

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ  
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«ВОРОНЕЖСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

На правах рукописи

**Селютина Татьяна Сергеевна**

**РАЗВИТИЕ ОРГАНИЗАЦИОННО-МЕТОДИЧЕСКОГО  
ОБЕСПЕЧЕНИЯ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ЭКОНОМИЧЕСКОГО АНАЛИЗА  
КОРПОРАЦИИ**

Специальность 08.00.12 – Бухгалтерский учет, статистика

Диссертация  
на соискание ученой степени  
кандидата экономических наук

Научный руководитель  
доктор экономических наук,  
профессор Ендовицкий Д.А.

Воронеж – 2019

## Содержание

	Стр.
Введение	3
Глава 1. Теоретические положения стратегического экономического анализа экономического субъекта	11
1.1. Понятийный аппарат, содержание и направления стратегического экономического анализа хозяйствующего субъекта	11
1.2. Содержание стратегического экономического анализа и обоснование его места в системе комплексного экономического анализа	32
Глава 2. Организационное и информационное обеспечение стратегического экономического анализа хозяйствующих субъектов	50
2.1. Субъекты и пользователи стратегического экономического анализа	50
2.2. Особенности информационного обеспечения стратегического экономического анализа и роль внутренней отчетности в раскрытии его результатов	61
2.3. Использование экономико-математического инструментария в анализе надежности поставщиков и оценке сезонных эффектов производства и продаж	74
Глава 3. Разработка методики стратегического экономического анализа хозяйствующего субъекта	89
3.1. Анализ конкурентоспособности поведения товаров на рынке продукции	89
3.2. Экономический анализ факторов внутренней среды хозяйствующего субъекта	100
3.3. Экономический анализ внешней среды хозяйствующего субъекта	124
Заключение	155
Список литературы	161

## Введение

**Актуальность темы исследования.** В современных условиях нестабильного развития экономики корпорации наиболее остро сталкиваются с проблемами поддержания устойчивого развития, повышения результативности финансового - хозяйственной деятельности, эффективности и конкурентоспособности производства и продажи. Перед экономическими субъектами ставятся задачи по формированию массива информации, позволяющей раскрывать особенности осуществления бизнеса экономическим субъектом, оценивать существенные риски его производственно-сбытовой деятельности, основные направления стратегического развития. Решение указанных задач отодвигает на второй план формирование потоков информации ретроспективного и текущего характера, выдвигая на первое место представление и раскрытие информации, способствующей принятию управленческих решений, направленных на устойчивое и долгосрочное развитие экономического субъекта.

Поддержание эффективного функционирования корпорации существенно зависит от обоснованности определения стратегических целей и задач, тактики и стратегии их достижения, что повышает роль стратегического экономического анализа, методы которого позволяют оценить позитивные и негативные аспекты его производственно-финансового развития, дать качественную оценку разнообразным факторам, оценить степень их влияния на конкурентоспособность и инвестиционную привлекательность экономического субъекта в долгосрочной перспективе (в условиях непрерывности деятельности).

Решение поставленных задач требует разработки новых подходов к учетно-аналитическому обеспечению принятия управленческих решений в области стратегического развития, применения для этих целей методов моделирования, корреляционно-регрессионного анализа, что обуславливает актуальность темы диссертационного исследования.

**Степень разработанности проблемы.** В условиях быстро меняющейся внешней среды функционирования экономические субъекты пошли по пути широкого внедрения в практику хозяйствования элементов стратегического рыночного управления, что расширяет возможности оценки деятельности организации в позиции предупреждения возможных изменений как внутренней, так и внешней среды, снижения риска недостижения ключевых показателей деятельности на долгосрочную перспективу. Существенный вклад в развитие теории и методики стратегического экономического анализа внесли такие авторы, как Андрейчиков А.В., Анфилатов В.С., Баканов М.И., Банк В.Р., Банк С.В., Бариленко В.И., Басовский Л.Е., Басовская Е.Н., Беляевский И.К., Бердников В.В., Бороненкова С.А., Виханский О.С., Герасименко Г.П., Герасимова Е.Б., Гиляровская Л.Т., Давнис В.В., Ендовицкий Д.А., Ефимова О.В., Керимов В.Э., Ковалев В.В., Когденко В.Г., Лубков В.А., Любушин Н.П., Магданов П.В., Макарьян Э.А., Мельник М.В., Никифорова Е.В., Никифорова Н.А., Николаева О.Е., Осмоловский В.В., Панина И.В., Панков В.В., Пласкова Н.С., Попова Л.В., Савицкая Г.В., Тараскина А.В., Хорев А.И., Хорин А.Н., Чепулянис А.В., Шадрина Г.В., Шеремет А.Д., Якушев А.А. и др.

Отдельные аспекты стратегического анализа, разработки положений стратегии развития экономических субъектов, информационного обеспечения эффективного управления нашли отражение в трудах таких зарубежных ученых, как Виссема Х., Гараедаги Дж., Грант Р.М., Грин В., Друкер П.Ф., Колинз Г., Котлер Ф., Нив Г., Портер М., Сливоцки А., Хоуп Дж., Фрейзер Р.М., Экклз Р.Дж. и др.

Отечественные исследователи в области теории и практики стратегического управления стали поднимать проблемы стратегического учета и оптимизации налогообложения, совершенствования методики анализа производства и продаж, технологии маркетингового анализа. Отдельными авторами предприняты попытки классифицировать виды стратегического анализа, предложены модели принятия стратегических управленческих решений. Од-

нако, экономическая оценка надежности поставщиков и посредников ограничивается анализом их финансового положения, качества поставляемых материалов, ритмичности поставки. Не нашла отражение в рамках проведения стратегического экономического анализа оценка предпочтительности сотрудничества на конкурентном рынке. Не обосновано место стратегического экономического анализа деятельности организации в системе комплексного экономического анализа, отсутствуют единые подходы к построению моделей прогнозирования процессов с учетом сезонных эффектов производства и продаж.

Приведение теории и практики стратегического экономического анализа в соответствие с современными требованиями, недостаточная разработанность отдельных организационно-методических проблем применения экономико-математических методов в анализе и другие аспекты свидетельствуют об актуальности и практической значимости избранной темы диссертационной работы, что повлияло на выбор цели, определение задач, структуры и основных направлений исследования.

Диссертационная работа выполнена в соответствии с научным направлением исследований Воронежского государственного университета «Развитие научного инструментария учетно-аналитического и контрольного обеспечения устойчивого развития экономических субъектов».

**Цель и задачи исследования.** Целью диссертационной работы является развитие теоретических и организационно-методических положений стратегического экономического анализа деятельности экономических субъектов для интенсификации прикладных задач в области усиления конкурентоспособности и укрепления уровня лидерства на рынке товаров, работ, услуг в условиях долгосрочного функционирования.

Исходя из цели исследования, в работе поставлены следующие задачи, определяющие структуру диссертации:

- систематизировать понятийный аппарат стратегического экономического анализа на основе раскрытия его экономической сущности и особенностей его проведения;

- выделить направления стратегического экономического анализа по классификационным признакам в соответствии с потребностями в обеспечении устойчивого и долгосрочного развития корпорации;

- определить место стратегического экономического анализа в системе комплексного экономического анализа с использованием методологии системного анализа;

- уточнить организационное обеспечение стратегического экономического анализа в разрезе выделенных его направлений (объектов), определить взаимосвязи между отдельными направлениями стратегического экономического анализа;

- разработать предложения по развитию методического обеспечения стратегического экономического анализа на основе использования методов прогнозирования показателей производственно-сбытовой деятельности корпораций;

- предложить методику формирования портфеля надежных поставщиков для обеспечения устойчивого долгосрочного сотрудничества в области поставок сырья и материалов.

**Область исследования.** Исследование соответствует п. 2.3 «Развитие методологии комплекса методов оценки, анализа, прогнозирования экономической деятельности», п. 2.11 «Теория и методология финансового, управленческого, налогового, маркетингового анализа» специальности 08.00.12 - Бухгалтерский учет, статистика паспорта специальностей ВАК России.

**Предмет исследования.** Предметом диссертационного исследования являются теоретические и организационно-методические положения стратегического экономического анализа деятельности корпорации.

**Объектами исследования** послужили экономические субъекты ЦЧР перерабатывающего сектора экономики, в том числе крупнейшие компании

АПК России - ГК «ЭФКО» (российский производитель жиров специального назначения, переработчик отечественных масло семян, экспортер подсолнечного масла и производитель продуктов питания), ОАО «Сады Придонья» (лидер российского рынка в области производства плодов, крупнейший соковый производитель страны, единственная отечественная компания по производству соков, нектаров, детского питания, злаковых коктейлей), на примерах которых проводился рейтинговый анализ вариантов сотрудничества и оценка ценности поставщиков; прогнозирование объемов сбыта продукции в рамках анализа производственно-сбытовой деятельности экономического субъекта.

**Теоретическая и методологическая основа исследования.** Теоретической основой диссертационной работы являются теория конкуренции, научные труды отечественных и зарубежных авторов по методологии и организации стратегического управления, бухгалтерского учета, экономического анализа, маркетинга; законодательные и нормативные акты по бухгалтерскому учету и аудиту; научно-методическая литература периодических изданий; материалы научных конференций и семинаров.

Методология исследования основывалась на использовании таких общенаучных и специальных методах познания, как анализ, синтез, дедукция, индукция, системность и комплексность, конкретизация и абстрагирование, обобщение и интерпретация, моделирование, отбор, группировка, сравнение, методы экспертных оценок, методы факторного анализа; применялись исторический и логический подходы к получению доказательств и аргументации новых положений диссертационной работы.

**Информационная основа проведения диссертационного исследования** составили гражданское законодательство, нормативные акты РФ по бухгалтерскому учету, аудиту эффективности деятельности коммерческих организаций, занятых производством продуктов питания, подсолнечного масла, соков, нектаров, а также материалы профильных министерств и ведомств (Министерства промышленности и торговли РФ, Министерства сельского

хозяйства РФ, Департамента пищевой и перерабатывающей промышленности, Ассоциации предприятий масложировой промышленности Евразийского экономического союза (АППП ЕАЭС), Молодежного совета пищевиков, материалы сети Интернет, справочно-правовых систем и электронных средств массовой информации.

**Научная новизна исследования** состоит в развитии теоретических и организационно-методических положений стратегического экономического анализа, направленных на прогнозирование уровня устойчивого развития экономического субъекта, укрепление результативности производственно-сбытовой деятельности, повышение пропускной способности каналов продвижения товаров, работ, услуг, поддержания уровня лидерства на рынке товаров, работ, услуг; имеющих существенное значение для развития теории и методики экономического анализа.

Получены следующие основные результаты, выносимые на защиту:

- обоснованы предложения по развитию теоретических положений стратегического экономического анализа, включающие разработанную классификацию стратегического экономического анализа по новым выделенным признакам (по объектам анализа, субъектам и пользователям результатов анализа, источникам информационного обеспечения); предложенный концептуальный подход к представлению стратегического экономического анализа как системы взаимосвязанных направлений в разрезе выделенных объектов анализа (анализ рынка, анализ потребителей, анализ конкурентов, анализ поставщиков и посредников, анализ товаров, анализ производства и продаж, анализ цен, анализ продвижения товаров, работ, услуг), позволяющий получить целостную картину о характере влияния факторов внутренней и внешней среды функционирования корпорации;

- уточнено содержание стратегического экономического на основе систематизации аналитических процедур и совокупности показателей по каждому объекту анализа, что позволило обосновать стратегический экономиче-



ский анализ как инструмент достижения целевых эффектов стратегического управления корпорацией;

- предложен организационный механизм стратегического экономического анализа корпорации, включающий схему взаимодействия координаторов, организаторов и исполнителей в процессе проведения анализа, распределения должностных обязанностей между ними в процессе его проведения и ответственности за достижение целевых эффектов, что позволяет исключить дублирование выполняемых в ходе проведения стратегического экономического анализа функций;

- разработана статистическая модель прогнозирования объемов потребления производимого товара корпорации, учитывающая сезонность потребления, влияние фактора времени, позволяющая осуществить корректировку производственно-сбытовой программы, снизить риски затоваривания и повысить эффективность управления продажами;

- предложен методический подход к анализу и оценке альтернативных вариантов выбора поставщика, позволяющий на основе системы показателей (коэффициент участия поставщика в кооперативных поставках, коэффициент качества продукции, коэффициент ритмичности поставки, коэффициент конкурентоспособности поставщика) ранжировать поставщиков по классам предпочтительности и сформировать портфель надежных поставщиков, что позволит обеспечить бесперебойный процесс поставок сырья и материалов.

**Практическая значимость результатов диссертационного исследования** состоит в том, что основные теоретические положения диссертации и комплексные методические разработки могут быть использованы в деятельности хозяйствующих субъектов различных видов экономической деятельности. Сформулированные в процессе исследования выводы могут найти применение в решении ряда конкретных задач, связанных с оценкой состояния рыночной конъюнктуры, надежности поставщиков, посредников, потребителей продукции, работ, услуг, предпочтительности сотрудничества и формирования портфеля потенциальных поставщиков с использованием аппарата

статистического моделирования. Отдельные теоретические и организационно-методические положения стратегического экономического анализа могут быть использованы в учебном процессе образовательных организаций при чтении дисциплин учетно-аналитической направленности.

**Апробация и внедрение результатов исследования.** Результаты проведенного исследования докладывались на международных научно-практических конференциях, научных сессиях сотрудников и аспирантов экономического факультета Воронежского госуниверситета.

Отдельные организационно-методические положения стратегического экономического анализа внутренней и внешней среды внедрены в практическую деятельность ГК «ЭФКО», ОАО «Сады Придонья».

Результаты исследования используются в учебном процессе экономического факультета Воронежского государственного университета по специальности 38.05.01 «Экономическая безопасность» при преподавании дисциплин «Экономический анализ», «Инвестиционный анализ», «Финансовый менеджмент», направлению подготовки бакалавров 38.03.01 «Экономика» при преподавании дисциплины «Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности»

**Публикации.** Основные положения диссертационного исследования отражены в 16 публикациях, общим объемом 5,7 п.л., в том числе четыре в изданиях, реферируемых ВАК.

**Структура работы.** Диссертационное исследование состоит из введения, трех глав, заключения и списка литературы, включающего 193 наименования. Работа изложена на 181 страницах машинописного текста и содержит 15 рисунков, 59 таблиц, 36 формул.

## Глава 1. Теоретические положения стратегического экономического анализа экономического субъекта

### 1.1. Понятийный аппарат, содержание и направления стратегического экономического анализа хозяйствующего субъекта

Многочисленные экономические публикации последних лет в основном посвящены анализу отдельных элементов стратегии развития хозяйствующего субъекта и рыночной ситуации с использованием статистических и матричных методов и методов сегментации рынка. В результате методология стратегического экономического анализа складывается как набор прикладных методик, характеризующих отдельные аспекты стратегии развития организации. Следует отметить новизну развития данного направления экономического анализа, в рамках которого авторы в большей степени дают оценку факторам, оказывающим влияние на развитие рыночной конъюнктуры, на конкурентоспособность, как самих экономических субъектов, так и товаров, продукции, работ и услуг. По мнению Бороненковой С.А., Чепуляниса А.В. большинство авторов указывают на то, «чтобы процесс принятия управленческих решений опирался на результаты стратегического анализа, которые способны оказать серьезное влияние на будущую эффективность деятельности коммерческой организации» [122, с.47]. По мнению проф. Л.Т. Гиляровской именно экономический анализ «выступает не только основной составляющей любой из функций управления (прогнозирования и бизнес-планирования; координирования, регулирования, учета и контроля; стимулирования; оценки условий хозяйствования и др.), но и сам является видом управленческой деятельности, предшествующей принятию управленческих решений для поддержания бизнеса на необходимом уровне» [131, с.8].

Наиболее глубоко ряд аспектов проведения стратегического экономического анализа был проработан в трудах отечественных авторов Бариленко В.И., Баканова М.И., Басовского Л.Е., Беляевского И.К., Бороненковой С.А.,

Гиляровской Л.Т., Ендовицкого Д.А., Ефимовой О.В., Ковалева В.В., Коробейниковой Л.С., Лубков В.А., Мельник М.В., Паниной И.В., Пласковой Н.С., Пожидаевой Т.А., Савицкой Г.В., Хорева А.И., Чепуляниса А.В., Шадриной Г.В., Шеремета А.Д. Однако научные изыскания по исследуемой проблеме носят исключительно разрозненный характер, не дают комплексного представления по данной актуальной проблеме. Различную степень разработанности имеют отдельные не взаимосвязанные в единую систему направления стратегического экономического анализа.

Это приводит к снижению его действенности, отрыву процесса обоснования и принятия стратегических решений от общей методики и определенным противоречиям в методике анализа разных аспектов стратегической деятельности хозяйствующего субъекта. Книги по экономическому анализу также содержат недостаточную информацию о проведении стратегического экономического анализа и отличаются предлагаемыми аналитическими подходами, зачастую подменяя понятие стратегического анализа перспективным, прогнозным экономическим или маркетинговым анализами.

По нашему мнению, развитие системы стратегического экономического анализа позволит сформировать наиболее актуальные направления его проведения в зависимости от поставленной цели развития экономического субъекта: реализации приоритетных задач в области финансового менеджмента, организации производственного процесса, освоения новых или укрепление позиций на действующих рынках сбыта производимой продукции, товаров, работ, услуг; усиления коммерческого взаимодействия с поставщиками, покупателями, посредниками экономического субъекта.

Обеспечение эффективного использования имеющихся ресурсов и удовлетворение потребностей субъектов экономических взаимоотношений требуют глубокого анализа протекающих на рынке процессов. Для этого необходима серьезная проработка рынков сбыта продукции и технико-экономическое обоснование планируемых решений, и в этой связи все более серьезное внимание на практике уделяется стратегическому экономическому

анализу. В настоящее время в России не существует единого подхода к методологии проведения стратегического экономического анализа, и такое положение обусловлено рядом следующих причин.

К одной из основных следует относить характеристику выпускаемой продукции, товаров, работ, услуг. В условиях импортозамещения и инновационного пути развития экономики России экономические субъекты обращаются к инновационным стратегиям производства и выхода на рынок с принципиально новым продуктом, спрос на который надо инициировать, воспитать интерес к данному виду продукции у потенциального потребителя. Использование стратегии модернизации (без создания принципиально новых услуг) при изменении качественных свойств и регулировании ассортимента выпускаемой продукции базируется на анализе спроса на ранее производимую продукцию, прогнозировании платежеспособности по сегментам рынка [153], изучении рекламаций пользователей. Базой принятия решений становятся методы функционально-стоимостного анализа, позволяющие сопоставить основные, вспомогательные и дополнительные функции продукции с затратами на ее производство.

В рамках проведения экономического анализа номенклатуры и ассортимента выпускаемой продукции, товаров, работ, услуг необходимо уделять внимание анализу насыщенности рынка. Здесь важно выделить макроэкономические и региональные факторы, оказывающие влияние на изменение рынка товаров, работ, услуг, определить цикл развития экономики рынка, оценить базовые тенденции развития рынка (насыщения или сокращения деятельности). Отметим, что в условиях анализа насыщенности рынка при составлении производственной программы требуется обоснование рациональных объемов производства и продажи, разработка оптимальной ассортиментной программы выпуска и продажи, анализ потребности в дополнительном оборудовании в случае изменений в применяемых технологиях производства. Однако, одной из важнейших проблем для экономического субъекта может стать прогноз неблагоприятных условий осуществления производ-

ственной и сбытовой деятельности. Это может быть обусловлено снижением спроса на выпускаемую продукцию, товары, работы, услуги, несоблюдением плановых показателей загруженности производственной мощности, ценовой дискриминацией со стороны основных конкурентов экономического субъекта. Проведение экономического анализа должно базироваться на оценке платежеспособного спроса основных субъектов рынка, включая анализ финансово - хозяйственной деятельности конкурентов, поставщиков, посредников, оценку возможного риска нарушения платежеспособности покупателей.

Стратегический экономический анализ охватывает актуальные вопросы оценки результативности экономического субъекта в рамках осуществления профильной экономической деятельности организации, в рамках которого необходимо оценить законность соблюдения требований основных нормативно-правовых актов, регулирующих сферу деятельности коммерческой организации. В частности, оценка порядка ведения бухгалтерского учета, преимущественности основных положений учетной политики, разработка основных положений финансовой политики, которые направлены на долгосрочное укрепление конкурентных преимуществ экономического субъекта внутри данного направления экономической деятельности, обеспечивают достижение стратегических показателей деятельности. Принятие любого решения в рамках осуществления текущей деятельности должно быть основано на результатах комплексного экономического анализа деятельности экономического субъекта и прогнозной оценки его вложений в достижение целевых показателей корпоративной стратегии организации. По мнению Мельник М.В., Когденко В.Г., экономический субъект, обладающий «признаками наличия рыночного потенциала» [94, с. 48], должен характеризоваться более высокими (превышающими среднеотраслевой уровень) показателями: «высокий уровень расходов, высокий уровень цен, высокая рентабельность активов». Именно такие экономические субъекты способны осуществлять ценовую дискриминацию на рынке, повышать цены без изменений в объемах продаж, использовать различные подходы к определению программ скидок для раз-

личных потребителей товаров, что приводит к несоблюдению законодательства о торговле.

В условиях экономического кризиса и нестабильности экономики практически каждый хозяйствующий субъект для успешного функционирования оценивает результаты производственно-финансовой деятельности в текущем аспекте и прогнозирует ее результаты в стратегическом. Реальные перспективы экономической деятельности невозможно оценить без тщательного исследования уже достигнутых результатов.

Проф. В.В. Панков считает, что «для поддержания устойчивого бизнеса применяются системы управления, составной частью которых является экономический анализ» [103, с.4]. По мнению автора, основной проблемой в области оценки состояния бизнеса выступает использование «традиционных подходов экономического анализа к изучению отдельных сторон» деятельности экономического субъекта. Мы присоединяемся к мнению автора, что «одним из проявлений неустойчивости поведения в экономике являются дефекты управления, связанные с неправильно принимаемыми решениями. Именно поэтому эффективность функционирования бизнеса во многом определяется качеством менеджмента» [103, с. 4].

Принятие управленческих решений должно опираться на результаты перспективного стратегического анализа, использование которого для формирования качественных бизнес-планов способно оказывать серьезное влияние на будущую эффективность деятельности организации. Стратегический анализ позволяет раскрыть сущность, содержание, последовательность реализации стратегии управления.

На микро-уровне определение стратегическому экономическому анализу представлено Н.С. Пласковой, под которым следует понимать «формализованное системное представление стратегических финансово-экономических и иных бизнес - целей, способствующих максимизации рыночной стоимости организации, на основе комплексного изучения сложившегося и будущего характера воздействия внутренних и внешних факторов

на результативность ее деятельности» [106]. По нашему мнению, определение стратегических целей зависит от доступного уровня и фазы жизненного цикла, на которой находится экономический субъект.

Н.С. Пласкова определяет объект стратегического анализа как «организация - хозяйствующий субъект, который представляет собой комплексную систему, включающую совокупность интегрированных управляющих и управляемых функциональных подсистем, форм деятельности, бизнес-единиц» [105]. Указанный автор уточняет, что реализация задач стратегического анализа позволяет создать систему финансово-экономических индикаторов - агрегированных характеристик долгосрочного развития организации, в соответствии с которыми разрабатывается финансовая, экономическая, сбытовая, производственная, социальная стратегии. К числу стратегических целей она относит такие, как ускорение темпов роста собственного капитала, повышение рентабельности, оптимизация рисков, расширение рынков сбыта [105].

Данной позиции придерживается и проф. О.В. Ефимова, которая считает, что основными «задачами стратегического финансового анализа будут: выбор ключевых показателей для всех сценарных вариантов финансового плана; обоснование значений ключевых показателей применительно к различным временным периодам и в динамике; оценка сбалансированности показателей; анализ чувствительности ключевых параметров деятельности к различным факторам риска» [62, с. 13].

Организация комплексного стратегического анализа должна базироваться на сформированной изначально миссии хозяйствующего субъекта, представляющую собой систему характерных для ее деятельности стратегических установок, формализованных в виде взаимосвязанных многовекторных качественных и количественных индикаторов (характеристик).

Мы присоединяется к мнению Пласковой Н.С., в котором предлагается «с учетом общепринятой иерархии управления и целевой направленности стратегического анализа — создания общей стратегии организации» [105,



с. 61] дифференцировать основные его уровни, что представлено нами в табл. 1.1.

Таблица 1.1

Классификация видов стратегического экономического анализа по целевой направленности по мнению Пласковой Н.С. [105, с. 62]

Вид анализа	Субъект анализа	Особенности анализа
1. Корпоративный анализ	Собственники, топ - менеджеры	направлен на достижение эффективности деятельности организации, повышение инвестиционной привлекательности, формирование консолидированной отчетности
2. Анализ по видам деятельности	Руководители структурных подразделений хозяйствующего субъекта	детализирует результаты корпоративного анализа относительно маркетинговой, производственной, технической, финансовой, инвестиционной, снабженческой функций управления
3. Анализ по бизнес - единицам, входящим в состав организации корпоративной формы собственности	Руководители и менеджеры среднего звена хозяйствующих субъектов, входящих в состав организации корпоративной формы собственности	направлен на формирование и анализ индивидуальной отчетности, способствует обоснованию целей, связанных с созданием новых видов продукции, освоением новых технологий производства и сбыта, выбора оптимальных каналов и условий продвижения товаров.

Анализируя данные табл. 1.1, отметим, что стратегический экономический анализ охватывает все уровни управления хозяйствующего субъекта, вовлекая в организацию экономического анализа как руководителей структурных подразделений (поставщиков информации по направлениям деятельности), так и собственников хозяйствующего субъекта. Мы считаем, что стратегический экономический анализ будет носить характер и внутреннего, и внешнего экономического перспективного анализа.

Системное рассмотрение результатов анализа внешней и внутренней среды служит основанием для разработки управленческих решений, прогнозов их последствий, что, в конечном счете, определяет рыночную стратегию хозяйствующего субъекта. Система показателей стратегического экономического анализа зависит от особенностей экономической деятельности коммерческой организации и условий внешней среды.

Отдельные аспекты аналитической работы при проведении стратегического экономического анализа не могут быть в чистом виде отнесены к ана-

лизу внешней, либо внутренней среды. Например, анализ цены может относиться к внешнему анализу с позиции сравнения с конкурентами и оценки привлекательности для потребителя, и к внутреннему, когда изучается формирование цены внутри организации с точки зрения издержек и получения желаемой прибыли или допустимого уровня наценки [147]. В условиях проведения экономического анализа конкурентоспособности наряду с исследованием внутренних возможностей анализируемой организации предлагается проведение анализа конкурентных преимуществ функционирования экономических субъектов, действующих в сопоставимых условиях хозяйствования.

В рамках выделения отдельных видов экономического анализа В.В. Осмоловский говорит о развитии стратегического анализа в рамках перспективного анализа. По мнению автора, эффективность осуществления деятельности экономического субъекта зависит от «перспектив его развития». «Поэтому на предприятии разрабатываются стратегические цели и определяются задачи, стратегия и тактика их достижения» [101, с.19].

Данной позиции придерживается М.В. Мельник, которая также говорит о стратегическом анализе в рамках выделения направления экономического анализа как перспективный. По мнению автора, стратегический анализ начинает функционировать «когда в производстве происходят качественные изменения, меняется логистика и происходит полный реинжиниринг бизнес-процессов, применяются иные способы прогноза» [94, с. 302]. Проф. Мельник М.В. в рамках разработки перспективного плана развития экономического субъекта рекомендует проводить не только анализ возможностей экономического субъекта в отношении его производства, но и анализ возможностей предприятий-конкурентов и поставщиков. Разрабатывая классификацию видов экономического анализа по признаку «специальные функции управления» Мельник М.В. выделяет «анализ сбыта и материально-технического снабжения; анализ основных ресурсов и условий их использования» [94, с.290].

Лубков В.А. считает, что «динамическое развитие, генерирование доходов, положительная динамика результативных показателей – важнейшие факторы способности организации выполнять свои основные функции в изменяющихся условиях внутренней и внешней бизнес-среды» [117, с. 258]. Автор признает значимость стратегического управления в «приспособлении к изменениям внешней среды», что способствует реализации системного подхода в управлении корпорацией в целом. Мы разделяем позицию В.А. Лубкова, что «проведение стратегического анализа деловой активности должно способствовать информационно-аналитическому обеспечению управления бизнес-процессами организации в условиях изменяющейся внутренней и внешней среды» [117, с. 269].

По мнению Г.В. Савицкой «для изучения внешней среды функционирования предприятия, рынков сырья и сбыта готовой продукции, ее конкурентоспособности, спроса и предложения, коммерческого риска, формирования ценовой политики, разработки тактики и стратегии маркетинговой деятельности» применяется маркетинговый анализ [109].

По мнению Басовского Л.Е., Басовской Е.Н. в рамках классификации типов экономического анализа необходимо выделить стратегический, который включает «функции экономического, отраслевого и фундаментального анализа, анализа финансового рынка, другие специфические виды анализа» [35, с.40]. И в качестве направлений стратегического анализа автор выделяет: «анализ внешней среды; управленческое обследование предприятия; анализ стратегических альтернатив» [35, с.106]. К указанному мнению присоединяются В.Р. Банк, С.В. Банк, А.В. Тараскина, которые выделяют данный вид экономического анализа для службы маркетинга экономического субъекта. По мнению авторов, в ходе анализа можно будет сгруппировать слабые и сильные стороны экономического субъекта, проанализировать его стратегические и тактические возможности, разработать мероприятия по «нейтрализации угроз, минимизации слабых сторон, укреплению сильных сторон предприятия и расширению его возможностей» [32, с.25].

Проф. Гиляровская Л.Т. также выделяет вид экономического анализа как прогнозный (стратегический). По мнению автора «интенсификация пред-производственных исследований, аналитико-прогностическое сопровождение занимают существенное место в механизме стратегического управления» [51, с.16]. По мнению проф. Л.Т. Гиляровской проведение аналитико-прогностической работы осуществляется по направлениям ситуационного анализа, в рамках маркетинговых исследований, а также «анализа (сканирования) внешней среды» [50, с.16]. Отметим, что Лилия Тимофеевна предлагала в ходе проведения данного вида анализа изучать «тенденции в развитии спроса», «конкурентные позиции фирмы». При проведении анализа внешней среды рассматривают экономическое, техническое и политические сканирования, что обуславливает сложность стратегического анализа, связанную с «целевой направленностью, задачами прогностического анализа, многоплановостью объектов его исследования» [131, с. 17].

Отметим также, что Басовский Л.Е. рассматривает тесное взаимодействие стратегического экономического анализа и маркетингового анализа [36]. По мнению автора «стратегический анализ предназначен для руководства управленческим процессом, ведущим к созданию и поддержанию стратегического соответствия между целями организации, ее потенциальными возможностями и шансами в рыночной среде» [36].

Структура стратегического анализа, как средства обоснования управленческих решений, в изложении Л.Е. Басовского, представлена на рис. 1.1.

На рис. 1.1 мы видим, что, действительно, анализ внешней среды как направление стратегического экономического анализа может быть отнесен к маркетинговому анализу. Управленческое обследование экономического субъекта выделяется как направление аналитической работы в маркетинговой деятельности.

Элементы стратегического анализа		
Анализ внешней среды	Управленческое обследование организации	Анализ стратегических альтернатив
факторы внешней среды: экономика, политика, рынки, технологии, международные экономические отношения, конкуренция, социальное поведение и социальные ожидания	включает пять факторов: маркетинг, финансы и бухгалтерский учет, производство, человеческие ресурсы, культура и образ-имидж предприятия	формируются стратегические альтернативы, составляются бюджеты, выбирается наилучшая стратегия, способная обеспечить наибольший темп роста продаж и объемов прибыли при заданных условиях.
Выбор стратегии развития экономического субъекта		

Рис. 1.1. Стратегический анализ как средство обоснования управленческих решений

Также, на наш взгляд, сегодня маркетинговый анализ уже нельзя рассматривать лишь как составляющую стратегического анализа; изменения в профиле производства современных субъектов экономики позволяют говорить и о его оперативном характере. Об этом пишут в своих трудах и представители московской экономической школы – А.Д. Шеремет, М.И. Баканов, М.В. Мельник [31]. В отличие от Л.Е. Басовского, они считают, что маркетинговый анализ сейчас уже не стоит увязывать исключительно со стратегическим. В настоящее время анализ спроса на продукцию (работы, услуги) приобретает все большее значение и связан с текущим, а в ряде организаций (торговых, туристических, сферы обслуживания) даже с оперативным анализом, на основе которого оптимизируются производственные (ассортиментные) программы. Такая тенденция определяется, во-первых, диверсификацией производства, и, во-вторых, использованием гибкого технологического оборудования, позволяющего производить широкий ассортимент продукции [31]. Макарьян Э.А., Герасименко Г.П. уточняют, что прогнозирование результатов деятельности «позволяет рассмотреть складывающиеся тенденции в проведении финансовой политики с учетом воздействия на нее внутренних и внешних условий и на основе анализа определить перспективы финансовой стратегии» [87, с.131]. Авторы поддерживают позицию проф. Ефимовой О.В., что «отсутствие стратегии снижает вероятность достижения поставленных целей» [62, с. 12].

Хорин А.Н., Керимов В.Э. уточняют, что «стратегический анализ выражается в процессе поиска и отбора стратегических альтернатив» [120], в центре внимания которого решаются вопросы непрерывности деятельности экономического субъекта, устойчивости его развития, результативности и эффективности осуществления финансово-хозяйственной деятельности.

Данную позицию разделяет проф. Ендовицкий Д.А. Он отмечает, что «реализация принципа согласованности предполагает прямую зависимость основных положений инвестиционной политики от содержания инвестиционной стратегии и состояния факторов производственно-финансовой деятельности хозяйствующего субъекта» [60, с.64]. Автор также считает недопустимым противоречие «концептуальным положениям прочих функциональных стратегий организации (маркетинга, производства и т.д.)» [60, с.64].

Таким образом, большинство авторов придерживаются позиции разработки системы индикаторов (показателей), которые позволят дать оценку развития экономического субъекта на долгосрочную перспективу, в соответствии с которыми необходимо будет разрабатывать отдельные стратегии развития субъекта – финансовую, инвестиционную, экологическую, кадровую и т.д. По мнению А.В. Чепуляниса, С.А. Бороненковой «отечественные ученые сходятся во мнении» по поводу цели стратегического анализа, которая «состоит в достаточно детальном и всестороннем обеспечении различных внешних и внутренних пользователей аналитической информацией, способствующей принятию оптимальных стратегических управленческих решений» [122, с.49-50].

Мы присоединяемся к мнениям авторов о роли стратегического экономического анализа. Наша позиция заключается в определении главенствующей роли стратегического экономического анализа при осуществлении долгосрочного планирования эффективности и результативности функционирования организации в своем виде экономической деятельности, способствует корректировке целей и задач выполнения миссии хозяйствующего субъекта.

По мнению Герасимовой Е.Б., Бердникова В.В. «стратегия тесно связана с политикой и тактикой организации, реализацией ею операционного контроля, она предполагает порядок действий для достижения определенных целей с описанием этапов их достижения и используемых при этом ресурсов» [34, с. 40-41]. Данную позицию разделяет В.И. Бариленко, который предлагает осуществлять комбинацию маркетингового анализа и бизнес - анализа, что «способно обеспечить достаточно надежную информационную базу для выработки решений по нейтрализации рисков» [34, с. 31]. При этом, данную комбинацию автор предлагает осуществлять «в оперативном, тактическом и стратегическом аспектах» [34, с. 31].

Мы присоединяемся к мнениям предыдущих авторов и отмечаем, что набор процедур и направления стратегического экономического анализа зависят от характера решений по регулированию производственной, маркетинговой и снабженческой деятельности, которые должны быть обоснованы и приняты по результатам осуществления экономического анализа. Многие отечественные авторы выделяют три типа управленческих решений в зависимости от длины временного интервала, которые будут определять вид экономического анализа: стратегические – стратегический экономический анализ; текущие – текущий (тактический) экономический анализ; оперативные – оперативный экономический анализ.

Стратегический экономический анализ позволяет характеризовать стратегию хозяйствующего субъекта в области анализа структуры выпуска различных групп продуктов, ее динамики; освоения новых и закрытия старых производств; общей потребности в обеспеченности различными видами ресурсов и оценки возможностей поставщиков в ее удовлетворении, укреплении конкурентных позиций экономического субъекта на рынке. В рамках стратегического анализа наблюдается многогранность в детализации его целевой направленности и задач его проведения, что повышает требования к применяемым методам и приемам его проведения, выдвигая на первое место качественные аспекты получения прогнозных результатов стратегического

анализа «при вспомогательной роли количественных методов экономического анализа» [131, с. 17]. В результате тактического экономического анализа разрабатываются рекомендации по планированию хозяйственной деятельности организации на текущий период (объем и номенклатура выпускаемой продукции, обоснованность цен, сегментирование рынков сбыта [131], анализ обеспеченность активами по составу, структуре и эффективности их использования).

В.В. Осмоловский считает, что «результаты текущего анализа показывают, что выявленные резервы для данного периода означают потерянные возможности улучшения того или иного аспекта деятельности» [101, с.18]. Следует отметить, что цели и задачи текущего (тактического) и оперативного (ситуационного) анализа совпадают, но действие результатов текущего анализа направлено на «более длительный период времени». По мнению проф. Л.Т. Гиляровой «отличительными признаками каждого вида анализа выступают его целевая направленность, задачи, объекты исследования, источники информации,...» [50, с.16]. По мнению автора, «оперативный анализ тесно корреспондирует с прогнозным анализом на короткий период», «состоит в подготовке вариантов управленческих решений в зависимости от параметров отклонений и необходимости вмешательства руководителей разных уровней». Отметим, что важнейшей его функцией выступает «поддержание развития организации в направлении, установленном стратегическим и конкретизированном тактическим экономическим анализом»[101]. Для отражения связей между данными видами экономического анализа рассмотрим их задачи в разрезе объектов экономического анализа, что представлено в табл. 1.2.

Информация, представленная в табл. 1.2 наглядно свидетельствует, что задачи, решаемые посредством стратегического, тактического и оперативного экономического анализа, доказывают преемственность между указанными видами анализа, что, в свою очередь, обеспечивает непрерывность принятия управленческих решений тактического и стратегического анализа.



Сравнительная оценка видов анализа по типам управленческих решений

Объект анализа	Стратегический анализ	Тактический Анализ	Оперативный анализ
1	2	3	4
Рынок	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Прогнозный анализ состояния рынка, его инфраструктуры, выделение факторов изменения макросреды и оценка их влияния на результативность деятельности экономического субъекта</li> <li>2. Прогнозное определение емкости рынка и рыночной доли организации</li> </ol>	<p>Разработка предложений и рекомендаций по применению методов по снижению негативной реакции на ожидаемые изменения рыночной конъюнктуры</p>	<p>Мониторинг изменений рыночной среды, выявление факторов, оказывающих влияние на изменение</p>
Потребители	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Формирование основных потребительских групп в зависимости от сегментации рынка. Оценка их уровня платежеспособности.</li> <li>2. Определение потребительского потенциала.</li> <li>3. Определение спроса.</li> <li>4. Оценка риска неплатежеспособности групп потенциальных потребителей</li> </ol>	<p>Определение текущих изменений в рыночных сегментах, спросе, ценовых ожиданиях</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Мониторинг потребительских предпочтений и поведения.</li> <li>2. Анализ текущей платежеспособности потребителей.</li> </ol>
Конкуренты	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Прогнозный анализ развития уровня добросовестной конкуренции</li> <li>2. Определение основных конкурентов</li> <li>3. Оценка рыночного влияния конкурентов на результативность деятельности экономического субъекта</li> </ol>	<p>Разработка мероприятий по повышению текущей конкурентоспособности организации</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Мониторинг основных показателей деятельности конкурентов и оценка их воздействия на результативность субъекта</li> <li>2. Выявление возможности появления новых конкурентов</li> </ol>
Товар	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Анализ возможности изменения ассортимента и повышения уровня качества выпускаемой продукции, товаров, работ, услуг.</li> <li>2. Разработка элементов окружения новых продуктов</li> <li>3. Определение темпов обновления ассортимента выпускаемой продукции, товаров, работ, услуг.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Анализ состава, структуры ассортимента под текущую рыночную конъюнктуру</li> <li>2. Разработка предложений о необходимости текущей модификации товаров</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Мониторинг качества, жизненного цикла выпускаемой продукции, товаров, работ, услуг.</li> <li>2. Наблюдение за действиями конкурентов в области товарной политики</li> </ol>
Снабжение	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Определение объемов закупок</li> <li>2. Определение оптимального объема поставщиков</li> <li>3. Прогнозный анализ цен</li> </ol>	<p>Внесение корректировок в закупочную деятельность в зависимости от изменений рыночной конъюнктуры и параметров производства и продаж</p>	<p>Оперативное управление закупками</p>

1	2	3	4
Производство и сбыт [162]	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Исследование производственного потенциала</li> <li>2. Разработка производственной стратегии с учетом условий внешней маркетинговой среды</li> <li>3. Определение каналов сбыта, выбор методов сбыта</li> <li>4. Обоснование выбора посредников на основе оценки их финансового состояния</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Текущее планирование производственной деятельности [154]</li> <li>2. Адаптация каналов сбыта под текущие рыночные условия</li> <li>3. Разработка политики оптимизации сбыта</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Оперативное управление производством</li> <li>1. Осуществление оперативной сбытовой деятельности</li> </ol>
Цена	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Определение цен для разных стадий жизненного цикла выпускаемой продукции, товаров, работ, услуг.</li> <li>2. Определение цены по отношению к главным конкурентам</li> <li>3. Установление цен исходя из уровня рыночного спроса</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Перевод базовых цен в цены продажи</li> <li>2. Учет текущих затрат при определении цен</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Изменение цен исходя из изменений рыночной конъюнктуры</li> <li>2. Ценовая реакция на изменение цен конкурентами</li> </ol>
Продвижение товаров, работ, услуг	Выбор эффективных инструментов продвижения	Планирование и организация коммуникационных действий	Мониторинг эффективности текущих затрат на коммуникационную деятельность

Проведенное нами исследование компонентов стратегического экономического анализа позволяет выделить следующие присущие данному виду экономического анализа особенности:

- стратегический экономический анализ следует рассматривать как целостную систему, состоящую из подсистем и функционирующую в интересах системы управления деятельностью экономического субъекта;

- проведение комплексной аналитической работы позволяет рассматривать все активные факторы и процессы всесторонне и в полном объеме (реализация принципа комплексности);

- стратегический экономический анализ помимо количественных характеристик учитывает влияние множества факторов, которые можно отразить, используя лишь неформализованные методы описания в рамках анализа производственной, маркетинговой, снабженческой и иных видов деятельности хозяйствующего субъекта;

- невозможность точного прогнозирования параметров внешней среды хозяйствующего субъекта создает определенный уровень риска и обуславливает необходимость учета фактора неопределенности.

