

Тактический анализ как элемент, определяющий результаты конкурентной борьбы компаний

Закирова Марина Андреевна

Факультет менеджмента

ФГБОУ ВО «Финансовый университет

при Правительстве Российской Федерации», Москва

e-mail: marina.mingaljova@gmail.com

Научный руководитель: к.э.н., доцент Алферов В.Н.

Департамент менеджмента ФГБОУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»,

e-mail: expertavn@bk.ru

Аннотация. Статья посвящена изучению проблем, связанных с применением тактического и стратегического анализа в России. Анализируется практика применения стратегического менеджмента, а также рассматриваются возможные способы совершенствования использования инструментов тактического анализа в российской практике. В рамках исследования автором было предложено совершенствование тактического управления компанией путем учета конкретной стадии жизненного цикла при проведении анализа.

Ключевые слова: конкурентоспособность, конкуренция, управленческий учет, тактический анализ, стратегический анализ, стратегия.

Tactical analysis as an element determining the results of competitive competition of companies

Zakirova A. Marina

Faculty of Management

Financial University under the Government of the Russian Federation

e-mail: marina.mingaljova@gmail.com

Scientific Advisor: Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Alfeyorov V.N.

Department of Management FGOBU PO «Financial University under the

Government of the Russian Federation»

e-mail: expertavn@bk.ru

Annotation. The article is devoted to the study of problems associated with the use of tactical and strategic analysis in Russia. The practice of applying strategic management is analyzed, and possible ways to improve the use of tactical analysis tools in Russian practice are also considered. As part of the study, the author suggested improving the tactical management of the company by taking into account the specific stage of the life cycle during the analysis.

Keywords: competitiveness, competition, management accounting, tactical analysis, strategic analysis, strategy

В современных условиях ведения бизнеса проблема принятия эффективных управленческих решений является наиболее актуальной, так как от нее напрямую зависит функционирование организации. При этом любое управленческое решение должно опираться на четкое понимание причинно-следственных связей того или иного явления, а также опираться на объективную, достоверную информацию о состоянии хозяйствующего субъекта в текущий момент времени и о перспективной динамике его изменений.

В период становления рыночной экономики большинство компаний делали акцент на текущем управлении, подразумевающим адаптацию к фактически произошедшим изменениям внешней среды. Значительная часть организаций не уделяла должного внимания вопросам формирования стратегии и стратегическому планированию, стремясь максимизировать прибыль от использования производственного потенциала предприятия. По мере развития рыночных условий хозяйствования значимость стратегического управления увеличивалась, и менеджмент компаний стал больше концентрироваться на проблемах разработки и реализации стратегий развития организации. Тем не менее на сегодняшний день не существует единого подхода к стратегическому планированию, функционирующему за счет проработанных тактических приемов и сформированной тактики ведения бизнеса.

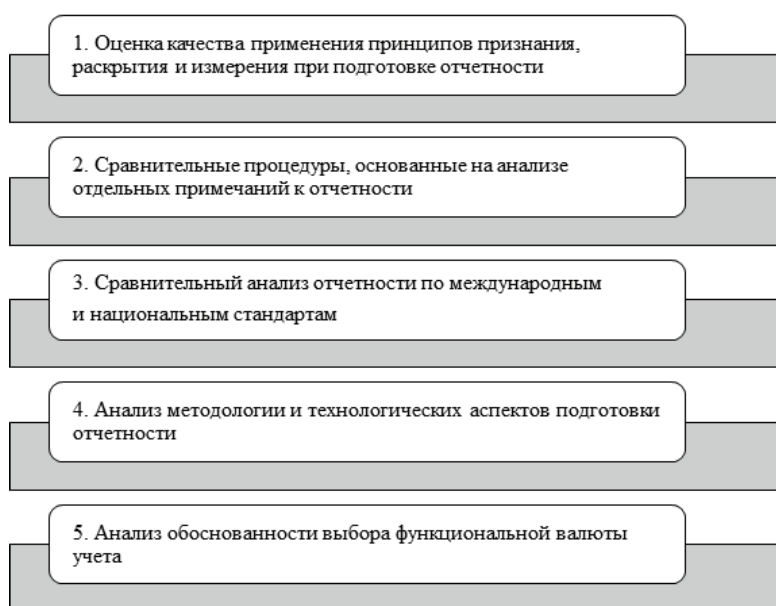
Отсутствие единой методологии в области стратегического планирования связано, в первую очередь, с недостатком достоверной оперативной и аналитической информации, необходимой для проведения объективной оценки эффективности деятельности предприятия с целью принятия управленческих решений на различных уровнях. С одной стороны, существует большое количество зарубежных подходов к анализу финансового со-

