

**Щекотихина Елена Анатольевна**  
Schekotihina Elena

ФБГОУ ВПО «Ростовский государственный строительный университет»  
Rostov State University of Civil Engineering  
Доцент кафедры «Управленческий учет и анализ»  
Associate Professor of "Managerial Accounting and Analysis"  
08.00.12 «Бухгалтерский учет, статистика»  
E-Mail: Sch-elena@mail.ru

## **Стратегический анализ конкурентов организации**

### **Strategic analysis of the organization of the competition**

**Аннотация:** В статье были рассмотрены теоретические аспекты организации стратегического анализа конкурентов, методика стратегического анализа конкурентов, практической реализацией которой является использование конъюнктурного производного баланса с оценкой результатов прогнозирования ситуации с учетом изменения конкурентной стратегии по результатам анализа.

**The Abstract:** The article deals with the theoretical aspects of the organization of the strategic analysis of competitors, methods of strategic analysis of competitors, the practical realization of which is the use of opportunistic derivative balance with the assessment of the situation with the prediction of changes in the competitive strategy analysis.

**Ключевые слова:** Стратегический анализ, стратегия, стратегический анализ конкурентов, конъюнктурный производный баланс.

**Keywords:** Strategic analysis, strategy, strategic analysis of competitors, opportunistic derived balance.

\*\*\*

При выборе стратегии одним из главных является вопрос, как вести конкурентную борьбу в выбранных направлениях.

Конкурентоспособность организаций зависит от многочисленных внешних условий и решений, принимаемых самими организациями и органами государственной власти.

На важность проведения стратегического анализа конкурентов, оценки рыночных позиций и конкурентных стратегий указывают многие авторы: М. Портер, Б. Райан, К. Уорд, Б. Карлофф, Дж. Шанк, В. Говиндараджан, Т.Н. Музыка, Л.А. Зимакова, Ю.Н. Лапыгин, В.Е. Крылов, А.Н. Хорин, В.Э. Керимов, А.Н. Лапин и др.

А.Н. Хорин и В.Э. Керимов отмечают, что анализ конкурентов, т.е. тех, с кем организации приходится бороться за покупателя и за ресурсы, занимает особое и очень важное место в стратегическом анализе. Он должен выявить сильные и слабые стороны конкурентов и на базе этого построить свою стратегию конкурентной борьбы [9, с. 164].

Профессор Гарвардской школы бизнеса Майкл Портер предложил, детально проработал и довел до уровня практических разработок три взаимосвязанные концепции:

- конкурентный анализ отрасли (Industry analysis);
- конкурентное преимущество компании и построение на его основе конкурентной стратегии (Competitive advantage);

- цепочка ценностей (Value chain).

Дж. Шанк и В. Говиндараджан предлагают исследовать возможности получения устойчивого преимущества в конкуренции либо путем более эффективного, чем у конкурентов, контроля за затратообразующими факторами, либо путем перестройки структуры цепочки ценностей [10, с. 100].

Признаком, свидетельствующим о прочности конкурентной позиции компании, является конкурентоспособность ее цен и издержек в сравнении с конкурентами в отрасли. Анализ издержек и цепочек ценностей является необходимым инструментом при сравнительной оценке цен и издержек фирмы и ее конкурентов при определении эффективности отдельных видов деятельности компании и при выявлении тех сфер деятельности, которые требуют более тщательного исследования [5, с. 91].

Все эти позиции привели нас к необходимости разработки методики стратегического анализа конкурентов.

При разработке методики мы исходили из следующих основных позиций.

Во-первых, в процессе разработки методики необходимо учитывать модель пяти конкурентных сил М. Портера, используемую для анализа соперничества на рынке и обобщения анализа конкуренции в рамках пяти групп угроз:

- существующие конкуренты;
- потенциально новые конкуренты;
- поставщики;
- покупатели;
- товары-заменители.