Перечисленные выше особенности осуществления стратегического экономического анализа, сравнительная оценка видов анализа по типам управленческих решений, совершенствование действующих подходов к раскрытию сущности стратегического экономического анализа определило необходимость формирования группировки направлений стратегического экономического анализа по различным классификационным признакам.

Отечественные авторы предпринимали попытки классифицировать направления стратегического экономического анализа. К наиболее часто используемым классификационным признакам стоит отнести: по отношению к анализируемой среде, по уровню управления, по содержанию, по стратегическим функциям, по информационной базе. Мы считаем необходимым уточнить содержание выделенных Пласковой Н.С. направлений анализа по классификационному признаку «по целевой направленности», а также предложенного Л.Е. Басовским при рассмотрении направлений маркетингового анализа признака «по средствам обоснования управленческих решений» применительно к действующим аспектам осуществления стратегического экономического анализа. Детальное представление и уточнение отдельных классификационных признаков стратегического экономического анализа, а также обобщение существующих направлений стратегического экономического анализа представлено нами в табл. 1.3.

Таблица 1.3

Группировка направлений стратегического экономического анализа по различным классификационным признакам

Классификационный признак	Направления анализа	Краткая характеристика
1	2	3
По целевой направленности[106]	корпоративный анализ	результаты анализа направлены на достижение основных целевых показателей реализации стратегии экономического субъекта. Рекомендации и предложения по результатам проведения экономического анализа могут быть направлены на

1	2	3
		развитие программ устойчивого развития экономического субъекта, повышения его конкурентоспособности и инвестиционной привлекательности
	анализ по видам деятельности	результаты аналитической работы детализированы по функциям управления, а именно результативность и эффективность производственной, маркетинговой, снабженческой, сбытовой, инвестиционной
	анализ по бизнес - единицам	результаты аналитической работы направлены на принятие управленческих решений в области создания новой продукции, освоения новых технологий производства и продажи продукции, обоснования оптимальных каналов продвижения продукции, товаров, работ, услуг
По средствам обоснования управленческих решений [35]	анализ внешнего окружения	результаты аналитической работы направлены на выявление влияния на деятельность экономического субъекта экономических, политических, социальных, инновационных, международных факторов функционирования внешней среды;
	управленческое обследование организации	аналитическая работа направлена на изучение особенностей осуществления маркетинговой и производственной деятельности экономического субъекта, организации финансов и бухгалтерского учета, построения кадровой политики и политики стимулирования персонала организации, что оказывает влияние на выбор стратегии развития организации на долгосрочную перспективу;
	анализ стратегических альтернатив	результатом аналитической работы выступают альтернативные варианты достижения устойчивого развития экономического субъекта, оценка вариантов более эффективного ресурсобеспечения бизнеса, результативности и эффективности деятельности организации путем достижения непрерывности деятельности, построение альтернативных бюджетов финансирования деятельности с позиции минимизации риска ее осуществления и максимизации стоимости субъекта
По объектам анализа	анализ рынка	позволяет прогнозировать емкость рынка, оценить его инфраструктуру, определить долю экономического субъекта, выявить факторы макросреды, оценить их влияние на стратегические результаты деятельности субъекта;
	анализ потребителей	оценка уровня удовлетворенности потребителей выпускаемой продукцией, товарами, оказываемыми услугами, выполняемыми работами, анализ потребительского потенциала и ценовых ожиданий; анализ уровня платежеспособности покупателей и наличия риска неоплаты продукции, товара, работ, услуг, прогноз невозможности исполнения обязательств по товару, переданному на условиях отсрочки платежа;
	анализ конкурентов	оценка сильных и слабых сторон деятельности конкурентов, разработка предложений и мероприятий по повышению уровня конкурентоспособности в случае воздействия конкурентов на реализацию основных стратегических задач функционирования экономического субъекта;
	анализ поставщиков и посредников	направлен на определение перечня потенциальных поставщиков, ориентированных на длительные стабильные связи с экономическим субъектом, анализ ассортимента и объема поставки; оценка ритмичности поставки, прогнозирование изменения цен на поставляемые ресурсы, анализ состава и структуры транспортно-заготовительных расходов;

1	2	3
	анализ товаров	включает в себя оценку степени востребованности выпускаемой продукции, товаров, оказываемых услуг, выполняемых работ, анализ номенклатуры, ассортимента, качества и обновляемости выпускаемой продукции, товаров, оказываемых услуг, выполняемых работ, оценку уровня конкурентоспособности продукции;
	анализ производства и продаж	направлен на детальную проработку основных положений маркетинговой и производственной программ корпорации; анализ производственного потенциала, оценку обоснованности планов производства и продаж, поиск резервов роста объемов производства и продаж, поиск новых рынков сбыта выпускаемой продукции, товаров, работ, услуг; обоснованность допустимого уровня доходности рынков сбыта; оценка стратегических показателей эффективности и результативности производственно-сбытовой деятельности организации;
	анализ цен	предполагает осуществление аналитической работы, направленной на построение оптимальной ценовой политики организации, проведение сравнительного анализа цен конкурентов, проведение факторного анализа прибыли от продаж, маржинального анализа «затраты - объем продаж - прибыль»;
	анализ продвижения товаров, работ, услуг	обоснование применения инструментов продвижения выпускаемой продукции, оказываемых услуг, выполняемых работ, оценка эффективности применения инструментов
По пользователям результатов анализа	собственники (учредители, акционеры, участники)	обоснование выбора источника финансирования и оценка стратегического потенциала; прогнозирование результатов осуществления стратегических проектов; одобрение предложений по улучшению уровня количественных и качественных показателей стратегического развития;
	руководство и функциональные службы компании	выявление сильных и слабых сторон развития экономического субъекта, выявление возможных угроз и потерь развития организации, оценка устойчивости конкурентных позиций экономического субъекта по сравнению с основными конкурентами, оценка обоснованности сложившегося уровня ценообразования; обоснование влияния на экономические результаты угроз и потерь стратегического характера;
	банки и кредиторы	комплексный анализ платежеспособности экономического субъекта, его покупателей и потребителей; оценка стратегического потенциала на действующем рынке; диагностика возможной несостоятельности
	инвесторы	комплексный анализ стратегии развития экономического субъекта; обоснование оптимальных управленческих решений по минимизации рисков и максимизации индикаторов стратегического развития;
	поставщики и покупатели	прогнозирование перспектив развития субъекта на основе комплексного ретроспективного экономического анализа; перспективных анализ сильных и слабых сторон; диагностика возможной несостоятельности

1	2	3
По источникам информационного обеспечения	система внутренней информации	информационной базой анализа выступают источники внутренней финансовой и нефинансовой информации, статистическая, налоговая, финансовая отчетность экономического субъекта, результаты маркетинговых исследований, анализ ценовых предложений, исследование продаж, соблюдение условий антимонопольного законодательства и законодательства в сфере торговли и рекламы. Элементы информационной базы могут представлять коммерческую тайну и относиться к закрытой информации для внешних пользователей;
	система внешней информации	информационной базой являются данные открытых внешних по отношению к организации источников, аналитические обзоры по исследованиям рынка, поведению потребителей, посредников, конкурентов, информация из Интернета, годовая отчетность о деятельности экономических субъектов;
	система совокупной информации	информационной базой анализа выступают внутренние и внешние источники информации, включая учетные и внеучетные информационные источники, отчетность экономических субъектов, информацию рейтинговых агентств, исследований продаж по видам экономической деятельности
По направлениям анализа	анализ внутренней среды	должен изучить причинно-следственные связи взаимодействия объектов в системе внутренних взаимосвязей, направлен на проведение оценки обеспеченности экономического субъекта ресурсами и эффективности их использования в рамках текущей деятельности, анализа обоснованности проведения товарной политики, оценки качества выпускаемой продукции, товаров, оказываемых услуг, выполняемых работ, ценообразования и продвижения товаров, оценка уровня инвестиционной активности, финансовой устойчивости, качества осуществления финансовой деятельности, выявить слабые и сильные стороны экономического субъекта и разработать стратегические задачи его функционирования, предложения по снижению затратоемкости производства и повышению эффективности деятельности;
	анализ конкурентоспособности	направлен на оценку позиции экономического субъекта на рынке, позволяет провести сравнительный анализ показателей финансово-хозяйственной деятельности по сравнению с действующими конкурентами, оценить уровень финансовой устойчивости и безопасности достижения положений стратегической политики. Данное направление анализа позволяет дать оценку конкурентоспособности выпускаемой продукции, товаров, оказываемых услуг, выполняемых работ, провести факторный анализ достижения допустимого уровня конкурентоспособности;
	анализ внешней среды	позволяет оценить влияние экономической и налоговой политик государства на результативность деятельности экономического субъекта, выявить влияние макроэкономических факторов научно-технического, социально-демографического, политического, экологического, религиозного характера на достижение стратегических задач деятельности экономического субъекта, дать прогноз основным тенденциям развития отрасли (вида экономической деятельности)

Информация табл. 1.3 показывает, что основными направлениями стратегического экономического анализа остаются анализ внутренней среды и внешней среды экономического субъекта. Отметим, что такое направление анализа, как анализ внешней среды предлагается отечественными авторами - экономистами по ряду признаков (по средствам обоснования управленческих решений, по направлениям анализа). Особенности любого вида экономического анализа выступают его классификации по объектам анализа, источникам информационного обеспечения, субъектам и пользователям его результатов. В представленной нами классификации выделены все три указанных классификационных признака. В качестве основных объектов экономического анализа нами выделены: рынок, конкуренты, потребители, поставщики и посредники, товар, производство и продажи, цены, продвижение товара, работ, услуг. При этом, рассмотрение такого признака, как «пользователи результатов анализа» также выделяет направление анализа «поставщики и потребители», т.е. данные направления стратегического экономического анализа позволяют рассматривать «поставщиков», «потребителей» в качестве объектов экономического анализа, а затем выступать в качестве пользователей результатов стратегического экономического анализа. Отметим, что в рамках анализа факторов внешней среды и внешнего окружения экономического субъекта важнейшими задачами анализа выступают анализ покупателей, их покупательского спроса, сохранения допустимого уровня платежеспособности, что повышает актуальность данного направления анализа для цели формирования положений стратегии развития организации на долгосрочный период. Выделение такого объекта анализа, как «конкуренты» просматривается внутри отдельных блоков «анализ конкурентоспособности», «корпоративный стратегический анализ». Данные табл. 1.3 подтверждают утверждение о сложности и комплексности стратегического экономического анализа как системы. Выступая самостоятельным видом экономического анализа в системе комплексного экономического анализа, стратегический экономический анализ (СЭА) является отдельным элементом учетно-

аналитического обеспечения менеджмента экономического субъекта, что подтверждается наличием самостоятельных объектов аналитического исследования, формированием информационной базы анализа, выделением субъектов анализа и пользователей его результатов, обособленностью задач и функций стратегического анализа.

При написании параграфа нами были систематизированы существующие подходы отечественных ученых к раскрытию содержания и сущности стратегического экономического анализа; проведена сравнительная оценка по объектам анализа; представлена группировка основных направлений стратегического экономического анализа путем уточнения отдельных признаков, используемых в рамках стратегического экономического анализа (по средствам обоснования управленческих решений, по направлениям анализа), а также раскрытия сущности новых классификационных признаков (анализ рынка, анализ потребителей, анализ конкурентов, анализ поставщиков и посредников, анализ товаров, анализ производства и продаж, анализ цен, анализ продвижения товаров, работ, услуг) и их характеристики их содержания.

## 1.2. Содержание стратегического экономического анализа и обоснование его места в системе комплексного экономического анализа

Стратегический экономический анализ как направление комплексного экономического анализа хозяйственной деятельности должен рассматриваться с позиции соблюдения принципов комплексности и системности. Комплексность обусловлена большим числом факторов, воздействующих на объекты стратегического экономического анализа, и, следовательно, для всесторонней оценки следует использовать всю возможную систему показателей оценки деятельности экономического субъекта и все доступные источники информации, которые являются поставщиком данных для расчета и интерпретации указанных показателей. Применение системного подхода, в свою очередь, объясняется наличием взаимосвязей и взаимодействий между эле-



ментами стратегического экономического анализа. Таким образом, в рамках научного исследования мы будем давать стратегическому экономическому анализу характеристику комплексного, и рассматривать его как систему.

Стоит обратить внимание, что в системе комплексного экономического анализа (КЭА), предложенного Шереметом А.Д. [31, с. 346], отсутствует такой обособленный блок как «стратегический экономический анализ». Отметим, что задачи, которые предстоит решить в рамках проведения стратегического экономического анализа (СЭА), распределены в рамках отдельных обособленных блоков КЭА (Э1 «предварительный обзор обобщающих показателей», Б1 «анализ технико-организационного уровня, внешнеэкономических, социальных и природных условий хозяйственной деятельности», Б5 «анализ доходов и продаж продукции», Б6 «анализ расходов и себестоимости продаж», Б8 «анализ прибыли и рентабельности продаж», Б11 «анализ финансового состояния и платежеспособности»). В рамках предложенной проф. Ендовицким Д.А. системы КЭА (модель «ресурсы – бизнес - процессы (деятельность) – финансовые результаты деятельности – отчетность о результатах деятельности») также отсутствует структурно-обособленный блок «стратегический экономический анализ» [130, с. 87]. Но задачи экономического анализа, которые могут быть решены в рамках проведения стратегического анализа, могут найти свое логическое завершение внутри представленных в системе блоков: 2.1 «анализ производства и реализации продукции», 2.2 «анализ качества и конкурентоспособности», 2.3 «анализ в системе маркетинга», 2.4 «анализ в системе стратегического планирования и бюджетирования», 4.2 «анализ доходов и расходов, прибылей и убытков», 4.5 «анализ деловой активности организации и оценка ее сегментов», 4.6 «анализ рентабельности и доходности деятельности».

Мы разделяем позицию Шеремета А.Д. [126, с. 342], что «категории в реально существующей хозяйственной деятельности получают отражение в показателях, которые используются человечеством в управлении хозяйственной деятельности». Мы считаем, что достижение основных положений

стратегии развития экономического субъекта базируется на взаимосвязанной системе показателей, которые выступают основой стратегического экономического анализа.

Мы присоединяемся к вышеуказанным позициям по формированию системы КЭА и считаем, что стратегический экономический анализ не должен обособляться отдельным блоком, а выступать частью отдельных блоков в системе КЭА. В тоже время, комплексность экономического анализа деятельности экономического субъекта определяет необходимость выделения места СЭА, организационно взаимосвязанного с другими блоками комплексного экономического анализа и выполняющего определенную роль в достижении стратегических целей функционирования экономического субъекта. Для выделения стратегического экономического анализа в самостоятельный раздел комплексного экономического анализа необходимо соблюдение ряда условий. Прежде всего, это наличие своего предмета исследования или особого подхода к изучению общего для группы наук предмета. Исходя из традиционного понимания предмета экономического анализа как функции управления, отражающей процесс принятия управленческих решений и их аналитическое обоснование. Мы считаем, что *предмет стратегического экономического анализа характеризуется взаимосвязью процессов и факторов внутренней и внешней среды экономического субъекта, сила взаимодействия которых обуславливает возможности укрепления его конкурентных преимуществ на функционирующем рынке в условиях непрерывности деятельности.*

Следующим условием является наличие объектов исследования, которые были выделены нами в рамках предыдущего параграфа. При формировании состава объектов стратегического анализа мы руководствовались социально-экономическим аспектом, в рамках которого объектом стратегического экономического анализа выступает деятельность экономического субъекта, осуществляемая в условиях функционирующего рынка: анализ производства и продаж, анализ выпущенной продукции, товара, работ, услуг, анализ цено-

вой политики, анализ рыночной конъюнктуры. Стратегический экономический анализ исследует взаимодействие внутренней и внешней среды функционирования организации, что позволяет расширить круг объектов стратегического экономического анализа. При этом объекты стратегического экономического анализа могут различаться отношением к внутренней и внешней средам организации, так и быть связанными и взаимодействующими друг с другом.

Стратегическое управление деятельностью корпораций направлено на достижение целого ряда целевых эффектов: экономических, ресурсных, финансовых, инновационных, производственных, социальных, экологических. Наиболее распространенными видами эффектов, достигаемых в ходе стратегического управления деятельностью корпорации, являются экономический и финансовый эффекты, которые непосредственно имеют стоимостную оценку. Ориентация менеджмента корпорации на достижение социальных и экологических эффектов учитывают социальные результаты осуществления инновационной деятельности и способствуют укреплению социальной репутации экономического субъекта. Создание экологически чистой продукции направлено на оценку влияния результатов инновационной деятельности на внешнюю окружающую среду функционирования корпорации, что повышает конкурентные преимущества товаров, работ, услуг, ускоряет динамику спроса на выпускаемую продукцию, товары, работы, услуги.

Направленность деятельности корпорации на достижении ресурсного эффекта может быть рассмотрена в рамках «анализа производства и продаж», что позволит оценить результативность осуществления производственного процесса и потребления того или иного вида ресурсов. На наш взгляд достижение указанных эффектов во многом обеспечивается с помощью инструментов стратегического экономического анализа. При этом, мы считаем, что решение указанной проблемы должно быть достигнуто на основе проведения стратегического экономического анализа по объектам.

Таблица 1.4

## Содержание стратегического экономического анализа деятельности организации в разрезе объектов исследования

Объекты анализа	Показатели	Процедуры стратегического экономического анализа экономического субъекта	Целевые эффекты анализа
1	2	3	4
Рыночная конъюнктура (рынок)	коэффициент эластичности рынка, эластичности спроса, коэффициент расчетного лимита риска, рентабельность производства и продаж, коэффициенты оборачиваемости запасов, в том числе по элементам, дебиторской и кредиторской задолженности, коэффициент качества выпускаемой продукции, анализ цен	<p>1. Обобщающий анализ состояния рыночной конъюнктуры рынка:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- сравнительный анализ темпов изменения объема продаж с темпами изменения емкости рынка выпускаемой продукции;</li> <li>- анализ соотношений между объемом выпущенной, отгруженной и оплаченной продукцией;</li> <li>- анализ динамики рентабельности продаж, в том числе и по отдельным ее видам;</li> <li>- анализ динамики запасов готовой продукции, оценка длительности оборота готовой продукции;</li> <li>- динамика расходов на сбыт и рекламу, определение допустимого уровня указанных расходов в объеме продаж;</li> <li>- анализ качества и оборачиваемости дебиторской задолженности;</li> <li>- анализ соотношения между авансами выданными и полученными;</li> <li>- оценка уровня денежных форм расчетов.</li> </ul> <p>2. Анализ конъюнктуры рынка конкретного товара:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- оценка возможного падения спроса на выпускаемую продукцию, товары, работы, услуги;</li> <li>- анализ уровня оптимизации налогообложения через систему трансфертного ценообразования;</li> <li>- анализ изменения рыночной доли, емкости рынка в натуральном и стоимостном выражении, оценка уровня лидерства на рынке товаров, работ, услуг;</li> <li>- анализ уровня цен и качества товара, работ, услуг, включая оценку сопоставимых показателей товаров, работ, услуг конкурентов.</li> </ul>	Экономический, финансовый, производственный, технический эффекты

Продолжение табл. 1.4

1	2	3	4
Потребители	коэффициенты платежеспособности, финансовой устойчивости, деловой активности и результативности финансово-хозяйственной деятельности, коэффициент эластичности рынка, эластичности спроса	<p>1. Оценка уровня спроса:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- анализ динамики спроса на выпускаемую продукцию, товары, работы, услуги,</li> <li>- эластичность спроса.</li> </ul> <p>2. Анализ показателей потребительской структуры:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- сегментация рынка товаров, работ, услуг;</li> <li>- доля основных клиентов в общей структуре покупателей.</li> </ul> <p>3. Комплексная оценка платежеспособности покупателей:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- анализ состава и структуры активов и источников их формирования;</li> <li>- анализ финансовой устойчивости, платежеспособность организаций;</li> <li>- анализ оборачиваемости и рентабельности активов</li> </ul>	Экономический, финансовый эффекты
Конкуренты	общий коэффициент использования производственной мощности, коэффициент интенсивности загрузки, коэффициент экстенсивности загрузки, фондоемкость, фондотдача, фондорентабельность, коэффициенты платежеспособности, финансовой устойчивости, деловой активности и результативности финансово-хозяйственной деятельности	<p>1. Анализ рынка и структуры конкуренции:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- анализ использования производственной мощности и степени ее загрузки;</li> <li>- анализ состава, структуры и эффективности использования основных средств, материальных и трудовых ресурсов;</li> <li>- оценка прогрессивности применяемых технологий;</li> </ul> <p>2. Анализ финансового состояния организаций - конкурентов:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- анализ достижения финансовых результатов;</li> <li>- анализ финансовой устойчивости, платежеспособность организаций;</li> <li>- анализ оборачиваемости и рентабельности активов;</li> </ul> <p>3. Анализ результативности маркетинговой деятельности:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- анализ рыночной доли, емкости рынка, оценка уровня лидерства на рынке товаров, работ, услуг;</li> <li>- анализ качества выпускаемой продукции, товаров, работ и услуг;</li> <li>- анализ соотношений между объемом выпущенной, отгруженной и оплаченной продукцией;</li> <li>- анализ структуры цен на продаваемую продукцию, товары, работы, услуги;</li> <li>- оценка эффективности применения инструментов продвижения</li> </ul>	Экономический, финансовый, производственный, технический, ресурсный эффекты

Продолжение табл. 1.4

1	2	3	4
Поставщики и посредники	коэффициент участия поставщика в кооперированных поставках, коэффициент качества продукции, коэффициент ритмичности поставки, коэффициент конкурентоспособности, коэффициенты платежеспособности и финансовой устойчивости	<p>1. Анализ финансово-хозяйственной деятельности поставщика, посредника:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- анализ участия поставщика в совместных поставках;</li> <li>- анализ уровня цен на поставляемую продукцию, материалы и иные ресурсы;</li> <li>- анализ качества поставляемой продукции, материалов, иных ресурсов;</li> <li>- анализ ритмичности поставки;</li> <li>- анализ уровня конкурентоспособности поставщика, посредника;</li> </ul> <p>2. Анализ репутационной составляющей деятельности поставщика, посредника</p> <p>3. Прогнозный анализ предпочтительности сотрудничества с использованием мультиномиальной логит-модели с упорядоченными альтернативами.</p>	Экономический, финансовый, эффекты
Товар	коэффициент заключения договоров, коэффициент исполнения договоров, общий коэффициент МТО; косвенные показатели качества выпущенной продукции, товаров, работ, услуг; коэффициент уровня обновления продукции, товаров, работ, услуг;	<p>1. Оценка риска невостребованности выпущенной продукции, товаров, работ, услуг:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- анализ состава и структуры запасов готовой продукции;</li> <li>- анализ качества работы службы материально-технического снабжения;</li> <li>- анализ выполнения плана продаж;</li> </ul> <p>2. Анализ качества и степени обновления продукции, товаров.</p> <p>3. Анализ конкурентоспособности выпущенной продукции, товаров, работ, услуг:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- анализ обобщающих показателей качества выпущенной продукции, товаров, работ, услуг;</li> <li>- анализ индивидуальных показателей качества выпущенной продукции, товаров, работ, услуг.</li> </ul> <p>4. Оценка типа развития продукции, работ, услуг на основе теории жизненного цикла.</p>	Финансовый, производственный, ресурсный, социальный, экологический, инновационный эффекты
Производство и продажи	Общий коэффициент использования производственной мощности, коэффициент интенсивности загрузки, коэффициент экстенсивности загрузки, коэффициент выполнения плана по ассортименту,	<p>1. Анализ использования производственной мощности:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- общий коэффициент использования;</li> <li>- коэффициент интенсивности загрузки;</li> <li>- коэффициент экстенсивности загрузки;</li> </ul> <p>2. Анализ динамики производства и продажи:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- индекс изменения цен;</li> <li>- темпы изменения производства продукции, работ, услуг;</li> <li>- темпы изменения объема проданной продукции, работ, услуг;</li> </ul>	Экономический, финансовый, производственный эффекты

Продолжение табл. 1.4

1	2	3	4
	<p>коэффициент среднего процента, коэффициент выполнения плана по ассортименту по позициям, объем выпуска продукции в стоимостном выражении, фондоемкость, фондоотдача, фондорентабельность, материалоемкость, материалоотдача, себестоимость производства и продаж, рентабельность продаж, коэффициент сезонности, коэффициенты ритмичности поставки и продаж</p>	<p>3. Анализ номенклатуры и ассортимента выпускаемой продукции, работ, услуг:  - анализ выполнения плана по ассортименту с применением коэффициентного метода;  - факторный анализ невыполнения плана по ассортименту выпускаемой продукции, работ, услуг;  - анализ влияния изменения структуры производства на обобщающие показатели деятельности экономического субъекта;  4. Анализ ритмичности и сезонности производства и продажи продукции, товаров, работ, услуг:  - коэффициентный анализ ритмичности производства продукции, товаров, работ, услуг;  - коэффициентный анализ сезонности производства и продажи продукции, товаров, работ, услуг;  - анализ выполнения целевых показателей плана маркетинга;  5. Выявление резервов роста объема выпуска и продажи продукции, товаров, работ, услуг [178];  6. Анализ сбытовой деятельности экономического субъекта:  - структура рынков сбыта выпускаемой продукции, товаров, работ, услуг и динамика их изменения;  - анализ уровня доходности отдельных сегментов выпускаемой продукции, товаров, работ, услуг (рентабельность продаж, рентабельность затрат, затратно-емкость);  7. Анализ показателей оценки эффективности производственно - сбытовой деятельности</p>	<p>технический, ресурсный, социальный, экологический, инновационный эффекты</p>
Цены	<p>Коэффициент эластичности рынка, эластичности спроса, коэффициенты сезонности, коэффициенты ритмичности поставки и продаж коэффициент сезонности, выручка от продаж, цены на продукцию</p>	<p>1. Анализ адекватности применяемой экономическим субъектом политики ценообразования:  - оценка эластичности спроса покупателей;  - анализ степени конкурентоспособности продукции, товаров, работ, услуг экономического субъекта и его конкурентов;  - анализ уровня интенсивности конкуренции;</p>	<p>Экономический, финансовый, ресурсный эффекты</p>

Окончание табл. 1.4

1	2	3	4
		<p>2. Оценка эффективности применяемых организацией скидок для покупателей, включая анализ открытой и закрытой систем скидок.</p> <p>3. Сравнительный анализ уровня затрат, объема производства и продаж и прибыльности по видам выпускаемой продукции, работ, услуг.</p> <p>4. Анализ структуры цен на продаваемую продукцию, товары, работы, услуги.</p>	
Продвижение товаров, работ, услуг	Объем выпускаемой продукции, работ, услуг, коэффициент затроемкости канала продвижения; коэффициент затратоотдачи канала продвижения, рентабельность канала продвижения, коэффициенты результативности инструментов продвижения	<p>1. Анализ пропускной способности каналов продвижения товаров, работ, услуг:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- объем продукции, товаров, работ, услуг, реализуемых через каналы продвижения;</li> <li>- удельный вес канала в общем объеме продаж,</li> <li>- темпы роста продаж через канал продвижения;</li> </ul> <p>2. Анализ затрат на эксплуатацию канала продвижения:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- анализ состава и структуры затрат на содержание собственной службы сбыта;</li> <li>- анализ состава и структуры затрат на финансирование маркетинговых посредников;</li> <li>- сравнительный анализ совокупных затрат на содержание собственной службы сбыта и затрат на финансирование маркетинговых посредников;</li> </ul> <p>3. Анализ эффективности функционирования каналов продвижения:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- отношение объема проданной продукции через канал продвижения к численности сотрудников, обеспечивающих функционирование канала продвижения;</li> <li>- отношение стоимости проданной продукции к затратам на функционирование канала продвижения;</li> <li>- отношение цены продаж через канал продвижения к среднерыночной цене товаров, работ, услуг;</li> <li>- оценка эффективности применения инструментов продвижения</li> </ul>	Экономический, финансовый, производственный, ресурсный эффекты



В табл. 1.4 нами обобщена информация о содержании стратегического экономического анализа в разрезе выделенных объектов, систематизации аналитических процедур и совокупности показателей по каждому объекту анализа. Системное рассмотрение результатов стратегического экономического анализа по выделенным объектам служит основанием для разработки управленческих решений, прогнозов их последствий, что, в конечном счете, определяет рыночную стратегию хозяйствующего субъекта на долгосрочную перспективу функционирования. По нашему мнению, стратегический экономический анализ необходимо начинать с анализа рыночной конъюнктуры, что позволит оценить действия факторов, способствующих вероятностным изменениям действующих рынков, дать оценку совокупности условий функционирования рынка, охарактеризовать качественные и количественные признаки его определения. Анализ рыночной конъюнктуры предусматривает исследование состояния рынков сбыта, установившейся на них инфраструктуры, особенностей осуществления вида экономической деятельности, регуляторных мероприятий, осуществляемых государством. Также значимое влияние на стратегическую деятельность организации оказывает активизация инвестиционной деятельности. Для изучения конъюнктуры рынка необходимо придерживаться основных направлений анализа, которые указаны нами в табл. 1.4.

Главными результатами анализа рыночной среды являются показатели емкости рынка и рыночной доли организации. Отметим, что в процессе их нахождения аналитиками показателей рыночной конъюнктуры оценивается общий уровень конкуренции (монополизации) рынка, включая как самого экономического субъекта, так и его основных конкурентов. На данном этапе стратегического экономического анализа осуществляется плавный переход к анализу конкуренции.

Анализ потребителей также тесно связан с анализом рыночной среды и конъюнктуры. В процессе его осуществления исследуются факторы, формирующие спрос, рассчитывается эластичность спроса, исследуются сильные и

слабые стороны покупателей (прежде всего организация заинтересована в платежеспособности своих клиентов).

Исследование и моделирование потребительского поведения, сегментация рынков, анализ потребительских предпочтений – прерогатива маркетинга, однако, информационная база, необходимая для этой работы, является результатом работы подразделений, осуществляющих экономический анализ хозяйственной деятельности организации, в том числе и стратегический экономический анализ.

Конкурентный анализ предназначен для оценки позиции организации на рынке в сравнении с деятельностью основных конкурентов, прогнозирования действий конкурентов и выстраивание собственной конкурентной стратегии поведения. Отметим, что анализ основных показателей деятельности экономического субъекта должен осуществляться ситуационно, сравнение показателей производится за сопоставимый период сравнения по сравнению со среднестатистическими значениями показателей в соответствующем виде экономической деятельности.

При анализе конкурентоспособности организации часто используется модель конкурентных сил М. Портера [108]. Оценивается эффективность противодействия организации пяти конкурентным силам:

- 1) проникающим в отрасль (вид деятельности) новым конкурентам;
- 2) угрозе со стороны товаров-заменителей;
- 3) конкурентам, уже закрепившимся на рынке;
- 4) воздействию поставщиков;
- 5) воздействию покупателей.

Анализ конкурентов ориентирован на выявление посредством методов эвристического анализа их целей и стратегий, сильных и слабых сторон, доступных ресурсов, корпоративной культуры и менеджмента. Также рассчитываются количественные показатели деятельности конкурентов. Результатом такой аналитической работы являются: сравнительный анализ конкурентов, их группировка, определение сильных и слабых сторон каждого участ-

ника рынка, и в конечном итоге – составление рекомендаций по разработке мероприятий повышения конкурентоспособности.

Анализ товара базируется на основных положениях эффективной товарной политики, что должно включать не только знание внешних условий функционирования товаров, работ, услуг, но и рассматривать возможности экономического субъекта в производстве высоко - технологичной, инновационной продукции, повышении степени загруженности производственных мощностей, обновляемости технологического обеспечения производственного процесса. Блок «анализ товара» тесно переплетается с блоком «анализ производства и продаж», поскольку действия организации в области анализа ассортимента, качества и обновления выпускаемой продукции являются элементами товарной, маркетинговой и производственной политики и рассматриваются комплексно в каждом из этих двух блоков. Анализ товара имеет целью принятие таких решений по управлению продажами, которые в условиях неопределенности обеспечивают требуемый уровень продаж и рентабельности производства и продаж. Его процедурами являются:

- 1) ранжирование товаров, групп товаров по различным признакам (по степени спроса, товарообеспечения, уровня рентабельности и др.) с последующим проведением экспертных оценок;
- 2) ABC - анализ продаж;
- 3) оценка риска невостребованной продукции;
- 4) анализ жизненного цикла товаров;
- 5) анализ конкурентоспособности продукции, товаров, работ, услуг.

Анализ конкурентоспособности продукции проводится по различным параметрам (экономическим, техническим, нормативным, эргономическим, эстетическим), что сводится к нахождению интегрального показателя оценки уровня конкурентоспособности. В ходе анализа необходимо выявить факторы, оказывающие влияние на изменение уровня конкурентоспособности, количественно оценить их воздействие и разработать мероприятия по достижению требуемого уровня конкурентоспособности.

Следующим и одним из наиболее важных объектов стратегического экономического анализа является ценовая политика (анализ цен). В рамках данного блока экономического анализа необходимо оценить эффективность функционирования экономического субъекта с позиции соотношения цен на закупаемые ресурсы и цен на выпускаемую продукцию. Экономический субъект при выборе методов ценообразования может руководствоваться составом сложившихся затрат на производство продукции, учитывая занимаемую долю рынка, планируемый объем получаемой прибыли, изменениями рыночной конъюнктуры. Альтернативным подходом является ценовая политика, основанная на анализе жизненного цикла товара. В этом случае, происходит взаимодействие блоков «анализ товара» и «анализ цены». В рамках взаимодействия блоков «анализ цены» и «анализ конкурентов» следует использовать метод ценообразования, основанного на изучении среднерыночных цен, копирование поведения конкурентов в выборе элементов ценовой политики. Отметим, что применение первого метода ценообразования характерно для лидеров функционирующего рынка или монополистов. В зависимости от избранной ценовой политики формируется инструментарий ее анализа.

Блок «анализ производства и продаж» является одним из наиболее крупных по объему выполняемых аналитических работ и призван решать следующие задачи:

- 1) оценить использование производственной мощности экономическим субъектом, динамику объема выпущенной и проданной продукции в натуральном и стоимостном выражении;
- 2) проанализировать выполнение плана производства и продаж по структуре, ассортименту, качеству и ритмичности продукции;
- 3) провести анализ качества исполнения договорных обязательств перед потребителями продукции;

4) выявить факторы, оказывающие влияние на изменение плановых показателей производственной программы, и оценить их влияние на объем продаж;

5) систематизировать возможные резервы роста объема производства и продажи продукции, улучшения качественных характеристик, достижения ритмичности производства и продаж [171];

6) провести анализ динамики рынков сбыта, их структуры и уровня доходности;

7) дать оценку эффективности производства и продаж экономического субъекта.

В рамках анализа производства и продаж возникает необходимость анализа качества, ритмичности и цен на поставляемые ресурсы, что влияет на особенности формирования цен и объем продажи продукции. Таким образом, мы приближаемся к блоку «анализ поставщиков», который рекомендуем проводить путем построения профиля потенциальных партнеров. Существенное внимание в ходе анализа необходимо уделить анализу цен и скидок поставщиков, ритмичности поставок. Данный блок экономического анализа позволяет осуществить координацию производственной, маркетинговой и снабженческой деятельности экономического субъекта.

Одним из важнейших блоков стратегического экономического анализа выступает «анализ продвижения товаров, работ, услуг», учитывая, что коммуникации (продвижение) товара являются одним из основных всего комплекса стратегической системы экономического субъекта. В рамках аналитической работы необходимо дать оценку пропускной способности каналов продвижения товаров, работ, услуг, методов продвижения (например, реклама), проанализировать эффективность затрат на эксплуатацию собственного канала продвижения или затрат на финансирование маркетинговых посредников. Используя системный подход к стратегическому экономическому анализу, представим стратегический экономический анализ как самостоятельную целостную систему, объединяющую в себе логически взаимосвязан-

ные между собой и направленные на достижение единой цели составные элементы (блоки). В общем виде систему комплексного стратегического экономического анализа можно представить следующим образом (рис. 1.2).



Рис. 1.2. Система комплексного стратегического экономического анализа

Рис. 1.2 показывает, что специфика стратегического экономического анализа состоит в том, что его направленность выходит за рамки исследуемой организации. Логично ввести разделение на анализ факторов внутренней среды организации и анализ факторов и условий внешней среды, поскольку организация значительным образом может воздействовать только на объекты, которые относятся к внутренней среде. При рассмотрении организации как субъекта рыночных отношений также становится понятно, что факторы внутренней среды будут являться факторами, определяющими рыночное предложение. В то же время факторы внешней среды будут определять параметры рыночного спроса, воздействие на который в условиях конкурентного рынка со стороны отдельной организации несущественно.

Системное рассмотрение результатов анализа внешней и внутренней среды служит основанием для разработки управленческих решений, прогнозов их последствий, что, в конечном счете, определяет рыночную стратегию хозяйствующего субъекта. Стоит отметить, что в отдельные участки аналитической работы при проведении стратегического экономического анализа не могут быть в чистом виде отнесены к анализу внешней, либо внутренней среды. Так, например, блок «анализ цены» может относиться к внешнему анализу с позиции сравнения с конкурентами и оценки привлекательности для потребителя, и к внутреннему, когда изучается формирование цены внутри организации с точки зрения затратоемкости, прогнозирования желаемого уровня рентабельности или наценки. Также и «анализ конкурентов» предусматривает наряду с исследованием внутренних возможностей анализируемой организации оценку конкурентных преимуществ, действующих в тех же условиях экономических субъектов. Отметим также, что состав системы показателей стратегического экономического анализа прямым образом будет зависеть от особенностей деятельности организации и условий внешней среды. В табл. 1.5 нами представлены основные взаимосвязи между отдельными направлениями стратегического экономического анализа деятельности организации, подтверждая нашу позицию, что действия стратегического экономического анализа выходит за рамки исследуемой организации.

Таблица 1.5

Оценка взаимосвязей между отдельными направлениями стратегического экономического анализа

Зависимость между отдельными направлениями стратегического экономического анализа		
1	2	3
1. Анализ эластичности спроса	↔	анализ степени конкурентоспособности продукции, работ, услуг экономического субъекта и его конкурентов
2. Анализ использования производственной мощности и степени ее загрузки	↔	анализ динамики производства и продажи; анализ конкурентов
3. Анализ состава, структуры и эффективности использования основных средств, материальных и трудовых ресурсов	↔	сравнительный анализ уровня затрат, объема производства, продаж, прибыльности по видам выпускаемой продукции, работ, услуг

1	2	3
4. Анализ качества работы службы материально-технического снабжения	↔	анализ финансово-хозяйственной деятельности поставщика, посредника
5. Оценка типа развития продукции, работ, услуг на основе теории жизненного цикла	↔	анализ адекватности применяемой экономическим субъектом политики ценообразования
6. Анализ пропускной способности каналов продвижения товаров, работ, услуг	↔	анализ динамики производства и продажи
7. Факторный анализ невыполнения плана по ассортименту выпускаемой продукции, работ, услуг	↔	анализ показателей потребительской структуры
8. Анализ финансовой устойчивости и платежеспособность организаций	↔	анализ качества и оборачиваемости дебиторской задолженности; анализ соотношения между авансами выданными и полученными
9. Анализ качества выпускаемой продукции, товаров, работ и услуг	↔	анализ конкурентоспособности выпущенной продукции, товаров, работ, услуг
10. Анализ сбытовой деятельности экономического субъекта	↔	анализ состава и структуры затрат на содержание собственной службы сбыта
11. Сравнительный анализ уровня затрат, объема производства и продаж и прибыльности по видам выпускаемой продукции, работ, услуг	↔	анализ финансового состояния организаций – конкурентов; анализ финансово-хозяйственной деятельности поставщика, посредника
12. Анализ результативности маркетинговой деятельности	↔	анализ состава и структуры затрат на финансирование маркетинговых посредников; сравнительный анализ совокупных затрат на содержание собственной службы сбыта и затрат на финансирование маркетинговых посредников
13. Анализ ритмичности и сезонности производства и продажи продукции, товаров, работ, услуг	↔	анализ финансового состояния организаций – конкурентов; анализ финансово-хозяйственной деятельности поставщика, посредника
14. Прогнозный анализ предпочтительности сотрудничества с использованием мультиномиальной логит-модели с упорядоченными альтернативами	↔	анализ финансово-хозяйственной деятельности поставщика, посредника

Отметим, что данные табл. 1.5 показывают, что между отдельными направлениями стратегического экономического анализа существуют прямые и обратные зависимости. Стратегический анализ предназначен для руководства управленческим процессом, ведущим к созданию и поддержанию стратегического соответствия между целями организации, ее потенциальными возможностями и шансами в рыночной среде. Таким образом, стратегиче-



ский анализ, являясь важнейшей функцией управления организацией, в значительной степени основывается на анализе рыночной среды и управленческом обследовании.

При написании параграфа нами представлена схема комплексного стратегического экономического анализа, включающая в себя взаимосвязанные между собой и направленные на реализацию стратегических задач деятельности экономического субъекта отдельные блоки с использованием системного подхода. В работе представлена схема стратегического экономического анализа деятельности организации по объектам исследования, описан механизм их взаимодействия в системе комплексного стратегического экономического анализа, представлены взаимосвязи между отдельными направлениями комплексного анализа.

## Глава 2. Организационное и информационное обеспечение стратегического экономического анализа хозяйствующих субъектов

### 2.1. Субъекты и пользователи стратегического экономического анализа

В современных условиях осуществления финансово-хозяйственной деятельности следует отметить, что важнейшими направлениями экономического анализа остаются: анализ производства и продажи продукции, рыночной конъюнктуры, потребителей, поставщиков, посредников, конкурентов.

Отметим, что ключевым направлением стратегического экономического анализа выступает анализ производства и продажи продукции. В рамках данного направления анализа специалистами экономического субъекта осуществляется прогнозирование объема продаж. Как правило, основным исполнителем проведения данной аналитической работы выступает руководитель маркетинговой службы. В ходе анализа прогнозного объема производства и продаж необходимо оценить платежеспособный спрос на продукцию, рынки ее сбыта, оценить уровень ее конкурентоспособности.

Политика стратегического развития коммерческой организации представляет собой руководство по формированию программы капиталовложений, обоснованию оптимальной структуры совокупного капитала, оценке эффективности функционирования хозяйствующего субъекта и принятию финансовых решений, которые способствовали долговременному укреплению конкурентных преимуществ и финансовой устойчивости, обеспечивают успешное достижение целей стратегического развития.

