

7. Fisheries economics: a short course of lectures for students (training directions) 35.03.08 "Aquatic bioresources and aquaculture" / comp.: V. V. Toropova . – Saratov: Saratov State Agrarian University, 2016. – 132 p. (In Russ.).

Статья поступила в редакцию 10.05.2023; одобрена после рецензирования 11.05.2023; принята к публикации 14.05.2023.

The article was submitted 10.05.2023; approved after reviewing 11.05.2023; accepted for publication 14.05.2023.

Балтийский экономический журнал. 2023. № 2(42). С. 10-19.

Baltic Economic Journal. 2023. Vol. 2(42). P. 10-19.

РЕГИОНАЛЬНАЯ И ОТРАСЛЕВАЯ ЭКОНОМИКА

Научная статья

УДК 65.012

doi:10.46845/2073-3364-2023-0-2-10-19

Разработка методического подхода к оценке стратегических аспектов бизнес-анализа организации на примере ООО "НПО Спецкран"

Марина Григорьевна Побегайло¹

Дарья Дмитриевна Марусева²

^{1,2} ИНОТЭКУ ФГБОУ ВО "КГТУ", Калининград, Россия

marina.pobegajlo@klgtu.ru

Аннотация. Статья посвящена исследованию методического инструментария, применяемого при проведении стратегического анализа деятельности производственного предприятия, выявляются проблемы и пути повышения качества аналитической работы. Описаны предлагаемые авторами в рамках разработанного алгоритма пять этапов стратегического анализа деятельности производственного предприятия ООО "НПО Спецкран", приведены практические результаты реализации каждого из них. Каждый этап позволяет выявить тенденции и проблемы функционирования предприятия. Этапы включают различные стратегические методы, которые позволяют учесть интересы и потребности стейкхолдеров. Разрабатываются мероприятия, включающие два сценария. Первый сценарий предполагает увеличение выручки на 30 % с изменением структуры баланса. Второй сценарий предполагает увеличение выручки на 10 % с сохранением структуры баланса. Проводится прогностическая оценка экономической эффективности двух сценариев с помощью технических возможностей программного продукта "Альт-Инвест".

Ключевые слова: бизнес-анализ, этапы стратегического анализа, алгоритм проведения стратегического анализа, стейкхолдеры или заинтересованные лица, эффективность, выручка, инвестиции

Для цитирования: Побегайло М. Г., Марусева Д. Д. Разработка методического подхода к оценке стратегических аспектов бизнес-анализа организации на примере ООО "НПО Спецкран" // Балтийский экономический журнал. 2023. № 2(42). С. 10–19. [http:// dx.doi.org/10.46845/2073-3364-2023-0-2-10-19](http://dx.doi.org/10.46845/2073-3364-2023-0-2-10-19)

Development of a methodological approach to assessing the strategic aspects of an organization's business-analysis using on the example of "NPO Spetskran"**Marina G. Pobegailo**¹**Daria D. Maruseva**²^{1,2} Kaliningrad State Technical University, Kaliningrad, Russia

marina.pobegajlo@klgtu.ru

Abstract. The article is devoted to the study of methodological tools used in conducting a strategic analysis of the activities of a manufacturing enterprise, identifies problems and ways to improve the quality of analytical work. This article describes the five stages proposed by the authors within the framework of the developed algorithm for the strategic analysis of the activities of the production enterprise of NPO Spetskran LLC, the practical results of the implementation of each of them are given. Each stage allows you to identify trends and problems of the functioning of the enterprise. The stages include various strategic methods that allow taking into account the interests and needs of stakeholders. Activities involving two scenarios are being developed. The first scenario assumes a 30% increase in revenue with a change in the balance sheet structure. The second scenario assumes a 10% increase in revenue while maintaining the balance sheet structure. A prognostic assessment of the economic efficiency of two scenarios is carried out using the technical capabilities of the "Alt-Invest" software product.