Анализ основных конкурентных сил позволяет оценить конкуренцию внутри отрасли, идентифицировать угрозы со стороны новых конкурентов на рынке, со стороны товаров и услуг-заменителей, оценить возможности поставщиков и покупателей диктовать цену на товар.

Во-вторых, стратегический анализ конкурентов при разработке конкурентной стратегии предполагает:

- оценку привлекательности рынка;
- оценку барьеров для входа и выхода из отрасли;
- оценку текущей рыночной ситуации;
- оценку изменения конкуренции на рынке;
- группировку конкурентов по характеру их воздействий и выделяемым аналитическим позициям;
- анализ стратегий конкурентов.

Смысл анализа конкурентной позиции легко объяснить на словах, но трудно осуществить такой анализ на практике. Избираемые стратегии должны основываться на сильных сторонах организации, одновременно способствуя их развитию, с тем, чтобы элиминировать или минимизировать воздействие потенциальных внешних угроз. Вместе с тем выявленные внешние возможности следует использовать для уменьшения влияния слабых сторон, что позволит организации выиграть время и совершенствовать свою деятельность в нужных направлениях.

Все ресурсы анализа и планирования должны быть сконцентрированы на критических факторах успеха, и в соответствии с этими факторами нужно выбирать бизнес-стратегии. Часто забывают, что относительная конкурентная позиция организации может с течением времени претерпеть значительные изменения и что внешняя среда бывает весьма неустойчивой. Следовательно, критические факторы успеха тоже могут меняться, а это потребует соответствующей корректировки основных стратегических устремлений организации и ее стратегического позиционирования [8, с. 35] на базе составления и использования конъюнктурного производного баланса.

В-третьих, формирование информационной базы о конкурентах предусматривает использование самых разнообразных источников информации: государственная статистика, наблюдение за деловой активностью, сравнительный анализ отрасли, публикуемые финансовые отчеты, пресс-релизы конкурентов, торговые и финансовые обзоры в газетах и журналах, анализ полезности конкурирующих продуктов, общие потребители, банки и финансовые рынки, бывшие сотрудники конкурентов, рынки товаров, общие поставщики, эксперты и консультанты, торговые ассоциации, собственные работники, прочие участники групп конкурентов [8, с. 152], Интернет-ресурсы.

В-четвертых, методика строится на использовании информационной базы стратегического структурированного плана счетов, позволяющего формировать системы показателей для оценки эффективности реализуемой организацией конкурентной стратегии.

В-пятых, в методике использован вариант интеграции методов анализа привлекательности рынка, конкурентной позиции на рынке, конкурентной стратегии с аналитическим инструментарием конъюнктурного производного баланса, позволяющего прогнозировать ситуацию изменения конкурентной стратегии по результатам стратегического анализа конкурентов, оценивать эффективность конкурентной стратегии на базе расчета показателей собственности и определением экономических зон и маржи безопасности.

Прогнозирование ситуации с учетом изменения стратегии в отношении конкурентов и поведения организации на рынке по результатам анализа осуществляется с точки зрения влияния этих изменений на стоимость организации.

Исходя из этих основных положений, нами разработана и апробирована методика стратегического анализа конкурентов (таблица). Методика ориентирована на использование в качестве начального оператора информационной базы стратегического структурированного плана счетов в виде групп счетов и разделов:

Раздел I "Основные средства и внеоборотные активы";

Раздел II "Производственные запасы";

Раздел III "Денежные средства";

Раздел IV "Расчеты";

Раздел V "Кредиты и финансирование";

Раздел VI "Капитал и резервы";

Раздел VII "Доходы";

Раздел VIII "Затраты по элементам";

Раздел IX "Остатки производственных ресурсов";

Раздел X "Финансовые результаты";

Итого учетная (балансовая) стоимость чистых активов.

