

**В. В. ВЫСОКОВ**

# Предпринимательский **ВСЕОБУЧ**

**Знаю!**

**Умею!**

**Могу!**

**Хочу!**





## **Высоков Василий Васильевич**

*Доктор экономических наук, профессор, Председатель  
Совета директоров ОАО КБ «Центр-инвест»  
(г. Ростов-на-Дону)*

### **Образование и научная деятельность**

В 1976 году окончил Ростовский-на-Дону институт народного хозяйства (РИНХ), в 1982 — Новосибирский государственный университет.

С 1976 по 1991 — ассистент, старший преподаватель, доцент кафедры «Планирование народного хозяйства» РИНХ.

В 1995 защитил диссертацию в ЦЭМИ РАН на соискание ученой степени доктора экономических наук. Академик Международной Академии экологии и безопасности жизнедеятельности.

### **Награды**

Победитель в номинации «Финансовые услуги» конкурса «Предприниматель года-2003», впервые организованного в России компанией «Эрнст энд Янг» (Ernst&Young).

По результатам ежегодного рейтинга «Лидер года», проводимого еженедельником «Город N», дважды занял 1 место в номинации «Успешный предприниматель» в 2004 и 2008 гг.

Обладатель серебряного приза в Международном конкурсе «2007 FT Sustainable Banking Awards» в номинации «Sustainable Bankers of the Year».

### **Бизнес-опыт**

В 1991 — Директор Центра экономического содействия переходу к рынку при администрации Ростовской области. В 1997-98 гг. — Генеральный директор Федерального фонда поддержки малого предпринимательства.

1992-02 гг. — заместитель Председателя Совета директоров ОАО КБ «Центр-инвест». С 2002 г. — Председатель Совета директоров ОАО КБ «Центр-инвест».

Вице-президент Торгово-промышленной палаты Ростовской области, член Совета по вопросам банковской деятельности при Губернаторе Ростовской Области, член Совета по инвестициям при Губернаторе Краснодарского края, входит в состав Совета по малому предпринимательству Ростовской Области, член Европейской экономической ассоциации.

Неоднократный участник Всемирного экономического форума в Давосе, годовых собраний Мирового банка, Европейского банка реконструкции и развития, других международных экономических форумов.

### **Публикации**

Автор более 200 работ по проблемам экономики переходного периода, приватизации и постприватизационного развития малого бизнеса.

Федеральное агентство по образованию  
Ростовский государственный экономический  
университет «РИНХ»

**В. В. Высоков**

# **Предпринимательский всеобуч**

*Научно-практическое пособие*

Ростов-на-Дону  
2009

УДК 338 (075)  
В 93

*Рецензенты:*  
*Доктор экономических наук, профессор,*  
*Заслуженный деятель науки РФ*  
*Золотарев В.С.*  
*Доктор экономических наук, профессор*  
*Семенюта О.Г.*

Высоков В.В.  
Предпринимательский всеобуч: научно-практическое пособие. — Ростов-на-Дону: РГЭУ  
«РИНХ», 2009 — 100 стр.  
ISBN 978-5-7972-1403-8

Мир изменяют предприниматели, специалисты разных областей знаний и профессий, которых отличает одно общее качество — умение соединить в единый процесс факторы производства и организовать изготовление товаров и оказание услуг, востребованных рынком. Это одновременно и особое искусство, и наука, которыми следует овладевать всем тем, кто захотел реализовать свой потенциал на поприще предпринимательской деятельности.

Из этой книги вы узнаете формулу построения успешного и устойчивого малого бизнеса, как открыть свое дело, разработать стратегию развития, избежать стереотипов и мыслить в рамках новой идеологии малого бизнеса, а также понять, почему все стараются для малого бизнеса «сделать как лучше, а получается как всегда».

«Предпринимательский всеобуч» — это пособие для тех, кто хочет стать предпринимателями, для бизнесменов, которые стремятся перестроить свой бизнес, справиться с экономическими вызовами и вывести свое дело на новую ступень развития уже в посткризисной экономике, а также для политиков, государственных и муниципальных служащих, руководителей многочисленных контролирующих и проверяющих органов, которые искренне хотят помочь развитию малого бизнеса.

УДК 338 (075)  
В 93

ISBN 978-5-7972-1403-8

© РГЭУ «РИНХ», 2009  
© Высоков В.В., 2009

**В.В. Высоков**

# **Предпринимательский всеобуч**

<b>Введение</b> .....	5
<b>Часть I. Экономика малого бизнеса</b> .....	7
1.1. Бизнес большой и бизнес маленький .....	7
1.1.1. Экономика: теория и практика .....	7
1.1.2. Секрет малого бизнеса.....	8
1.1.3. Жизненный цикл: в олигархии — и обратно..	10
1.2. Формула успеха малого бизнеса.....	11
1.2.1. SWOT-анализ малого бизнеса .....	11
1.2.2. Свое дело.....	12
1.2.3. Растущий рынок .....	14
1.2.4. Стратегия развития .....	15
1.3. Особенности управления на средних предприятиях.....	21
1.3.1. Планирование .....	21
1.3.2. Анализ исходной ситуации.....	23
1.3.3. Стратегическое решение.....	24
1.3.4. Разработка бизнес-плана .....	25
1.4. Особенности отдельных видов деятельности малых и средних предприятий .....	34
1.4.1. Инвестиционная деятельность .....	34
1.4.2. Инновационная деятельность.....	38
1.4.3. Внешнеэкономическая деятельность .....	40

<b>Часть II. Малый бизнес: стереотипы и новая</b>	
<b>идеология</b> .....	43
2.1. Малый бизнес есть — его не может не быть!...	44
2.2. Тень на плетень .....	46
2.3. Поддержка государства.....	48
2.4. Малый бизнес в глобальной экономике .....	50
<b>Часть III. Государственное регулирование малого</b>	
<b>бизнеса</b> .....	55
3.1. Зарегулированная экономика .....	55
3.2. Национальные особенности	
государственного контроля.....	61
3.3. Налоги: плохие и очень плохие .....	63
3.4. 209-ФЗ: новые возможности	
предпринимательства.....	67
3.5. Антикризисные дополнения .....	71
<b>Часть IV. Банковские технологии для МСП</b> .....	75
4.1. Бизнес с малым бизнесом .....	75
4.2. Механизмы финансовой поддержки	
предпринимательства.....	77
4.2.1. Бюджетная эффективность.....	77
4.2.2. Финансовые механизмы: пределы	
неограниченных возможностей .....	80
4.7. Стратегия преодоления барьеров развития	
малого и среднего предпринимательства в	
регионе: опыт Ростовской области.....	88

# *Новым поколениям предпринимателей посвящается эта книга*

## **Введение**

По большому счету человек приходит в этот мир, чтобы изменить его к лучшему. Не каждому это дано. Но если человек реализовал свои таланты и способности на благое дело, то наградой ему будут слова людской благодарности, рукопожатия начальства, аплодисменты собравшихся и другие знаки морального поощрения.

Можно по-разному относиться к деньгам, но в нашем материальном мире они являются и мерилom общественного успеха человека, и мощным стимулом его деятельности по изменению окружающего мира. Даже уровень народной популярности артиста в конечном счете оценивается кассовым сбором: если все «билеты проданы, значит, есть куда спрос». Когда про человека говорят: «Умный, но бедный» значит, его знания пока не изменили этот мир, либо эти изменения не получили общественного признания. Возможно, он неправильно рассчитал свой бизнес-план и позитивный денежный поток оставил для будущих поколений. В любом случае умнику следует задуматься, почему так произошло.

Мир изменяют предприниматели — специалисты разных областей знаний и профессий, которых отличает одно общее качество — умение соединить в единый процесс факторы производства и организовать изготовление товаров и оказание услуг, востребованных рынком. Это одновременно и особое искусство, и наука, которыми следует овладеть всем тем, кто захотел реализовать свой потенциал для изменения окружающего мира.

Если прежде предпринимателями считали людей, которые систематически получают денежное вознаграждение, доход от использования своих идей, своего имущества, продажи своих товаров, выполнения работ, оказания услуг, то сегодня каждый человек должен осознавать свою роль в изменении этого мира и получении общественного признания сделанных им изменений. Можно быть специалистом в разных отраслях знаний, но, для того чтобы эти специальные знания сегодня получили общественное признание, необходимо их дополнить знаниями об основах предпринимательской деятельности. Тяга к предпринимательству приобретает повсеместный характер, и предпринимательский всеобуч становится обязательным элементом культуры современного человека.

Как любой элемент культуры, предпринимательское самосознание надо формировать, воспитывать. Именно такую цель и преследует данное пособие. В книге представлены материалы, которые должны стать предметом обсуждения:

- в семейном кругу для оценки предпринимательских перспектив и способностей подрастающих детей и внуков;
- среди друзей и близких для проверки жизнеспособности предпринимательских идей;
- в производственных коллективах для понимания задач, решаемых руководством компаний, и проверки их соответствия личным предпринимательским планам;
- в ходе романтических встреч для оценки серьезности заявленных предложений и намерений;
- среди политических партий и общественных объединений для проверки соответствия их программ и лозунгов интересам развития предпринимательства.

# Экономика малого бизнеса

## 1.1. Бизнес большой и бизнес маленький

### 1.1.1. Экономика: теория и практика

Экономика — это деятельность, связанная с извлечением доходов из любых других видов человеческой деятельности. Практическая экономика делает доходы, наука «экономика» пытается объяснить, как эти доходы образуются и как их можно приумножить. Наиболее простым является следующее объяснение.

**Доход** образуется как разница между выручкой от реализации продукции и затратами на ее производство.

**Выручка** растет прямо пропорционально объемам производства.

**Затраты** делятся на две составляющие:

- **постоянные**, которые не зависят от масштабов производства, и
- **переменные**, которые растут пропорционально масштабам производства.

После того как экономическая наука объяснила происхождение дохода, обычно следуют рекомендации по его увеличению:

- «при прочих равных условиях для увеличения чистого дохода необходимо:
- увеличивать масштабы производства;
  - контролировать, чтобы текущие издержки не превышали цену реализации;
  - снижать постоянные издержки...»

Эти «прочие равные условия» предполагают многие допущения:

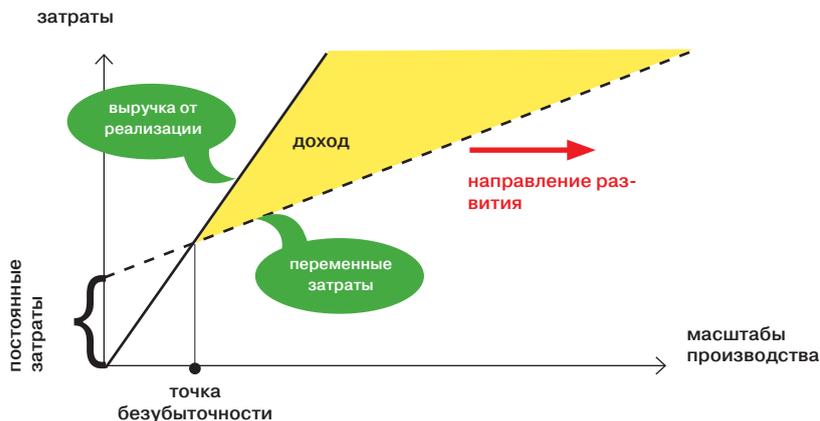
- о неограниченности спроса; его независимости от уровня цены;
- о независимости текущих затрат от масштабов производства;
- об отсутствии пороговых затрат, без которых вообще невозможно начать предпринимательскую деятельность в отдельных секторах экономики.

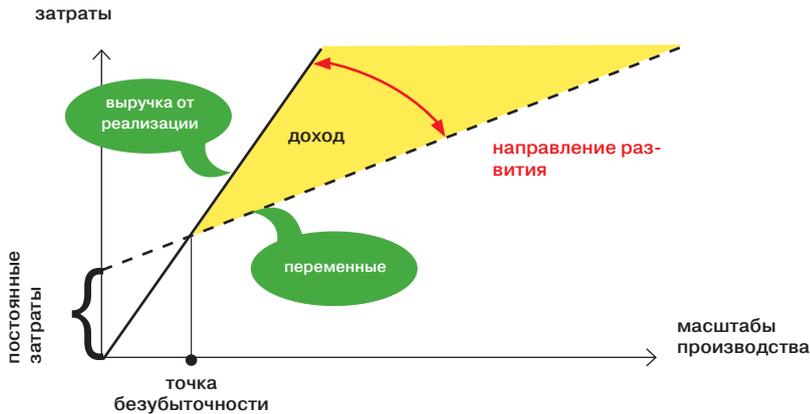
В жизни эти допущения никогда не встречаются, и **вся прелесть практической экономики заключается в постоянном нарушении «прочих равных условий» экономической науки.**

### 1.1.2. Секрет малого бизнеса

Чтобы получить больше чистого дохода, **крупный бизнес должен постоянно расширять масштабы своей деятельности** (рис.1.1.2.1.).

**Рис. 1.1.2.1. Эффект масштаба крупного производства**



**Рис. 1.1.2.2. Эффект масштаба малого производства**

Малый бизнес живет за счет эффективности своей работы: оставаясь в тех же масштабах, он постоянно вынужден увеличивать разрыв между выручкой и затратами на единицу продукции (рис.1.1.2.2.).

При этом арсенал используемых приемов у малого предпринимателя не очень велик:

- увеличение цены реализации предлагаемых товаров и услуг за счет их особых преимуществ на рынке;
- снижение текущих издержек производства за счет специальных профессиональных навыков, использования более дешевых видов сырья и материалов;
- снижение постоянных издержек по содержанию бюрократического аппарата и закупке дорогостоящего оборудования.

Ограниченность этих приемов определяет главные отличия малого предпринимательства перед крупным бизнесом — это постоянный поиск новых рынков, новых сфер приложения своих усилий, новых методов и технологий.

Когда речь заходит о преимуществах малого бизнеса, то указывают на инициативу предпринимателя, его самостоятельность, интенсивный труд, особые навыки и знания, которые может использовать предприниматель для своего выживания, для получения минимального дохода. **Основное преимущество малого бизнеса заключается в совпадении рисков и ответственности у самого предпринимателя:**

- в государстве рискуют политики, а ответственность несет все население;
- в акционерных обществах рискуют менеджеры, а отвечают своим капиталом акционеры;
- **малому предпринимателю не на кого переложить свою ответственность.**

Наоборот, в конечном счете ему приходится расплачиваться и за ошибки правителей, и за кризисы в крупных банках и корпорациях.

### **1.1.3. Жизненный цикл: в олигархии — и обратно**

Проведя «разведку боем» на новом рынке, малое предприятие, как правило, погибает. Если же ему все-таки повезет, такое предприятие выходит на магистраль крупного бизнеса и получает основной доход уже за счет расширения масштабов производства. Однако жизнь в крупном бизнесе полна своих тревог и волнений: конкуренция со стороны более крупных компаний, появление новых малых предприятий ставят под угрозу существование «своего дела» уже в новых масштабах.

Но главная опасность подстерегает малого предпринимателя впереди: превращаясь в «олигарха», он неизбежно сталкивается с проблемой управляемости в большой компании. **С ростом масштабов производства начинают теряться основные преимущества еще недавно эффективного малого бизнеса:** под влиянием конкуренции и насыщения спроса приходится снижать цены реализации, быстро исчерпываются рынки поставок дешевого сырья, растут постоянные издержки, связанные с обеспечением координации крупного производства. Уже в новых рыночных условиях неоднократно приходилось наблюдать, как российские олигархи пытаются решать проблемы управляемости на своих предприятиях, вводя плановые задания в натуральных показателях, лимиты на расходы, формируя системы стимулирования и оплаты труда, подобно директивам КПСС и Совета министров. В конце концов, именно борьба за эффективность уже в новых рыночных условиях приводит к банкротству индустриальных гигантов и появлению на их руинах новых малых предприятий.

А дальше весь цикл повторяется снова...

## 1.2. Формула успеха малого бизнеса

### 1.2.1. SWOT-анализ малого бизнеса

Предпринимательство дает шанс для реализации своих идей, своих способностей. Чтобы реализовать этот шанс, надо учитывать не только свои сильные стороны, свои возможности, но и то, что может ослабить потенциал начатого дела, угрозы, которые могут превратить успех в поражение.

Для учета всех этих факторов часто используют методику SWOT-анализа (Strengths — сильные стороны, Weaknesses — слабые стороны, Opportunities — возможности, Threats — угрозы). Методический прием заключается в заполнении граф соответствующей таблицы по принципу «с одной стороны», «с другой стороны». В таблице 1.2.1. перечислены факторы, которые являются общими для всех видов малого предпринимательства.

**Табл. 1.2.1. SWOT-анализ малого бизнеса**

Сильные стороны	Слабые стороны	Возможности	Угрозы
«Низкий старт»	Ограниченный рынок	Выход в большой бизнес	Полная утрата бизнеса
Высокая эффективность	Ограниченные возможности роста	Сбалансированный рост	Рост в тупиковом направлении
Гибкость	Зависимость от рынка	«Своя ниша» на стабильном рынке	Конкуренция беззащитность
Самостоятельность	Отсутствие «крыши»	Реализация своих способностей	

Незначительные затраты для того, чтобы начать свое дело, «низкий старт», более высокая эффективность за счет использования знаний, навыков, других особых преимуществ, гибкость в перестройке бизнеса при изменении конъюнктуры и самостоятельность в принятии решений — вот основные сильные стороны малого предпринимательства.

Однако малые масштабы производства делают предпринимателя зависимым от диктата рынка, на котором он работает и который может контролироваться далеко не самыми лояльными структурами, начиная от государственно-бюрократических и заканчивая криминальными. Большинство начинающих собственное дело мечтают выйти со

временем в большой бизнес, сохранить свою нишу на рынке или просто реализовать свои способности. Жизнь зачастую оказывается более суровой: беззащитный предприниматель может стать жертвой своей самонадеянности, более активных конкурентов и полного упадка рынка, на котором он работал.

Догадываясь обо всех этих «за» и «против», каждый предприниматель старается найти свою формулу успеха. Было бы наивным предлагать какие-либо рецепты, но опыт многочисленных консультаций начинающих предпринимателей, которые обращаются с просьбами о поддержке их проектов, позволил выработать систему правил, выбирающую тех, в кого можно верить и кредитовать, от обычных прожектеров. Шанс получить кредит выше у тех, кто четко знает свое дело, намерен работать на растущем рынке, имеет преимущества в производстве, маркетинге, персонале, финансах, видит стратегию своего развития.

$$\text{Формула успеха малого бизнеса} = \left\{ \begin{array}{l} \text{свое дело} \\ \text{на растущем рынке,} \\ \text{на основе особых преимуществ} \\ \text{и стратегии развития} \end{array} \right\}$$

### 1.2.2. Свое дело

Еще в годы внедрения хозрасчета и бригадного подряда интересно было наблюдать за изменением психологии людей по мере использования разных моделей стимулирования труда:

- при **повременной оплате** работник старается выполнять работу как можно медленнее;
- при **сдельной оплате** выработка возрастает, но приходится начинать борьбу за качество;
- победа в борьбе за качество достигается только при переходе к системе **оплаты труда по конечному результату**;
- экономить сырье и материалы бригада начинает только после заключения **договора подряда**;
- бережное отношение к оборудованию возникает после подписания **договора аренды с правом выкупа**.

И только когда работник становится **собственником своего дела**, все эти мелкие стимулы начинают работать, многократно усиливая друг друга, безо всяких договоров и положений о премировании. Он уже не может прохлаждаться, он сам распределяет доход на потребление и развитие, он старается экономить сырье и материалы, бережно использует оборудование, не платит «зряплату» своим сотрудникам.

Но главное заключается в том, что его постоянные тревоги и волнения ничем не отличаются от забот олигарха о своем бизнесе и намного сильнее заботы любого правителя о своем народе. В детстве мы уверены в том, что «все дороги нам открыты, все пути», но каждый раз, выбирая одну стезю, мы одновременно ограничиваем возможности своего дальнейшего выбора. В конце концов, в тот момент, когда человек принимает решение начать собственное дело, спектр его возможностей оказывается не таким широким. Как правило, имеются некоторые знания, практические навыки и желание самостоятельно строить свое будущее. Чтобы осуществить это желание, иногда надо просто начать работать, но перед этим следует провести инвентаризацию своих знаний и навыков.

Особенно хочется подчеркнуть: **своих знаний и своих навыков**. Каждый, кто намерен начать свое дело, должен сам определить те собственные качества, которые потребуются для самостоятельной работы.

Начинать можно с составления списка:

**Табл. 1.2.2. Оценка личного предпринимательского потенциала**

<b>Знаю (имею знания)</b>	
<b>Умею (имею навыки)</b>	
<b>Могу (имею возможность)</b>	
<b>Хочу (имею желание)</b>	

Если при составлении списка в трех пунктах из четырех ваши знания, навыки, возможности и желания соответствуют одному и тому же виду деятельности, то шансы найти свою нишу на рынке достаточно велики. При наличии четырех совпадений успех в собственном бизнесе практически гарантирован. Остается только выбрать растущий рынок.

### 1.2.3. Растущий рынок

Даже в условиях кризиса и стагнации макроэкономических показателей жизнь миллионов людей не стоит на месте, и всегда сохраняется возможность найти те сферы деятельности, которые развиваются вопреки самым пессимистическим прогнозам.

В любой экономике, растущей и стагнирующей, всегда есть такие товары и услуги, на которые существует спрос, за которые люди готовы платить реальные деньги. Реализуя такие товары и услуги, можно получить доход — единственное подтверждение успеха своего дела.

Для поиска своего рынка можно использовать разные методы. Для начинающих предпринимателей можно рекомендовать метод **круговой сегментации**: вначале в качестве потенциальных потребителей рассматриваются родные и близкие, друзья и знакомые, соседи, затем — жители микрорайона, поселка, города, близлежащие предприятия, иногородние потребители. В конце концов, результатами вашего бизнеса могут заинтересоваться иностранные партнеры. Сегодня немало российских программистов успешно составляют программы для зарубежных фирм, хотя первые деньги для покупки своего компьютера они зарабатывали, оказывая мелкие услуги своим соседям (рис. 1.3.).

**Рис. 1.2.3. Круговая сегментация потребителей**



Продвигаясь по кругам потенциальных клиентов, следует внимательно помнить о двух существенных моментах:

- первоначальные представления о собственном деле надо корректировать с учетом реальных потребностей клиентов;
- если клиенты не могут оплатить свои потребности, то малый бизнес превращается в благотворительность, а это другая сфера деятельности.