Keywords: business analysis, stages of strategic analysis, algorithm of strategic analysis, stakeholders or stakeholders, efficiency, revenue, investments

For citation: Pobegailo M. G., Maruseva D. D. Development of a methodological approach to assessing the strategic aspects of an organization's business-analysis using on the example of "NPO Spetskran" // Baltic Economic Journal. 2023;2(42):10–19. (In Russ.). [http:// dx.doi.org/10.46845/2073-3364-2023-0-2-10-19](http://dx.doi.org/10.46845/2073-3364-2023-0-2-10-19)

В настоящее время существует множество стратегических методов и инструментов в бизнес-анализе, помогающих выстраивать видение перспектив развития предприятия. Универсальных, пригодных для всех предприятий стратегических методов не существует. При выборе метода нужно учитывать и отталкиваться от специфики бизнеса [6].

Ранее нами был произведен стратегический анализ деятельности производственного предприятия ООО "НПО Спецкран", расположенного в г. Светлый Калининградской области. Стратегический анализ производился по разработанному алгоритму, представляющему процесс, состоящий из отдельных взаимосвязанных этапов. При этом применяемый алгоритм был выстроен с учетом основных принципов процессного подхода. Ключевыми особенностями реализации отдельных этапов явилось то, что результаты одного этапа могут использоваться в качестве входной информации для другого. На рисунке 1 схематично представлен алгоритм проведения стратегического анализа предприятия [3].



Рисунок 1 – Алгоритм проведения стратегического анализа предприятия
 Figure 1 – The algorithm of the strategic analysis of the enterprise

Далее опишем более подробно каждый этап стратегического анализа предприятия, проанализируем полученные результаты. Это даст нам возможность, помимо анализа эффективности функционирования предприятия, также получить информацию и об оказывающих наибольшее влияние факторах, "которые могут содержать в себе и обуславливать наличие рисков, опасностей и угроз..." [7].

Первый этап включал анализ основных экономических показателей за 2019-2021 гг. В качестве входной информации была использована финансовая отчетность предприятия, представленная на официальном сайте. В данном этапе анализировались ключевые группы показателей, представленные на рисунке 2 [4].



Рисунок 2 – Ключевые группы показателей
 Figure 2 – Keygroups of indicators

В итоге по результатам проведенного анализа первого этапа были выявлены следующие тенденции. Абсолютные показатели имеют тенденцию к росту. За анализируемые периоды предприятие получало чистую прибыль, а значит, отмечается положительная тенденция по основному виду деятельности.

Показатели рентабельности имеют тенденцию к снижению, однако коэффициенты рентабельности превышают среднеотраслевые значения.

Показатели финансовой устойчивости и ликвидности имеют тенденцию к снижению. Активы предприятия сформированы на 30 % за счет собственных средств и 70 % – заемных. ООО "НПО Спецкран" зависит от различных

кредиторов, что подтверждает высокое значение коэффициента финансовой зависимости. Значения коэффициентов абсолютной и срочной ликвидности находятся в нормативных пределах, но коэффициент текущей ликвидности находится на нижней границе предела норматива. Показатели оборачиваемости находятся в пределах среднеотраслевых значений.

Показатели трудовых ресурсов имеют тенденцию к росту. ООО "НПО Спецкран" считается малым предприятием, так как численность персонала меньше 100 человек. На предприятии применяют грамотное расходование средств на оплату труда, так как среднегодовая заработная плата на одного работника растет медленнее, чем производительность труда.

Исходя из специфики бизнеса, финансовое состояние предприятия существенно лучше финансового состояния малых предприятий, осуществляющих схожий вид деятельности: производство подъемно-транспортного оборудования.

Вторым этапом проводился PEST-анализ, позволяющий проанализировать воздействие дальней окружающей среды на деятельность предприятия. Политические и экономические факторы в большей степени оказали отрицательное воздействие из-за особенностей местонахождения предприятия. Социально-культурные факторы также оказали отрицательное влияние. На предприятии наблюдается ситуация текучести кадров, нехватка квалифицированных сотрудников.

Технологические факторы, наоборот, оказали положительное влияние. Например, прогресс в области автоматизации в период пандемии COVID-19, а именно, возможность работать удаленно, позволил предприятию продолжать бесперебойно функционировать.

Третьим этапом проводился внутренний анализ с использованием SWOT-анализа. Входной информацией для выявления возможностей и угроз использовались результаты второго этапа.