Методика стратегического анализа конкурентов состоит из 8 разделов:

- оценка привлекательности рынка;

Таблица

Методика стратегического анализа конкурентов

Начальный оператор	Анализ конкурентов																	
	Оценка привлекательности рынка	Конкурентная позиция на рынке	Принятая конкурентная стратегия	Анализ существующих и потенциальных конкурентов (на базе модели Портера)				Аналитические позиции										
				Давление существующих конкурентов	Новые конкуренты на рынке	Рыночная сила поставщиков	Рыночная сила покупателей	Альтернативные продукты	Масштаб деятельности	Стратегические намерения	Цели достижения доли на рынке	Тип стратегии	Конкурентные стратегии	Взаимоотношения с поставщиками и покупателями	Уровень себестоимости продукции	Качество и особые свойства продукции	Ценовая внутрифирменная политика	Развитие НИОКР
<p>Раздел I "Основные средства и внеоборотные активы"</p> <p>Раздел II "Производственные запасы"</p> <p>Раздел III "Денежные средства"</p> <p>Раздел IV "Расчеты"</p> <p>Раздел V "Кредиты и финансирование"</p> <p>Раздел VI "Капитал и резервы"</p> <p>Раздел VII "Доходы"</p> <p>Раздел VIII "Затраты по элементам"</p> <p>Раздел IX "Остатки производственных ресурсов"</p> <p>Раздел X "Финансовые результаты"</p> <p>Итого: учетная (балансовая) стоимость чистых активов</p>	Размер (емкость) и темп роста рынка, конкурентная ситуация, влияние внешней среды	Относительная позиция на рынке (доля рынка, относительная доля рынка), относительный потенциал производства, относительный потенциал НИОКР, относительный потенциал персонала	Агрессивная, умеренно-агрессивная, умеренная, консервативная, оборонная	Существующий уровень конкуренции в отрасли (регионе)	Вероятность появления новых конкурентов, угроза со стороны новых компаний в отрасли, определение новых форм конкурентного преимущества, сегментация деятельности	Альтернативность источников снабжения, способности поставщиков к переговорам, угроза интеграции с поставщиками, возможность поставщика диктовать цену на товар	Количество покупателей и объем продаж, способности покупателей к переговорам, угроза интеграции с покупателями, возможность покупателя диктовать свою цену на товар	Угроза появления продуктов-заменителей, новые способы удовлетворения тех же нужд потребителей	Местный, региональный, национальный, международный, мировой	Лидерство, удержание позиции, выживание	Агрессивная экспансия, экспансия, удержание существующей доли рынка, сокращение доли рынка	Наступательная, оборонительная, комбинация стратегий наступления и обороны, агрессивная, консервативная	Лидерство по издержкам, дифференциация продукции, концентрация (специализация)	Постоянные (на основе долгосрочных договоров), постоянные (на основе краткосрочных договоров), постоянные (без договоров, по заявкам), случайные	Относительно сформировавшейся себестоимости: высокая, средняя, низкая	Приоритетные критерии оценки	Максимизации цены, минимизации цены, поддержания на определенном уровне	Ведущие собственные НИОКР, приобретающие готовые новые достижения НТП, не ведущие НИОКР и не учитывающие достижения НТП

