Антипьев Максим Викторович – консультант ООО «Промышленно-консультационная компания «Инженерные классы»» (г. Владивосток).
E-mail: max_antipev@mail.ru

Определение стратегии предприятия на основе данных финансового анализа и оценки жизненного цикла организации

Статья обращена к экономистам, финансовым менеджерам, руководителям предприятий и другим специалистам. Статья раскрывает содержание подхода к определению стратегии предприятия посредством оценки жизненного цикла по данным финансового анализа. Представлены конкретные шаги реализации аналитических процедур – как по данным финансового анализа определить жизненный цикл и выработать общую стратегию предприятия.

Ключевые слова: финансовый анализ, финансовый менеджер, методика, жизненный цикл предприятия, цель, стратегия предприятия.

В ходе проведения финансового анализа финансовый менеджер делает аналитическое заключение, где указывает мероприятия, которые необходимо осуществить руководству для улучшения финансового состояния предприятия. Однако зачастую данные решения направлены на оперативное «латание дыр»: «… *сократить расходы на то, на это … увеличить продажи продукта А, продукта Б и т. д*.» – и сами по себе разрознены, не объединены общей стратегией компании. Несомненно, в краткосрочной перспективе указанные действия принесут пользу. И как это часто бывает, компании удается решить текущую задачу, например, как в дистрибьюторской компании по сокращению транспортно-экспедиторских расходов в результате перехода от централизованных поставок к прямым поставкам от поставщиков в филиалы. Но уже через год может оказаться так, что предпринятые попытки устранили только внешнее проявление проблемы (изменили финансовые показатели в лучшую сторону, в нашем примере это сокращение расходов и увеличение операционной прибыли дистрибьютора), но не причину, вызвавшую ухудшение финансового состояния, потерю конкурентных преимуществ в результате появления новых конкурентов на рынке. Получается, что, бросив все силы на решение текущих проблем в погоне за высокими показателями прибыли, руководство потеряло из виду наиболее важную стратегическую задачу – удержание конкурентного положения на рынке.

Таким образом, необходимо, чтобы рекомендуемые решения финансового менеджера были объединены со стратегией компании, которая должна рассматриваться и утверждаться на собрании с вышестоящим

руководством фирмы. Это позволит комплексно подойти к решению вопроса, а не судорожно «латать дыры», действуя постфактум.

Исходя из этого, автором предлагается проведение несложных аналитических процедур по данным финансового анализа, которые:

1) позволяют определить жизненный цикл предприятия;

2) выработать общую стратегию предприятия, которая далее может быть дополнена принципиальными решениями смежных специалистов: коммерсантов, логистов, производственников и т. д.

Оценка жизненного цикла предприятия. Коммерческое предприятие проходит через фазы своего вновь и вновь возникающего цикла, реализуя продукцию на рынке в большем или меньшем количестве, которая служит для удовлетворения возникающих и исчезающих потребностей и возможностей покупателей под воздействием факторов среды. Рисунок 1 дает представление о жизненных циклах предприятия.

