

Лилеев Андрей Валерьевич

**Информационно-учетная система стратегического  
анализа и контроля для оценки эффективности  
деятельности торговых организаций на основе  
интеграционного подхода**

08.00.12 – Бухгалтерский учет, статистика

Автореферат

диссертации на соискание ученой степени

кандидата экономических наук

Орел - 2013

Работа выполнена в Федеральном государственном бюджетном образовательном учреждении высшего профессионального образования «Ростовский государственный строительный университет»

**Научный руководитель:** доктор экономических наук, профессор  
**Крохичева Галина Егоровна**

**Официальные оппоненты:**

**Васильева Марина Владимировна**, доктор экономических наук, доцент, Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего профессионального образования «Государственный университет – учебно-научно-производственный комплекс», кафедра «Бухгалтерский учет и налогообложение», профессор

**Крючков Виталий Геннадьевич**, доктор экономических наук, Южно-Российский институт-филиал Федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего профессионального образования «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации», кафедра «Налогообложение и бухгалтерский учет», профессор

**Ведущая организация:** Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего профессионального образования «**Белгородский государственный национальный исследовательский университет**»

Защита состоится 28 июня 2013 г. в 15 часов на заседании диссертационного совета Д 212.182.04 при Федеральном государственном бюджетном образовательном учреждении высшего профессионального образования «Государственный университет – учебно-научно-производственный комплекс» по адресу: 302020, г. Орел, Наугорское шоссе, д. 29, аудитория 212 ([www.gu-unpk.ru](http://www.gu-unpk.ru)).

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего профессионального образования «Государственный университет – учебно-научно-производственный комплекс» по адресу: 302020, г. Орел, Наугорское шоссе, д. 29, аудитория 340.

Автореферат разослан 28 мая 2013 г. Объявление о защите и автореферат размещены на официальном сайте Федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего профессионального образования «Государственный университет - учебно-научно-производственный комплекс» по адресу: [www.gu-unpk.ru](http://www.gu-unpk.ru) и на официальном сайте Высшей аттестационной комиссии Министерства образования и науки Российской Федерации по адресу: [vak2.ed.gov.ru/catalogue](http://vak2.ed.gov.ru/catalogue)

Ученый секретарь  
диссертационного совета

Коростелкина Ирина Алексеевна

## ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

**Актуальность темы исследования.** В современных условиях трансформационных преобразований экономики России существенно изменились организационно-технические, технологические, экономические, правовые, экологические и другие аспекты торговой деятельности. В связи с вступлением России во Всемирную Торговую Организацию требуется развитие информационно-аналитического обеспечения торговой деятельности, не только адаптированное к изменяющимся условиям функционирования, целевой ориентации в рамках имеющихся возможностей и инициатив, но и способствующее поиску новых направлений стратегического роста, повышению конкурентоспособности, выявлению преимуществ стратегического развития на достижение желаемых результатов.

Анализ состояния торговых организаций показывает, что их функционирование столкнулось с множеством проблем, которые не могут быть решены традиционными методами на основе сложившихся дисциплинарных подходов. В условиях стремительного развития внешних факторов функционирования, риска и неопределенности использование прежних аналитических методов управления не дает положительных результатов. Возникает необходимость разработки новых подходов и инструментов экономического анализа и контроля, связанных с его стратегической направленностью и ролью в процессе формирования и реализации устойчивого развития, информационного обоснования. Все это требует соответствующего аналитического и контрольного обеспечения стратегических решений в управлении торговой организацией. Необходимость теоретического обоснования и организационно-методического решения представленных выше вопросов на базе современного аналитико-контрольного инструментария, методов, моделей, стандартов и методик в организациях торговли инициирует данное исследование.

**Степень научной разработанности проблемы.** Информационное поле исследования теоретико-методических проблем стратегического анализа

основывалось на вкладе многих исследователей в области теории и практики комплексного экономического анализа хозяйственной деятельности, управленческого анализа отрасли, ситуационного анализа и контроля, информационного обеспечения процессов стратегического управления.

В этом направлении к наиболее значимым в теоретическом и практическом аспектах следует отнести труды М.И. Баканова, И.Н. Богатой, М.В. Васильевой, В.Г. Гетьмана, Л.Т. Гиляровской, Л.А. Зимаковой, В.Б. Ивашкевича, А.М. Илышева, О.И. Кольваха, Г.Е. Крохичевой, С.А. Кузнецовой, Д.В. Курсеева, Т.Б. Кувалдиной, Н.Т. Лабынцева, В.Д. Марковой, М.В. Мельник, С.А. Николаевой, В.И. Петровой, Л.В. Поповой, Я.В. Соколова, С.П. Суворовой, Л.Н. Усенко, А.Д. Шеремета и др.

Исследованием вопросов теоретико-методического и инструментального обеспечения стратегического анализа занимались С.Е. Егорова, Б. Карлофф, В.Э. Керимов, Н.С. Пласкова, А.А. Халдин, Д. Хасби, Д. Хасси, А.Н. Хорин, Д. Шендел и др.