Продолжение таблицы 1

Информационная база стратегического структурированного плана счетов	Прогнозирование ситуации с учетом изменения конкурентной стратегии по результатам анализа				Эффективность конкурентной стратегии						Результаты анализа	Принятие решений		
	1 <sup>ая</sup> итерация: записи по отражению принятой конкурентной стратегии	2 <sup>ая</sup> итерация: стоимость организации с учетом принятой конкурентной стратегии	3 <sup>ья</sup> итерация: корректировочные записи по изменению конкурентной стратегии	4 <sup>ая</sup> итерация: результаты изменения конкурентной стратегии	Показатели определения зон экономической безопасности	Агрегированное состояние собственности	Зоны экономической безопасности			Стратегический норматив			Маржа безопасности	
Идентификация, оценка и отражение конкурентной позиции организации и конъюнктуры рынка с использованием 14 типовых агрегированных записей по разделам структурированного плана счетов	Остатки ресурсов и источники по разделам структурированного плана счетов с определением показателей стоимости организации как результатов принятой конкурентной стратегии: агрегированного показателя чистых активов в рыночной оценке и дезагрегированного показателя чистых пассивов в справедливой оценке по данным конъюнктурного производного баланса	Корректировки стратегии в результате изменения конкурентной ситуации, рыночной силы поставщиков и покупателей, новых действий конкурентов, появления альтернативных продуктов с использованием 14 типовых агрегированных записей по разделам структурированного плана счетов	Остатки ресурсов и источники по разделам структурированного плана счетов с определением показателей стоимости организации в результате изменения конкурентной стратегии в виде чистых активов в рыночной оценке и чистых пассивов в справедливой оценке по данным конъюнктурного производного баланса	Чистые активы в учетной (балансовой) оценке, чистые активы в рыночной оценке, чистые пассивы в справедливой оценке			С учетом принятой конкурентной стратегии, прогнозное в случае изменения конкурентной стратегии, с учетом изменения цен	Активная	Пассивная		Нейтральная	Активная	Пассивная	Нормативная
Идентификация, оценка и отражение конкурентной позиции организации и конъюнктуры рынка с использованием 14 типовых агрегированных записей по разделам структурированного плана счетов	Остатки ресурсов и источники по разделам структурированного плана счетов с определением показателей стоимости организации как результатов принятой конкурентной стратегии: агрегированного показателя чистых активов в рыночной оценке и дезагрегированного показателя чистых пассивов в справедливой оценке по данным конъюнктурного производного баланса	Корректировки стратегии в результате изменения конкурентной ситуации, рыночной силы поставщиков и покупателей, новых действий конкурентов, появления альтернативных продуктов с использованием 14 типовых агрегированных записей по разделам структурированного плана счетов	Остатки ресурсов и источники по разделам структурированного плана счетов с определением показателей стоимости организации в результате изменения конкурентной стратегии в виде чистых активов в рыночной оценке и чистых пассивов в справедливой оценке по данным конъюнктурного производного баланса	Чистые активы в учетной (балансовой) оценке, чистые активы в рыночной оценке, чистые пассивы в справедливой оценке	С учетом принятой конкурентной стратегии, прогнозное в случае изменения конкурентной стратегии, с учетом изменения цен	Активная стратегия: приток ресурсов и источников (прибыли) в результате реализации конкурентной стратегии	Пассивная стратегия: отток ресурсов и источников (потери) в результате реализации конкурентной стратегии	Нейтральная стратегия: относительное равенство показателей определения зон экономической безопасности	Принятый норматив конкурентной стратегии, предельные значения, норматив ресурсов	Превышение чистых активов над установленным нормативом	Недостаток чистых активов по сравнению с нормативом	Относительное соответствие чистых активов принятому нормативу	По данным конъюнктурного производного баланса	Принятие тактических и стратегических управленческих решений по оптимизации конкурентной стратегии, укреплению конкурентной позиции на рынке, изменению структуры бизнеса на базе конъюнктурного производного баланса

- конкурентная позиция на рынке;
- принятая конкурентная стратегия;
- анализ конкурентов;
- прогнозирование ситуации с учетом изменения конкурентной стратегии по результатам анализа;
- эффективность конкурентной стратегии;
- результаты анализа;
- принятие решений.

Первый раздел методики предполагает при разработке конкурентной стратегии определение привлекательности рынка в экспертных оценках:

- размер (емкость) и темп роста рынка;
- качество рынка;
- конкурентная ситуация;
- влияние внешней среды.

При разработке рыночной стратегии важно определить, является ли отрасль привлекательной и каковы ее перспективы по обеспечению высокого уровня прибыльности [9, с. 193].

Второй раздел методики стратегического анализа конкурентов ориентирует на оценку конкурентной позиции и позиционирование организации на рынке на базе использования системы стратегических матриц:

- относительная позиция организации на рынке (доля рынка, относительная доля рынка);
- относительный потенциал производства;
- относительный потенциал НИОКР;
- относительный потенциал персонала.

