочности, менее подвержены банкротству.

6. Значительные экономические возможности для социального развития, что обуславливает более высокий уровень мотивации персонала.

Вместе с тем, стремительный рост порождает массу проблем. Компания, которая не может с ними справиться, ничего не получит.

Выделяют следующие основные недостатки стратегии роста.

1. Резкое расширение производства, освоение новых видов продукции могут вызвать значительное увеличение постоянных расходов, и как следствие, не уменьшение, а даже рост себестоимости единицы продукции и снижение доходности. Большие объемы производства и реализации продукции требуют дополнительных расходов на оборотный капитал, приобретение и обслуживание оборудования, увеличение производственно-складских помещений, создание рабочих мест и т.д. В результате возникает необходимость в привлечении кредитных ресурсов, растут расходы по их обслуживанию.

Кроме того, постоянные расходы могут быть намеренно увеличены для обеспечения более прибыльной комбинации производства и реализации продукции в долгосрочной перспективе. В данном случае речь идет о расходах на рекламу, капитальный ремонт основных средств, на разработку и запуск нового продукта т.д. Перечисленные затраты предприятие осуществляет в отчетном периоде, но относит на себестоимость в будущих периодах.

Руководителю компании также следует помнить и об убывающем (отрицательном) эффекте масштаба производства. То есть увеличивая масштабы производства до определенного момента, средние издержки снижаются, а затем начинают расти. Это обусловлено такими причинами как рост амортизационных отчислений при вводе дополнительных производственных мощностей, увеличение расходов на управление, создание дополнительных рабочих мест при невозможности их нормальной загрузки.

2. Чрезмерное расширение круга обязанностей сотрудников, и, как следствие снижение ответственности и ослабление производственной корпоративной культуры. По мере роста масштабов производства увеличивается вероятность несовпадения локальных интересов с интересами фирмы в целом. Проявляется проблема установления контактов между руководителями и подчиненными, что, естественно снижает уровень мотивации к труду.

3. Значительное расширение масштабов хозяйственной деятельности вызывает снижение уровня управляемости и гибкости компании. Как следствие, возникают проблемы с материально-техническим обеспечением производства, с равномерной загрузкой технологического оборудования.

Создается ситуация, когда в производственных запасах отвлечены огромные финансовые ресурсы, но отсутствуют самые востребованные материальные ресурсы. В результате предприятие вынуждено приобретать материалы и комплектующие изделия по завышенным ценам исходя из срочности поставок или несвоевременно выполнять заказы. В свою очередь нарушение сроков поставки продукции имеет два основных негативных аспекта: уплата штрафных санкций или несвоевременное погашение задолженности за отгруженную продукцию покупателями.

Колебания объема производства вызывают неравномерную загрузку производственных рабочих, что обуславливает работу в выходные дни и использование во

многих случаях рабочих более высокой квалификации, чем предусмотрено тарификацией определенных работ. Как следствие более высокими темпами по сравнению с объемами производства растут расходы на оплату труда производственных рабочих.

4. Превышение финансовых потребностей компании ее возможностями.

Увеличение объемов производства при неизменности норм расхода и цен на материальные ресурсы, длительности производственного цикла и кредитной политики предприятия вызывает относительно пропорциональный рост основных элементов оборотного капитала. Прирост оборотного капитала обуславливает необходимость в дополнительных средствах для финансирования производственной деятельности предприятия, источниками которых могут выступать краткосрочные кредиты банка и собственные средства. Результатом чрезмерного привлечения финансовых ресурсов может являться снижение финансовой устойчивости предприятия, нежелательное соотношение долгов и капитала.

Успешная реализация стратегии роста, минимизация ее отрицательных сторон предполагает соблюдение следующих принципов.

1. Осуществление роста за счет развития ключевых, наиболее сильных сторон деятельности предприятия. При этом финансовые ресурсы от успешной части бизнеса не следует направлять для поддержания других сфер деятельности. В обратном случае, произойдет распыление финансовых ресурсов, их дефицит для достижения поставленной цели.

2. Одним из основных условий формирования конкурентоспособной стратегической перспективы промышленного предприятия является его инновационная активность, обусловленная выходом на национальный рынок зарубежных товаропроизводителей, а также быстро меняющимися вкусами и требованиями национальных потребителей. Непрерывное внедрение продуктовых, процессных и организационных нововведений, даже в периоды зстоя и в ущерб показателей доходности, в долгосрочной перспективе обеспечит рост и процветание предприятия.