Отметим, что сформированная экономическим субъектом политика устойчивого развития на долгосрочный период должна обеспечивать фактическую реализацию стратегии его развития. Отметим, что объема аналитической работы, выбор инструментария экономического анализа, разработка рекомендаций по внедрению результатов его проведения зависят от цели и задач, которые поставлены перед аналитиками и объема доступной информа-

ционной базы исследования. Реализация основных положений стратегической политики экономического субъекта позволяет снизить риск принятия неэффективных управленческих решений, недостижения значений целевых (ключевых) показателей устойчивого развития на долгосрочную перспективу. Отметим, что необходимо соблюдать «принцип непротиворечивости» концептуальных положений стратегии развития экономического субъекта положениям учетной политики, политики ценообразования, товарной политики, планируемой производственной программе, маркетинговой политике.

Важнейшим субъектом стратегического анализа выступает дирекция по стратегическому развитию, в функции которой входит формирование политики стратегического развития экономического субъекта с учетом влияния факторов производственно-финансовой деятельности коммерческой организации. Экономический субъект должен заложить в основу формирования политики стратегического развития достижение допустимого уровня эффективности активов и капитала, максимизации целевых показателей деятельности, минимизации риска нарушения уровня устойчивого развития. Результаты анализа должны быть основаны на проведении комплексного аналитического исследования, оценке индивидуального вклада отдельных субъектов анализа в реализацию корпоративной стратегии организации, что способствует принятию управленческих решений в области управления экономическим потенциалом коммерческой организации.

В условиях риска предпринимательской деятельности все субъекты экономического пространства заинтересованы в получении достоверной и объективной экономической информации о финансово-хозяйственной деятельности коммерческой организации. Оценка степени безопасности вложения средств, налаживания делового сотрудничества, способности хозяйствующего субъекта выполнять производственно-финансовые функции в меняющихся условиях внутренней и внешней бизнес - среды возможна в рамках проведения комплексного стратегического экономического анализа. В отличие от многих направлений комплексного экономического анализа стратеги-

ческий включает в себя анализ обеспечения сырьем и материалами, оценку уровня влияния организационно-технических, технологических и социальных факторов на организацию процесса производства и продаж, анализ маркетинговой деятельности и оценка уровня организации логистической деятельности, уровень взаимодействия с субъектами внешней среды для функционирующих рынков.

Результаты проведения стратегического экономического анализа ориентированы на повышение эффективности результатов текущей деятельности экономического субъекта, выявление потенциальных изменений внешней среды организации и разработку мероприятий по адаптации «предполагаемых изменений» в рамках функционирования экономического субъекта в условиях меняющейся среды функционирования. Это дает возможность построения модели производственно-финансовой деятельности субъекта, ориентированной на стратегию развития субъектов хозяйствования.

Разработка стратегической политики экономических субъектов актуально не только для организаций, играющих важнейшую роль в развитии государства (государственные корпорации, публичные акционерные общества, холдинги), но и для коммерческих организаций, заинтересованных в повышении эффективности и осуществлении непрерывности осуществления деятельности. Осуществление производственного менеджмента, ориентированного на реализацию основных положений стратегии развития, предполагает проведение комплексного стратегического экономического анализа, текущей оценки финансового состояния, определения основных направлений развития экономического субъекта, путей достижения целевого состояния.

Стратегический экономический анализ можно исследовать как в рамках внутрихозяйственного (анализ внутренней среды), так и внешнего анализа (анализ внешней среды). Поэтому результаты стратегического экономического анализа направлены как на внутренних, так и на внешних пользователей экономической информации.

Внутренними субъектами стратегического экономического анализа являются финансовые аналитики, стратегические и финансовые менеджеры, экономисты, бухгалтеры, внутренние аудиторы, специалисты службы маркетинга, логистики, юридического отдела, планово-финансового, дирекции по производству, отдела безопасности, Совет директоров, акционеры. Часто для целей разработки стратегии и проведения комплексного стратегического анализа в организациях создается специальный отдел стратегического планирования или отдел стратегического развития (дирекция, управление), руководитель данного структурного подразделения (директор по стратегическому развитию) выступает координатором экономического анализа.

К внешним субъектам относятся специалисты аудиторских и консалтинговых организаций, логистических, транспортных компаний, арбитражные управляющие, профсоюзы, конкуренты, пресса, сотрудники отделов проектирования и кредитования кредитных организаций, государственные контрольные органы, частные инвесторы, поставщики, посредники, конкуренты. Из перечисленных субъектов основным выступает государство в лице контрольных финансовых органов. Каждый субъект стратегического экономического анализа выступает поставщиком и потребителем той или иной информации исходя из своих интересов, что представлено в табл. 2.1.

Таблица 2.1

Содержание стратегического экономического анализа для различных субъектов

Субъекты финансово-аналитической информации	Сфера экономических интересов в оценке стратегической привлекательности
1	2
1. Собственники (учредители, акционеры, участники)	Анализ изменения рыночной доли, емкости рынка, оценка уровня лидерства на рынке товаров, работ, услуг; Комплексный анализ обоснованности положений стратегической политики экономического субъекта; Анализ результативности маркетинговой политики, включая оценку эффективности применения инструментов продвижения продукции, товаров, работ, услуг; Выбор ключевых показателей реализации положений стратегической политики, обоснование управленческих решений по достижению их планируемых значений;

1	2
	<p>Прогнозирование эффективной структуры активов, источников их финансирования, показателей использования производственной мощности для реализации основных положений стратегической политики субъекта;</p> <p>Текущий анализ состояния экономического субъекта, выявление воздействия внешних и внутренних факторов, оказывающих влияние на реализацию основных положений стратегической политики;</p>
<p>2. Руководство и функциональные службы экономического субъекта</p>	<p>Анализ состояния рыночной конъюнктуры экономического субъекта, выпуска отдельных видов товара;</p> <p>Оценка уровня спроса, показателей потребительской структуры, анализ платежеспособности покупателей;</p> <p>Анализ рынка и структуры конкуренции, финансового состояния организаций-конкурентов, результативности маркетинговой деятельности; анализ финансового состояния поставщиков, посредников, оценка их репутационной составляющей, прогнозный анализ предпочтительности сотрудничества; оценка риска невостребованности выпущенной продукции, товаров, работ, услуг, анализ качества, степени обновляемости и конкурентоспособности выпущенной продукции, работ, услуг;</p> <p>Анализ производства и продаж, выявления резервов роста объема выпуска и продажи продукции, товаров, работ, услуг, анализ показателей оценки эффективности производственно-сбытовой деятельности;</p> <p>Оценка адекватности политики ценообразования, эффективности применяемых организацией скидок, анализ структуры цен на продаваемую продукцию;</p> <p>Определение эффективности действующей стратегии экономического субъекта, выявление сильных и слабых сторон компании, а также возможностей и угроз;</p>
<p>3. Банки и кредиторы</p>	<p>Комплексная оценка платежеспособности экономического субъекта в прогнозном периоде;</p> <p>Обоснование выбора источников финансирования и оценка уровня достижения ключевых показателей политики стратегического развития;</p> <p>Анализ эффективности производственно-сбытовой деятельности и маркетинговой деятельности</p>
<p>4. Инвесторы</p>	<p>Анализ изменения рыночной доли, емкости рынка, оценка уровня лидерства на рынке товаров, работ, услуг;</p> <p>Комплексный анализ обоснованности положений стратегической политики экономического субъекта;</p> <p>Анализ результативности маркетинговой политики, включая оценку эффективности применения инструментов продвижения продукции, товаров, работ, услуг;</p> <p>Определение эффективности действующей стратегии экономического субъекта, выявление сильных и слабых сторон компании, а также возможностей и угроз;</p>
<p>5. Поставщики и покупатели</p>	<p>Мониторинг текущего состояния компании и прогнозирование перспектив развития на основе комплексного ретроспективного экономического анализа;</p>

1	2
	Выявление сильных и слабых сторон компании, а также возможностей и угроз; Комплексная оценка платежеспособности экономического субъекта в прогнозном периоде; Оценка уровня спроса, показателей потребительской структуры, анализ платежеспособности экономического субъекта

Отметим, что в рамках выделенных интересов субъектов стратегического экономического анализа формируется информация по результатам стратегического экономического анализа, которая имеет высокую ценность для макроэкономических обобщений, разработки прогнозов экономического развития, оценки экономического и производственного потенциала и перспектив развития отдельных сфер и видов экономической деятельности.

Цели субъектов анализа могут быть различными, но все они сходятся в главном – это получение экономической информации, позволяющей дать оценку ожидаемых перспектив развития хозяйствующего субъекта на долгосрочную перспективу. Субъектами стратегического экономического анализа выступают и пользователи информации. Кроме того, среди субъектов анализа принято разделять координаторов, организаторов и исполнителей. Все субъекты прибегают к методам стратегического экономического анализа для принятия решений для оптимизации своих интересов в перспективе.

Следует обратить внимание на ограниченность доступа к внутренней релевантной информации сторонних пользователей. Результаты проведения стратегической аналитической работы играют решающую роль в разработке положений конкурентной политики организации, повышении эффективности управления экономическим субъектом, организации производства и продажи, создании механизма максимизации прибыли и минимизации расходов, совершенствовании технологий, обновляемости выпускаемой продукции. По этой причине результаты стратегического экономического анализа стоит отнести к информации конфиденциального характера, они используются руководством организации для принятия управленческих решений перспективного характера. В тоже время, большинство публичных организаций освещают

ключевые направления стратегии собственного развития для привлечения потенциальных инвесторов и кредиторов. Так, в открытом доступе может быть представлена информация о запасе платежеспособности, объеме долговой нагрузки, структуре долгового портфеля, планируемом росте денежного потока, совершенствовании дивидендной политики и росте кредитного рейтинга, основных направлениях использования прибыли и элементах инвестиционной деятельности.

Финансовые менеджеры, отдел стратегического развития, отдел маркетинга, совет директоров проводят мониторинг конкурентов и отслеживают ситуацию на рынках, аккумулируют информацию о стратегиях конкурентов, выступая, таким образом, в качестве внешнего пользователя информации о сложившемся уровне конкуренции на производственном рынке. Важнейшими пользователями результатов стратегического экономического анализа выступают экономические субъекты, которые имеют экономические отношения с объектом исследования на взаимовыгодных основах, что повышает значимость информации об уровне финансового состояния и деловой репутации поставщиков, посредников, потребителей. Данная информация позволит оценить риск снижения платежеспособности поставщика, оценить стратегические возможности поставщиков и посредников, принять взвешенное решение о возможных источниках финансирования, предоставления скидок и отсрочки платежа, получения кредита. Однако, результаты стратегического экономического анализа в данном случае являются не определяющими при принятии решения, а лишь дополняют результаты комплексного экономического анализа [178].

Вопросам организационного обеспечения стратегического экономического анализа не уделяется существенного внимания. Требуется уточнения схема взаимодействия координаторов, организаторов и исполнителей в процессе проведения анализа, что способствует формированию достоверной и качественной информации для принятия стратегических решений, направленных на достижение целевых эффектов стратегического управления. В



диссертации на примере ГК «ЭФКО» разработан организационный механизм стратегического экономического анализа, включающий взаимодействие координатора, организаторов и исполнителей в процессе проведения анализа (рис. 2.1).

Координатор	Директор по стратегическому развитию				
	руководитель службы маркетинга	руководитель службы снабжения	директор по производству	директор по финансам	начальник отдела стратегического развития
Объекты анализа	анализ рынка, потребителей, продвижения товаров, работ, услуг, производства и продаж	анализ поставщиков и посредников	анализ товара	анализ цен	анализ конкурентов
Исполнители	дирекции производственных дивизионов, бухгалтерия, служба сбыта	дирекции производственных дивизионов, бухгалтерия	служба маркетинга, служба сбыта	бухгалтерия	финансовые службы
Закрепление должностных обязанностей за формированием информации по объектам анализа	анализ состояния рыночной конъюнктуры рынка, конкретного товара, оценка уровня спроса; анализ потребительской структуры; оценка платежеспособности покупателей; анализ пропускной способности каналов продвижения товаров, работ, услуг; анализ эффективности функционирования каналов продвижения	анализ финансово-хозяйственной деятельности поставщика, посредника; анализ репутационной составляющей деятельности поставщика, посредника; прогнозный анализ предпочтительности сотрудничества	оценка риска неустойчивости выпущенной продукции, товаров, работ, услуг; анализ качества, обновления и конкурентоспособности выпущенной продукции, товаров, работ, услуг	анализ адекватности политики ценообразования; оценка эффективности применяемых организацией скидок для покупателей; анализ структуры цен на продаваемую продукцию, товары, работы, услуги	анализ рынка и структуры конкуренции; анализ финансового состояния организаций – конкурентов; анализ результативности маркетинговой деятельности;
Целевые эффекты стратегического управления	финансовый, производственный, ресурсный, социальный, экологический, инновационный	экономический, финансовый	финансовый, производственный	экономический, финансовый, ресурсный	экономический, производственный

Рис. 2.1. Организационный механизм стратегического экономического анализа корпорации в процессе его проведения и распределения ответственности за достижение целевых эффектов

На рис. 2.1 представлены субъекты анализа в разрезе выделенных направлений (объектов) стратегического экономического анализа, закрепленные за ними должностные обязанности в ходе формирования информации по объектам анализа для достижения его целевых эффектов стратегического управления. Координатором аналитической работы выступает директор по стратегическому развитию корпорации. Ответственным организатором аналитической работы выступает руководитель маркетинговой службы.

Такие подразделения как дирекции по производству, включающие дирекции масложирового дивизиона, дивизиона по развитию экспортного потенциала, маслосырьевого дивизиона, обеспечивают специалистов службы маркетинга информацией о предполагаемых объемах производства и продажи, включая информацию об ассортименте выпускаемой продукции, обобщающих и индивидуальных показателях качества выпускаемой продукции, структуре производства и продаж.

Исполнителями (поставщиками информации) о себестоимости выпуска продукции (производство пищевых ингредиентов, растительных масел и майонезов, йогуртов) выступают финансовая дирекция и бухгалтерия. Сотрудники отдела снабжения проводят оценку обоснованности планов материально-технического снабжения, степени их выполнения и влияния на объем и себестоимость производства и продаж, что востребовано в рамках анализа производства и продаж. Отдел стратегического развития выявляет внутренние резервы экономии ресурсов, разрабатывает мероприятия по их использованию. Дирекция по финансам проводит аналитическую работу по оценке уровня устойчивости и эффективности производства и сбыта продукции, платежеспособности покупателей, финансового состояния организаций-конкурентов, эффективности производственно - сбытовой деятельности, эффективности функционирования каналов продвижения.

Особенность прогнозирования данных об объемах производства и продажах ГК «ЭФКО» связаны так же с распространением продаж экономического субъекта по географическому признаку, что требует необходимым при

прогнозировании объема производства и продаж привлекать информацию об организации производства от дирекций производственных дивизионов Центр, Юг. В рамках проведения анализа цен используется информация о себестоимости выпуска продукции (производство пищевых ингредиентов, растительных масел и майонезов, йогуртов), поступающей из планово-финансового отдела и бухгалтерии.

По нашему мнению, необходимо уточнить состав субъектов стратегического экономического анализа по каждому его направлению, выделенному в разрезе объектов анализа и раскрыть решаемые субъектами задачи (табл. 2.2).

Таблица 2.2

**Особенности содержания стратегического экономического анализа  
деятельности для различных его субъектов**

Направление анализа	Субъекты, отвечающие за проведение анализа	Содержание стратегического экономического анализа
1	2	3
1. Анализ рыночной конъюнктуры	Служба маркетинга, дирекции производственных дивизионов	Обобщающий анализ состояния рыночной конъюнктуры рынка: сравнительный анализ темпов изменения объема продаж с темпами изменения емкости рынка выпускаемой продукции; анализ динамики рентабельности продаж, в том числе и по отдельным ее видам; анализ качества и оборачиваемости дебиторской задолженности; анализ конъюнктуры рынка конкретного товара: оценка возможного падения спроса на выпускаемую продукцию, товары, работы, услуги; оценка уровня лидерства на рынке товаров, работ, услуг
2. Анализ потребителей	Служба маркетинга, бухгалтерия, служба сбыта	Оценка уровня спроса: анализ динамики спроса на выпускаемую продукцию, товары, работы, услуги, эластичность спроса; анализ показателей потребительской структуры: сегментация рынка товаров, работ, услуг; доля основных клиентов в общей структуре покупателей; комплексная оценка платежеспособности покупателей;
3. Анализ конкурентов	Дирекция по стратегическому развитию, финансовые службы	Анализ рынка и структуры конкуренции; анализ финансового состояния организаций – конкурентов; анализ результативности маркетинговой деятельности: анализ рыночной доли, емкости рынка, оценка уровня лидерства на рынке товаров, работ, услуг; анализ качества выпускаемой продукции, товаров, работ и услуг; анализ структуры цен на продаваемую продукцию, товары; оценка уровня лидерства на рынке товаров, работ, услуг; анализ качества выпускаемой продукции, товаров, работ и услуг; анализ структуры цен на продаваемую продукцию, товары;

1	2	3
4. Анализ поставщиков и посредников	Служба снабжения, бухгалтерия, дирекции по производству	Анализ финансово-хозяйственной деятельности поставщика, посредника; анализ репутационной составляющей деятельности поставщика, посредника; прогнозный анализ предпочтительности сотрудничества с использованием мультиномиальной логит-модели с упорядоченными альтернативами
5. Анализ товара	Дирекция по производству, служба маркетинга, служба сбыта	Оценка риска невостребованности выпущенной продукции, товаров, работ, услуг; анализ качества и степени обновления продукции, товаров; анализ конкурентоспособности выпущенной продукции, товаров, работ, услуг; оценка типа развития продукции, работ, услуг на основе теории жизненного цикла
6. Анализ производства и продаж	Служба маркетинга, бухгалтерия, дирекции по производству	Анализ использования производственной мощности; анализ динамики производства и продажи; анализ номенклатуры и ассортимента выпускаемой продукции, работ, услуг; анализ ритмичности и сезонности производства и продажи продукции, товаров, работ, услуг; выявление резервов роста объема выпуска и продажи продукции, товаров, работ, услуг; анализ сбытовой деятельности экономического субъекта; анализ показателей оценки эффективности производственно - сбытовой деятельности
7. Анализ цены	Финансовый отдел, бухгалтерия	Анализ адекватности применяемой экономическим субъектом политики ценообразования; оценка эффективности применяемых организацией скидок для покупателей, включая анализ открытой и закрытой систем скидок; сравнительный анализ уровня затрат, объема производства и продаж и прибыльности по видам выпускаемой продукции, работ, услуг; анализ структуры цен на продаваемую продукцию, товары, работы, услуги
8. Анализ продвижения товаров, работ, услуг	Служба маркетинга, дирекции по производству, бухгалтерия	Анализ пропускной способности каналов продвижения товаров, работ, услуг; анализ затрат на эксплуатацию канала продвижения; анализ эффективности функционирования каналов продвижения

В рамках анализа рыночной конъюнктуры совместно с бухгалтерией экономического субъекта проводит оценку уровня оптимизации налогообложения через систему трансфертного ценообразования, эффективности применяемых организацией скидок для покупателей.

В ходе анализа управление по юридическому обеспечению (юридический отдел, служба безопасности) проводит анализ репутационной составляющей деятельности поставщиков, посредников, покупателей, что позволяет снизить риск неисполнения стратегических задач развития экономического

субъекта на долгосрочную перспективу. Специалисты технических подразделений (отдела строительства, отделов главного инженера, технолога, энергетика, транспортного отдела, управления логистики) являются поставщиками информации для оценки уровня использования производственной мощности; типа развития продукции, работ, услуг на основе теории жизненного цикла; эффективности применения инструментов продвижения; степени обновления продукции, товаров, работ, услуг; прогрессивности применяемых технологий; состава, структуры и эффективности логистических затрат.

Данные табл. 2.2 дают основание говорить о существовании определенного направления экономического стратегического анализа, обеспечивает решение актуальных проблем осуществления производственно-финансовой деятельности хозяйствующего субъекта в рамках реализации основных положений стратегического развития организации.

При написании параграфа нами выделены субъекты и пользователи информации о результатах стратегического экономического анализа, раскрыты сферы их экономических интересов с позиции усиления стратегической привлекательности хозяйствующего субъекта; реализация организационного механизма стратегического экономического анализа позволит обеспечить решение актуальных проблем осуществления производственно-финансовой деятельности корпорации в рамках реализации основных положений ее стратегического развития.

## 2.2. Особенности информационного обеспечения стратегического экономического анализа и роль внутренней отчетности в раскрытии его результатов

Формирование основных положений стратегии развития экономического субъекта зависит от качества информационного обеспечения аналитической работы, что обосновывает дополнительные требования к объему и качеству информации, которая используется для обоснования решений в обла-

сти управления экономическим субъектом и выбора инструментария стратегического экономического анализа. В условиях расширения прозрачности представления информации, расширения ее состава для экономического субъекта эффективность стратегического экономического анализа напрямую зависит от полноты и качества используемой информации. Если ранее информационная база анализа была ограничена данными бухгалтерского учета и отчетности, то в современных условиях существенно возрастает доля внеучетных источников информации, характеризующих состояние как внутренней, так и внешней среды.

Проблемы сбора и обработки информации для целей стратегического экономического анализа нашли свое отражение в трудах В.Ф. Анурина [128], И.К. Беляевского [38], Л.И. Бушуевой [39], Е.В. Евтушенко и др.

Динамичность развития рыночной инфраструктуры, возникновение новых информационных источников (например, в сети Интернет) диктует необходимость более тщательного подхода к организации информационного обеспечения стратегического экономического анализа экономических субъектов. В противном случае могут возникать такие ситуации, когда:

- проблема сопоставимости и последовательности результатов предыдущих аналитических работ;
- отсутствие оперативности оценки действий конкурентов в условиях изменения во внешней окружающей среде;
- несистематизированный характер сбора и обработки информации;
- отсутствует системность и оперативность принятия управленческих решений в области достижения стратегических показателей устойчивого развития экономического субъекта;
- действия руководства носят тактический, а не прогнозный стратегический характер;
- присутствуют неэффективные аспекты реализации основных положений стратегии и стратегических планов ее достижения.

Использование результатов комплексного стратегического экономического анализа надо рассматривать в части постоянно действующего интегрированного информационного процесса, проведения постоянного мониторинга состояния внешней и внутренней среды с целью формирования данных и возможности их использования для использования в рамках проведения аналитической работы в будущем.

При определении состава и характера используемой информации нужно ориентироваться на круг интересов пользователей указанной информации, разделяя их на внешних и внутренних. Внешние пользователи результатов стратегического экономического анализа ориентируются в большей степени на информацию, которая характеризует результаты финансовой деятельности и его финансового состояния, что представлено в финансовой (бухгалтерской) отчетности. Отметим, что указанная информация находится в открытом доступе, размещается на сайтах экономических субъектов, в сети Интернет. Внутренние пользователи имеют более широкими возможностями в формировании информационной базы аналитического исследования, включая внутреннюю информацию, представляющую коммерческую тайну. Формирование системы показателей позволит использовать системы как внутренней, так и внешней отчетности, которые входят в информационную систему стратегического управления экономическим субъектом. Нами была проведена систематизация информационных источников стратегического экономического анализа, что представлено на рис. 2.2.

Главным критерием дифференциации информации послужило место ее возникновения по отношению к экономическому субъекту, согласно чему, мы выделили системы внешней и внутренней информации. Отметим, что существенное внимание в системе информации стоит уделить информации, полученной в рамках проведения маркетинговых исследований.



Рис. 2.2. Источники информационного обеспечения стратегического экономического анализа

В качестве источников информации выступают договоры на проведение маркетинговых исследований и приложения к ним. В рамках информационного обеспечения стратегического экономического анализа могут быть использованы акты выполненных работ и оказанных услуг с детализацией маркетинговых исследований и методов их проведения, счета-фактуры, платежные документы, отчеты об исследовании конъюнктуры рынка, калькуляции расходов по договору [152]. Для мониторинга удовлетворенности потребителей на основе внешней маркетинговой информации могут использоваться информация анкет и опросных листов, претензий, обращений. Анкеты для изучения удовлетворенности потребителей разрабатываются специалистами маркетинговой службы на основе предварительно составленных опросников



с учетом потребности в исследовании значений конкретных показателей, сравнения их значений с показателями деятельности других организаций, по различным видам услуг, процессам, сегментам рынка.

В рамках комплекса внутренней информации можно выделить три блока: учетно-аналитической, планово-нормативной и внеучетной информации.

1. Учетно-аналитическая информация, в свою очередь, включает в себя четыре компонента: бухгалтерский учет и отчетность, оперативный учет и отчетность, система организационно-распорядительной и аналитической документации, представленные в табл. 2.3.

Таблица 2.3

Система учетно-аналитической информации для стратегического  
экономического анализа

Информационный источник	Документы	Содержание для целей стратегического экономического анализа
1	2	3
1. Система бухгалтерского учета и отчетности, в т.ч.:		
- первичная учетная документация	Накладные на отпуск, акты выполненных работ и оказанных услуг, счета, счета-фактуры, платежные поручения, договоры с приложениями и дополнительными соглашениями	позволяет раскрыть информацию об объемах продаж в стоимостном и натуральном выражении, затратах на коммерческую деятельность, описать состояние расчетов с контрагентами, провести анализ состояния рыночной конъюнктуры
- учетные регистры	Журналы-ордера, аналитические ведомости по счетам продаж, расчетов с контрагентами, коммерческих расходов; акты сверок	детализируют данные о продажах с разбивкой по времени, ассортиментным группам, клиентам, систематизируют информацию о расходах на сбыт, что способствует проведению анализа производства и продажи, продвижения товаров, работ, услуг
- бухгалтерская (финансовая) отчетность	Бухгалтерский баланс, отчет о финансовых результатах, отчет об изменении капитала, отчет о движении денежных средств, пояснения к бухгалтерскому балансу и отчету о финансовых результатах	производится анализ финансового состояния, эффективности деятельности организации, что в совокупности определяет ее конкурентоспособность на рынке, анализ рентабельности продаж и оборачиваемости активов и капитала, проведение комплексной оценки платежеспособности субъектов рынка

1	2	3
2. Система оперативного учета и отчетности	Состав, формы и содержание документов системы оперативного учета определяются каждой организацией в индивидуальном порядке в зависимости от специфики деятельности	способствуют более быстрому обеспечению анализа необходимыми данными о производстве, отгрузке, состоянии запасов и т.д., что используется в анализе конъюнктуры рынка конкретного товара, анализа рынка и структуры конкуренции, анализ результативности маркетинговой деятельности
3. Система организационно-распорядительной документации	Должностные инструкции, положения о структурных подразделениях, штатное расписание, правила внутреннего трудового распорядка, структура управления организацией	анализ репутационной составляющей и корпоративного имиджа с учетом специфики рынка, формирование успешной деловой репутации на рынке, конкурентные преимущества торговой марки
4. Система аналитической документации	Различные аналитические регистры, сводные таблицы, расчеты	данные, прошедшие предварительную обработку, но требующие проведения дополнительных аналитических процедур

Ведущая роль в блоке учетно-аналитической информации принадлежит бухгалтерскому учету и отчетности, где наиболее полно отражаются хозяйственные явления, процессы, их результаты. Отметим, что именно отчетность выступает надежным и информационным источником в рамках анализа имущественного и финансового состояния.

2. Постановка оперативного учета также способствует повышению эффективности аналитических процедур. Блок аналитической информации, как правило, представляет вторичную информацию – ту, которая прошла предварительную аналитическую обработку, но цели, которой не совпадают с целями стратегического экономического анализа [186]. В связи с этим данная информация подвергается дополнительным процедурам выбора, ранжирования и компиляции, приводящим ее в вид, необходимый для проведения анализа [186].

3. Плановая и нормативная информация, в состав которых входят нормативные документы государственных органов (Минфина России, Центральный банк РФ, Министерство экономического развития РФ, Министерство промышленности и торговли России), международных организаций и финансовых институтов, содержащие требования и рекомендации в области разви-

тия рынков, использования производственной мощности и экономического потенциала, пропускной способности каналов продвижения товаров, работ, услуг. Прежде всего, в состав плановой информации включаются план стратегического развития, маркетинговый план (или раздел «План маркетинга» бизнес-плана организации), производственная программа и соответствующие бюджеты. Данный блок аналитической информации включает в себя все планы, разрабатываемые внутри организации (перспективные, текущие, оперативные), а также локальные нормативные материалы (решения, регламенты, положения), регулирующие отдельные направления текущей, инвестиционной и стратегической деятельности; сметы; ценники; проектные задания.

3. Организационно-распорядительная документация включает в себя организационную документацию экономического субъекта, позволяющую оценить уровни управления экономическим субъектом, обосновать роль структурных подразделений в достижении ключевых показателей политики стратегического развития организации. Использование информации данного блока позволит оценить уровень соответствия содержания локальных актов экономического субъекта нормам административного права и выступают правовой основой деятельности экономического субъекта.

4. Внеучетная информация является чрезвычайно важной составляющей информационного обеспечения в стратегическом экономическом анализе [185]. В ее состав входят: техническая и технологическая документация, специальные обследования, материалы, акты, заключения и данные внутреннего аудита. Эти данные не всегда носят системный характер, имеют финансовую природу, и не обязательно характеризуются жесткой структурированностью и обновляемостью.

Система внешней информации включает в себя четыре источника: нормативные акты, данные из общеэкономической, финансовой и рыночной статистики, результаты стратегических исследований и неформализованные сведения, что обобщено нами в табл. 2.4, 2.5.

1. В первой группе (законодательные акты) представлены законы, постановления и нормативные акты различных уровней, определяющие условия деятельности организации, правовую основу функционирования рынка и соответственно особенности проведения стратегического экономического анализа. Главным источником правового регулирования стратегической деятельностью является Гражданский кодекс РФ. Помимо Гражданского кодекса РФ, регулирование рыночных условий создают и другие федеральные законы, в том числе регулирующие оценку уровня спроса, показателей потребительской структуры, анализ рынка и достижение уровня добросовестной конкуренции, оценки качества маркетинговой деятельности экономического субъекта, включая мониторинг соблюдения антимонопольного законодательства и законодательства в сфере закупки товаров, работ, услуг. Считаем необходимым систематизировать элементы нормативно-правового регулирования деятельности экономического субъекта на долгосрочный период в зависимости от сферы воздействия данных информационных источников, что представлено в табл. 2.4.

Таблица 2.4

Нормативно-правовые элементы информационной базы стратегического экономического анализа

Сфера воздействия	Законодательные акты
1	2
Отношения с потребителями	Закон «О защите прав потребителей» от 07.02.1992 г. №2300-1 (в ред. от 13.07.2015)[6]
Сбыт	Федеральный закон «О поставках продукции для федеральных государственных нужд» от 13.12.1994 г. №60-ФЗ (в ред. от 13.07.2015); [9] Федеральный закон «О финансовой аренде (лизинге)» от 29.10.1998 г. №164-ФЗ (в ред. от 31.12.2014) [13]
Товарная политика	Федеральный закон «О техническом регулировании» от 27.12.2002 г. №184-ФЗ (в ред. от 28.12.2015) [12]; Постановление Правительства РФ «Правила продажи отдельных видов товаров длительного пользования, на которые не распространяется требование покупателя о безвозмездном предоставлении ему на период ремонта или замены аналогичного товара, и перечня непродовольственных товаров надлежащего качества, не подлежащих возврату или обмену на аналогичный товар других размера, формы, габарита, фасона, расцветки или комплектации» от 19.01.1998 г. №55 (в ред. от 23.12.2015) [20]
Продвижение продукции	Федеральный закон «О рекламе» от 13.03.2006 №38-ФЗ (в ред. от 01.10.2015) [10]

1	2
Ценообразование	Федеральный закон «Об энергосбережении и о повышении энергетической эффективности и о внесении изменений в отдельные законодательные акты РФ» от 23.11.2009 № 261-ФЗ (в ред. от 13.07.2015) [19]; Указ Президента РФ «О мерах по упорядочению государственного регулирования цен (тарифов)» от 28.02.1995 г. № 221 (в ред. от 08.04.2003) [23]
Конкурентные отношения	Закон РСФСР «О конкуренции и ограничении монополистической деятельности на товарных рынках» от 22.03.1991 г. №948-1 (в ред. от 26.07.2006); [8] Федеральный закон «О защите конкуренции» от 26.07.2006 г. №135-ФЗ (в ред. от 10.01.2016); [5] Федеральный закон «О естественных монополиях» от 17.08.1995 г. №147-ФЗ (в ред. от 05.10.2015) [4]
Маркетинговые исследования, распространение маркетинговой информации	Федеральный закон «Об информации, информационных технологиях и защите информации» от 27.07.2006 г. №149-ФЗ (в ред. от 10.01.2016); [15] Указ Президента РФ «О государственной политике в области охраны авторского права и смежных прав» от 07.10.1993 г. №1607 [22]; Федеральный закон «О коммерческой тайне» от 29.07.2004 г. №98-ФЗ (в ред. от 12.03.2014) [7]
Различные сферы, определяемые областью рынка	Федеральный закон «О рынке ценных бумаг» от 22.04.1996 г. №39-ФЗ (в ред. от 30.12.2015); [11]
Различные сферы, определяемые областью рынка, типом товара и т.п.	Федеральный закон «О внесении изменений в Закон Российской Федерации «О товарных биржах и биржевой торговле» и отдельные законодательные акты Российской Федерации «от 23.07.2013 г. №249-ФЗ; [3] Федеральный закон «О банках и банковской деятельности» от 02.12.1990 №395-1 (в ред. от 09.02.2016) [1] Закон РФ «Об организации страхового дела в Российской Федерации» от 27.11.1992 №4015-1 (в ред. от 09.02.2016); [16] Федеральный закон «Об основах туристской деятельности в Российской Федерации» от 24.11.1996 г. №132-ФЗ (в ред. от 29.06.2015); [18] Федеральный закон «Об основах государственного регулирования внешнеторговой деятельности» от 08.12.2003 г. №164-ФЗ (в ред. от 13.07.2015) [17]

Данные табл. 2.4 показывают, что информационные источники данного блока информационного обеспечения стратегического экономического анализа позволяют заложить правовую основу анализа внешней среды в рамках осуществления аналитической работы. Данный блок можно расширить стандартами качества для отдельных видов продукции, товаров, работ, услуг, необходимой для быстрой оценки качества многих изделий в целях защиты интересов потребителя и сложности применяемой информации. Для экспортной

продукции соответствие международным стандартам качества – необходимое условие для допуска на международные функционирующие рынки.

2. Общеэкономическая, финансовая и рыночная статистика. К основным статистическим источникам относят данные макроэкономической статистики, данные о конъюнктуре рынка, статистические данные о развитии отдельных рыночных субъектов, которая представляется в виде публикуемой отчетности субъектов рынка, как в общедоступных источниках [186], так и в платных, предоставляемых специализированными организациями, информационных системах (СПАРК – Система профессионального анализа рынков и компаний) и т.д.

3. Результаты стратегических исследований, которые позволяют провести экспресс-обзор вида деятельности, сформировать информацию о фактической эффективности производства и продаж, осуществления маркетинговой деятельности субъекта, представления информации для принятия оптимальных управленческих решений в области текущей деятельности, предоставление информации для принятия решений стратегического характера. Результаты проведения стратегических исследований признаются результатами изучения конкретных направлений деятельности экономического субъекта, что представлено в табл. 2.5.

Таблица 2.5

Данные стратегических исследований в системе информационного обеспечения стратегического экономического анализа

Направление 1	Объекты 2	Результаты 3
Исследование рыночной конъюнктуры	рыночные тенденции, процессы, структура, география, емкость, динамика, риски, конъюнктура	прогнозы развития, выработка способов ведения конкурентной политики, оценка перспектив новых рынков[150], прогнозный анализ падения спроса, уровня оптимизации налогообложения
Исследование потребителей	структура потребления, обеспеченность товарами, тенденции спроса, условия продаж	типология потребителей, прогноз спроса, сегментация потребителей, выбор целевых сегментов, прогнозный анализ уровня платежеспособности потребителей

1	2	3
Исследование конкурентов	сильные и слабые стороны конкурентов, доля занимаемого ими рынка, материальный, финансовый и трудовой потенциал	выбор конкурентной стратегии (лидерство, следование за лидером, избегание конкуренции), корректировка товарной и ценовой политики, анализ финансового состояния организаций-конкурентов
Исследование поставщиков и посредников	сильные и слабые стороны потенциальных партнеров	выбор партнеров, оказывающих транспортные, рекламные, страховые, юридические, финансовые, консультационные услуги, анализ их финансово-хозяйственной деятельности, прогнозный анализ предпочтительности сотрудничества
Исследование товаров	технико-экономические параметры товаров, сведения о требованиях покупателей к товару	выбор торговых посредников, разработка аргументов рекламной компании, установление требований к качеству и уровню обновляемости производимых товаров [152], оценка типа производства на этапах жизненного цикла
Исследование цены	влияние конкуренции, затраты на производство и сбыт, реакция потребителей на изменения цен	выработка ценовой политики, построение системы скидок, включая развитие открытой и закрытой систем, оценка уровня интенсивности конкуренции
Исследование производства и продаж	торговые каналы, посредники, поставщики, методы продажи, издержки обращения	совершенствование товарооборота, анализ ритмичности и сезонности производства и продаж, выявление резервов роста объема выпуска и продажи
Исследование системы продвижения	эффективность рекламы, контакты с покупателями, реакция потребителей на методы продвижения	выбор методов продвижения, разработка политики «паблик рилейшнз», оценка эффективности применения инструментов продвижения

Данные табл. 2.5 показывают, что стратегические исследования могут проводиться собственной специализированной службой или соответствующими коммерческими организациями, специализирующимися на оказании услуг в области таких исследований.

4. Неформализованные сведения представлены многообразием данных, полученных из различных внешних источников (печать, СМИ, Интернет, личные контакты и т.д.), о тенденциях развития функционирующих рынков и проблемах их развития, данные о конкурентах, обзоры их деятельности, результаты экспертных оценок, биржевые прогнозы, и т.д. Сведения эти разнообразны по своему составу и представляют собой чаще всего качественные оценки.

Аналитические возможности источников информационного обеспечения стратегического экономического анализа будут зависеть от специфики деятельности организации, используемых ею методов сбора информации, от особенностей документального обеспечения управления деятельностью экономического субъекта. Важное значение для стратегического экономического анализа играет система внутренней управленческой документации. Каждая организация самостоятельно разрабатывает схему документооборота, в том числе определяет состав и формы внутренних аналитических документов и отчетов, используемых в целях стратегического экономического анализа и получившие широкое распространение в деятельности различных организаций. Система оперативной (внутренней) отчетности отвечает за сбор, обработку, анализ внутренних данных. В распоряжении любого хозяйствующего всегда находится очень ценная информация: о запасах продукции, товаров, работ, услуг, объемах продаж, затратах на рекламу, развитие системы продвижения товаров, работ, услуг, выручке. Тем не менее, даже эти данные, которые так легко собрать, которые могут стать незаменимым инструментом для наблюдения за состоянием организации, снижения расходов, повышения эффективности деятельности, зачастую не сохраняются и не используются. Система внутренней отчетности позволяет сохранить эти данные и преобразовать в удобную для аналитической работы форму, в результате чего можно анализировать прибыльность конкретных товаров/услуг, каналов распределения, потребителей, динамику объемов продаж и т.п.

Безусловно, охватить все разнообразие внутренней отчетности невозможно. Тем более что содержание, формы, сроки и обязанности представления этой отчетности, состав пользователей зависят от условий хозяйствования на конкретном предприятии. Однако, мы можем рассмотреть, как минимум, четыре области, в которых организации обычно разрабатывают регламенты о периодическом представлении отчетности, раскрывающей результаты стратегического экономического анализа, для высшего менеджмента организации:



1. Контроль абсолютных показателей деятельности, заложенных в маркетинговый план. Примером форм внутренней отчетности могут быть регулярные отчеты менеджеров, отделов, филиалов о продажах. На их основе может быть сформирована сводная таблица, графическая интерпретация ситуации, пояснительная записка, свидетельствующие о проделанной более глубокой аналитической работе.

2. Контроль относительных показателей деятельности [178]. В данном случае большое внимание уделяется контролю прибыльности, представляющему собой оценку и корректировку с целью обеспечения рентабельности различных продуктов, групп потребителей, каналов распределения, деятельности на разных рынках.

3. Расходование ресурсов. Результаты анализа формируются в отчете об исполнении стратегического бюджета. Периодичность формирования отчета об исполнении бюджета регламентируется внутренними положениями организации, но, как правило, этот срок не превышает трех месяцев.

4. Стратегический контроль. Предполагает оценку эффективности стратегической деятельности в целом и имеет задачей проверку качества деятельности организации в направлении достижения стратегических целей путем сравнения плановых и фактических значений контролируемых величин, включающих как внутренние экономико-финансовые показатели, так и данные, формирующиеся вне самой организации, а в ее окружающей среде, и выяснения причин отклонений. Набор анализируемых показателей разрабатывается исходя из специфики деятельности организации [178].

При написании параграфа нами была проведена систематизация информационных источников стратегического экономического анализа, относящихся к системам внешней и внутренней информации, рассмотрены составляющие систем, выделены их аналитические возможности. В процессе описания системы внешней информации были классифицированы по сферам воздействия элементы законодательной базы стратегического экономического анализа. Учитывая, что состав и формы внутренней отчетности и докумен-

тации, которая может быть использована в целях стратегического экономического анализа, определяются каждым хозяйствующим субъектом индивидуально, нами выделены четыре области, в которых организации разрабатывают внутреннюю отчетность, используемую в качестве информационной базы стратегического экономического анализа (контроль абсолютных показателей деятельности, контроль относительных показателей деятельности, расходование ресурсов и стратегический контроль).

### 2.3. Использование экономико-математического инструментария в анализе надежности поставщиков и оценке сезонных эффектов производства и продаж

Расширение позиций стратегического экономического анализа также связаны с усилением требований государства к экономическим субъектам как участникам процесса воспроизводства, что заставляет организации уделять существенное внимание как разработке положений стратегии развития деятельности, так и выработке профессионального поведения организации в тактическом плане. В рамках проведения аналитической работы наибольшей популярностью пользуются традиционные методы экономического анализа, в том числе для подтверждения допущения непрерывности деятельности, анализа рыночного окружения, оценки эффективности деятельности экономического субъекта. Однако, исследование причинно-следственных связей между показателями стратегического экономического анализа деятельности экономического субъекта, сравнение их значений в динамике, в том числе со значением показателей деятельности организаций – конкурентов, выявление факторов внешней и внутренней среды, оказывающих влияние на достижение ключевых показателей стратегического развития, не позволит качественно оценить экономическую состоятельность бизнеса на долгосрочный период функционирования с использованием традиционных методов и приемов экономического анализа.