стояния компании, к наиболее распространенным из которых относятся следующие модели: Альтмана, Чессера, Спрингейта, Бивера, Дюрана. Но, с другой стороны, практическое применение указанных моделей в российских реалиях продемонстрировало свою низкую эффективность ввиду особенностей ведения бухгалтерской отчетности, законодательной специфики, налогового регулирования и процессов инфляции [1].

Многие отечественные организации формируют несколько разновидностей отчетности для различных контрагентов, что приводит к использованию разных стандартов бухгалтерской отчетности. Соответственно, управленческий анализ требует разработки дополнительного аналитического инструментария, направленного на выявление проблем организации, исходя из использования того или иного вида отчетной документации [2, с. 2016–2017].

Основные этапы и аналитические инструменты управленческого анализа отражены на рис. 1.

Рис. 1. Основные этапы и аналитические инструменты управленческого анализа



Источник: составлено автором на основе источника: Ложкина С.Л. Технология тактического и стратегического управленческого анализа финансовой отчетности // Вестник БГУ. 2013. № 3. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/tehnologiya-takticheskogo-i-strategicheskogo-upravlencheskogo-analiza-finansovoy-otchetnosti> (дата обращения: 10.03.2020).

Как представлено на рис. 1, управленческий анализ должен базироваться не только на расчетах показателей и анализе фактически приведенных в отчетности данных, но и на оценке обоснованности представленных в отчетности данных, а также на проверке ее соответствия всем утвержденным стандартам.

Проведение анализа с помощью указанных инструментов нацелено, в первую очередь, на выявление проблем внутреннего контроля, а также на идентификацию рисков, которые невозможно выявить, базирываясь на стандартных методах расчета коэффициентов.

Основными задачами тактического (оперативного) анализа как основы управленческого анализа выступают [2, с. 216; 3, с. 22]:

- регулярное определение степени выполнения основных показателей, разработанных организацией в рамках стратегического и тактического планирования на различных уровнях управления;
- выявление и учет факторов, оказывающих влияние на возникновение отклонений фактических значений рассчитываемых показателей от плановых;
- предоставление полученной в ходе оценки аналитической информации на все иерархические уровни управления (информация должна предоставляться своевременно и в полном объеме);
- разработка мер, направленных на минимизацию негативного влияния выявленных факторов внешней и внутренней среды, а также мероприятий, нацеленных на максимальное использование существующих возможностей для развития;
- своевременная реализация обоснованных управленческих решений;
- непрерывный контроль исполнения установленных мер, а также оценка их эффективности и результативности.

В условиях глобализации и цифровизации экономики условия конкуренции претерпевают ряд изменений. До начала 2000-х годов участниками мировой экономической системы выступали государства, и именно специфика их деятельности определяла место национальных компаний на мировой арене. Современные условия, подразумевающие активное развитие и повсеместное применение информационных технологий, позволяют организациям становиться игроками глобального рынка [3, с.20–21].

Развитие рыночных отношений и экспортно-импортных товарных взаимодействий стало причиной необходимости функционирования отечественных предприятий в условиях агрессивной конкурентной среды. Подобные условия приводят к постоянному столкновению с компаниями-конкурентами, победу в которых можно одержать лишь путем применения эффективных инструментов конкурентной борьбы. Указанными инструментами зачастую выступают: стратегия низких цен; надделение существующего товара новым свойством, отвечающим потребностям потребителей; агрессивная маркетинговая политика. Также в конкурентной борьбе акцент может быть сделан на слабых сторонах конкурентов, что приводит к существенным финансовым и репутационным потерям последних. Выпуск неконкурентоспособной продукции, которая не отвечает запросам целевой аудитории, порождает снижение конкурентоспособности компании в целом. Именно поэтому поиск конкурентного преимущества, его разработка, развитие и грамотное применение являются одной из ключевых целей любой организации, стремящейся эффективно функционировать в долгосрочной перспективе.

Ужесточенная конкурентная борьба обусловлена появлением новых структурных рыночных факторов (рис. 2).