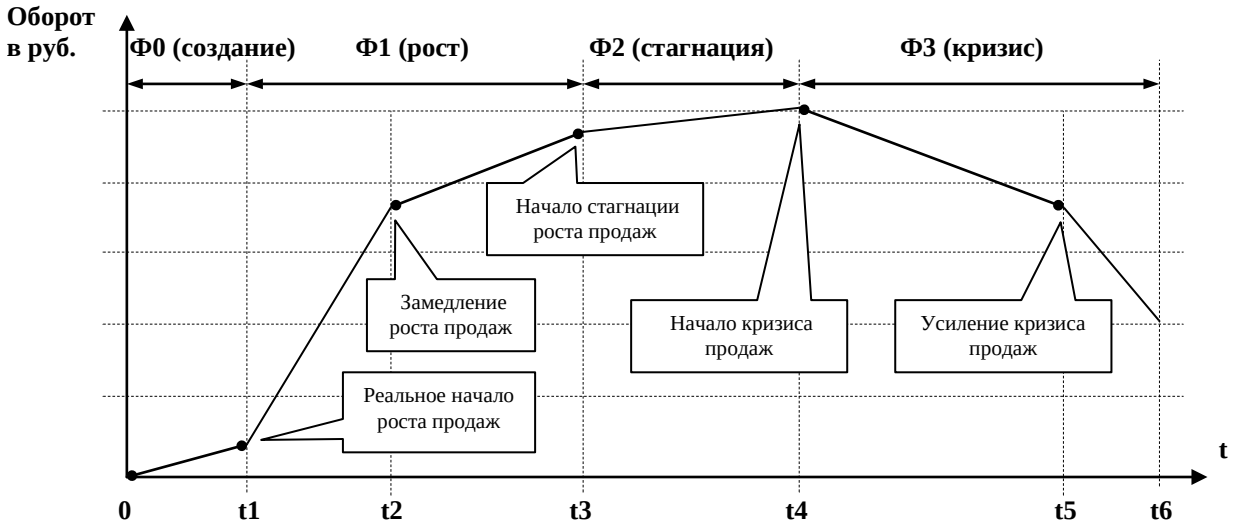


Рис. 1. Фазы и периоды жизненного цикла предприятия.

Ф0 – Интервал (0 ÷ t1) – начало производства товара (или группы товаров); Ф1 – Интервал (t1 ÷ t3) – рост производства и продаж; Ф2 – Интервал (t3 ÷ t4) – стагнация производства и продаж; Ф3 – Интервал (t4 ÷ t6) – кризис продаж

Для оценки фаз жизненного цикла следует использовать систему индикаторов на основе ретроспективной информации по периодам анализа – **X**t [4] (см. таблицу 1).

Таблица 1

Система индикаторов

Обозначение	Характеристика
X1	Прибыль до вычета налогов и процентов по займам и кредитам. Выбор данного показателя, а не чистой прибыли, обусловлен необходимостью обеспечить единую размерность между суммой средств прибыли с суммой дебиторской задолженности и остатков оборотных средств на счетах и в кассе предприятия
X2	Краткосрочная дебиторская задолженность и денежные средства на счетах предприятия. Дебиторская задолженность показывает возможные дополнительные источники

	формирования чистого дохода. Денежные средства на счетах после разнесения их по статьям баланса также используются для формирования чистого дохода
Am	Суммы амортизации на основные средства. Суммы амортизации входят в состав чистого дохода без изменений, однако, их учитывают в индикаторах для учета прироста (или спада) суммы всех возможных средств, формирующих впоследствии чистый доход
X3	Производительность труда среднесписочного работника, выражаемая как частное от деления выручки (или поступлений) предприятия на среднесписочную численность персонала. Данный параметр является мультипликатором денежных средств, направляемых на формирование чистого дохода, и в нем заложена информация о тенденции увеличения (или снижения) переменных и постоянных затрат предприятия

При наличии данных индикаторов есть возможность отследить три фазы жизненного цикла предприятия:

1. Рост, когда текущее значение индикатора на t+1-м периоде больше его среднего значения за предыдущий, t-й период:

$(Xt+1 - Xt) > 0$, где: $Xt = X3t / X3t-1 * (X1t + X2t + Amt)$.

2. Стагнация, когда текущее значение индикатора практически не отличается от его значения за предыдущие отчетные периоды.

$(Xt+1 - Xt) \approx 0$.

3. Кризис, когда текущее значение индикатора меньше его значения за предыдущие отчетные периоды:

$(Xt+1-Xt) < 0$.

Данные для расчета индикаторов необходимо брать из ретроспективных данных бухгалтерской и (или) управленческой отчетности (см. таблицу 2).

В предложенной методике требуется доработать один момент: на практике знак ≈ 0 (приближение к нулю) свидетельствует, что получить совершенно одинаковые значения за периоды индикатора Xt невозможно.