Таким образом, мы присоединяемся к мнению Е.В. Никифоровой, А.Г. Горюнова, что «для соблюдения принципа непрерывности деятельности коммерческой организации необходимо использование современных методик стратегического анализа» [167]. Развитие теории стратегического экономического анализа, возрастание роли стратегического управления в меняющихся условиях предпринимательской деятельности и соблюдения принципа ее непрерывности, ставят перед стратегическим анализом задачи по расширению инструментария его проведения, разработке новых принципов и рекомендаций реализации усложняющейся деятельности с использованием методов диагностики и прогнозирования.

Многие отечественные авторы уделяют существенное внимание методам стратегического экономического анализа. Так М.И. Баканов, М.В. Мельник, А.Д. Шеремет [31] предлагают в составе методов стратегического экономического анализа использовать коэффициентный метод анализа отчетности, включая анализ доходности и рентабельности, методы факторного анализа, статистические методы экономического анализа, включающие анализ затратоемкости по товарным группам, элементы маркетингового анализа, SWOT-анализ, ABC-анализ. По мнению авторов, использование данного инструментария позволит получить результаты для обоснования стратегических решений. При этом авторы отмечают, что если ранее указанные методы в большей степени применялись в рамках стратегического анализа, то сейчас приобретает большее значение в рамках текущего анализа, «а в ряде организаций (торговых, туристических, сферы обслуживания и т.п.) даже оперативного анализа, на основе которого оптимизируются производственные (ассортиментные) программы» [31, с.408]. Отметим, что расширение инструментария экономического анализа в качестве использования показателей анализа конъюнктуры рынка, взаимодействия всех субъектов рынка, включая поставщиков, посредников, потребителей, говорит о том, что аспектами стратегического анализа начинают заниматься не только торговые организации и организации, занимающиеся продвижением товаров, работ, услуг. Инстру-

ментарий стратегического экономического анализа начинает активно использовать в рамках анализа производственно-финансовой деятельности, т.е. осуществляется самим экономическим субъектом.

При этом В.Г. Когденко, М.В. Мельник придерживаются позиции, что «каждое звено цепочки создания стоимости характеризуется специфическими показателями, которые выступают в качестве основных ориентиров при принятии решений» [75, с. 16]. Авторы также определяют, что умение прогнозировать потребности потребителей позволяет достичь возможности прогнозирования устойчивого денежного потока, что обуславливает связь между такими направлениями стратегического экономического анализа как «анализ потребителей» и «анализ производства и продаж».

Высказанные мнению разделяют А.Н. Хорин, В.Э. Керимов, которые считают, что решение задач «стратегической направленности» допустимо с использованием следующих методов как SWOT-анализ, GAP-анализ, CVP-анализ, диаграммы Ишикавы, а также в рамках широкого применения методов факторного анализа [120].

Данную позицию разделяют Е.В. Никифорова, А.Г. Горюнов, но определяют, что в рамках анализа внешнего окружения деятельности экономических субъектов существенную роль будет играть PEST-анализ, который позволяет оценить влияние факторов макроокружения. В тоже время анализ влияния факторов микроокружения позволит осуществить SWOT-анализ. Использование данных методов в рамках проведения стратегического экономического анализа позволит «организации сформировать стратегические намерения и приступить к разработке стратегии с учетом условий и ограничений» [167]. По мнению авторов, одним из важнейших механизмов оценки деятельности организации в рамках системного и комплексного подхода выступает построение системы сбалансированных показателей (ССП), что позволит на основе упорядочения мероприятий политики стратегического развития в виде схемы действий разработать систему показателей, достижение

которых позволит осуществлять внутренний контроль за реализацией систематизированных мероприятий.

В.В. Осмоловский считает, что «для успешного функционирования в рыночной среде» экономический субъект должен «предвидеть перспективы своего развития», что позволяет выделить важнейшие особенности проведения анализа как «широкое использование экономико-математического моделирования и эвристических методов для целей прогнозирования» [101, с. 254].

Таким образом, по мнению многих отечественных авторов именно методы экономико-математического моделирования приобретают особое значение в качестве инструментария экономического анализа. По мнению Ю.П. Маркина их применение в процессе анализа экономических процессов «дает возможность получить четкое представление об исследуемом объекте, охарактеризовать и количественно описать его внутреннюю структуру, внешние и внутренние связи» [89, с. 57].

Савицкая Г.В. также считает, что комплексное изучение деятельности экономического субъекта, включая анализ факторов внешней и внутренней среды, позволяет выявить резервы деятельности, обосновывать плановые показатели и принимаемые управленческие решения в области производственно-сбытовой деятельности. Профессор считает, что «систематизация факторов» позволяет количественно изучить «взаимосвязь факторов при формировании величины изучаемого показателя» [109, с. 20]. Автор также придерживается позиции, что «степень детализации и расширения модели зависит от цели исследования, а также от возможной детализации и формализации показателей в пределах установленных правил» [109, с. 21].

В рамках проведения стратегического экономического анализа, по мнению О.В. Ефимовой, центральное место занимает прогнозный анализ объема продаж. По мнению автора, при проведении прогнозирования объема продаж нельзя руководствоваться только статистическими методами, «результаты прогнозирования, полученные методами статистики, подвержены

влиянию случайных колебаний данных и не учитывают изменения внешней среды в будущем» [62, с. 239].

Данную позицию разделяет Д.А. Ендовицкий, который в качестве методов прогнозирования объема продаж предлагает использовать «анализ временных рядов, метод корреляционно-регрессионного анализа, использование экономических моделей, факторный анализ, экспертные оценки» [60, с. 192]. По мнению автора «техника проведения регрессионного анализа ..... используется в прогнозировании для оценки взаимосвязи между зависимой и независимой переменными» [60, с. 194]. Данные методы могут быть использованы экономическим субъектам в рамках анализа производства и продаж.

Отметим, что в рамках проведения аналитической работы по направлению «анализ поставщиков» уделяется существенное внимание анализу участия поставщика в совместных поставках, уровня цен и качества на поставляемую продукцию, материалы, иные ресурсы, ритмичности поставки. При этом, проведение аналитической работы направлено на оценку уровня конкурентоспособности поставщика, а также репутационной составляющей его деятельности.

Отметим, что определение сильных и слабых сторон деятельности экономического субъекта позволяют дать оценку его текущего финансового состояния, что можно отнести к анализу внутренней среды стратегического экономического анализа. С позиции достижения ключевых показателей деятельности организации на долгосрочный период в ходе анализа необходимо определить возможности и угрозы в рамках анализа внешней среды деятельности организации. По нашему мнению, оценка актуальных аспектов деятельности организации на долгосрочный период возможна с учетом выявления динамики макроэкономических факторов, политики государственного регулирования вида экономической деятельности, в котором занят экономический субъект, рынка сбыта и конъюнктуры, анализа стратегий поведения конкурентов, а также возможного делового сотрудничества с другими субъектами рынка. Кроме этого, в ходе экономического анализа проводится рас-

чет и интерпретация показателей потребительской структуры рынка, их платежеспособности, оценка предполагаемых изменений потребительских предпочтений и возможного падения спроса на выпускаемую продукцию, товары, выполняемые работы и оказываемые услуги.

Следует принимать во внимание, что в условиях турбулентности цифровой экономики попытки применения большинства указанных подходов и методов, реализуемых в сценариях и процедурах стратегического экономического анализа, свидетельствуют о том, что получаемые с их помощью результаты не дают целостного представления об изучаемом явлении.

Основной причиной снижения адекватности ряда методик является их ориентация на анализ текущего состояния объекта. Идентификация текущих состояний, безусловно, является необходимой, но не является достаточной для формирования достоверных представлений о возможных состояниях объекта в будущем. Реализуя процедуры стратегического экономического анализа в условиях цифровой экономики, исследователь расценивает информацию о будущем, зачастую важнее оценок текущего состояния объекта. В этой связи мы убеждены в актуальности и необходимости совершенствования и развития методического обеспечения стратегического экономического анализа, позволяющего анализировать и динамику, и состояние.

В настоящем параграфе мы покажем возможности развития аналитико-прогностического сопровождения двух блоков системы комплексного стратегического экономического анализа внешней среды.

Первым блоком системы комплексного стратегического экономического анализа внешней среды, в процедурах которого мы продемонстрируем возможности развития аналитико-прогностического сопровождения, выбран блок «анализ производства и продаж». Наше внимание привлекла задача анализа и прогнозирования сезонности в рядах динамики спроса на продукцию, товары, работы, услуги. Объектом анализа здесь выступают потребители.

В практических ситуациях модели прогнозирования по одному временному ряду часто оказываются единственно приемлемым аппаратом для

расчета прогнозных вариантов с позиций информационной обеспеченности и требуемой надежности. Для математического моделирования и прогнозирования процессов, в развитии которых наблюдаются сезонные (или иные периодические) эффекты, разработан специальный класс моделей. Его специфику определяет наличие параметров сезонности в структуре моделей.

Для целей диссертационного исследования рассмотрим типологию моделей в рамках данного класса. Комбинируя различные типы характера динамики моделируемого процесса с параметрами сезонности, можно получить одну из девяти моделей, что представлено в табл. 2.6.

Таблица 2.6

## Классификация моделей

		Сезонные эффекты		
		Отсутствуют	Аддитивные	Мультипликативные
Тенденция роста	Отсутствует	Тип 1	Тип 4	Тип 7
	Линейная	Тип 2	Тип 5	Тип 8
	Экспоненциальная	Тип 3	Тип 6	Тип 9

Варьирование двумя этими параметрами дает исследователю возможность конструировать адаптивные модели с заданным набором свойств. Адекватность выбора воспроизводимых свойств напрямую определяет адекватность модели, и как следствие, достоверность прогнозных расчетов. Для выбора нужного типа модели в каждом конкретном случае требуется проведение дополнительных исследований по предварительной идентификации основных свойств анализируемых процессов и определение оптимальной прогнозной модели.

Рассмотрим первый тип моделей. В этом случае в развитии процесса не удастся идентифицировать закономерности роста, и исследователь вправе констатировать отсутствие тренда

$$x_{t+\tau} = b_{0:t} + \varepsilon_{t+\tau}, \quad (2.1)$$

$$\hat{b}_{0:t} = \alpha_1 x_t + (1 - \alpha_1) \hat{b}_{0:t-1}, \alpha_1 \in (0;1) \quad (2.2)$$

где  $b_{0:t}$  –изменяющийся во времени параметр тенденции развития процесса.



Модели второго типа обычно используются для представления процессов, демонстрирующих тенденцию линейного роста, суть аддитивный линейный тренд

$$x_{t+\tau} = b_{0,t} + b_{1,t}\tau + \varepsilon_{t+\tau}, \quad (2.3)$$

$$\hat{b}_{1,t} = \alpha_2 (\hat{b}_{0,t} - \hat{b}_{0,t-1}) + (1 - \alpha_2) \hat{b}_{1,t-1}, \alpha_2 \in (0;1). \quad (2.4)$$

Модели третьего типа применяются при анализе процессов, имеющих тенденцию экспоненциального роста, т.е. мультипликативный тренд

$$x_{t+\tau} = b_{0,t} \gamma_t^\tau + \varepsilon_{t+\tau} \quad (2.5)$$

$$\hat{\gamma}_t = \alpha_3 \frac{\hat{b}_{0,t}}{\hat{b}_{0,t-1}} + (1 - \alpha_3) \hat{\gamma}_{t-1}, \alpha_3 \in (0;1). \quad (2.6)$$

Модели четвертого типа позволяют выделить в развитии процесса аддитивную периодическую (сезонную) компоненту при полном отсутствии закономерностей роста

$$x_{t+\tau} = b_{0,t} + g_t + \varepsilon_{t+\tau}, \quad (2.7)$$

$$\hat{g}_t = \alpha_g (x_t - \hat{b}_{0,t}) + (1 - \alpha_g) \hat{g}_{t-1}, \alpha_g \in (0;1) \quad (2.8)$$

где  $g_t, g_{t-1}, \dots, g_{t-l+1}$  – аддитивный параметр сезонности;  $l$  – число фаз в одном периоде (очевидно, что при ежемесячной регистрации наблюдениях выборочной совокупности  $l = 12$ , при ежеквартальной –  $l = 4$ ).

Модели пятого типа используются для анализа процессов, демонстрирующих тенденцию линейного роста, дополненную аддитивной периодической (сезонной) компонентой, имеют общий вид

$$x_{t+\tau} = b_{0,t} + b_{1,t}\tau + g_{t-l+\tau} + \varepsilon_{t+\tau}, \quad (2.9)$$

Представленное уравнение получается из уравнения (2.7) посредством замены полинома нулевого порядка полиномом первого порядка. Введение параметра  $\hat{b}_{1,t}$  вне которой степени изменяет расчетные формулы предшествующей схемы, при этом принцип их построения не был затронут: оценивание предполагает использование процедуры экспоненциального сглаживания.

$$\hat{b}_{0,t} = \alpha_1 (x_t - \hat{g}_{t-1}) + (1 - \alpha_1) (\hat{b}_{0,t-1} + \hat{b}_{1,t-1}). \quad (2.10)$$

Модели шестого типа направлены на аппроксимацию процессов с мультипликативными тенденциями и аддитивными периодическими эффектами

$$x_{t+\tau} = b_{0;t} \gamma_t^\tau + g_{t-l+\tau} + \varepsilon_{t+\tau}. \quad (2.11)$$

Модели седьмого типа включают мультипликативные периодические (сезонные) эффекты

$$x_{t+\tau} = b_{0;t} f_{t-l+\tau} + \varepsilon_{t+\tau}. \quad (2.12)$$

Величина  $\hat{b}_{0;t}$  определяется как взвешенная сумма текущего значения  $x_t / \hat{f}_{t-1}$ , полученного путем исключения сезонных колебаний из фактических данных  $x_t$ , и предшествующей оценки  $\hat{b}_{0;t-1}$ . В этом случае в качестве параметра сезонности  $f_{t-l}$  берется его наиболее поздняя оценка, сделанная для аналогичной фазы цикла. Величина  $b_{0;t}$  используется впоследствии для определения новой оценки параметра сезонности

$$\hat{b}_{0;t} = \alpha_1 \frac{x_t}{\hat{f}_{t-1}} + (1 - \alpha_1) \hat{b}_{0;t-1}, \quad 0 < \alpha_1 < 1 \quad (2.13)$$

$$\hat{f}_{t-l+\tau} = \alpha_2 \frac{x_t}{\hat{b}_{0;t}} + (1 - \alpha_2) \hat{f}_{t-1}, \quad 0 < \alpha_2 < 1 \quad (2.14)$$

где  $f_t, f_{t-1}, \dots, f_{t-l+1}$  – мультипликативный параметр сезонности.

Модели восьмого типа ориентированы на воспроизведение процессов, в динамике которых обнаруживается линейная тенденция роста с наложением мультипликативных периодических эффектов

$$x_{t+\tau} = (b_{0;t} + b_{1;t} \tau) f_{t-l+\tau} + \varepsilon_{t+\tau}, \quad (2.15)$$

$$\hat{b}_{0;t} = \alpha_1 \frac{x_t}{\hat{f}_{t-1}} + (1 - \alpha_1) (\hat{b}_{0;t-1} - \hat{b}_{1;t-1}), \quad 0 < \alpha_1 < 1, \quad (2.16)$$

$$\hat{b}_{1;t} = \alpha_3 (\hat{b}_{0;t} - \hat{b}_{0;t-1}) + (1 - \alpha_3) \hat{b}_{1;t-1}, \quad 0 < \alpha_3 < 1. \quad (2.17)$$

И, наконец, модели девятого типа реализуют идею о присутствии экспоненциальных закономерностей и мультипликативных периодических компонент в реализации исследуемого процесса

$$x_{t+\tau} = b_{0;t} \gamma_t^\tau f_{t-l+\tau} + \varepsilon_{t+\tau}, \quad (2.18)$$

$$\hat{b}_{0,t} = \alpha_\gamma \frac{x_t}{\hat{f}_{t-1}} + (1 - \alpha_\gamma) \hat{b}_{0,t-1} \hat{\gamma}_{t-1}, \alpha_\gamma \in (0;1). \quad (2.19)$$

Текущая параметрическая идентификация приведенных моделей осуществляется по рекуррентным схемам с использованием принципа экспоненциального сглаживания. Вычисленные таким образом параметры представляют собой некую функцию прошлых и текущих данных, параметров сглаживания  $\alpha_1, \alpha_2, \alpha_3$  и первоначальных значений  $b_{0,t=0}, b_{1,t=0}, f_{i,t=0}$ . Точность прогноза в свою очередь зависит от начальных значений и параметров адаптации.

Обоснование выбора одной из представленных моделей для анализа и прогнозирования спроса не может быть основано на априорном знании. Выбор модели должен подкрепляться соответствующей метрикой. Именно такого принципа мы придерживались при выполнении прогнозных расчетов сезонного спроса в третьей главе, из которых будет понятен алгоритм выбора итоговой спецификации модели.

Таким образом, практическое значение указанных моделей состоит в оценке экономической взаимосвязи параметров сезонности исследуемых процессов, получении целостного представления об исследуемом объекте, характеристике и описании структуру влияния факторов внутренней и внешней среды деятельности экономического субъекта.

Многомерность также является одной из основных проблем, которую необходимо учитывать в процедурах стратегического экономического анализа. Проблема актуальна для исследования как внешней, так и внутренней среды.

Как правило, инструментарий исследователя многомерной динамики экономических систем в значительной степени опирается на методы экспертного оценивания. Однако, принимая во внимание, что данные, описывающие вектор развития таких систем, формируются преимущественно в числовом формате, мы полагаем, что совершенствование методического обеспечения стратегического экономического анализа должно идти по пути разработки специальных формализованных методов.

Разделяя мнение проф. М. В. Мельник, мы полагаем, что формирование целостного представления о возможностях экономического субъекта должно строиться как на результатах анализа его производственной деятельности, так и на результатах анализа поставщиков и конкурентов [94]. Эффективно функционирующий экономический субъект на рынке товаров, работ, услуг, ориентированный на длительность осуществления текущей деятельности, должен быть направлен на укрепление собственных конкурентных преимуществ, увеличение рыночной доли, повышение уровня лидерства на рынке товаров, работ, услуг. И здесь ключевую роль играют результаты финансово-хозяйственной деятельности поставщиков и посредников, анализ репутационной составляющей их деятельности, изучения стратегии их развития на средне- и долгосрочную перспективу.

В этой связи наше внимание привлекла задача поиска и отбора стратегических альтернатив сотрудничества экономического субъекта. Объектом анализа в данной задаче выступает снабжение. Указанная задача, по-нашему мнению, принадлежит блоку «анализ поставщиков и посредников» системы комплексного стратегического экономического анализа, в частности в рамках которого особое внимание уделяется анализу общей потребности в обеспеченности различными видами ресурсов и оценке возможностей поставщиков в ее удовлетворении. В качестве перспективного подхода к обоснованию оптимального портфеля поставщиков мы считаем рейтинговый подход. С одной стороны, его результаты интуитивно понятны аналитику. С другой стороны, он располагает мощным инструментарием универсальных формальных методов, способных обогатить аппарат стратегического экономического анализа. Рассмотрим детали разработанной нами методики.

Методика анализа альтернативных вариантов сотрудничества предусматривает такое описание всех этапов построения ее процедуры, которое можно понять и повторить (рис. 2.3).

- 1. Идентификация пространства характеристик альтернативных вариантов сотрудничества**
  - 1.1. Отбор показателей деятельности поставщиков
  - 1.2. Определение весовых коэффициентов показателей деятельности поставщиков
    - 1.2.1. Определение индивидуальных экспертных оценок
    - 1.2.2. Проверка согласованности экспертных оценок
    - 1.2.3. Определение групповой экспертной оценки
- 2. Формирование номинальной составляющей рейтинговой шкалы**
  - 2.1. Вычисление вектора координат поставщика на характеристическом пространстве
  - 2.2. Формирование дискретной переменной в соответствии с гипотезой альтернативных ожиданий
  - 2.3. Формирование значений номинальной составляющей рейтинговой шкалы
- 3. Построение модели рейтингового оценивания**
  - 3.1. Параметрическая идентификация мультиномиальной упорядоченной логит-модели
  - 3.2. Корректирующие уточнения номинальной составляющей рейтинговой шкалы

## II ЭТАП. РЕЙТИНГОВОЕ ОЦЕНИВАНИЕ АЛЬТЕРНАТИВНЫХ ВАРИАНТОВ СОТРУДНИЧЕСТВА

- 4. Рейтинговый анализ вариантов сотрудничества**
  - 4.1. Формирование данных для расчетов
  - 4.2. Идентификация текущего распределения рейтинговых оценок надежности альтернативных вариантов сотрудничества
  - 4.3. Идентификация ожидаемого распределения рейтинговых оценок надежности альтернативных вариантов сотрудничества
  - 4.4. Отбор претендентов в портфель поставщиков

Рис. 2.3. Методика анализа альтернативных вариантов сотрудничества

Надежность поставщика может описываться несколькими показателями. Показатели анализируемого множества вносят дифференцированный вклад в итоговую рейтинговую оценку объектов. Данный факт необходимо учитывать при разработке соответствующих моделей, методов и алгоритмов. В подобных ситуациях дифференцированный вклад показателей может описываться вектором весовых коэффициентов. При исследовании низкого уровня структурированности исходных данных аналитические мето-

ды обычно не применяются, предпочтение отдается методам экспертного оценивания.

Поскольку индивидуальные экспертные оценки, как правило, содержат субъективное мнение, существует рекомендация в практических расчетах придерживаться использования групповых методов экспертного оценивания. Процесс получения групповых экспертных оценок предполагает проведение предварительного анализа степени согласованности индивидуальных экспертных оценок, лежащих в основе формирования групповой. Применительно к методике, разрабатываемой в рамках настоящего исследования, следует отметить наличие специального блока группового экспертного оценивания, на основе результатов которого идентифицируется дифференциация вклада показателей деятельности анализируемой совокупности поставщиков, учитываемого в виде весовых коэффициентов при формировании номинальной составляющей шкалы рейтинговой оценки.

Назначение номинальной составляющей рейтинговой шкалы состоит в разделении совокупности объектов (поставщиков) на обособленные классы. Значения номинальной составляющей определяются на основе данных выборочной совокупности. Для этого в каждый момент времени осуществляется сопоставление наблюдаемых значений с ожидаемыми. Расчеты проводятся для каждого поставщика, данные о котором были включены в состав выборочной совокупности. Подготовка данных для идентификации номинальной составляющей рейтинговой шкалы осуществляется с помощью гипотезы альтернативных ожиданий. Преобразование множества показателей деятельности поставщика в соответствие с этой гипотезой дает нам многомерный вектор дискретных значений индикатора альтернативных ожиданий. Специальным образом обрабатывая данный вектор с учетом дифференцированного вклада рассматриваемых показателей, исследователь определяет значения номинальной составляющей рейтинговой шкалы.

Множество возможных значений номинальной составляющей, суть число классов, зависит от числа рассматриваемых показателей, включенных

в модель. В общем случае число возможных значений определяется по формуле  $2^m$ , где  $m$  – число рассматриваемых показателей деятельности поставщика или размерность характеристического пространства. Вопрос о желаемом многообразии теоретических значений номинальной составляющей связан с одной стороны с интерпретируемым числом рейтинговых оценок, с другой – с фактически наблюдаемыми рейтинговыми оценками. В ситуациях, когда многообразие наблюдаемых рейтинговых оценок беднее, чем многообразие теоретических значений номинальной составляющей, имеет смысл укрупнение классов, идентифицируемых посредством номинальной составляющей. Перед исследователем стоит задача установления некоторого допустимого баланса между многообразием теоретических значений номинальной составляющей и многообразием наблюдаемых рейтинговых оценок.

После идентификации классов устанавливается порядковое отношение между классами. Для этой цели осуществляется ранжирование номинальной составляющей в соответствии со значениями дискретных переменных, сформированных для каждого анализируемого показателя деятельности поставщика. Наибольшее значение присваивается, когда наблюдаемые значения всех показателей превышали ожидаемые значения. Значение на единицу меньше присваивается в случае, когда наблюдаемые значения всех показателей кроме одного были выше ожидаемых значений, а тот показатель, наблюдаемое значение которого оказалось ниже ожидаемого, имеет коэффициент значимости ниже других. Мы полагаем, что подобный принцип осуществления процесса ранжирования классов понятен и необходимо включает на все возможные случаи. В результате идентификации порядкового отношения между классами мы получили вектор качественных порядковых значений, измеренных в комбинированной номинальной и ранговой шкалах. Полученный вектор, используемый в качестве зависимой переменной в процедуре параметрической идентификации мультиномиальной упорядоченной логит-модели, используемой непосредственно для рейтингового оценивания. В качестве факторных переменных этой модели используются переменные, кото-

рые характеризуют деятельность соответствующего поставщика. Если сформированная выше описанным способом номинальная составляющая не демонстрирует тесную связь с уровнем надежностью поставщика, методика предполагает ее корректировку. Завершающий этап построения логит-модели реализуется в предположении, что выборочная совокупность обеспечивает построение модели, обладающей высокой разрешающей способностью. Последний блок методики предусматривает получение рейтинговых оценок надежности поставщиков. Рейтинг – качественная порядковая переменная, с помощью которой объект относится к соответствующему классу. Определяется этот класс по максимальной вероятности. На основе полученных значений рейтинговых оценок, представляется возможным анализ динамики надежности анализируемого множества поставщиков.

В целом, результаты расчетов, полученные с помощью разработанной методики, повышают обоснованность решений по формированию и оптимизации портфеля поставщиков, за счет их ранжирования с позиции уровня конкурентоспособности и качества поставляемой продукции, материалов и иных ресурсов, в конечном счете, повышая эффективность управления экономическим субъектом за счет координации долгосрочных и краткосрочных целей развития.

При написании параграфа диссертационного исследования нами были обобщены существующие подходы к выбору инструментария стратегического экономического анализа, что позволило обосновать необходимость применения экономико-математических методов, использование которых повышает качество оценки уровня конкурентоспособности организации и состоятельности бизнеса по сравнению с применением традиционных методов и приемов экономического анализа; разработаны этапы и последовательность анализа надежности анализируемого множества поставщиков на основе процесса получения групповых экспертных оценок; дана характеристика адаптивных моделей для выявления динамики моделируемого процесса с параметрами сезонности производства и продаж.



### Глава 3. Разработка методики стратегического экономического анализа хозяйствующего субъекта

#### 3.1. Анализ конкурентоспособности поведения товаров на рынке продукции

Конкурентоспособность экономического субъекта напрямую зависит от специфики вида экономической деятельности, в котором он функционирует. Сохранение устойчивого спроса на производимую продукцию, положительная динамика и емкость рынка, достижение необходимого уровня доходности производства и продаж способствуют укреплению конкурентоспособности субъектов хозяйствования. В тоже время, грамотное и профессиональное управление финансами организации, минимизация рисковости осуществления текущей деятельности, соблюдение баланса интересов между доходностью деятельности и достижением стратегических задач функционирования субъекта способствуют росту конкурентоспособности экономического субъекта. Анализ конкурентоспособности экономического субъекта чаще всего осуществляется с использованием SWOT-анализа. При выявлении сильных и слабых сторон деятельности организации наиболее часто анализируют сложившийся уровень затрат экономического субъекта, оценивают уровень финансовой устойчивости, действующую систему закупки сырья и материалов, эффективность сбыта.

Одним из важнейших аспектов оценки деятельности экономического субъекта выступает анализ конкурентоспособности поведения товаров на рынке продукции. По нашему мнению, анализ основных рыночных признаков поведения товаров необходимо проводить в рамках анализа рыночной конъюнктуры, что позволит дать предварительную оценку о производственной мощности организации, емкости рынка, спроса на продукции в рамках вида экономической деятельности.

Для исследуемой организации ОАО «ЭФКО» ситуацию в рамках функционирующего вида экономической деятельности можно оценивать как

благоприятную. В условиях финансового кризиса, продолжающихся экономических санкций производители майонеза стали уделять большее внимание проведению анализа конкурентоспособности товара на рынке, что является одним из важнейших направлений стратегического экономического анализа. Майонез традиционно относился к деликатесным продуктам, выпускаемым в СССР, производством которого было занято ограниченное количество отечественных производителей майонеза (около 30 крупных предприятий).

По данным аналитических агентств сегодня в России производством майонеза заняты более 400 хозяйствующих субъектов. В данном производственном сегменте существует жесткая конкуренция за рынки сбыта готовой продукции. Однако, по мнению экспертов в 2016-2018 г. продажи майонеза и майонезных соусов пойдут на убыль, что связано с сокращением доходов населения на фоне финансового кризиса [191], а также обусловлено наводнением рынка майонеза майонезными соусами, которые будут выступать конкурентами хорошо известному продукту.

В последнее время значительно увеличился ассортимент выпускаемого товара, появились новые виды фасовки, ценовой разброс продаваемого товара позволяет ориентироваться на разные группы потребителей майонеза. По данным статистики 90% жителей России употребляют майонез в пищу, по уровню среднедушевого потребления данного жирового продукта России является лидером мирового потребления. Это обусловлено и климатическим условия государства, как правило, уровень потребления жирной пищи выше в странах с более суровым климатом, а также связано с расширением сети кафе и ресторанов, где также используется майонез в больших объемах [131]. Стоит отметить, что и производители не стоят на одном месте, потребителям были представлены майонезы на перепелиных яйцах, на оливковом масле, а также были представлены группы легких майонезов.

Крупнейшим предприятием в Центральном ФО является ОАО «ЭФ-КО», которое занимает 8,5% рынка и выпускает наряду с наиболее известной торговой маркой «Слобода» майонезы «Альтеро», «Пикник», «Пир горой».

Компания постоянно расширяет географию производства. На рынке майонезов основными конкурентами компании ЭФКО являются национальные и местные производители майонеза, кроме того, на данном рынке ввиду относительно низких затрат на производство майонеза присутствуют небольшие локальные производители, в совокупности, занимающие порядка 25% рынка.

По мнению агентства «Качалов и Коллеги» [191] основными производителями майонеза в стране являются: «CALVE», выпускаемый ООО «Юнилевер Русь», «MRRisso» и «Ласка» (ОАО «Казанский жировой комбинат»), «Скит» (ООО «Компания Скит»), «Обжорка» и «Ермак» (ООО «Счастливые времена»), «Янта» (ОАО «Иркутский МЖК»), «Моя семья» и «Мечта хозяйки» (компания «Hainz-Rs»), «Здрава» (ОАО «Кировский маргаринный завод»), «Балтимор» (Компания «Балтимор»), «Марианна» (ООО «Ногинский комбинат питания»), «Добавкин» (ООО «Курская масложировая компания»). Ключевыми рынками сбыта двух последних производителей являются Москва и Московская область, в центральной части их влияние незначительно.

В основном вышеназванные компании выпускают высококалорийные майонезы в ценовых сегментах «средний» и «премиум». Однако есть целый набор производителей, которые продают в основном низкокалорийные майонезы. Доля рынка такого майонеза по стране — примерно 25%, при этом на некоторых территориях центральной России доля таких майонезов превышает 60% (ОАО «Тогрус», ОАО «Курская масложировая компания» (ТМ «Добавкин»)).

На российском рынке подсолнечного масла и майонеза развитие будет происходить в соответствии с уже наметившимися тенденциями. В условиях стабильной макроэкономической ситуации прогнозируется структурное перераспределение спроса между ценовыми группами, торговыми марками, видами упаковок и разновидностями подсолнечного масла, майонезов и соусов на майонезной основе. Процесс по структуризации рынка приведет к укрупнению основных игроков на рынке, а жесткая конкуренция – к продаже своих

активов мелкими субъектами рынка более крупным игрокам, а также к диверсификации бизнеса производителей майонезов.

Отметим, что рыночная доля анализируемой организации остается на приемлемом уровне, организация прочно сохраняет свои рыночные позиции, однако общие тенденции развития рынка майонеза говорят о необходимости анализа конкурентоспособности продукции, что позволит снизить рискость деятельности анализируемого субъекта, в том числе и с позиции анализа рынка поставщиков. На конкурентоспособность товаров на рынке брендовой продукции подсолнечного масла и майонеза влияют следующие факторы (в порядке убывания степени влияния):

- система распределения товара;
- качество продукции;
- цена;
- удобство расположения;
- рекламная поддержка;
- имидж марки;
- быстрота обслуживания.

Среди указанных нами факторов есть явные, которые традиционно определяют конкурентные преимущества поведения товара на рынке брендовой продукции. Это сложившийся уровень качества, эластичная ценовая политика, распространенные системы скидок на продукцию, активная рекламная кампания продукта с использованием известных каналов распространения. По нашему мнению, значение рекламы может быть велико, но ее осуществление требует отвлечения финансовых ресурсов в качестве платной формы представления и продвижения товара, работы, услуги, осуществляемой не самим экономическим субъектом. Экономический субъект может столкнуться с проблемой несопоставимости охвата целевого рынка и понесенным уровнем затрат. Отметим, что удобство расположения товаропроизводителя и имидж торговой марки нами были уравнены по степени влияния факторов. Известность торговой марки зависит от качества производства

продукции, длительности существования на рынке товаров, поддержки дилеров, поэтому нами при оценке степени влияния факторов фактору «качество» поставлено преимущественное значение, так как данный фактор, в том числе, определяет «брендированность» продукции, товаров на рынке.

На первое место нами была поставлена «система распределения товара», т.к. данный влияющий фактор позволяет оценить преимущества, которые дают экономическому субъекту организация взаимодействий с посредниками в сбыте продукции. Если производитель реализует продукцию напрямую потребителю (прямой маркетинг), то он сохраняет определенный уровень маржи у себя. Создавая «цепочку» участников в канале распределения производитель теряет часть маржи, но приобретает преференции в сбыте продукции за счет привлечения посредников. По нашему мнению, эффективная организация системы распределения товара способствует росту продаж за счет роста широты доведения выпускаемого товара до потребителя. Необходимо говорить о том, что анализ эффективности каналов распределения должен включать анализ затрат на его эксплуатацию. Значимость данного фактора также определяет реализацию стратегических целей развития экономического субъекта, так как создание собственной торговой сети может рассматривать получение убытков на стадии становления, что может быть предусмотрено в стратегической политике организации. А вот развитие дилерской сети строится на основе достижения положительного финансового результата. Вышеуказанные аргументы ставят на последнее место фактор «быстрота обслуживания», что можно рассматривать в комплексе системы стимулирования сбыта.

Оценку влияния каждого из факторов (за исключением цены), на наш взгляд, целесообразно проводить экспертным группам с помощью эвристических методов. Например, с использованием метода рейтинговой оценки по десятибалльной шкале [36]. Впоследствии при расчете интегрального значения конкурентоспособности продукции для каждой организации баллы корректируются на степень влияния факторов (табл. 3.1).

Факторы влияния на конкурентоспособность товаров

Наименование фактора	Степень влияния	ЭФКО	ООО «Юни-левер Русь»	ОАО «Казанский жировой комбинат»	ООО «СКИТ»	ЗАО «Essen Production AG»	ООО «Счастливые времена»
Система распределения товара	30 %	8	8	7	5	3	3
Качество продукции	20 %	10	7	7	6	6	6
Цена	15 %	6	5	6	6	8	6
Рекламная поддержка	12 %	6	10	6	6	8	0
Удобство расположения	10 %	7	8	8	7	7	9
Имидж марки	10 %	9	7	6	7	6	5
Быстрота обслуживания	3 %	5	5	5	5	5	5
Итоговое значение конкурентоспособности	-	7,77	7,43	6,67	5,87	5,71	4,55

Отметим, что данные табл. 3.1 показывают, что компания «ЭФКО» имеет высокое итоговое значение конкурентоспособности товаров. Высокий уровень показателя достигнут преимущественно за счет высокого качества производимой продукции, имиджа торговой марки, создания продуктивной системы распределения товаров. Отметим, что майонез данной торговой марки не относится к дешевым позициям, чем проигрывает другим отечественным производителям майонеза.

Одним из параметров, определяющих стратегическую конкурентоспособность, является финансовое состояние экономического субъекта, которое позволяет оценить аспекты его деятельности в рамках выявления сильных и слабых сторон функционирования организации на долгосрочную перспективу. Отметим, что в рамках анализа финансового состояния необходимо оценить текущее состояние организации по совокупности показателей, характеризующих наличие, размещение и использование финансовых ресурсов, и ее способность к погашению имеющихся обязательств [139]. Основным информационным источником анализа выступают данные бухгалтерского баланса,

отчета о финансовых результатах [43]. Оценка производится на основании сформированного аналитического баланса и включает расчет и анализ показателей по традиционным методикам комплексной оценки финансового состояния, используемым отечественными учеными-аналитиками [142]. Нами предлагается в рамках оценки уровня конкурентоспособности использовать следующие показатели:

- К1 – коэффициент автономии (уровень самофинансирования);
- К2 – операционный рычаг;
- К3 – коэффициент обеспеченности собственными оборотными активами;
- К4 – коэффициент текущей ликвидности;
- К5 – коэффициент абсолютной ликвидности;
- К6 – коэффициент рентабельности активов;
- К7 – коэффициент оборачиваемости активов.

Выбор этих показателей не случаен, они характеризуют три характеристики финансового состояния: платежеспособность, финансовую устойчивость, эффективность деятельности. В табл. 3.2 нами представлены указанные показатели, формулы их расчета, а также мы принимаем следующее допущение, расчет указанных показателей имеет равную значимость.

Таблица 3.2

## Показатели комплексного анализа финансового состояния

Коэффициенты	Расчетная формула
К1	Собственный капитал / (Собственный капитал + Обязательства)
К2	Оборотные активы / Активы
К3	(Собственный капитал – Внеоборотные активы) / Оборотные активы
К4	Оборотные активы / Краткосрочные обязательства
К5	Денежные средства / Краткосрочные обязательства
К6	Прибыль до налогообложения / Среднегодовая стоимость активов
К7	Выручка (нетто) / Среднегодовая стоимость активов

В зависимости от принимаемых фактических значений по каждому коэффициенту определяется значение переменной «Величина коэффициента». Обоснование диапазона величины коэффициента определяется рекоменду-

мыми и сложившимися значениями указанных показателей в практике финансово-хозяйственной деятельности. Например, значение коэффициента автономии можно считать «высоким», если доля собственного капитала в совокупной стоимости источников финансирования достигает от 50% до 70%. Отрицательное значение финансового показателя и попадание в зону «очень низкая» допускается у коэффициентов обеспеченности собственными оборотными активами, рентабельности активов. Сложившиеся зоны влияния выбранных показателей представлены в табл. 3.3.

Таблица 3.3

## Зона влияния финансового показателя

Величина коэффициента	Коэффициент						
	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7
Очень низкий	0,0-0,2	0,0-0,2	Менее 0	0,0-0,7	0-0,02	Менее 0	Менее 0,3
Низкий	0,2-0,3	0,2-0,4	0,0-0,2	0,7-1,0	0,02-0,05	0,0-0,01	0,3-0,5
Средний	0,3-0,5	0,4-0,6	0,2-0,5	1,0-1,5	0,05-0,1	0,01-0,1	0,5-0,8
Высокий	0,5-0,7	0,6-0,8	0,5-0,7	1,5-2,0	0,1-0,2	0,1-0,2	0,8-1,0
Очень высокий	0,7-1,0	0,8-1,0	Выше 0,7	Выше 2	Выше 0,2	Выше 0,2	Выше 1

Осуществление расчета комплексного показателя финансового состояния организации основано на значимости зоны влияния указанных финансовых коэффициентов, что позволяет учесть влияние противоположных зон «очень низкий» и «очень высокий», «низкий» и «высокий», что позволит оценить риск снижения уровня финансового состояния исследуемой организации.

Комплексный показатель рассчитывается по формуле:

$$F = 0,075N1 + 0,3N2 + 0,5N3 + 0,7N4 + 0,925N5, \quad (3.1)$$

где  $N1...N5$  – количество попаданий в группу «Величина коэффициента» ( $N1$ –группа «очень низкие»,  $N2$ –группа «низкие», и т.д.).

Основным внешним источником экономического анализа остается бухгалтерский баланс [142], на основании бухгалтерской финансовой отчетности проанализируем финансовую устойчивость ОАО «ЭФКО»:



## Комплексный анализ финансового состояния ОАО «ЭФКО»

Коэффициент	2014	2015	Изменение, %	Характеристика	Группа
K1	0,09	0,11	122,22	Очень низкий	N1
K2	0,68	0,75	110,29	Высокий	N4
K3	-0,33	-0,18	154,55	Очень низкий	N1
K4	1,06	1,49	140,57	Средний	N3
K5	0,07	0,15	214,29	Высокий	N4
K6	0,01	0,01	100,00	Низкий	N2
K7	1,80	0,96	53,33	Высокий	N4

Выделение пяти диапазонов достижения величин финансовых коэффициентов обусловили выделение пяти типов уровня финансового состояния: от предельно неустойчивой позиции до устойчивой. При выделении группы мы руководствовались шагом в 20% достижения уровня устойчивого финансового состояния. Используя формулу (3.1) и данные табл. 3.4 комплексный коэффициент финансового состояния  $F$  будет равен 0,47. Данное значение оценивается как средний уровень благополучия (табл. 3.5).

Таблица 3.5

## Анализ и оценка финансового состояния организации

Типы уровня финансового состояния	Интервал значения комплексного показателя $F$
Предельно неустойчивая позиция	0 - 0,2
Неустойчивая позиция	0,21 - 0,4
Средняя позиция	0,41 - 0,6
Относительно устойчивая позиция	0,61 - 0,8
Устойчивая позиция	0,81 - 1

Таким образом, финансовое состояние ОАО «ЭФКО» находится на среднем уровне, но стоит отметить, что имеется тенденция к ее повышению за счет роста большинства частных коэффициентов (см. табл. 3.4). Аналогичным образом проводится анализ финансового состояния основных конкурентов организации, в результате чего формируется база для сравнительного анализа конкурентоспособности организации и других участников рынка.

Следующим этапом анализа следует рассматривать анализ цены, который мы рекомендуем проводить в двух аспектах – внешнем и внутреннем.

При рассмотрении внешнего аспекта, прежде всего, необходимо выделить факторы, оказывающие повышающее и понижающее влияние на цены изучаемого рынка. Для российского рынка подсолнечного масла и продукции, производимой на его основе, сегодня актуальны следующие ценообразующие факторы, что представлено в табл. 3.6.