Значительную роль в развитии теории и практики стратегического анализа, разработки и обоснования стратегии внесли зарубежные ученые: Р. Акофф, И. Ансофф, Э. Аткинсон, М. Бранник, Дж. Ван Маурик, В. Говиндараджан, П. Друкер, К. Друри, Р. Каплан, Р. Кох, Г. Минцберг, Д. Нортон, М. Портер, К. Прахалад, Б. Райан, А. Стрикленд, А. Томпсон, К. Уорд, Г. Хэмел, Дж. Шанк, К. Эндрюс.

Проблемы разработки и использования инструментов бухгалтерского, аналитического, контрольного инжиниринга получили развитие в работах Н.А. Бреславцевой, Т.А. Витязевой, Ю.Р. Галиевой, Л.А. Зимаковой, Е.В. Кузнецовой, И.В. Лесняка, Е.Ю. Русиной, Т.В. Сидориной, В.И. Ткача, Е.А. Щекотихиной, А.Н. Щемелева и др.

Изучение работ данных авторов позволяет сделать вывод о повышении роли анализа и контроля в управлении экономическими процессами в рыночной экономике. Анализируемые работы послужили теоретико-методической базой исследования и позволили выявить ряд проблем, связанных с раскрытием вопросов теории и методики формирования системы

стратегического анализа и контроля. Тем не менее, несмотря на значительный объем исследований по рассматриваемой проблематике, ее научная и практическая разработанность не исчерпываются.

**Цель диссертационного исследования** заключается в разработке организационных и теоретико-методических положений по формированию и функционированию информационно-учетной системы стратегического анализа и контроля деятельности торговых организаций на основе интеграционного подхода.

Для достижения указанной цели в работе были поставлены и решены следующие взаимосвязанные **задачи**:

- предложить схему формирования информационно-учетного обеспечения стратегического анализа торговой организации и исследовать факторы, определяющие особенности реализации интеграционного подхода к стратегическому анализу;

- обосновать базовые компоненты методического обеспечения стратегического анализа;

- сформировать методику стратегического анализа в торговых организациях;

- предложить интегрированную систему стратегического учета, контроля и анализа для обеспечения методического преимущества системной и структурной интеграции учетных, аналитических и контрольных процедур;

- разработать методику стратегического контроля для определения составляющих элементов стратегического анализа и обеспечения его логического и эффективного функционирования.

**Область исследования** соответствует пп. 2.11 «Теория и методология финансового, управленческого, налогового, маркетингового анализа», 3.9 «Развитие методологии комплекса методов аудита, контроля и ревизии» паспорта специальности 08.00.12 – «Бухгалтерский учет, статистика» ВАК РФ (экономические науки).

**Объектом** исследования выступают процессы хозяйственной деятельности торговых организаций Южного федерального округа.

**Предметом** исследования являются комплекс теоретико-методических вопросов формирования системы стратегического анализа и контроля деятельности торговых организаций, а также причинно-следственные связи, принципы, факторы и подходы, определяющие ее развитие.

**Теоретическую и методологическую основу** диссертационного исследования составили научные труды отечественных и зарубежных ученых в области комплексного экономического анализа хозяйственной деятельности, стратегического анализа и контроля, информационно-аналитического обоснования стратегии развития и обеспечения процессов стратегического управления, теории конкуренции и рисков.

Методической основой диссертационного исследования является применение принципов и методов научного познания, экономико-математическое и бухгалтерское моделирование, системный, процессный, ситуационный, комплексный, интеграционный подходы к исследованию информационно-аналитического обеспечения процессов стратегического управления на микроуровне.

При выполнении диссертационного исследования использовались диалектический метод познания социально-экономических явлений, функциональный, типологический, индуктивный и дедуктивный методы, методы системного мышления, сравнения во времени и пространстве, научной абстракции. В процессе обработки исходных материалов применялись методы наблюдения, регистрации, группировки, классификации, анализа, синтеза, теории графов, структурно-функциональный, сравнительный и статистический анализ и прогнозирование.

Адресное использование эмпирического потенциала этих приемов, упорядоченное единым алгоритмом поставленной цели, и применение их в рамках единой концепции исследования обеспечило надежность результатов и выводов, полученных в работе.

**Информационной базой исследования** послужили статистические данные Федеральной службы государственной статистики РФ по субъектам Юга России, данные маркетинговых исследований, научные источники, законодательные акты, нормативно-правовые документы, инструктивные и

методические материалы Правительства РФ, Минфина РФ, Минэкономразвития РФ, информация периодических печатных изданий, справочных и информационных изданий, данные бухгалтерский финансовой отчетности торговых организаций, экспертные оценки и авторские расчеты, информация ряда официальных корпоративных web-сайтов и другие материалы.

**Научная новизна** диссертационного исследования заключается в разработке теоретико-методических положений и научно-обоснованных практических рекомендаций по формированию информационно-учетной системы стратегического анализа и контроля в торговых организациях на базе инжинирингового аналитического инструментария.