В частности, по следующим исходным данным может быть построена матрица БКГ (Boston Consulting Group) «Темпы роста рынка / Относительная доля рынка» по видам деятельности, внешним сегментам, направлениям стратегической активности организации:

- объем продаж организации;
- объем продаж ведущего конкурента;
- емкость (размер) рынка;
- темп роста рынка;
- доля рынка;
- относительная доля рынка.

Третий раздел методики определяет принятую в организации конкурентную стратегию:

- агрессивную (активы роста с учетом объемов продаж > 60% от рыночной стоимости чистых активов);

- умеренно-агрессивную (активы роста с учетом объемов продаж > 50% от рыночной стоимости чистых активов);
- умеренную (активы роста > 30% от рыночной стоимости чистых активов);
- консервативную (активы роста < 20% от рыночной стоимости чистых активов);
- оборонную (активы роста < 10% от рыночной стоимости чистых активов).

Четвертый раздел предусматривает анализ существующих и потенциальных конкурентов организации на базе использования модели М. Портера по пяти конкурентным силам (рисунк 1):

- давление существующих конкурентов: существующий уровень конкуренции в отрасли (регионе);
- новые конкуренты на рынке: вероятность появления новых конкурентов, угроза со стороны новых компаний в отрасли, определение новых форм конкурентного преимущества, сегментация деятельности;
- рыночная сила поставщиков: альтернативность источников снабжения, способности поставщиков к переговорам, угроза интеграции с поставщиками, возможность поставщика диктовать цену на товар;
- рыночная сила покупателей: количество покупателей и объем продаж, способности покупателей к переговорам, угроза интеграции с покупателями, возможность покупателя диктовать свою цену на товар;
- альтернативные продукты: угроза появления продуктов-заменителей, новые способы удовлетворения тех же нужд потребителей.

Основные направления стратегического анализа конкурентов представлены следующими аналитическими позициями:

- масштаб деятельности: местный, региональный, национальный, межнациональный, мировой;
- стратегические намерения: лидерство, удержание позиции, выживание;
- цели достижения доли на рынке: агрессивная экспансия, экспансия, удержание существующей доли рынка, сокращение доли рынка;
- тип стратегии: наступательная, оборонительная, комбинация стратегий наступления и обороны, агрессивная, консервативная;
- конкурентные стратегии на базе типовых стратегий М. Портера: лидерство по издержкам, дифференциация продукции, концентрация (специализация);
- взаимоотношения с поставщиками и покупателями: постоянные (на основе долгосрочных договоров), постоянные (на основе краткосрочных договоров), постоянные (без договоров, по заявкам), случайные;
- качество и особые свойства продукции: по приоритетным критериям оценки;
- ценовая внутрифирменная политика: максимизации цены, минимизации цены, поддержания на определенном уровне;
- развитие НИОКР: ведущие собственные НИОКР, приобретающие готовые новые достижения НТП, не ведущие НИОКР и не учитывающие развитие НТП.