Таблица 2

Исходные данные по предприятию XXX[1]

Показатель	**Обозначение**	**t -1 й период**	**t - й период**	**t +1 й период**	**t +2 й период**	**t +3 й период**	**t +4 й период**	**t +5 й период**
Номер года	**-**	**2003**	**2004**	**2005**	**2006**	**2007**	**2008**	**2009**
Прибыль до вычета налогов и процентов по займам и кредитам	X1		197	450	799	1564	3652	2308
Краткосрочная дебиторская задолженность и денежные средства на счетах предприятия	X2		1313	2189	1680	4705	5500	8742
Суммы амортизации на основные средства	Am		0	0	0	0	0	0
Производитель-	X3	251	253	790	1 020	1 672	2 563	2 562

[1] * единицы измерений показателей X1, X2, Am, X3 должны быть одинаковыми

* в закрашенные ячейки значения X1, X2, Am не вносятся не обязательны (не участвуют в расчетах)

ность труда среднесписочного работника, выражаемая как частное от деления выручки (или поступлений) предприятия на среднесписочную численность персонала								
выручка	-	4 017	4 049	12 644	16 323	26 749	41 012	40 989
среднесписочная численность персонала	-	16	16	16	16	16	16	16

По данным бухгалтерской отчетности предприятия XXX: баланс и отчет о прибылях и убытках, а также информации бухгалтера предприятия XXX о среднесписочной численности персонала

Исходя из этого, при статичных расчетах мы всегда получаем результат либо «РОСТ», либо «КРИЗИС» (даже при незначительных ростах или снижениях индикатора Xt). Такой рост или снижение могут быть очень маленькими или незначительными и прямым образом указывать на СТАГНАЦИЮ.

Таблица 3

Определение фазы жизненного цикла

Параметр и Условие	Фаза цикла		t - й	t +1 й	t +2 й	t +3 й	t +4 й	t +5 й
Номер года	-		2004	2005	2006	2007	2008	2009
Индикатор:Xt = X3t / X3t-1 * (X1t + X2t + Amt).	-		1 522	8 241	3 200	10 273	14 032	11 044
Индикатор: (Xt+1 - Xt)	-	-	1 522	6 719	-5 041	7 073	3 759	-2 988
Приближение к нулю в пределах _% от Xt	-	8,%	0	122	659	256	822	1 123
1. Рост, когда текущее значение индикатора на t +1-м периоде больше его среднего значения за предыдущий, t-й период: (Xt+1 - Xt) > 0	РОСТ	-	Да	Да	Нет	Да	Да	Нет
2. Стагнация, когда текущее значение индикатора практически не отличается от его значения за предыдущие отчетные периоды (Xt+1 - Xt) ≈ 0	СТАГНАЦИЯ	-	Нет	Нет	Нет	Нет	Нет	Нет
3. Кризис, когда текущее значение индикатора	КРИЗИС	-	Нет	Нет	Да	Нет	Нет	Да

меньше его значения за предыдущие отчетные периоды: (Xt+1 - Xt) < 0								
ЖЦП предприятия по исходным данным	**-**	-	**РОСТ**	**РОСТ**	**КРИ-ЗИС**	**РОСТ**	**РОСТ**	**КРИ-ЗИС**

