

**Крохичева Галина Егоровна**

Krohicheva Galina

Rostov State University of Civil Engineering

Д.э.н., профессор, заведующий кафедрой управленческий учет и анализ

Professor, Head of Management Accounting and Analysis

**Лилеев Андрей Валерьевич**

Lileev Andrew

Ростовский государственный строительный университет

Аспирант кафедры управленческий учет и анализ

Graduate student of management accounting and analysis

E-mail: kafuchet@yandex.ru

### **Совершенствование и внедрение методов стратегического анализа в практику торговых организаций**

Improvement and implementation of strategic analysis to the practice of trade organizations

**Аннотация:** В статье рассмотрены основные факторы, влияющие на методику стратегического анализа деятельности торгового предприятия. Предложены мероприятия по внедрению и совершенствованию стратегического анализа и мониторинга стратегической ситуации, способной влиять на основные показатели деятельности предприятия.

**The Abstract:** The article describes the main factors affecting the method of strategic analysis of the commercial enterprise. The measures for the implementation and improvement of strategic analysis and monitoring of the strategic situation that could affect key performance indicators for the company.

**Ключевые слова:** Анализ, конкуренция, поставщики, покупатели, стратегия, мониторинг, стратегические факторы.

**Keywords:** Analysis, competition, suppliers, customers, strategy, monitoring, strategic factors.

\*\*\*

Стратегический анализ положения фирмы надо начать, прежде всего, с исследования структуры отрасли в которой работает данная фирма. Здесь необходимо оговорить, что основной единицей будет являться отрасль, представляющая собой группу конкурентов, которые производят товары и услуги и непосредственно соперничают между собой.

На фирму в отрасли воздействуют пять сил, впервые выделенные американским экономистом М.Портером, которые определяют уровень конкуренции. Первая из них - соперничество между конкурентами в отрасли, между фирмами производящими аналогичную продукцию и продающими ее на одном и том же рынке. Конкуренция может быть жестокой и беспощадной, а может подчиняться неписаным правилам: различные джентльменские согла-

шения дают возможность избежать резкого падения уровня прибыли в результате чрезмерного занижения цен, а также огромных расходов на рекламу и продвижение товара на рынке. Фирмы могут конкурировать либо по какому-то одному параметру (например, ценовая конкуренция), либо по нескольким (например, обслуживание, качество продукции, условия торговли, реклама, нововведения).

Конкурентная борьба становится более жесткой при увеличении числа фирм - конкурентов при постепенном выравнивании их размеров и потенциала и при медленном росте спроса на данный товар.

В случае если проникновение в ту или иную отрасль не представляет особого труда, а уровень прибыли достаточно высок, количество фирм в ней будет увеличиваться. Так появляется вторая сила, воздействующая на фирму - угроза появления новых конкурентов. Если при увеличении количества фирм, рост потребительского спроса не будет расти пропорционально росту предложения в целом по отрасли, то цены, а, следовательно, и прибыль будут падать. Таким образом, приход в отрасль новых фирм обуславливает верхнюю границу прибыльности данной отрасли [3].

Третьей силой воздействующей на отрасль является угроза появления товаров - заменителей. Под заменителем понимается товар, отвечающий тем же потребностям, что и конкретный товар, производимый в рассматриваемой отрасли. Если по каким-то параметрам заменитель становится более привлекательным для покупателя, то он предпочтет данный товар аналогичным с функциональной точки зрения товарам других фирм. Если на рынке появился заменитель, представляющий реальную угрозу, конкурирующие фирмы скорее всего воздержатся от повышения цен на свои товары и услуги и будут стремиться совершенствовать их.

Уровень конкуренции с товаром - заменителем определяется степенью готовности, с которой покупатели способны предпочесть его данному товару. Здесь решающим является такой показатель как "стоимость переключения покупателя" (т.е. затраты на переход от конкретного товара к его заменителю).

Четвертой силой является способность покупателей диктовать свои условия. Крупные клиенты способны оказывать влияние на уровень прибыли фирм - продавцов. Покупатели могут диктовать этим фирмам свои условия, и те, в свою очередь, будут готовы снизить свои цены с тем, чтобы заключить сделку с данным клиентом. Покупатели могут также использовать свое привилегированное положение и ставить фирмам - продавцам такие условия как, например, повышение качества товаров, предоставление кредита и др.