Таблица 3.6

## Факторы, влияющие на российские цены подсолнечного масла

Фактор	Описание
1	2
<b>ПОВЫШАЮЩИЕ ФАКТОРЫ</b>	
Активизация экспорта и его экономическая эффективность	При росте курсов валют данный фактор значительно влияет на рост цены
Ожидание отмены экспортной пошлины и роста цен на подсолнечник	Продажи искусственно сдерживаются сельскохозяйственными производителями
Накапливающиеся затраты на хранение	-
<b>ПОНИЖАЮЩИЕ ФАКТОРЫ</b>	
Перепроизводство подсолнечника и масла	Высокая урожайность 2007-2008 гг. привела к переобеспеченности российского потребления продукции из подсолнечного масла
Финансовый кризис	Ограничение финансовых ресурсов для закупки сырья подсолнечника
Приближение посевной поры	Необходимость делать закупки и нести затраты на хранение
Рост мирового производства масел	Относительно дорогой подсолнечник не всегда способен выдержать ценовую конкуренцию с другими масличными культурами
Ситуация на рынке стран ближнего зарубежья	Производители стран Ближнего зарубежья – основные конкуренты по экспорту подсолнечного масла. Девальвация местных валют и перепроизводство заставляют их снижать цены

Для установления оптимального уровня цен реализации многие организации применяют определенные методы расчетов цен, ориентированные на затраты и фиксированную прибыль, или же устанавливают цены административно, то есть с ориентацией на объективно складывающееся на рынке положение, зависящее от позиции основных конкурентов или одного конкурента – лидера в ценах, а также от позиции потребителей.

Сравнительный анализ уровня цен проводится с использованием информации, представленной в табл. 3.7.

## Сравнительный анализ уровня цен на майонез на российском рынке

Наименование продукции	Производитель	Оптовая цена, руб./кг		Темп роста, %
		2014	2015	
Сегмент «Премиум»				
Артегооливковый 240 г	ОАО «ЭФКО»	-	70,31	-
Слобода оливковый 240 г	ОАО «ЭФКО»	56,25	69,21	123,04
Calve240 г	ООО «Юнилевер СНГ»	62,29	73,17	117,47
MrRisso250 г	ОАО «Казанский ЖК»	58,44	69,34	118,65
Ряба оливковый 250 г	ГК «НМЖК»	53,12	65,12	122,59
Среднерыночная цена		57,53	69,43	120,68
Сегмент «Средний»				
Слобода Провансаль 240 г	ОАО «ЭФКО»	54,00	56,31	104,28
Провансаль 250 г	ОАО «МЖК»	47,84	66,57	139,15
Провансаль 250 г	ООО «СКИТ»	50,24	68,27	135,89
Махеевъ250 г	ЗАО «Эссен Продакшн АГ»	50,00	53,80	107,60
Ряба Провансаль 250 г	ГК «НМЖК»	50,08	50,46	100,75
Среднерыночная цена		50,43	59,08	117,15

Сравнительный анализ цен (табл. 3.7) показывает, что организация проводит гибкую ценовую политику. В сегменте «Премиум» цены на продукцию организации в 2015 г. незначительно превышали среднерыночные, и даже оказались ниже цены лидирующего конкурента – ООО «Юнилевер СНГ». В среднем ценовом сегменте имел место незначительный прирост в цене, в результате чего майонез «Слобода» из самого дорогого в 2014 г. стал одним из самых доступных в 2015 г.

Необходимо учитывать, что проведение анализа конкурентоспособности поведения товара на рынке должно соответствовать специфике рынка, на котором ведется деятельность, в том числе с учетом его территориальных особенностей. Отметим, что для производителей майонеза характерен рост транспортных расходов, что и обуславливает развитие местных производителей, которые и способствуют созданию региональных торговых марок. Отметим, что срок годности майонеза и майонезных соусов существенно выше, чем, например, у сметаны. Что обуславливает конкурентные преимущества данного вида продукта более долгим сроком годности и меньшей ценой. Отметим, что производство майонеза осуществляется на импортном оборудова-

нии, что в условиях импортозамещения вызывает проблемы по обслуживанию действующей активной части основных средств [142]. Таким образом, макроэкономическая ситуация может спровоцировать структурное перераспределение спроса между ценовыми группами, торговыми марками, видами упаковок и разновидностями майонеза, что приведет к укрупнению основных производителей на рынке майонеза.

При написании данного параграфа нами были выявлены факторы, влияющие на конкурентоспособность продукции, товара, обусловлена значимость выявленных факторов и дана оценка итоговому значению конкурентоспособности исследуемой организации ОАО «ЭФКО» как крупнейшего производителя майонеза в России; представлен расчет комплексного показателя уровня финансового состояния, который может быть использован для экспресс-оценки как производителя товара, так и его конкурентов; представлена матрица факторов, влияющих на ценообразование российского рынка подсолнечного масла и продукции, производимой на их основе; проведен ретроспективный анализ уровня цен на майонез на российском рынке.

### 3.2. Экономический анализ факторов внутренней среды хозяйствующего субъекта

Анализ внутренней среды функционирования экономического субъекта посвящен исследованию факторов, управление которыми осуществляется непосредственно субъектом хозяйствования. По нашему мнению, данный раздел анализа состоит из трех основных блоков: анализ производственно-сбытовой деятельности, анализ товарной политики и анализ продвижения продукции [151].

В современной конкурентной среде задачи производства занимают подчиненное положение по отношению к вопросам продаж. Удовлетворение разнообразных потребностей покупателей подразумевает исполнение договорных обязательств по большим объемам поставок с соблюдением огово-

ренных сроков. Таким образом, координация производственной деятельности осуществляется в соответствии с особенностями продаж [36]. В то же время организация должны быть готова к изменению ассортимента продукции. Основными задачами анализа производственно-сбытовой деятельности являются:

- анализ производственной мощности;
- анализ динамики производства и продажи продукции;
- оценка выполнения плана производства;
- анализ влияния изменений в ассортименте продукции на результаты деятельности организации;
- исследование рынков сбыта, а именно изучение их структуры и анализ доходности;
- оценка влияния ритмичности и сезонности производства (продаж);
- анализ эффективности производственно-сбытовой деятельности.

Многие отечественные авторы [51,72,109] в рамках анализа производственной мощности рекомендуют использовать следующие показатели: общий коэффициент использования ( $K_{общ}$ ), коэффициент интенсивной загрузки ( $K_{инт}$ ), коэффициент экстенсивной загрузки ( $K_{экт}$ ):

$$K_{общ} = N / Q_{ср.г} \quad (3.2)$$

где  $N$  – фактический объем продажи продукции,  $Q_{ср.г}$  среднегодовая производственная мощность организации;

$$K_{инт} = N_{ср.сут} / Q_{ср.сут} \quad (3.3)$$

где  $N_{ср.сут}$  – среднесуточный объем продажи продукции,  $Q_{ср.сут}$  – среднесуточная производственная мощность;

$$K_{экт} = T_{час} / T_{расч} \quad (3.4)$$

где  $T_{\text{час}}$  – плановый или фактический фонд рабочего времени,  $T_{\text{расч}}$  – расчетный фонд рабочего времени, принятый при определении производственной мощности.

Анализ производственной мощности должен сопровождаться анализом состояния, конкурентоспособности, эффективности использования основных средств, оборотных активов, а также качества кадрового потенциала экономического субъекта. Включение в анализ использования производственной мощности аспектов оценки уровня обеспеченности организации производственным потенциалом позволит комплексно оценить уровень организации производственного процесса. Анализ производственной мощности позволяет решать задачи по обоснованию плана производства и выявлению его резервов. Анализируя динамику объема продажи услуг, необходимо использовать сопоставимые цены.

Учет показателей в фактически действующих ценах может привести к искажению результатов анализа, подпадающих под воздействие стоимостного (ценового) фактора. Следовательно, если в организации не ведется учет объема реализации продукции в сопоставимых ценах [42], то в процессе анализа необходимо привести показатели в сопоставимый вид, т.е. нейтрализовать влияние стоимостного фактора, например, посредством использования индексов цен, описывающих изменение уровня цен к предшествующему периоду (табл. 3.8).

Анализ данных, представленных в табл. 3.8, свидетельствует об увеличении объема производства и продажи продукции. Однако стоит отметить, что темпы роста производства опережают темпы роста реализации продукции, что оказывает негативное влияние на финансово-хозяйственную деятельность организации, поскольку часть средств извлечена из оборота и представляет собой нереализованные запасы готовой продукции. Анализ ассортимента выпускаемой продукции проводится с целью оценки экономической целесообразности и степени риска изменений в ассортименте продукции, необходимы для удовлетворения текущих и перспективных потребностей покупателей.

## Динамика производства и продажи продукции

Год	Объем производства продукции в текущих ценах, млн. руб.	Индекс цен	Объем производства продукции в ценах базисного года, млн. руб.	Темпы роста, %		Объем реализации в ценах базисного года, млн. руб.	Темпы роста, %	
				базисные	цепные		базисные	цепные
Майонез								
2008	1477	1,000	1477	100,00	100,00	1485	100,00	100,00
2009	1817	1,247	1457	98,65	98,65	1451	97,69	97,69
2010	2154	1,177	1468	99,39	100,75	1501	101,08	103,47
2011	2100	1,030	1389	94,04	94,62	1386	93,32	92,33
2012	2351	1,104	1409	95,40	101,44	1416	95,34	102,17
2013	3556	1,302	1636	110,77	116,11	1634	110,04	115,42
2014	4894	1,060	1908	129,18	116,63	2042	137,52	124,97
Растительное масло (фасованное)								
2008	1365	1,000	1365	100,00	100,00	1370	100,00	100,00
2009	1495	1,247	1199	87,83	87,83	1209	88,21	88,21
2010	1549	1,177	1055	77,32	88,03	1091	79,62	90,26
2011	1894	1,030	1253	91,78	118,71	1219	88,99	111,76
2012	1531	1,104	917	67,20	73,22	920	67,13	75,44
2013	3312	1,302	1524	111,66	166,15	1549	113,07	168,42
2014	5969	1,060	2374	173,94	155,78	2562	187,00	165,39

Первоначально анализируется выполнение плана по ассортименту с помощью одноименного коэффициента, который рассчитывается путем деления общего фактического выпуска продукции, зачтенного в выполнение плана по ассортименту, на общий плановый выпуск продукции [79].

Согласно данному подходу выбирается наименьшее значение объема выпуска из планового и фактического показателя. Причины невыполнения плана по ассортименту могут быть как внешние, так и внутренние. К внешним относятся конъюнктура рынка, изменение спроса на отдельные виды продукции, состояние материально-технического обеспечения, несвоевременный ввод в эксплуатацию производственных мощностей организации по независящим от нее причинам. Внутренние причины – недостатки в организации производства, неудовлетворительное техническое состояние оборудования, его просто, аварии, недостаток электроэнергии, низкая культура про-

изводства, недостатки в системе управления и материального стимулирования. Из табл. 3.9 видно, что план по ассортименту выполнен на 83,83 %.

Таблица 3.9

## Выполнение плана по ассортименту продукции за 2014 г.

Наименование	Объем производства продукции в плановых ценах, млн. руб.		Процент выполнения плана	Объем продукции, зачтенный в выполнение плана по ассортименту, млн. руб.
	план	факт		
Подсолнечное масло	6 260	5 901	94,27	5 901
Майонез	6 390	4 704	73,62	4 704
Итого	12 650	10 605	83,83	10 605

Увеличение объема производства (реализации) по одним видам и сокращение по другим видам продукции приводит к изменению ее структуры, т.е. соотношения отдельных видов товаров в общем выпуске.

Изменение структуры производства оказывает большое влияние на все экономические показатели [169]: объем выпуска в стоимостной оценке, материалоемкость, себестоимость продукции, прибыльность, рентабельность. Фактическое изменение удельных весов отдельных видов продукции в их общем объеме по сравнению с удельными весами в базисном периоде называется структурными сдвигами.

Расчет влияния структуры производства на величину полученной выручки можно произвести способом цепной подстановки (табл. 3.10).

Таблица 3.10

## Анализ структуры произведенной продукции за 2014 г.

Продукция	Цена за 1 тонну, тыс. руб.	Объем производства, тонн		Структура продукции, %		Стоимость выпущенной продукции в ценах плана, млн. руб.			Изменение за счет структуры, млн. руб.
		план	факт	план	факт	план	факт при плановой структуре	факт	
Подсолнечное масло	49,02	121756	120379	60,30	60,98	5968	5835	5901	+66
Майонез	61,06	80149	77039	39,70	39,02	4894	4786	4704	-82
Итого	-	201905	197418	100	100	10862	10621	10605	-16



Способ цепной подстановки, использованный при расчете данных табл. 3, позволяет абстрагироваться от всех факторов, кроме структуры продукции. Стоимость каждого вида выпущенной продукции в ценах плана ( $Q$ ) определяется следующим образом:

$$Q_{\text{план}} = Q_{\text{план.общ}} \cdot UB_{\text{пл}} \cdot C_{\text{пл}} \quad (3.5)$$

$$Q_{\text{факт-план}} = Q_{\text{факт.общ}} \cdot UB_{\text{факт}} \cdot C_{\text{пл}} \quad (3.6)$$

$$Q_{\text{факт-план}} = Q_{\text{факт.общ}} \cdot UB_{\text{факт}} \cdot C_{\text{пл}} \quad (3.7)$$

где  $UB$  и  $C$  – соответственно удельный вес и цена каждого наименования продукции.

Таким образом, расчет, произведенный в табл. 3, свидетельствует о недополучении выручки в размере 16 млн. руб. за счет изменения ассортимента. Положительный эффект от увеличения доли подсолнечного масла не смог покрыть отрицательный эффект, вызванный снижением доли более дорогой продукции (майонеза).

Большое значение для целей исследования деятельности организации имеет комплексный анализ ритмичности производства продукции. О степени ритмичности в работе организации можно судить по проценту выполнения запланированной производственной программы. Основными причинами неритмичной работы организации могут быть: колебания спроса, неэффективное использование производственных ресурсов, трудности сбыта, избыточные производственные мощности, недостатки планирования и контроля, и т.д. На деятельность организации и ее маркетинговую стратегию оказывает влияние сезонность производства (продаж), проявляющаяся в неравномерной загрузке организации в течение анализируемого периода. Коэффициент сезонности  $K_{\text{сез}}$  рассчитывается по формуле:

$$K_{\text{сез}} = N_i / N_{\text{ср}} \quad (3.8)$$

где  $N_i$  – ежемесячный (ежеквартальный) объем продаж продукции, а  $N_{cp}$  – среднемесячный (среднеквартальный) объем продаж.

Сезонность производства характерна для сельскохозяйственных отраслей и определяет неравномерное использование рабочей силы и техники, материальных ресурсов, а также неравномерное поступление доходов. В сельском хозяйстве высока доля постоянного капитала по сравнению с переменным, существует большая потребность в кредитах. Спрос на некоторую продукцию также может быть подвержен влиянию сезонных факторов. Так, например, на рис. 3.1 представлены традиционные колебания спроса на майонез за каждый месяц 2013 г.

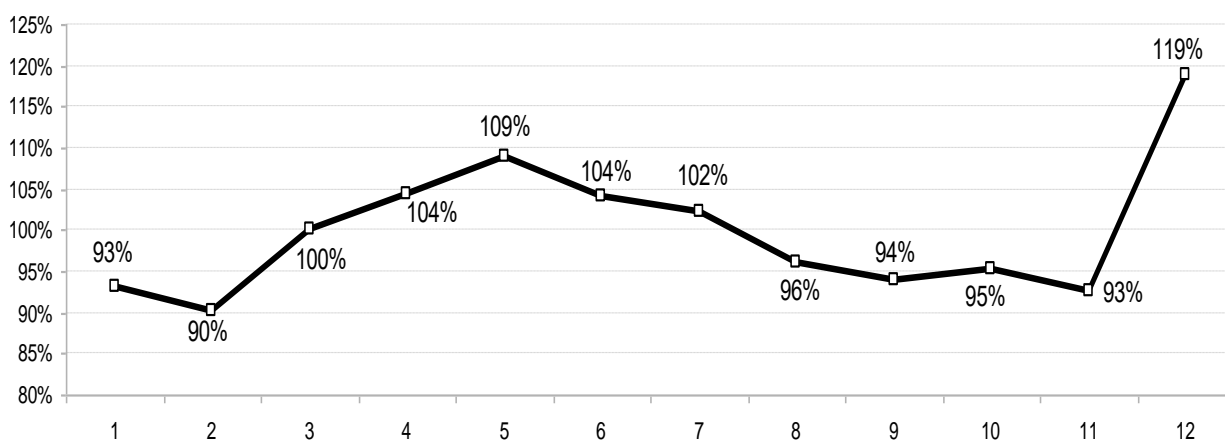


Рис. 3.1. Сезонные колебания потребительского спроса на майонез в 2013 г.  
(в % от среднемесячного потребления за год)

Амплитуда колебаний, описанных на рис. 1, достаточно велика – от 90% среднемесячного потребления в феврале до 119% в декабре. Традиционно спрос на майонез плавно возрастает в весенние месяцы, а также наблюдается резкий скачок в декабре (ближе к празднику нового года). Анализ сезонных колебаний спроса на ряд товаров также необходимо учитывать при разработке планов производства и продаж [59].

Положительное влияние на сглаживание колебаний, обусловленных факторами ритмичности и сезонности, оказывают эффективные маркетинговые методы (реклама, товарная политика, управление ценами). Поэтому на основании данных о продажах и целевых значениях показателей плана мар-

кетинга можно оценить эффективность маркетинговой деятельности по показателям ритмичности и сезонности.

Таблица 3.11

## Ритмичность выпуска продукции по кварталам 2013-2014 гг.

Период	Выпуск продукции, млн. руб.		Удельный вес продукции, %	
	план	факт	план	факт
I квартал	1361,00	1485,1	15,60	12,74
II квартал	1265,00	2042,4	14,50	17,52
III квартал	2800,00	3155,5	32,09	27,07
IV квартал	3300,00	4975,0	37,81	42,67
Итого за 2013 г.	8726,00	11658,0	100,00	100,00
I квартал	2120,0	3789,7	13,47	23,32
II квартал	2650,5	3961,3	16,84	24,38
III квартал	5425,2	4602,9	34,48	28,33
IV квартал	5540,1	3895,5	35,21	23,97
Итого за 2014 г.	15735,8	16249,4	100,00	100,00

Рассмотрим изменение показателей эффективности маркетинговой деятельности в динамике (табл. 3.12).

Таблица 3.12

## Оценка эффективности показателей маркетинга

Показатель	2013 год	2014 год	Темп роста, %	Изменение (+;-)
Объем продаж, млн. руб.	11658,0	16249,4	139,38	4591,4
Среднеквартальный объем продаж, млн. руб.	2914,5	4062,4	139,38	1147,9
Коэффициент ритмичности, %	92,12	82,61	89,68	-9,51
Коэффициент сезонности, %	50,96	93,29	183,07	42,33

Таким образом, маркетинговая стратегия организации значительно способствовала сглаживанию колебаний, связанных с сезонными особенностями деятельности. Однако по сравнению с предыдущим годом понизился коэффициент ритмичности, что свидетельствовало о большей неравномерности загрузки организации в течение 2014 года.

Следующим неотъемлемым элементом комплексного маркетингового анализа является анализ товара. Это главный элемент в оценке конкурентных преимуществ организации. Большинство вопросов товарной политики

(управление ценами, позиционирование и др.) входят в компетенцию маркетинговых отделов организаций. Однако выводы маркетологов в качестве подосновы содержат результаты комплексного экономического анализа. В стратегическом плане товарная политика исходит из концепции жизненного цикла товара, объясняющей наличие у каждого товара периода рыночной устойчивости, в котором он характеризуется высоким уровнем продаж.

Главным источником информации для анализа товарной политики являются маркетинговые исследования и учетные данные о продажах. В качестве средства выработки решений по товарной политике наряду с количественными методами анализа используются и качественные, чаще всего на основе двумерных матричных моделей: матрица Бостонской консультационной группы (товары дифференцируются по соотношению «темп роста рынка – доля рынка организации»), матрица МакКинзи (соотносится привлекательность рынка и занимаемая рыночная позиция организации).

Применительно к матрице МакКинзи в качестве показателя привлекательности отрасли может быть взят уровень рентабельности по каждому товару или товарной группе, а оценка силы рыночной позиции организации производится на основе занимаемой ею доли рынка.

Следующий объект анализа – продвижение продукции. Рекламная программа, как один из основных инструментов продвижения, является компонентом оперативного маркетинга, направленным на увеличение финансовых результатов. В процессе разработки рекламной программы на современном этапе необходимо выделить следующие особенности: наличие элемента неопределенности; необходимость в продвижении все большего количества коммуникационных характеристик, при котором увеличение расценок на размещение рекламы в СМИ приводит к росту доли рекламных расходов в общей величине непроизводственных расходов организации.

В связи с этим возникает необходимость учета технологических особенностей медиапланирования, которые определяются спецификой поведения потребителей. Определение и реклама особенностей предлагаемого про-

дукта, отвечающих потребностям целевой группы, обеспечивают достижение целей предприятия. В результате данного направления экономического анализа методами сегментирования идентифицируется круг потенциальных потребителей, их установки, стиль жизни и модели поведения (количество потенциальных покупателей определяется исходя из сегментации рынка по возрасту и доходам на основе статистической информации). Изучение коммуникации марки и конкурирующих брендов осуществляется за некоторый период времени, что способствует формированию эмоциональных и рациональных элементов потребителей о торговой марке. В рамках экономического анализа необходимо провести анализ коммуникационной политики конкурентов (определить целевую аудиторию, темы и творческие подходы, направления расходования маркетингового бюджета, увеличение капитала бренда). По результатам анализа формируется медийная тактика рекламной программы, которая характеризуется элементами как охват, частота, продолжительность и бюджет.

Далее на конкретном примере рассмотрим возможности развития аналитико-прогностического сопровождения на примере блока «анализ производства и продаж» системы комплексного стратегического экономического анализа внешней среды. В предыдущей главе мы специально исследовали аппарат моделирования сезонных колебаний, поскольку именно на не тривиальных данных имеет смысл показывать потенциал «обогащения» аппарата стратегического экономического анализа.

Рассмотрим задачу анализа и прогнозирования сезонности в рядах динамики спроса на продукцию, товары, работы, услуги на примере ежеквартального потребления майонезов и майонезной продукции в Центральном федеральном округе за период 2011-2017 гг. (табл. 3.13).

Для первичной идентификации периодических (сезонных) компонент в анализируемом примере рассмотрим график временного ряда (рис. 3.2). Имеет место понижательный линейный тренд с наложением эффектов сезонности. Таким образом, из 9 типов моделей (см. табл. 2.6), пригодными для мо-

делирования анализируемого временного ряда являются модели типа 5 и типа 6. Для моделирования сезонных колебаний спроса на майонез и майонезную продукцию исследуем возможности применения аппарата адаптивного эконометрического моделирования, использующего линейный тренд, аддитивную и мультипликативную периодические (сезонные) компоненты. Далее на основе относительной ошибки прогноза, используемой в качестве метрики на контрольной выборке, оставим наиболее подходящую адаптивную модель.

Таблица 3.13

Потребление майонезов и майонезной продукции в ЦФО, тонна

Год	Квартал			
	I	II	III	IV
2011	12 498	16 904	18 378	19 788
2012	10 458	10 960	12 626	18 383
2013	9 957	10 909	13 423	17 580
2014	9 456	10 315	13 195	16 777
2015	9 055	10 829	12 371	15 974
2016	7 704	8 879	10 751	14 972
2017	6 827	7 998	9 921	14 269

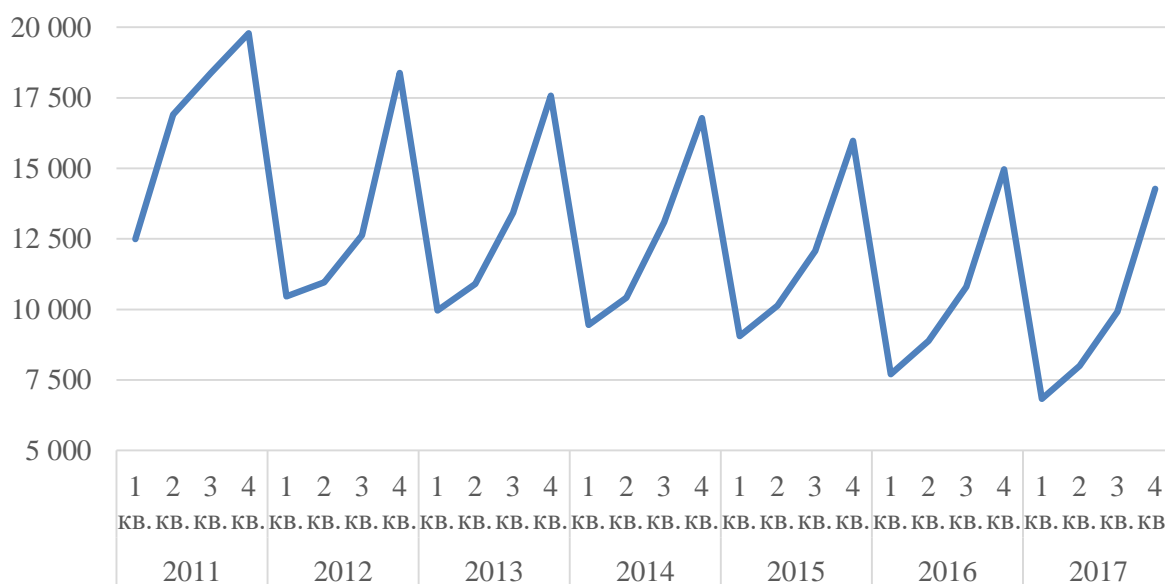


Рис. 3.2. Потребление майонезов и майонезной продукции ЦФО, тонна

Рассмотрим прогностические возможности адаптивной модели с линейным трендом и аддитивной сезонной компонентой.

Разделим представленную выборку на три части: первые шестнадцать наблюдений будут использоваться для параметрической идентификации ли-

нейного тренда и выделения сезонной составляющей; следующие четыре наблюдения – для настройки параметров адаптации; оставшиеся восемь будут использоваться в качестве контрольной выборки.

Применяя метод наименьших квадратов к первой группе наблюдений осуществим параметрическую идентификацию линейной трендовой модели

$$x_t = -172,53t + 15\,316,95.$$

Полученные оценки примем за начальные значения параметров наклона  $b_1$  и смещения  $b_0$ . Вычислим расчетные значения  $\hat{x}_t$

$$\hat{x}_1 = -172,53 \times 1 + 15\,316,95 = 15\,144,42,$$

$$\hat{x}_2 = -172,53 \times 2 + 15\,316,95 = 14\,971,89$$

...

...

...

$$\hat{x}_{16} = -172,53 \times 16 + 15\,316,95 = 12\,556,46.$$

Таблица 3.13

Вычисление расчетных значений по трендовой составляющей

$t$	Наблюдаемые значения ( $x_t$ )	Расчетные значения ( $\hat{x}_t$ )
1	12 498	15 144,42
2	16 904	14 971,89
3	18 378	14 799,36
4	19 788	14 626,83
5	10 458	14 454,30
6	10 960	14 281,76
7	12 626	14 109,23
8	18 383	13 936,70
9	9 957	13 764,17
10	10 909	13 591,64
11	13 423	13 419,11
12	17 580	13 246,58
13	9 456	13 074,05
14	10 415	12 901,52
15	13 095	12 728,99
16	16 777	12 556,46

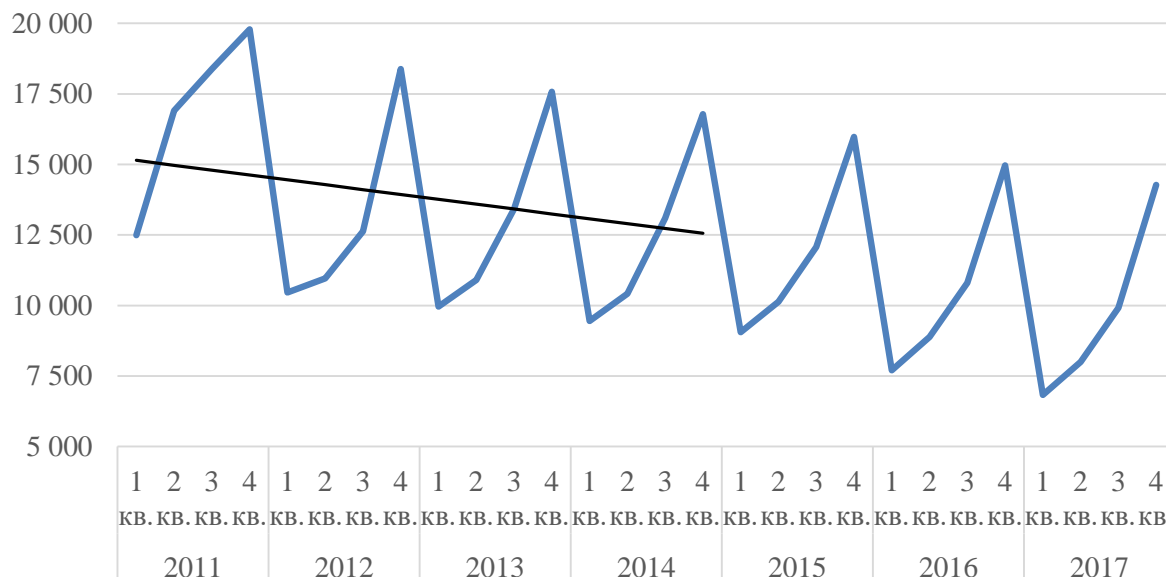


Рис. 3.3. Наблюдаемые значения и линейный тренд в динамике потребления майонезов и майонезной продукции в ЦФО, тонна

Далее вычислим отклонения наблюдаемых значений от расчетных

$$\Delta_1 = 12\,498 - 15\,144,42 = -2\,646,42,$$

$$\Delta_2 = 16\,904 - 14\,971,89 = 1\,932,11$$

...

$$\Delta_{16} = 16\,777 - 12\,556,46 = 4\,220,54.$$

Таблица 3.14

Вычисление расчетных значений по трендовой составляющей

$t$	Наблюдаемые значения ( $x_t$ )	Расчетные значения ( $\hat{x}_t$ )	Отклонения ( $\Delta_t = x_t - \hat{x}_t$ )
1	12 498	15 144,42	-2 646,42
2	16 904	14 971,89	1 932,11
3	18 378	14 799,36	3 578,64
4	19 788	14 626,83	5 161,17
5	10 458	14 454,30	-3 996,30
6	10 960	14 281,76	-3 321,76
7	12 626	14 109,23	-1 483,23
8	18 383	13 936,70	4 446,30
9	9 957	13 764,17	-3 807,17
10	10 909	13 591,64	-2 682,64
11	13 423	13 419,11	3,89
12	17 580	13 246,58	4 333,42
13	9 456	13 074,05	-3 618,05
14	10 415	12 901,52	-2 486,52
15	13 095	12 728,99	366,01
16	16 777	12 556,46	4 220,54



Используя эти промежуточные данные, вычислим оценки сезонной составляющей  $g_{t-l+\tau}$  через простое усреднение соответствующих отклонений

$$g_{13} = \frac{-2\,646,42 - 3\,996,30 - 3\,807,17 - 3\,618,05}{4} = -3\,516,98,$$

$$g_{14} = \frac{1\,932,11 - 3\,321,76 - 2\,682,64 - 2\,486,52}{4} = -1\,639,70,$$

$$g_{15} = \frac{3\,578,64 - 1\,483,23 + 3,89 + 366,01}{4} = 616,33,$$

$$g_{16} = \frac{5\,161,17 + 4\,446,30 + 4\,333,42 + 4\,220,54}{4} = 4\,540,36.$$

В качестве начального приближения управляющих параметров механизма адаптации примем  $\alpha_1 = \alpha_2 = \alpha_3 = 0,2$ . Проведем настройку адаптивного механизма в анализируемой модели. С этой целью при принятых выше значениях параметров адаптации осуществим текущую параметрическую идентификацию адаптивной модели потребления с линейным трендом и аддитивной сезонной компонентой, используя наблюдения обучающей части выборки (2015 год).

$$b_{0,17} = 0,2 \times (9\,055 + 3\,516,98) + (1 - 0,2)(15\,316,95 - 172,53) = 14\,629,93,$$

$$b_{1,17} = 0,2 \times (14\,962,93 - 15\,316,95) + (1 - 0,2)(-172,53) = -275,43,$$

$$g_{17} = 0,2 \times (9\,055 - 14\,629,93) + (1 - 0,2)(-3\,516,98) = -3\,928,57,$$

$$b_{0,18} = 0,2 \times (10\,129 + 1\,639,70) + (1 - 0,2)(14\,629,93 - 275,17) = 13\,837,34,$$

$$b_{1,18} = 0,2 \times (13\,837,34 - 14\,629,93) + (1 - 0,2)(-275,43) = -378,86,$$

$$g_{18} = 0,2 \times (10\,129 - 13\,873,34) + (1 - 0,2)(-1\,639,70) = -2\,053,43 \text{ и т. д.}$$

Таблица 3.15

Текущая параметрическая идентификация адаптивной модели

$t$	$x_t$	$b_{0,t}$	$b_{1,t}$	$g_t$
17	9 055	14 629,93	-275,43	-3 928,57
18	10 129	13 837,34	-378,86	-2 053,43
19	12 071	13 057,72	-459,01	295,72
20	15 974	12 365,69	-505,62	4 353,95

Следуя алгоритму, осуществим постпрогнозные расчеты для наблюдений за 2016 год (наблюдения с 21 по 24), а также вычислим относительные ошибки прогноза  $\delta_t$ .

Таблица 3.16

## Постпрогнозные расчеты до настройки адаптивного механизма

$t$	$x_t$	$\hat{x}_t$	$\delta_t$
21	7 704	7 931,51	-2,95%
22	8 879	9 301,03	-4,75%
23	10 797	11 144,57	-3,22%
24	14 972	14 697,18	1,84%

Таблица 3.17

Параметрическая идентификация модели  
до настройки адаптивного механизма

$t$	$\hat{b}_{0,t}$	$\hat{b}_{1,t}$	$\hat{g}_t$
21	11 814,58	-514,72	-3 964,97
22	11 226,38	-529,41	-2 112,22
23	10 657,83	-537,24	264,41
24	10 220,08	-517,34	4 433,54

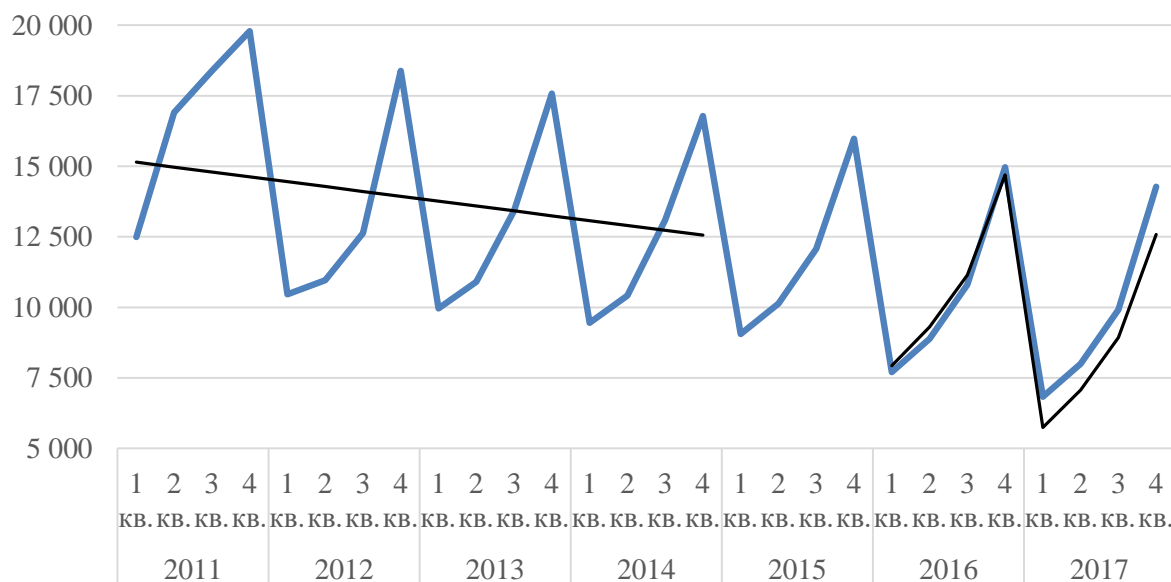


Рис. 3.4. Наблюдаемые значения, линейный тренд и аппроксимация сезонных колебаний потребления до настройки механизма адаптации, тонна

Осуществим подбор оптимальных значений управляющих параметров механизма адаптации  $\alpha_i, i = 1, 2, 3$  по минимаксному критерию, минимизирующему максимальную величину относительной ошибки прогноза  $\delta_t$ . При текущих значениях управляющих параметров механизма адаптации величина максимальной ошибки составляет 4,75%. В ходе подбора установлено, что оптимальными по выбранному критерию являются следующие значения  $\alpha_1 = 0,075$ ,  $\alpha_2 = 0,95$  и  $\alpha_3 = 0,075$ . Имеет место следующая содержательная интерпретация. При настроенном механизме адаптации наименьшее влияние вновь поступающие наблюдения оказывают на оценку свободного слагаемого  $b_0$  и параметра наклона  $b_1$ , о чем говорят значения соответствующих управляющих параметров адаптивного механизма  $\alpha_1 = \alpha_3 = 0,075$ . Существенно большее влияние вновь поступающие наблюдения оказывают на оценки сезонного слагаемого  $g$ , о этом свидетельствует более высокое значение управляющего параметра  $\alpha_2 = 0,25$ . Следует отметить, что динамика анализируемого процесса потребления является относительно устойчивой в связи с чем, исторические данные оказывают значительное влияние на результаты параметрической идентификации с настроенным механизмом адаптации.

Таблица 3.18

Постпрогнозные расчеты после настройки адаптивного механизма

$t$	$x_t$	$\hat{x}_t$	$\delta_t$
21	7 704	7 703,39	0,01%
22	8 879	8 974,72	-1,08%
23	10 797	11 097,44	-2,78%
24	14 972	15 152,33	-1,20%

Таблица 3.19

Параметрическая идентификация модели после настройки адаптивного механизма

$t$	$\hat{b}_{0,t}$	$\hat{b}_{1,t}$	$\hat{g}_t$
21	13480,95	-233,93	-5776,98
22	13239,84	-234,47	-4356,41
23	12983,41	-236,11	-2172,87
24	12736,16	-236,95	2242,71

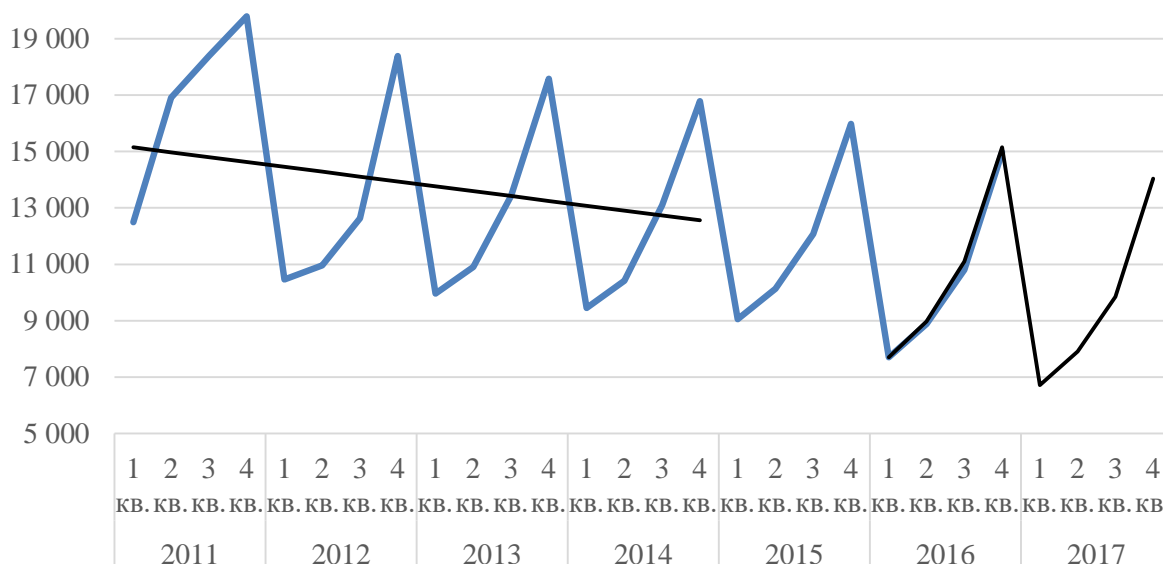


Рис. 3.5. Наблюдаемые значения, линейный тренд и аппроксимация сезонных колебаний потребления после настройки механизма адаптации, тонна

В конечном счете, модель для прогнозирования потребления может быть записана следующим образом:

$$x_{t+\tau} = -517,34\tau + 10\,220,08 + g_{t-l+\tau},$$

где  $g_{21} = -3964,97$ ,  $g_{22} = -2112,22$ ,  $g_{23} = 264,41$ ,  $g_{24} = 4433,54$ .

Рассмотрим результаты, полученные на контрольной выборке (2017 год.).

Таблица 3.20

Постпрогнозные расчеты на контрольной выборке

$t$	$x_t$	$\hat{x}_t$	$\delta_t$
25	6827	6 722,23	1,53%
26	7998	7 905,85	1,15%
27	9921	9 852,44	0,69%
28	14269	14 031,07	1,67%

Результаты расчетов свидетельствуют о том, что с помощью идентифицированной модели удастся осуществить достаточно точную экстраполяцию динамики потребления майонеза и майонезной продукции в Центральном федеральном округе с учетом выявленных сезонных эффектов.

Далее рассмотрим прогностические возможности адаптивной модели с линейным трендом и мультипликативной сезонной компонентой также на примере ежеквартального потребления майонезов и майонезной продукции в Центральном федеральном округе. Принцип разделения выборки на три части остается прежним. По методу наименьших квадратов по первой группе наблюдений осуществим параметрическую идентификацию линейной трендовой модели и вычислим расчетные значения.

Результаты будут аналогичными представленным в табл. 3.14. Проведем идентификацию сезонной составляющей путем деления наблюдаемых значений потребления на расчетные значения по трендовой модели.

Таблица 3.21

## Идентификация сезонной составляющей

$t$	Наблюдаемые значения ( $x_t$ )	Расчетные значения ( $\hat{x}_t$ )	Сезонная составляющая ( $\tilde{x}_t = x_t / \hat{x}_t$ )
1	12 498	15 310,92	0,83
2	16 904	15 131,12	1,13
3	18 378	14 951,31	1,24
4	19 788	14 771,51	1,35
5	10 458	14 591,71	0,72
6	10 960	14 411,90	0,77
7	12 626	14 232,10	0,89
8	18 383	14 052,29	1,32
9	9 957	13 872,49	0,72
10	10 909	13 692,69	0,80
11	13 423	13 512,88	1,00
12	17 580	13 333,08	1,33
13	9 456	13074,04	0,72
14	10 415	12901,51	0,81
15	13 095	12728,98	1,03
16	16 777	12556,45	1,34

Используя эти промежуточные данные, вычислим усредненные оценки сезонной составляющей  $f_{t-l+\tau}$

$$f_{13} = \frac{0,83 + 0,72 + 0,72 + 0,72}{4} = 0,75,$$

$$f_{14} = \frac{1,13 + 0,77 + 0,80 + 0,81}{4} = 0,88,$$

$$f_{15} = \frac{1,24 + 0,89 + 1,00 + 1,03}{4} = 1,04,$$

$$f_{16} = \frac{1,35 + 1,32 + 1,33 + 1,34}{4} = 1,33.$$

В качестве начального приближения управляющих параметров механизма адаптации в процедуре параметрической идентификации модели сезонного потребления примем следующие значения  $\alpha_1 = \alpha_2 = \alpha_3 = 0,2$ .