Для оценки потенциала роста рынка, на котором начинается собственное дело, необходимо придерживаться жесткого правила: масштабы бизнеса должны покрывать издержки. Если это правило не выполняется неделю, следует пересмотреть стратегию бизнеса. Если не удастся покрыть издержки в течение месяца надо сворачивать бизнес и уходить на другой рынок. Сформулированное выше жесткое правило оценки потенциала рынка может конкретизироваться с учетом доходов клиентов, потенциала роста их собственного бизнеса, ожидаемой инфляции и роста цен у поставщиков. Но во всех случаях выручка должна покрывать издержки.

Психологически бывает нелегко смириться с мыслью о том, что свое дело не принесло ожидаемых результатов, не выдержало конкуренции, налогового пресса, государственного или криминального рэкета. Но следует помнить о том, что и в малом, и в большом бизнесе существуют жизненные циклы, и надо вовремя не только появиться на растущем рынке, но и своевременно уйти с рынка, который начинает стагнировать.

#### 1.2.4. Стратегия развития

**Особые преимущества.** Малый бизнес существует в определенном окружении. Даже если первоначальный продукт, услуга уникальны, в малом бизнесе скорее, чем у крупного предприятия, появляются последователи и конкуренты. До момента слияния или поглощения у конкурентов есть только одно положительное качество: они заставляют постоянно искать преимущества в своем бизнесе. Таким образом, при наличии общих стандартов на конкретном рынке должны быть всегда некоторые отличия, которые позволяют превосходить своих конкурентов.

**Любой бизнес предполагает управление производством, маркетингом, финансами и персоналом.** На крупном предприятии у генерального директора, как правило, есть заместители, ответственные за управление каждой из этих четырех функций. На малом предприятии эту ответственность берет на себя сам предприниматель, потому что только он знает свои преимущества в каждой из сфер управления. Каждое такое преимущество в конечном счете позволяет увеличивать разрыв между выручкой и затратами на единицу продукции, делать малый бизнес эффективным при малых масштабах своего дела. Поэтому следует более подробно остановиться на наиболее типичных моментах особых преимуществ каждой из сфер управления.

**Производство.** Для запуска любого производства требуется оборудование, сырье и специалисты. Далеко не каждому предпринимателю улыбается счастье приобрести новый станок или найти доступ к более дешевым комплектующим. Но если за дело берутся специалисты, то в их руках и старый станок, и традиционное сырье могут стать преимуществом своего дела. Кстати, старый станок может стоить дешевле и «при прочих равных условиях» снизить стартовые затраты на открытие своего дела. Чтобы дальше не описывать советы по принципу поваренной книги, достаточно иметь в виду, что **необходимо последовательно рассматривать каждый элемент производственного процесса для выявления реальных и потенциальных преимуществ своего бизнеса.** Чем больше набирается таких элементарных преимуществ, тем более устойчивым, более конкурентоспособным является данное производство. Идеальным случаем можно считать уникальное производство, основанное на «ноу-хау», специальном оборудовании, навыках и использующее материалы заказчика. Но при этом могут увеличиться затраты на маркетинг, которые вынужден самостоятельно нести уникальный предприниматель.

**Маркетинг.** Наемный работник получает зарплату за произведенную продукцию, предприниматель получает доход только в том случае, если продукция реализована. Для управления процессом реализации используется маркетинговая стратегия — совокупность согласованных решений по выбору сегмента рынка, позиционированию своей продукции на этом рынке, определению цен реализации, каналов распределения и мер по стимулированию продаж. В конечном счете

и для большого, и для малого предприятия разработка маркетинговой стратегии сводится к заполнению особой формы таблицы (табл. 1.2.4.1.).

**Табл. 1.2.4.1. Разработка маркетинговой стратегии**

Сегмент рынка	Продукт	Цена	Каналы распределения	Системы стимулирования

Особенность малого предприятия требует навыков самостоятельного заполнения подобных таблиц. Если при этом будут еще и выявлены преимущества конкретного бизнеса, то: во-первых, они могут дополнить преимущества или сгладить недостатки других сфер управления малым предприятием; во-вторых, как правило, маркетинговые преимущества становятся переходным мостиком от малого бизнеса, использующего собственную эффективность, к большому бизнесу, живущему за счет эффекта «масштабов производства».

Однако как бы ни было велико искушение стать большим бизнесменом, при разработке маркетинговой стратегии следует сосредоточить внимание на главной задаче малого предпринимателя: использовать маркетинговые преимущества своего бизнеса для повышения его эффективности. С этой точки зрения при заполнении таблицы следует больше внимания уделять таким моментам, как выбор более богатой, более платежеспособной клиентуры, предложение для «своих» клиентов более полного, более качественного набора услуг. Возможно, что привлечению клиентуры будут способствовать и специальные скидки, рассрочки, формы и сроки оплаты. В малом бизнесе основным каналом распределения является личный контакт предпринимателя с клиентом. Даже в тех случаях, когда сам малый бизнес используется как форма франчайзинга, необходимо выявлять преимущества, связанные с местом, временем и механизмом предоставления своих товаров и услуг, используя для их продвижения сетевые структуры других предпринимателей или сети более крупных компаний. Эффект этих преимуществ можно усилить за счет того, что сами клиенты станут распространять информацию об особенностях предлагаемых товаров и услуг, стимулируя не только рост сбыта, но и экономию рекламных расходов.

**Финансы.** Свое дело начинается с использования знаний, навыков, опыта и желания. Как правило, все это относится к производственной деятельности, и начинающий предприниматель не обладает глубокими знаниями о тонкостях бухгалтерского учета, налогообложения, кредитования. В этой сфере уместно говорить не о преимуществах, а об ущербности малого бизнеса. В очень редких случаях предприниматель имеет возможность самостоятельно разобраться в финансовых схемах. Но если такая возможность появляется, то его преимущество на рынке очень быстро ощущают все конкуренты. Гораздо чаще приходится использовать услуги консультанта, который занимается поиском финансовых схем и способов их реализации в непростых российских условиях. Однако и сам предприниматель, и консультирующий его специалист должны выявить преимущества в поиске стартового капитала (личные средства, продажа имущества, выбор партнеров по бизнесу, кредит, лизинг, франчайзинг и т.д.), преимущества, связанные с текущей производственной деятельностью (доступ к более дешевым поставкам сырья, использование более эффективных технологий), маркетинговой стратегией (платежеспособная постоянная клиентура).

Финансовые преимущества связаны с правильным выбором соотношений между:

- основным и оборотным капиталом;
- собственными и заемными средствами;
- выручкой от реализации и постоянными и текущими затратами;
- допустимыми размерами задолженности дебиторов и кредиторов;
- размерами отчислений на развитие бизнеса и текущее потребление.

Выстраивая собственную финансовую стратегию, следует выделить свои преимущества по отношению к среднему уровню в конкретном сегменте рынка и смежных сферах, оценить, насколько устойчивы эти преимущества в долгосрочной перспективе, как можно их скомбинировать между собой и преимуществами в других сферах управления. Существуют специальные приемы, специальная литература и программно-методическое обеспечение, которые позволяют генерировать различные варианты финансовых схем развития для работы малых предприятий в конкретных условиях. Важно еще раз подчеркнуть, что у предпринимателя должны быть свои преимущества, своя изюминка, в том числе и в финансовой сфере его бизнеса.

**Персонал.** В отличие от большой корпорации малый бизнес изначально имеет преимущества в персональном составе своих работников:

- отсутствует громоздкий аппарат управления;
- высокий уровень взаимозаменяемости сотрудников (нет вопросов «а почему я?»).

**Табл. 1.2.4.2. SWOT-анализ преимуществ малого бизнеса**

Сильные стороны	Слабые стороны	Возможности	Угрозы
<b>Производство</b>			
<b>Финансы</b>			
<b>Маркетинг</b>			
<b>Персонал</b>			

Еще один прием — анализ взаимосвязей преимуществ бизнеса — используется для компенсации негативных последствий тех или иных особенностей бизнеса, когда слабые стороны или угрозы в одной из сфер управления компенсируются преимуществами и возможностями других сфер (табл.1.2.4.3.).

**Табл. 1.2.4.3. Взаимосвязь преимуществ малого бизнеса**

Сферы управления	Производство	Финансы	Маркетинг	Персонал
<b>Производство</b>				
<b>Финансы</b>				
<b>Маркетинг</b>				
<b>Персонал</b>				

Заполнение этой таблицы начинается с левой верхней диагональной клетки, где указывается самое главное преимущество конкретной предпринимательской деятельности. Это преимущество может быть в любой сфере управления, поэтому последовательность вертикальных и горизонтальных заголовков клеток таблицы может быть различной. Однако выбор следующей сферы определяется с целью компенсировать

в максимальной мере слабые стороны и возможные угрозы выбранного основного преимущества. В конечном счете в диагональных элементах таблицы располагаются основные преимущества каждой сферы управления, в горизонтальных строках — мероприятия, компенсирующие негативные последствия этих преимуществ, а в вертикальных столбцах — дополнительные преимущества по отдельным сферам управления собственного бизнеса.

После того как установлены взаимосвязи между преимуществами и слабыми сторонами бизнеса, предлагаются мероприятия, компенсирующие негативные последствия и дополняющие отдельные преимущества, для выработки стратегии развития проводится **анализ чувствительности проекта**. Крупные корпорации располагают данными о своих контрагентах и конкурентах.

Руководителю малого предприятия «интуиция заменяет информацию». Чтобы не тратить деньги на сбор информации, предприниматель должен составить перечень сценариев развития своего предприятия. Базовый вариант такого перечня предполагает идеальные условия бизнеса, остальные варианты формируются по принципу «если... то...».

В недавнем прошлом для получения количественных оценок каждого сценария предприниматель должен был ночами просиживать с калькулятором. Сегодня существует множество программных продуктов для проведения такого анализа. Более того, ряд банков делают такой анализ бесплатно при рассмотрении заявок на кредитование в режиме диалога. В результате и банк, и сам предприниматель получают возможность еще раз увидеть сильные и слабые стороны предпринимательской деятельности, оценить возможности и угрозы и выработать совместные шаги по **уменьшению рисков и повышению ликвидности проекта**:

- определить правильное соотношение собственных и заемных средств;
- определить их использование на расширение основных и оборотных фондов;
- оценить ликвидность отдельных групп активов;
- выбрать допустимые варианты соотношения дебиторской и кредиторской задолженности;
- оценить влияние налогов и разработать схемы налогового планирования;

- оценить ликвидность отдельных групп активов;
- провести анализ вариантов привлечения дополнительных источников финансирования развития бизнеса.

В процессе сценарных расчетов выявляются новые «узкие места» и проводится аналитическая работа **по изысканию резервов эффективности** за счет:

- контроля и оптимизации постоянных расходов;
- снижения текущих затрат;
- анализа динамики цен на сырье и продукцию;
- управления запасами;
- сохранности оборудования.

### 1.3. Особенности управления на средних предприятиях

#### 1.3.1. Планирование

Планирование — это деятельность по поддержанию пропорций между затратами, результатами, ресурсами, сроками и исполнителями.

Самая большая и, к сожалению, типичная ошибка начинающих предпринимателей — стремление уйти от разработки плана, прикрывшись фразой: «Что можно планировать в этом меняющемся мире?!». Преимущества остаются за тем бизнесом, который планирует (поддерживает пропорции) в своих действиях при различных вариантах развития внешнего окружения. Этот прием называется **вариантное планирование** и заключается в разработке (описании) наихудшего, наилучшего и компромиссного сценариев и, самое главное, собственных действий.

В толстых учебниках по стратегическому планированию приводятся сложные модели статистического анализа, для их разработки требуются многочисленные исходные данные, пакеты прикладных программ, опыт и искусство профессиональных аналитиков. Отказ предпринимателей от детального планирования — это не только лень и отсутствие времени. Надо реально оценивать соответствие масштабов бизнеса и затрат на разработку планов:

- микропредприятия достигают эффективности за счет доминирования одного преимущества;
- малые предприятия используют взаимосвязь преимуществ в производстве, маркетинге, финансах и персонале;
- средние предприятия мультиплицируют свои преимущества в разных сферах управления за счет преимуществ именно в системе управления;
- крупные предприятия достигают эффективности за счет роста своих масштабов.

В деятельности крупных предприятий бывают счастливые периоды, когда они добиваются отдельных преимуществ, вынуждены перестраивать, согласовывать эти преимущества между разными сферами управления, совершенствовать свою систему управления в целом. Группа новаторов, которая занимается всеми этими процессами в корпорации, работает как малый бизнес. Ради таких групп в крупных корпорациях используются разные формы корпоративной поддержки новшеств: делегирование полномочий, управление проектами, работа командой, оплата бонусов по результатам реализации проектов и многие другие. Но сами новаторы в этот период чувствуют себя малыми предпринимателями, которые достигнут эффекта, лишь реализовав свои преимущества.

Преимущества среднего бизнеса не столь очевидны, как у малых предприятий, и не столь масштабны, как у крупных корпораций. Поэтому средние предприятия должны доказывать свои преимущества более тщательной проработкой своих стратегий, своих бизнес-планов, своих действий по реализации своих преимуществ в управлении производством, маркетингом, финансами и персоналом.

Промежуточное положение средних предприятий оставляет им только одно главное преимущество — совершенствование системы управления. Средние предприятия используют свои, даже небольшие, преимущества в производстве, маркетинге, финансах и персонале, но мультиплицируют эти небольшие преимущества за счет масштабирования своего бизнеса.

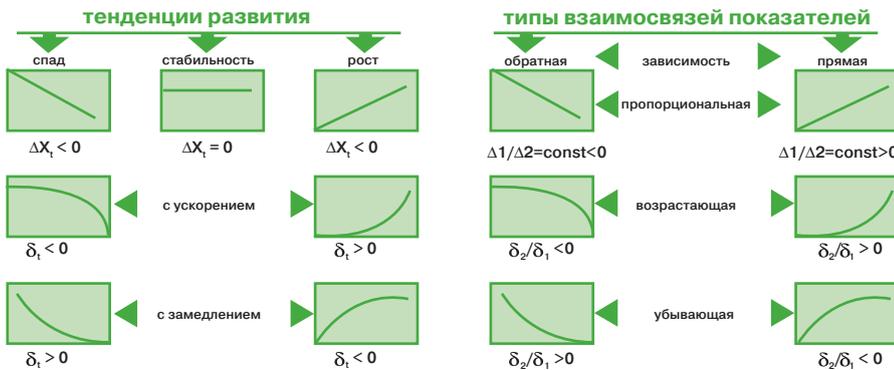
### 1.3.2. Анализ исходной ситуации

Наиболее простой подход заключается в использовании типовых ситуаций, которые можно свести в следующие группы, в зависимости от изменений показателей и трендов. При этом используются показатели:

- абсолютное значение  $X_t$
- абсолютный прирост  $\Delta X_t = X_t - X_{t-1}$
- темп роста  $ТР = X_t / X_{t-1}$
- темп прироста  $ТП = \Delta X_t / X_{t-1}$
- изменение прироста  $\delta_t = \Delta X_t - X_{t-1}$

В зависимости от сочетаний и знаков этих показателей можно выделить основные группы тенденций и взаимосвязей, которые представлены на следующем рисунке.

**Рис. 1.3.2. Основные виды тенденций и взаимосвязей экономических показателей**



На первом этапе по каждому виду продукции и ресурсов определяется сложившаяся тенденция динамики соответствующих показателей. Затем делаются предположения о сохранении или изменении сложившейся тенденции и определяются прогнозные значения показателей. Сравнение прогнозных значений позволяет оценить взаимосвязи (пропорции) между:

- предприятием и внешним окружением;
- элементами, производственной, организационной, функциональной и продуктовой структурами бизнеса;
- затратами ресурсов и результатами бизнес-деятельности.

Не надо думать, что вся эта аналитическая работа для предпринимателя играет роль дополнительной нагрузки. Наоборот, вместо фрагментарного анализа отдельных пропорций, возникающих в сновидениях и ночных кошмарах, постоянного страха упустить что-то главное в завтрашнем дне планирующий предприниматель получает преимущество: он заранее, спокойно и уверенно выявляет не только ожидающие его трудности, но и пути их преодоления.

Еще один комплекс, от которого следует избавиться предпринимателю при разработке плана: если анализ тенденций и пропорций не дал желаемого результата, то надо изменить исходные предпосылки и попробовать еще раз. Многократное повторение (итерации) расчетов — не бессмысленное времяпровождение: с каждой итерацией предприниматель глубже понимает реальные процессы, влияющие на его бизнес, и постепенно приближается к более точному выявлению своих преимуществ на рынке.

### 1.3.3. Стратегическое решение

Конечным результатом планово-аналитической работы предпринимателя является принятие одного из следующих стратегических решений: продажа бизнеса или захват новых рынков. У среднего бизнеса есть еще один вариант: сохранение своих позиций на рынке, но он таит опасность полного и незаметного исчезновения с рынка в недалекой перспективе. Так, что даже не удастся продать бизнес.

**Табл. 1.3.3. Выбор стратегии развития**

Стратегия развития	Критерии выбора
<b>Продажа бизнеса</b>	Целесообразна, если предлагаемая цена покупки превышает доход за три года работы на рынке
<b>Захват новых сегментов отечественного рынка</b>	Стратегия оправдана, если приведенный доход (с учетом затрат по захвату рынка) за три года остается положительной величиной
<b>Выход на внешний рынок</b>	Стратегия оправдана, если приведенный доход за три года, рассчитанный в валюте, имеет положительное значение

В зависимости от структуры собственности и легальности бизнеса доход может включать разные составляющие: чистая прибыль, прибыль + амортизация, прибыль + зарплата, учтенный доход + «неучтенный нал».

Продажа бизнеса — отнюдь не повод для огорчений. Во-первых, это общественное признание заслуг в создании бизнеса, его эффективности и привлекательности. Во-вторых, продажа одного бизнеса дает денежные средства для начала нового дела. Наконец честное признание самому себе, что старые преимущества исчерпали себя, снижает риски безвестного и мучительного исчезновения с рынка.

#### 1.3.4. Разработка бизнес-плана

После анализа исходной ситуации и принятия стратегического решения разрабатывается бизнес-план для захвата новых рынков. Для этого в очередной раз с помощью SWOT-анализа рассматриваются имеющиеся преимущества: в производстве, маркетинге, финансах и персонале; определяются их взаимосвязи, а затем детально рассчитываются показатели бизнес-плана. Чаще всего SWOT-анализ преимуществ, взаимосвязей и детальные расчеты повторяются многократно до получения сбалансированного варианта бизнес-плана. Таких сбалансированных вариантов может быть несколько. В зависимости от конъюнктуры рынка реализуется наиболее предпочтительный вариант. При смене конъюнктуры рынка преимущество остается у тех, кто своевременно перейдет к новому сбалансированному варианту бизнес-плана.

Разработка плана для среднего предприятия носит итеративный характер, поэтому начинать ее можно с любой сферы управления: производство, финансы, маркетинг, персонал. Традиционно в социалистической экономике главным был производственный план, в рыночных условиях импульс задает планирование маркетинга.

*Производственная программа* считается на основе технологических карт, в которых указываются объемы производства продукции и необходимые для этого производства ресурсы. В зависимости от профессиональных знаний и технологических тонкостей используется различная детализация ресурсов. Полезно использовать оценки

масштабов производства и затрат ресурсов на основе не только сложившихся тенденций, но и перспективных конкурентоспособных технологий.

**Табл. 1.3.4.1. План производства**

Технологические карты	200__	200__
1. Продукция		
— по видам		
2. Ресурсы::		
— земля		
— здания и сооружения		
— машины и оборудование		
— сырье и материалы		
— персонал		
— информация		

Полезную информацию для этого дает *маркетинговый план*, который разрабатывается в разрезе элементов маркетинговой стратегии: сегмент рынка, продукт, цена, каналы распределений, система стимулирования.

**Табл. 1.3.4.2. План маркетинга**

Сегмент рынка	Продукт	Цена	Каналы распределения	Стимулы

Анализ рынка проводится по периодам времени (на основе индикаторов рыночной конъюнктуры и деловой активности, индексов цен) и по группам потребителей (регионы, отрасли, предприятия, социальные группы).

В зависимости от тенденций развития рынка (растущий или сокращающийся) и выбранной собственной стратегии (рост или сокращение продаж) выбираются варианты поведения на рынке: захват новых сегментов, выпуск новых продуктов, продажа активов и инвестиции в новый бизнес.

Табл. 1.3.4.3. Анализ рынка

	Растущий рынок	Сокращающийся рынок
Растущий объем продаж товара	Захват новых сегментов рынка	Продажа активов
Сокращающийся объем продаж товара	Выпуск новых продуктов	Инвестиции в новый бизнес

**Анализ продуктов** предполагает сравнение собственной продукции с аналогами конкурентов по техническим, эксплуатационным параметрам, условиям реализации, ценовой политике и системе оплаты, спектру и качеству дополнительных услуг, рекламе и другим характеристикам. Сравнение с конкурентами — очень полезный этап для планирования развития собственного бизнеса.

Табл. 1.3.4.4. Анализ продукта

Продукт	Предприятие	Аналоги конкурентов по сегментам рынка
Технические параметры		
Параметры эксплуатации		
Условия реализации		
Цена и системы оплаты		
Гарантии		
Дополнительные услуги		
Реклама		
Другие характеристики		

Сложность **планирования цен** заключается в мужестве выбора точки из диапазона допустимых цен. Нижняя граница диапазона — это цена, по которой никто не будет производить данную продукцию, верхняя граница определяется ценой, по которой продукцию никто не купит. Любая точка внутри диапазона допустимых цен является «справедливой» для некоторого критерия «научно обоснованных» цен. В качестве таких критериев используются: «издержки плюс прибыль», «целевая прибыль», «цена, ориентированная на спрос», «цена, ориентированная на конкурентов», «цена ощущаемой ценности дефицитных товаров», «цены закрытых и открытых торгов»...

Каждый критерий ценообразования имеет свои преимущества и недостатки, которые используются для выбора маркетинговой стратегии. Для компенсации недостатков основных критериев, стимулирования продвижения товаров на рынок приходится использовать скидки к основным ценам: за предоплату, объемы покупок, сезонные, для постоянных клиентов и при оплате дополнительных услуг.