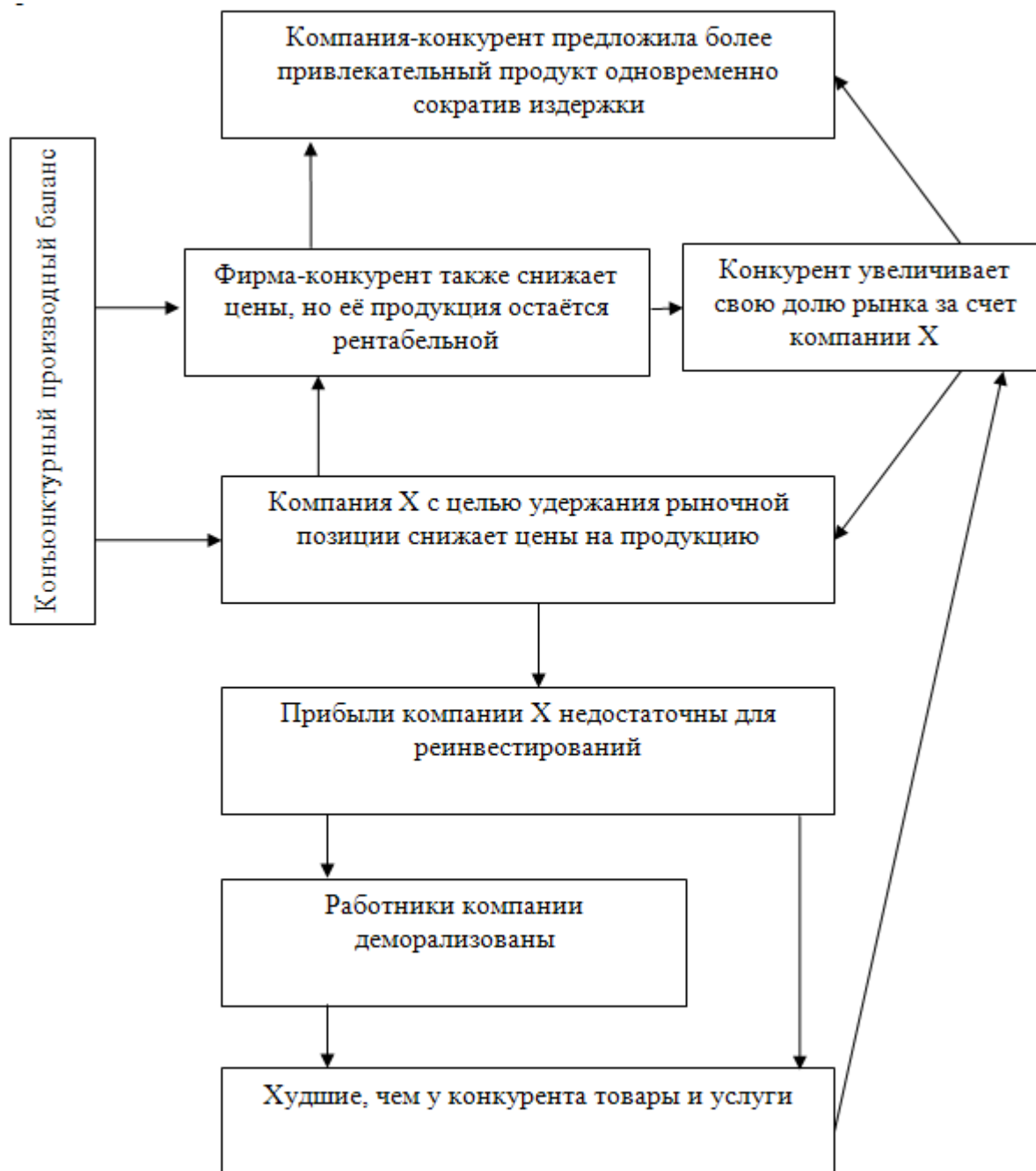


**Рис. 1.** Анализ существующих и потенциальных конкурентов (в качестве основы использована модель Портера) [8, с. 126],  
дополнено Щекотихиной Е.А.

Полученные результаты анализа конкурентов отражаются на базе составления конъюнктурного производного баланса.

Использование конъюнктурного производного баланса позволяет производить контроль агрегированного состояния собственности в каждой точке мертвой петли (рисунок 2), представляющей собой проявление усиливающейся обратной связи вследствие неадекватной реакции на инициативы конкурентов, отрицательно влияющей на организацию.





**Рис. 2.** Мертвая петля компании X [2, с. 191], дополнено Щекотихиной Е.А.

В случае успешной реализации конкурентной стратегии и укрепления своего рыночного положения организация выходит из мертвой петли и попадает в спираль удачи, для контроля экономических процессов в которой предлагается использование конъюнктурного производного баланса (рисунок 3)

Пятый раздел методики предполагает использование конъюнктурного производного баланса с оценкой результатов прогнозирования ситуации с учетом изменения конкурентной стратегии по результатам анализа путем реализации определенных итераций.



