

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ДЕЛОВОЙ АКТИВНОСТИ ХОЗЯЙСТВУЮЩЕГО СУБЪЕКТА

Ю. Е. Сасин

ОАО «Конструкторское бюро химической автоматики»

В статье рассматриваются стратегические подходы к анализу деловой активности коммерческой организации, предполагающие исследование этой характеристики с целью определения ее будущих параметров в условиях изменяющейся внутренней и внешней бизнес-среды. В результате разработана и апробирована на фактических материалах матрица стратегии деловой активности, позволяющая позиционировать ее текущее состояние и строить прогнозы ее изменения.

Стратегическое управление коммерческой организацией, в самом общем понимании, состоит в последовательном приспособлении к изменяющейся обстановке внешней среды, комплексном подходе к решению управленческих задач и организации системы управления в целом.

Опираясь на вышесказанное, мы считаем, что *стратегический анализ деловой активности представляет собой системное исследование возможностей развития коммерческой организации исходя из современной динамики текущей, финансовой и инвестиционной активности и изменения факторов внутренней и внешней бизнес-среды.*

Ключевой составляющей стратегического анализа является прогнозное (перспективное) исследование параметров хозяйственной деятельности с целью определения их возможных значений в будущем. Особенность перспективного анализа заключается в рассмотрении явлений и процессов хозяйственной деятельности с позиции будущего, то есть перспективы развития, с точки зрения проекции составляющих элементов прошлого и настоящего в элементы будущего.

Исходным пунктом прогнозного анализа деловой активности коммерческой организации является признание факта преемственности, или определенной устойчивости, изменений экономических показателей от одного отчетного периода к другому, от предшествующего к настоящему, от настоящего к последующему. Учитывая динамическую взаимосвязь прошлых и настоящих фактов хозяйственной жизни, можно сказать, что одним из элементов прогнозного анализа является нахождение в каждом

процессе или явлении наиболее устойчивых позиций, способных играть решающую роль в будущем.

Роль прогнозного анализа чрезвычайно высока как для внутренних, так и для внешних потребителей аналитической информации. С точки зрения коммерческой организации прогнозный анализ обеспечивает управляющую систему информацией о будущем для решения задач стратегического управления. Появляется практическая возможность управления факторами развития хозяйствующего субъекта и получения в перспективе необходимого (желаемого) результата коммерческой деятельности. Для контрагентов и бизнес-партнеров организации видение ее будущего развития является веским основанием для принятия более обоснованных и взвешенных решений относительно налаживания делового сотрудничества по самым разным точкам взаимодействия.

Кроме этого подчеркнем, что практически все аналитические процедуры ретроспективного характера имеют целью сформировать мнение пользователя о будущем анализируемой организации. Действительно, мало кого интересуют прошлые факты хозяйственной деятельности как таковые. Их оценка имеет широкую распространенность в виду доступности и относительной достоверности информационных источников. Однако выводы и рекомендации по результатам анализа, ориентированы, как правило, на перспективу.

Стратегический анализ деловой активности коммерческой организации мы предлагаем проводить по двум направлениям: а) *при ожидаемой стабильности внутренней и внешней бизнес-среды; б) при ожидаемых изменениях условий функционирования* (см. рис. 1).



Рис. 1. Стратегический анализ деловой активности коммерческой организации

Итак, согласно рис. 1. стратегический анализ деловой активности может осуществляться по двум направлениям. Первое основывается на допущении о стабильности условий коммерческой деятельности, то есть ставка делается, преимущественно, на уже выявленные тенденции. В этом случае целесообразно проводить трендовый анализ, опираясь на экономико-математические методы.

Для построения трендовой модели могут использоваться различные функции: линейная, показательная, гиперболическая, степенная и др., что, в конечном итоге, зависит от экспериментальных данных, однако наиболее часто используется полиномиальная функция регрессии.

Используя эту функцию построим прогноз изменения выручки от продаж ОАО КБХА на ближайшие три года (2006, 2007, 2008 гг.), учитывая сложившуюся тенденцию за 12 лет (см. рис. 2).