**Табл. 1.3.4.5. Анализ цен**

Механизм ценообразования	Маркетинговая стратегия
Издержки плюс прибыль	Сохранение стабильного уровня продаж на существующем рынке
Безубыточность или целевая прибыль	Расширение сегмента рынка до уровня продаж, позволяющего получить запланированную прибыль
Ориентация на спрос	Цена и качество определяются платежеспособным спросом потребителей
Ориентация на конкурентов	Цена зависит от форм борьбы с конкурентами на рынке
Цена осязаемой ценности товара	Использование особых условий реализации продукта
Цена закрытых торгов	Используется при продаже прав на реализацию инвестиционных проектов
Цена открытых торгов	Используется при продаже активов
Скидки	
За платеж наличными или предоплату	Обеспечение ликвидности предприятия, привлечение платежеспособных покупателей
За количество покупаемого товара	Расширение рынка сбыта
Сезонные	Выравнивание колебаний спроса
Постоянным покупателям	Сохранение позиции на рынке
При оплате дополнительных услуг	Диверсификация продаж продукции

Существуют разнообразные каналы распределения товаров: собственные отделы сбыта, оптовые, мелкооптовые и розничные посредники, а также различные маркетинговые системы. Использование посредников позволяет снизить запасы готовой продукции и потребность в оборотных средствах, посредники берут на себя не только затраты, но и риски, связанные с реализацией продукции. Посредники лучше знают целевые рынки, их конъюнктуру и конкурентов.

**Табл. 1.3.4.6. Анализ каналов распределения**

Варианты посредников	Маркетинговая стратегия
Отдел сбыта предприятия	Стабильный спрос, массовые крупные продажи
Оптовые посредники	Массовый спрос на разных целевых рынках
Мелкооптовые посредники	Товары периодической покупки
Розничные посредники	Учет особенностей целевых групп потребителей
Вертикальные маркетинговые системы	Жестко централизованные правила поведения посредников
Договорные маркетинговые системы	Учет особенностей работы разных посредников на разных рынках
Управляемые маркетинговые системы	Проведение отдельных совместных акций с посредниками
Горизонтальные маркетинговые системы	Совместное использование маркетинговой сети разными фирмами
Многоканальные маркетинговые системы	Комбинации различных типов посредников

Для продвижения товара используются различные способы стимулирования продаж: связи с общественностью, реклама, адресная работа с покупателями и специальные программы и акции по стимулированию продаж.

**Табл. 1.3.4.7. Анализ системы стимулирования**

Средства стимулирования	Маркетинговая стратегия
Связи с общественностью	Формирование положительного образа продукта в целом
Реклама	Платная информация о продукте в СМИ
Персональная работа с покупателем	Учет индивидуальных потребностей покупателей
Стимулирование сбыта	Специальные приемы краткосрочного расширения объема продаж

План производства и план маркетинга дают исходные данные для разработки *плана по труду*, в котором важно определить не только структуру управления, количество необходимых сотрудников, но и правильно выбрать форму оплаты труда, стимулирующую выполнение бизнес-плана.

### 1.3.4.8. План по труду

Система оплаты	200__	200__
Повременная		
Сдельная		
Премияльная		
Подряд		
Оборудование		
Аренда с выкупом		
Франчайзинг		
Участие в прибылях		
Аутсорсинг		

Сравнение различных механизмов ценообразования, каналов распределения, издержек по стимулированию продаж отражается в *финансовом плане* предприятия.

Основными финансовыми документами являются отчет о движении денежных средств, баланс, отчет о прибылях и убытках.

**Табл. 1.3.4.9. Отчет о движении денежных средств**

Показатели	За отчетный период	За аналогичный период предыдущего года
1. Остаток денежных средств на начало отчетного года		
2. Движение денежных средств по текущей деятельности		
2.1. Поступление (П1)		
2.2. Выбытие (В1)		
3. Движение денежных средств по инвестиционной деятельности		
3.1. Поступление		
3.2. Выбытие		
4. Движение денежных средств по финансовой деятельности		
4.1. Поступление		
4.2. Выбытие		
5. Чистое увеличение (уменьшение) денежных средств		
6. Остаток денежных средств на конец отчетного периода		

Табл. 1.3.4.10. Баланс, тыс. руб.

Актив	01.01.09	01.01.10	Пассив	01.01.09	01.01.10
1. Внеоборотные активы (ВА) 2. Оборотные активы (ОА), в т.ч.: 2.1. Запасы (З) 2.2. Дебиторская задолженность (Д) 2.3. Денежные средства и краткосрочные финансовые вложения (ДС)			3. Капитал и резервы (СК) 4. Долгосрочные обязательства (ДО) 5. Краткосрочные обязательства (К)		
Баланс (АБ)			Баланс (ПБ)		

Табл. 1.3.4.11. Отчет о прибылях и убытках

Показатели	За отчетный период	За аналогичный период предыдущего года
1. Выручка от продажи товаров, продукции, работ, услуг (Р)		
2. Полная себестоимость проданных товаров, продукции, работ, услуг (СС)		
3. Прибыль от продаж (П)		
4. Результат от прочей деятельности		
5. Прибыль до налогообложения		
6. Налог на прибыль		
7. Чистая прибыль (ЧП)		

**Балансовый отчет** отражает финансовое положение компании на определенный момент времени (конец учетного периода), а **отчет о движении денежных средств поясняет изменения**, произошедшие с одним из главных компонентов финансовой отчетности — денежными средствами — от одной даты балансового отчета до другой. Эта информация используется для оценки способности предприятия привлекать и использовать денежные средства и их эквиваленты. **Отчет о прибылях и убытках** отражает результаты деятельности компании за период.

На основании этих документов рассчитываются показатели финансового состояния предприятия:

- ликвидность (способность погасить обязательства);
- финансовая устойчивость (соотношение собственных и заемных средств);
- рентабельность (способность генерировать доход).

**Табл. 1.3.4.12. Анализ финансового состояния**

Показатели	Формула для расчета	Экономическое содержание
<b>Ликвидность (способность погасить обязательства)</b>		
Коэффициент абсолютной ликвидности	$ДС / К^* \geq 0,2$	Способность предприятия погасить краткосрочные обязательства за счет денежных средств
Коэффициент быстрой ликвидности	$(ДС + Д) / К^* \geq 0,7$	Способность предприятия погасить краткосрочные обязательства за счет денежных средств и дебиторской задолженности
Коэффициент текущей ликвидности	$ОА / К^* \geq 2$	Перспективы платежных возможностей предприятия, способность обеспечить покрытие краткосрочных обязательств за счет всех оборотных активов
Коэффициент платежеспособности	$П1/В1 \geq 1$	Обеспеченность инвестиционной и финансовой деятельности денежными средствами от текущей деятельности
<b>Устойчивость (финансовая независимость и автономность)</b>		
Коэффициент автономии	$(СК/ПБ) \geq 0,5$	Доля собственных средств в общей стоимости источников
Коэффициент соотношения источников заемных и собственных средств	$(ДО + К)/СК < 1$	Заемные источники на один рубль собственных средств
<b>Рентабельность (эффективность деятельности)</b>		
Рентабельность активов	$П / АБ^{**}$	Отдача на вложенные в бизнес средства
Рентабельность собственного капитала	$ЧП / СК^{**}$	Ориентир для внешних инвесторов
Рентабельность продаж-1	$П / Р$	Прибыль на 1 рубль продаж
Рентабельность продаж-2	$П / СС$	Эффективность производственных затрат
Рентабельность производства	$П / (ВА + З)^{**}$	Эффективность потребления ресурсов

\* Итог раздела 5 баланса (К) — доходы будущих периодов — резервы предстоящих расходов  
 \*\* Средние значения показателя за период

Каждый из показателей характеризует разные аспекты финансовых (денежных) результатов деятельности предприятия. Если они не удовлетворяют предпринимателя, то он должен рассматривать различные варианты повышения эффективности финансовых показателей.

В дополнение к рассмотренным выше мерам по уменьшению рисков и повышению ликвидности проекта для малых предприятий средние предприятия должны проводить более детальный анализ.

*Управление рисками* предусматривает не только выявление, оценку, мониторинг рисков, но и принятие мер по их снижению: привлечение независимых экспертов, надзор, отражение ответственности сторон в контракте, структурное финансирование, привлечение гарантий и страхование рисков.

**Табл. 1.3.4.13. Управление рисками**

Риски	Меры по снижению рисков
Проектирование Строительство Эксплуатация	Экспертиза проектов, надзор, ответственность сторон в контракте
Финансовые	Структура финансирования проекта
Юридические	Ответственность сторон и партнеров
Политические	Правительственные гарантии, межправительственные соглашения
Экологические	Экологические экспертизы и мониторинг
Непреодолимая сила	Страхование

*Управление проектами.* Наряду с текущей деятельностью предприятиям приходится решать новые проблемы, связанные с освоением новых рынков, запуском производства новой продукции, внедрением новых технологий. Для решения проблем используются технологии управления проектами. В этом случае: 1) проблема разбивается на задачи, которые можно решать традиционными методами; 2) назначается руководитель проекта с широкими полномочиями для распределения задач и координации деятельности функциональных служб.

*Управление издержками.* Для управления издержками используют разные показатели: себестоимость продукции, калькуляции отдельных видов продукции, сметы по видам продукции, статьям (где возникают) и элементам (из чего складываются) затрат. По каждому виду классификации затрат можно разрабатывать мероприятия по снижению издержек, используя для этого пофакторное планирование, нормативный метод калькуляции себестоимости и функционально-стоимостной анализ.

*При пофакторном планировании* рассчитывается величина издержек для производства и реализации планового объема продукции при базисном уровне затрат. Затем по каждому виду затрат анализируются возможности изменения издержек под влиянием следующих факторов: повышение технического уровня (использование новой техники, технологии, конструкций, сырья и материалов), улучшение организации производства, изменения объема, структуры и размещения производства и др.

*Нормативный метод* предполагает детальное обоснование материальных, трудовых и финансовых норм, создание на их основе нормативных калькуляций, учета изменений и учета отклонений от текущих норм.

*Функционально-стоимостной анализ* выявляет все возможные направления использования полезных свойств продукции, устанавливает взаимосвязь между этими свойствами и затратами используемых ресурсов. С помощью «мозгового штурма» выбираются наиболее эффективные сочетания затрат ресурсов и потребительских качеств продукции.

## **1.4. Особенности отдельных видов деятельности малых и средних предприятий**

### **1.4.1. Инвестиционная деятельность**

Наряду с текущей производственной деятельностью малому и среднему бизнесу нередко приходится заниматься еще и инвестиционной деятельностью, имеющей свои особенности, главная из которых заключается во временном разрыве между затратами и результатами.

Психологически начинающему предпринимателю бывает трудно отказаться от текущего потребления ради инвестиций, которые обеспечивают более высокий доход и уровень потребления, но в будущем. Те, кто преодолевают этот барьер, получают конкурентные преимущества в виде сокращения затрат в текущей операционной деятельности.

Для оценки эффективности инвестиционной деятельности используется прием сопоставления текущей стоимости PV («деньги сегодня») и будущей стоимости FT («деньги завтра»):

$$FV = PV(1+r)^n, \quad PV = FV/(1+r)^n,$$

где:  $r$  — процентная ставка, которая отражает влияние инфляции, банковского процента, степени риска инвестиций и многих других факторов, а  $n$  — период времени между сегодня ( $t=0$ ) и завтра ( $t=n$ ).

Если суммировать денежные потоки за каждый год реализации проекта  $CF_t$  (выручка — расходы = прибыль + амортизация), то можно рассчитать чистую приведенную стоимость («цену») проекта NPV:

$$NPV = \sum_{t=0}^n \frac{CF_t}{(1+r)^t} = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+r)^t} - I_0 \quad \text{где } I_0 \text{ — начальные инвестиции.}$$

Эффективность инвестиционного проекта оценивается с помощью показателя внутренней нормы доходности  $IRR$ , который показывает максимальную ставку процента, при которой проект остается самоокупаемым.  $IRR$  рассчитывается из уравнения:

$$NPV = \sum_{t=0}^n \frac{CF_t}{(1+IRR)^t} = 0$$

Влияние динамики затрат и доходов на показатели инвестиционной деятельности можно проиллюстрировать результатами следующих расчетов.

**Табл. 1.4.1.1. Инвестиционная деятельность (базовый пример), млн руб.**

Годы	0	1	2	3
Капитальные затраты	-30	—	—	—
Выручка от реализации	26	55	100	150
Оплата расходов	25	35	60	70
Поток наличности	-29	20	40	80
Приведенный доход (NPV)	-29	-12,4	15,2	61,6
Внутренняя норма доходности (IRR)	—	—	—	28%

**Табл. 1.4.1.2. Динамика инвестиционных затрат, млн руб.**

Годы	0	1	2	3
Капитальные затраты	-20	-10	—	—
Выручка от реализации	26	55	100	150
Оплата расходов	25	35	60	70
Поток наличности	-19	10	40	80
Приведенный доход (NPV)	-19	-10,7	16,9	63,3
Внутренняя норма доходности (IRR)	—	—	-30%	50%

**Табл. 1.4.1.3. Динамика доходов, млн руб.**

Годы	0	1	2	3
Капитальные затраты	-30	—	—	—
Выручка от реализации	26	65	100	150
Оплата расходов	25	35	60	70
Поток наличности	-29	30	40	80
Приведенный доход (NPV)	-29	-4,1	23,5	69,9
Внутренняя норма доходности (IRR)	—	—	-17%	49%

**Табл. 1.4.1.4. Совместное влияние динамики инвестиционных затрат и доходов, млн руб.**

Годы	0	1	2	3
Капитальные затраты	-20	-10	—	—
Выручка от реализации	26	65	100	150
Оплата расходов	25	35	60	70
Поток наличности	-19	20	40	80
Приведенный доход (NPV)	-19	-2,4	25,2	71,6
Внутренняя норма доходности (IRR)	—	—	9%	79%

**Табл. 1.4.1.5. Влияние изменения ставки процента на показатели чистой приведенной стоимости, млн руб.**

Варианты реализации проекта	Ставка процента		
	10%	20%	30%
Капитальные затраты	Чистая приведенная стоимость (NPV)		
— базовый вариант	81,8	61,6	45,8
— с изменением инвестиционных затрат	82,8	63,3	48,2
— с изменением доходов	90,8	69,9	53,4
— с изменением инвестиционных затрат и доходов	91,8	71,6	55,8

Кроме разрыва во времени затрат и результатов инвестиционная деятельность имеет и другие особенности:

- инвестиции требуют больших первоначальных затрат;
- реализация инвестиционного проекта позволяет использовать более широкий спектр альтернатив дальнейшего развития бизнеса;
- на инвестиции более сильно влияет инфляция;
- инвестиции связаны с более высокими рисками;
- существует широкий спектр источников финансирования инвестиций;
- при реализации проекта могут использоваться разные организационно-правовые формы;
- для привлечения инвестиций требуется специальная маркетинговая стратегия.

Проиллюстрируем особенности инвестиционной деятельности на следующем примере. Модернизация котельных в г. Таганроге потребовала инвестиционных затрат, сопоставимых по масштабам с текущей годовой выручкой предприятия — более 300 млн рублей. Цена привлекаемых инвестиций составила 25% годовых.

Инвестиции были привлечены в качестве вноса в уставный капитал и кредита на 10 лет. Таким образом, цена инвестиционных затрат составила 250% к сумме инвестиций. Реализация инвестиционных проектов позволяла снизить текущие затраты на 30%. Новое оборудование должно эксплуатироваться 25 лет, и за этот период будет сэкономлено 750% текущих затрат. Таким образом, чистый доход составит за 25 лет 400% (750-250-100), что эквивалентно 16% годовых доходности на вложенные инвестиции.

Реализация инвестиционных проектов требует использования долгосрочных (5-7 лет) финансовых ресурсов. Банк «Центр-инвест» имеет доступ к таким ресурсам в рамках программ по развитию малого и среднего бизнеса Европейского банка реконструкции и развития (ЕБРР), Международной финансовой корпорации (IFC), Финансовой группы KfW, Немецкой корпорации по инвестициям и развитию (DEG), Голландского фонда развития (FMO), Черноморского банка торговли и развития (BSTDB), Австрийского и Российского банков развития.

#### **1.4.2. Инновационная деятельность**

Малый бизнес всегда является инновационным, а все предприниматели, изменяющие этот мир, — новаторами. В широком смысле слова к инновациям можно отнести все виды результатов интеллектуальной деятельности и приравненным к ним средств индивидуализации юридических лиц, товаров, работ, услуг и предприятий, которым предоставляется правовая охрана (ГК РФ, часть 4): 1) произведения науки, литературы и искусства; 2) программы для электронных вычислительных машин (программы для ЭВМ); 3) базы данных; 4) исполнения; 5) фонограммы; 6) сообщение в эфир или по кабелю радиои- или телепередач (вещание организаций эфирного или кабельного вещания); 7) изобретения; 8) полезные модели; 9) промышленные образцы; 10) селекционные достижения; 11) топологии интегральных микросхем; 12) секреты производства (ноу-хау); 13) фирменные наименования; 14) товарные знаки и знаки обслуживания; 15) наименования мест происхождения товаров; 16) коммерческие обозначения.

В более узком и практическом смысле документом, который подтверждает научную новизну используемых идей и технических решений и обеспечивает охрану интеллектуальной собственности, является патент на изобретение, полезную модель, промышленный образец. Согласно патентному праву (ГК РФ, глава 72) в качестве изобретения охраняется техническое решение в любой области, относящееся к продукту: устройство, вещество, штамм микроорганизма, культура клеток растений или животных, — или способу осуществления действия над материальным объектом с помощью материальных

средств. В качестве полезной модели охраняется техническое решение в любой области, относящееся к устройству, если модель является новой и промышленно применимой. В качестве промышленного образца охраняется художественно-конструкторское решение изделия промышленного или кустарно-ремесленного производства, определяющее его внешний вид.

Собственно инновационный малый бизнес предполагает в качестве конечного результата получение **патента, документа, признающего новизну**. Этот документ (и предоставляемые им права) может быть продан сам, либо права, предоставляемые им, реализованы для использования в рамках лицензионного соглашения. Таким образом, новшество получает общественное признание. Наиболее талантливые изобретатели производят именно патенты. Патент может быть внесен в качестве взноса в уставный капитал малого предприятия и может приносить доход от своего использования. Вопрос о том, что лучше: продать зарегистрированный патент или начать производственную деятельность на его основе, — решается самостоятельно в каждом конкретном случае. Важно, чтобы научные результаты имели государственную регистрацию.

Федеральный закон Российской Федерации от 2 августа 2009 г. № 217-ФЗ «О внесении изменений в отдельные законодательные акты российской Федерации по вопросам создания бюджетными научными и образовательными учреждениями хозяйственных обществ в целях практического применения (внедрения) результатов интеллектуальной деятельности» упростил процедуру взноса в уставный капитал малых предприятий результатов научной деятельности (программ для электронных вычислительных машин, баз данных, изобретений, полезных моделей, промышленных образцов, селекционных достижений, топологий интегральных микросхем, секретов производства (ноу-хау), исключительные права на которые принадлежат данным научным учреждениям и вузам. При этом доля интеллектуального взноса в уставный капитал должна превышать 25% для акционерного общества или одну треть для обществ с ограниченной ответственностью. Статус субъекта малого предпринимательства у хозяйствующего субъекта сохраняется.

### 1.4.3. Внешнеэкономическая деятельность

Особенностью предпринимательства в сфере внешнеэкономической деятельности является контракт на поставку продукции, выполнение работ, оказания услуг, одной из сторон которого выступает зарубежный партнер. С одной стороны, оплата внешнеторгового контракта является более широким (международным) общественным признанием предпринимательской деятельности. С другой стороны, валютный, таможенный, налоговый контроль внешнеторговых операций создают дополнительные барьеры внешнеэкономической деятельности малых предприятий.

Парадокс заключается в том, что чем выше эти барьеры, тем привлекательнее становится внешнеэкономическая деятельность, поскольку при наличии спроса на новые товары и услуги разница в эффективности производства внутри страны и за ее рубежами должна покрывать эти барьеры. Малый бизнес быстро реагирует на такую эффективность — не случайно первые крупные состояния российских «олигархов» сформировались на импорте персональных компьютеров и ширпотреба.

Вторым популярным направлением внешнеэкономической деятельности стал экспорт сырьевых товаров. В условиях жесткого валютного контроля получение валютной выручки сделало этот экспорт эффективным даже при демпинговых ценах.

По мере развития внешней торговли внутренние и внешние цены на товары и услуги выравниваются, и основным фактором рентабельности внешней торговли становится эффект международного разделения труда. Для международного разделения труда и товарообмена важна не абсолютная, а относительная эффективность производства даже однородных товаров. Еще в средние века производство и вина, и шерсти в Испании было более эффективно, чем в Англии. Однако, если сравнивать относительные затраты производства шерсти и вина в Англии и в Испании, то шерсть дешевле производить в Англии, а вино в Испании. Произведенную в Англии шерсть было выгоднее обменять не на английское, а на испанское вино. Продажа в Англии испанского вина по внутренним ценам позволяла закупить еще больше английской шерсти для новой внешнеторговой операции.

Внешнеэкономическая деятельность несет дополнительные риски. В целях создания и продвижения товаров национальных производителей многие государства и международные финансовые институты используют механизмы гарантий политических рисков для экспортных контрактов.

Участники внешнеэкономической деятельности несут риски неплатежа и непоставки товара. Для снижения этих рисков банки предлагают финансовые инструменты гарантий и аккредитивов, которые позволяют не отвлекать оборотные средства из текущей производственной деятельности и снизить издержки участников внешнеэкономической деятельности. Эти схемы работают следующим образом.

**Рис. 1.4.3. Схемы банковских гарантий исполнения международного контракта**



В случае покупки товара за рубежом импортер предоставляет в свой банк импортный контракт и просит банк выступить гарантом своевременного платежа по этому контракту. Полученную гарантию импортер предоставляет зарубежному поставщику-экспортеру вместо предоплаты контракта, который может использовать ее для получения кредита на льготных условиях уже в своем банке.

В случае экспортного контракта экспортер может предоставить покупателю банковскую гарантию своевременной поставки товара. Кроме того, покупатель может выставить условием контракта проведение оплаты контракта на основании аккредитива после отгрузки товара, погрузки для перевозки, пересечения границы страны-экспортера, страны-импортера и т. д.

На практике используются различные комбинации схем гарантий и аккредитивов. Наибольший эффект достигается в результате комбинирования внешнеэкономических контрактов с инвестиционной и инновационной деятельностью предпринимателей. Такие комбинации называются структурным финансированием.

Для предпринимателей Юга России банк «Центр-инвест» предоставляет услуги по внешнеэкономическим контрактам, гарантиям, аккредитивам и структурному финансированию, поскольку является участником программ торгового финансирования ЕБРР и IFC, а также имеет аккредитацию в немецком агентстве HERMES (с 1999 года), итальянском SACE (с 2004).

Для малых и средних предприятий предусмотрена компенсация 50% затрат (но не более 500 тыс. рублей), связанных с оплатой услуг по выполнению обязательных требований законодательства Российской Федерации и (или) законодательства страны-импортера, являющихся необходимыми для экспорта товаров (работ, услуг).