Далее проведем настройку адаптивного механизма. С этой целью при принятых выше значениях управляющих параметров механизма адаптации осуществим текущую параметрическую идентификацию адаптивной модели потребления с линейным трендом и мультипликативной сезонной компонентой, используя наблюдения обучающей части выборки (2015 год).

$$b_{0;17} = 0,2 \times \frac{9\ 055}{0,75} + (1 - 0,2)(15\ 316,95 - 172,53) = 14\ 533,87,$$

$$b_{1;17} = 0,2 \times (14\ 533,87 - 15\ 316,95) + (1 - 0,2)(-172,53) = -294,64,$$

$$f_{17} = 0,2 \times \frac{9\ 055}{15\ 316,95} + (1 - 0,2) \times 0,75 = 0,72,$$

$$b_{0;18} = 0,2 \times \frac{10\ 129}{0,88} + (1 - 0,2)(14\ 533,87 - 294,64) = 13\ 702,39,$$

$$b_{1;18} = 0,2 \times (13\ 702,40 - 14\ 533,87) + (1 - 0,2)(-294,64) = -402,01,$$

$$f_{18} = 0,2 \times \frac{10\ 129}{14\ 533,87} + (1 - 0,2) \times 0,88 = 0,84$$

и так далее.

Таблица 3.22

Текущая параметрическая идентификация адаптивной модели потребления

$t$	$x_t$	$b_{0;t}$	$b_{1;t}$	$f_t$
17	9 055	14533,88	-294,64	0,72
18	10 129	13702,39	-402,01	0,84
19	12 071	12958,46	-470,39	1,01
20	15 974	12385,74	-490,86	1,31

Следуя алгоритму, осуществим постпрогнозные расчеты для наблюдений за 2016 год (наблюдения с 21 по 24), а также вычислим относительные ошибки прогноза.

Таблица 3.23

## Постпрогнозные расчеты до настройки адаптивного механизма

$t$	$x_t$	$\hat{x}_t$	$\delta_t$
21	7 704	8532,47	-10,75%
22	8 879	9586,86	-7,97%
23	10 797	11015,03	-2,02%
24	14 972	13690,44	8,56%

Таблица 3.24

## Параметрическая идентификация модели до настройки адаптивного механизма

$t$	$\hat{b}_{0,t}$	$\hat{b}_{1,t}$	$\hat{f}_t$
21	11663,89	-537,06	0,72
22	11013,86	-559,65	0,85
23	10502,80	-549,93	1,03
24	10241,88	-492,13	1,35

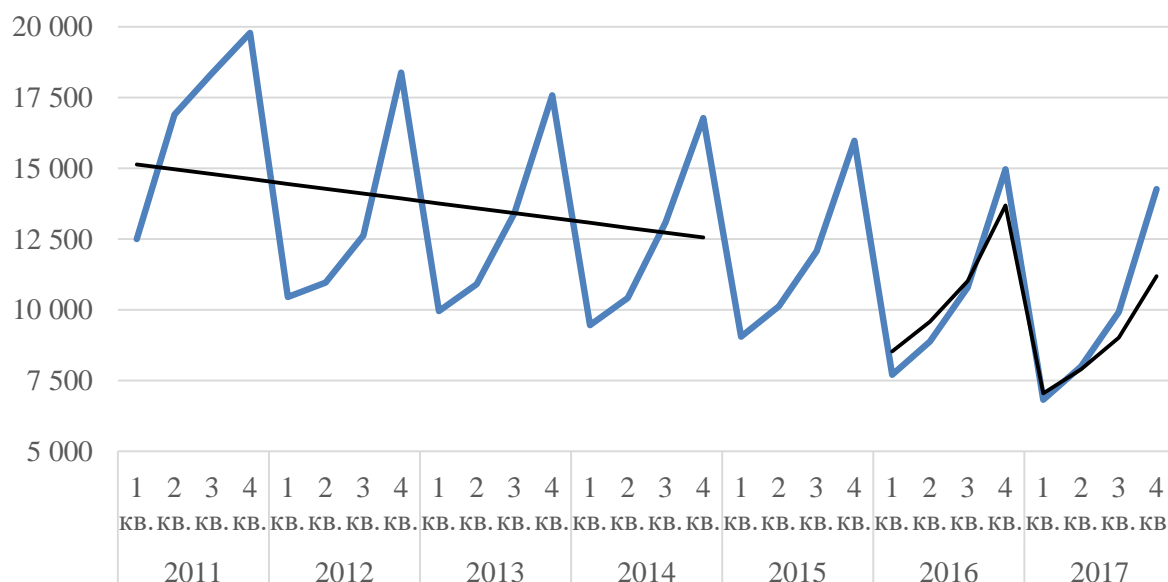


Рис. 3.6. Наблюдаемые значения, линейный тренд и аппроксимация сезонных колебаний потребления до настройки механизма адаптации, тонна.

Осуществим подбор значений управляющих параметров механизма адаптации  $\alpha_i, i = 1, 2, 3$  по минимаксному критерию, минимизирующему максимальную величину относительную ошибку прогноза  $\delta_i$ . При текущих значениях управляющих параметров механизма адаптации величина максимальной ошибки составляет 10,75%. В ходе подбора установлено, что оптимальными по выбранному критерию, являются следующие значения  $\alpha_1 = 0,07$ ,  $\alpha_2 = 0,99$  и  $\alpha_3 = 0,10$ . Максимальная величина относительной ошибки прогноза при таком наборе значений управляющих параметров адаптивного механизма составила 3,81%.

Имеет место следующая содержательная интерпретация оптимальных значений управляющих параметров механизма адаптации. Наименьшее влияние вновь поступающие наблюдения оказывают на оценку параметра  $b_0$ , о чем говорит значение соответствующего управляющего параметра адаптивного механизма  $\alpha_1 = 0,07$ . Чуть большее влияние вновь поступающие наблюдения оказывают на оценку параметра  $b_1$ , о этом свидетельствует соответствующее значение управляющего параметра  $\alpha_3 = 0,10$ . Наибольшему влиянию вновь поступающей информации подвержен параметр  $\alpha_2 = 0,99$  мультипликативной сезонной компоненты. Это свидетельствует о том, что скорость экспоненциального «старения» данных близка к максимально возможной в процедуре оценивания сезонной компоненты.

Таблица 3.25

Постпрогнозные расчеты после настройки адаптивного механизма

$t$	$x_t$	$\hat{x}_t$	$\delta_t$
21	7 704	7997,48	-3,81%
22	8 879	9010,78	-1,48%
23	10 797	10835,13	-0,35%
24	14 972	14458,15	3,43%



Параметрическая идентификация модели  
после настройки адаптивного механизма

$t$	$\hat{b}_{0,t}$	$\hat{b}_{1,t}$	$\hat{f}_t$
21	13457,46	-251,87	0,56
22	13194,71	-252,96	0,66
23	12942,30	-252,90	0,82
24	12725,14	-249,33	1,16

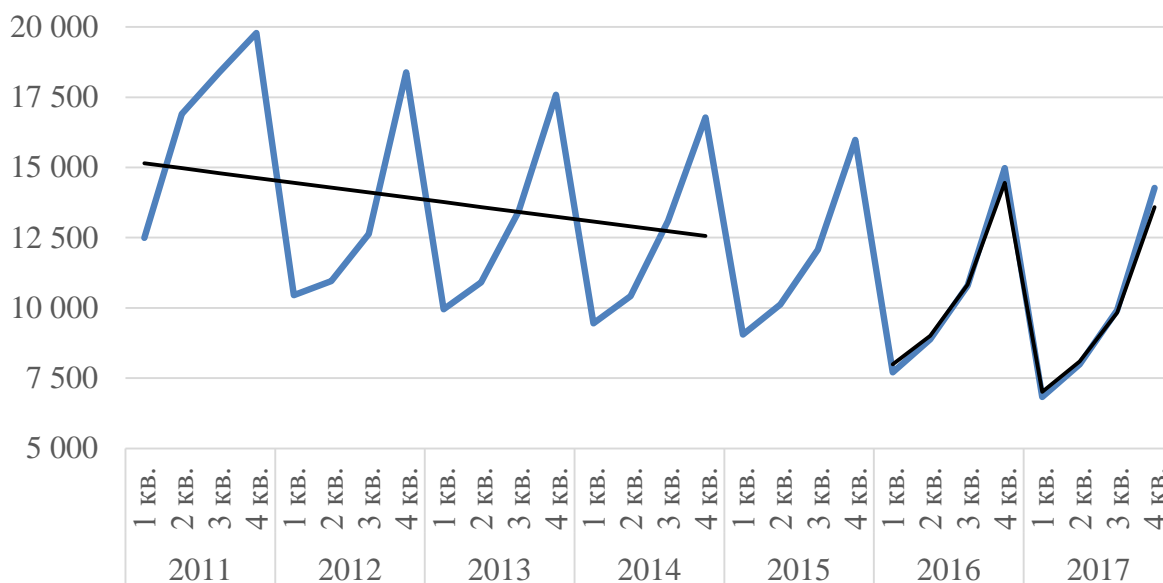


Рис. 3.7. Наблюдаемые значения, линейный тренд и аппроксимация сезонных колебаний потребления после настройки механизма адаптации, тонна.

Как видно по графику, выявленные в процессе обучения адаптивного механизма модели оптимальные значения управляющих параметров механизма адаптации являются таковыми для выбранной спецификации на всей контрольной выборке.

Таким образом, модель для прогнозирования потребления в окончательном виде может быть записана следующим образом:

$$x_{t+\tau} = (-269,01\tau + 12\,624,15)f_{t-l+\tau},$$

где  $f_{21} = 0,56$ ,  $f_{22} = 0,66$ ,  $f_{23} = 0,82$ ,  $f_{24} = 1,17$ .

Рассмотрим результаты, полученные на контрольной выборке (2017 год).

Таблица 3.27

## Постпрогнозные расчеты на контрольной выборке

$t$	$x_t$	$\hat{x}_t$	$\delta_t$
25	6 827	7 018,38	-2,80%
26	7 998	8 093,33	-1,19%
27	9 921	9 827,43	0,94%
28	14 269	13 587,82	4,77%

Приведенные значения свидетельствуют о том, что прогностическая точность идентифицированной адаптивной модели с линейным трендом и мультипликативной сезонной компонентой в рамках рассматриваемого набора данных значительно ниже, нежели у адаптивной модели с линейным трендом и аддитивной сезонной компонентой, рассмотренной в начале параграфа.

Таблица 3.28

## Сопоставление относительных ошибок прогноза на контрольной выборке

$t$	Модель с аддитивной сезонной компоненты	Модель с мультипликативной сезонной компоненты
21	0,01%	-3,81%
22	-1,08%	-1,48%
23	-2,78%	-0,35%
24	-1,20%	3,43%
25	1,53%	-2,80%
26	1,15%	-1,19%
27	0,69%	0,94%
28	1,67%	4,77%

В заключении приведем результаты прогнозирования квартального потребления ежеквартального потребления майонезов и майонезной продукции в Центральном федеральном округе на 2018 год, используя адаптивную модель с линейным трендом и аддитивной периодической (сезонной) компонентой.

Таблица 3.29

## Прогноз потребления майонезов и майонезной продукции

в ЦФО на 2018 год, тонна

Квартал			
I	II	III	IV
5 774,44	6 958,06	8 904,64	13 083,28

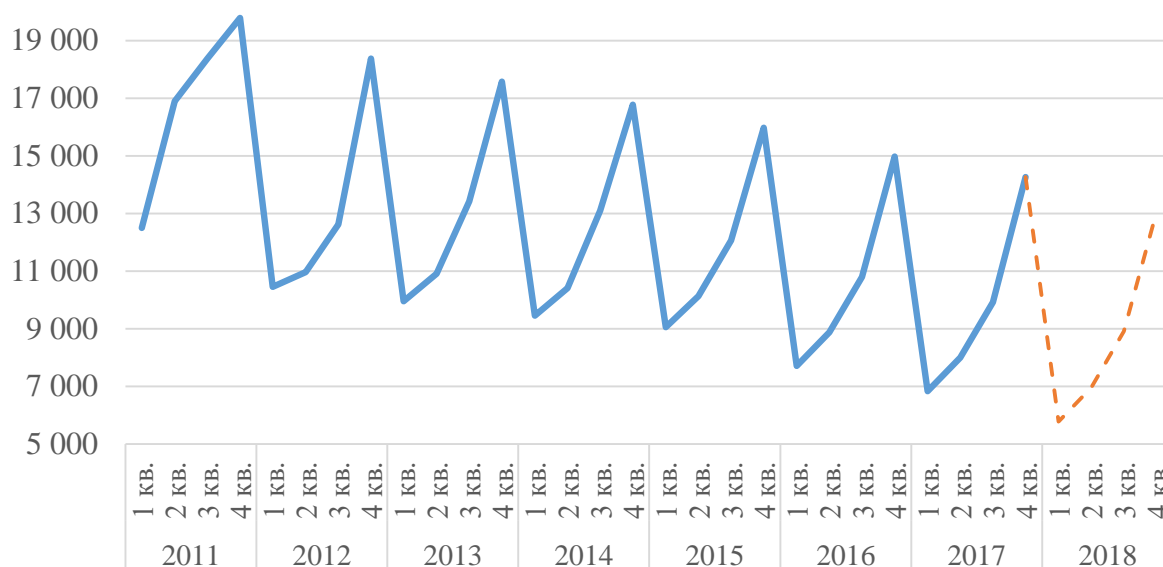


Рис. 3.9. Потребление майонезов и майонезной продукции ЦФО в 2011-2017 гг. и прогноз на 2018 год, тонна.

В целом можно отметить дальнейшее снижение потребления майонезов и майонезной продукции в 2018 году, что может быть обусловлено смещением предпочтений потребителей в сторону товаров субститутов.

Современная российская рыночная инфраструктура не обладает должными характеристиками, которые бы обеспечивали стабильный процесс извлечения информации для большинства участников рынка. В случае информационного дефицита нарушается связь между производственной системой и внешней средой, вследствие чего экономическим субъектам сложно регулировать объем выпуска, разрабатывать стратегию ценового и неценового поведения и тактику продвижения товаров на рынке.

Проведенные расчеты показали, что предложенная статистическая модель обладает высокой прогностической точностью и демонстрирует низкий уровень погрешности при сравнении с фактическими данными. Используя результаты расчетов, корпорация может эффективно проводить мероприятия по корректировке производственно-сбытовой программы, что позволило привести плановые темпы производства и реализации продукции в соответствии с рыночным спросом.

На данном эмпирическом примере мы продемонстрировали возможности развития аналитико-прогностического сопровождения блока «анализ производства и продаж» системы комплексного стратегического экономического анализа. Предлагаемый аппарат легко масштабируется и обладает высокой разрешающей способностью, что делает его универсальным, хотя и несколько трудоемким. Используя результаты прогностического расчета, экономический субъект может корректировать свои цели и задачи развития, как в краткосрочной, так и в долгосрочной перспективе.

При написании параграфа нами был проведен анализ динамики и структуры производства и продажи продукции, выполнения плана по ассортименту, ритмичности и сезонности производства майонеза и растительного фасованного масла; оценены прогностические возможности адаптивной модели с линейным трендом и мультипликативной сезонной компонентой на примере ежеквартального потребления майонеза и майонезной продукции, что позволило спрогнозировать снижение объемов потребления майонеза ввиду переориентации потребителей в сторону товаров субституттов.

### 3.3. Экономический анализ внешней среды хозяйствующего субъекта

Современная рыночная среда характеризуется высокой степенью динамичности изменений, проявляющихся в постоянном совершенствовании законодательства и высоких темпах научно-технического и технологического развития, способствующего росту конкурентной борьбы между субъектами экономики. Поэтому успех деятельности любого хозяйствующего субъекта зависит от гибкости производства, наличия социально-ориентированной сбытовой политики, возможностей оперативно корректировать параметры производства и продаж с учетом предпочтений потребителей и изменений рыночных условий.

Анализ внешней среды является исходным этапом стратегического экономического анализа, поскольку от условий внешней среды, в которой дей-

ствуется организация, зависят объем реализации продукции, средний уровень цен, себестоимость услуг, сумма полученной прибыли, рентабельность услуг. Ключевым вопросом стратегического экономического анализа является способность организации ориентировать собственное производство на потребителей и конкурентов, гибко приспосабливаться к изменяющейся рыночной конъюнктуре. Первым шагом анализа факторов внешней среды является исследование рыночной конъюнктуры, которое призвано описать конкретную экономическую ситуацию, сложившуюся в данный отрезок времени, а также выявить ключевые тенденции, присущие рассматриваемому рынку.

Выбранный нами объект исследования – ОАО «Сады Придонья» объединяет предприятия, задействованные в общей производственной цепочке: сортоиспытательная работа, производство саженцев, производство плодов и овощей, переработка плодов, производство концентрированных соков, производство готовой продукции (соков, нектаров, детского питания для детей раннего возраста, злаковых коктейлей). В целях эффективного использования сельскохозяйственных площадей ОАО «Сады Придонья» производит зерновые культуры. В настоящее время ОАО «Сады Придонья» располагает посевными землями. Наибольшее развитие зерновое производство получило в сельскохозяйственных филиалах, расположенных на юге страны, в Волгоградской области. В Городищенском, Еланском, Руднянском и Калачевском районах выращивают пшеницу, рожь, ячмень. Предпочтение отдается озимым хлебам как более продуктивным для данной климатической зоны, но в структуре посевных есть и яровые, компенсирующие возможные неблагоприятные последствия зимовок. Действующая система севооборота, чередование сельскохозяйственных культур на площадях и во времени, позволяют получать стабильную урожайность и высокое качество зерна. Поэтому рассмотрим динамику основных показателей общехозяйственной конъюнктуры и их детализацию применительно к сфере деятельности объекта исследования (табл. 3.30).

## Динамика отдельных социально-экономических показателей России

Показатель	Годы					
	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Валовой внутренний продукт, млрд. руб. <i>темп роста к предыдущему году, %</i>	3 878 <i>X</i>	5 030 <i>129,7</i>	6 296 <i>125,2</i>	7 992 <i>126,9</i>	9 852 <i>123,3</i>	12 104 <i>122,9</i>
Расходы на конечное потребление, млрд. руб. <i>темп роста к предыдущему году, %</i>	7443,2 <i>X</i>	9024,7 <i>121,3</i>	11401,5 <i>126,3</i>	14318,9 <i>125,6</i>	17616,0 <i>123,0</i>	21810,9 <i>123,8</i>
Продукция сельского хозяйства, млрд. руб. <i>темп роста к предыдущему году, %</i>	1028,3 <i>X</i>	1154,9 <i>112,3</i>	1345,2 <i>116,5</i>	1494,6 <i>111,1</i>	1711,3 <i>114,5</i>	2017,2 <i>117,9</i>
в т.ч. продукция растениеводства, млрд. руб. <i>темп роста к предыдущему году, %</i>	485,8 <i>X</i>	517,1 <i>106,4</i>	599,5 <i>115,9</i>	705,9 <i>117,7</i>	799,3 <i>1,13,2</i>	910,3 <i>113,9</i>
Индекс потребительских цен (декабрь текущего года к декабрю предыдущего года), %	115,1	112,0	111,7	110,9	109,0	111,9
Индекс цен производителей сельскохозяйственной продукции (декабрь текущего года к декабрю предыдущего года), %	98,1	124,7	117,7	103,0	110,4	130,2
Основные средства на начало года по полной учетной стоимости, млрд. руб. <i>темп роста к предыдущему году, %</i>	н/д <i>X</i>	н/д <i>X</i>	32541 <i>X</i>	38366 <i>117,9</i>	43823 <i>114,2</i>	47489 <i>108,4</i>
в т.ч. в сельскохозяйственной отрасли, млрд. руб. <i>темп роста к предыдущему году, %</i>	н/д <i>X</i>	н/д <i>X</i>	1357 <i>X</i>	1377 <i>101,5</i>	1449 <i>105,2</i>	1575 <i>108,7</i>
Площадь сельскохозяйственных угодий, млн. га <i>темп роста к предыдущему году, %</i>	н/д <i>X</i>	н/д <i>X</i>	220,7 <i>X</i>	220,7 <i>100,0</i>	220,6 <i>99,9</i>	220,6 <i>100,0</i>

На основании данных табл. 3.30 можно сделать вывод о том, что сельское хозяйство в настоящее время в Российской Федерации развивается недостаточно быстрыми темпами. Рост производства продукции сельского хозяйства в целом и направления растениеводства в частности, уступают общим темпам роста экономики и роста объемов потребления. Более того, темпы роста производства сельскохозяйственной продукции, представленной в

номинальных ценах, как правило, ниже индекса цен данной продукции, что позволяет, учитывая фактор инфляции, сделать вывод об отсутствии устойчивого роста реального производства в данной отрасли. Схожая ситуация возникает при сравнительном анализе динамики основных фондов сельскохозяйственной отрасли и основных фондов экономики в целом. Динамика последних из года в год опережает темпы роста средств сельского хозяйства. Также не происходит изменений площадей сельскохозяйственных угодий, что свидетельствует об отсутствии фактов ввода новых земель (или реактивации ранее выведенных), несмотря на возрастающий спрос на продукцию отрасли. Таким образом, данный этап анализа позволил сделать общие выводы о наличии возможностей и перспектив для расширения деятельности организаций аграрного сектора экономики. Более подробная картина о внешней среде будет складываться после проведения анализа конъюнктуры рынков конкретных товаров.

ОАО «Сады Придонья» на внутреннем и внешнем рынках производит и реализует следующую продукцию:

- переработка плодов, производство консервированных соков;
- переработка плодов и овощей на пюре;
- производство злаковых коктейлей;
- производства продуктов детского питания.

Основу для производства всего ассортимента продукции организации составляют фрукты, овощи, злаковые, являющиеся сырьем для переработки и производства соков, пюре, консервов, молочных коктейлей. Поэтому, несмотря на то, что каждое из вышеперечисленных направлений деятельности ОАО «Сады Придонья» в своих рыночных нишах подвержено влиянию самых разнообразных факторов, во многом они зависят от состояния фруктово-овощного рынка. В свою очередь, на данный рынок оказывает влияние большое число факторов. Одним из них является численность населения. В последние годы положительная динамика роста мирового населения и благосостояния его широких слоев, в частности, в пороговых и развивающихся

странах, стимулирует устойчивый рост мирового потребления, что обусловило тенденцию к увеличению объемов производства соков (рис. 3.2).

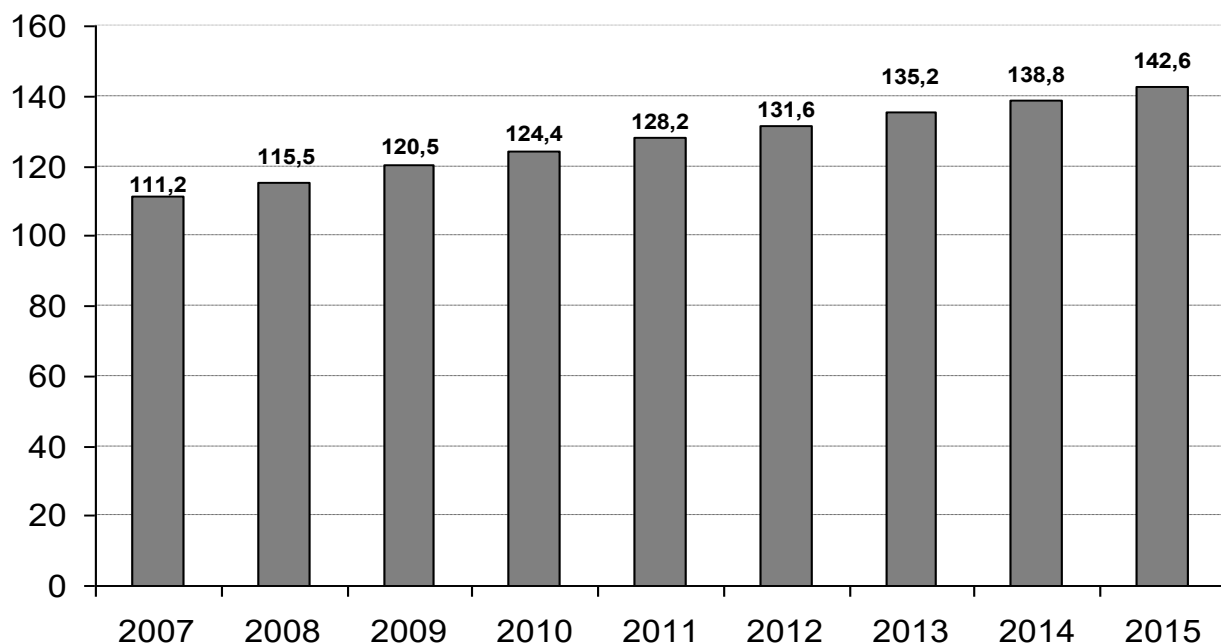


Рис.3.10. Мировое производство фруктово-овощных соков в 2007-2008 гг. и прогноз на 2009-2015 гг., млн. тонн

Из рис. 3.10 видно, что рассматриваемая производственная сфера является быстроразвивающейся. Длительный период намечались тенденции к опережению роста спроса на продукцию отрасли над ростом населения земного шара. Одновременно с этим будет увеличиваться и потребление продуктов животного происхождения, что, в свою очередь, будет положительно влиять на спрос на корма для животных с повышенным содержанием белков – побочные продукты производства пюре и консервов.

Также при рассмотрении факторов, определяющих конъюнктуру рынка фруктов и овощей, следует учитывать возрастающие темпы экономического развития в отдельных регионах земного шара, где традиционно развивается сельское хозяйство и соответственно осуществляется экспорт продуктов.

С 2013-2014 гг. на конъюнктуру рынка фруктов и овощей также непосредственно стало оказывать ситуация на рынке нефти и нефтепродуктов. Резко дорожающие традиционные энергоносители и требуемые законодательством объемы добавок к топливу уже в более чем 40 странах являются



дополнительным импульсом к формированию рынков биодизеля и биоэтанола, синтезируемых из сырья на основе растительных масел.

Наглядно демонстрирует ускоряющийся рост объемов сбора зерновых в сравнении с ростом посевных площадей. В табл. 3.31 произведен расчет урожайности зерновых в России.

Таблица 3.31

## Урожайность зерновых в Российской Федерации

Показатели	Годы					Абсолютное отклонение (2015-2014)	Прирост (2015-2014), %
	2011	2012	2013	2014	2015		
1	2	3	4	5	6	7	8
Площадь посевов, тыс. га	4 848	5 546	6 169	5 300	6 175	+875	+16,51
Валовой сбор, тыс. тонн	4 801	6 441	6 753	5 657	7 035	+1 378	+24,36
Урожайность, ц/га	9,9	11,6	10,9	10,7	11,4	+0,7	+6,54

По данным табл. 3.31 с 2011 года уровень урожайности не опускался ниже 10 ц/га. В 2015 г. за счет увеличения площади посевов и сохранения высокого уровня урожайности валовой сбор и вовсе достигнул рекордной планки – 7035 тыс. тонн. Во многом столь высокая урожайность была обеспечена благоприятными погодными условиями. Что касается ежегодных колебаний общей площади посевов, здесь следует иметь в виду ее зависимость от урожайности прочих сельскохозяйственных культур. Обычно основная проблема, препятствующая полному удовлетворению потребительского спроса на зерновые в России, заключается в ограниченности имеющихся разработанных земельных ресурсов и конкуренции подсолнечника с зерновыми культурами за посевные площади.

Следующим этапом анализа внешней среды является исследование спроса и его эластичности. На уровень спроса оказывают влияние цены на продукцию, качество предоставляемых услуг, потребительские предпочтения, доходы потребителей, ожидания потребителями изменения их доходов

или цен на продукцию, насыщенность рынка, процентные ставки по вкладам, стимулирующие к потреблению или накоплению, и др.

Чтобы обосновать целесообразность изменения цен или дохода и определить эффект от такого изменения, нужны данные об интенсивности роста или снижении предложения и спроса в зависимости от изменения цен и доходов населения. Для решения этой задачи используется понятие эластичности. Эластичностью называется мера реагирования одной переменной величины на изменение другой, т.е. это число, которое показывает процентное изменение одной переменной в результате однопроцентного изменения другой переменной. Обозначив количество и цену как  $q$  и  $p$ , используем формулу эластичности спроса от цены:

$$\varepsilon = (\% \Delta q) / (\% \Delta p), \quad (3.9)$$

где  $\% \Delta q$  – процентное изменение  $q$ ;  $\% \Delta p$  – процентное изменение  $p$ .

На основании исследования эластичности спроса по цене возможно определить эффект от изменения цен на продукцию организации. Например, в достаточной ли мере возрастет спрос, если снизить цены, не допуская убытков? Если цена поднимется на 10%, как и насколько изменится спрос?

Проанализируем эластичность спроса по цене на примере одного из продуктов производства – фасованных злаковых коктейлей (табл. 3.32).

Таблица 3.32

Расчет эластичности спроса по цене на фасованные злаковые коктейли на российском рынке (в ценах 2010 года)

Показатель	Годы						Средне- годовое значение эластич- ности
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	
Потребление зерновых, тыс. тонн	960	1046	1121	1054	1064	968	
Изменение потребления к предыдущему году, %	X	+8,96	+3,60	-5,98	+0,95	-10,37	
Цена за 1 литр, руб.	35,68	34,82	35,70	37,25	37,35	60,00	
Изменение цены за 1 литр к предыдущему го- ду, %	X	-2,41	+2,52	+4,34	+0,27	+60,64	
Эластичность спроса по цене	X	-3,7	1,4	-1,4	3,5	-0,2	

Значения эластичности спроса в 2010-2015 гг. варьировались от -3,7 до 3,5, но среднее значение в более длинном периоде приближается к нулю, что свидетельствует о неэластичности рассматриваемого товара. Действительно, фасованные злаковые коктейли, являясь одним из полезных продуктов питания, традиционно характеризуется низкой эластичностью. Следовательно, спрос на данный товар меняется незначительно в случае снижения или повышения цены.

Помимо цены, на эластичность спроса могут влиять и другие факторы. Например, спрос на большинство товаров обычно растет, когда растет совокупный доход потребителей. Эластичность спроса по доходу представляет собой процентное изменение требуемого количества товара  $q$  в результате однопроцентного роста дохода потребителей  $c$ :

$$\mathcal{E} = q/c \cdot \Delta c/\Delta q, \quad (3.10)$$

С помощью формулы (3.10) выявляется уровень изменчивости риска по величине изменения требуемого количества товара на 1 % изменения совокупного дохода потенциальных потребителей, так как большая эластичность спроса по росту дохода является показателем роста вероятности совершения покупок товара, выпуск которого планирует организация, что, очевидно, снижает риск.

Риск невостребованной продукции испытывает влияние цен других товаров. Так, например, злаковые коктейли и йогурты со злаками в некоторых потребительских сегментах могут считаться взаимозаменяемыми товарам. В этом случае мы имеем место с перекрестной эластичностью спроса от цен:

$$\mathcal{E} = p1/q2 \cdot \Delta q2/\Delta p1, \quad (3.11)$$

где  $p1$  – цена товара 1,  $q2$  – количество товара 2.

Формула (3.11) позволяет определить процентное изменение требуемого количества товара при однопроцентном увеличении цен на другие товары.

Анализ спроса тесно связан с анализом потребителей, поскольку изучение потребителей включает прогнозирование динамики спроса на товары на основе выявления мотивов, предпочтений и оценке потребностей в продукции. Прежде всего, это касается покупателей продукции, реализуемой через сети розничной торговли, физических лиц. Анализ организаций-покупателей главным образом сосредоточен на исследовании их платежеспособности.

Таким образом, для ОАО «Сады Придонья» целесообразно осуществлять анализ розничных потребителей применительно к рынкам фасованных йогуртов, фруктовых кефиров. А исследование платежеспособности будет относиться к покупателям злаковых коктейлей, используемым его в качестве сырья для производства специализированных молочных продуктов.

При анализе розничных покупателей проводится их систематизация и обобщение в потребительские группы. Данная процедура называется сегментированием и в зависимости от специфики деятельности может осуществляться по различным признакам: географии продаж, цене, характеристикам продукции и др. Рассмотрим примеры сегментирования на базе российского рынка йогуртов 2015 г. (табл. 3.33-3.35).

Таблица 3.33

## Сегментирование российского рынка йогуртов 2015 года по цене

Показатель	Ценовые сегменты				ИТОГО
	Нижний	Средний минус	Средний	Премиум	
Размер сегмента	14,00 %	16,50 %	43,50 %	26,00 %	100,00 %
Доля ОАО «Сады Придонья» в сегменте	7,00 %	10,00 %	15,00 %	1,00 %	9,42 %

Таблица 3.34

## Сегментирование российского рынка йогуртов 2015 года по жирности

Ценовой сегмент	Сегменты по содержанию жира			ИТОГО
	5-9 %	10-24 %	25-39 %	
Нижний	78,50 %	4,00 %	17,50 %	100,00 %
Средний минус	7,80 %	2,60 %	89,60 %	100,00 %
Средний	1,70 %	11,90 %	86,40 %	100,00 %
Премиум	4,00 %	4,40 %	91,60 %	100,00 %

## Сегментирование российского рынка йогуртов 2015 года по упаковке

Ценовой сегмент	Сегменты по упаковке					ИТОГО
	Пластиковая банка	Ведро	Пакет	Пакет с дозатором	Стеклянная бутылка	
Нижний	7,10 %	43,20 %	29,90 %	3,70 %	16,10 %	100,00 %
Средний минус	10,90 %	14,30 %	29,20 %	35,30 %	10,30 %	100,00 %
Средний	4,50 %	1,00 %	32,80 %	56,80 %	4,90 %	100,00 %
Премиум	10,70 %	0,00 %	35,20 %	45,40 %	8,70 %	100,00 %

Анализ потребителей с использованием информации о рыночных сегментах позволяет сделать ряд выводов и рекомендаций для ОАО «Сады Придонья»:

1) по табл. 3.33: на рынке йогуртов Российской Федерации наблюдается преимущество среднего ценового сегмента в связи с ростом благосостояния населения, а также увеличением активности крупных производителей в нише дорогой и качественной продукции. Нижний сегмент останется стабильным ввиду резкого роста цен в конце 2015 года. Преимуществом ОАО «Сады Придонья» в нижнем сегменте является прямой доступ к производственному сырью, отстроенная система товаропроводящих путей, а также имидж качественного товара, сформированный марками «Сады Придонья», «Спеленок», «Мой», «Сочный мир» из среднего сегмента. Явные перспективы наблюдаются у сегмента премиум (продукции «Золотая Русь»), освоение которого началось компанией в 2014 году. Безусловно, низкое значение доли (1 %) требует усиленной проработки данного направления.

2) по табл. 3.34: наиболее предпочитаемая жирность находится в интервале от 25% до 39%. Консервы с высоким содержанием жира (более 25%) занимает 71% рынка. Сегмент среднекалорийных консервов (10-24%) занимает около 6% рынка. В ближайшее время, с одной стороны, часть потребителей будет склоняться к потреблению менее жирных продуктов, в связи с тем, что важность здоровья и здорового питания становится выше. С другой стороны, в связи с ростом потребительского потенциала потребители будут переключо-

чатся с дешевого (низкокалорийного) йогурта на более дорогой и более вкусный йогурт высокой жирности.

3) по табл. 3.35: наиболее крупный сегмент по упаковке на рынке йогурта – устойчивый пластиковый пакет с дозатором. Он занимает наибольшую долю в самых крупных ценовых сегментах - среднем и выше среднего. В нижнем ценовом сегменте наибольшую долю занимает ведро и стеклянная банка.

По результатам анализа потребителей по сегментам организация может переориентировать свою деятельность с производства менее востребованной и рентабельной продукции на производство той продукции, которая принесет ей большую экономическую выгоду.

Исследование платежеспособности юридических лиц, являющихся покупателями продукции организации, направлено на снижение риска отказа или невозможности контрагентом исполнить свои обязательства по товару, переданному на условиях отсрочки платежа. Анализ влияния факторов риска проводится на основании информации о контрагенте, полученной из внешних источников. По нашему мнению, методика оценки риска неплатежа должна включать комплексную оценку следующих факторов риска (табл. 3.36).

Таблица 3.36

## Система факторов риска неплатежеспособности покупателей

Группа факторов	Направления анализа
1	2
Риски структуры капитала (R1)	1. Концентрация капитала 2. Возможность смены или появления нового собственника (или анализ уже происходящего передела собственности) 3. Дивидендная политика 4. Характер связей с организациями, участвующими в уставном капитале покупателя
Риски материнской организации (R2)	1. Возможности потери контроля над дочерними или зависимыми организациями 2. Возможности оттока капитала в связи с оказанием помощи дочерним или зависимым организациям
Факты неисполнения обязательств (R3)	1. Неисполнение обязательств по оплате продукции 2. Неисполнение обязательств по долговым ценным бумагам

1	2
Факты наличия негативной информации о репутации (R4)	1. Скандалы, ассоциируемые с собственниками, менеджерами контрагента 2. Подозрение к причастию собственников, менеджеров к криминальным структурам 3. Судебные разбирательства в отношении покупателя, его собственников или менеджеров
Текущее финансовое состояние (R5)	1. Комплексная оценка финансового состояния 2. Диагностика банкротства
Факторы возможного ухудшения финансового состояния (R6)	1. Снижение эффективности деятельности 2. Снижение рентабельности продукции
Факторы эффективности внутреннего управления (R7)	1. Эффективность управления денежными потоками и финансовыми рисками 2. Эффективность управления персоналом
Соответствие условиям прозрачности деятельности (R8)	1. Наличие консолидированной отчетности (для группы компаний) 2. Наличие отчетности по МСФО 3. Публикация отчетности в соответствии с законодательством
Налоговые риски (R9)	1. Наличие задолженности перед бюджетом 2. Регулярность налоговых штрафов и санкций
Факторы конкуренции (R10)	1. Оценка позиций основных конкурентов и их политики на рынке 2. Неустойчивость занимаемой контрагентом доли в рыночном сегменте 3. Оценка зависимости контрагента от ряда определенных поставщиков и покупателей 4. Возможности технологического отставания от конкурентов

Впоследствии каждой группе факторов риска (R1-R10) дается экспертная оценка: 1 – низкий уровень риска, 2 – умеренный, 3 – средний, 4 – повышенный, 5 – высокий. Агрегированная оценка  $L$  рассчитывается по следующей формуле:

$$L = \sum R_i \cdot k_i \quad (3.12)$$

где  $R_i$  – уровень риска по  $i$  группам факторов,  $k_i$  – коэффициент веса, определяющий степень воздействия каждой группы факторов на общий уровень риска (сумма всех  $k_i$  должна быть равна 1).

Значения агрегированной оценки  $L$  (от 10 до 50) распределяются экспертами на три интервала, и каждому присваивается категория риска (низкий, средний, высокий).

Далее, необходимо ввести понятие расчетного лимита риска  $LR$ , который определяется по формуле:

$$LR = Q_{cp} \cdot k_{md}, \quad (3.13)$$

где  $Q_{cp}$  – среднемесячная выручка контрагента;  $k_{md}$  – коэффициент массовой доли реализованного контрагенту сырья в его готовой продукции.

Для покупателей с низкой категорией риска предлагается устанавливать среднемесячный лимит, равный расчетному лимиту риска  $LR$ .

Для покупателей со средней категорией риска предлагается устанавливать среднемесячный лимит исходя из величины расчетного риска  $LR$ , а также стоимости высоколиквидного имущества, свободного от обязательств.

Покупателям с высокой категорией риска среднемесячный лимит при продаже с отсрочкой платежа устанавливается при наличии обеспечения (залога имущества, гарантии, поручений третьих лиц).

Формирование портфеля поставщиков – сложная и ответственная задача. Во многом от обоснованности ее решения может существенно зависеть множество показателей деятельности предприятия от ритмичности производства до рентабельности и репутации фирмы перед клиентами и потребителями. Особенно остро данная проблема стоит перед вновь открывающимися предприятиями, а также теми, кто озадачен корректировками номенклатуры продукции и изменением вида деятельности. Практика показывает, что смена поставщика – процедура болезненная и зачастую сопровождается непредсказуемыми последствиями.

Выбор варианта сотрудничества обычно обусловлен множеством факторов. Обычно основные требования к поставщикам разрабатываются департаментами логистики, реже внешними специалистами консалтинговых компаний. Несмотря на то, что критерии выбора поставщиков в достаточной степени обусловлены индивидуальными для предприятий соображениями и принятой стратегии деятельности, нам представляется возможным выделить некоторый инвариант таких критериев:



- соблюдение цены продукции, сроков и объемов поставок, стандартов качества, предусмотренных по договору;
- оперативное реагирование на изменение требований заказчика;
- предоставление необходимой сопроводительной документации;
- предоставление при необходимости дополнительных услуг;
- территориальная и коммуникативная доступность поставщика.

Естественно, что указанный перечень требований к поставщику может изменяться под влиянием конъюнктуры рынка и общей экономической ситуации.

По вопросам состава системы показателей, используемой для оценки деятельности поставщика, единого подхода не выработано. В этой связи имеет смысл рассмотреть некоторое усредненное пространство характеристик вариантов сотрудничества, обуславливающее предпочтительность поставщика. Исследователи рекомендуют включать в него показатели репутационной и имиджевой составляющих поставщика и его продукции; качества продукции; потенциала и соблюдения режима поставок; уровня цен; условий поставки и формы расчетов и др. Отдельно следует отметить, что цена занимает важное место в обеспечении конкурентоспособности продукции поставщика, однако использование ее в качестве независимого критерия не рекомендуется, поскольку низкая цена, как правило, может сопровождаться низким качеством.

В рамках проводимого исследования анализ альтернативных вариантов сотрудничества мы проиллюстрируем, используя пространство характеристик, включающее следующие показатели деятельности поставщика.

1. Коэффициент участия поставщика в кооперированных поставках характеризует удельный вес стоимости товарной продукции, поставляемой предприятием-поставщиком, в общей стоимости товарной продукции, поставляемой предприятиями-поставщиками:

$$K_{уч} = \frac{\sum_{i=1}^n C_i \times \Pi_i}{T_n}, \quad (3.14)$$

где  $n$  – количество видов продукции, поставляемой поставщиком;  $C_i$  – цена единицы продукции, тыс. р.;  $\Pi_i$  – объем фактически поставляемой поставщиком продукции в натуральных единицах.