Научная новизна исследования подтверждается следующими **положениями, выносимыми на защиту:**

- предложена схема формирования информационно-учетного обеспечения стратегического анализа торговой организации путем системного формирования информационных потоков и структурированы факторы, определяющие особенности реализации интеграционного подхода к стратегическому анализу, обеспечивающие формирование методических принципов его проектирования с учетом специфичности предметной стороны и ориентации на обеспечение гибкости и адаптивности анализа (п. 2.11 паспорта специальности 08.00.12);

- теоретически обоснованы и раскрыты базовые компоненты методического обеспечения стратегического анализа в рамках единого механизма инструментария аналитического инжиниринга в целях формирования информационно-учетного обеспечения (п. 2.11 паспорта специальности 08.00.12);

- сформирована методика стратегического анализа в торговых организациях на базе системной интеграции традиционных и инжиниринговых аналитических методов и инструментов, определяющая укрупненные направления стратегического анализа и контроля деятельности торговой организации (п. 2.11 паспорта специальности 08.00.12);

- предложен подход к формированию интегрированной системы стратегического учета, контроля и анализа, обеспечивающий методические преимущества системной и структурной интеграции учетно-расчетных, аналитических и контрольных процедур на базе интеграционного инструментария в рамках механизма разработки и реализации стратегии развития торговой организации в направлении повышения результативности и эффективности (пп. 2.11, 3.9 паспорта специальности 08.00.12);

- разработана и апробирована методика стратегического контроля, сформированная системой стратегических ориентиров торговой организации и инструментов контрольного инжиниринга, технологией контроля и комплексом принимаемых по результатам контроля управленческих и административных решений в целях оценки эффективности и контроля использования собственности и ресурсов торговой организации (п. 3.9 паспорта специальности 08.00.12).

**Теоретическая значимость** диссертационного исследования состоит в том, что предложенные научно-методические подходы и рекомендации создают научную основу для определения особенностей формирования и функционирования системы стратегического анализа деятельности торговых организаций, определения направлений и способов ее развития, повышения эффективности информационно-аналитического обеспечения процессов стратегического управления. Основные положения и выводы, изложенные в диссертации, могут быть использованы при разработке методов и инструментов стратегического менеджмента институциональных формирований не только торгового, но и в целом индустриального комплекса страны.

Использование представленных теоретико-методических положений позволило достигнуть четкого представления рассматриваемой системы стратегического анализа и контроля, определить ее составляющие элементы и обеспечить их логическое и эффективное функционирование.

**Практическая значимость диссертационного исследования** заключается в том, что выводы и рекомендации, полученные в процессе работы, углубляют теоретико-методические аспекты информационно-аналитического обоснования стратегии развития организации в условиях



интегрированных информационных систем, и на их основе могут проводиться дальнейшие теоретические и эмпирические исследования в области стратегического учета, контроля и анализа.

Предложенные подходы позволят осуществлять аналитические процедуры на разных уровнях управления, способствующие росту конкурентоспособности торговой организации.

**Апробация и внедрение результатов исследования.** Основные положения и практические результаты диссертационной работы докладывались автором и получили положительную оценку на международных, всероссийских и региональных научно-практических и Интернет-конференциях (г. Ставрополь, 2012-2013 гг., г. Ростов-на-Дону, 2012 г.).

Ряд авторских положений и рекомендаций нашли применение в деятельности торговых организаций Южного Федерального округа, в частности предложенные методики и рекомендации внедрены в деятельность ООО «Лидер – Ростов», ЗАО «Кореновский консервно-молочный завод», ООО «Лидер» (г. Ростов-на-Дону, г. Кореновск, г. Новочеркасск).

Отдельные результаты диссертационного исследования нашли свое отражение в научно-исследовательских работах и научных отчетах ФГБОУ ВПО «Ростовский государственный строительный университет». Материалы исследования используются в учебном процессе ФГБОУ ВПО «Ростовский государственный строительный университет» по дисциплинам «Бухгалтерский управленческий учет», «Анализ бизнес-процессов», «Учет затрат, калькулирование и бюджетирование в отдельных отраслях производственной сферы», «Контроль и ревизия» для студентов по специальности 080109 «Бухгалтерский учет, анализ и аудит».

**Публикации.** Основные положения диссертации изложены в 7 опубликованных работах общим объемом 9,1 п.л. (авт. 8,8 п.л.), в том числе в одной монографии и 3 статьях в ведущих научных журналах, рекомендованных ВАК России.

**Структура и объем работы** обусловлены целью и задачами, поставленными и решенными в ходе исследования. Диссертация состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованной литературы,

включающего 287 источников. Работа изложена на 183 страницах текста, содержит 29 рисунков, 29 таблиц.

Во **введении** обоснована актуальность темы, определены степень разработанности проблемы, цель, задачи, объект и предмет диссертационного исследования, сформулированы положения, выносимые на защиту, раскрыты научная новизна и практическая значимость, представлены результаты апробации и внедрения результатов работы.

В *первой главе* **«Теоретико-методические основы стратегического анализа и контроля в торговых организациях»** дана оценка информационному потенциалу стратегического анализа и контроля в торговых организациях, системно представлены факторы, определяющие особенности реализации интеграционных подходов к стратегическому анализу, обоснованы и раскрыты базовые компоненты методического обеспечения стратегического анализа и контроля.

Во *второй главе* **«Исследование стратегического анализа деятельности торговой организации»** раскрыта методика стратегического анализа в торговых организациях на базе системной интеграции традиционных и инжиниринговых методов и видов стратегического анализа, инструментов аналитического инжиниринга и методов их функционирования, рассмотрен подход к созданию интегрированной системы стратегического учета, контроля и анализа, обеспечивающий методические преимущества системной и структурной интеграции учетно-расчетных, аналитических и контрольных процедур.