## Часть II.

# Малый бизнес: стереотипы и новая идеология

Если малый бизнес имеет такие очевидные экономические преимущества, то почему часто, в том числе и на самом высоком уровне, приходится слышать о проблемах развития предпринимательства? Перечень этих проблем (административные барьеры, налоги, ресурсное обеспечение, финансовые средства) и предлагаемые пути их решения (в основном, это меры по улучшению) сохраняются уже столь длительное время, что требуют изменений не только в организации (смены руководителей и создании новых органов поддержки предпринимательства), не только в методике (утверждение новых правил распределения бюджетных средств поддержки предпринимательства), не только в методологии (изменение законов по развитию предпринимательства), но и в изменении стереотипов общественного сознания.

Традиционное представление о малом бизнесе базируется на следующих стереотипах: малый бизнес — это 1) что-то маленькое, незначительное и малоэффективное; 2) постоянно находится в тени; 3) нуждается в поддержке государства и 4) скоро исчезнет в процессе глобализации экономики.

Новая идеология основана на других принципах.

## 2.1. Малый бизнес есть — его не может не быть!

В отличие от крупного бизнеса, достигающего эффективности только при определенных масштабах, **малый бизнес по определению обязан быть более эффективным с момента рождения**, используя свои, пусть даже временные, преимущества в производстве, маркетинге, финансах или персонале, предоставляя более качественные продукты и услуги в более сжатые сроки, при более низких издержках.

Утверждения о недоразвитости малого бизнеса не учитывают, что в любой экономике на его долю приходится 50% ВВП. Если сложить «светлую» ( $\approx 40\%$ ) и «теневую» ( $\approx 60\%$ ) часть малого предпринимательства, то его роль в экономике России будет сопоставима с развитыми странами. Малый бизнес существовал всегда: «при Александре I Миротворце, при Александре II Освободителе, при Николае II Кровавом, при Керенском» и даже при военном коммунизме был уникальный опыт работы «цеховиков» в подполье коммунистической диктатуры. Малый бизнес существует **всегда**, в любой экономике. Политики приходят и уходят, а малый бизнес — вечен.

Изначальная эффективность и вечный характер малого бизнеса определяют его роль в любой экономике: не малый, а **равноправный партнер в бизнесе** (в том числе и для государства).

**Критерии малого предприятия.** В общественном сознании малый бизнес воспринимается как нечто небольшое по своим размерам. В гражданском законодательстве требуются более строгие определения. Поскольку законы пишутся в интересах тех или иных социальных групп, то в разных странах используют разные определения малого предприятия. Лучшего, «единственно верного» определения не существует. В зависимости от социально-политических целей и интересов каждое правительство использует те определения, которые ему выгодны (табл. 2.1.).

Таблица 2.1. SWOT-анализ определений малого бизнеса

Критерии определения малого бизнеса	Сильные стороны	Слабые стороны	Возможности	Угрозы	Рекомендации
Численность занятых	Простота определения	Широкий спектр предприятий	Неограниченный рост числа предприятий	Искусственная миниатюризация экономики	Хороший критерий для «рывка» в развитии малого бизнеса
Доля физических лиц в уставном капитале	Привлечение частного капитала	Ограничения на создание «дочек» корпорациями	Расширение числа малых предприятий за счет физических лиц	Малый капитал физических лиц	По мере роста накоплений населения
Оборот	Ограничение на масштабы деятельности	Ограничение на бизнес в высокодоходных отраслях	Вывод малого бизнеса из специфических видов деятельности	Искусственное дробление бизнеса	Не обеспечивает плавный переход к крупному бизнесу
Перечень допустимых видов деятельности	Выделяет приоритетные направления для малого бизнеса	Ограничивает новые сферы деятельности малого бизнеса	Целевое развитие малого бизнеса	Незаинтересованность в заданных видах деятельности	Краткосрочное адресное стимулирование отдельных видов деятельности
Перечень недопустимых видов деятельности	Исчерпывающие границы деятельности малых предприятий	Ограничение роста малых предприятий в запрещенных секторах	Развитие малых предприятий в незапрещенных секторах	Нелегальное внедрение малых предприятий в новые запрещенные сферы	Использовать при наличии явных ограничений на вид деятельности
Участие собственника в работе малых предприятий	Сделать собственника работником	Ограничение на тиражирование франчайзинга	Легализация самостоятельной деятельности	Превращение малых предприятий в семейные	Для малых предприятий – пользователей сельхозугодий

Если необходимо резко увеличить число субъектов предпринимательской деятельности, то достаточно установить в качестве критерия малого предприятия небольшую численность работников малого предприятия. Тогда желающие стать предпринимателями вынуждены будут создавать все новые и новые предприятия, как только численность работников на очередном предприятии достигнет верхней границы. Такой критерий будет тормозить переход малых предприятий в крупный бизнес.

*Участие юридических лиц в уставном капитале* малых предприятий необходимо на начальном этапе бизнеса, связанного с крупной корпорацией для установления контроля над деятельностью «дочки», переданными ей активами, технологиями и финансовыми потоками. Варьируя этим критерием, можно стимулировать или, наоборот, сдерживать участие корпораций в развитии малого бизнеса.

Любые попытки ограничить *масштабы оборота* малого предприятия ведут к стагнации малого бизнеса. Предприниматель, нашедший «золотую жилу», вынужден ограничивать свою деятельность или переходить в теневую экономику. При отсутствии ограничений на масштабы предпринимательской деятельности под флагом малых предприятий могут успешно развиваться посреднические структуры, имеющие специфические преимущества на рынке, исследователи, владеющие «ноу-хау».

Если государство не заинтересовано в существовании «гениев» отдельных видов деятельности, оно может установить *ограничения по конкретным видам деятельности малого предпринимательства*. Причем такие ограничения могут устанавливаться в разной форме: путем определения перечня допустимых и/или недопустимых сфер деятельности для малых предприятий. В первом случае есть шанс стимулировать развитие малого бизнеса в конкретных секторах экономики, во втором случае спектр возможного приложения усилий частного предпринимательства расширяется за счет новых видов деятельности, зачастую еще не проявивших себя на рынке.

Наконец, самым жестким ограничением является *требование личного участия владельца малого предприятия в производственной деятельности*. Такое требование нередко является необходимым для защиты интеллектуальных прав, творческой индивидуальности в сфере народных промыслов и ремесел. Но одновременно такое ограничение может тормозить развитие бизнеса из-за недостатка собственного капитала.

## 2.2. Тень на плетень

Когда малый бизнес обвиняют, что он работает в «теневой» экономике, то при этом упускают из вида, что тень падает от государственного чиновника. Малый бизнес хотел бы найти «светлые» сектора в экономике, но тень чиновника преследует его повсюду, поскольку сам чиновник и его коллеги не смогли (или не захотели?!) грамотно сформулировать пункты законов и инструкций, которые должны отражать объективные требования жизни. Не малый бизнес стремится уйти в тень, а несовершенство законов и коррумпированность

чиновников загоняют его в теневой сектор экономики.

С учетом того, что малый бизнес существует в любой экономике, по цифрам, характеризующим его долю в официальной статистике, можно оценить степень коррупции в том или ином регионе или отраслевом секторе. Доля теневого малого бизнеса — достаточно репрезентативный **индикатор коррупции**.

Наиболее часто на теневой характер малого бизнеса указывают представители государственных и, в первую очередь, правоохранительных органов. На самом деле, экономические отношения в сфере малого предпринимательства в силу своих масштабов являются наиболее простыми и прозрачными. Товарообмен здесь представлен в самой простой форме, зачастую не требующей денежных отношений. Тень на эти простые и понятные операции падает только при появлении государственного чиновника. Подобно тому, как хитрая лиса в детской сказке «честно» делила сыр между двумя медведями, чиновник налагает на прозрачные экономические отношения такие правила, что они теряют свои изначальные простоту и прозрачность. В тени чиновника они становятся теневыми и остаются такими до момента определения степени «долевого участия» чиновника в этих отношениях. Сама система поощрения чиновников не за легальные результаты работы малых предприятий, а за выявленные нарушения в ходе проверок, стимулирует чиновников сохранять в тени малые предприятия.

О социальной ответственности бизнеса больше всего любят рассуждать социально безответственные чиновники. В действительности между властью и бизнесом не может быть противоречий: **какая власть — такой и бизнес**. Парадокс, но в теневом функционировании малого бизнеса заинтересованы в первую очередь государственные чиновники разных уровней, вынужденные решать социальные задачи на местах в условиях недостатка бюджетного финансирования и использующие для их решения «мимобюджетные» отношения.

### 2.3. Поддержка государства

Не малый бизнес, а государство нуждается в поддержке малого бизнеса. Малый бизнес — это гарант социальной стабильности в обществе. Если между властью и населением нет малого бизнеса, то происходит **смена власти**. Темпы экономического развития зависят не от масштабов государственной поддержки, а от степени **легализации малого бизнеса**.

В самой формулировке «государственная поддержка малого предпринимательства» заложен парадокс, потому что если самые предприимчивые люди нуждаются в поддержке, то либо они не предприниматели, либо государство неправильно устроено. Нормальное государство должно поддерживать социально незащищенных граждан: больных, стариков и детей, а бизнес должен оплачивать эти услуги. Если государство вынуждено поддерживать бизнес, то либо бизнес социально нездоров, либо больно государство. Более внимательный анализ показывает, что термин «государственная поддержка малого бизнеса» зачастую означает не что иное, как малый бизнес государственных чиновников, который принимает разные формы.

Во-первых, это статус чиновников, позволяющий им просто с высот президиумов взирать на толпу ждущих заветной поддержки наивных предпринимателей. На следующий день после того, как будут решены все проблемы малого бизнеса, будут уволены все чиновники, занимающиеся поддержкой малого бизнеса. Не многие из них будут востребованы на рынке труда.

Во-вторых, финансирование государственных или около-государственных структур за счет бюджетных средств (в том числе по итогам конкурсов на финансирование госзаказа) позволяет финансировать все тех же государственных служащих, которые не вместились в утвержденные ведомственные штатные расписания. Зачастую такие «окологосударственные» структуры используются в качестве дополнительного источника доходов чиновников-распорядителей финансов.

В-третьих, если в программах господдержки от предпринимателя требуется представить госчиновнику или получить от него какие-либо справки или документы, то тем самым запускается механизм получения первичных взяток, ручейки которых будут просачиваться

через задвижки бюджетного финансирования.

Наконец, независимо от того, какие используются обоснования, надо четко представлять, за чей счет оказывается **финансовая поддержка малому бизнесу: государство собирает налоги (отбирает доходы) с успешно работающих предприятий и раздает их тем, кто работает плохо.**

Любовь политиков к малому бизнесу всегда возрастает накануне выборов. Интересы политиков связаны с тем, что наличие проблемного электората — хорошая база для политической поддержки и источник финансового обеспечения активной политической деятельности.

На самом деле, с точки зрения политической стратегии, малый бизнес нужен как воздух для социальной стабильности общества. Если нет среднего класса, то либо олигархи устанавливают диктатуру, либо нищий народ совершает революцию.

**Сглаживание социальных различий.** Уже вскоре после прихода к власти большевики поняли ошибку своей теории: на смену военному коммунизму пришел НЭП. Но поскольку «мелкобуржуазная стихия» разбивала стройные ряды авангарда господствующего класса, НЭП был объявлен как временное отступление. Здесь следует различать две линии конфликтов: **малый бизнес — олигархи и малый бизнес — чиновники.**

Отсутствие среднего класса ведет к поляризации общества, усилению конфронтации и в конечном счете к социальному взрыву. Поэтому олигархи должны заботиться о развитии малого предпринимательства, как «зеленые» об окружающей среде. Наличие среднего класса снижает нагрузку на бюджет не только с точки зрения дополнительных доходов от малого предпринимательства, но и сокращения расходов, поскольку люди, ставшие предпринимателями, не требуют денег на помощь малоимущим. Сокращение перераспределения ресурсов через государственный бюджет, конечно, сужает поле деятельности олигархов, но в конечном счете они могут с этим смириться, если масштабы малого предпринимательства будут достаточными для поддержания необходимых размеров их собственного бизнеса.

Социальный конфликт между чиновником-исполнителем и предпринимателем-хозяином своего дела носит более глубокий характер:

— чиновник редко может смириться с тем, что его сосед, одноклассник,

знакомый имеет более высокий доход, чем государственный служащий со своим партмаксимумом и льготами;

- чиновник старается доказать свою собственную необходимость, издавая разного рода нормативные документы, позволяющие хотя бы изредка вмешиваться в деятельность предпринимателя.

Краткосрочный рецепт разрешения этого конфликта заключается в компенсации чиновнику его материальных и психологических потерь, и об этом известно каждому российскому предпринимателю. В долгосрочном плане уйти от этого конфликта можно, только сформировав в обществе массовый средний класс.

Роль среднего класса в борьбе с коррупцией настолько велика, что следует специально указать на конкретные результаты, за счет которых можно достичь снижения социального противостояния в обществе по линии чиновник-предприниматель:

- рост числа предпринимателей расширяет легальную налогооблагаемую базу доходов бюджета и, в конечном счете, дает возможность повысить жалование государственным служащим;
- увеличение числа предпринимателей снижает удельную нагрузку чиновничьего рэкета на отдельный бизнес;
- большое число предпринимателей сокращают возможности «индивидуального подхода» чиновника к отдельному предпринимателю, происходит унификация нормативно-правовой базы деятельности малого бизнеса;
- при большом «стечении народа» ограничиваются возможности чиновника в использовании коррумпированных схем.

#### **2.4. Малый бизнес в глобальной экономике**

Современный инновационный малый бизнес может успешно развиваться независимо от границ и таможен. Не только обмен программами, информацией, знаниями, навыками, но и простое перемещение небольших партий товаров становится все более доступным для растущего числа малых предпринимателей. Исключительно стереотипы мышления заставляют государственных деятелей в международных соглашениях ограничиваться защитой интересов крупных корпораций.

Гораздо больший взаимовыгодный эффект можно получить, расширив

масштабы международной торговли малых предпринимателей.

В развитых странах наблюдается тенденция снижения роста численности малых предприятий, и этот процесс связан с насыщением экономики самостоятельными предпринимателями. В России малый бизнес никак не может завоевать себе достойное место в легальной экономике. При грамотной организации внешней торговли предпринимателей разных стран можно было бы ускорить экономическое развитие каждого государства.

Малые предприятия западных стран не в состоянии брать на себя риски работы в России. Необходима отдельная программа страхования таких рисков со стороны государственных структур. Но еще более важным является обмен опытом предпринимателей разных стран. В конечном счете наш мир сегодня слишком мал, чтобы терять уже однажды найденные кем-либо из предпринимателей решения.

Именно малый бизнес быстрее адаптируется к глобальным переменам, более эффективно использует **преимущества глобальных технологий**. Например, использование Интернет-технологий в 4-6 раз повышает эффективность работы малых предприятий.

С другой стороны, глобальные проекты, не учитывающие интересы малого бизнеса, обречены на неудачу, поскольку могут уничтожить не только природную, но и **предпринимательскую среду**. Сложность управления глобальными проектами требует передачи отдельных работ на аутсорсинг и **субконтракты малому бизнесу**.

**«Бульон» для корпораций.** Классики марксизма-ленинизма фетишизировали роль крупной машинной индустрии. В действительности развитие крупных корпораций возможно только в среде, насыщенной мелкими предприятиями. Более того, малый бизнес — это «бульон», в котором варятся крупные компании. Если бы во всем мире существовали только крупные индустриальные гиганты, то рано или поздно спрос на их продукцию стал бы технологически сбалансирован, и их дальнейшее развитие определялось бы только темпами роста населения. **Малый бизнес не только рождает дополнительный спрос на оборудование, сырье, материалы.** Благодаря малому бизнесу появляются **дополнительные доходы у населения**, а следовательно, **дополнительный спрос на потребительские товары и услуги.**

Но главное — «бульон» обогащает и придает неповторимый вкус деятельности корпораций, поскольку малые предприятия постоянно

генерируют **новые технологии, новые более эффективные решения**. Неслучайно многие компании выступают в роли спонсора («крестного отца») мелких инновационных фирм. Наконец, **решение проблем управляемости в крупных корпорациях** зачастую достигается на пути создания самостоятельных предприятий, использующих общую торговую марку, технологию или поставляющих свою продукцию на сборочный конвейер корпорации.

В индустриально развитых странах уже оценили роль малого предпринимательства в создании условий для развития всех отраслей экономики. Российским «олигархам» еще требуется время, чтобы отойти от марксистско-ленинских стереотипов и попытаться понять — сохранить свой крупный бизнес можно лишь в бульоне малых предприятий.

В последнее время общей тенденцией развития малого предпринимательства становится усиление его позиций не только в сфере услуг, но и в производстве. Эта тенденция обусловлена целым рядом факторов:

- уровень развития стандартов, высокое качество и производительность современного оборудования позволяют выделять в самостоятельные предприятия отдельные звенья технологической цепочки крупных предприятий;
- использование в производстве высоких технологий и результатов научных исследований при развитой правовой защите интеллектуальной собственности позволяет эффективно функционировать малым предприятиям, основанным на использовании запатентованных открытий и «ноу-хау»;
- необходимость постоянного обновления производства заставляет производственные корпорации внимательно отслеживать инновации и поддерживать связи с малыми предприятиями в сфере исследований и разработок;
- современные средства телекоммуникаций, транспорта, связи позволяют малым предприятиям предлагать товары производственного назначения более широкому кругу покупателей, участвовать в международной торговле.

Опуская дальнейшие рассуждения, сформулируем **основные принципы новой идеологии малого бизнеса**:

1. Малый бизнес существует в любой экономике — от первобытнообщинного строя до hi-tech, включая военный

коммунизм и развитой социализм.

2. Малый бизнес работает в тени, только если это тень государственного чиновника.
3. Темпы экономического развития зависят не от уровня государственной поддержки, а от степени легализации малого бизнеса.
4. Государственная поддержка малого бизнеса — это малый бизнес чиновников на распределении средств государственной поддержки.
5. Не малый бизнес, а государство нуждается в поддержке предпринимателей.
6. Большой бизнес получает прибыль от роста масштабов производства, малый бизнес получает прибыль за счет роста эффективности.
7. Малый бизнес — не малый, а равноправный партнер в бизнесе.
8. Если между властью и населением нет малого бизнеса, то происходит смена власти.
9. Малый бизнес — не панацея от безработицы, а гарантия социально-политической стабильности в обществе.
10. В условиях глобализации малый бизнес более эффективно использует глобальные технологии.

Что меняет новая идеология? Прежде всего, изменяется менталитет, отношение общества к малому бизнесу: повышается статус малого предпринимательства в экономике, в социально-политической сфере, в государственном строительстве и международных отношениях. Далее меняются механизмы взаимодействия государства, крупного бизнеса и малого предпринимательства. Наконец, из находящегося в тени аутсайдера малый бизнес становится точкой экономического роста.

Политики, чиновники, корпорации должны в своих заявлениях и поступках постоянно демонстрировать общественное признание малого бизнеса. Политические партии не могут быть допущены к участию в выборах, если они не имеют в своих политических программах четко сформулированной позиции по отношению к малому предпринимательству. Чиновники, отвечающие за развитие тех или иных сфер деятельности государства, обязаны не просто владеть информацией, а должны в первоочередном порядке нести ответственность за развитие малого предпринимательства в

этих сферах. В кодексах корпоративного поведения корпораций обязательным разделом должна стать «Политика в сфере малого предпринимательства».

Для того чтобы любовь к малому бизнесу и смена идеологий не носили конъюнктурный характер, необходим общественный мониторинг положения малого бизнеса. Такой общественный мониторинг должен включать в себя отчетность политиков, чиновников, корпораций в рамках их официальной отчетности, оценку профессиональных общественных объединений, независимый мониторинг научно-исследовательских организаций, публикации в средствах массовой информации.

В международных отношениях правилом должно стать отражение в любом внешнеполитическом документе интересов взаимодействия не только официальных лиц и крупных корпораций, но и малого бизнеса разных стран.

## Часть III.

# Государственное регулирование малого бизнеса

### 3.1. Зарегулированная экономика

От командной экономики Россия очень быстро перешла к рыночной. Обратное движение маятника реформ еще быстрее проскочило точку «регулируемая экономика» в направлении к «зарегулированной экономике», в которой законы, нормативные акты противоречат не только декларируемым целям, но и не согласованы между собой.

Относительно малого предпринимательства главный парадокс заключается в том, что общество заинтересовано в свободном, легальном, эффективном развитии малого бизнеса, а государственное регулирование не просто ограничивает эту свободу, а воздвигает барьеры, уводящие малый бизнес в тень, и сводит на нет все преимущества предпринимательской деятельности. И только в кризисные моменты государство начинает исправлять свои ошибки (см. раздел 3.5.).

Интуитивно все понимают, что сектор малого бизнеса в российской экономике имеет большой потенциал. Поэтому государство стремится продемонстрировать свое присутствие в этом секторе в форме органов господдержки бизнеса и деклараций о своей заинтересованности в его развитии. К сожалению, реальные шаги в этом направлении зачастую расходятся с политическими декларациями. Дело не только в «коварстве» политиков. Просто механизмы и инструменты поддержки малого предпринимательства во многом отличаются и от механизмов социальной защиты населения, и госрегулирования крупных монополий. Кроме того, на функционирование этих механизмов накладываются интересы разных социальных групп российской бюрократии и политической структуры общества.

В результате сформировался особый вид деятельности «государственная поддержка предпринимательства» — система социальных отношений, заинтересованных в постоянном

воспроизводстве проблем функционирования предпринимательства с целью обеспечения занятости и доходов государственных чиновников, общественных и политических деятелей. То, что в проблемном существовании малого бизнеса заинтересованы и чиновники, и политики, делает более понятным, почему эти проблемы так долго не решаются.

Автор не ставит своей целью предъявить какие-либо обвинения в адрес тех или иных социальных групп. Важно лишь с самого начала иметь четкое представление о том, что самые лучшие предложения по развитию экономики малого бизнеса не будут реализованы до тех пор, пока существует социальная база и социальные интересы конкретных групп в сохранении теневого, проблемного характера малого бизнеса. Вывести малый бизнес из этого состояния можно, лишь изменив приоритеты в интересах этих социальных групп. К счастью, эту работу никто не сделает кроме самих предпринимателей, которые, прежде всего, результатами своей работы будут решать проблемы, возникающие у этих социальных групп в процессе экономического развития.