Одной из сильных сторон предприятия считается индивидуальный подход к заказчикам на всем производственном цикле, соответствующий нормам и правилам в области промышленной безопасности.

Из слабых сторон можно выделить сложные условия труда. Данный фактор вызывает текучесть кадров. Предприятие старается разрабатывать мероприятия по устранению негативного влияния слабой стороны. Одно из таких мероприятий – предоставление бесплатного автобуса сотрудникам из Калининграда и компенсация за вредные условия труда.

Как позитивный фактор отметим то, что у предприятия ООО "НПО Спецкран" имеется возможность участвовать в международных выставках и тендерах при наличии сильных сторон, что позволяет заключать новые контракты.

Предприятие может воспользоваться государственными программами поддержки малого бизнеса и минимизировать одну из слабых сторон, а именно зависимость от внешних источников финансирования.

Четвертым этапом проводился анализ воздействия ближней окружающей среды на деятельность предприятия методом пяти сил Портера, результаты которого представлены на рисунке 3.



Рисунок 3 – Сила влияния пяти факторов модели М. Портера на ООО "НПО Спецкран"
 Figure 3 – The strength of the influence of the five factors of M. Porter's model on NPO Spetskran LLC

Наибольшее воздействие на деятельность предприятия оказывает угроза появления новых "игроков", так как в Калининградской области отрасль "Производство подъемно-транспортного оборудования" представлена небольшим количеством предприятий.

Наименьшее воздействие оказывает угроза появления товаров-заменителей, так как на рынке не существует альтернатив.

На заключительном этапе стратегического анализа проводился конкурентный анализ, позволяющий проанализировать ближнюю или специфическую окружающую среду. Рынок "производство подъемно-транспортного оборудования" представлен малыми предприятиями. Доля рынка предприятия составляет всего 1,41 % от общего объема рынка. ООО "НПО Спецкран" в России занимает 184 место из 3 492 предприятий в отрасли по выручке, а в Калининградской области – 3 место из 18.

Бизнес-анализ предприятия позволяет учесть интересы стейкхолдеров или всех заинтересованных лиц. Ниже в таблице 1 представлены основные стейкхолдеры анализируемого предприятия, определены их интересы, а также предложен инструментарий для проведения бизнес-анализа [1].

Таблица 1 – Интересы стейкхолдеров и инструменты бизнес-анализа
 Table 1 – Stakeholders' interests and toolsof business analysis

Стейкхолдеры	Интересы	Инструментарий
1	2	3
Собственник бизнеса	<ul style="list-style-type: none"> • Рост чистой прибыли • Рост рыночной стоимости предприятия 	Метод PEST-анализ Показатели для проведения технико-экономического анализа
Персонал	Своевременная выплата и повышение заработной платы Улучшение и удовлетворенность условиями труда	<ul style="list-style-type: none"> • Показатели, применяемые для анализа трудовых ресурсов • SWOT-анализ

1	2	3
Заказчики	Своевременная поставка заказа соответствующего качества по оптимальным для них ценам	<ul style="list-style-type: none"> • Метод "пять сил Портера" • Конкурентный анализ
Поставщики	Своевременная оплата комплектующих по как можно высокой цене Создание взаимовыгодных и долгих отношений с предприятием	
Банки	Привлечение больших сумм кредитов на выгодных условиях для банка при сохранении способности своевременно погашать задолженность	Показатели для проведения анализа финансовых аспектов деятельности Методы прогнозирования вероятности банкротства [2]

Составлено авторами.

Далее представим основные результаты проведенного анализа реализации интересов стейкхолдеров предприятия. Чистая прибыль имеет тенденцию к росту. Рентабельность собственного капитала сократилась. Если в 2019-2020 годах собственник на 1 рубль собственных средств получал 1,99 руб. и 1,40 руб. соответственно чистой прибыли, то в 2021 году ситуация изменилась. На 1 рубль вложенных средств собственник получал 60 коп. чистой прибыли. В 2021 году сокращение рыночной стоимости предприятия составляет 41 % (с 40 580,67 тыс. руб. до 23 780,15 тыс. руб.). Коэффициент текучести кадров – 17 %.