Аналогично покупателям поставщики пользующихся спросом товаров могут устанавливать высокие цены, воздействуя, таким образом, на объем своей прибыли. Способность поставщиков диктовать свои условия является пятой силой воздействующей на отрасль. Продавцы имеют преимущества, когда поставки данного товара так или иначе важны для покупателя, когда на рынке представлены несколько крупных фирм - поставщиков, занимающих достаточно прочные позиции и уровень конкуренции между ними невысок.

Если действие всех пяти сил на рынке является достаточно ощутимым, то можно предполагать, что независимо от вида производимой продукции и услуг уровень прибыли в данной отрасли будет относительно низким. И напротив, слабое действие данных сил позволяет повысить уровень цен и достичь уровня прибыли выше среднего по отрасли. Фирмы способны воздействовать на каждую из пяти сил посредством собственной стратегии.

Важнейшим условием успешной реализации стратегических мероприятий в торговой организации является мониторинг. Мониторинг в то же время представляет собой достаточно сложный управленческий процесс при реализации стратегии [3].

Необходимость мониторинга стратегических ситуаций обосновывается быстрой сменой факторов внешней среды на каждой стадии реализации стратегии, требующей постоянного и оперативного анализа условий и результатов реализации стратегии. Мониторинг является основным условием адаптации выработанной стратегии к изменяющимся условиям. Он может также включать методы взаимоувязки задач различных подразделений, участвующих в реализации поставленных стратегических целей. Мониторинг обеспечивает руководство инструментом контроля стратегической ситуации, что позволяет принимать решения по стратегическим разрывам: выявлять отклонения фактически осуществляемых изменений в реальной среде от выбранных направлений развития организации [2].

Оценка стратегической ситуации необходима при формировании новой стратегии организации, при корректировке действующей стратегии и при внедрении других стратегических инноваций. До последнего времени оценка стратегической ситуации проводилась дискретно, по мере необходимости. Однако в последние годы частота изменения окружающей среды организации резко возросла, да и характер самих изменений стал менее предсказуемым. Чтобы преодолеть возросшую неопределенность и связанные с нею неожиданные стратегические задачи, иметь возможность адекватно реагировать на них, компании вынуждены переходить от периодической оценки стратегической ситуации к организации мониторинга среды. Это позволяет значительно усилить контроль над стратегической ситуацией, в которой организация находится в любой момент времени, хотя и не решает всех проблем [2].

Итак, под мониторингом стратегической ситуации понимается постоянное выявление результатов текущей деятельности по всем функциям управления, направленное на своевременное изменение ранее выработанной стратегии или постоянный анализ и выявление взаимозависимости между множеством факторов. Мониторинг характеризуется комплексом наблюдений и исследований, определяющих изменения в окружающей среде, вызываемых деятельностью человека [24].

Мониторинг стратегической ситуации позволяет выявить конкурентные преимущества фирмы. Анализ конкурентной позиции, внутренних ресурсов, организации и культуры приведет нас к видению того, что нужно фирме, чтобы достичь лучших результатов деятельности. Мониторинг стратегической ситуации лежит в основе определения критических допущений и степени риска принятия тех или иных стратегий, а также определения запаса прочности при их реализации в случае возможных возмущений во внешней среде. Он обеспечивает создание эффективного механизма адаптации стратегии под влиянием часто меняющихся факторов внешней среды.

Проведение мониторинга стратегической ситуации требует определенной организации, исследований, а также рассмотрения организационного обеспечения проводимых мероприятий. В соответствии с необходимостью разработки новых подходов к осуществлению плановой работы на фирме в быстро меняющихся условиях поведения внешней среды, выявляются основные требования к организационному обеспечению для проведения мониторинга стратегической ситуации.

Одной из проблем оперативного управления финансами любого предприятия является проблема управления платежеспособностью. В течение последних 100 лет было создано и используется несколько десятков методов определения платежеспособности.

Эти методы можно разбить на группы [1]:

1) системы самых разнообразных коэффициентов, которые используются в основном сторонними лицами, которые имеют доступ только к официальной отчетности в виде опубликованного баланса и отчета о движении денежных ресурсов;

2) модели, используемые главным образом для определения возможности банкротства и не применяемые для отслеживания платежеспособности;

3) системы управления платежеспособностью, создаваемые на базе компьютерной техники и соответствующих программ, разрабатываемые индивидуально для юридических лиц, стоящие довольно дорого и представляющие собой коммерческую тайну;

4) системы мониторинга и управления платежеспособностью, построенные на использовании инструментов бухгалтерского инжиниринга.

Мониторинговый производный балансовый отчет имеет преимущество, по сравнению с другими вышеперечисленными методами, в том, что позволяет использовать рыночную, справедливую, залоговую и ликвидационные оценки, в то время как системы моделей и коэффициентов ориентированы на балансовую оценку.