В *третьей главе* **«Развитие методических положений стратегического анализа и контроля в торговых организациях»** проведен анализ конкурентных возможностей торговой организации, что позволяет оценить изменение стоимости торговой организации с учетом разработанной и принятой конкурентной стратегии, результатов ее реализации и изменения, и принимать обоснованные тактические и стратегические решения; определено влияние резервной системы торговой организации и связанные с ней ограничения и угрозы, предложены пути совершенствования и основные

направления развития методика стратегического контроля, сформированные системой стратегических ориентиров торговой организации.

В *заключении* обобщены результаты диссертационного исследования, сформулированы выводы и предложения научного и практического характера.

## **2. ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ И РЕЗУЛЬТАТЫ РАБОТЫ, ВЫНОСИМЫЕ НА ЗАЩИТУ**

**1** Предложена схема формирования информационно-учетного обеспечения стратегического анализа торговой организации путем системного формирования информационных потоков и структурированы факторы, определяющие особенности реализации интеграционного подхода к стратегическому анализу, обеспечивающие формирование методических принципов его проектирования с учетом специфичности предметной стороны и ориентации на обеспечение гибкости и адаптивности анализа

Для реализации конкурентных преимуществ приоритетное значение приобретает учетно-аналитическая информация как стратегический ресурс. Высокая динамика бизнеса, с одной стороны, и конкуренция на рынке, с другой, приводят к пониманию необходимости построения комплексной учетно-аналитической системы, позволяющей осуществлять полномасштабное эффективное управление предприятием, создать единую информационную платформу, поддерживающую процесс принятия управленческих решений.

Методика формирования информационно-аналитического обеспечения стратегического управления торговой организацией предусматривает формирование единого информационного поля стратегического управления на базе использования представленной паттернами методики.

Информационная база стратегического анализа строится на использовании определяющих ее подходов: учетно-аналитические подходы; размерность; система оценок; инжиниринговые инструменты и процедуры; гипотетические процессы; квалитметрические составляющие; компьютерные программы; базы данных; интегрированные информационные системы.

Размерность информационно-аналитического обеспечения стратегического управления торговой организацией определяется с точки зрения информационного подхода к управлению, определяющего измерители

фактов хозяйственной жизни, объекты, цели, функции, задачи учетно-аналитического обеспечения на базе использования измерителей, удовлетворяющих потребностям стратегического менеджмента.

Инжиниринговые инструменты и процедуры выступают основой формирования стратегического анализа и обеспечивают реализацию принципов эволюционно-адаптивного управления современными торговыми организациями, интегрированными с внешней средой. Алгоритмы определяют последовательность обработки информации и получения итоговых данных в системе стратегического управления.

Предложенная методика формирования информационно-учетного обеспечения стратегического управления торговой организацией позволяет получать результаты путем системного формирования информационно-аналитических потоков и их эффективного использования в системе стратегического менеджмента.

Реализация комплексного подхода обеспечивает всесторонность, всеохватность и полноту стратегического анализа с выделением объектов стратегического анализа и связей между ними, направлений и видов стратегического анализа:

- объекты внешнего макроокружения: экономика, политика, законодательство, технология, общество, экология;

- объекты внешнего микроокружения: субъекты торговой деятельности, поставщики, клиенты (заказчики), конкуренты, цепочка ценностей; объекты ресурсного потенциала торговой организации.

С учетом вышесказанного, организационно-методические рекомендации по реализации комплексного и интеграционного подходов к стратегическому анализу, представлены агрегатами на рисунке 1.



Рисунок 1 – Реализация комплексного и интеграционного подходов к стратегическому анализу

Обоснование стратегического анализа с позиций представленных подходов позволяет реализовать различные его направления и виды и выработать соответствующие методические рекомендации их организации и проведения: ситуационного, сценарного, прогнозного, факторного, фрактального, социального, инвестиционного, инновационного, портфельного, конъюнктурного, конкурентного, функционального.

Таким образом, реализация интеграционного подхода к стратегическому анализу обеспечивает формирование методических принципов его проектирования с учетом специфичности предметной стороны и ориентации на обеспечение гибкости и адаптивности стратегического анализа.

## **2 Теоретически обоснованы и раскрыты базовые компоненты методического обеспечения стратегического анализа в рамках единого механизма инструментария аналитического инжиниринга в целях формирования информационно-учетного обеспечения**

Разработка теоретических основ стратегического анализа в торговых организациях предполагает формирование методики и моделей анализа с учетом базовых положений в целях создания информационно-аналитического обеспечения стратегического управления торговой организацией, сущности и значения реализации интеграционного подхода.

Основные финансовые показатели, которые могут быть использованы в процессе стратегического управления деятельностью торговой организации, представлены в таблице 1.