Свои производственные мощности предприятие с каждым годом наращивает. В 2023 году ООО "НПО Спецкран" планирует увеличить производственные мощности за счет расширения ассортимента выпускаемой продукции. Возникает проблема определения прогнозного уровня эффективности функционирования предприятия в результате реализации данного мероприятия. Важно не только определить возможности и перспективы роста основных показателей, но и получить количественно выраженные их значения, в частности, понять, на сколько процентов эффективно увеличить выручку за счет объема. В данной ситуации предложено рассмотреть результаты прогностической оценки реализации двух сценариев развития предприятия.

Первый сценарий предусматривает увеличение производственной мощности на 30 % с изменением структуры баланса, в частности, управления дебиторской задолженностью. Предполагается, что заказчики рассчитываются с предприятием 30 % предоплатой и 70 % по факту.

Второй сценарий предусматривает увеличение производственной мощности на 10 %, но с сохранением структуры баланса.

В двух сценариях увеличивается потребность в оборотном капитале. При этом внутренних источников финансирования не хватает для покрытия потребностей в оборотном капитале. На предприятии образуется отрицательное сальдо трех потоков. В данной ситуации целесообразно прибегнуть к внешним источникам финансирования, т. е. воспользоваться кредитованием на льготных условиях. Это возможно, поскольку ООО "НПО Спецкран" считается резидентом особой экономической зоны Калининградской области.

Для оценки эффективности сценарии сравниваются с использованием технических возможностей программного продукта "Альт-Инвест".

Нами были выбраны основные показатели, позволяющие оценить эффективность сценариев и провести их сравнительный анализ. В таблице 2 представлены значения показателей.

Таблица 2 – Сравнительный анализ двух сценариев

Table 2 – Comparative analysis of two scenarios

Показатель	Первый сценарий	Второй сценарий
Ставка дисконтирования, %	15	
Внутренняя норма рентабельности (IRR), %	23,6	14,8
Чистая приведенная стоимость (NPV), тыс. руб.	184 368	- 3 773
Выручка, тыс. руб.	7 900 691	6 708 710
Чистая прибыль, тыс. руб.	936 513	555 637
Поступление денег от кредита, тыс. руб.	382 036	347 113
Срок кредитования, лет	5,5	8

Составлено авторами.

Внутренняя норма рентабельности (IRR) в первом сценарии выше, чем во втором. При этом в первом сценарии она выше ставки дисконтирования. Во втором сценарии наблюдается обратная ситуация, когда $IRR < r$. Следовательно, первый сценарий эффективнее, чем второй.

Чистая приведенная стоимость (NVP) во втором сценарии ниже нуля, что свидетельствует о ее неэффективности.

В двух сценариях за прогнозируемые периоды предприятие получает чистую прибыль, причем в первом сценарии она на 40 % выше, чем во втором.

Два сценария требуют денежных средств, обращаемся к финансовому инструменту. В обоих случаях предоставляются практически одинаковые суммы кредита, разница незначительная, в 34 923 тыс. руб. Однако срок кредитования в первом сценарии меньше на 2,5 года, чем во втором, так как денежные поступления в первом сценарии больше.

Платежеспособность оценивается с помощью коэффициента долговой нагрузки предприятия "TD/EBITDA". В таблице 3 представлен сравнительный анализ двух сценариев по коэффициенту долговой нагрузки.

Таблица 3 – Сравнительный анализ двух сценариев по коэффициенту долговой нагрузки предприятия

Table 3 – Comparative analysis of two scenarios by the company's debt load ratio

Коэффициент долговой нагрузки, раз	4 кв. 2022	1 кв. 2023	2 кв. 2023	3 кв. 2023	4 кв. 2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Первый сценарий	0,65	1,85	3,26	3,14	3,02	2,71	2,18	1,61	0,98	0,44	0,39
Второй сценарий	4,99	4,56	4,56	4,46	4,36	4,09	3,64	3,14	2,60	2,01	1,37

На основании таблицы 3 можно сделать следующий вывод. В первом сценарии наибольшее значение коэффициента равно 3,26; наименьшее – 0,39. Значение данного коэффициента не превышает 4. Следовательно, предприятие не имеет чрезмерной задолженности и в состоянии обслуживать свои долговые

обязательства. Во втором сценарии значение коэффициента превышает 4, но имеет тенденцию к сокращению, что оценивается с положительной стороны.