Во-первых, и чиновники, и политики должны осознать более глубоко тот факт, что в отсутствие «бульона» из малого бизнеса, крупные корпорации будут превращаться в государственные монополии, не конкурентоспособные на современных глобальных рынках.

Во-вторых, разрыв между фактической и нормальной (50-процентной) долей малого бизнеса в производстве ВВП может служить индикатором коррупции государственной и политической структуры общества. Какие бы речи не произносились в защиту малого бизнеса, какие бы замечательные государственные программы по борьбе с коррупцией не принимались, этот индикатор наглядно демонстрирует реальные усилия и политиков, и чиновников по преодолению собственной нечистоплотности. Легализация малого бизнеса является наиболее очевидной целью всех программ развития предпринимательства. Однако чиновники и политики боятся в явном виде использовать такую целевую формулировку.

В-третьих, существенным стимулом для переосмысления социальных интересов вокруг малого предпринимательства могла бы стать коммерциализация многих государственных функций инфраструктуры поддержки предпринимательства. Даже если на первоначальном этапе эти функции будут выполнять «дружественные» чиновникам

коммерческие структуры, со временем все равно появятся конкуренты.

В-четвертых, государство способно привлечь и крупный бизнес к социальной ответственности за развитие малого предпринимательства. Для любой формы государственной финансовой поддержки крупных проектов должно стать обязательным требование о размещении не менее 15% государственных средств на условиях субподряда среди малых предприятий и предпринимателей. Крупный бизнес все-таки менее коррумпирован, чем государственные чиновники, и способен организовать легальные конкурсы субподрядчиков.

После решения социальных проблем вокруг малого бизнеса появится возможность решения экономических проблем развития данного сектора. Во-первых, это касается учета особенностей малого бизнеса именно как определенного сектора экономики страны, отличного от работы крупных корпораций и государственных учреждений. Во-вторых, взаимоотношение этого сектора с другими экономическими субъектами требует использования механизмов и стимулов, также отличающихся от других секторов экономики. Наконец, глобализация требует осмысления и позиционирования малого бизнеса в глобальной экономике и более широкого использования опыта других стран в вопросах развития предпринимательства.

**Бюрократия поддержки предпринимательства.** Под лозунгом поддержки предпринимательства государство в центре и на местах с первых шагов реформ начало создавать государственные или окологосударственные структуры. Как правило, источником финансирования этих структур становился бюджет или поборы с предпринимателей за консультации, презентации, «фестивали, конкурсы, концерты». Достаточно напомнить, что на протяжении нескольких лет на федеральном уровне существовали Федеральный фонд поддержки малого предпринимательства, Государственный комитет по развитию малого предпринимательства, специальные подразделения в министерстве по антимонопольной политике, в министерстве финансов и министерстве экономики. Аналогичное дублирование структур было и на местах, где создавались региональные фонды и агентства. Новая идеология требует от малого бизнеса поддерживать усилия государства по развитию предпринимательства. С этой точки зрения полезный эффект могут дать следующие меры.

**Общественный статус предпринимателя.** Постоянно унижаемый властью предприниматель особо дорожит любыми формами общественного признания. Не требует больших затрат, но дает потрясающий результат проведение постоянно действующих конкурсов на звание «Лучший шашлычник сезона» или «Лучший пирожок федеральной трассы М4». Достаточно только формально прописать процедуры проведения таких конкурсов и вручать награду в форме сертификата с фотографией главы местной администрации. Кроме морального удовлетворения, конкурсы будут иметь еще и стимулирующий эффект как с точки зрения распространения передового опыта, так и для внедрения новых форм работы предпринимателей.

**Бюрократические методы борьбы с бюрократией.** Сегодня у чиновников, занимающихся вопросами поддержки малого предпринимательства, нет ни стимулов, ни ответственности за проделанную и не проделанную работу. Вопросы развития малого предпринимательства зачастую служат мелкой разменной монетой в бюрократических играх: какой чиновник будет спорить со своим коллегой по поводу интересов малого бизнеса, когда завтра надо будет находить компромисс по более крупным проблемам?

Разорвать эту ситуацию можно, только внедрив следующую бюрократическую процедуру на всех уровнях государственного управления. В листе согласования проектов всех принимаемых решений должна быть графа: «Малое и среднее предпринимательство». В этой графе ставится виза руководителя отдела по поддержке малого предпринимательства, министра, отвечающего за развитие малого бизнеса, и председателя Совета по поддержке малого предпринимательства. Такая виза означает, что в любом новом проекте интересы малого и среднего предпринимательства (МСП) учтены или по крайней мере не ущемляются.

**Отчетность о состоянии дел в малом и среднем бизнесе** должна включать не только мероприятия, проводимые госструктурами, но и охватывать весь спектр услуг, оказываемых предпринимательству всеми объектами инфраструктуры поддержки данного сектора экономики. Если отчетность станет не узковедомственной, а комплексной, то и при разработке Стратегии развития предпринимательства чиновники будут вынуждены учитывать потенциал и негосударственной инфраструктуры.

**Хождение по мукам.** Дублирование функций в государственных структурах создает уникальные условия для имитации кипучей деятельности каждой из этих структур. Наиболее ярко это проявляется в создании согласительных комиссий, рабочих групп и процедур согласования нормативных документов. Радикальным средством прекращения хождения по мукам государственных чиновников является установление предельных сроков на согласование проектов документов, после которых отсутствие возражений означает их фактическое согласование. Еще одним приемом, позволяющим повысить эффективность работы бюрократии, является оформление многочисленных предложений в виде конкретных формулировок итогового документа.

**Аутсорсинг** госзаказа. Вместо согласования перечня госзаказа для малых предприятий в рамках новой идеологии необходимо установить обязательное требование ко всем получателям бюджетных средств (а это, как правило, крупные корпорации, получившие свой доступ к бюджетному «корыту») — направлять не менее 15% полученных средств на субподряд малым предприятиям на конкурсной основе.

**Государственное финансирование органов** господдержки. Фактическое создание окологосударственных структур поддержки предпринимательства требует их финансирования из бюджета. Даже если в соответствии с новыми веяниями государственные структуры выигрывают по конкурсу средства на свое содержание, то тем самым они закрывают доступ малого бизнеса к выполнению государственного заказа. В результате малый бизнес уходит в тень, а позиции государства крепнут за счет бюрократии. Необходимо установить порядок, при котором участники конкурса с долей государства в капитале более 25% снимают свои заявки, если в конкурсе участвуют два и более конкурсанта. В Великобритании, например, торгово-промышленные палаты борются за средства, выделяемые государством на обучение предпринимателей, поскольку это укрепляет их авторитет. Невозможно создать рынок консалтинговых услуг для малого бизнеса, если этими консультациями будут заниматься только окологосударственные структуры. Реальную поддержку развития малого предпринимательства можно обеспечить только путем создания разветвленной, конкурирующей инфраструктуры консалтинговых, юридических, аудиторских и обучающих фирм. Во Франции стимулирование легализации малого бизнеса осуществляется

за счет налоговых льгот тем малым предприятиям, которые пользуются услугами аудиторских компаний.

**Электронное государство.** Технический прогресс позволяет государственным органам собирать, хранить и обрабатывать большой объем информации о гражданах и юридических лицах, их имуществе, праведных и противоправных действиях. Вся эта информация считается принадлежащей государству, но постоянно продается на «черных рынках» (малый бизнес вечен!!!). Государство не только не смогло легализовать оборот имеющейся у него информации, но и само не в состоянии сопоставить имеющиеся у него данные. В администрации Ростовской области поддержали инициативу объединения баз данных налоговых и статистических органов о 25 000 малых предприятий. В результате появилась возможность поиска партнеров по бизнесу не только внутри России, но и за рубежом, поскольку Союз немецких предприятий в России не только перевел эту базу данных на немецкий язык, но и предоставил свою информацию о немецких фирмах, ищущих партнеров в России. **Государственные органы не вправе требовать от предпринимателей каких-либо документов, которые выдаются другими государственными органами, они обязаны в течение 24 часов по электронной связи получить от своих коллег запрашиваемую информацию.**

**Саморегулируемые организации.** Федеральный закон от 1 декабря 2007 г. № 315-ФЗ «О саморегулируемых организациях» (с последующими изменениями) регламентирует деятельность некоммерческих саморегулируемых организаций (СРО), которые могут создавать субъекты предпринимательской, профессиональной деятельности для взаимодействия с их членами, органами власти и потребителями. Саморегулирование предполагает установление правил и стандартов, которые должны соблюдать члены СРО. СРО должны объединять не менее 25 членов предпринимательской деятельности или не менее 100 членов профессиональной деятельности. СРО несет имущественную ответственность за своих членов перед потребителями. Стандарты и правила должны соответствовать действующему законодательству, препятствовать недобросовестной конкуренции, защищать потребителя от морального вреда или ущерба, а членов СРО от ущерба деловой репутации. Кроме регулирования взаимоотношений между своими членами, СРО имеют широкие полномочия по защите интересов

своих членов в органах власти. СРО самостоятельно осуществляет контроль за деятельностью своих членов. **Однако этот контроль не отменяет контрольные функции со стороны государственных органов.** Будучи некоммерческой организацией СРО формирует свое имущество за счет поступлений от своих членов, добровольных взносов и пожертвований, информационных и образовательных услуг. Для обеспечения имущественной ответственности членов саморегулируемой организации перед потребителями произведенных ими товаров (работ, услуг) и иными лицами вправе создавать компенсационные (не менее 3000 рублей в отношении каждого члена) и страховые фонды (минимальный размер страховой суммы для каждого члена не менее 30 000 рублей). Государство ведет реестр СРО и осуществляет контроль за их деятельностью. При грамотном и ответственном использовании потенциала СРО позволяют предпринимателям снизить негативные и усилить позитивные компоненты государственного контроля.

### 3.2. Национальные особенности государственного контроля

Бесспорно, государство должно контролировать и противопожарную безопасность, и качество товаров, и «обсчет-обвес» покупателей. Однако государственный контроль в России имеет очень специфические черты.

**1. Безответственность государства за качество государственного контроля.** Если государство выдавало лицензию строительной фирме, а построенный дом ломался, то никакой ответственности государство перед жильцами дома не несло. Понятно, что сгоревший торговый киоск, даже если его только что проверили пожарники, государство восстанавливать не будет. Государство также не несет ответственности перед хозяевами соседних киосков, на которые перекинулся огонь.

Безответственный государственный контроль (т. е. контроль без материальной ответственности государства за проконтролированные объекты) никому не нужен. Его легко можно было бы заменить простой публикацией о том, что данный торговый киоск пожароопасен, а шашлык сделан из некачественного мяса. Соседи киоскера сами бы разобрались с его пожароопасностью, а шашлычника, продающего несвежее мясо, не пустили бы даже в диетическую столовую. Но

безответственный государственный контроль как воздух нужен самим контролирующим организациям, которые:

- ни за что не отвечают;
- вроде бы заняты делом;
- имеют формальные основания для вымогательства.

**2. «Строгость российских законов компенсируется необязательностью их исполнения».** Эта мысль русского историка прошлого века Н. М. Карамзина сохраняет свою актуальность и сегодня. Проезжая по трассам российских дорог, можно часто видеть женщин, торгующих пирожками и другой снедью. Если бы этот бизнес был легально зарегистрирован, выполнял все требования, то он бы просто не существовал. С точки зрения правил пожарников, санэпидстанции и других государственных контролеров, такая торговля недопустима. Но она жизненно необходима продавцам, покупателям и самим контролерам, которые либо вообще закрывают глаза на придорожные рынки, либо устанавливают для них временные правила, отсрочки и другие прикрытия.

В ходе реформ механически были скопированы многие западные правила государственного контроля. Для их практической реализации сегодня нет ни средств, ни условий. Очень строгие правила, не обязательные для исполнения, делают страну не более цивилизованной, а более коррумпированной.

**3. Многозначность российских правил.** На заре перестройки автор пытался сделать компьютерную программу, рассчитывающую все налоги для любого предприятия. Отладка программы длилась долго, поскольку в разных разделах налоговой инструкции одни и те же показатели суммы налогов рассчитывались по-разному. В конце концов, была введена искусственная переменная «Мнение налогового инспектора». В зависимости от значения этой переменной расчет суммы налога производился тем или другим способом. Такая многозначность характерна для большинства инструкций государственных контролирующих органов. Существуют даже специальные обороты: «как правило...», «преимущественно...», «в зависимости от...», «для целей налогообложения...» и т. п. Нередко эти обороты дают на откуп чиновникам право решать судьбу предпринимателя только расстановкой отдельной запятой во фразах типа «казнить нельзя помиловать». Пролетарский поэт В. Маяковский пытался убедить налогового инспектора в творческом характере труда поэта. Любой

российский предприниматель не сомневается в творческом характере труда сотрудника любого государственного контролирующего органа.

### 3.3. Налоги: плохие и очень плохие

Большинство экономических задач связано с поиском оптимальных решений, позволяющих выбрать лучшее из хорошего. **Хороших налогов не бывает: налоги бывают плохие и очень плохие.** Современная система налогообложения — переходный этап от средневекового сбора дани к оплате коллективных благ и услуг в цивилизованном государстве. Последующая финансовая поддержка предпринимательства государством на деле представляет собой перераспределение средств от хорошо работающих малых предприятий к тем, кто работает хуже, но кто ближе расположился к государственной кормушке. Кроме того, фискальные органы предпочитают наполнять бюджет за счет ужесточения налогового администрирования, а не за счет роста налогооблагаемой базы и роста производства.

Теоретически государство отбирает у граждан налоги для того, чтобы все граждане жили лучше: с точки зрения безопасности, экологии, образования, здравоохранения. Но поскольку государственное управление — самая неэффективная система управления (решение принимает чиновник, а ответственность несет все население), то население уже привыкло жить без государственной заботы и воспринимает налоговый пресс как некую обязательную повинность. Хочется верить, что внуки нынешних предпринимателей не будут платить налоги: они будут оплачивать социальные услуги. При этом у них будет выбор между частными и государственными структурами, предоставляющими общественные блага и услуги.

Налоги в государстве играют не только фискальную, но и регулирующую роль: выбирая разные варианты налоговых инструментов, государство в состоянии стимулировать или, наоборот, сокращать разные виды деятельности, их масштабы, эффективность применяемых технологий и темпы развития.

Выделение малых предприятий как особого субъекта налогообложения в большинстве стран направлено на стимулирование малого бизнеса и занятости. Речь идет не только о сокращении ставок

и объемов налогообложения. Для легального малого бизнеса важно, чтобы его общие затраты по легальному налогообложению (ведение бухгалтерского учета, простота исчисления налога, порядок его уплаты) не отвлекали его от собственно предпринимательской деятельности.

Испугавшись первой волны кооперации, государство долгое время не могло отказаться от тоталитарного контроля над деятельностью малых предприятий. Даже когда государство вводило упрощенную систему налогообложения в виде единого налога на вмененный доход, оно оставило требования к ведению бухгалтерского учета малых предприятий по полной программе промышленных гигантов. Не в силах оплачивать труд высококвалифицированных бухгалтеров, предприниматели вообще отказывались вести легальный бухгалтерский учет. Далее государство, пытаясь залатать дыры в бюджете, устанавливало достаточно высокие ставки федеральных налогов и провоцировало введение таких же высоких ставок местными органами власти для региональных налогов. Последнее обстоятельство требует специального рассмотрения.

Внешне все выглядело достаточно демократично. Федеральные власти предоставляли субъектам федерации право выбора: вводить либо отказаться от введения льгот по налогам и сборам. Однако межбюджетные отношения федеральный центр выстраивал таким образом, что для регионов, отказавшихся от введения дополнительных налогов или вводивших какие-либо льготы, на эти суммы сокращались трансферты из федерального бюджета. Понятно, что нельзя вводить льготы за счет дотаций. Но честнее было бы ввести единый общероссийский налог, чем перекладывать на местные власти классовую ненависть предпринимателя к мытарям.

**Оптимизация налогообложения.** Когда масса налогов превышает массу прибыли нормально работающего предприятия, естественной реакцией предпринимателя на ужесточение налогового пресса является уход в теневую экономику. Для работы в теневой экономике нужны крепкие нервы. Для работы в легальной экономике нужны профессиональные знания Налогового кодекса, законов и инструкций. Чаще всего у руководителя малого предприятия нет времени, чтобы разобраться во всем самому, нет средств, чтобы держать квалифицированного бухгалтера. Но интуитивно, путем проб и ошибок формируется ответная реакция предпринимателя на действие тех или иных налогов.

**Налог на добавленную стоимость (НДС)** — самый «ябеднический» налог. Его часто критикуют, но он существует в очень многих странах и легко собирается, так как каждый предприниматель, оплачивая счета своих поставщиков, платит и НДС. Одновременно он получает от покупателя возврат оплаты НДС в стоимости реализуемой им продукции. Разница между полученным и оплаченным НДС направляется в бюджет.

«Ябеднический» характер налога заключается в том, что покупатель, оплатив в счете не только стоимость продукции, но и НДС, обязательно «сдает» в налоговую инспекцию информацию об уплаченном налоге. Поэтому для оптимизации НДС необходимо тщательно следить за своевременными расчетами с поставщиками и клиентами, правильным оформлением платежных документов, счетов-фактур. Желательно также стать экспортером, поскольку в этом случае государство возвращает НДС за вывозимую из страны продукцию. В некоторых случаях НДС заставляет закупать полуфабрикаты и комплектующие у поставщиков вместо развития собственного производства.

**Налог на прибыль** снижает стимулы к рентабельной работе. Поэтому в развитых странах устанавливают низкие ставки этого налога. Этот налог заставляет раздувать себестоимость, а отказ государства учитывать в себестоимости для налогообложения отдельные виды представительских, транспортных расходов дает прекрасные основания, чтобы эти услуги осуществлял исключительно теневой бизнес.

При начислении **подоходного налога с физических лиц** также не учитываются командировочные и представительские расходы, что еще больше усиливает роль теневых структур в предоставлении такого рода услуг.

Среди **взносов в государственные внебюджетные фонды** наибольшей критике подвергался налог на пользователей автодорог и отчисления на развитие социальной инфраструктуры. Дело в том, что размеры этих отчислений устанавливались в процентах к объему выручки от реализации товаров и услуг, без учета реального размера прибыли. Поэтому зачастую эти оборотные налоги платились за счет зарплаты работников, неоплаченных поставок сырья и комплектующих. Но более всего удивляло, когда налог на пользователей автодорог в зависимости от объема перевозок уплачивали российские летчики и моряки.

Введенный с 2001 года **единый социальный налог (ЕСН)**,

заменивший страховые платежи во внебюджетные фонды, должен был стать «локомотивом» пенсионной реформы: компенсировать затраты государства на самые незащищенные слои населения. Однако ЕСН с его громоздкой системой сбора не стал ни единым, ни социальным, ни налогом. С 2010 года ЕСН вновь заменяется страховыми платежами. При этом предложено произвести увеличение налогового бремени на малый бизнес с 14 до 26%, а в 2011 году — до 34% от фонда оплаты труда. При такой налоговой нагрузке возникает очередная реальная угроза либо разорения, либо ухода субъектов малого предпринимательства в тень.

*Экологические налоги, платежи за природные ресурсы* призваны стимулировать более рациональное использование недр, воды и других богатств Родины. Поскольку сами эти богатства недооценены и плохо охраняются, то, как правило, оплачивается лишь небольшая часть реально использованных ресурсов.

*Акцизы, таможенные пошлины и сборы* оптимизируются за счет тщательного оформления документов и перевода товаров в группу с более низкими ставками платежей.

*Налоги на имущество, недвижимость, землю* должны стимулировать их рациональное использование. Недооценка этой собственности, отсутствие масштабных рынков недвижимости, земли позволяют занижать базу налогообложения и сохранять дешевую собственность в руках нерадивых хозяев. Ужесточение этих налогов параллельно с развитием рынка могло бы сделать более сговорчивыми собственников, получивших имущество и недвижимость в ходе приватизации, в переговорах с малыми предпринимателями.

Краткий обзор основных российских налогов дает представление о том круге проблем, с которыми сталкивается российский предприниматель, решивший вести легальный бизнес и выплачивать все налоги. Даже краткий перечень пугает предпринимателя и заставляет его уйти в тень. Поскольку не только сами предприниматели, криминальные структуры, но и многочисленные государственные контролеры заинтересованы в теневом малом бизнесе, необходимо было найти новый подход к налогообложению малого предпринимательства.

В настоящее время кроме общей системы налогообложения действуют специальные налоговые режимы, включающие:

— единый налог на вмененный доход («вмененка») для отдельных видов деятельности (15% от базы налогообложения для каждого

из 14 видов деятельности с учетом инфляции и корректирующих коэффициентов базовой доходности);

- упрощенная система («упрощенка») налогообложения (6% от доходов или 15% от доходов за вычетом расходов);
- система налогообложения для сельскохозяйственных товаропроизводителей (единый сельскохозяйственный налог) (6% от доходов, уменьшенных на величину расходов).

Кроме проблем в определении статуса налогоплательщика, объекта налогообложения, нестыковок в формировании налоговой базы, налоговых ставок и других общих для всех стран вопросов налогового законодательства у российских предпринимателей есть еще и проблема не только все увеличивающегося налогового бремени, но и постоянного давления налогового администрирования, когда налоговые органы по образному выражению Президента России Д. А. Медведева «кошмарят» бизнес:

- используют «маски-шоу» для получения документов, которые можно получить в обычном порядке;
- запрашивают объем документов в масштабах, превышающих документооборот предприятия;
- используют «встречные» проверки для прикрытия недостатков собственной работы при регистрации фирм-однодневок.

Система рычагов и стимулов при проведении налогового администрирования толкает не на ликвидацию выявленных недостатков и принятие мер по росту базы налогообложения, а на их сокрытие для последующего выполнения планов по начислению штрафов и пени.

### **3.4. 209-ФЗ: новые возможности предпринимательства**

Проблемы, указанные выше, должны были быть решены после принятия Федерального закона от 24.07.07 № 209-ФЗ «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации». В настоящее время этот закон является базовым, поскольку регулирует отношения в сфере развития предпринимательства, дает основные определения субъектов малого и среднего предпринимательства (МСП), инфраструктуры поддержки МСП и регламентирует деятельность

органов государственной власти и местного самоуправления по развитию этой инфраструктуры.

Наиболее существенным изменением в результате принятия нового закона стало введение новой классификации субъектов МСП: выделение группы микропредприятий (с численностью работников не более 15 человек), малых (с численностью не более 100 человек) и средних предприятий (с численностью от 100 до 250 человек). В перспективе, с 2010 года, планируется использовать в качестве критериев МСП еще и выручку от реализации продукции либо балансовую стоимость активов предприятия. Для некоторых категорий МСП определены предельные значения от реализации товаров (работ, услуг). Доля участия коммерческих и некоммерческих организаций, не являющихся субъектами малого и среднего бизнеса, в уставном капитале малых и средних предприятий не может превышать 25%. Это ограничение недавно было снято для научных организаций и вузов.