Согласно полученному уравнению регрессии ($Y = -645,89X^3 + 15546X^2 - 51925X + 158349$),

при коэффициенте детерминации 0,8327, выручка от продаж в ОАО КБХА в 2006 г. составит 671 805 тыс. руб., в 2007 г. — 682 797 тыс. руб., в 2008 г. — 667 071 тыс. руб. То есть можно констатировать некоторое снижение деловой активности анализируемой организации в будущем.

Между тем, вероятность стабильности условий функционирования фирмы очень невелика, поэтому трендовый анализ имеет невысокую практическую значимость. В этой связи второе направление стратегического анализа деловой активности приобретает особую актуальность. Как следует из схемы (см. рис. 1) на общую деловую активность коммерческой организации в будущем могут оказывать влияние колебания трех крупных агрегированных факторов. Речь прежде всего идет об изменениях факторов текущей (операционной), финансовой и инвестиционно-инновационной активности.

На текущую деловую активность организации могут существенно повлиять изменения конъюнктуры товарных рынков, появление новых или укрепление ранее действовавших

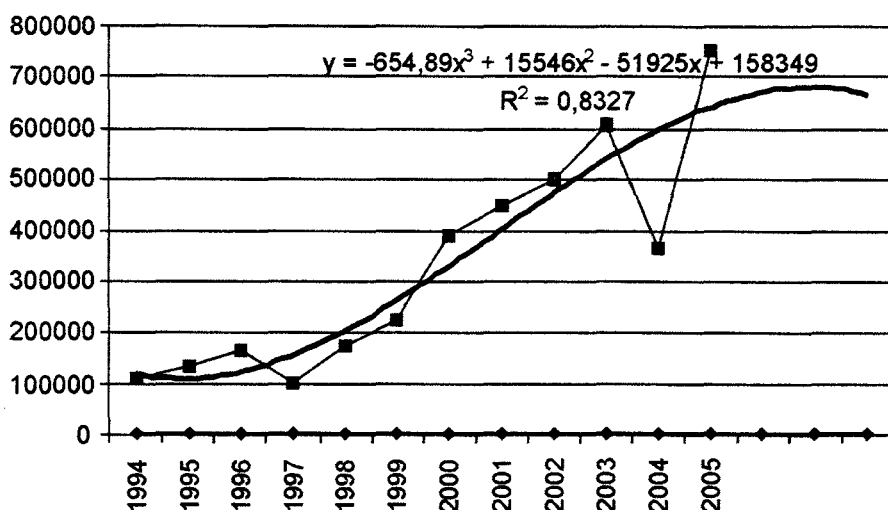


Рис. 2. Динамика и прогноз выручки от продаж в ОАО КБХА

конкурирующих организаций, ценообразование, производственные условия. При прогнозировании финансовой активности необходимо учитывать изменения в условиях привлечения и погашения кредитных ресурсов, процентных ставок по ним. Для организаций, ориентированных на большие объемы бюджетного финансирования, в частности ОАО КБХА, требуется тщательно изучать структуру и объем средств, заложенных в федеральном и региональном бюджетах. В ряде случаев этот фактор приходится рассматривать в качестве определяющего для всех видов деловой активности.

Будущая инвестиционно-инновационная активность компании в значительной степени будет зависеть от намерений руководства относительно модернизации производства, совершенствования технологических процессов, приобретения и строительства объектов основных средств. Кроме того сигналом наращивания инвестиционно-инновационной активности в будущем является разработка и освоение крупных инвестиционных проектов, сотрудничество компании с консалтинговыми фирмами и инвестиционными фондами.

Таким образом, проведение стратегического анализа деловой активности должно способствовать информационно-аналитическому обеспечению управления бизнес-процессами организации в условиях изменяющейся внутренней и внешней среды с целью нивелирования отрицательного влияния на деятельность компании и ее деловую активность в перспективе.