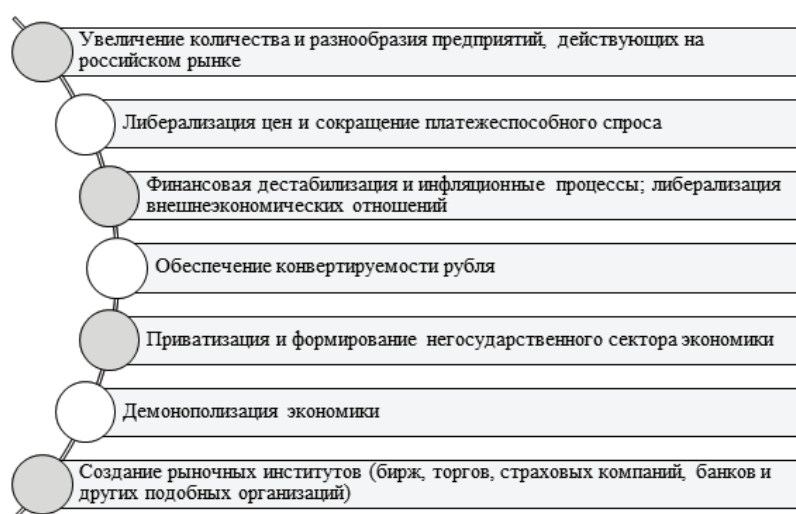
Помимо факторов, указанных на рис. 2, можно также выделить факторы усиления конкуренции, к которым относятся: изменение потребительских предпочтений и продуманность действий компаний на рынке, а также так называемые «мягкие факторы»:

- трудовая этика;
- мобильность, гибкость и постоянное совершенствование организаций;
- открытость внешней среде;
- конкурентный дух;
- мобильность трудовых ресурсов [4].

Необходимость обеспечения конкурентоспособности компании на практике чаще всего связана с:

- решением о выходе на новые рынки функционирования;
- реализацией новых видов товаров;
- изменением объемов выпуска продукции;
- сменой основных средств;
- совершенствованием политики в области маркетинга;
- изменением связей между субъектами хозяйствования.

Рис. 2. Структурные факторы ужесточенной конкурентной борьбы компаний [4]



Источник: составлено автором на основе источника: Козырская Ирина Евгеньевна Конкуренция компаний: приемы и подходы при оценке конкурентных преимуществ // Baikal Research Journal. 2015. № 5. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/konkurentsiya-kompaniy-priemy-i-podhody-pri-otsenke-konkurentnyh-preimuschestv> (дата обращения: 10.03.2020).

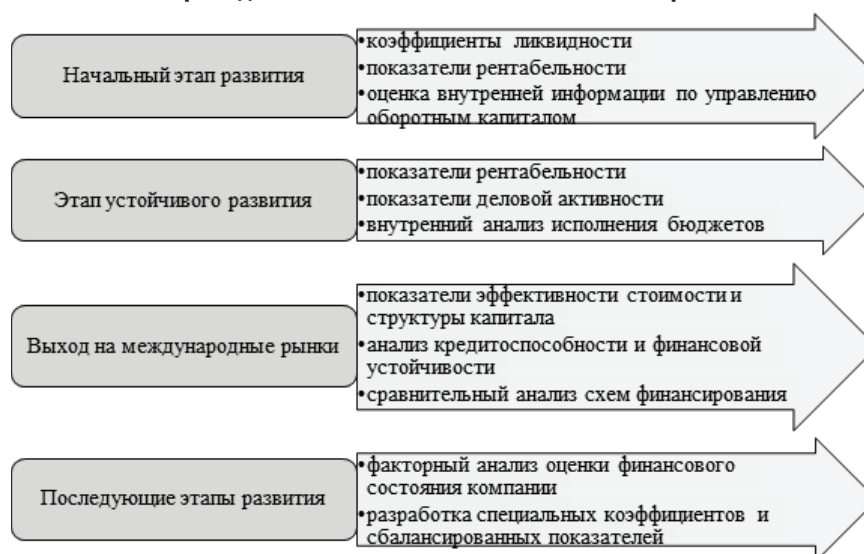
В конкурентной борьбе организациям важно ставить перед собой конкретные задачи, которые будут учитываться в рамках формирования стратегии развития предприятия. Стратегическое и тактическое планирование должно включать в себя оценку возможностей и имеющихся сильных сторон компании, а также учет «болевых точек» и вероятных внешних угроз. Подобный подход призван максимизировать эффективность ведения текущей деятельности организации, а также ее развитие в будущем.