Закон определяет в качестве целей государственной политики развитие (не легализацию!!!) субъектов МСП и обеспечение благоприятных условий для этого, в том числе за счет обеспечения конкурентоспособности МСП. Одновременно государство планирует решать за счет роста количества МСП проблемы занятости, роста объемов производства и налоговых поступлений.

В целях реализации принципов государственной политики закон предусматривает разграничение полномочий и ответственности между органами власти за развитие МСП и обеспечение равного доступа МСП к получению государственной поддержки.

Развитие МСП государство регулирует с помощью специальных налоговых режимов, упрощенных правил налоговой, бухгалтерской и статистической отчетности, льготного порядка приватизации имущества, обеспечения прав и законных интересов МСП при осуществлении государственного контроля (надзора), финансовой поддержки и развития инфраструктуры. На практике реализация этих мер дополнительно потребовала принятия специальных законов для обеспечения законных прав предпринимателей.

В распределении полномочий органов государственной власти по вопросам развития МСП вопросы государственной политики, направлений и форм поддержки сконцентрированы на федеральном уровне. Разработка программ, методическое обеспечение,

финансирование и международное сотрудничество являются предметом совместной работы федеральных органов и субъектов федерации. Муниципальные органы формируют свои программы развития МСП и формируют инфраструктуры поддержки. Ежегодный публичный доклад о состоянии и развитии МСП готовится только на федеральном уровне. Вопросы взаимодействия бизнеса с федеральными органами на местах не отражаются в специальном документе, но могут быть предметом обсуждения в создаваемых на территориях координационных/совещательных органах. Поддержка субъектов МСП осуществляется на равных условиях, но только тем из них, кто соответствует критериям соответствующих программ, через инфраструктуру по программам развития МСП. Такая поддержка включает в себя финансовую, имущественную, информационную, консультационную, учебно-методическую поддержку, а также специальные формы поддержки инноваций, ремесленничества, внешнеэкономической и сельскохозяйственной деятельности.

Принятие нового закона № 209-ФЗ «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации» вносит серьезные коррективы в регулирование данного сектора экономики:

- закон впервые определяет поддержку МСП как деятельность (???) органов государственной власти, местного самоуправления. Таким образом, государство становится не просто регулятором, но и активным игроком на растущем рынке предпринимательства, используя потенциал другого растущего рынка — государственных финансов;
- для укрепления своих позиций на рынке малого предпринимательства государство намерено использовать сетевой маркетинг, финансируя инфраструктуру развития предпринимательства, создавая координационные и совещательные органы по развитию предпринимательства, разграничивая полномочия органов власти по развитию МСП;
- закон вводит новые определения и классификации субъектов МСП, субъектов инфраструктуры развития МСП, механизмов регулирования деятельности МСП, полномочий органов власти, направлений и форм государственной поддержки МСП.

Нововведения в законодательстве имеют свои положительные и отрицательные стороны как для государственных органов, так и для бизнеса.

**Табл. 3.4. SWOT-анализ № 209-ФЗ «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации»**

Сильные стороны	Слабые стороны	Возможности	Угрозы
<b>Для государственных органов</b>			
Расширение административного ресурса	Рост бюрократии	Карьерный рост	Коррупция
<b>Для бизнеса</b>			
Расширение статуса МСП	Неопределенность преференций	Захват новых рынков	Потеря существующего бизнеса

В целом можно с удовлетворением констатировать, что государство с помощью нового закона создало систему продвижения своих услуг по поддержке предпринимательства, отвечающую критериям государственных программ.

Следует самокритично признать, что недостаточная активность самих предпринимателей по защите своих интересов стимулировала государство на активизацию своей позиции на рынке МСП. В новых условиях задача бизнеса заключается в использовании возможностей нового законодательства, а также указаний высших руководителей страны: «барьеры убрать», «лапы отрубить» — для ускорения своего собственного развития посредством участия в разработке регионального законодательства, региональных целевых программ, в развитии инфраструктуры МСП, в работе координационных и совещательных органов.

Поскольку государство сделало бизнес-предложение малому и среднему предпринимательству, для бизнеса важно грамотно использовать новые возможности, которые имеют место и в этом случае.

### 3.5. Антикризисные дополнения

Глобальный экономический кризис позитивно повлиял на ускорение изменений в действующем законодательстве относительно проверок малых и средних предприятий. Федеральный закон от 26 декабря 2008 года № 294-ФЗ «*О защите прав юридических лиц и индивидуальных предпринимателей при осуществлении государственного контроля (надзора) и муниципального контроля*»:

- изменил с разрешительного на уведомительный порядок начало целого ряда видов деятельности юридических лиц и предпринимателей;
- ограничил частоту плановых проверок раз в три года;
- установил требование согласования с органами прокуратуры плановых и внеплановых проверок;
- ограничил двадцатью днями сроки проведения документарных и выездных проверок;
- запретил проверять то, что не относится к тематике проверки;
- закрепил права при проведении проверки, возмещение вреда и предоставил возможность защиты этих прав общественным организациям предпринимателей.

Закон также предусматривает ежегодную подготовку докладов об осуществлении государственного и муниципального контроля и его эффективности.

Упорядочение и сокращение числа проверок малых предприятий — важный шаг для легализации работы малых предприятий. Пытаясь компенсировать сократившуюся доходную базу «мимобюджетных» отношений, многочисленные чиновники-контролеры поставили на поток практику тематических проверок, когда неисполнение нечетко прописанных инструкций трактуется ими как нарушение и карается штрафными санкциями для многих предприятий. Если контролирующие органы сделают публичными результаты своих проверок, то многие предприниматели сами приведут свою деятельность в соответствие с представлениями чиновников о законности операций бухгалтерского учета, соблюдении норм санитарного, пожарного и прочего государственного контроля. Кроме того, такая публичность усилила бы всенародный контроль за неумной творческой активностью малого бизнеса и снизила бы ставки «отступного» участникам государственного

контроля. В июле 2009 года были внесены изменения в Налоговый кодекс Российской Федерации, которые увеличили до 60 млн рублей предельный уровень доходов малых предприятий и индивидуальных предпринимателей, разрешающий им использовать упрощенную систему налогообложения.

Федеральный закон от 22 июля 2008 года №159-ФЗ «Об особенностях отчуждения недвижимого имущества, находящегося в государственной собственности субъектов Российской Федерации или в муниципальной собственности арендуемого субъектами малого и среднего предпринимательства, и о внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации» существенно упростил процедуры приватизации имущества, арендуемого субъектами малого и среднего предпринимательства. Если аренда имущества составляет более двух лет, нет задолженности по арендным платежам, площадь арендуемых помещений не превосходит предельных значений, устанавливаемых субъектами Российской Федерации, и не имеется других ограничений, то такое имущество может быть выкуплено арендатором единовременно или в рассрочку по цене на основании независимой оценки этого имущества.

Федеральный закон от 17 июля 2009 года № 162-ФЗ «О внесении изменения в статью 2 Федерального закона «О применении контрольно-кассовой техники при осуществлении наличных денежных расчетов и (или) расчетов с использованием платежных карт» и отдельные законодательные акты Российской Федерации» разрешил многолетнюю проблему малого бизнеса, связанную с принудительным использованием кассовых аппаратов. Кассовый аппарат предприниматель, использующий вмененный доход, может не использовать, но по требованию покупателя он должен предоставить чек.

**Финансовая поддержка предпринимательства.** Реализация Федерального закона № 209-ФЗ «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации» инициировало принятие целого комплекса нормативных актов, регламентирующих порядок получения финансовых средств государственной поддержки. К числу таких актов следует в первую очередь отнести постановление Правительства Российской Федерации от 27 февраля 2009 г. № 178 «О распределении и предоставлении субсидий из федерального бюджета бюджетам субъектов Российской Федерации на государственную

*поддержку малого и среднего предпринимательства, включая крестьянские (фермерские) хозяйства».*

Постановление определяет порядок предоставления субсидий субъектам федерации для софинансирования следующих мероприятий:

- создание и развитие бизнес-инкубаторов;
- поддержка экспорта субъектов малого и среднего предпринимательства;
- субсидирование процентных ставок по привлекаемым кредитам;
- софинансирование создания фондов развития малого и среднего предпринимательства в научно-технической сфере;
- реализация иных мероприятий по поддержке и развитию малого и среднего предпринимательства;
- ведение реестров субъектов малого и среднего предпринимательства — получателей государственной поддержки малого и среднего предпринимательства (далее — реестры).

Субсидии выделяются по результатам конкурса, который ежегодно проводит Министерство экономического развития Российской Федерации. Распределение субсидий осуществляется пропорционально количеству малых предприятий в каждом субъекте. Далее производится корректировка в зависимости от масштабов софинансирования мероприятий по развитию предпринимательства за счет регионального бюджета, в том числе в инновационной сфере, прироста численности малых и средних предприятий, численности занятых на них работников (без внешних совместителей), прироста доли малого и среднего предпринимательства в общем объеме валового регионального продукта. Невостребованные субсидии перераспределяются между регионами пропорционально предполагаемой численности новых рабочих мест на предприятиях малого и среднего бизнеса. Данное постановление стимулирует маркетинговую политику по привлечению предпринимателей и региональные органы власти в получении средств государственной поддержки. Однако надо представлять себе, что масштабы распределяемых финансовых средств составляют менее 3% налоговых поступлений в бюджеты всех уровней от малых и средних предприятий. Возможно, что гораздо более эффективным способом было бы сокращение на 3% базы налогообложения всех малых и средних предприятий страны. Но тогда без кипучей работы остались бы

многочисленные чиновники, готовящие документацию по проведению конкурсов, соглашения, отчетность о проделанной работе.

В условиях кризиса меры финансовой поддержки были дополнены получением грантов на создание собственного бизнеса, развитием микрофинансовых организаций (субсидирование процентных ставок по привлекаемым средствам, расходам на аудит и обучение специалистов), созданием гарантийных фондов, получением средств на образовательные программы, развитие инновационных предприятий, поддержку муниципальных программ, развитие бизнес-инкубаторов, промышленных парков, технопарков, энергосбережение, развитие молодежного предпринимательства, информационно-аналитических центров.

Система критериев отбора заявок на получение средств государственной поддержки учитывает: соответствие предлагаемых мероприятий антикризисным мерам правительства, снижение напряженности на рынке труда, прирост доли товаров МСП в объеме ВВП за предыдущий год, прирост численности работников МСП тоже за предыдущий год. Таким образом, победителями в борьбе за бюджетные деньги становятся регионы, которые уже задействовали потенциал предпринимательства.

Усилия, которые предпринимаются для демонстрации поддержки малого предпринимательства, достойны лучшего применения, если учесть накопленный международный опыт такой поддержки.

# Банковские технологии для МСП

## 4.1. Бизнес с малым бизнесом

В 1997 году банк «Центр-инвест» предложил своим клиентам программу поддержки малых предприятий, которая включала не только прозрачные банковские услуги, но и решение типичных проблем малого предпринимательства: освобождение предпринимателей от общения с налоговой инспекцией путем передачи ведения учета и отчетности на аутсорсинг аудиторской фирме, правовую поддержку, интернет-консалтинг, охрану и страхование бизнеса. Точка безубыточности программы достигалась при наличии 150 малых предприятий-клиентов. Через два месяца их количество достигло 450.

Успех программы был настолько заметен, что команду банка «Центр-инвест» пригласили для финансового оздоровления Федерального фонда поддержки малого предпринимательства. Задача была решена менее чем за 6 месяцев, а банк «Центр-инвест» приобрел уникальный опыт и знания о механизмах государственной поддержки предпринимательства. Этот опыт нашел свое отражение в книге автора «Малый бизнес: made in Russia», которая вышла в свет в 1999 году и уже стала библиографической редкостью\*.

В октябре 1998 года клиенты банка «Центр-инвест» получили программу антикризисного маркетинга, которая позволила им не только восполнить потери, но и захватить новые рынки, освободившиеся от тех, кто «упал, но не отжался» после августовского финансового кризиса.

\* <http://www.centrinvest.ru/sb.pdf>

Сегодня у банка «Центр-инвест» около 40 тыс. клиентов — субъектов малого предпринимательства. По количеству и объему кредитов, выданных малому бизнесу, банк «Центр-инвест» занимает 7-15 места в Российской Федерации.

Увеличив число клиентов-предпринимателей, банк «Центр-инвест» активизировал контакты с международными финансовыми институтами. В 2000 году банк получил право работать с 50% гарантией Агенства США по международному развитию (USAID) по кредитам для малых предприятий и стал партнером HERMES. В 2002 году IFC заключила первый договор с банком для кредитования на срок до 2-х лет малых предприятий. В 2002 году банк был включен в программу гарантий ЕБРР по торговому финансированию. В 2004 году ЕБРР стал акционером банка. В 2005 году в число акционеров вошел также DEG. Авторитет работы банка «Центр-инвест» с малым бизнесом позволил привлечь долгосрочные кредиты IFC, EBRD, KfW, FMO, BSTDB, Австрийского банка развития, РосБР, получить синдицированные займы на российском и международных финансовых рынках, выпустить облигации. В 2006 году банка «Центр-инвест» стал первым банком-партнером IFC по программе энергоэффективности, а в 2007 году за успех в реализации этой программы стал серебряным призером конкурса Financial Times и IFC в номинации Sustainable Bankers of the Year (Устойчивые банкиры года). В конце 2007 года стартовала аналогичная программа энергоэффективности с уклоном на проекты малого бизнеса совместно с ЕБРР и FMO. В 2008 году банк стал первым партнером KfW в России по финансированию энергоэффективных проектов малого бизнеса.

Одновременно банк «Центр-инвест» расширил свои программы для малых предприятий Юга России в Ростовской, Волгоградской областях, Краснодарском и Ставропольском краях. Представители банка работали в Советах по малому предпринимательству при Администрации Ростовской области и Южного федерального округа. Признанием этих успехов стали ежегодные призовые места в рейтингах региональных СМИ, приз «Вектор успеха» Администрации Ростовской области.

В дальнейшем изучение мирового опыта для решения российских проблем позволило предложить технологии работы с малым бизнесом на уровне лучшей мировой практики и сформировать новую идеологию роли малого бизнеса в современном мире.

## 4.2. Механизмы финансовой поддержки предпринимательства

### 4.2.1. Бюджетная эффективность

В плановой экономике главным регулятором был план, главным регулятором рыночной экономики является бюджет. При этом бюджет должен выполнять фискальную, перераспределительную и стимулирующую функции. К сожалению, в переходной экономике государство берет налогов больше, чем, возможно, распределяет не тому, кому нужно, и стимулирует воспроизводство неэффективных социальных и технологических процессов. Рассматриваемые ниже предложения направлены на то, чтобы преодолеть указанные недостатки при финансовом обеспечении программы развития малого бизнеса.

**Кому достаются налоги?** Ставки распределения разных налогов по уровням бюджетной системы различаются: например, при общей системе весь собранный НДС поступает в федеральный бюджет; 90% налоговых платежей по «упрощенке» предприниматели платят в бюджет субъекта федерации, а 90% «вмененки» остается в местных бюджетах. В целях стимулирования местных органов власти к уходу от «мимобюджетных» отношений целесообразно доходы бюджетов разных уровней от малого предпринимательства закрепить за бюджетами муниципальных образований независимо от используемых систем налогообложения.

Учитывая роль «мимобюджетных» отношений, целесообразно выработать некий общий показатель бюджетного эффекта, который бы сглаживал различия в системах налогообложения и в условиях распределения бюджетных доходов. Кроме того, в бюджетный эффект следует включать и экономию социальных расходов в результате деятельности малых предприятий, в т. ч. от реализации государственных и муниципальных заказов.

**Принцип конкурсного отбора.** Распределение средств государственной поддержки (бюджетных средств) осуществляется, как правило, на основе критериев, которые учитывают отдельные стороны деятельности малого бизнеса (численность рабочих мест, выпуск отдельных видов продукции). При принятии решений о направлениях государственной поддержки малого предпринимательства достаточно

использовать следующий критерий:

$$\text{Бюджетная эффективность проекта} = \frac{\text{бюджетный эффект}}{\text{затраты бюджетных средств на поддержку МСП}}$$

Если проект выходит за рамки одного года, то можно использовать различные формулы приведенных затрат и аналогов пользователей внутренней нормы доходности. Важно сохранить принцип конкурентного отбора:

- все заявки на средства господдержки упорядочиваются по принципу убывания бюджетной эффективности;
- ограниченные бюджетные средства господдержки только среди бюджетно-эффективных проектов.

Этот же подход можно использовать для проведения конкурсов среди групп проектов по отдельным территориям, отраслям, сферам деятельности. Даже для депрессивных районов, где потенциал малого бизнеса можно использовать для обеспечения занятости населения, сохраняется возможность использования критерия бюджетной эффективности. При этом сумма экономии бюджетных средств на выплату социальных пособий должна включаться в расчет бюджетного эффекта (в числитель формулы бюджетной эффективности).

**Организация конкурсов.** По закону Паркинсона «время, потраченное на обсуждение пункта, обратно пропорционально рассматриваемой сумме». Поскольку для малого бизнеса нужны малые деньги, то заседания конкурсных комиссий по отбору проектов малого предпринимательства могут длиться бесконечно долго. Критерий бюджетной эффективности позволяет провести конкурс на ЭВМ за доли секунды, высвободив время чиновников для более полезной работы на благо Родины. Публичное рассмотрение итогов конкурсов будет способствовать обмену опытом и тиражированию наиболее перспективных схем финансирования малого бизнеса.

**Гарантии достоверности исходной информации.** Ликвидировав одну комиссию, важно не создавать новую по проверке исходных данных, представленных участниками конкурса. Эту задачу можно решить за счет использования **гарантий местных администраций**

и/или коммерческих банков, которые, проверив бизнес-планы малых предприятий, гарантируют поступление в бюджет расчетной суммы бюджетного эффекта. Если по окончании расчетного срока окупаемости проекта налоговые органы не подтвердят налоговые поступления от субъекта малого и среднего предпринимательства в размерах, превышающих указанные в проекте суммы, то эти суммы перечисляет гарант.

Критерий бюджетной эффективности инвариантен относительно механизмов финансовой поддержки, если эти механизмы должен выбирать сам предприниматель при подготовке своего проекта. Более того, именно комбинация различных финансовых механизмов дает дополнительный экономический эффект, а механизм конкурсного отбора по критерию бюджетной эффективности делает невыгодным попытки сократить налоговые платежи. Таким образом, можно отказаться от излишней детализации в программах поддержки малого предпринимательства механизмов финансовой поддержки, полный спектр которых никогда не реализуется бюрократическими структурами. В то же время банки и финансовые консультанты в состоянии предложить малому бизнесу различные финансовые схемы.

Исключительно для соблюдения требований бюджетного законодательства механизмы финансовой поддержки должны быть сгруппированы на:

- безвозвратное финансирование из бюджета;
- финансирование на возвратной основе;
- гарантии и поручительства.

В рамках этих групп конкурсы по финансовой поддержке малого предпринимательства должны проводиться на основе критерия бюджетной эффективности.

#### **4.2.2. Финансовые механизмы: пределы неограниченных возможностей**

Не только органы государственной власти, но и коммерческие структуры не всегда четко представляют возможности и объективные границы таких схем и механизмов финансовой поддержки предпринимательства. Поэтому есть смысл рассмотреть их более подробно.

**Субсидирование процентной ставки** стало наиболее популярным инструментом финансовой поддержки предпринимательства в разных секторах экономики. В результате сбора налогов с добросовестно работающих предпринимателей государство уменьшает издержки по кредитам, которые получают по итогам конкурсов плохо работающие предприниматели. В идеале ставка должна субсидироваться автоматически всем предпринимателям определенного сектора экономики или региона.

**Гарантийные фонды.** Недостаток залоговой массы выступает барьером на пути кредитования малого предпринимательства. Использование государственных гарантий для расширения обеспечения кредита имеет смысл только в том случае, если эта гарантия начинает действовать автоматически при наступлении дефолта. Тогда для банка эта гарантия служит полноценным обоснованием для снижения объемов резервирования в соответствии с действующими инструкциями. Например, солидарная государственная гарантия по кредиту может снизить норматив формирования резервов с 20% до нуля. Но тогда в таких же пропорциях должна меняться и стоимость гарантий.

**Льготное кредитование.** Недавнее социалистическое прошлое постоянно воспроизводит в умах чиновников и предпринимателей желание получить хоть что-нибудь на льготных условиях: например, дать кредит малому бизнесу на льготных условиях. Однако наше рыночное настоящее для выдачи льготных кредитов требует льготных ресурсов. Если, например, суммы выдаваемых кредитов и депозитов равны, то уменьшение ставки по депозиту позволяет сократить ставку по кредиту на такую же величину (без учета резервирования и операционных издержек). Используя достаточно простые формулы, можно рассчитать резерв льготного кредитования в зависимости от уровня тарифных ставок по депозиту и коэффициента мультипликации кредитов (сумма подлежащих выдаче кредитов к сумме депозита).

**Софинансирование.** Кредитование связано с риском, и при прочих равных условиях желательно эти риски разделить с другими участниками проекта. Если при этом кто-либо из участников может предложить более дешевые ресурсы, хотя бы в ограниченном объеме, то недостающие средства можно будет привлечь из других, более дорогих источников. Можно поставить обратную задачу, а именно: какой будет средняя ставка по всем привлекаемым для реализации проекта ресурсам в зависимости от соотношения собственных (бесплатных) и заемных средств, получаемых на льготных условиях и по тарифной ставке коммерческого кредита.

**Лизинг.** Лизинг имеет много преимуществ, но главное — возврат массы кредита уже обеспечен оборудованием, принадлежащим лизингодателю. Остается лишь прогарантировать возврат процентов, которые должен уплатить лизингополучатель. Сравнение цифр влияния гарантий при обычном кредитовании и в рамках лизинга показывает: — при отсутствии гарантий ставки кредитования лизинговых операций ниже, чем при обычном кредитовании; — наличие гарантий в лизинговых операциях в меньшей степени влияет на изменение процентных ставок, чем при обычном кредитовании.

Если учесть, что:

- лизинговые платежи заменяют платежи из налогооблагаемой прибыли;
- малые предприятия имеют возможность использовать ускоренную амортизацию полученного в лизинг оборудования и рассрочку лизинговых платежей,

то становится понятной привлекательность лизинговых операций не только для лизингополучателя, но и для коммерческих банков, которые через механизм лизинговых платежей могут не только получать более гарантированный доход, но и компенсировать часть своих издержек по привлечению ресурсов для лизинговых операций.