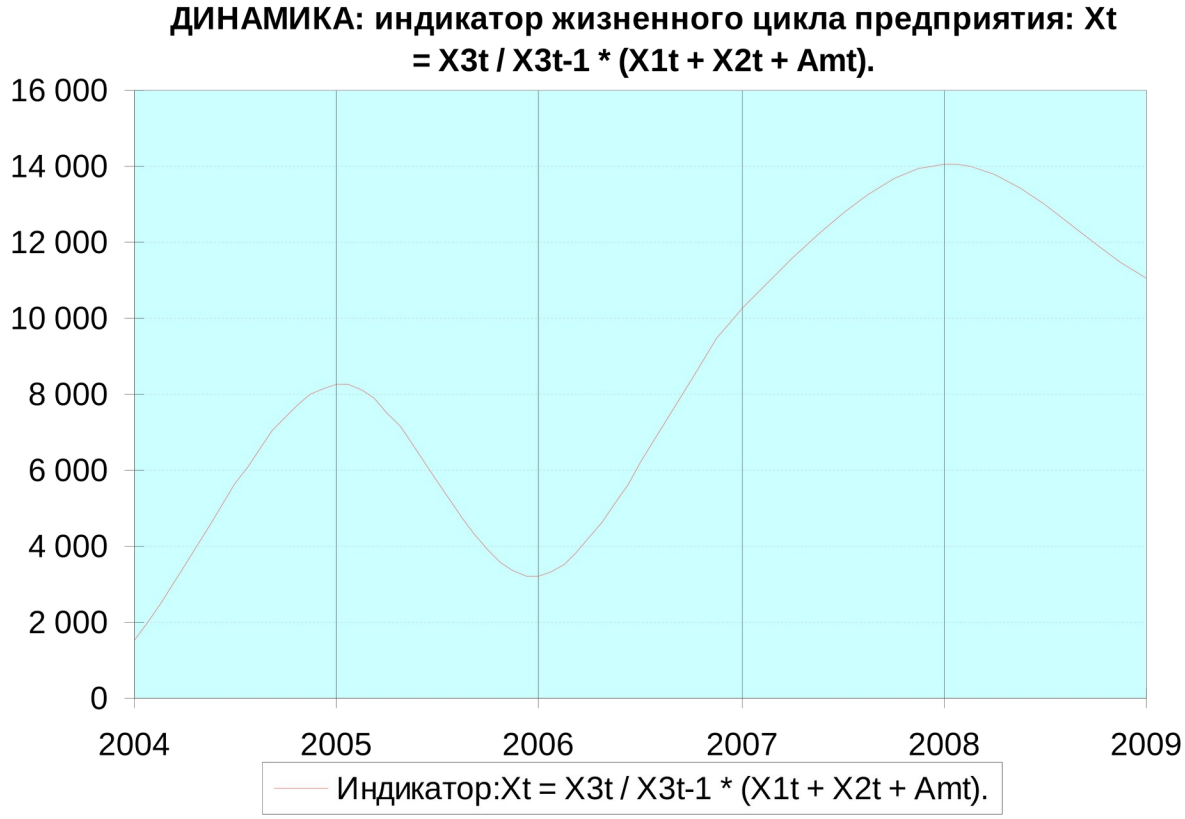


Рис. 2. Динамика индикатора жизненного цикла предприятия

Поэтому в таблице «Определение фазы жизненного цикла» (см. таблицу 3) введено понятие «Приближение к нулю в пределах _% от Xt». Оно означает, что, если индикатор (Xt+1 - Xt) находится в пределах x%* Xt > (Xt+1 - Xt) > x%* Xt, то это значит ≈ 0 (приближено к нулю). Параметр x% устанавливается самостоятельно и означает процент допустимого отклонения от первоначального параметра Xt. В данном случае под параметром x% рекомендуется использовать показатель инфляции за период. Далее необходимо определиться со стратегией и целями. В таблице 3 представлен, собственно, расчет и оценка индикатора по таблице исходных данных по рассматриваемому предприятию XXX, а графически его интерпретация представлена на рисунке 2.

Методика постановки целей представляет собой таблицу, в которой даны характеристики крайних стратегий в зависимости от стадии жизненного цикла предприятия и возможные целевые установки (см. таблицу 4).