Анализ конкурентоспособности хозяйствующего субъекта в отрасли функционирования позволяет:

- разрабатывать мероприятия по повышению уровня конкурентной позиции организации;
- привлекать инвестиции в развитие перспективных производств;
- составлять планы проникновения организации на новые рынки [4].

Стоит отметить, что применение тактического анализа в качестве инструмента конкурентной борьбы эффективно лишь в том случае, когда он учитывает определенный этап развития компании. Особенности проведения анализа на различных стадиях развития организации отражены на рис. 3.

Рис. 3. Особенности проведения анализа в зависимости от этапа развития компании [4,5]



Источник: составлено автором на основе источников: Ложкина С.Л. Технология тактического и стратегического управленческого анализа финансовой отчетности // Вестник БГУ. 2013. № 3. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/tehnologiya-takticheskogo-i-strategicheskogo-upravlencheskogo-analiza-finansovoy-otchetnosti> (дата обращения: 10.03.2020); Крылов С.И. Сбалансированная система показателей – эффективный инструмент современного стратегического управленческого учета // Финансовый вестник: финансы, налоги, страхование, бухгалтерский учет. 2011. № 7.

Таким образом, тактический анализ, являясь важным элементом обеспечения конкурентоспособности компании на рынке функционирования, играет огромную роль в конкурентной борьбе организаций в современных экономических условиях, подразумевающих необходимость адаптации хозяйствующих субъектов к постоянно изменяющимся условиям внешней среды. Грамотное комбинирование различных подходов к стратегическому планированию позволит компаниям повышать степень своей конкурентоспособности, выходить на новые рынки сбыта и обеспечивать устойчивое развитие в долгосрочной перспективе. При этом результат конкурентной борьбы организаций будет определяться в зависимости от способности хозяйствующих субъектов учитывать факторы и показатели деятельности, характерные для конкретной стадии жизненного цикла компании, а также эффективности практического применения инструментариев тактического анализа.

Список литературы

- [1] Ложкина С.Л. Технология тактического и стратегического управленческого анализа финансовой отчетности // Вестник БГУ. 2013. № 3. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/tehnologiya-takticheskogo-i-strategicheskogo-upravlencheskogo-analiza-finansovoy-otchetnosti> (дата обращения: 10.03.2020).
- [2] Алферов В.Н. Управленческий анализ как инструмент антикризисного управления // МИР (Модернизация. Инновации. Развитие). 2018. Т. 9. № 2. С. 213–221. DOI: 10.18184/2079–4665.2018.9.2.213–221
- [3] Туктарова Ф.К. Сравнительный тактический анализ экономического развития организаций: Монография. Пензенский государственный университет, 2008 г. 195 с.
- [4] Козырская И.Е. Конкуренция компаний: приемы и подходы при оценке конкурентных преимуществ // Baikal Research Journal. 2015. № 5. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/konkurentsia-kompaniy-priemy-i-podhody-pri-otsenke-konkurentnyh-preimuschestv> (дата обращения: 10.03.2020).
- [5] Крылов С.И. Сбалансированная система показателей – эффективный инструмент современного стратегического управленческого учета // Финансовый вестник: финансы, налоги, страхование, бухгалтерский учет. 2011. № 7.
- [6] Малышев Н.Г., Бубнов Г.Г. Опыт применения стратегий повышения конкурентоспособности зарубежных предприятий // ТДР. 2013. № 1. С. 131 URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/opyt-primeneniya-strategiy-povysheniya-konkurentosposobnosti-zarubezhnyh-predpriyatiy> (дата обращения: 10.03.2020).
- [7] Нигматуллин Р.Р. Порядок разработки и реализации стратегии развития организации // Евразийский союз ученых. 2016. № 2–3 (23). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/poryadok-razrabotki-i-realizatsii-strategii-razvitiya-organizatsii> (дата обращения: 10.03.2020).
- [8] Семенова В.В., Левшина М.С. Особенности комплексной стратегии на каждом этапе жизненного цикла организации // Известия ТулГУ. Экономические и юридические науки. <https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-kompleksnoy-strategii-na-kazhdom-etape-zhiznennogo-tsikla-organizatsii> (дата обращения: 10.03.2020).