Мониторинговый производный балансовый отчет позволяет определить финансовое состояние предприятия, его платежеспособность. Он является наиболее эффективным инструментом контроля стратегической ситуации, позволяет выявить отклонения фактически осуществляемых изменений в реальной среде от выбранных направлений развития организации. С помощью мониторингового производного балансового отчета мы увидим, достаточно ли удовлетворительное финансовое положение торговой организации для внедрения стратегических мероприятий.

На успешность реализации стратегических мероприятий, повышающие стоимость предприятие, может оказать не только мониторинг, но ситуационный анализ [4].

Ситуационный анализ позволяет оценить влияние комплекса событий и факторов, изменяющие стоимость торговой организации - инфляция, агрегаты резервной системы, риски, платежеспособность, внешние факторы, синергетический эффект и т.д. Все эти факторы предприятие должно учитывать при расширении сферы деятельности, внедрении новой технологии и др., должно проводить в отношении их мониторинг, контроль, принятие тактических решений, иначе цель – увеличение стоимости компании, прибыли – может быть не достигнута [2].

Организация и проведение ситуационного анализа предполагают разработку и использование соответствующей методики.

Выбор методов ситуационного анализа должен осуществляться в соответствии с требованиями рынка и информационными потребностями управления современными компьютеризированными предприятиями, интегрированными с внешней средой. В итоге ситуационный анализ основывается на использовании методов многофакторного и многовариантного анализа, позволяющих смоделировать и оценить различные варианты будущего развития ситуации с учетом, как влияния внешней среды, так и возможности гибкого реагирования [4].

В ситуационном анализе факторы выявляются с точки зрения их влияния на обобщающие показатели, характеризующие изменение стоимости институциональной единицы – чистые активы и чистые пассивы. В результате в основу методики должны быть положены показатели чистых активов и чистых пассивов в рыночной и справедливой оценке. Взаимосвязь используемых синтетических и аналитических показателей определяют схему и последовательность проведения их комплексного анализа.

На основе анализа объясняется суть ситуационных составляющих при изменении стоимости институциональной единицы, выявляются рискованные ситуации и их возможные решения. При этом должна быть решена проблема устранения изменчивости.

При использовании методики также необходимо учитывать то, что функционирование в условиях риска и неопределенности приводит к тому, что предприятие окружено двумя зонами в отношении противодействия факторам неопределенности:

1) зона толерантности, т. е. зона эффективной деятельности, что соответствует, как правило, пассивному финансовому состоянию, иммунизации, состоянию резервной защиты, зоны безопасности;

2) зона дисбаланса, т. е. зона неэффективной деятельности, что приводит к активному финансовому состоянию, иммунизации, состоянию резервной защиты, зоны безопасности.

Методика ситуационного анализа использует бухгалтерские балансы, структурированные производные балансы, гипотетические и прогнозные балансы, направлена на будущее и позволяет провести анализ прогнозных ситуаций с точки зрения изменения стоимости предприятия с использованием многовариантных решений.

Система показателей ситуационного анализа и контроля должна обеспечить соответствие информационного события ситуационному запросу в целях принятия обоснованных управленческих решений.

Стоимостная оценка экономической ситуации производится по данным ситуационного производного балансового отчета с определением следующих показателей [1]:

- 1) чистые активы с учетом агрегатов резервной системы предприятия;
- 2) рискованные чистые активы;
- 3) чистые активы с учетом реализации мероприятий по наращиванию собственности;
- 4) чистые активы с учетом реализации мероприятий по эффективному использованию капитала;
- 5) чистые активы с учетом реализации мероприятий по управлению денежными потоками и платежеспособностью по размерам, срокам, процентным ставкам и рискам платежей;
- 6) чистые активы, определенные процессами, связанными с изменением финансового состояния, активами роста и т.д.;
- 7) чистые пассивы с учетом ценовых изменений и др.

Влияние ситуационных факторов на изменение стоимости предприятия можно определить по формуле:

$$\Delta СК = \sum(ЧА_{ск} \times K_{сф} - ЧА_{ск}) \text{ или } \Delta СК = \sum ЧА_{ск} \times (K_{сф} - 1),$$

где  $\Delta СК$  - прирост (уменьшение) собственного капитала за счет изменения ситуационного фактора по показателю чистых активов;

$ЧА_{ск}$  – скорректированные чистые активы;

$K_{сф}$  – коэффициент изменения чистых активов за счет ситуационного фактора.

Расчет влияния ситуационных факторов на стоимость предприятия приведен в таблице 1.