Учитывая обозначенные параметры, влияющие на поведение деловой активности коммер-

ческой организации, мы предлагаем использовать разработанную нами *матрицу стратегии деловой активности* (см. рис. 3). Матрица основывается на широкоизвестных и популярных во всем мире разработках западных экономистов. Речь идет о моделях BCG (сравнение темпов роста и доли рынка), GE / McKinsey (сравнение привлекательности рынка и конкурентоспособности), Shell / DPM (сравнение отраслевой привлекательности и конкурентоспособности), Hofer / Schendel (анализ эволюции рынка), ADL / LC (анализ жизненного цикла отрасли). Однако мы адаптировали известные подходы к целям стратегического анализа деловой активности.

Разработанная нами матрица состоит из четырех квадратов, каждому из которых соответствует определенный уровень текущей, финансовой и инвестиционной деловой активности.

Квадрат 1 «Деловая пассивность» характеризует организацию, у которой наблюдается низкий уровень всех видов деловой активности. Это

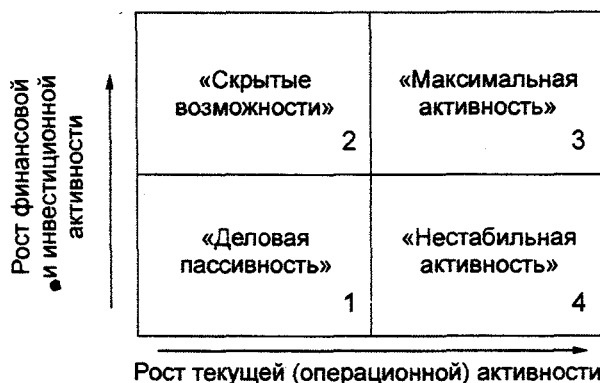


Рис. 3. Матрица стратегии деловой активности коммерческой организации

либо предприятие, которое только начало функционировать, либо находящееся на грани банкротства, поскольку длительная деловая пассивность приводит к падению финансовой устойчивости и последующей несостоятельности.

Квадрат 2 «Скрытые возможности». В этом случае организация проявляет высокую инвестиционную и финансовую активность, однако уровень операционной активности находится на низком уровне. То есть фирма наращивает свой производственный потенциал и имеет реальные возможности повышения общей деловой активности за счет мобилизации ее текущей составляющей.

Квадрат 3 «Максимальная активность» характеризуется высоким уровнем всех видов деловой активности. Организации, находящиеся в квадрате 3, являются лидерами данного сегмента бизнеса. Они способны стабильно и бесперебойно выполнять свои основные функции, а также удерживать положительную динамику в основных результативных показателях.

Квадрат 4 «Нестабильная активность» присущ компаниям, имеющим высокие показатели текущей активности при низком уровне финансовой и инвестиционной деловой активности. В этом случае фирма способна генерировать денежные средства и выполнять свои функции, однако в краткосрочной перспективе. Отсутствие внятной политики в отношении наращивания производственного потенциала, модернизации основного капитала, совершенствования технологии, а также финансовой стратегии (привлечение кредитов, займов, новых собственников и др.) могут привести к потере конкурентоспособности и утрате своих рыночных позиций. Именно поэтому данный квадрат характеризует нестабильную деловую активность анализируемого предприятия.

Процедурная сторона стратегического анализа деловой активности с использованием матрицы, по нашему мнению, состоит в следующем:

1. Идентификация современного положения компании.
2. Определение возможных перемещений по квадратам матрицы в будущем с учетом ожидаемых изменений внутренней и внешней бизнес-среды на основании решений собственников, руководства, вышестоящих органов, законодательных и нормативно-правовых актов, прогнозов ведущих экономистов, политологов, консалтинговых и аудиторских фирм и т. д.

В таблице изложены характер и условия перемещения организации по квадратам матрицы стратегии деловой активности.