**Франчайзинг.** В самом упрощенном виде франчайзинг предполагает использование торговой марки крупной фирмы для развития малого предприятия. Несмотря на различные варианты договорных взаимоотношений крупной фирмы-франчайзера и малого предприятия-франчайзи (договор, долевое участие в капитале, создание филиала, передача прав на использование торговой марки, передача

оборудования, обучение персонала), финансовый механизм собственно франчайзинга заключается в том, чтобы компенсировать с помощью сети операторов постоянные издержки франчайзера. С точки зрения крупной фирмы, нижняя граница цены франшизы определяется издержками по контролю за чистотой торговой марки, переданным франчайзи технологиями и оборудованием. С точки зрения оператора-франчайзи, верхняя граница цены франшизы должна обеспечивать ему некий средний ожидаемый доход. Таким образом, общий доход, получаемый от бизнеса, должен распределяться между франчайзером и франчайзи «по справедливости», с учетом указанных верхней и нижней границ, определяемых каждой из сторон на основе своих внутренних соображений и принципов хозяйственного расчета. Если бизнес франчайзера преодолел точку безубыточности, то его дальнейшее расширение связано только с компенсацией текущих затрат на создание нового предприятия. Очевидно при этом сам бизнес должен обеспечивать эффективность, как минимум, превышающую некий средний уровень доходности, например, равный тарифным ставкам по депозитам.

**Консалтинг.** Несмотря на широкое распространение тезиса «не учи меня жить — помоги материально», на постсоветском пространстве возрождается спрос на советы консультантов-профессионалов. Наиболее квалифицированные консультанты устанавливают оплату своих услуг не только за отдельные этапы выполненных работ (как в бывших советских НИИ), но и стремятся войти в распределение доходов, получаемых от конечной реализации проекта. Часто используются комбинированные схемы, когда на начальной стадии возмещаются минимальные издержки консультанта, а по завершению работ консультант получает 5-10% от привлеченных кредитных ресурсов, от полученного дохода, реже (в силу особенностей российской налоговой системы) от полученной прибыли. Механизм льгот в данном случае может быть связан со снижением издержек на разработку и экспертизу проектов малых предпринимателей. В рамках существующих технологий предприниматель вынужден оплачивать услуги и разработчика-консультанта, и банковского эксперта, который перерабатывает тот же объем информации, что и консультант. Если разработку проекта с самого начала осуществляет непосредственно банк или его доверенная структура, то затраты на консалтинг можно снизить

в два раза. В результате издержки по кредитованию проекта для предпринимателя сокращаются на 2,5-3%.

**Ведение бухгалтерского учета на малых предприятиях специализированной организацией.** Легально работающее малое предприятие сегодня вынуждено тратить на содержание главного бухгалтера не менее 15 000-20 000 рублей в месяц. Учитывая начисления на заработную плату, болезни, отпуска, предприниматель вынужден зарабатывать для своего бухгалтера до 30 000 рублей в месяц. Бухгалтер «свой в доску» обходится на порядок дороже. Согласно Федеральному закону от 21.11.1996 г. № 129-ФЗ «О бухгалтерском учете» предприниматель может поручить эту работу специализированным аудиторским фирмам. Используя эффект масштаба и высокую квалификацию своего персонала, такие фирмы устанавливают плату за свои услуги на уровне средней заработной платы бухгалтера малого предприятия плюс НДС. Таким образом, предприниматель выигрывает, как минимум, 39% существующих начислений на зарплату бухгалтера.

В развитых странах государство стимулирует и предпринимателей, и аудиторов к такому взаимодействию, предоставляя льготы по налогообложению и тем, и другим. В результате, например, во Франции существует общенациональная система центров «Оффис де жезьон», когда аудиторско-консалтинговая фирма, насчитывающая 20 сотрудников, обслуживает до 2000 малых предприятий. При этом:

- налоговый инспектор не разыскивает по чердакам и подвалам малых предпринимателей, а проверяет всю документацию в аудиторской фирме, которая к тому же несет ответственность за достоверность учета;
- малый предприниматель занимается своим бизнесом и избавлен от государственного рэкета;
- аудиторская фирма имеет льготы и устойчивую клиентуру.

**Венчурное финансирование.** Механизм венчурного финансирования строится на обычной рисковой схеме, которая предполагает, что хотя бы часть из инвестируемых, как правило, инновационных, проектов будет иметь столь высокую доходность, что она покроет убытки неудачной реализации остальных проектов. Если предположить, что не более 20% всех финансируемых проектов обеспечивают такую высокую доходность, а остальные проекты, по крайней мере, не приносят убытков, то для получения, хотя бы среднего дохода по всем проектам

на уровне ставки рефинансирования Центробанка (10%), необходимо, чтобы рентабельность высокодоходных проектов в 5 раз превышала эту ставку рефинансирования. В нашем случае — это 50% годовых!!! По рекомендации К. Маркса банкир в погоне за такой доходностью должен выброситься из окна. Однако следует помнить, что такая рентабельность наблюдается лишь в 20% случаев. Кроме того, при появлении таких проектов сразу появляются предложения со стороны рэкета полностью взять под контроль реализацию проекта. Государственная поддержка такого рода проектов должна строиться на механизмах софинансирования и обеспечения гарантий авторских прав и безопасности проекта.

**Кредитные союзы.** Поиск дешевых ресурсов для кредитования малого предпринимательства заставляет искать новые формы привлечения средств. В дополнение к описанному выше механизму льготного кредитования механизм кредитного союза предполагает добровольное аккумулирование средств его участников, согласных отказаться от высоких рыночных ставок по депозитам коммерческих банков в целях получения льготных кредитов. Привлекательность для отдельного участника, выступающего одновременно и вкладчиком, и заемщиком, связана исключительно с целевой направленностью аккумулируемых средств. Как вкладчик участник кредитного союза рассчитывает вернуть свой вклад с процентами, сопоставимыми с действующими рыночными ставками по депозитам. Как заемщик он надеется получить необходимую сумму льготного кредита, которая покроет упущенную выгоду от неразмещенного на рынке депозита. Если средняя величина кредита равна 100 тыс. руб., средний срок кредитования — 1 год, а средняя сумма депозита составляет 10 тыс. руб., то для поддержания жизнеспособности кредитного союза необходимо не менее 10 участников. При этом каждый участник должен иметь проект, эффективность которого должна быть не ниже рыночной ставки по депозитам. Если предположить, что рыночная ставка составляет 10% годовых, то участники кредитного союза вправе получить в конце срока его деятельности доход в размере 121% к первоначально мобилизованным вкладам.

Федеральный закон от 18.06.09 № 190-ФЗ «О кредитной кооперации» установил новые правила работы кооперативов, в т. ч. и финансовые нормативы, касающиеся формирования паевого, резервного фондов, максимальных сумм привлечения и размещения средств, приблизив

эти правила к аналогичным требованиям для коммерческих банков. В результате нововведений выросла не только надежность, но и издержки кредитной кооперации.

**Сложные механизмы финансовой поддержки малого предпринимательства.** Рассмотренные выше финансовые механизмы носят базовый характер. На их основе можно строить более сложные схемы, основанные на комбинациях простых механизмов с добавлением организационных форм, напрямую не связанных с малым бизнесом, но удачно вписывающихся в систему государственной и коммерческой поддержки малого предпринимательства.

**Бизнес-центры** оказывают консультационные, маркетинговые, аудиторские услуги малым предпринимателям. В дополнение к описанным выше механизмам в такого рода центрах могут оказываться услуги по аренде офиса, оргтехники, тренингу.

**Бизнес-инкубаторы** не только предоставляют в аренду универсальное оборудование, но и снижают расходы предпринимателя на содержание инфраструктуры (охрана, централизованное водо-, газо-, энергоснабжение). Учитывая масштабы работ по реструктуризации крупных промышленных предприятий, можно утверждать, что роль бизнес-инкубаторов будет возрастать уже в ближайшем будущем.

**Комплексное обслуживание малых предприятий.** Сами по себе малые предприятия не являются сегодня привлекательными клиентами для банков и других коммерческих структур. Однако в тех случаях, когда малые предприятия одновременно пользуются услугами аудиторской, консалтинговой, юридической, маркетинговой, обучающей, страховой, лизинговой компании, то за счет комплексного обслуживания снижаются затраты по контролю за деятельностью малого предприятия, а само предприятие получает скидки на услуги, предоставляемые комплексом перечисленных фирм. Хозрасчетная эффективность позволяет не создавать новые государственные структуры поддержки предпринимательства, а сконцентрировать внимание на налаживании конструктивных договорных взаимоотношений между уже существующими и доказавшими свою жизнеспособность на рынке услуг для малого бизнеса негосударственными структурами.

**Реструктуризация промышленных предприятий.** Еще на заре кооперативного движения наибольших успехов добились кооперативы, которые создавались при крупных предприятиях. Сегодня льготы в

виде устойчивого рынка сбыта, налаженного производства, низких собственных накладных расходов, льготных товарных кредитов, лизинга оборудования могут получать те малые предприятия, которые встроены в технологическую цепочку промышленного производства. Хотя сами промышленные предприятия сегодня переживают далеко не лучшие времена, частично задействованные мощности все же лучше полностью мертвых цехов, невыплаченной зарплаты и растущих долгов. В конце концов, созданное на базе участка, бригады, смены малое предприятие — это всего лишь доведенный до логического конца принцип социалистического внутрипроизводственного хозрасчета, бригадный подряд в условиях рынка.

Рассмотренные в таблице 4.2.2 варианты реструктуризации крупных компаний в малые предприятия являются типовыми «кирпичиками», из которых можно строить различные более сложные схемы реструктуризации. В частности, наряду с участием в уставном капитале материнская компания может сдавать малому предприятию необходимое оборудование в аренду. Допускается внесение прав аренды оборудования в качестве взноса в уставный капитал. В исключительных случаях на основе мирового соглашения допустимо также погашение задолженности по заработной плате продажей долей в капитале создаваемых малых предприятий.

**Табл. 4.2.2. Финансовые механизмы поддержки малого предпринимательства**

Механизмы финансовой поддержки малых предприятий	Интересы коммерческих структур	Интересы малых предприятий	Рекомендации по использованию в рамках программ поддержки малого предпринимательства
1. Субсидирование процентных ставок	Расширение рынка за счет новых малых предприятий	Удешевление процентов по кредиту	Субсидирование ставок по всем кредитам группам предприятий МСП
2. Гарантийные фонды кредитования	Снижение рисков невозврата кредитов	Снижение ставки кредитования на 1-3%	Размещение гарантийных фондов на конкурсной основе
3. Льготное кредитование	Мультипликация объема выданных кредитов	Снижение ставок по кредитам за счет ставок по депозитам	Одно из условий конкурсного размещения гарантийных фондов
4. Софинансирование	Возможность кредитования части проекта по тарифным ставкам	Снижение средних ставок по кредитам, привлекаемым для реализации проекта на 4-6%	Условие конкурсов региональных программ, негосударственных субъектов инфраструктуры, пилотных проектов
5. Лизинг	Обеспечение возврата основной части кредита в виде передаваемого в лизинг оборудования	Рассрочка оплаты оборудования, ускоренная автоматизация, снижение суммы гарантий на 2-3%	Связанные кредиты на закупку оборудования под гарантию фонда с последующей передачей в лизинг
6. Франчайзинг	Расширение бизнеса только за счет переменных издержек	Экономия на постоянных издержках	Тиражирование российского опыта франчайзинга
7. Консалтинг	Повышение качества подготовки и сопровождения проектов	Экономия на издержках по разработке проектов 2,5-3%	Активизация взаимодействия банков и консалтинговых фирм
8. Централизованный бухгалтерский учет	Расширение клиентской базы аудиторских фирм	Экономия по начислениям на зарплату бухгалтерии и налоговое планирование	Расширение опыта работы аудиторских фирм по централизованному бухучету на малых предприятиях
9. Венчурное финансирование	Выход на высокодоходные проекты	Первичная финансовая поддержка инноваций	Опытная проработка венчурных инвестиций
10. Кредитные союзы	Аккумуляция денежных средств	Льготы при целевом кредитовании участников союза на 5-7%	Экспериментальное участие в софинансировании
11. Бизнес-центры	Комплекс услуг для широкого круга клиентов	Экономия на орграсходах по ведению бизнеса	Аккредитация бизнес-центров для взаимодействия с инвесторами
12. Бизнес-инкубаторы	Рост числа клиентов, занятых в производственной сфере	Экономия на аренде производственных мощностей и общепроизводственных расходов	Создание бизнес-инкубаторов с современным оборудованием, полученным по связанным кредитам
13. Комплексное обслуживание малых предприятий	Расширение числа легально работающей клиентуры	Высокое качество услуг для малых предприятий при минимальных издержках	Конкурс среди негосударственных структур поддержки малого предпринимательства
14. Реструктуризация промышленных предприятий	Запуск свободных производственных мощностей	Независимость личных доходов бывшего работника от результатов работы предприятия-банкрота	Апробация типовых схем создания малых предприятий на свободных производственных мощностях

### **4.3. Стратегия преодоления барьеров развития малого и среднего предпринимательства в регионе: опыт Ростовской области**

209-ФЗ «О развитии малого и среднего предпринимательства в РФ» четко обозначил новую позицию государства в данном секторе экономики: вместо создания правовых условий для эффективной работы предпринимателей государство расширяет масштабы государственной поддержки предпринимательства. С этой целью оно выстраивает государственную систему управления малым бизнесом, устанавливает распределение полномочий и порядок взаимодействия государственных и муниципальных органов, формирует государственную сеть инфраструктуры поддержки предпринимательства. Конфликт интересов здесь очевиден: чем хуже условия для бизнеса, тем больше надо государственной поддержки для развития инфраструктуры, с помощью которой органы власти успешно «упакуют» свое желание «порулить» малым бизнесом в программы, финансируемые за государственный счет.

Законодательством определено, что основным документом государственной поддержки предпринимательства являются государственные программы. Практика разработки и реализации этих документов на федеральном и региональном уровне показала, что, как правило, мероприятия программ:

- выполняются не более чем на 40%;
- слабо увязаны между собой;
- редко обеспечивают достижения поставленных в программе целей.

В ходе рыночных реформ была утеряна квалификация экономистов-плановиков, способных составлять программы как документ, обеспечивающий взаимосвязь мероприятий по ресурсам, срокам и исполнителям для достижения цели программы. Да и сама цель формируется чаще всего безответственно расплывчато.

Программа — это документ, отражающий полный перечень задач, необходимых для достижения поставленной цели и сбалансированных по срокам, ресурсам и исполнителям. Государственные программы поддержки малого предпринимательства не удовлетворяют ни одному из перечисленных требований: цели не имеют количественного выражения, набор предлагаемых задач не полон и не обеспечивает достижения цели, сроки решения задач размыты («весь период»),

ресурсы выделяются по остаточному принципу, условия не привлекают профессиональных исполнителей.

Появление на свет программ государственной поддержки и утверждение этих программ народными избранниками объясняется только лишь тем, что в соответствии с действующим законодательством программа — это инструмент «раскассировки» бюджетных средств с традиционными откатами чиновникам и лоббированием интересов малого бизнеса, приближенного к народным избранникам. Для того чтобы убедиться в справедливости приведенной оценки, достаточно представить себе интерес к государственной программе, в которой не предусматривается «раскассировка» бюджетных денег на поддержку малого предпринимательства в виде дотаций и субсидий. Смещение приоритетов программ государственной поддержки с развития законодательства в сторону финансирования отдельных групп малого бизнеса лишний раз подтверждает: господдержка малого бизнеса — это малый бизнес государственных чиновников. Еще одним подтверждением этого положения является преобладание государственных структур в составе исполнителей программы. Наконец, чисто техническими признаками того, что государственные программы поддержки малого бизнеса направлены на поддержку бюрократии, являются типичные бюрократические размытые формулировки: «усилить», «углубить», «улучшить», «весь период», «ежеквартально» и т. п. Отсутствие количественных показателей достигаемых целей и задач и конкретных сроков их достижения порождает полную безответственность государственных чиновников за реализацию программ, их безмятежное существование и борьбу за сохранение проблем малого предпринимательства.

С точки зрения накопленного опыта взаимодействия бизнеса и власти в Ростовской области, 209-ФЗ ведет к потерям достижений, которыми по праву гордятся и донские власти, и донской бизнес:

- с 2002 года в Ростовской области разрабатываются программы не поддержки, а развития предпринимательства;
- областная программа развития предпринимательства разрабатывается не только по области в целом, но также в функциональном, отраслевом и территориальном разрезах;
- региональная программа включает наряду с бюджетными источниками финансирования прогнозы кредитования малого

бизнеса коммерческими банками, которые в тысячу (!!!) раз превышают бюджетные средства;

— регулярный мониторинг деятельности органов, контролирующих малый бизнес, позволяет легализовать деятельность не только предпринимателей, но и контролирующих их структур.

Чтобы сохранить все эти преимущества необходимо кроме программы разрабатывать **Стратегию развития предпринимательства**.

Во-первых, несмотря на принятие 209-ФЗ не прекращаются резкие заявления первых лиц государства о необходимости радикального улучшения положения предпринимательства в России. Эти заявления стимулируют разработку не косметических планов мероприятий, а стратегических изменений на основе новой идеологии.

Во-вторых, стратегическое планирование отличается от тактических планов не только временным горизонтом: тактические планы рассматривают барьеры и ограничения как заданные параметры, при разработке стратегии ограничения являются переменными величинами.

В-третьих, в стратегическом развитии предпринимательства должны участвовать не только государственные, но и коммерческие структуры, стратегические решения могут использовать разные источники финансирования и быть типовыми для разных регионов и отраслей. Поэтому одни и те же предложения, рассматриваемые под разным ракурсом, следует группировать в функциональном, ведомственном, отраслевом и территориальном разрезах Стратегии.

Наконец, для соблюдения требований бюджетного законодательства группировка стратегических решений, требующих финансирования соответствующего бюджета, должна быть оформлена как целевая программа финансирования развития предпринимательства соответствующего уровня.

Таким образом, **Стратегия — это совместный документ бизнеса и власти, содержащий стратегические решения по ликвидации барьеров и ограничений, а программа развития предпринимательства — это перечень государственных мероприятий по ликвидации государственных барьеров, финансируемых из государственных бюджетов.**

При таком подходе появляется шанс действительно реализовать Стратегию преодоления барьеров развития малого и среднего

предпринимательства (антибарьерную Стратегию).

Новый импульс Стратегии преодоления барьеров предпринимательства связан с тем, что возможности малого бизнеса по использованию своих преимуществ за счет доступа к ресурсам, имуществу, потенциалу хозяйственных связей уже исчерпаны. Стартовавший на доступе к этим преимуществам малый бизнес сегодня заслуженно называют олигархическим, а новое поколение предпринимателей сталкивается с новыми барьерами и ищет новые механизмы для реализации собственного потенциала.

Окно законодательных инициатив для малого предпринимательства открывается реже, чем «окно в Париж». Поэтому к поручениям высших государственных лиц о преодолении барьеров на пути развития предпринимательства следует отнести с максимальной ответственностью, прежде всего, самим предпринимателям. Потому что **барьеры сидят внутри нас**. Мы миримся с коррупцией и некомпетентностью государственных чиновников, с недостатками законов, которые принимают избранные нами депутаты, с неразвитой инфраструктурой, мы ожидаем, что кто-то подготовит для нас квалифицированный персонал, привлечет инвестиции, вовремя доставит и реализует нашу продукцию и услуги. Барьеры сидят внутри нас, и преодолеть их можно только с помощью принципа: **«Дал поручение — научи, проконтролируй, сделай сам!»**.

На практике это значит, что все предложения и организационно-законодательные инициативы должны быть не благими пожеланиями, а содержать еще и организационное обеспечения претворение этих пожеланий в жизнь с учетом действующего законодательства, а также конкретных исполнителей, сроков и ресурсов.

Расходы государственных средств жестко регламентированы Бюджетным кодексом и могут осуществляться только в рамках государственных программ развития предпринимательства. В развитии предпринимательства, в первую очередь, должны принимать участие сами предприниматели. Поэтому в режиме диалога бизнеса и власти необходимо разработать Стратегию развития предпринимательства для каждого региона, а внутри Стратегии — утвердить программу государственного финансирования мероприятий по развитию предпринимательства. Кроме того, стратегический подход позволяет рассматривать более широкий спектр вариантов развития, потому что в

отличие от обычных программ стратегическое мышление рассматривает и ресурсы, и цели как переменные величины.

С учетом изменений, вносимых новым Федеральным законом № 209-ФЗ «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации», для организационного обеспечения разработки и реализации региональных стратегий развития предпринимательства необходимо использовать **координационные и совещательные органы представителей предпринимателей при региональных органах власти**. Там, где их нет, инициативу создания таких органов должны проявить предприниматели, направив протокол о рекомендации своих представителей. Там, где эти органы выполняют декоративно-представительские функции, их члены должны распределить ответственность за выполнение конкретных разделов региональных стратегий развития предпринимательства.

Накопленный опыт разработки программ развития предпринимательства в организационном, функциональном, отраслевом, ведомственном и территориальном разрезах позволяет проверить непротиворечивость мероприятий программ и указать конкретных исполнителей и соисполнителей.

**Организационный разрез.** В Ростовской области сложилась практика совместного проведения заседаний Совета по предпринимательству и Межведомственной комиссии по устранению барьеров нормативно-правовых, административных и организационных барьеров на пути развития предпринимательства. Преодолеть барьер и объединить эти два органа мешает их статус, утвержденный разными федеральными документами, хотя такой объединенный орган и должен управлять реализацией антибарьерной Стратегии.

В разработке и реализации стратегии должны принимать участие объединения предпринимателей. Главным преимуществом предпринимателей является стратегическое мышление, свободное от установленных барьеров и ограничений, главным недостатком — нелюбовь и нежелание оформить свои стратегические идеи и предложения в нормативно-правовые документы. Разработка стратегии развития собственного бизнеса и активное участие в разработке региональных Стратегий антибарьерного, антикоррупционного развития предпринимательства должны стать главным инструментом реализации новых возможностей законодательства для некоммерческих

и общественных объединений предпринимателей по территориальным, отраслевым и профессиональным интересам.

В разработке региональных Стратегий развития предпринимательства должны принимать активное участие: банки, страховые, лизинговые компании, предприятия производственной и социальной инфраструктуры, учебные заведения и консалтинговые фирмы — все, кто разрабатывает свои собственные стратегии развития своего бизнеса в регионе.