Таблица 1 - Показатели стратегического управления деятельностью торговой организации

Наименование показателя	Способ расчета
Чистая прибыль	$ЧП = ВП - ОР$
Свободный денежный поток	$СДП = ЧПН + Ам - Инв$
Прибыль на инвестированный капитал	$ПИК = ЧП/И$
ЧП	Чистая прибыль
ВП	Валовая прибыль
ОР	Операционные расходы
СДП	Свободный денежный поток
ЧПН	Чистая операционная прибыль за вычетом скорректированных налогов
Ам	Амортизация за отчетный период
Инв	Сумма чистых инвестиций в основные средства
ПИК	Прибыль на инвестированный капитал
И	Инвестиции

Инжиниринговая методика стратегического анализа ориентирует на оценку эффективности хозяйственной деятельности, результатов реализации стратегии с точки зрения обеспечения прироста собственности, приращения благосостояния собственников в виде показателей стоимости организации как индикаторов стратегического успеха, оценки эффективности стратегии.

Все вышесказанное обусловило необходимость разработки методического обеспечения стратегического анализа на качественно новой инжиниринговой базе, обеспечивающей повышение эффективности, результативности, гибкости и адаптивности стратегического анализа.

Методическое обоснование стратегического анализа предполагает выбор основных направлений и способов получения, обработки и интерпретации общих и специфичных данных с учетом предметной области стратегического исследования.

Выбор методов стратегического анализа осуществляется в соответствии с требованиями внешнего окружения торговой организации и информационными потребностями стратегического менеджмента, вследствие чего в качестве базовых предлагаются методы многофакторного, многовариантного и

альтернативного анализа, позволяющие смоделировать и оценить разнообразные вариации состояния функционирования торговой организации: ситуационные, сценарные, прогнозные, альтернативные, сегментарные, фрактальные и т.п.

Инструментарий стратегического анализа достаточно широк и включает также анализ ключевых факторов успеха, ключевых возможностей и компетенций, анализ организационной культуры, групп интересов и т.п.

### **3 Сформирована методика стратегического анализа в торговых организациях на базе системной интеграции традиционных и инжиниринговых аналитических методов и инструментов, определяющая укрупненные направления стратегического анализа и контроля деятельности торговой организации**

Методика построения профиля стратегического анализа основывается на гипотезе влияния внешних факторов, результатов реализации стратегии, стратегических мероприятий и инициатив на стоимость организации и необходимости отражения этого влияния в определенном формализованном виде на базе инжиниринговых аналитических инструментов через агрегированные и дезагрегированные показатели собственности (чистые активы и чистые пассивы) и рассчитываемые на их основе показатели – индикаторы стратегического успеха торговой организации в рамках единого алгоритма. Методика стратегического анализа ориентирована на использование традиционных и инжиниринговых методов анализа на базе инструментов аналитического инжиниринга.

Методика функционирования инструментов аналитического инжиниринга основывается на необходимости оценки и прогнозирования влияния внешних воздействий на динамику стоимости организации, единой алгоритмизации и формализации расчетно-аналитических процедур, взаимосвязи используемых методов и моделей стратегического анализа с отражением получаемых результатов и оценкой их влияния на стоимость торговой организации.

В ходе диссертационного исследования выявлено, что в основе концепции стратегического анализа лежит системная интеграция в рамках единого аналитического механизма методов и моделей стратегического анализа,

инжиниринговой методологии стратегического анализа и способов получения, обоснования и интерпретации итоговых показателей с точки зрения влияния получаемых результатов на стоимость организации как базового индикатора стратегического успеха.

**4 Предложен подход к формированию интегрированной системы стратегического учета, анализа и контроля обеспечивающий методические преимущества системной и структурной интеграции учетно-расчетных, аналитических и контрольных процедур на базе интеграционного инструментария в рамках механизма разработки и реализации стратегии развития торговой организации в направлении повышения результативности и эффективности**

Интегрированные системы стратегического учета, анализа и контроля обладают наибольшей эффективностью по сравнению с другими организационными вариантами и строятся на базе интернациональной модели финансового учета, использовании структурированного плана счетов и комплекса инжиниринговых инструментов бухгалтерского, контрольного и аналитического характера стратегического формата, представленного в виде инжиниринговых компьютерных программ, органически формирующих архитектуру плана счетов.

Интегрированная система стратегического учета, анализа и контроля обладает рядом организационно-методических преимуществ по сравнению с другими вариантами. Организационно-структурный вариант интеграции обусловлен взаимосвязью процесса стратегического управления и системы информационного обеспечения, что выражается в структурном единстве стратегического планирования (прогнозирования), стратегического контроля и анализа. Процесс стратегического управления будет эффективным только при наличии соответствующих контрольных и аналитических процедур с последующей корректировкой решений, стратегий и планов.

Формирование и функционирование интегрированной системы стратегического учета, контроля и анализа существенно расширяет предметные, информационные, аналитические, методические возможности стратегического анализа, формализует расчетно-аналитические операции и процедуры, структурирует формат определения, отражения и представления



получаемых результатов, повышает возможности многовариантности и многофакторности анализа, его эффективности и результативности.

Создание интегрированной системы стратегического учета, контроля и анализа обусловлено использованием преимуществ и возможностей интеграционной, адаптивной, структурной, инструментальной, алгоритмической, контрольной архитектуры структурированного плана счетов: информационной емкости, связи со структурой торговой организации, адаптивности управления, возможностей инжинирингового инструментария и т.д. Процесс разработки и реализации стратегии развития торговой организации на базе интеграции отдельных элементов стратегического учета, контроля и анализа в едином информационно-аналитическом комплексе, обеспечивает многовариантность решений (рисунок 2).