2. Коэффициент качества продукции поставщика:

$$K_{\text{кач}} = 1 - 0,03B - 0,06Б - 0,01P, \quad K_{\text{кач}} \in (0;1), \quad (3.15)$$

где  $B$  – возврат продукции из ОТК, % от фактического объема поставок;  $Б$  – число случаев брака, выявленных при испытании продукции или обнаруженных потребителем, % от фактического объема поставки;  $P$  – число рекламаций, % от фактического объема поставок.

3. Коэффициент ритмичности поставки:

$$K_{\text{ритм}} = \frac{\Pi_{\text{факт}}}{\Pi_{\text{план}}}, \quad K_{\text{ритм}} \in (0;1), \quad (3.16)$$

где  $\Pi_{\text{факт}}$  ( $\Pi_{\text{план}}$ ) – фактическая (плановая) поставка продукции поставщика в натуральных единицах.

4. Коэффициент конкурентоспособности поставщика оценивается предприятием-потребителем. При вычислении данной характеристики исходят из того, что существенным фактором, влияющим на уровень цены поставщика, являются цены конкурентов на аналогичную продукцию. Их минимальный уровень является отправной точкой при определении цены продукции данного поставщика. Коэффициент конкурентоспособности поставщика определяется по каждому виду поставляемой им продукции:

$$K_{\text{конк.ij}} = \frac{C_i^* + Tp_i^*}{K_{\text{кач.}i}^* \times K_{\text{ритм.}i}^*} \bigg/ \frac{C_{ij} + Tp_{ij}}{K_{\text{кач.}ij} \times K_{\text{ритм.}ij}}, \quad (3.17)$$

где  $C_i^*$  – нормативная (минимальная) цена единицы продукции  $i$ -го вида, тыс. р.;  $Tp_i^*$  – нормативные транспортные издержки на единицу продукции  $i$ -го вида, тыс. р.;  $K_{\text{кач.}i}^*$  – нормативный коэффициент качества по  $i$ -му виду продукции, отн. ед.;  $K_{\text{ритм.}i}^*$  – нормативный коэффициент ритмичности по  $i$ -му виду продукции, отн. ед.;  $C_{ij}$  – цена единицы продукции  $i$ -го вида  $j$ -го по-

ставщика, тыс. р.;  $Tr_{ij}$  – транспортные расходы на единицу продукции  $i$ -го вида  $j$ -го поставщика, тыс. р.;  $K_{\text{кач},ij}$  – коэффициент качества  $i$ -го вида продукции  $j$ -го поставщика, отн. ед;  $K_{\text{ритм},ij}$  – коэффициент ритмичности  $i$ -го вида продукции  $j$ -го поставщика, отн. ед.

В качестве нормативных цены и транспортных расходов по  $i$ -му виду продукции принимается минимальная сумма этих показателей среди поставщиков, поставляющих  $i$ -ю продукцию:

$$(C_i^* + Tr_i^*) = \min_j (C_{ij} + Tr_{ij}) .$$

Далее определяется средний коэффициент конкурентоспособности поставщика. Надо понимать, что стоимость продукции поставщика определяет затраты потребителя. Рациональный потребитель склонен согласиться оплачивать только нормативные расходы поставщика. Если такие показатели, как коэффициенты качества и ритмичности снижаются, то фактические затраты поставщика растут по сравнению с нормативными, что уменьшает конкурентоспособность поставщика.

Таким образом, нами рассматривается четырехмерное пространство характеристик вариантов сотрудничества. В качестве характеристик мы использовали показатели ценности предприятия именно как поставщика при прочих равных. Поскольку решается задача выбора поставщика безотносительно вида продукции, нами не используется коэффициент конкурентоспособности поставщика по видам продукции.

Для иллюстрации методики анализа альтернативных вариантов сотрудничества рассмотрим выборку по семи предприятиям-поставщикам за семь лет с шагом в один год.

Таблица 3.37

## Пространство характеристик вариантов сотрудничества

Год	Поставщик	$K_{\text{уч}}$	$K_{\text{кач}}$	$K_{\text{ритм}}$	$K_{\text{конк}}$
2011	1	0,1463	0,9788	0,9880	0,8995
	2	0,1413	0,9735	0,9836	0,8947
	3	0,0751	0,9776	0,9829	0,8980
	4	0,0889	0,9743	0,9807	0,8950

Год	Поставщик	$K_{уч}$	$K_{кач}$	$K_{ритм}$	$K_{конк}$
	5	0,0246	0,9933	0,9950	0,9120
	6	0,2196	0,9841	1,0000	0,8550
	7	0,3042	0,9849	0,9984	0,9055
2012	1	0,1221	0,9760	0,9847	0,8969
	2	0,1749	0,9862	0,9987	0,9066
	3	0,0708	0,9721	0,9772	0,8929
	4	0,1644	0,9769	0,9886	0,8979
	5	0,0212	0,9836	0,9851	0,9031
	6	0,1232	0,9807	0,9795	0,9002
	7	0,3235	0,9859	1,0000	0,9065
2013	1	0,1591	0,9894	0,9983	0,9092
	2	0,1245	0,9771	0,9860	0,8978
	3	0,0626	0,9794	0,9839	0,8996
	4	0,1498	0,9789	1,0000	0,9008
	5	0,0787	0,9840	0,9897	0,9039
	6	0,1902	0,9932	0,9932	0,9118
	7	0,2352	0,9829	0,9918	0,9032
2014	1	0,1425	0,9763	1,0000	0,8986
	2	0,1469	0,9775	0,9880	0,8984
	3	0,0695	0,9858	0,9907	0,9054
	4	0,1343	0,9681	0,9777	0,8897
	5	0,0415	0,9954	0,9984	0,9141
	6	0,1777	0,9966	0,9966	0,9149
	7	0,2876	0,9753	0,9919	0,8970
2015	1	0,1763	0,9734	0,9860	0,8948
	2	0,1487	0,9886	0,9992	0,9086
	3	0,0676	0,9854	0,9902	0,9051
	4	0,1495	0,9905	1,0000	0,9103
	5	0,0471	0,9805	0,9839	0,9005
	6	0,1637	0,9919	0,9985	0,9112
	7	0,2470	0,9940	0,9930	0,9124
2016	1	0,1593	0,9940	0,9972	0,9128
	2	0,1400	0,9691	0,9791	0,8906
	3	0,0666	0,9957	0,9845	0,9129
	4	0,1445	0,9764	0,9945	0,8982
	5	0,0889	0,9812	0,9875	0,9014
	6	0,1772	0,9907	0,9936	0,9097
	7	0,2235	0,9823	1,0000	0,9858
2017	1	0,0939	0,9752	0,9819	0,8959
	2	0,2152	0,9742	0,9895	0,8958
	3	0,0889	0,9867	0,9930	0,9461
	4	0,1428	0,9912	0,9819	0,9090
	5	0,0591	0,9748	0,9790	0,8953

Год	Поставщик	$K_{уч}$	$K_{кач}$	$K_{ритм}$	$K_{конк}$
	6	0,1728	0,9883	0,9970	0,9082
	7	0,2273	0,9713	0,9870	0,9810

Корреляционная матрица набора характеристик поставщиков

$$\mathbf{R} = \begin{pmatrix} 1,0000 & 0,0152 & 0,4531 & 0,1420 \\ 0,0152 & 1,0000 & 0,5838 & 0,2158 \\ 0,4531 & 0,5838 & 1,0000 & 0,2431 \\ 0,1420 & 0,2158 & 0,2431 & 1,0000 \end{pmatrix}$$

и значение ее определителя  $\det \mathbf{R} = 0,4282$  свидетельствуют о слабой взаимосвязи рассматриваемых характеристик и как следствие о разностороннем представлении поставщиков на рассматриваемом пространстве.

Для определения весовых коэффициентов анализируемого набора характеристик, характеризующих вклад в рейтинг поставщика, нами был проведен групповой экспертный опрос, в основе которого лежит метод парных сравнений. В процессе исследования мы обратились к 10 экспертам. Обработка результатов работы экспертов позволила присвоить весовые коэффициенты рассматриваемой совокупности характеристик. Каждый эксперт попарно сравнивал вклад характеристики в рейтинг поставщика. На основе заполненных анкет, предоставленных экспертам, мы получили ряд индивидуальных матриц, и, осуществив с ними одну итерацию с учетом нормирующего множителя, мы получили следующие векторы индивидуальных весовых коэффициентов:

$$\mathbf{p}_1^1 = \begin{pmatrix} 0,215 \\ 0,178 \\ 0,178 \\ 0,429 \end{pmatrix}, \mathbf{p}_2^1 = \begin{pmatrix} 0,330 \\ 0,233 \\ 0,333 \\ 0,104 \end{pmatrix}, \mathbf{p}_3^1 = \begin{pmatrix} 0,367 \\ 0,189 \\ 0,202 \\ 0,242 \end{pmatrix}, \mathbf{p}_4^1 = \begin{pmatrix} 0,261 \\ 0,177 \\ 0,389 \\ 0,173 \end{pmatrix}, \mathbf{p}_5^1 = \begin{pmatrix} 0,105 \\ 0,231 \\ 0,305 \\ 0,359 \end{pmatrix},$$

$$\mathbf{p}_6^1 = \begin{pmatrix} 0,230 \\ 0,128 \\ 0,212 \\ 0,430 \end{pmatrix}, \mathbf{p}_7^1 = \begin{pmatrix} 0,230 \\ 0,129 \\ 0,212 \\ 0,429 \end{pmatrix}, \mathbf{p}_8^1 = \begin{pmatrix} 0,120 \\ 0,231 \\ 0,405 \\ 0,244 \end{pmatrix}, \mathbf{p}_9^1 = \begin{pmatrix} 0,220 \\ 0,022 \\ 0,489 \\ 0,269 \end{pmatrix}, \mathbf{p}_{10}^1 = \begin{pmatrix} 0,240 \\ 0,050 \\ 0,333 \\ 0,377 \end{pmatrix}.$$

В итоге нам была получена прямоугольная  $4 \times 10$  матрицу  $\mathbf{P}$  с элементами  $p_{ij}$ , представляющими собой оценки  $i$ -го поставщика  $j$ -м экспертом:

$$\mathbf{P} = \begin{bmatrix} 0,215 & 0,330 & 0,367 & 0,261 & 0,105 & 0,230 & 0,230 & 0,120 & 0,220 & 0,240 \\ 0,178 & 0,233 & 0,189 & 0,177 & 0,231 & 0,128 & 0,129 & 0,231 & 0,022 & 0,050 \\ 0,178 & 0,333 & 0,202 & 0,389 & 0,305 & 0,212 & 0,212 & 0,405 & 0,489 & 0,333 \\ 0,429 & 0,104 & 0,242 & 0,173 & 0,359 & 0,430 & 0,429 & 0,244 & 0,269 & 0,377 \end{bmatrix}.$$

В ходе реализации процедуры итерационного уточнения групповой оценки нами был получен следующий вектор групповой оценки, по сути, искомый вектор весовых коэффициентов  $\boldsymbol{\omega}$  в предположении однородного уровня компетенции опрошенных экспертов:

$$\boldsymbol{\omega} = \mathbf{p}^4 = \mathbf{P}\mathbf{P}'\mathbf{p}^3 = \begin{bmatrix} 0,231 \\ 0,154 \\ 0,308 \\ 0,308 \end{bmatrix}.$$

Проверку согласованности экспертных оценок осуществим с помощью коэффициента конкордации Кендалла. Как известно, он равен 1, когда мнения экспертов по всем объектам полностью совпадают, и равен нулю, когда они различны. В прочих случаях его значения удовлетворяют неравенству  $0 \leq W \leq 1$ , причем чем ближе это значение к 1, тем теснее связь между ранжировками и надежнее групповая оценка. В нашем случае коэффициент конкордации Кендалла составил 0,702.

Далее. Сформируем номинальную составляющую шкалы рейтингового оценивания предпочтительности вариантов сотрудничества, используя гипотезу альтернативных ожиданий. Вычислим значения дискретной переменной  $x_{it}$  по отклонениям анализируемой набора характеристик от выборочного среднего:

$$x_{it} = \begin{cases} +1, & y_{it} - \bar{y}_i \geq 0, \\ -1, & \text{иначе.} \end{cases}$$

Таблица 3.38

## Выборочные средние значения факторов

$K_{уч}$	$K_{кач}$	$K_{ритм}$	$K_{конк}$
0,1429	0,9825	0,9903	0,9060

Таблица 3.39

## Отклонения от выборочного среднего

Год	Поставщик	$K_{уч}$	$K_{кач}$	$K_{ритм}$	$K_{конк}$
2011	1	0,0035	-0,0037	-0,0024	-0,0065
	2	-0,0015	-0,0090	-0,0067	-0,0113
	3	-0,0678	-0,0049	-0,0074	-0,0080
	4	-0,0540	-0,0082	-0,0097	-0,0109
	5	-0,1183	0,0108	0,0047	0,0060
	6	0,0767	0,0016	0,0097	-0,0510
	7	0,1614	0,0024	0,0081	-0,0005
2012	1	-0,0208	-0,0065	-0,0056	-0,0091
	2	0,0320	0,0037	0,0084	0,0006
	3	-0,0721	-0,0104	-0,0131	-0,0131
	4	0,0215	-0,0056	-0,0017	-0,0080
	5	-0,1217	0,0011	-0,0052	-0,0029
	6	-0,0196	-0,0018	-0,0108	-0,0058
	7	0,1806	0,0034	0,0097	0,0005
2013	1	0,0162	0,0069	0,0080	0,0032
	2	-0,0184	-0,0055	-0,0044	-0,0082
	3	-0,0802	-0,0031	-0,0064	-0,0064
	4	0,0069	-0,0036	0,0097	-0,0052
	5	-0,0642	0,0015	-0,0007	-0,0021
	6	0,0473	0,0107	0,0029	0,0058
	7	0,0923	0,0004	0,0015	-0,0028
2014	1	-0,0003	-0,0062	0,0097	-0,0073
	2	0,0040	-0,0050	-0,0023	-0,0076
	3	-0,0734	0,0032	0,0004	-0,0006
	4	-0,0085	-0,0144	-0,0126	-0,0163
	5	-0,1014	0,0129	0,0080	0,0081
	6	0,0348	0,0141	0,0063	0,0089
	7	0,1448	-0,0072	0,0016	-0,0090
2015	1	0,0335	-0,0091	-0,0043	-0,0112
	2	0,0059	0,0061	0,0089	0,0026
	3	-0,0752	0,0029	-0,0001	-0,0009
	4	0,0067	0,0080	0,0097	0,0043
	5	-0,0958	-0,0020	-0,0064	-0,0055
	6	0,0208	0,0094	0,0082	0,0053

Год	Поставщик	$K_{уч}$	$K_{кач}$	$K_{ритм}$	$K_{конк}$
	7	0,1041	0,0115	0,0027	0,0064
2016	1	0,0165	0,0115	0,0069	0,0068
	2	-0,0028	-0,0134	-0,0112	-0,0154
	3	-0,0763	0,0132	-0,0058	0,0069
	4	0,0017	-0,0061	0,0042	-0,0078
	5	-0,0540	-0,0013	-0,0028	-0,0046
	6	0,0343	0,0082	0,0033	0,0037
	7	0,0806	-0,0003	0,0097	0,0798
2017	1	-0,0490	-0,0074	-0,0084	-0,0101
	2	0,0724	-0,0084	-0,0008	-0,0102
	3	-0,0540	0,0041	0,0027	0,0401
	4	-0,0001	0,0087	-0,0084	0,0030
	5	-0,0837	-0,0077	-0,0113	-0,0107
	6	0,0300	0,0058	0,0067	0,0022
	7	0,0844	-0,0113	-0,0033	0,0750

Вычислим компоненты вектора  $\mathbf{x}'_i(t) = (x_{i1}(t) \ x_{i2}(t) \ x_{i3}(t) \ x_{i4}(t))$  по полученным значениям отклонений от выборочного среднего. Данный вектор можно интерпретировать как координаты поставщика на пространстве отклонений анализируемого выборочного множества характеристик.

Таблица 3.40

## Координаты поставщиков на пространстве отклонений

Год	Поставщик	$K_{уч}$	$K_{кач}$	$K_{ритм}$	$K_{конк}$
2011	1	1	-1	-1	-1
	2	-1	-1	-1	-1
	3	-1	-1	-1	-1
	4	-1	-1	-1	-1
	5	-1	1	1	1
	6	1	1	1	-1
	7	1	1	1	-1
2012	1	-1	-1	-1	-1
	2	1	1	1	1
	3	-1	-1	-1	-1
	4	1	-1	-1	-1
	5	-1	1	-1	-1
	6	-1	-1	-1	-1
	7	1	1	1	1
2013	1	1	1	1	1
	2	-1	-1	-1	-1



Год	Поставщик	$K_{уч}$	$K_{кач}$	$K_{ритм}$	$K_{конк}$
	3	-1	-1	-1	-1
	4	1	-1	1	-1
	5	-1	1	-1	-1
	6	1	1	1	1
	7	1	1	1	-1
2014	1	-1	-1	1	-1
	2	1	-1	-1	-1
	3	-1	1	1	-1
	4	-1	-1	-1	-1
	5	-1	1	1	1
	6	1	1	1	1
	7	1	-1	1	-1
2015	1	1	-1	-1	-1
	2	1	1	1	1
	3	-1	1	-1	-1
	4	1	1	1	1
	5	-1	-1	-1	-1
	6	1	1	1	1
	7	1	1	1	1
2016	1	1	1	1	1
	2	-1	-1	-1	-1
	3	-1	1	-1	1
	4	1	-1	1	-1
	5	-1	-1	-1	-1
	6	1	1	1	1
	7	1	-1	1	1
2017	1	-1	-1	-1	-1
	2	1	-1	-1	-1
	3	-1	1	1	1
	4	-1	1	-1	1
	5	-1	-1	-1	-1
	6	1	1	1	1
	7	1	-1	-1	1

Значения номинальной составляющей шкалы рейтингового оценивания предпочтительности вариантов сотрудничества получим последовательно в несколько этапов. Для каждого момента времени  $t$  вычислим скалярное произведение весовых коэффициентов  $\omega' = (0,231 \ 0,154 \ 0,308 \ 0,308)$  и вектора координат поставщиков  $\mathbf{x}'_i(t) = (x_{i1}(t) \ x_{i2}(t) \ x_{i3}(t) \ x_{i4}(t))$ . Далее, ис-

пользуя преобразование  $f : \omega'x \rightarrow N, N \in [0;3]$ , отобразим множество полученных значений  $\omega'x_i(t)$  на отрезок  $[0;3]$ . Поскольку дробные значения подлежат последующему округлению до целого, можно заключить, что значения номинальной составляющей соответствуют натуральному ряду  $\square_0$  от 0 до 3.

По полученному значению будем относить поставщика в тот или иной класс предпочтительности сотрудничества. Заметим, что класс, которому соответствует номер «0» является наименее предпочтительным, класс с номером «1». В нашем случае таких классов четыре. Исходя из очевидной упорядоченности значений классов, определяемых номинальной составляющей  $N_i(t)$ , имеет смысл говорить и о сформированной ранговой составляющей рейтинговой шкалы, демонстрируемой значениями  $R_i(t)$ . Сказанное проиллюстрировано в таблице ниже.

Таблица 3.41

Ранговая составляющая шкалы рейтингового оценивания  
предпочтительности вариантов сотрудничества

Год	Поставщик	$\omega'x_i(t)$	$g : \omega'x_i \rightarrow [0;3]$	$N$
2011	1	-0,5385	0,6923	1
	2	-1,0000	0,0000	0
	3	-1,0000	0,0000	0
	4	-1,0000	0,0000	0
	5	0,5385	2,3077	2
	6	0,3846	2,0769	2
	7	0,3846	2,0769	2
2012	1	-1,0000	0,0000	0
	2	1,0000	3,0000	3
	3	-1,0000	0,0000	0
	4	-0,5385	0,6923	1
	5	-0,6923	0,4615	0
	6	-1,0000	0,0000	0
	7	1,0000	3,0000	3
2013	1	1,0000	3,0000	3
	2	-1,0000	0,0000	0
	3	-1,0000	0,0000	0
	4	0,0769	1,6154	2
	5	-0,6923	0,4615	0

	6	1,0000	3,0000	3
	7	0,3846	2,0769	2
2014	1	-0,3846	0,9231	1
	2	-0,5385	0,6923	1
	3	-0,0769	1,3846	1
	4	-1,0000	0,0000	0
	5	0,5385	2,3077	2
	6	1,0000	3,0000	3
	7	0,0769	1,6154	2
2015	1	-0,5385	0,6923	1
	2	1,0000	3,0000	3
	3	-0,6923	0,4615	0
	4	1,0000	3,0000	3
	5	-1,0000	0,0000	0
	6	1,0000	3,0000	3
	7	1,0000	3,0000	3
2016	1	1,0000	3,0000	3
	2	-1,0000	0,0000	0
	3	-0,0769	1,3846	1
	4	0,0769	1,6154	2
	5	-1,0000	0,0000	0
	6	1,0000	3,0000	3
	7	0,6923	2,5385	3
2017	1	-1,0000	0,0000	0
	2	-0,5385	0,6923	1
	3	0,5385	2,3077	2
	4	-0,0769	1,3846	1
	5	-1,0000	0,0000	0
	6	1,0000	3,0000	3
	7	0,0769	1,6154	2

Выделенные и упорядоченные классы предпочтительности вариантов сотрудничества имеют следующую содержательную интерпретацию. В *высоконадежный* класс (ранг равен «3») относятся поставщики, при сотрудничестве с которыми корпорация получает своевременные поставки качественного товара в полном (предусмотренном в договоре) объеме по ценам, сложившимся на функционирующем рынке в условиях добросовестной конкуренции. В *надежный* класс (ранг равен «2») относятся поставщики, которые характеризуются несистематическими (разовыми) невыполнением одного из указанных условий поставки. В *ненадежный* класс (ранг равен «1») относятся

поставщики, при сотрудничестве с которыми наблюдается частое нарушение не более двух условий поставки. В *недобросовестный* класс (ранг равен «0») будут отнесены поставщики, регулярно нарушающие более двух условий поставки.

Проанализируем степень обусловленности полученных значений ранговой составляющей шкалы рейтингового оценивания предпочтительности вариантов сотрудничества набором характеристик поставщиков, используя парную корреляцию. На основе полученных значений можно говорить о высоком уровне обусловленности присвоенных рангов, что характеризует признаковое пространство отклонений

Таблица 3.42

## Корреляция рангов поставщиков и набора характеристик

$K_{уч}$	$K_{кач}$	$K_{ритм}$	$K_{конк}$
0,5823	0,6430	0,8381	0,3919

Далее осуществляется построение мультиномиальной логит-модели с упорядоченными альтернативами. В процедуре ее параметрической идентификации регрессорами выступают характеристики поставщиков, а регрессантом – ранговая составляющая шкалы рейтингового оценивания предпочтительности вариантов сотрудничества  $R_i(t)$ .

Таблица 3.43

## Данные для построения логит-модели множественного выбора с упорядоченными альтернативами

Год	Поставщик	$K_{уч}$	$K_{кач}$	$K_{ритм}$	$K_{конк}$	$R_i(t)$
2011	1	0,1463	0,9788	0,9880	0,8995	1
	2	0,1413	0,9735	0,9836	0,8947	0
	3	0,0751	0,9776	0,9829	0,8980	0
	4	0,0889	0,9743	0,9807	0,8950	0
	5	0,0246	0,9933	0,9950	0,9120	2
	6	0,2196	0,9841	1,0000	0,8550	2
	7	0,3042	0,9849	0,9984	0,9055	2
2012	1	0,1221	0,9760	0,9847	0,8969	0
	2	0,1749	0,9862	0,9987	0,9066	3
	3	0,0708	0,9721	0,9772	0,8929	0
	4	0,1644	0,9769	0,9886	0,8979	1

Год	Поставщик	$K_{уч}$	$K_{кач}$	$K_{ритм}$	$K_{конк}$	$R_i(t)$
	5	0,0212	0,9836	0,9851	0,9031	0
	6	0,1232	0,9807	0,9795	0,9002	0
	7	0,3235	0,9859	1,0000	0,9065	3
2013	1	0,1591	0,9894	0,9983	0,9092	3
	2	0,1245	0,9771	0,9860	0,8978	0
	3	0,0626	0,9794	0,9839	0,8996	0
	4	0,1498	0,9789	1,0000	0,9008	2
	5	0,0787	0,9840	0,9897	0,9039	0
	6	0,1902	0,9932	0,9932	0,9118	3
	7	0,2352	0,9829	0,9918	0,9032	2
2014	1	0,1425	0,9763	1,0000	0,8986	1
	2	0,1469	0,9775	0,9880	0,8984	1
	3	0,0695	0,9858	0,9907	0,9054	1
	4	0,1343	0,9681	0,9777	0,8897	0
	5	0,0415	0,9954	0,9984	0,9141	2
	6	0,1777	0,9966	0,9966	0,9149	3
	7	0,2876	0,9753	0,9919	0,8970	2
2015	1	0,1763	0,9734	0,9860	0,8948	1
	2	0,1487	0,9886	0,9992	0,9086	3
	3	0,0676	0,9854	0,9902	0,9051	0
	4	0,1495	0,9905	1,0000	0,9103	3
	5	0,0471	0,9805	0,9839	0,9005	0
	6	0,1637	0,9919	0,9985	0,9112	3
	7	0,2470	0,9940	0,9930	0,9124	3
2016	1	0,1593	0,9940	0,9972	0,9128	3
	2	0,1400	0,9691	0,9791	0,8906	0
	3	0,0666	0,9957	0,9845	0,9129	1
	4	0,1445	0,9764	0,9945	0,8982	2
	5	0,0889	0,9812	0,9875	0,9014	0
	6	0,1772	0,9907	0,9936	0,9097	3
	7	0,2235	0,9823	1,0000	0,9858	3
2017	1	0,0939	0,9752	0,9819	0,8959	0
	2	0,2152	0,9742	0,9895	0,8958	1
	3	0,0889	0,9867	0,9930	0,9461	2
	4	0,1428	0,9912	0,9819	0,9090	1
	5	0,0591	0,9748	0,9790	0,8953	0
	6	0,1728	0,9883	0,9970	0,9082	3
	7	0,2273	0,9713	0,9870	0,9810	2

Параметрическая идентификация мультиномиальной логит-модели с упорядоченными альтернативами дала следующие результаты.

Таблица 3.44

## Результаты параметрической идентификации логит-модели

Переменная	Оценка	Стандартная ошибка	Статистика Wald	Вероятность ошибки первого рода
Свободное слагаемое 0	869,368	109,8167	62,67152	0,000
Свободное слагаемое 1	873,698	110,2794	62,76745	0,000
Свободное слагаемое 2	878,728	110,9219	62,75868	0,000
Регрессор 1	-41,257	6,9865	34,87151	0,000
Регрессор 2	-340,255	57,2541	35,31800	0,000
Регрессор 3	-468,143	71,4116	42,97538	0,000
Регрессор 4	-76,294	17,0306	20,06912	0,000

Полученные оценки параметров оказались значимыми на уровне 1%, что свидетельствует о точности их измерения и как следствие включения в модель статистически значимых факторов. Об этом также свидетельствует значение функции правдоподобия и наблюдаемые значения статистики хи-квадрат.

Таблица 3.45

## Надежность параметрической идентификации логит-модели

Переменная	Логарифм функции правдоподобия	Статистика хи-квадрат	Вероятность ошибки первого рода
Свободное слагаемое	-199,168		
Регрессор 1	-173,137	52,0628	0,000
Регрессор 2	-108,366	129,5416	0,000
Регрессор 3	-76,122	64,4875	0,000
Регрессор 4	-60,165	31,9145	0,000

Данные из таблицы выше позволили оценить пригодность модели в целом с помощью индекса отношения правдоподобия Макфаддена:

$$LRI = 1 - \frac{-60,165}{-199,168} = 0,6979.$$

Значение статистики показывает, что модель в целом является адекватной, что позволяет применять ее для присвоения рейтингов в рамках решаемой задачи.

мой задачи. Модель ошибается на один класс только в 6 случаях, в 2 – класс поставщика занижен, в 4 – завышен. Своеобразная точность составила около 87,76%.

Представим модель в аналитическом виде.

$$p_0 = \Pr(R = 0 | \mathbf{y}) = \frac{\exp(869,368 - 41,257y_1 - 340,255y_2 - 468,143y_3 - 76,294y_4)}{1 + \exp(869,368 - 41,257y_1 - 340,255y_2 - 468,143y_3 - 76,294y_4)},$$

$$p_1 = \Pr(R = 1 | \mathbf{y}) = \frac{\exp(873,698 - 41,257y_1 - 340,255y_2 - 468,143y_3 - 76,294y_4)}{1 + \exp(873,698 - 41,257y_1 - 340,255y_2 - 468,143y_3 - 76,294y_4)} - p_0,$$

$$p_2 = \Pr(R = 2 | \mathbf{y}) = \frac{\exp(878,728 - 41,257y_1 - 340,255y_2 - 468,143y_3 - 76,294y_4)}{1 + \exp(878,728 - 41,257y_1 - 340,255y_2 - 468,143y_3 - 76,294y_4)} - p_0 - p_1,$$

$$p_3 = \Pr(R = 3 | \mathbf{y}) = 1 - p_0 - p_1 - p_2.$$

Результатом применения полученной логит-модели является вероятностное распределение поставщиков по четырем классам предпочтительности сотрудничества.

Таблица 3.46

Распределение поставщиков по классам

Год	Поставщик	Вероятность принадлежности классу			
		недобросовестный	ненадежный	надежный	высоконадежный
2011	1	0,301	0,669	0,029	0,000
	2	0,973	0,027	0,000	0,000
	3	0,993	0,007	0,000	0,000
	4	0,999	0,001	0,000	0,000
	5	0,007	0,331	0,650	0,013
	6	0,000	0,027	0,782	0,191
	7	0,000	0,000	0,005	0,995
2012	1	0,943	0,056	0,001	0,000
	2	0,000	0,003	0,313	0,684
	3	1,000	0,000	0,000	0,000
	4	0,246	0,715	0,039	0,000
	5	0,976	0,023	0,000	0,000
	6	0,965	0,034	0,000	0,000
	7	0,000	0,000	0,001	0,999
2013	1	0,000	0,002	0,231	0,767
	2	0,848	0,150	0,002	0,000
	3	0,986	0,013	0,000	0,000
	4	0,001	0,079	0,850	0,070
	5	0,276	0,691	0,033	0,000

	6	0,000	0,001	0,167	0,832
	7	0,000	0,025	0,772	0,203
2014	1	0,004	0,247	0,729	0,019
	2	0,417	0,565	0,018	0,000
	3	0,143	0,784	0,073	0,001
	4	1,000	0,000	0,000	0,000
	5	0,000	0,021	0,750	0,228
	6	0,000	0,000	0,017	0,983
	7	0,001	0,055	0,845	0,099
2015	1	0,738	0,257	0,005	0,000
	2	0,000	0,003	0,292	0,705
	3	0,213	0,740	0,046	0,000
	4	0,000	0,001	0,112	0,888
	5	0,989	0,011	0,000	0,000
	6	0,000	0,001	0,076	0,923
	7	0,000	0,000	0,015	0,984
2016	1	0,000	0,001	0,075	0,924
	2	0,999	0,001	0,000	0,000
	3	0,062	0,773	0,164	0,001
	4	0,051	0,752	0,196	0,002
	5	0,682	0,312	0,006	0,000
	6	0,000	0,005	0,437	0,558
	7	0,000	0,000	0,000	1,000
2017	1	0,997	0,003	0,000	0,000
	2	0,072	0,783	0,145	0,001
	3	0,001	0,060	0,848	0,091
	4	0,057	0,765	0,177	0,001
	5	0,000	0,453	0,547	0,000
	6	0,000	0,003	0,327	0,670
	7	0,001	0,043	0,832	0,124

Разрабатываемая методика не относит поставщика строго в один класс. Выявление класса, которому принадлежит поставщик, осуществляется по максимальному значению вероятности принадлежности классу. Это станет ясным на следующем примере. Рассмотрим поставщика 1 и поставщика 6 в 2017 году. Исходя из полученных значений вероятностей принадлежности классам, поставщик 1 будет отнесен в класс недобросовестных поставщиков, а поставщик 6 – в класс высоконадежных поставщиков.

По приведенной таблице можно установить расположения поставщиков на границе классов. Например, поставщик 5 в 2016 году попал в класс недоб-



росовестных поставщиков, однако вероятность принадлежности классу ненадежных достаточно высока, что позволяет говорить о его пограничном расположении.

В свою очередь поставщик 6 в 2016 году был отнесен в высоконадежный класс предпочтительности сотрудничества лишь с небольшим перевесом по вероятностям.

Интересным представляется проанализировать предпочтительность анализируемого выборочного множества поставщиков. В таблицу ниже мы внесли номера классов, в которые попадали поставщики на анализируемом отрезке времени.

Таблица 3.47

Динамика классов по поставщикам

Поставщик	Классы						
	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
1	1	0	3	2	0	3	0
2	0	3	0	1	3	0	1
3	0	0	0	1	1	1	2
4	0	1	2	0	3	0	1
5	2	0	1	2	0	3	2
6	2	0	3	3	3	3	3
7	3	3	2	2	3	0	2

Таблица 3.48

Частота попаданий поставщиков в классы надежности

Поставщик	Число попаданий в класс			
	Недобросовестный	Ненадежный	Надежный	Высоконадежный
1	3	1	1	2
2	3	2	0	2
3	3	3	1	0
4	3	2	1	1
5	2	1	2	1
<b>6</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>5</b>
<b>7</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>3</b>	<b>3</b>

Приведенные таблицы свидетельствуют о предпочтительности поставщиков 6 и 7. Они наиболее часто попадали в самый высокий класс предпо-

читительности сотрудничества. С точки зрения предприятия, следует наращивать долю указанных поставщиков в портфеле.

Анализ предпочтительности вариантов сотрудничества можно осуществлять на разных временных интервалах. Приведенные вычисления можно интерпретировать как анализ долгосрочных вариантов сотрудничества в стратегии выбора поставщика, поскольку мы использовали годовые наблюдения.

При написании параграфа нами были рассмотрены организационно-методические аспекты анализа внешней маркетинговой среды по данным действующего субъекта перерабатывающей отрасли. Рекомендовано анализ проводить по следующим направлениям анализа: динамики общехозяйственной конъюнктуры, в том числе в рамках деятельности экономического субъекта; конъюнктуры рынка и эластичности спроса на конкретные товары; потребительской структуры и платежеспособности покупателей; поставщиков. Нами предложены подходы к анализу альтернативных вариантов сотрудничества с использованием пространственных характеристик деятельности поставщиков, что позволило сформировать портфель потенциальных поставщиков по классам предпочтительности сотрудничества. Сформулированные выводы могут найти применение в решении ряда конкретных задач стратегического, текущего и оперативного управления маркетинговой и производственной деятельностью хозяйствующего субъекта.

## Заключение

Систематизация понятийного аппарата стратегического экономического анализа деятельности корпорации на основе раскрытия его экономической сущности и содержания подтверждает сложившиеся тенденции в области организации и проведения стратегического анализа, в рамках которого чаще всего осуществляется оценка внутреннего потенциала экономического субъекта, что традиционно определяет предметную область комплексного экономического анализа деятельности корпораций. И здесь необходимо говорить о направлениях комплексного экономического анализа, которые определяют последовательность проведения внутреннего стратегического анализа, что традиционно касается экономического анализа производства и продаж, включающего анализ использования производственной мощности корпорации, анализ номенклатуры и ассортимента выпускаемой продукции, товаров, работ, услуг, анализ ритмичности производства и продажи, анализ результативности производственно-сбытовой деятельности экономического субъекта.

Вместе с тем ориентированность экономического субъекта на достижение основных положений стратегии развития на долгосрочную перспективу обуславливает необходимость внедрение в структуру управления экономическим субъектом стратегически ориентированных структурных подразделений, которые выступают ответственными субъектами стратегического анализа, в рамках должностных обязанностей которых исследуются факторы повышения рыночной стоимости корпорации. Данные аспекты в области организации стратегического экономического анализа требуют переосмысления возможностей применения экономико-математического инструментария в анализе надежности поставщиков, оценке факторов сезонности производства и продаж.

Актуализация действующих подходов к расчетно-аналитическим аспектам стратегического экономического анализа определяет возможности экономического субъекта не только в оценивании конкурентов, поставщиков,

подрядчиков, исполнителей, но и в рамках анализа собственных конкурентных преимуществ.

В рамках диссертационного исследования была проведена систематизация понятийного аппарата стратегического экономического анализа, что позволило выявить позицию большинства учетно-аналитических специалистов о роли стратегического экономического анализа в разработке отдельных стратегий развития корпорации (финансовой, инвестиционной, экологической, кадровой). Проведен сравнительный анализ стратегического, тактического, оперативного анализа в рамках различных типов управленческих решений по выделенным объектам экономического анализа (анализ рынка, потребителей, конкурентов, товара, производства и сбыта, снабжения, цен, продвижения товаров, работ, услуг), что позволило выявить преемственность указанных видов экономического анализа, обеспечить непрерывность принятия управленческих решений тактического и стратегического характера. На основе раскрытия экономической сущности стратегического экономического анализа были выделены присущие особенности его проведения.

В рамках представленной группировки основных направлений стратегического экономического анализа были уточнены отдельные классификационные признаки направлений анализа (по средствам обоснования управленческих решений, по направлениям его проведения). Нами раскрыта сущность новых классификационных признаков, позволяющих группировать направления стратегического экономического анализа по объектам, потребителям результатов анализа, источникам информационного обеспечения, дана характеристика их содержания. Представленная группировка направлений стратегического экономического анализа подтверждает самостоятельность объектов аналитического исследования, субъектов и пользователей результатов аналитической работы, обособленность задач и функций стратегического экономического анализа.

Раскрыто содержание комплексного стратегического экономического анализа в разрезе объектов исследования, включающее в себя систему пока-

зателей и процедуры стратегического экономического анализа, а также достижение целевых эффектов аналитической работы. В работе описан механизм взаимодействия отдельных блоков комплексного стратегического экономического анализа по объектам исследования, представлены взаимосвязи между отдельными направлениями комплексного анализа. Представленная схема комплексного экономического анализа показывает, что специфика организации и содержания стратегического экономического анализа выводит его направленность за пределы самого экономического субъекта, что обуславливает разделение направлений стратегического экономического анализа на анализ факторов внешней и внутренней среды. В ходе диссертационного исследования доказано, что анализ деятельности корпорации как субъекта рыночных отношений определяют роль факторов внутренней среды как факторы, определяющие рыночное предложение. В рамках научного исследования дана оценка взаимосвязей между отдельными направлениями стратегического экономического анализа на основе выделения прямых и обратных зависимостей.

В ходе диссертационного исследования выделены субъекты и координаторы стратегического экономического анализа, раскрыты сферы их экономических интересов с позиции усиления стратегической привлекательности хозяйствующего субъекта. Уточнен состав субъектов стратегического экономического анализа и раскрыты решаемые субъектами задачи по каждому его направлению, выделенному в рамках объектов анализа.

Научное исследование проведено на основе систематизации информационных источников стратегического экономического анализа, относящихся к системам внешней и внутренней информации, рассмотрены составляющие систем, выделены их аналитические возможности. В процессе формирования системы внешней информации элементы учетно-аналитической информации были классифицированы по сферам воздействия элементы законодательной базы стратегического экономического анализа. Учитывая, что состав и формы внутренней отчетности и документации, используемой в целях стратеги-

ческого экономического анализа, определяются каждым хозяйствующим субъектом индивидуально, нами представлены четыре области информационного обеспечения, в рамках которых корпорации разрабатывают внутреннюю отчетность, используемую в качестве информационной базы стратегического экономического анализа, что позволяет усилить контроль достижения абсолютных значений показателей и допустимого уровня относительных показателей деятельности корпорации. Результаты анализа использования ресурсов корпорации формируются в рамках отчета об исполнении бюджета ежеквартально. В рамках осуществления стратегического контроля формируется отчет, позволяющий оценить эффективность осуществления стратегической деятельности корпорации. Система анализируемых показателей и их интерпретация в отчетном документе разрабатывается экономическим субъектом в зависимости от специфики деятельности данного субъекта.

В рамках диссертационного исследования были обобщены существующие подходы к выбору инструментария стратегического экономического анализа, что позволило обосновать необходимость применения экономико-математических методов в анализе надежности поставщиков, оценке сезонных эффектов производства и продаж. Нами раскрыты возможности развития аналитико-прогностического сопровождения блоков стратегического экономического анализа «анализ производства и продаж», «анализ потребителей». Представленная в работе классификация девяти типа моделей позволила достигнуть комбинации характера динамики моделируемого процесса с параметрами сезонности. Выбор нужного типа модели сталкивается также с проблемой дополнительных аналитических исследований по идентификации свойств анализируемых процессов, что позволит определить оптимальные прогнозные модели. Практическая значимость использования моделей состоит в том, что оценка экономической взаимосвязи параметров сезонности исследуемых процессов в ходе применения моделирования позволяет сформировать комплексное представление об объекте под влиянием факторов внутренней и внешней среды корпорации. В рамках научного исследования

разработаны этапы и последовательность анализа надежности анализируемого множества поставщиков с использованием групповых экспертных оценок; дана характеристика адаптивных моделей для выявления динамики моделируемого процесса с параметрами сезонности производства и продаж.

В рамках диссертационного исследования были разработаны методические подходы к анализу конкурентоспособности поведения товаров на рынке продукции: выявлены факторы, оказывающие влияющие на уровень конкурентоспособности продукции, товара, работ, услуг на примере брендовой продукции подсолнечного масла и майонеза; обусловлена значимость выявленных факторов и дана оценка итоговому значению конкурентоспособности исследуемой организации ОАО «ЭФКО» как крупнейшего производителя майонеза в России; представлен расчет комплексного показателя уровня финансового состояния, который используется для экспресс-оценки как производителя товара, так и его конкурентов; представлена матрица факторов, влияющих на ценообразование российского рынка подсолнечного масла и продукции, производимой на их основе; проведен ретроспективный анализ уровня цен на майонез на российском рынке. В ходе исследования оценка влияния факторов оценивается с использованием эвристических методов экспертными группами.