Таблица 1 – Расчет влияния ситуационных факторов на стоимость предприятия

Ситуационный фактор	Алгоритм расчета	Расчет, тыс. руб.	Размер влияния, тыс. руб.
Инфляция	$\Delta СК = ЧА_{СК} \times (K_{и} - 1)$	$90\ 710 \times (106\ 710 / 90\ 710 - 1)$	+ 16 000
Агрегаты резервной системы	$\Delta СК = ЧА_{СК} \times (K_{рс} - 1)$	$90\ 710 \times (135\ 710 / 90\ 710 - 1)$	+ 45 000
Риски	$\Delta СК = ЧА_{СК} \times (K_{р} - 1)$	$90\ 710 \times (66\ 710 / 90\ 710 - 1)$	- 24 000
Платежеспособность	$\Delta СК = ЧА_{СК} \times (K_{п} - 1)$	$90\ 710 \times (84\ 210 / 90\ 710 - 1)$	- 6 500
Внешние факторы	$\Delta СК = ЧА_{СК} \times (K_{вф} - 1)$	$90\ 710 \times (95\ 710 / 90\ 710 - 1)$	+ 5 000
Синергетический эффект	$\Delta СК = ЧА_{СК} \times (K_{сэ} - 1)$	$90\ 710 \times (170\ 710 / 90\ 710 - 1)$	+ 80 000
Итого	$\Delta СК = ЧА_{СИТ} - ЧА_{СК}$	$90\ 710 \times (206\ 210 / 90\ 710 - 1)$	+ 115 500

Коэффициент изменения чистых активов определяется как отношение ситуационных чистых активов, взвешенных по каждому фактору, по ситуационному производному балансу, и скорректированных чистых активов по скорректированному балансу по формуле:

$$K_{сф} = ЧА_{СИТ} / ЧА_{СК},$$

где  $ЧА_{СИТ}$  – ситуационные чистые активы с учетом влияния ситуационного фактора;

Использование колеблющихся рыночных цен значительно усиливает значение ситуационного анализа, так как цены теперь могут колебаться как по периодам времени, так и по различным территориальным построениям и категориям покупателей.

В результате на величину собственного капитала большое влияние оказывают ценовые изменения [27].

Влияние на собственный капитал предприятия изменения цен рассчитывается по формуле:

$$\Delta СК = ЧА_{СИТ} \times K_{ц} - ЧА_{СИТ} \quad \text{или} \quad \Delta СК = ЧА_{СИТ} \times (K_{ц} - 1),$$

где  $\Delta СК$  – прирост (уменьшение) собственного капитала за счет изменения цен по показателю чистых пассивов;

$ЧА_{СИТ}$  – ситуационные чистые активы;

$K_{ц}$  – коэффициент изменения капитала за счет ценового фактора.

Коэффициент изменения может быть рассчитан аналогичным образом по формуле:

$$K_{ц} = ЧП / ЧА_{СИТ},$$

где  $ЧП$  – чистые пассивы по данным гипотетического баланса;

$ЧА_{СИТ}$  – ситуационные чистые активы по данным ситуационного баланса.

Практическая реализация и использование представленной методики позволяет определить, какие факторы являются наиболее важными в сложившейся ситуации, и какой вероятный эффект может повлечь за собой изменение одной или нескольких переменных.

Представленная методика помогает руководству предприятия увязывать конкретные приемы, которые вызывали бы наименьший отрицательный эффект, с конкретными ситуациями.

Рассмотренный ситуационный анализ позволяет провести комплексную оценку и анализ состояния функционирования организации под воздействием определенных ситуационных факторов, событий и фактов хозяйственной деятельности с выходом на показатели собственности на базе структурирования экономической ситуации с использованием инструментария бухгалтерского инжиниринга в целях решения оперативных, тактических и стратегических ситуационных задач по отношению к стоимости предприятия.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Лесняк, И.В. Ситуационный анализ и контроль в коммерческих организациях: Монография / И.В. Лесняк. – Ростов-н/Д: РГСУ, 2009.
2. Лесняк, В.В. Организация стратегического управленческого учета на промышленных предприятиях: теория и практика / В.В. Лесняк. – Ростов-н/Д: РГСУ, 2006.
3. Портер, М.Е. Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей и конкурентов / М.Е. Портер; пер. с англ. – М.: Альпина, - 2005. – 454 с.
4. Романова С.В. Методологическое обеспечение направлений стратегического анализа деятельности строительных организаций: Монография/ С.В.Романова .- Ростов на Дону: РГСУ,2011.