Таблица 4

Модель целей

Стадия ЖЦП	Стратегия	Характеристика	Финансовые цели
РОСТ	Стратегия роста	Продукты и услуги на данном этапе обладают существенным потенциалом роста. Для того чтобы капитализировать этот потенциал, необходимо привлечь значительные ресурсы с целью развития и продвижения новых продуктов и услуг; построить и расширить производственные мощности; инвестировать в системы, инфраструктуру и распределительную сеть; создать и развивать клиентскую базу	На этом этапе развития денежный поток может иметь отрицательное значение, а рентабельность инвестиций быть низкой (средства либо идут на инвестирование в нематериальные активы, либо капитализируются для внутренних целей). Инвестиции в будущее развитие могут превышать доходы, которые бизнес получает от пока ограниченной базы существующих продуктов, услуг и клиентов. Общая финансовая цель на этой стадии развития бизнеса состоит в процентном росте дохода и объемов продаж в целевых сегментах
СТАГНАЦИЯ	Стратегия удержания позиций	Высокие темпы роста рынка сменились умеренными, а компания сумела занять на нем определенную нишу. В этом случае повысить рентабельность своего бизнеса компания может как за счет улучшения работы с клиентами, так и за счет оптимизации бизнес-процессов. Инвестиционные проекты, в отличие от долгосрочных вложений на первой стадии развития бизнеса, по большей части направлены на ликвидацию «узких мест», расширение мощностей и постоянное совершенствование бизнеса	Большинство компаний на данном этапе развития ставят перед собой финансовые цели, связанные с прибыльностью бизнеса, такие как достижение рентабельности компании, продуктов и каналов продвижения
КРИЗИС	Стратегия «сбора урожая»	При наступлении стадии стагнации или падения рынка компания, прежде всего, заинтересована либо в продаже своего бизнеса, либо в получении максимальной отдачи от него. Последний вариант и называется "стратегией сбора урожая". В этом случае для поддержания приемлемых показателей рентабельности руководство компании должно снизить издержки настолько, насколько возможно	Ключевыми показателями являются удельные, прямые и общие издержки, а также период окупаемости новых капиталовложений, который должен быть наикратчайшим

По результатам определения стадии жизненного цикла и выбора стратегии предприятия делаются выводы, которые совместно с заключением по финансовому анализу комплексно позволяют сформировать цель компании, ее стратегию и мероприятия, которые могут быть дополнены принципиальными решениями смежных специалистов и менеджеров.

Результаты оценки жизненного цикла предприятия

За анализируемый период предприятие XXX (как и любое другое) развивается циклически. Однако в силу того, что оно относится к малому предприятию со среднесписочной численностью в 16 человек и очень сильно реагирует на изменения внешней рыночной среды, циклы эти достаточно короткие: рост сменяется кризисом, а такая фаза, как стагнация практически незаметна и является переходным этапом (на рисунке это Пики графика). На дату анализа (конец 2009 г.) предприятие XXX находится в стадии «Кризиса». Следует отметить, что эта стадия не относится к крайней стадии кризиса, когда следует ликвидация предприятия по нескольким причинам: (1) Индикатор Xt в 2009 году не достиг уровня Xt 2004 года – минимального уровня, что может говорить о запасе прочности предприятия и о том, что это очередная фаза кризиса в развитии организации, между прочим, совпавшая с мировым финансово-экономическим кризисом 2008 – 2009 гг. Цикличность развития организации - 3 года на основе сравнения фаз Кризиса; (2) Параметр чистой прибыли в балансе предприятия намного больше 0.

Учитывая стадию жизненного цикла предприятия, необходимо обозначить его целевые ориентиры и стратегию:

1) на данном этапе должна превалировать Стратегия «сбора урожая» для перехода в Фазу «Роста»;

2) для поддержания приемлемых показателей рентабельности необходимо снизить издержки настолько, насколько возможно;

3) ключевыми показателями (факторами влияния и оценки) являются удельные, прямые и общие издержки, а также период окупаемости новых капиталовложений, который должен быть наикратчайшим (см. таблицу 4).

Данные стратегические выводы должны быть дополнены выводами и рекомендациями финансового менеджера по результатам финансового анализа. Далее аналитическая записка должна быть передана высшему руководству компании на рассмотрение и утверждение стратегических инициатив.

Литература и источники:

1. Самохвалов, В. Как определить ключевые финансовые факторы стоимости? / В. Самохвалов // Управление компанией. – № 5. – 2004 г. – . – Режим доступа: http://www.iteam.ru

2. Анализ финансового состояния компании : брошюра, вошедшая в комплект поставки компьютерной программы фирмы "Альт-Финансы". – . – Режим доступа: http://www.alt-finance.ru

3. Программный продукт «Финансовый анализ: ПРОФ+Оценка бизнеса» компании ООО «Константа». Регистрационный номер: № 7 – 782. – . –Режим доступа: http://www.finanalis.ru

4. Карев, В. П. Применение имитационного моделирования для расчета дисконтированных денежных потоков при оценке бизнеса / В. П. Карев, Д. В. Карев // Вопросы оценки. – 2004. – № 3.