Следующий параметр, по которому целесообразно провести сравнительный анализ двух сценариев, – рентабельность продаж, результаты представлены в таблице 4.

Таблица 4 – Сравнительный анализ двух сценариев по коэффициенту рентабельности продаж

Table 4 – Comparative analysis of two scenarios by the coefficient of return on sales

Рентабельность продаж, %	4 кв. 2022	1 кв. 2023	2 кв. 2023	3 кв. 2023	4 кв. 2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Первый сценарий	9,58	8,79	8,95	9,10	9,26	9,67	10,38	11,15	11,99	12,63	12,97
Второй сценарий	5,14	5,54	5,64	5,75	5,86	6,14	6,61	7,13	7,69	8,31	9,34

На основании показателя, представленного в таблице 4, сделаем вывод. Рентабельность продаж по чистой прибыли в первом сценарии выше, чем во втором. В обоих сценариях показатель имеет тенденцию к росту. В первом сценарии первого квартала 2023 года рентабельность продаж составила 8,8 % и выросла по окончании проекта до 13,9 %. Во втором сценарии – 5,5 % и выросла по окончании проекта до 11,2 %.

Обобщив полученные результаты, можно сделать вывод. Прогностическая оценка экономической эффективности мероприятий показала, что по всем параметрам лучше первый сценарий. Таким образом, увеличение выручки на 30 % с изменением структуры баланса, особенно управления дебиторской задолженностью, эффективнее для деятельности предприятия.

Бизнес-анализ выступает посредником между заинтересованными сторонами [5]. Его целенаправленность состоит в информационном обеспечении эффективного корпоративного управления, что трактуется как система взаимодействия между акционерами и менеджментом предприятия, кроме того, и с другими заинтересованными сторонами с целью выполнения интересов собственников и законных прав остальных стейкхолдеров.

Однако наблюдается ситуация, когда заинтересованная сторона имеет собственные потребности и интересы, которые часто не совпадают с потребностями и интересами других стейкхолдеров.

Методический подход, разработанный на основе обобщения существующих в теории и практике стратегических методов, основные результаты применения которого представлены в данной статье, позволяет произвести поэтапный всесторонний макро- и микроанализ предприятия. Регулярный мониторинг, диагностика и оценка разнообразных и значимых факторов для деятельности предприятия обеспечивает своевременное получение информации, которая может служить в качестве симптома кризисной ситуации либо выступать в качестве предупреждения о необходимости корректировки существующей или разработки новой стратегии развития с целью достижения стратегического успеха предприятия, повышения уровня его конкурентоспособности.

Совокупность стратегических инструментов и поэтапное их применение позволяет выявить тенденции и проблемы функционирования предприятия. На основании анализа выявленных проблем процесс управления предприятием становится более эффективным, т. к. формируется необходимая информационно-аналитическая база, создающая возможность разрабатывать мероприятия для достижения поставленных целей.

Обобщив полученные результаты, можно подчеркнуть, что анализируемому предприятию следует рекомендовать проводить более детальный учет интересов основных групп стейкхолдеров. При этом реализуемые стратегические действия должны быть направлены на то, чтобы заинтересованные стороны наилучшим образом выполняли свои функции и удовлетворяли потребности при сохранении и сбалансированности интересов между ними. Тем самым мы также можем говорить и о повышении конкурентоспособности как самого предприятия, так и других заинтересованных лиц. Предложенный алгоритм действий можно рассматривать и как элемент стратегического аудита. Авторы статьи [8] также говорят о множественности интересов, необходимых к учету, в частности, о том, что существует "триединое состояние общественного социально-экономического развития: конкурентоспособность предприятий; конкурентоспособность человека; конкурентоспособность государства... Главенствующим обстоятельством стратегического развития является согласование интересов всех участников общественного развития".