3. Формирование прозрачности и управляемости бизнес-процессов. При этом ключевыми бизнес-процессами выступают производство, материально-техническое обеспечение, планирование и бюджетирование, составление управленческой отчетности. Наличие объективной управленческой информации позволит преодолеть хаотичный рост с массой неконтролируемых рисков.

4. Контроль роста компании, обеспечение сбалансированного роста. Следует принимать во внимание, что рост любой ценой валовых показателей (объема производства и реализации продукции), как правило, не является залогом создания ценности бизнеса. Необходимо придерживаться равновесия между ростом и прибыльностью, стремиться к лучшим, а не наибольшим темпам роста. В целом целесообразно выбрать, контролировать и сбалансировать сразу несколько экономических показателей.

При этом основой финансовой стратегии на период «быстрого роста» должно стать умение найти необходимые границы допуска отклонений по каждому из параметров, то есть определение предельно возможных соотношений между ростом выручки и прибыли, между значениями собственного и заемного капитала и т. д.

5. Планирование источников финансирования развития предприятия, определение величины роста в соответствии с ресурсами компании. Исходя из возможности неблагоприятного исхода событий для компании, необходимо создавать резервы, гарантированные источники внешнего финансирования (овердрафты, краткосрочные кредиты банков).

б. Нововведение, как правило, со стороны персонала встречают сопротивление, нежелание перемен. Поэтому реализация стратегии роста требует совершенствования работы с кадрами предприятия, системы управления. По мере дальнейшего роста компании с целью недопущения ее неуправляемости руководители, с одной стороны, должны делегировать часть полномочий низшим уровням управления; с другой стороны, внедрить систему контроля. В связи с этим необходимо формализовать процедуры, правила и стандарты, а также доработать перечень должностных инструкций. В результате, во-первых, произойдет четкое обозначение всех бизнес-процессов и распределение обязанностей; во-вторых, возрастет степень ответственности за результаты работы, появится эффективная система оценки труда и материального стимулирования каждого работника.

Кроме того, необходимо обеспечить каждое подразделение предприятия высококвалифицированным персоналом разного уровня, которые бы обладали достаточными знаниями и стремлением для решения поставленных задач.

Надеемся, что представленный обзор положительных и отрицательных сторон увеличения компании, принципов реализации стратегии роста позволит предприятию избежать ряда негативных последствий, определить оптимальный уровень своего развития, обеспечивающий устойчивость и повышение ценности бизнеса.

#### *Источники*

1. Ансофф И. Стратегическое управление. – М.: Экономика, 2001.
2. Петров А. Н. Стратегическое планирование развития предприятия: учебное пособие. – СПб.: Издательство СПбУЭФ, 2000.

*Е.И. Лукьянова, аспирант, БГЭУ (Минск)*

## **СУЩНОСТЬ ИННОВАЦИОННОГО ПОТЕНЦИАЛА**

В развитии любой экономической системы существенную роль играет инновационный потенциал. Вопросам формирования и определения инновационного потенциала в экономической литературе уделяется достаточно много внимания. Если только обратиться к любой поисковой системе в сети Интернет, то можно обнаружить сотни ресурсов, содержащих статьи по данному вопросу. Все чаще в литературе появляются такие словосочетания как «инновационный потенциал высшей школы», «инновационный потенциал личности» и т.д. Существующие представления о сущности инновационного потенциала имеют разностороннее и неоднозначное толкование, поэтому при анализе разнообразных его аспектов важно понимать основные подходы и направления в исследовании данного явления.

Само понятие «инновационный потенциал» используется в экономической литературе с середины 1980-х гг. Впервые данный термин встречается в работах таких учёных, как С.Ю. Глазьев, Д.С. Львов, В.Л. Перламутров, Ф. Янсен и Д. Сахал.

Исследование сущности понятия «инновационный потенциал» целесообразно осуществлять путем анализа составляющих его категорий: «потенциал» и «инновация». Так, понятие «потенциал» происходит от латинского слова «*potentia*», которое означает силу, мощь, возможность, способность, существующую в скрытом виде и способную проявиться при определенных условиях [1]. Кроме того, сам по себе потенциал без определения цели его использования существовать не может, поскольку, говоря о каком-либо потенциале, всегда имеется в виду то, для чего собственно и требуется