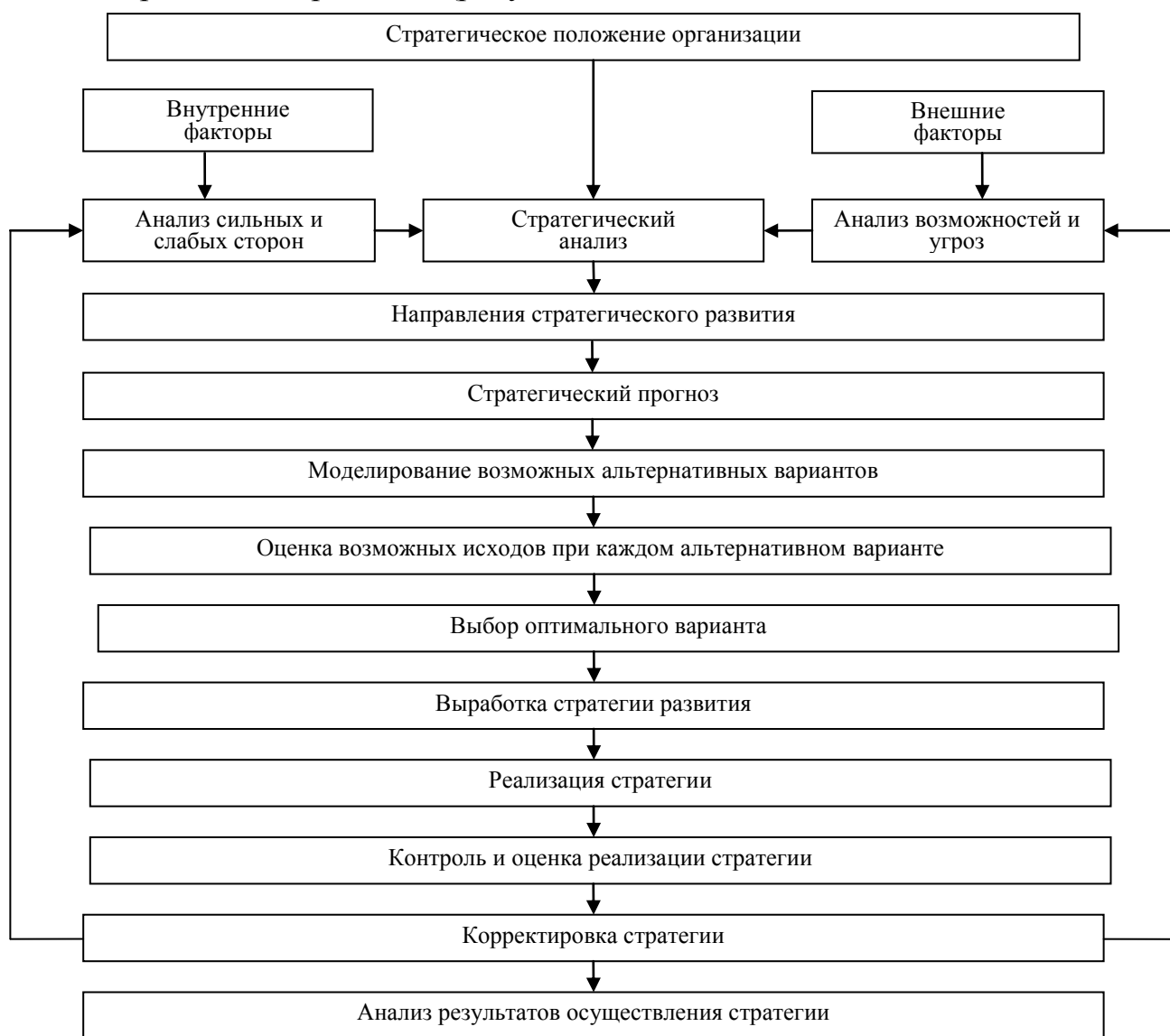


Рисунок 2 – Механизм разработки и реализации стратегии развития торговой организации с учетом многовариантности решений

Следовательно, разработанный диссертантом механизм построения интегрированной системы стратегического учета, контроля и анализа обеспечивает методические преимущества системной и структурной интеграции учетно-расчетных, аналитических и контрольных процедур на базе интеграционного инструментария в рамках механизма разработки и реализации стратегии развития торговой организации в направлении повышения их результативности и эффективности.

Стратегический анализ строится на моделировании факторов внешнего макро- и микроокружения, анализе их реального или предполагаемого влияния на стоимость организации, оперировании с прогнозной информацией, предложении возможных вариантов реализации стратегии, выбора оптимальных вариантов развития ситуации, альтернативных вариантов, сценариев и прогнозов, разработки, реализации и корректировки стратегии развития предприятия на базе инжиниринговой методологии стратегического анализа и инструментов аналитического инжиниринга.

Анализ привлекательности сегментов и выбор наиболее привлекательных по параметрам доходности вызывает необходимость проведения глубоких маркетинговых исследований выделенных потенциальных ценностных рыночных сегментов (Таблица 2).