**Рис. 3.** Схема «спирали удачи» [5, с. 75], дополнено Щекотихиной Е.А.

Представленный алгоритм строится на основе теории перспектив, т.е. ориентируется на решение определенной стратегической задачи и достижение определенной стратегической цели, а не теории вероятностей, как можно было бы поступить в такой ситуации.

Конъюнктурный производный баланс включает следующие разделы и показатели:

- начальный оператор по разделам структурированного плана счетов;
- принятая конкурентная стратегия;
- конъюнктурный баланс;
- изменение конкурентной стратегии;
- скорректированный конъюнктурный баланс;
- гипотетические операции;
- гипотетический конъюнктурный баланс;
- чистые активы;
- чистые пассивы;
- зона экономической безопасности;
- стратегический норматив;
- маржа безопасности;
- ценовая составляющая.

Шестой раздел методики стратегического анализа конкурентов ориентирует на оценку эффективности конкурентной стратегии с выделением системы следующих показателей:

- показатели определения зон экономической безопасности;

- агрегированное состояние собственности;
- зоны экономической безопасности;
- стратегический норматив;
- маржа безопасности.

Седьмой раздел представлен результатами стратегического анализа конкурентов по данным составленного конъюнктурного производного баланса.

Восьмой раздел методики предполагает принятие тактических и стратегических управленческих решений по оптимизации конкурентной стратегии, укреплению конкурентной позиции организации на рынке, изменению структуры бизнеса на базе конъюнктурного производного баланса.

Разработанная и апробированная методика стратегического анализа конкурентов строится на использовании информационной базы стратегического структурированного плана счетов и включает 8 разделов: оценка привлекательности рынка; конкурентная позиция на рынке; принятая конкурентная стратегия; анализ конкурентов; прогнозирование ситуации с учетом изменения конкурентной стратегии по результатам анализа; эффективность конкурентной стратегии; результаты анализа; принятие решений.

Методика ориентирована на информационно-аналитическое обоснование и оценку эффективности конкурентной стратегии организации на базе анализа существующих и потенциальных конкурентов по выделенным аналитическим позициям с использованием конъюнктурного производного баланса.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Галиева, Ю.Р. Управленческий и стратегический учет в холдингах: моделирование, теория и практика: Монография / Ю.Р. Галиева. – Ростов-н/Д: РГСУ, 2009. – 260 с.
2. Кох, Р. Менеджмент и финансы от А до Я / Р. Кох. – СПб.: Питер, 1999. – 496 с.
3. Крохичева, Г.Е. Виртуальный учет: концепция, моделирование и организация / Г.Е. Крохичева. – Ростов-н/Д: РГСУ, 2004. – 311 с.
4. Крохичева, Г.Е. Корпоративный сетевой учет и отчетность: концепция, методология и организация. Дисс. д.э.н. – Ростов-н/Д, 2004. – 367 с.
5. Лапыгин, Ю.Н. Экономическое прогнозирование: учебное пособие / Ю.Н. Лапыгин, В.Е. Крылов, А.П. Чернявский. – М.: Эксмо, 2009. – 256 с.
6. Лесняк, И.В. Ситуационный анализ и контроль в коммерческих организациях: Монография / И.В. Лесняк. – Ростов-н/Д: РГСУ, 2009. – 190 с.
7. Лесняк, В.В. Стратегический управленческий учет на промышленных предприятиях: концептуальный подход, моделирование и организация. Автореферат дисс. ... к.э.н. – Краснодар, 2007. – 24 с.
8. Уорд, К. Стратегический управленческий учет / К. Уорд; пер. с англ. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2002. – 448 с.: ил.
9. Хорин, А.Н. Стратегический анализ: учебное пособие / А.Н. Хорин, В.Э. Керимов. – М.: Эксмо, 2009. – 480 с.
10. Шанк, Дж.К. Стратегическое управление затратами / Дж.К. Шанк, В. Говиндараджан; пер. с англ. – СПб: Бизнес Макро, 1999. – 288 с.