**Функциональный разрез.** Поскольку стратегии должны быть направлены на преодоление барьеров развития предпринимательства, то в каждой функциональной сфере государственного управления необходимо составить перечень таких барьеров и меры по их преодолению.

Сегодня практически нет барьеров при регистрации предприятий. Более того, излишний либерализм позволяет регистрировать фирмы-однодневки, от которых страдает авторитет легального бизнеса. Открытый доступ к базам данных о реестрах предприятий позволил бы усилить самоконтроль бизнес-сообщества за недобросовестными контрагентами.

Барьеры, связанные с лицензированием отдельных видов деятельности, можно ликвидировать за счет расширения ответственности саморегулируемых организаций.

Серьезнее складывается ситуация с регистрацией имущественных прав предпринимателей: бизнес требует оперативного решения вопросов, а действующие инструкции позволяют затягивать процесс регистрации надолго.

Создание в регистрационных органах служб внутреннего контроля укрепит дисциплину в рядах чиновников.

Равный доступ предпринимателей к государственным заказам, имущественным комплексам и имущественным правам государственных структур должен осуществляться исключительно на конкурсной основе.

Барьеры на пути доступа к инфраструктуре, а особенно к инфраструктуре, контролируемой естественными монополиями, должны преодолеваются путем объединения усилий предпринимателей и местных властей, например, по следующей схеме. Местные власти пакетируют заявки предпринимателей, финансируют за счет бюджетных средств создание новых сетей и мощностей, а затем передают созданную

инфраструктуру в лизинг малым и средним предприятиям.

Среди барьеров, постоянно возводимых на пути предпринимательства, — проверки многочисленных контролирующих органов. В Ростовской области постоянный мониторинг деятельности контролирующих органов позволил сделать публичными результаты проверок и тем самым существенно сократить основание для коррупции проверяющих. Важную роль сыграла и «горячая линия» бесплатных правовых консультаций предпринимателей, спонсором которой выступил банк «Центр-инвест»\*.

Необходимо также шире распространять практику, когда многочисленные контролирующие органы, независимо от ведомственной принадлежности, ежегодно представляют свои предложения по развитию предпринимательства местным органам власти, приглашаются с отчетами на заседания Советов по развитию предпринимательства. Отказ от представления таких отчетов должен служить основанием для назначения служебного расследования и принятия решения о служебном соответствии местного руководителя контролирующего органа.

Что касается налоговых служб, то они вообще не должны общаться с предпринимателем, если бухгалтерский учет и отчетность предприниматель передал на аутсорсинг аудиторской фирме. Более того, передача учета и отчетности профессиональному аудитору должна стимулироваться снижением налогооблагаемой базы на 20% как для предпринимателя, так и для аудиторской фирмы. Этот опыт дал очень хорошие результаты во Франции.

Для преодоления кадровых барьеров в развитии предпринимательства необходимо организовать предпринимательский всеобуч для всех видов образования, а также для государственных чиновников всех уровней. Особенно важно образование по вопросам предпринимательства сотрудников контролирующих органов: в их сознании надо преодолевать барьер, отождествляющий предпринимателя как злоумышленника.

Информационные барьеры развития предпринимательства необходимо ликвидировать с помощью современных Интернет-технологий, объединив базы данных федеральных налоговых и статистических служб, обеспечив не только открытый, но и систематизированный доступ к информационно-аналитическим материалам для предпринимателей, разъяснению действующего

законодательства, судебной практики, содействуя рекламе малых предприятий через портал «Малый бизнес Дона»\*, налоговый портал «Подати.net»\*\*.

Барьеры кредитования малого предпринимательства сегодня преодолеваются самими банками, которые уже ведут конкурентную борьбу за динамично развивающийся сегмент рынка. Удешевление процентной ставки, увеличение сроков кредитования — вопросы кредитной политики конкретных банков, их продуктового ряда для малого и среднего бизнеса.

Если эти же предложения сгруппировать в функциональном разрезе антибарьерной Стратегии, то необходимо, прежде всего, самими предпринимателям создать Советы по развитию предпринимательства в каждом муниципальном органе. Сами предприниматели должны разработать Стратегии своего бизнеса, научиться пакетировать и реализовывать проекты развития инфраструктуры на основе частно-государственного партнерства, активно использовать свой потенциал для захвата не только местных, но и глобальных рынков.

Отдельно о банковском функционале антибарьерной Стратегии. Проблемы краткосрочного кредитования предпринимателей в основном решены. Реализация инвестиционных стратегий предпринимателей требует долгосрочных ресурсов, которые сегодня находятся в государственных фондах, размещены на счетах государственных корпораций. Подобного рода «канализация» «длинных» бюджетных денег является серьезным барьером на пути новой индустриализации предпринимательства. В свете современных экономических теорий процентная ставка по кредитам — это не часть дохода предпринимателя, а плата за риски барьеров, которые окружают предпринимателя. Поэтому банки должны принять более действенное участие в антибарьерной Стратегии.

Банк «Центр-инвест» уже несколько лет является спонсором «горячей линии» бесплатных правовых консультаций предпринимателей, которые проводит Ростовское региональное агентство поддержки предпринимательства, оказывает информационную, методическую и кадровую поддержку предпринимателям и местным органам власти. Можно найти и другие пути снижения рисков и барьеров на пути успешного бизнеса. К примеру, налоговым консультантом банка «Центр-инвест» 1 июля 2009 года был создан налоговый портал «Подати.net», цель

\*<http://mbdon.ru>

\*\* <http://www.podati.net>

которого — освещение событий экономики и финансов, повышение налоговой грамотности у населения страны. На портале размещены краткие и развернутые материалы о налоговой политике и налоговой системе России, статьи, судебные решения, нормативные документы и аналитика, есть возможность задать вопрос специалисту.

**Отраслевой разрез.** Основной барьер заключается в стереотипе, что поддерживать малый бизнес надо только в отдельных секторах. Малый бизнес не только вечен, но и вездесущ. В любой отрасли есть место малым предприятиям. Поэтому в Стратегии надо определить количественные задания роста малого бизнеса в каждой отрасли и возложить ответственность за выполнение этих заданий на отраслевые министерства и ведомства. Малый и средний бизнес надо развивать во всех секторах экономики. Более того, надо использовать потенциал предпринимательства для решения проблем, накопившихся в каждом секторе экономики.

Поскольку отраслевым ведомствам недосуг возиться с малым бизнесом, а на определение перечня госзаказа для малых предприятий может уйти жизнь нескольких поколений чиновников, то при подготовке отраслевого разреза программы развития малого бизнеса следует установить обязательное требование: **при выполнении любого госзаказа исполнитель обязан не менее 15% государственных средств направить на закупку товаров и услуг у малых предприятий на условиях субподряда.** Даже по оборонным заказам можно выделить материалы, комплектующие, услуги, которые малые предприятия поставят лучше и быстрее.

**ЖКХ.** Задержка реформ в этом секторе экономики грозит передачей всего ЖКХ в сферу ведения МЧС. Зарегулированность действующего законодательства создает новые барьеры работе малого бизнеса в ЖКХ и способствует все большей криминализации этого сектора. Средства на разработку проектно-сметной документации, экспертизу состояния жилых домов должны выделяться из бюджета до проведения конкурсов по софинансированию капитальных ремонтов. МУПы должны быть преобразованы в частные управляющие компании на базе малых и средних предприятий.

**Инновации.** Необходимо выделить средства на обучение специалистов технических вузов основам теории изобретений, патентного права, основам предпринимательства. При финансировании

образовательных программ учитывать потенциал создания технопарков, бизнес-инкубаторов, шире распространять опыт проведения конкурсов на технические нововведения. Формировать площадки для привлечения венчурного капитала в развитие предпринимательства на базе инноваций.

**Сельское хозяйство.** Юг России всегда был зоной товарного производства сельскохозяйственной продукции. Экономика личных подсобных хозяйств базировалась на хищении ресурсов из общественного производства и/или каторжном труде после основного рабочего времени. Даже при полном освобождении от налогов и уведомительной регистрации ЛПХ этот сектор экономики может оставаться конкурентоспособным только в краткосрочной перспективе и будет модифицироваться по мере новой индустриализации сельского хозяйства. С учетом глобальных тенденций в сельских районах необходимо развивать инфраструктуру: транспортную, коммунальную, информационную, образовательную, социально-культурную. Хорошая дорога к сельскому подворью важнее субсидирования кредитов на развитие ЛПХ. Разработку стратегий развития предпринимательства на селе надо вести совместно с крупными компаниями, работающими в АПК, включая задания по развитию предпринимательства в качестве условий государственной поддержки «олигархов».

**Строительство.** Привлечение малых и средних предприятий в качестве субподрядчиков крупных строительных компаний должно быть одним из условий конкурсов на выделение земли под жилищное строительство. Задача заключается не в сохранении любыми средствами слабых строительных компаний, а в использовании конкуренции между субподрядчиками для повышения качества строительства.

**Туризм.** Происходит возрождение туристско-рекреационного потенциала Юга России. Предприниматели испытывают трудности в демонстрации потенциала региона, вынуждены сами разрабатывать маршруты и организацию поездок для своих партнеров. Число гостиниц, кафе, ресторанов, исторических мест, куда можно пригласить партнеров, невелико, отстает от требований и стандартов мирового рынка. Необходимо помочь не только деньгами, но и технологиями ведения бизнеса тем, кто начинает свой бизнес в этом растущем сегменте местного рынка. Например, банк «Центр-инвест» является спонсором выставки «Сокровища донских степей». Более 40 000

школьников бесплатно уже посетили эту выставку. Здесь не надо даже агитировать предпринимателей: народ без истории — народ без будущего. Важно использовать уже накопленный международный опыт. В Австрии туристический бизнес поднялся на том, что сельские подворья не облагались налогами, но хозяин был обязан обслуживать туриста, пока тот сам не встанет из-за стола.

**Внеэкономическая деятельность.** В условиях глобальной конкуренции малый бизнес должен быть конкурентоспособным не только на местном, но и на глобальных рынках. Этому малый бизнес надо учить, необходимо стимулировать участие в международных выставках, следует тщательно изучать эффективность разных форм поддержки внешнеэкономической деятельности малых и средних предприятий, помогать преодолевать не только бюрократические, но и психологические барьеры выхода на глобальные рынки.

**Корпоративное поведение.** Местные власти должны содействовать бизнесу в завоевании позиций и на российском, и международных рынках. Бизнес заинтересован в позитивном позиционировании своего региона на этих рынках. К числу таких позитивных моментов относятся и стандарты ведения бизнеса на основе лучшей мировой практики, включая прозрачную структуру собственности, управления, стратегического планирования, учета, контроля, управления рисками.

**Территориальный разрез.** Перечисленные функциональные и отраслевые направления Стратегии развития предпринимательства должны иметь «привязку к местности». Как бы ни укреплялась вертикаль власти, реально развитие малого бизнеса зависит от местной воли. В условиях жесткого контроля прохождения бюджетных средств стимулом ухода от «мимобюджетных» отношений для городских, районных администраций могло бы стать зачисление всех налогов от малых и средних предприятий в доходы местных бюджетов. Если такое изменение будет принято, то на местах будут не только местные программы поддержки малого предпринимательства, но и будут приняты конкретные меры такой поддержки.

Опыт взаимодействия Министерства экономики, торговли, международных и внешнеэкономических связей Ростовской области и муниципальных образований Ростовской области дает уверенность в успешной реализации большинства предлагаемых отраслевых и функциональных мероприятий. Необходимо, чтобы предприниматели

на местах не занимали позицию наблюдателей, а активно сами включались как в разработку, так и в реализацию муниципальных стратегий. При этом сам бизнес должен пакетировать свои пожелания по развитию инфраструктуры, по преодолению локальных барьеров своего развития.

**Ведомственный разрез.** С учетом барьеров, установленных Бюджетным кодексом Российской Федерации, антибарьерная Стратегия позволит объединить усилия и предпринимателей, и всех органов власти на территории Ростовской области. Законодательное собрание одобрит Стратегию, но утверждать будет только программу финансирования мероприятий стратегии за счет бюджетных средств. Это только один из примеров стратегического подхода к устранению барьеров. Далее, если в Стратегии выделить не только программу финансирования мероприятий по развитию предпринимательства, но и продублировать источники финансирования других региональных программ, то такая Стратегия станет комплексной, а предприниматели преодолеют последний барьер на пути всеобъемлющей ответственности за судьбу развития региона. Кроме того, необходимо предусмотреть включение во все программы, финансируемые за счет бюджетов всех уровней на территории Ростовской области, направление получателями этих средств не менее 15% на субподряд и аутсорсинг субъектам малого и среднего предпринимательства. С другой стороны, более широкое информирование предпринимателей о программах социально-экономического развития и программах развития инфраструктуры позволяет найти формы и расширить масштабы частно-государственного партнерства для софинансирования, сокращения сроков реализации программ, получения дополнительного эффекта и для бизнеса, и для региона.

Преодолеть барьеры в себе — это значит взять на себя ответственность. Поэтому предложения в антибарьерную Стратегию должны быть не пожеланиями, а обязательствами участвовать в их реализации организационным, методическим, кадровым и финансовым потенциалом.

# **Предпринимательский всеобуч**

*Научно-практическое пособие*

**Высоков Василий Васильевич**

Директор РИЦ РГЭУ «РИНХ» Короченцева Ж.Ю.  
Верстка Пасько Е.Ю., типография «Принт-Сервис»

Изд. № 153/1204. Подписано к печати 23.10.2009  
Бумага мелованная. Печать офсетная. Формат 70\*100/16  
Заказ № 839. Тираж 5000 экз.

344002, г. Ростов-на-Дону, ул. Б. Садовая, 69  
Редакционно-издательский центр РГЭУ «РИНХ»  
Тел.: (863) 261-38-70, 261-38-02

Отпечатано: ООО «Принт-Сервис», св-во о внесении  
в ЕГРЮЛ серия б1 № 003007663 от 09 декабря 2002 г.  
344019, г. Ростов-на-Дону, пр. Шолохова, 11 Б  
Тел.: (863) 295-56-08, 295-56-38



# БАНК ЦЕНТР-ИНВЕСТ

## РОСТОВ-НА-ДОНУ

пр. Соколова, 62, т. (863) 2-000-000  
 пр. Буденновский, 97 «Ц», т. (863) 232-08-43  
 пр. Буденновский, 21/50, т. (863) 282-64-99  
 ул. Б. Садовая, 69/пр. Ворошиловский, 47, т. (863) 240-56-79  
 ул. Малиновского, 14, т. (863) 297-16-04  
 пр. Королева, 7/19, т. (863) 235-95-55  
 ул. Вавилова, 67, т. (863) 277-70-67  
 ул. Сержантова, 6, т. (863) 250-19-58  
 ул. Доватора, 150, т. (863) 237-73-28  
 ул. 339-й Стрелковой дивизии, 31, т. (863) 255-87-12  
 пр. Коммунистический, 27, т. (863) 223-02-34  
 ул. 18-я линия, 2/9, т. (863) 263-63-36  
 ул. Таганрогская, 112 А, т. (863) 295-86-06  
 ул. 40 лет Победы, 89, т. (863) 269-38-27  
 ул. Ленина, 62а, т. (863) 243-18-34  
 ул. Интернациональная, 4, т. (863) 211-17-31  
 ул. Пушкинская, 1/36, т. (863) 236-68-51  
 ул. Пушкинская, 176/91, т. (863) 261-31-23  
 ул. 50 лет РСМ, 1, т. (863) 203-74-00  
 бул. Комарова, 28в, т. (863) 242-20-36

## КРАСНОДАР

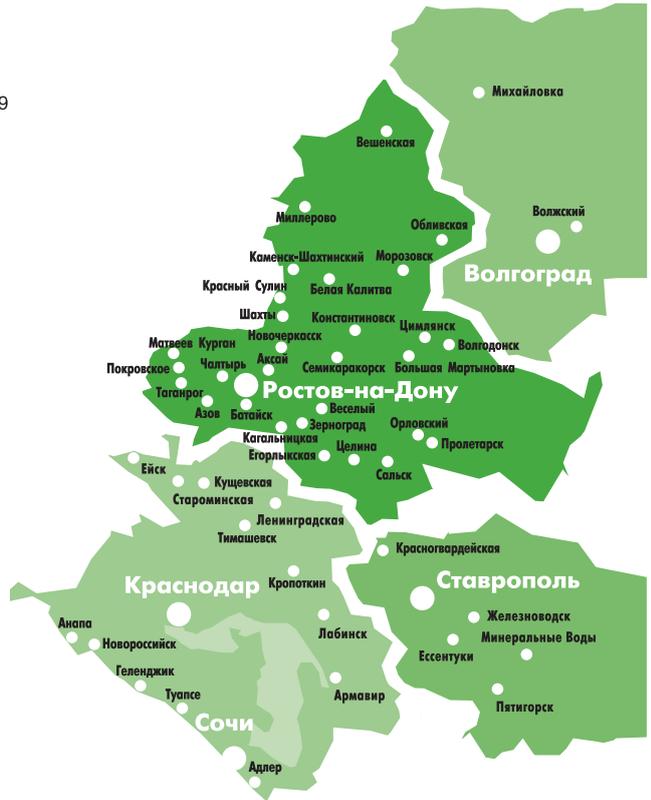
ул. Садовая, 113/1, т. (861) 274-01-43  
 пр. Чекистов, 38, т. (861) 273-65-85  
 Ростовское шоссе, 12/14, т. (861) 257-03-31  
 ул. Ставропольская, 234, т. (861) 227-19-93

## ВОЛГОГРАД

ул. Рабоче-Крестьянская, 22, т. (8442) 90-10-90  
 ул. Н. Отрады, 10 а, т. (8442) 70-01-21  
 ул. Рокоссовского, 54, т. (8442) 37-67-87  
 ул. Фадеева, 27, т. (8442) 49-71-17

## СТАВРОПОЛЬ

пр. Юности, 1Б, т. (8652) 38-09-17  
 ул. 50 лет ВЛКСМ, 29, т. (8652) 55-28-72



### Ростовская область

Азов	ул. Толстого, 57/ ул. Ленинградская, 66	(86342) 4-12-27
Аксай «Аксайский»	пр. Буденного, 138 ул. Садовая, 31	(863) 269-26-25 (86350) 4-27-01
Батайск	ул. Ленина, 12	(86350) 5-22-27
Белая Калитва	ул. М. Горького, 84	(86354) 5-03-66
Б. Мартыновка	ул. Речная, 42	(86313) 2-03-71
Веселый	ул. Ленина, 60	(86395) 2-12-64
Вешенская	ул. Комсомольская, 47	(86358) 6-50-40
Волгодонск	ул. Ленина, 2а	(86353) 24-1-73
«Новый город»	ул. Горького, 143	(86392) 7-81-91
Егорлыкская	ул. Гагарина, 9	(86392) 5-64-70
Зерноград	пр. Грицка, 130	(86370) 7-31-77
Кагальницкая	ул. Краснопольского, 14	(86359) 4-12-31
К.-Шахтинский	ул. Калинина, 78	(86345) 9-69-03
Константиновск	ул. Гагарина, 44А	(86365) 7-53-22
Красный Сулин	ул. Красноармейская, 47Б ул. Победы, 13	(86393) 2-35-05 (86367) 5-37-20
Матвеев Курган	ул. Ленина, 9	(86341) 3-82-36
Миллерово	ул. Южная, 28	(86385) 2-11-63
Морозовск	ул. К. Маркса, 5	(86314) 5-08-85
Новочеркасск	ул. Пламя Революции, 198	(8635) 22-34-87
«Черемушки»	пр. Спуск Ермака, 44	(8635) 22-00-63
«Соцгород»	ул. Буденновская, 95	(8635) 23-16-18
«Донской»	ул. Гвардейская, 36	(8635) 27-20-38
Обливская	ул. Н. Терешковой, 5	(86396) 2-13-02
Орловский	ул. Ленина, 59	(86375) 3-24-83
Песчанокопское	ул. Пролетарская, 34	(86373) 2-04-95
Покровское	ул. Пионерская, 1	(86347) 2-11-63
Пролетарск	ул. Ленина, 185	(86374) 9-63-03
Родионово-Несветайская	пер. Буденновский, 53	(86340) 3-15-48 (86372) 7-44-64 (86372) 5-85-00
Сальск	ул. Московская, 52	
«Новый»	ул. Свободы, 13 ул. Свободы, 302Е	

Семикаракорск	ул. Ленина, 115	(863) 244-04-65
Таганрог	ул. Греческая, 95	(8634) 38-36-64
«Русское поле»	ул. Чехова, 336А	(8634) 38-00-58
Целина	ул. 3-я линия, 99	(86371) 9-59-80
Цимлянск	ул. Московская, 82В	(86391) 5-09-91
Чалтырь	7-я линия, 18А	(86349) 2-14-56
Шахты	ул. Ленина, 99	(86362) 2-71-62

### Краснодарский край

Анапа	ул. Самбулова, 158	(86133) 2-11-26
Армавир	ул. Комсомольская, 105	(86137) 3-00-41
Белая Глина	ул. Первомайская, 209	(86154) 7-39-04
Геленджик	ул. Шевченко, 74	(86141) 3-50-47
Ейск	ул. Мира, 118	(86132) 2-88-08
Кропоткин	пер. Коммунальный, 3	(86138) 6-82-78
Крыловская	ул. Пушкина, 40	
Куцувская	ул. Ленина, 22	(86168) 5-69-61
Лабинск	ул. Пушкина, 73А	(86169) 3-31-31
Ленинградская	ул. Советов, 46Б	(86145) 7-07-64
Новопокровская	пер. Комсомольский, 30В	(86149) 7-21-86
Новоросийск	ул. Карла Маркса, 1	(8617) 67-62-83
Сочи	ул. Гагарина, 9 ул. Роз, 37	(8622) 54-66-57 (8622) 64-89-06
Староминская	ул. Красная/Кольцовская	(86153) 4-29-00
Тимашевск	ул. Пролетарская, 155	(86130) 4-23-47
Туапсе	ул. Новоросийское ш., 4/1	(86167) 5-21-58

### Волгоградская область

Волжский	ул. Энгельса, 2	(8443) 39-99-39
Михайловка	ул. Лермонтова, 4/1	(84463) 2-90-30

### Ставропольский край

Ессентуки	ул. Луначарского, 24	(87934) 6-37-54
Красногвардейское	ул. Красная, 186	(86541) 4-54-11
Минеральные Воды	пр. 22 Партсъезда, 99а	(87922) 5-45-18
Пятигорск	ул. Соборная, 12	(8793) 33-10-51
Железноводск	ул. Ленина, 63	(87932) 3-30-31