Таблица 2 – Анализ привлекательности рыночных сегментов по их экономическим характеристикам<sup>1</sup>

Параметры рыночного сегмента	Рыночный сегмент		
	Стандартные	Избирательные	Ценностные
Размер сегмента (объем продаж)	Высокий	Высокий	Высокий
Емкость сегмента неохваченных покупателей, %	45	30	25
Темпы роста сегмента, %	20	14	12
Доля рыночного сегмента, %	25	15	20
Структура спроса	Дифференцирован	Недифференцирован	Недифференцирован
Структура покупателей	Неоднородная	Однородная	Однородная
Потребность в дополнительной ценности	Высокий	Средняя	Средняя
Степень конкуренции	Средняя	Средняя	Средняя

<sup>1</sup>По данным ООО «Лидер - Ростов»

Важно определить степень удовлетворенности основных ценных потребителей и насколько сегменты, развивающиеся в отношении внутренних потребностей, соответствуют дополнительной ценности (Таблица 3).

Таблица 3– Анализ структуры ценностей потребительских сегментов ООО «Лидер - Ростов»

Показатели ценности и дополнительные ценности	Сегмент (С <sub>i</sub> )		
	Ранг важности (0 – 1)	Степень удовлетворения ценностей (0 – 6)	Взвешенная оценка(0 – 6)
Ценность основного продукта:			
стоимость	0,15	4	0,60
полезность (качество)	0,45	3	1,35
Итого	0,6		1,95
Дополнительная ценность:			
дополнительная стоимость	0,1	4	0,4
дополнительная полезность	0,3	5	1,5
Итого	0,4		1,9
Всего	1,0		3,85

Концептуальный подход к стратегическому конкурентному анализу ориентирован на вариант интеграции методов анализа привлекательности рынка, конкурентной позиции на рынке, конкурентной стратегии с представленным аналитическим инструментарием производных балансов, что позволяет прогнозировать ситуацию изменения конкурентной стратегии по результатам стратегического анализа конкурентов, оценивать эффективность конкурентной стратегии на базе расчета показателей собственности и определением экономических зон и маржи безопасности.

Инжиниринговый инструментарий анализа в целях отражения полученных результатов с оценкой их влияния на стоимость торговой организации, определения привлекательности рынка и анализ конкурентной позиции представлен в таблицах 4 и 5.

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

Таблица 4 – Анализ привлекательности рынка для ООО «Лидер - Ростов»

Факторы привлекательности отрасли (рынка)	Вес организационной единицы		Рейтинг для компании, (0 -9)		Взвешенная оценка	
	СЕБ 1	СЕБ 2	СЕБ 1	СЕБ 2	СЕБ 1	СЕБ 2
Размер рынка	0,15	0,05	6	4	0,9	0,3
Масштаб предприятия	0,1	0,05	4	6	0,4	0,3
Темпы роста рынка	0,05	0,1	5	7	0,25	0,7
Число компаний-конкурентов, интенсивность конкуренции	0,1	0,05	4	5	0,4	0,25
Степень вертикальной интеграции	0,1	0,05	5	5	0,5	0,25
Величина входных барьеров	0,05	0,05	6	7	0,3	0,35
Технологические инновации	0,1	0,15	7	7	0,7	1,05
Доходность отрасли	0,1	0,1	6	6	0,6	0,6
Степень дифференциации продукции	0,05	0,15	4	7	0,2	1,05
Государственное регулирование отрасли	0,05	0,05	5	5	0,25	0,25
Влияние потребителей	0,15	0,2	6	7	0,9	1,4
Итого	1,00	1,00			5,4	6,5

Таблица 5 – Анализ конкурентной позиции для ООО «Лидер - Ростов»

Факторы конкурентной позиции	Вес организационной единицы		Рейтинг для компании (0-9)		Взвешенная оценка	
	СЕБ 1	СЕБ 2	СЕБ 1	СЕБ 2	СЕБ 1	СЕБ 2
Качество продукции	0,1	0,1	5	6	0,5	0,6
Репутация, имидж	0,1	0,05	4	6	0,4	0,3
Доля рынка	0,1	0,05	4	6	0,4	0,3
Производственная возможность	0,15	0,15	6	7	0,9	1,05
Маркетинг и сбыт	0,1	0,1	4	4	0,4	0,4
Относительное положение по издержкам	0,15	0,15	6	7	0,9	1,05
Обслуживание потребителей	0,05	0,1	4	5	0,2	0,5
Уровень технологии	0,05	0,1	6	7	0,3	0,7
Финансовое положение	0,1	0,1	7	7	0,7	0,7
Профессионализм руководства	0,1	0,1	8	8	0,8	0,8
Итого	1,00	1,00			5,5	6,4

Таким образом, стратегический конкурентный анализ предполагает не только анализ факторов внешней среды, в которой функционирует торговая организация (характеристики торговой отрасли, формы и интенсивности конкуренции в отрасли, причины изменений в структуре конкуренции и внешней среде, сильные и слабые конкуренты, возможные действия конкурентов, ключевые факторы успеха в конкурентной борьбе, общая привлекательность отрасли и перспективы прибыльности), но и анализ

ресурсов и конкурентных возможностей самой компании (эффективность действующей стратегии, сильные, слабые стороны, возможности и угрозы компании, стратегические проблемы компании, конкурентоспособность по ценам и издержкам, устойчивость позиции по сравнению с конкурентами).