Таким образом, можно предположить, что учет и обеспечение сбалансированности при удовлетворении интересов различных групп стейкхолдеров производственного предприятия не только будет способствовать повышению эффективности управленческой деятельности, но и приведет к наиболее оптимальному пути экономического развития предприятия. Основные этапы стратегического анализа предприятия в рамках предложенного алгоритма, рассмотренные в данной статье, можно считать типовыми, их применение будет полезным для предприятий схожих отраслей и сфер деятельности.

Список источников

1. Багословская Ю. Н. Анализ взаимоотношений бизнес-единицы со стейкхолдерами // Международный научный журнал "Символ науки". 2022. № 4-2. С. 34-37.

2. Карлов А. М., Марусева Д. Д. Сравнительный анализ методов оценки вероятности банкротства организаций // Балтийский экономический журнал. 2022. № 3(39). С. 4-13.

3. Марусева Д. Д. Анализ стратегического развития экономических процессов производственного предприятия на примере ООО "НПО Спецкран" // Современные проблемы отраслевой экономики и управления: матер. XV нац. научно-практ. конф. обучающихся в магистратуре и аспирантур. – Калининград: ФГБОУ ВО "КГТУ", 2023. - С. 152-161.

4. Микроэкономические основы деятельности фирмы в индустриальном секторе: учеб. / В. В. Ефремова, А. М. Королева, М. М. Мухаббат, Т. В. Яблочкина. – Москва: Директ-Медиа, 2021. – 384 с.

5. Мороз Н. Ю., Болотнова Е. А., Ковалева К. Р. Бизнес-анализ – современная концепция аналитической практики // Естественно-гуманитарные исследования. 2022. № 40 (2). С. 419-423.

6. Основы бизнес-анализа: учеб. пособие / кол. авторов; под. ред. В. И. Бариленко. – 2-е изд. – Москва: КноРус, 2020. – 270 с.

7. Побегайло М. Г. Особенности диагностики и мониторинга факторов экономической безопасности // Балтийский экономический журнал. 2021. № 2(34). С. 48-55.

8. Сергеев Л. И., Юданова А. Л. Содержание стратегического государственного и корпоративного аудита // Балтийский экономический журнал. 2019. № 2(26). С. 25-35.

References

1. Bagoslovkaya Yu. N. Analysis of the relationship of a business unit with stakeholders // International scientific journal "Symbol of Science". 2022;4-2:34-37. (In Russ.).

2. Karlov A. M., Maruseva D. D. Comparative analysis of methods for assessing the probability of bankruptcy of organizations // Baltic Economic Journal. 2022;3(39): 4-13. (In Russ.).

3. Maruseva D. D. Analysis of the strategic development of economic processes of a manufacturing enterprise on the example of NPO Spetskran LLC // Modern problems of branch economy and management: mater. XV national scientific and practical conf. of students in graduate and postgraduate studies. – Kaliningrad: FGBOU VO "KGTU", 2023. - P. 152-161. (In Russ.).

4. Microeconomic foundations of the company's activity in the industrial sector: textbook / V. V. Efremova, A. M. Koroleva, M. M. Mukhabbat, T. V. Yablochkina. – Moscow: Direct-Media, 2021. – 384 p. (In Russ.).

5. Moroz N. Yu., Bolotnova E. A., Kovaleva K. R. Business analysis – a modern concept of analytical practice // Natural sciences and humanities research. 2022; 40 (2):419-423. (In Russ.).

6. Fundamentals of business analysis: textbook / team of authors; edited by V. I. Barilenko. – 2nd ed. – Moscow: KnoRus, 2020. – 270 p. (In Russ.).

7. Pobegailo M. G. Features of diagnostics and monitoring of economic security factors // Baltic Economic Journal. 2021; 2(34):48-55. (In Russ.).

8. Sergeev L. I., Yudanova A. L. The content of strategic state and corporate audit // Baltic Economic Journal. 2019;2(26):25-35. (In Russ.).

Статья поступила в редакцию 06.05.2023; одобрена после рецензирования 11.05.2023; принята к публикации 14.05.2023.

The article was submitted 06.05.2023; approved after reviewing 11.05.2023; accepted for publication 14.05.2023.