Анализ деловой активности ОАО КБХА за последние три года (2003, 2004, 2005 гг.) позволяет говорить о снижении финансовой и инвестиционной деловой активности и некотором росте ее текущей составляющей. Это, в свою очередь, дает основания полагать, что анализируемая организация находится в квадрате 4 «Нестабильная активность». Таким образом, без наращивания прежде всего инвестиционной активности ОАО КБХА в будущем может утратить свои рыночные позиции и конкурентоспособность, что чревато перемещением в квадрат 1 «Деловая пассивность».

Кроме того разработанная нами матрица может быть использована для идентификации жизненного цикла анализируемой организации. Действительно, деловая активность очень существенно зависит от этапов жизненного цикла. Так, деловая пассивность характерна для компании, находящейся либо на стадии зарождения, либо на стадии, предшествующей ликвидации. Именно в эти периоды уровень деловой активности минимален.

Квадрат 2 «Скрытые возможности» может сигнализировать о стадии подъема и развития фирмы. В это время, как правило, происходит наращивание производственного потенциала, установление принципиальных деловых контактов, максимальное привлечение средств собственников, инвесторов и финансовых институтов. Однако массовый выпуск и высокоэффективная продажа конкурентоспособной продукции еще не налажены.

Максимальная активность (квадрат 3) наблюдается у организаций, находящихся на стадии зрелости. В это время все финансово-экономические системы компании функционируют с максимальной отдачей.

И, наконец, нестабильная активность присуща, как правило, предприятиям на стадии старения. Именно в это время необходимо активно прорабатывать вопросы дальнейшего функционирования организации. Возможны два варианта: либо сворачивание производства и переход в другие сферы бизнеса, либо коренная модернизация хозяйственного механизма. Наши исследования показывают, что ОАО КБХА находится на этой стадии жизненного цикла.

Характер и условия изменения деловой активности коммерческой организации под влиянием внешних и внутренних факторов

Современное состояние деловой активности	Возможное изменение деловой активности в будущем
1. Деловая пассивность (квадрат 1)	Наиболее вероятно перемещение в квадрат 2 «Скрытые возможности» при условии наращивания заемного и привлеченного финансирования. Это возможно в случае благоприятного изменения факторов финансовой и (или) инвестиционной активности (см. рис. 3). Перемещение в квадраты 3 и 4 маловероятно. При отсутствии благоприятных факторов возможна потеря финансовой устойчивости и последующее банкротство
2. Скрытые возможности (квадрат 2)	Компания находится на подъеме развития своего производственного потенциала, однако не имеет эффективных продаж, что характеризует низкий уровень операционной активности. Наиболее приемлем и достаточно вероятен переход в квадрат 3 «Максимальная активность» в случае разработки и реализации эффективной маркетинговой программы. Перемещение в квадрат 3 будет ускорено при наличии внешних благоприятных условий (невысокая конкуренция, низкие производственные риски и проч.). В противном случае (при отсутствии маркетинговых программ и благоприятных внешних условий) возможно возвращение в квадрат 1 «Деловая пассивность»
3. Максимальная активность (квадрат 3)	Достижение этого квадрата – главная цель любой коммерческой организации. Чтобы удержаться в нем, необходимо постоянно поддерживать высокие темпы текущей, финансовой и инвестиционной деловой активности. Следовательно, при наступлении определенных условий, возможно перемещение в любой из остальных трех квадратов. Наиболее вероятно перемещение в квадраты 2 и 4, соответственно, при наступлении неблагоприятных условий операционной (текущей) и финансово-инвестиционной деловой активности. Маловероятен, но возможен переход в квадрат 1 «Деловая пассивность»
4. Нестабильная активность (квадрат 4)	При длительном отсутствии взвешенной инвестиционной и финансовой политики организация, скорее всего, переместится в квадрат 1 «Деловая пассивность» с вытекающими последствиями. В то же время модернизация производства, переход на новые технологии в совокупности с благоприятным течением внешних факторов создадут все необходимые условия для перемещения в квадрат 3 «Максимальная активность»