**5 Разработана и апробирована методика стратегического контроля, сформированная системой стратегических ориентиров торговой организации и инструментов контрольного инжиниринга, технологией контроля и комплексом принимаемых по результатам контроля управленческих и административных решений в целях оценки эффективности и контроля использования собственности и ресурсов торговой организации**

В настоящее время в экономике функционируют различные формы контроля (финансовый, управленческий, стратегический, социальный, экологический, аудиторский, семантический, контроль эффективности, контроль учетных систем и др.), которые находятся на разных стадиях теоретической и практической разработки, использовании разнообразных методов и инструментария контроля, уровней контроля, степени эффективности и реализации материалов контрольных мероприятий.

Разработка методических подходов в области прогнозирования, анализа и контроля различных аспектов управления экономическими процессами в условиях активного воздействия факторов и событий внешней среды объективно приводит к необходимости разработки методики стратегического контроля.

Методика стратегического контроля строится на наблюдении и оценке изменения стоимости торговой организации в результате реализации принятой стратегии, изменения стратегии, реализации разнообразных стратегических мероприятий в соответствии с программой действий по направлениям стратегической активности в целях эффективного использования собственности и ресурсов.

Методика стратегического контроля предполагает определение верхнего и нижнего уровней предельного состояния путем расчета показателей чистых активов и чистых пассивов, что также возможно на базе использования инструментов контрольного инжиниринга.

Анализ данных главной книги за контролируемый период позволяет выделить основные направления движения ресурсов (излишек ресурсов и источников, недостаток ресурсов и источников, соответствие ресурсов фактически с принятым нормативом), основные недостатки с контролем первичной документации по выявленным отклонениям.

Разработанная диссертантом методика стратегического контроля ориентирована на виды и участников торговой деятельности, использование представленных методических положений стратегического контроля позволяет достигнуть четкого представления рассматриваемой системы стратегического анализа, определить ее составляющие элементы и обеспечить их логическое и эффективное функционирование.

Таким образом, из всего вышеизложенного в диссертации автор делает вывод о том, что качество стратегических решений в торговых организациях определяется совокупностью подходов, принципов и методов: системного, ситуационного, комплексного, интеграционного подходов к стратегическому анализу. Доказано, что интегрированные системы обладают наибольшей эффективностью по сравнению с другими организационными вариантами.

### **3. ОСНОВНЫЕ ВЫВОДЫ И ПРЕДЛОЖЕНИЯ**

В ходе диссертационного исследования научно обоснованы положения и рекомендации, направленные на формирование информационно-учетной системы стратегического анализа и контроля для оценки эффективности деятельности торговых организаций на основе интеграционного подхода.

В теоретическом плане обоснована концепция формирования информационно-аналитического обеспечения стратегического управления торговой организацией, а также предложена методика стратегического анализа, ориентированная на использование традиционных и инжиниринговых методов анализа.

Самостоятельное практическое значение имеет системная интеграция в рамках единого аналитического механизма методов и моделей стратегического анализа, инжиниринговой методологии стратегического анализа и способов

получения, обоснования и интерпретации итоговых показателей с точки зрения влияния получаемых результатов на стоимость организации как базового индикатора стратегического успеха.

#### **4. ОСНОВНЫЕ ПУБЛИКАЦИИ ПО ТЕМЕ ДИССЕРТАЦИИ**

##### ***Статьи в научных журналах, рекомендованных ВАК***

1. Лилеев, А.В. Формирование механизма учетно-аналитического обеспечения стратегического управления торговой организацией / А.В. Лилеев// Казанская наука. - 2012г. – №9. - С.94-99 (0,5 п.л.)

2. Лилеев, А.В. Сетевое управление затратами / Г.Е. Крохичева, А.В. Лилеев и др. // Новые технологии. - 2012. – Вып.4. - С.65-70 (0,3 п.л., авт. 0,2 п.л.)

3. Лилеев, А.В. Совершенствование и внедрение методов стратегического анализа в практику торговых организаций / Г.Е. Крохичева, А.В. Лилеев// Интернет-журнал Науковедение. – 2012. - №3. (0,4 п.л., авт. 0,2 п.л.)

##### ***Монографии***

4. Лилеев, А.В. Информационно-учетная система стратегического анализа и контроля торговых организаций: монография / А.В. Лилеев. - Ростов на Дону, РГСУ, 2013 - 174с. (7,2 п.л.)

##### ***Статьи в других научных изданиях***

5. Лилеев, А.В. Организация стратегического контроля деятельности торговых организаций / А.В. Лилеев // Материалы международной научно-практической конференции «Модернизация экономики и управления» (г. Ставрополь, 27 марта 2013 г.). – Ставрополь: Изд-во «СКФУ», 2013. (0,4 п.л.)

6. Лилеев, А.В. Стратегический анализ в торговой отрасли / А.В. Лилеев // Материалы международной научно-практической конференции «Аграрная наука, творчество, рост» (г. Ставрополь, 21-22 февраля 2012 г.). Том 1. – Ставрополь: ООО «Альфа – Принт», 2012. (0,2 п.л.)

7. Лилеев, А.В. Мониторинг бюджета денежных средств / А.В. Лилеев // Материалы Международной научно-практической конференции «Строительство - 2012» (г. Ростов-на-Дону, 2012г.). – Ростов-на-Дону: РГСУ, 2012. (0,1 п.л.)