В рамках экономического анализ факторов внутренней среды были решены следующие задачи, поставленные в ходе диссертационного исследования: проанализирована динамика и структура производства и продажи продукции, дана оценка выполнения плана по ассортименту, ритмичности и сезонности производства майонеза и растительного фасованного масла на основе данных ОАО «ЭФКО»; дана оценка эффективности осуществления маркетинговой деятельности исследуемой организации на основе расчета и интерпретации показателей эффективности маркетинга. В рамках анализа выпускаемой продукции, товара нами оценены прогностические возможности адаптивной модели с линейным трендом и мультипликативной сезонной компонентой, что позволило оценить потребление майонеза и майонезной

продукции в Центральном федеральном округе, спрогнозировать снижение объемов потребления майонеза ввиду переориентации потребителей в сторону товаров-субститутов. В рамках исследования применяется метод наименьших квадратов для параметрической идентификации линейной трендовой модели. Реализация поставленных задач в ходе научного исследования позволяют локализовать возможность возникновения информационного дефицита между процессами производства и продаж и внешней средой функционирования экономического субъекта, что субъектам и координаторам стратегического экономического анализа корректировать цель и задачи развития корпорации на основе результатов прогностического расчета как на краткосрочный, так и долгосрочный период функционирования.

Нами представлены организационно-методические аспекты анализа внешней среды экономического субъекта: проанализирована динамика показателей, определяющих общехозяйственную конъюнктуру функционирования ОАО «Сады Придонья»; конъюнктуры рынка и эластичности спроса на конкретные товары; потребительской структуры и платежеспособности покупателей и поставщиков. Нами предложен подход к анализу альтернативных вариантов сотрудничества с использованием пространственных характеристик деятельности поставщиков, что позволило сформировать портфель потенциальных поставщиков по классам предпочтительности сотрудничества. Сформулированные выводы могут найти применение в решении ряда конкретных задач стратегического, текущего и оперативного управления производственно-сбытовой деятельностью хозяйствующего субъекта.



## Список литературы

## 1. Законодательные и другие нормативные правовые акты

1. О банках и банковской деятельности: [федер. Закон от 02.12.1990 №395-1]// Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». – URL : <http://www.consultant.ru/> (дата обращения 10.06.2019 г.)

2. О бухгалтерском учете: [федер. закон от 06.12.2011 № 402-ФЗ]// Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». – URL : <http://www.consultant.ru/> (дата обращения 10.06.2019 г.)

3. О внесении изменений в Закон Российской Федерации «О товарных биржах и биржевой торговле» и отдельные законодательные акты Российской Федерации: [федер. закон от 23.07.2013 г. №249-ФЗ]// Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». – URL : <http://www.consultant.ru/> (дата обращения 10.06.2019 г.)

4. О естественных монополиях: [федер. закон от 17.08.1995 г. №147-ФЗ]// Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». – URL : <http://www.consultant.ru/> (дата обращения 10.06.2019 г.)

5. О защите конкуренции: [федер. закон от 26.07.2006 г. №135-ФЗ]// Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». – URL : <http://www.consultant.ru/> (дата обращения 10.06.2019 г.)

6. О защите прав потребителей: [закон от 07.02.1992 г. №2300-1]// Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». – URL : <http://www.consultant.ru/> (дата обращения 10.06.2019 г.)

7. О коммерческой тайне: [федер. закон от 29.07.2004 г. №98-ФЗ]// Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». – URL : <http://www.consultant.ru/> (дата обращения 10.06.2019 г.)

8. О конкуренции и ограничении монополистической деятельности на товарных рынках: [закон РСФСР от 22.03.1991 г. №948-1] (в ред. от

26.07.2006)// Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». – URL : <http://www.consultant.ru/> (дата обращения 10.06.2019 г.)

9. О поставках продукции для федеральных государственных нужд: [федер. закон от 13.12.1994 г. №60-ФЗ] (// Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». – URL : <http://www.consultant.ru/> (дата обращения 10.06.2019 г.)

10. О рекламе: [федер. закон от 13.03.2006 №38-ФЗ]// Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». – URL : <http://www.consultant.ru/> (дата обращения 10.06.2019 г.)

11. О рынке ценных бумаг: [федер. закон от 22.04.1996 г. №39-ФЗ]// Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». – URL : <http://www.consultant.ru/> (дата обращения 10.06.2019 г.)

12. О техническом регулировании: [федер. закон от 27.12.2002 г. №184-ФЗ]// Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». – URL : <http://www.consultant.ru/> (дата обращения 10.06.2019 г.)

13. О финансовой аренде (лизинге): [федер. закон от 29.10.1998 г. №164-ФЗ]// Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». – URL : <http://www.consultant.ru/> (дата обращения 10.06.2019 г.)

14. О формах бухгалтерской отчетности организаций: [приказ Минфина РФ от 02.07.2010 г. № 66н]// Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». – URL : <http://www.consultant.ru/> (дата обращения 10.06.2019 г.)

15. Об информации, информационных технологиях и защите информации: [федер. закон от 27.07.2006 г. №149-ФЗ]// Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». – URL : <http://www.consultant.ru/> (дата обращения 10.06.2019 г.)

16. Об организации страхового дела в Российской Федерации: [закон РФ от 27.11.1992 №4015-1]// Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». – URL : <http://www.consultant.ru/> (дата обращения 10.06.2019 г.)

17. Об основах государственного регулирования внешнеторговой деятельности: [федер. закон от 08.12.2003 г. №164-ФЗ]// Справочно-правовая си-

стема «КонсультантПлюс». – URL : <http://www.consultant.ru/> (дата обращения 10.06.2019 г.)

18. Об основах туристской деятельности в Российской Федерации: [федер. закон от 24.11.1996 г. №132-ФЗ]// Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». – URL : <http://www.consultant.ru/> (дата обращения 10.06.2019 г.)

19. Об энергосбережении и о повышении энергетической эффективности и о внесении изменений в отдельные законодательные акты РФ: [федер. закон от 23.11.2009 г. № 261-ФЗ] // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». – URL : <http://www.consultant.ru/> (дата обращения 10.06.2019 г.)

20. Постановление Правительства РФ «Правила продажи отдельных видов товаров длительного пользования, на которые не распространяется требование покупателя о безвозмездном предоставлении ему на период ремонта или замены аналогичного товара, и перечня непродовольственных товаров надлежащего качества, не подлежащих возврату или обмену на аналогичный товар других размера, формы, габарита, фасона, расцветки или комплектации» от 19.01.1998 г. №55// Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». – URL : <http://www.consultant.ru/> (дата обращения 10.06.2019 г.)

21. Указ Президента Российской Федерации «О внесении изменения в Указ Президента Российской Федерации от 28 февраля 1995 г. № 221 "О мерах по упорядочению государственного регулирования цен (тарифов)" и признании утратившими силу некоторых актов Президента Российской Федерации» от 30.04.2016 № 203// Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». – URL : <http://www.consultant.ru/> (дата обращения 10.06.2019 г.)

22. Указ Президента РФ «О государственной политике в области охраны авторского права и смежных прав» от 07.10.1993 г. №1607// Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». – URL : <http://www.consultant.ru/> (дата обращения 10.06.2019 г.)

23. Указ Президента РФ «О мерах по упорядочению государственного регулирования цен (тарифов)» от 28.02.1995 г. № 221 (в ред. от 30.04.2016)//

Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». – URL : <http://www.consultant.ru/> (дата обращения 10.06.2019 г.)

## 2. Монографии, учебники и учебные пособия

24. Абдеев Р.Ф. Философия информационной цивилизации / Р.Ф. Абдеев. – Москва : ВЛАДОС, 1994. – 336 с.

25. Анализ финансовой отчетности: учебное пособие / [под ред. О.В. Ефимовой, Е.И. Бородиной, М.В. Мельник]. – Москва : Омега-Л, 2013. – 338 с.

26. Аналитические инструменты обоснования и мониторинга эффективного бизнес-моделей компаний малого и среднего бизнеса: монография / [под общ. ред. д.э.н., проф. В.И. Бариленко]. – Москва :Изд.дом «Экономическая газета», 2014. – 308 с.

27. Андрейчиков А.В. Системный анализ и синтез стратегических решений в инноватике. Математические, эвристические и интеллектуальные методы системного анализа и синтеза инноваций : учебное пособие / А.В. Андрейчиков, О.Н. Андрейчикова. – 2-е изд. - Москва : Либроком, 2013. – 304 с.

28. Андрейчиков А.В. Системный анализ и синтез стратегических решений в инноватике. Концептуальное проектирование инновационных систем: учебное пособие / А.В. Андрейчиков, О.Н. Андрейчикова. – Москва : Ленанд, 2014. – 432 с.

29. Андрейчиков А.В. Стратегический менеджмент в инновационных организациях. Системный анализ и принятие решений: учебник / А.В. Андрейчиков, О.Н. Андрейчикова. – Москва : Вузовский учебник : Инфра-М, 2013. – 396 с.

30. Анфилатов В.С. Системный анализ в управлении: учебное пособие/ В.С. Анфилатов, А.А. Емельянов, А.А. Кукушкин ; [под ред. А.А. Емельянова]. – Москва : Финансы и статистика, 2009. – 368 с.

31. Баканов М.И. Теория экономического анализа : учебник / М.И. Баканов, М.В. Мельник, А.Д. Шеремет ; [под ред. М.И. Баканова]. – 5-е изд., доп. и перераб. – Москва : Финансы и статистика, 2012. – 536 с.

32. Банк В.Р. Финансовый анализ: учебное пособие / В.Р. Банк, С.В. Банк, А.В. Тараскина. – Москва : ТК Велби, изд-во Проспект, 2011. – 344 с.

33. Бариленко В.И. Анализ финансовой отчетности: учебное пособие / В.И. Бариленко, С.И. Кузнецов, Л.К. Плотникова, О.В. Иванова ; [под общ. ред. д.э.н., проф. В.И. Бариленко]. – Москва : КНОРУС, 2014. – 416 с.

34. Бариленко В.И. Основы бизнес - анализа: учебное пособие / В.И. Бариленко, В.В. Бердников, Р.П. Булыга [и др.]; [под ред. В.И. Бариленко]. – Москва : КНОРУС, 2014. – 272 с.

35. Басовский Л.Е. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности: учебное пособие / Л.Е. Басовский, Е.Н. Басовская. – Москва : ИНФРА-М, 2004. – 366 с.

36. Басовский Л.Е. Современный стратегический анализ: учебник. / Л.Е. Басовский. – Москва : ИНФРА-М, 2014. – 256 с.

37. Бизнес-анализ деятельности организации: учебник для студ. вузов, обуч. по напр. подгот. «Экономика» (квалификация (степень) «магистр») / [под ред. Л.Н. Усенко]. – Москва : Альфа-М, Инфра-М, 2013. – 560 с.

38. Беляевский И.К. Маркетинговое исследование: информация, анализ, прогноз : учебное пособие / И.К. Беляевский. – Москва : Финансы и статистика, 2014. – 320 с.

39. Берикашвили В.Ш. Статистическая обработка данных, планирование эксперимента и математическое описание случайных процессов / В.Ш. Берикашвили, С.П. Оськин. – Москва : Изд-во МГОУ, 2013. – 194 с.

40. Бондарчук Н.В. Финансово-экономический анализ для целей налогового консультирования / Н.В. Бондарчук, М.Е. Грачева, А.Ф. Ионова и [др.]. – Москва : Издат. дом «ИнформБюро», 2012. – 304 с.

41. Бороненкова С.А. Экономический анализ в управлении предприятием : монография / С.А. Бороненкова. – Москва : Финансы и статистика, 2003. – 224 с.
42. Бухгалтерский учет и отчетность : учебное пособие. / Н.Г. Сапожникова, И.В. Панина, О.Н. Гальчина, Л.С. Коробейникова ; [под ред. Д.А. Ендовицкого]. – Москва : КНОРУС, 2017. – 360с.
43. Вахрушина М.А. Стратегический управленческий учет : полный курс МВА / М.А. Вахрушина, М.И. Сидорова, Л.И. Борисова. – Москва :Рид Групп, 2011. – 192 с.
44. Веснин В.Р. Стратегическое управление : учебник / В.Р. Веснин. – Москва : ТК «Велби», Проспект, 2004. – 328 с.
45. Виссема Х. Стратегический менеджмент и предпринимательство: возможности для будущего процветания / Х. Виссема ; [пер. с англ. Нуреева Н.А.; науч. ред. Джарова Ю., Нуреева Р.М.]. – Москва :Финпресс, 2000. – 272 с.
46. Виханский О.С. Стратегическое управление : учебник / О.С. Виханский. – Москва : Гардарика, 1998. – 296 с.
47. Волкогонова О.Д. Стратегический менеджмент : учебник / О.Д. Волкогонова, А.Т. Зуб. – Москва : Форум, ИНФРА-М, 2008. – 256 с.
48. Вызовы современности: проблемы, возможности, решения : монография / Е.И. Костюкова, А.Н. Герасимов, Д.А. Ендовицкий и др. ; [под общ. ред. Е.И. Костюковой]. – Ставрополь : АГРУС Ставропольского гос. аграрного ун-та, 2015. – 136 с.
49. Гараедаги Дж. Системное мышление. Как управлять хаосом и сложными процессами. Платформа для моделирования архитектуры бизнеса / Дж. Гараедаги. – Минск : Гревцов Букс, 2010. – 480 с.
50. Гиляровская Л.Т. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности : учебник / Л.Т. Гиляровская, Лысенко Д.В., Ендовицкий Д.А. – Москва : ТК Велби, Изд-во Проспект, 2006. – 360 с.

51. Гиляровская Л.Т. Анализ и оценка финансовой устойчивости коммерческого предприятия : учебное пособие / Л.Т. Гиляровская, А.В. Ендовицкая. – Москва : ЮНИТИ - ДАНА, 2012. – 159 с.
52. Голубков Е.П. Технология принятия управленческих решений / Е.П. Голубков. – Москва : Дело и Сервис, 2005. – 543 с.
53. Грант Р. Современный стратегический анализ : учебник / Р. Грант. – 7-е изд. – Санкт-Петербург : Питер, 2012. – 544 с.
54. Давнис В.В. Прогнозные модели экспертных предпочтений / В.В. Давнис, В.И. Тинякова. – Воронеж : Издательство Воронежского государственного университета, 2005. – 245 с.
55. Давнис В.В. Прогнозное обоснование инвестиционных решений на финансовых рынках : монография / В.В. Давнис, М.А. Зироян, Е.В. Комарова, В.И. Тинякова. – Москва : РУСАЙНС, 2015. – 220 с.
56. Друкер П.Ф. Информация, которая действительно нужна руководителю / П.Ф. Друкер ; [пер. с англ.] // Измерение результативности компаний. – Москва : Альпина Бизнес Букс, 2006. – С. 9-31.
57. Дубров А.М. Многомерные статистические методы / А.М. Дубров, В.С. Мхитарян, Л.И. Трошин. – Москва : Финансы и статистика, 2003. – 352 с.
58. Ендовицкий Д.А. Анализ и оценка эффективности инвестиционной политики коммерческих организаций : методология и методика / Д.А. Ендовицкий. – Воронеж : Издательство Воронежского государственного университета, 1998. – 288 с.
59. Ендовицкий Д.А. Введение в стратегический анализ инвестиционной деятельности: проблемы теории и практики / Д.А. Ендовицкий, Н.М. Подоприхин. – Воронеж : ВГУ, 2001. – 216 с.
60. Ендовицкий Д.А. Комплексный анализ и контроль инвестиционной деятельности : методология и практика / Д.А. Ендовицкий ; [под ред. проф. Л.Т. Гиляровской]. – Москва : Финансы и статистика, 2001. – 400 с.

61. Ефимова Н.Ф. Финансовый менеджмент / Н.Ф. Ефимова, Г.А. Маховикова. – Санкт-Петербург : Вектор, 2006. – 192 с.
62. Ефимова О.В. Финансовый анализ: современный инструментарий для принятия экономических решений : учебник / О.В. Ефимова. – Москва : Изд-во «Омега-Л», 2014. – 351 с.
63. Ивашкевич В.Б. Стратегический контроллинг: учебное пособие / В.Б. Ивашкевич. – Москва : Магистр: ИНФРА-М, 2013. – 216 с.
64. Ильшев А.М. Стратегический конкурентный анализ в транзитивной экономике России / А.М. Ильшев, Н.Н. Ильшева, Т.С. Селевич. – Москва : Финансы и статистика, Инфра-М, 2010. – 480 с.
65. Ильшева Н.Н. Учет, анализ и стратегическое управление инновационной деятельностью : монография / Н.Н. Ильшева, С.И. Крылов. – Москва : Финансы и статистика, 2014. – 216 с.
66. Ионова А.Ф. Финансовый менеджмент / А.Ф. Ионова, Н.Н. Селезнева. – Москва : ТК Велби, Изд-во «Проспект», 2010. – 524 с.
67. Зуб А.Т. Стратегический менеджмент : теория и практика / А.Т. Зуб. – Москва : Аспект-Пресс, 2002. – 415 с.
68. Керимов В.Э. Бухгалтерский учет на промышленных предприятиях : учебник / В.Э. Керимов. – Москва : Дашков и Ко, 2002. – 368 с.
69. Керимов В.Э. Стратегический учет : учебное пособие / В.Э. Керимов. – Москва : Омега-Л, 2010. – 168 с.
70. Клейнер Г.Б. Эконометрические зависимости. Принципы и методы построения / Г.Б. Клейнер, С.А. Смоляк. – Москва : Наука, 2000. – 104 с.
71. Кобелев Н.Б. Основы имитационного моделирования сложных экономических систем / Н.Б. Кобелев. – Москва : Дело, 2003. – 336 с.
72. Ковалев В.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия : учебник / В.В. Ковалев, О.Н. Волкова. – Москва : ООО «ТК Велби», 2012. – 424 с.
73. Ковалев В.В. Управление финансовой структурой фирмы: учебно-практическое пособие / В.В. Ковалев. – Москва : Проспект, 2012. – 255 с.



74. Когденко В.Г. Практикум по экономическому анализу : учебное пособие / В.Г. Когденко. – Москва : Перспектива, 2011. – 240 с.

75. Когденко В.Г. Управление стоимостью компании. Ценностно-ориентированный менеджмент : учебник /В.Г. Когденко, М.В. Мельник. – Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – 447 с.

76. Кокинз Г. Управление результативностью: как преодолеть разрыв между объявленной стратегией и реальными процессами / Г. Кокинз ; [пер. с англ.]. – Москва : Альпина Бизнес Букс, 2007. – 315 с.

77. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности : учебник / Л.Т. Гиляровская [и др.]. – Москва : ТК Велби, Изд-во Проспект, 2008. – 360 с.

78. Комплексный анализ хозяйственной деятельности: учебник и практикум для академического бакалавра / [под ред. д.э.н., проф. В.И. Бариленко]. – Москва : Изд-во Юрайт, 2014. – 455 с.

79. Костюкова Е.И. Бухгалтерский учет и анализ : учебное пособие. / Е.И. Костюкова, О.В. Ельчанинова, С.А. Тунис ; [под ред. Е.И. Костюковой]. – 2-е изд., перераб. – Москва : КНОРУС, 2015. – 416 с.

80. Котлер Ф. Основы маркетинга / Ф. Котлер ; [пер. с англ. В.Б. Боброва ; общ. ред. Е. М. Пеньковой]. – Москва : Изд-во «Прогресс», 2006. – 656 с.

81. Кулинич Е.И. Эконометрия / Е.И. Кулинич. – Москва : Финансы и статистика, 1999. – 304 с.

82. Литвак Б.Г. Стратегический менеджмент : учебник для бакалавров / Б.Г. Литвак. – Москва : Юрайт-Издат, 2013. – 507 с.

83. Любушин Н.П. Экономический анализ : учебник / Н.П. Любушин. – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2014. – 575 с.

84. Любушин Н.П. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности : учебное пособие / Н.П. Любушин – 5-е изд., перераб. и доп. – Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2011. – 448 с.

85. Магданов П.В. Теоретические и методологические основы стратегического планирования в корпорации / П.В. Магданов. – Ч. 1: Генезисконцепции стратегического планирования. – Пермь, 2012. – 252с.

86. Максютлов А.А. Экономический анализ : учебное пособие / А.А. Максютлов. – Москва : Юнити-Дана, 2012. – 544 с.

87. Маркарьян Э.А. Финансовый анализ / Э.А. Маркарьян, Г.П. Герасименко. – Москва : ПРИОР, 1997. – 160 с.

88. Маркетинг : учебник для студентов / Б.А. Соловьев, А.А. Мешков, Б.В. Мусатов. – Москва : Инфра-М, 2013. – 335 с.

89. Маркин Ю.П. Теория экономического анализа : учебное пособие. / Ю.П. Маркин. – Москва : КНОРУС, 2006. – 312 с.

90. Маркова В.Д. Стратегический менеджмент: понятия, концепции, инструменты принятия решений : справочное пособие / В.Д. Маркова, С.А. Кузнецова. – Москва : Инфра-М, 2012. – 320 с.

91. Маркова В.Д. Стратегический менеджмент : учебное пособие / В.Д. Маркова, С.А. Кузнецова. – Москва : ИНФРА-М, 2013. – 288 с.

92. Масленникова Н.П. Управление развитием организации / Н.П. Масленникова. – Москва : Центр экономики и маркетинга, 2004. – 304 с.

93. Мельник М.В. Ревизия и контроль : учебное пособие / М.В. Мельник, А.С. Пантелеев, А.Л. Звездин ; [под ред. проф. М.В. Мельник]. – 4-е изд., стер. – Москва : КНОРУС, 2009. – 520 с.

94. Мельник М.В. Экономический анализ в аудите: учебное пособие / М.В. Мельник, В.Г. Когденко. – Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2007. – 543 с.

95. Мишин В.М. Исследование систем управления : учебное пособие для вузов / В.М. Мишин. – Москва : Финстатинформ, 1998. – 72 с.

96. Нив Г. Организация как система: принципы построения устойчивого бизнеса Эдвардса Деминга / Г.Нив; [пер. с англ.] – Москва : Альпина Бизнес Букс, 2007. – 370 с.

97. Никитина Н.В. Корпоративные финансы : учебное пособие / Н.В. Никитина, В.В. Янов. – 2-е изд., стер. – Москва : КНОРУС, 2013. – 512 с.

98. Никифорова Н.А. Управленческий анализ : учебник для магистров / Финуниверситет ; [под общ. ред. Н.А.Никифоровой]. – Москва : Юрайт, 2013. – 442 с.
99. Николаева О.Е. Стратегический управленческий учет / О.Е. Николаева, О.В. Алексеева. – Москва : Едиториал УРСС, 2003. – 304 с.
100. Никонова И.А. Проектный анализ и проектное финансирование / И.А. Никонова. – Москва : Альпина Паблишер, 2012. – 154 с.
101. Осмоловский В.В. Теория анализа хозяйственной деятельности : учебник для экон. спец. вузов / В.В. Осмоловский, Л.И. Кравченко, Н.А. Русак и др. ; [под общ. ред. В.В. Осмоловского]. – Минск: Новое знание, 2001. – 317 с.
102. Основы маркетинга. Теория и практика : учебное пособие / И.И. Пичурин, О.В. Обухов, Н.Д. Эриашвили. – Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2011. – 381 с.
103. Панков В.В. Анализ и оценка состояния бизнеса : методология и практика / В.В. Панков. – Москва : Финансы и статистика, 2003. – 208 с.
104. Пешкова Е. П. Маркетинговый анализ в деятельности фирмы : учебное пособие / Е.П. Пешкова. – Москва : Изд-во Ось-89, 1999. – 80 с.
105. Пласкова Н.С. Стратегический и текущий экономический анализ : учебник / Н.С. Пласкова. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : ЭКСМО, 2010. – 637 с.
106. Пласкова Н.С. Стратегический экономический анализ результативности бизнеса : монография / Н.С. Пласкова. – Москва : Изд-во Рос.гос.торг.-экон.ун-та, 2009. – 259 с.
107. Попова Л.В. Современный управленческий анализ. Теория и практика контроллинга : учебное пособие / Л.В. Попова, Т.А. Головина, И.А. Маслова. – Москва : Дело и сервис, 2012. – 272 с.
108. Портер М. Конкурентная стратегия : методика анализа отраслей и конкурентов / М. Портер ; [пер. с англ.]. – 4-е изд. – Москва : Альпина Паблишер, 2011. – 453 с.

109. Савицкая Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия : учебник / Г.В. Савицкая. – 4-е изд., испр. и доп. – Москва : ИНФРА-М, 2013. – 345 с.

110. Сапожникова Н.Г. Бухгалтерский учет : учебник / Н.Г. Сапожникова. – Москва : КноРус, 2013. – 456 с.

111. Сидорова Е.Ю. Налоговое планирование : учебное пособие / Е.Ю. Сидорова. – Москва : Экзамен, 2006. – 352 с.

112. Сливоцки А. Миграция ценности: что будет с вашим бизнесом завтра? / А. Сливоцки ; [пер. с англ.]. – Москва : Манн, Иванов и Фербер, 2006. – 432 с.

113. Сосненко Л.С. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности. Краткий курс: учебное пособие / Л.С. Сосненко, А.Ф. Черненко, Е.Н. Свиридова, И.Н. Кивелиус. – Москва : КНОРУС, 2016. – 344 с.

114. Стратегический анализ социально-экономического развития региона : принципы, основные направления, проблемы / [под ред. В.А. Гневко, В.Е. Рохчина ; Отделение общественных наук РАН. Ин-т проблем региональной экономики]. – Санкт-Петербург : ИРЭ РАН, 2004. – 286 с.

115. Сысоева Е.Ф. Финансовые ресурсы и капитал организации: сущность, управление, эффективность использования : монография / Е.Ф. Сысоева. – Воронеж : Изд-во ВГУ, 2007. – 248 с.

116. Фатхутдинов Р.А. Стратегическая конкурентоспособность : учебник / Р.А. Фатхутдинов. – Москва : Экономика, 2005. – 505 с.

117. Финансовый менеджмент : учебник / Д.А. Ендовицкий, Н.Ф. Щербакова, А.Н. Исаенко и др. ; [под общ. ред. Д.А. Ендовицкого]. – Москва : Рид Групп, 2012. – 800 с.

118. Фляйшер К. Стратегический и конкурентный анализ. Методы и средства конкурентного анализа в бизнесе / К. Фляйшер, Б. Бенсуссан. – Москва : БИНОМ, Лаборатория знаний, 2005. – 541 с.

119. Хорев А.И. Современные проблемы формирования эффективного собственника и обеспечения экономического роста на предприятиях хлебо-

продуктов Воронежской области : монография / А.И. Хорев, Р.Г. Голованев; М-во образования Рос. Федерации. Воронеж. гос. технол. акад. – Воронеж : Воронеж. гос. технол. акад., 2002. – 114 с.

120. Хорин А.Н. Стратегический анализ : учебное пособие для студ., обуч. по спец. «Бухгалтерский учет, анализ и аудит» / А.Н. Хорин, В.Э. Керимов. - 3-е изд., перераб. и доп. – Москва : Эксмо, 2012. – 447 с.

121. Хоуп Дж. За гранью бюджетирования. Как руководителям вырваться из ловушки ежегодных планов : [пер с англ.] / Дж. Хоуп, Р.М. Фрейзер. – Москва : Вершина, 2007. – 270 с.

122. Чепулянис А.В. Теоретико-методические основы стратегического учета и анализа затрат / А.В. Чепулянис, С.А. Бороненкова. – Екатеринбург : Изд-во Урал. ун-та, 2016. – 218 с.

123. Черняк Ю.И. Системный анализ в управлении экономикой / Ю.И. Черняк. – Москва : Экономика, 1975. –191 с.

124. Чувакова С.Г. Стратегический маркетинг : учебное пособие / С.Г. Чувакова. – Москва : Дашков и К, 2010. – 272 с.

125. Шеремет А.Д. Методика финансового анализа деятельности коммерческих организаций / А.Д. Шеремет, Е.В. Негашев. – Москва : ИНФА-М, 2013. – 208 с.

126. Шеремет А.Д. Финансы предприятий : менеджмент и анализ / А.Д. Шеремет, А.Ф. Ионова. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : ИНФРА-М, 2012. – 479 с.

127. Шурыгин А.М. Прикладная статистика : робастность, оценивание, прогноз / А.М. Шурыгин. – Москва : Финансы и статистика, 2000. – 224 с.

128. Щекотихина Е.А. Совершенствование методических основ стратегического анализа в организациях агропромышленного комплекса : автореферат дис. ... кандидата экономических наук 08.00.12 / Е.А. Щекотихина ; [место защиты: Сев.-Кавказ. гос. техн. ун-т]. – Ставрополь, 2010. – 22 с.

129. Эклз Р.Дж. Революция в корпоративной отчетности: как разговаривать с рынком капитала на языке стоимости, а не прибыли ; [пер. с англ.] / Р.Дж. Эклз и др. – Москва : Олимп-Бизнес, 2002. – 400 с.

130. Экономический анализ активов организации : учебник / Д.А. Ендовицкий, А.Н. Исаенко [и др.]; [под ред. Д.А. Ендовицкого]. – Москва : Эксмо, 2009. – 608 с.

131. Экономический анализ : учебник для вузов / [под ред. Л.Т. Гиляровской]. – Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2001. – 527 с.

132. Эмпирический анализ систем госзакупок в России : монография / О.Н. Балаева, А.А. Бальсевич, А.С. Башина и др. ; [под общ. ред. А.А. Яковлева, О.А. Демидовой, Е.А. Подколзиной ; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики»]. – Москва : Изд. дом ВШЭ, 2015. – 357 с.

133. Greene W.H. Modeling Ordered Choices / W.H. Greene, D.A. Hensher. – New York, John Wiley, 2009. – 278 p.

### 3. Статьи в периодической печати

134. Ахмедханов Б.С. Как развить конкурентоспособность товара? / Б.С. Ахмедханов, Р.С.-Э. Юшаева // Известия Чеченского государственного педагогического института. – 2015. –Т. 3. – № 3 (11). – С.116-119.

135. Бариленко В.И. Подготовка бизнес - аналитиков / В.И. Бариленко // Экономический анализ: теория и практика. – 2011. – № 33 (240). – С. 42–47

136. Батаева Б.С. Корпоративная социальная ответственность через призму раскрытия информации / Б.С. Батаева // Экономика и жизнь. – 2013. – № 22. – С. 15-18.

137. Блинов А.О. Управление организационными изменениями на промышленных предприятиях / А.О. Блинов, О.С. Рудакова, Н.В. Угрюмова // Экономика и управление. – 2013. – № 1. – С. 45-53

138. Булыга Р.П. Становление и развитие стратегического аудита/ Р.П. Булыга // Аудитор. – 2014. – № 4. – С. 10–17.

139. Ветров А.С. Ориентация системы сервиса на конкурентоспособность товаров и услуг / А.С. Ветров // Перспективы науки. – 2014. – № 11 (62). – С.163-167.

140. Виттих В.А. Концепция управления открытыми организационными системами / В.А. Виттих // Известия Самарского научного центра Российской академии наук. – 1999. – № 1. – С. 55–77.

141. Грязнова А.Г. Развитие методов и приемов диагностики состояния и перспектив развития бизнеса / А.Г. Грязнова, М.В. Мельник, В.В. Бердников // Школа университетской науки: парадигма развития. – 2010. – № 1. – С. 6-17.

142. Дубровина Т.А. Подходы к управлению конкурентоспособностью предприятия в условиях импортозамещения товаров / Т.А. Дубровина // Вестник Белгородского государственного технологического университета им. В.Г. Шухова. – 2015. – № 5. – С. 275-277.

143. Ендовицкий Д.А. Системный подход к анализу финансовой устойчивости коммерческой организации / Д.А. Ендовицкий // Экономический анализ : теория и практика. – 2005. – № 6. – С. 2-7

144. Ендовицкий Д.А. Характеристика объектов анализа продаж коммерческой организации / Д.А. Ендовицкий, А.С. Коробейников // Актуальные проблемы учета, экономического анализа и финансово-хозяйственного контроля деятельности организаций : материалы II Международной заочной научно-практической конференции. – Воронеж : Издательство ВГУ, 2015. – С. 51-54.

145. Ефимова О.В. Построение системы показателей для оценки и мониторинга устойчивого развития хозяйствующих субъектов / О.В. Ефимова // Инновационное развитие экономики. – 2014. – № 4 (21). – С.42-46.

146. Измайлова С. Влияние инноваций на конкурентоспособность товара / С. Измайлова, В.Р. Дембовский // Известия Московского государственного технического университета МАМИ. – 2015. – Т. 5. – № 4 (26). – С. 291-292

147. Клейнер Г.Б. Стратегический менеджмент: актуальные проблемы и новые направления / Г.Б. Клейнер // Проблемы теории и практики управления. – 2009. – №1. – С.15-22

148. Когденко Г.В. Методика анализа консолидированной отчетности системообразующих предприятий России на основе агрегированных, матричных и динамических форм / Г.В. Когденко // Экономический анализ : теория и практика. – 2016. – № 8. – С. 67-87

149. Когденко Г.В. Методика анализа распределительной политики компании / Г.В. Когденко // Международный бухгалтерский учет. – 2017. – Т. 20. – № 16. – С. 948 – 961.

150. Коробейникова Л.С. Использование базовых положений отечественных стандартов учета и отчетности для раскрытия содержания финансовой устойчивости организации / Л.С. Коробейникова // Современная экономика : проблемы и решения. – 2010. – №1. – С.95-110.

151. Коробейникова Л.С. Подходы к анализу внешней и внутренней среды функционирования туристической организации / Л.С. Коробейникова, А.А. Баранов // Апрельские научные чтения имени профессора Л.Т. Гиляровской : материалы III Международной научно-практической конференции, Воронеж : в 2 ч. – Воронеж : типография Воронежского ЦНТИ – филиала ФГБУ «РЭА» Минэнерго России, 2014. – Ч. 2. – С. 174-177.

152. Коробейникова Л.С. Информационное обеспечение экономического анализа закупки товаров, работ, услуг бюджетной организации / Л.С. Коробейникова // Проблемы взаимодействия публичного и частного права при регулировании экономических отношений: материалы Международной научно-практической конференции / [Г.З. Мансуров, А.В. Курдюмов, О.С. Троценко, А.Н. Романов] ; Минобрнауки РФ, Уральский государственный экономический университет. – Екатеринбург : Издательство Уральского государственного экономического университета, 2017. – С. 156-160.

153. Крылов С.И. Сбалансированная система показателей как аналитический инструмент стратегического управления в условиях современной ры-



ночной экономики / С.И. Крылов // Современная экономика : проблемы и решения. – 2007. – №24. – С. 2-10.

154. Кузнецов С. Стратегический анализ / С. Кузнецов // Аудит и налогообложение. – 2003. – № 4. – С.25-27.

155. Лубков В.А. Объекты и этапы стратегического анализа организации / В.А. Лубков // Российское предпринимательство. – 2013. – № 8 (230). – С.46-51.

156. Лубков В.А. Стратегическая модель развития коммерческой организации / В.А. Лубков // Экономический анализ : теория и практика. – 2011. – № 28 (235). – С.51-57.

157. Любушин Н.П. Анализ финансовой устойчивости вертикально-интегрированных структур управления с использованием данных управленческого учета / Н.П. Любушин // Экономический анализ : теория и практика. – 2008. – № 5 (110). – С. 25-28.

158. Любушин Н.П. Теоретические основы экономического анализа развития организаций и законы развития систем / Н.П. Любушин, Н.Э. Бабичева // Экономический анализ : теория и практика. – 2012. – № 36 (291). – С. 2-12.

159. Магданов П.В. Современная парадигма стратегического планирования / П.В. Магданов // Теория политики, экономики и управления, 2014. – № 1. – С. 5-16.

160. Магданов П.В. Теоретический базис современной концепции стратегического планирования / П.В. Магданов // Управленческие науки в современной России. – 2014. – № 1. – С.256-261.

161. Мельник М.В. Неколичественные методы экономического анализа и их роль в обосновании управленческих решений / М.В. Мельник // Школа университетской науки: парадигма развития. – 2010. – №1. – С. 18-30.

162. Мельник М.В. Эволюция контрольной функции в условиях инновационной экономики / М.В.Мельник // Инновационное развитие экономики. – 2011. – № 6. – С. 5-9.

163. Никитина Е.А. Взаимосвязь показателя конкурентоспособности предприятия и конкурентоспособности товара / Е.А. Никитина // Вестник Белгородского государственного технологического университета им. В.Г. Шухова. – 2013. – № 4. – С. 125-128.

164. Никитин С.А. Концептуальные основы реструктуризации современного производства / С.А. Никитин, О.С. Сухарев // Экономика региона. – 2008. – № 1. – С. 136-153.

165. Никифорова Н.А. Анализ стратегии качества / Н.А. Никифорова // Инвестиции и предпринимательство. – 2014. – № 3. – С.41-47

166. Никифорова Н.А. Инновационные процессы и стратегический анализ / Н.А. Никифорова // Инновационное развитие экономики. – 2014. – № 4(21). – С. 91-94.

167. Никифорова Е.В. Современные методики стратегического анализа в обеспечении принципа непрерывности деятельности коммерческой организации / Е.В. Никифорова, А.Г. Горюнов // Аудиторские ведомости. – 2013. – № 5. – С. 66-72.

168. Панина И.В. Сущность и классификация устойчивости хозяйствующего субъекта как объекта экономического анализа / И.В. Панина, Л.С. Коробейникова, Г.Г. Усачев // Национальные интересы: приоритеты и безопасность. – 2010. - №7. – С. 98-106.

169. Панина И.В. Формирование и анализ отчетной информации о сегментах деятельности организации / И.В. Панина, Л.С. Коробейникова //Экономический анализ: теория и практика. – 2014. – № 13. – С. 39-48.

170. Пласкова Н.С. Стратегический анализ в системе бизнес-планирования организации / Н.С. Пласкова // Аудит и финансовый анализ. – 2007. – №5.

171. Припотень В.Ю. Система управления конкурентоспособностью товара / В.Ю. Припотень, Л.И. Рябенко, Н.Н. Шиков // Сборник научных трудов Донбасского государственного технического университета. – 2015. – № 2 (45). – С. 191-196.

172. Прокопчук Г.В. Анализ подходов к оценке эффективности размещения заказов бюджетной организации / Г.В. Прокопчук, Л.С. Коробейникова // Апрельские научные чтения имени профессора Л.Т. Гиляровой: материалы III Международной научно-практической конференции : в 2 ч. – Воронеж : типография Воронежского ЦНТИ – филиала ФГБУ «РЭА» Минэнерго России, 2014. – С. 212-215.

173. Прокопчук Г.В. Системный подход к оценке эффективности государственных и муниципальных закупок / Г.В. Прокопчук, Л.С. Коробейникова // Апрельские научные чтения имени профессора Л.Т. Гиляровой: материалы Международной научно-практической конференции : в 2 ч. – Воронеж : типография Воронежского ЦНТИ – филиала ФГБУ «РЭА» Минэнерго России, 2012. – С. 213-215.

174. Просолупова К. Финансовый анализ стратегических решений в условиях неопределенности / К. Просолупова // Финансовая жизнь. – 2012. – № 2. – С. 26-32.

175. Сагирян Р.Е. Конкурентоспособность товара в условиях глобализации / Р.Е. Сагирян // Современные научные исследования и инновации. – 2014. – №12-2 (44). – С. 211-215.

176. Рычихина Н.С. Реструктуризация как инструмент достижения стратегической устойчивости предприятия / Н.С. Рычихина // Экономический анализ: теория и практика. – 2008. – №10. – С. 57-62.

177. Самарская Е.Б. Подходы к анализу эффективности деятельности компаний группы / Е.Б. Самарская // Управленческие науки в современной России. – 2014. – № 2 (2). – С. 269-271.

178. Светашова Ю.В. Место отчета об эффективном развитии организации в системе информационного обеспечения экономического анализа рентабельности / Ю.В. Светашова // Современная экономика: проблемы и решения. – 2016. – №4. – С. 188-194.

179. Ситнов А.А. Стратегический операционный аудит: целеполагание, миссия, этапы / А.А. Ситнов // Аудиторские ведомости. – 2008. – № 10. – С.3-9.

180. Смирнова Е.В. Анализ сегментов бизнеса как инструмент стратегического управления организацией / Е.В.Смирнова, И.Ю.Цыганова // Экономический анализ : теория и практика. – 2014. – № 37. – С. 16-24.

181. Соколов Е.В. Экономико-математическая модель и инструментарий прогнозирования и оптимизации расходов торгового предприятия по видам рекламы / Е.В. Соколов, Р.Н. Измайлов // Прикладная информатика. – 2011. – № 5(35). – С. 5-15.

182. Тамбовцев В.Л. Стратегическая теория фирмы: состояние и возможное развитие / В.Л. Тамбовцев // Российский журнал менеджмента. – 2012. – № 1. (Том 8). – С. 5–40.

183. Хорев А.И. Формирование стратегии предприятия / А.И. Хорев, А.Н. Морозов, Е.В. Сухоруков // Экономический анализ: теория и практика. – 2008. – № 16. – С. 8-11.

184. Цекоев М.А. Методологические подходы к управлению реструктуризацией промышленных предприятий: сравнительный анализ / М.А. Цекоев // Вестник финансового университета. – 2013. – № 4. – С. 142-155.

185. Чалдаева Л.А. Антикризисное управление как инструмент финансовой стабилизации предприятия / Л.А. Чалдаева // Экономический анализ : теория и практика. – 2012. – № 10. – С. 2-5.

186. Чупандина Е.Е. Информационное обеспечение экономического анализа закупки лекарственных препаратов / Е.Е. Чупандина, Н.П. Ивановская // Современная экономика : проблемы и решения. – 2018. – №4 (100). – С. 54-61.

187. Чупров С.В. Повестка и парадигмы исследования устойчивости производственных систем / С.В. Чупров // Известия УрГЭУ. – 2012. – № 1 (39). – С. 18–24.

188. Шоцкий Д.Б. Система обобщающих показателей анализа финансовой деятельности коммерческих организаций – участников вексельных отношений / Д.Б. Шоцкий // Современная экономика : проблемы и решения. – 2013. – №2. – С. 108-116.

189. Якушев А.А. Современная система стратегического управления бизнесом: информационно-аналитическое обеспечение / А.А. Якушев, О.В. Хомякова // International journal of experimental education. – 2013. – №11. – С. 232-234.

190. Endovitsky D.A. On Two Hypotheses in Economic Analysis of Stochastic Processes / D.A. Endovitsky, V.V. Davnis, V.V. Korotkikh // Journal of Advanced Research in Law and Economics, 2017, vol. 8, no. 30, pp. 2391-2398

#### 4. Интернет-ресурсы

191. Новый спрос под новым соусом : российский рынок майонеза//<http://www.foodmarket.spb.ru/current.php>.

192. Рынок сока России – анализ, реальное положение дел и основные тенденции развития // [https://vproizvodstvo.ru/analitika\\_rynok/rynok\\_soka\\_rossii\\_analiz\\_tendencii\\_razvitiya/](https://vproizvodstvo.ru/analitika_rynok/rynok_soka_rossii_analiz_tendencii_razvitiya/).

193. Рынок соков: анализ и прогноз. Готовое бизнес-решение //<https://roif-expert.ru/food/napitki/rynok-sokov/rynok-sokov-v-rossii-obzor-i-prognoz.html>.