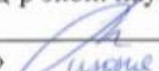


МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
«ТЮМЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

ФИНАНСОВО-ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ
Кафедра экономической теории и прикладной экономики

РЕКОМЕНДОВАНО К ЗАЩИТЕ
В ГЭК И ПРОВЕРЕНО НА ОБЪЕМ
ЗАИМСТВОВАНИЯ
Заведующий кафедрой
д-р экон. наук, профессор
И.А. Лиман
«19»  2018г.

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
(магистерская диссертация)

СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ МОБИЛЬНОГО РИТЕЙЛА В РОССИИ

38.04.01 Экономика

Экономика: Экономика и правовое регулирование бизнеса

Выполнил работу
Студент 2 курса
очной
формы обучения


(подпись)

Петросян
Рубик
Давидович

Научный руководитель
Канд. экон. наук, доцент


(подпись)

Карагулян
Егине
Араратовна

Рецензент
Директор обособленного
подразделения ООО МКК
«Лига денег»


(подпись)

Лупаков Михаил
Алексеевич

г. Тюмень, 2018

Работа выполнена на кафедре Экономической теории и прикладной экономики Финансово-экономического института ТюмГУ по направлению «Экономика», магистерская программа «Экономика и правовое регулирование бизнеса»

Исполнитель:
М.А. [Имя]
[Подпись]

Тюменский государственный университет

Финансово-экономический институт

Защита в ГЭК
протокол от _____ № _____
оценка _____

[Подпись]

[Подпись]

[Подпись]

[Подпись]

[Подпись]

[Подпись]

[Подпись]

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	4
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ РАЗРАБОТКИ СТРАТЕГИИ КОМПАНИЙ.....	7
1.1. Понятие стратегии компании.....	7
1.2. Базовые и альтернативные стратегии.....	12
1.3. Слияние и поглощение как стратегия развития компании.....	19
1.4. Методы оценки стратегий компаний.....	24
ГЛАВА 2. СТРАТЕГИЧЕСКОЕ РАЗВИТИЕ РЫНКА МОБИЛЬНОГО РИТЕЙЛА В РОССИИ.....	31
2.1. Анализ деятельности компании ООО «Евросеть-Ритейл» на рынке мобильного ритейла.....	31
2.2. Сделка между ПАО «Мегафон» и ООО «Евросеть-Ритейл» по слиянию и поглощению.....	48
2.3. Методика прогнозирования применения стратегии СиП.....	65
ГЛАВА 3. ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ КОМПАНИЙ МОБИЛЬНОГО РИТЕЙЛА.....	71
3.1. Проблемы и перспективы стратегического развития компаний... ..	71
3.2. Рекомендации для ООО «Евросеть-Ритейл».....	82
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	88
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ.....	92
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	97

ВВЕДЕНИЕ

В последнее время на рынке мобильного ритейла наблюдаются значительные изменения. Произошло объединение сотового оператора Мегафон с мобильным ритейлером Евросеть. Эта трансформация является наглядным примером смены стратегии развития мультибрендовой компании Евросеть. Если раньше в основном стратегия развития упиралась в стратегию роста, с применением альтернативной стратегии расширения присутствия бренда по всей стране, то сейчас, понижая интенсивность реализации данной стратегии, стала актуальной стратегия слияния и поглощения или стратегия СиП, как альтернативная стратегия базовой стратегии роста.

Смена стратегии развития произошла по следующим причинам:

1) максимальный рост числа населения с одним мобильным устройством; 2) снижение реальных располагаемых доходов населения; 3) исчерпание возможности создания новых салонов в силу их большого количества; 4) конкуренция со стороны монобрендовых салонов. Все вышесказанное понудило мультибрендовую компанию Евросеть пересмотреть свою стратегию развития и объединиться с операторской розницей.

Это взаимовыгодное развитие как для мультибренда, так и для монобренда. Для первого, потому что это возможность подстроиться под реалии рынка с минимальными потерями, где с каждым годом конкуренция монобрендов все сильнее. Выгодно и для монобренда, потому что это возможность увеличить продажи, осуществить инвестиции в активы и сохранить долю рынка, а то и увеличить. Таким образом, все вышесказанное обуславливает актуальность стратегий развития мобильного ритейла в России.

Анализ работ отечественных и зарубежных авторов в области стратегического развития предприятия показывает, что до настоящего

времени продолжают быть дискуссионными вопросы о выборе стратегии компании, разработке и внедрении стратегии в компании, о необходимости изменить стратегию фирмы. Поэтому стратегия слияний и поглощений в данный момент развития рынка мобильного ритейла наиболее популярная. В связи с этим, высокая значимость данной проблемы, ее возрастающая практическая значимость предопределили выбор темы работы и актуальность ее всестороннего исследования.

Объектом работы является деятельность компаний мобильного ритейла в России.

Предметом работы является стратегии развития компаний мобильного ритейла в России.

Целью работы является всестороннее изучение характерных особенностей стратегий развития рынка мобильного ритейла в России.

Для достижения данной цели необходимо решить следующие задачи:

- 1) изучить понятие стратегии, а также рассмотреть базовые и альтернативные стратегии;
- 2) исследовать природу сделок по слиянию и поглощению, как одно из стратегических направлений развития рынка мобильного ритейла;
- 3) провести анализ деятельности ООО «Евросеть-Ритейл» за последние 5 лет на рынке мобильного ритейла;
- 4) проанализировать и оценить сделку по слиянию и поглощению Евросети Мегафоном;
- 5) на основе авторской методики, оценить эффективность сделки по слиянию и поглощению компаний;
- 6) определить перспективы рынка мобильного ритейла в России в ближайшие 5-10 лет;
- 7) разработать рекомендации для ООО «Евросеть-Ритейл».

Теоретической и методологической основой исследования являются научные труды и разработки отечественных специалистов по стратегическому развитию предприятий различных отраслей экономики,

методические материалы, стандарты, используемые на практике аналитической работы предприятий, специализирующихся на розничной торговле, и различные аналитические материалы о финансовом состоянии и финансово-хозяйственной деятельности современных российских предприятий. В работе использованы общенаучные методы финансового и экономического анализа, управления финансами, информационного и организационного обеспечения финансовых управленческих решений. Информационной базой работы послужили различные материалы, характеризующие различные аспекты финансового состояния предприятия ООО «Евросеть-Ритейл», ПАО «Мегафон», ООО «Связной-Логистика», включающие бухгалтерскую (финансовую) отчетность и данные бухгалтерии.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ РАЗРАБОТКИ СТРАТЕГИИ КОМПАНИЙ

1.1. Понятие стратегии компании

Ученые и бизнесмены, так или иначе связанные с деятельностью предприятий, довольно-таки не редко используют термин «стратегия» по-своему, предполагая, что это совокупный термин, не требующий особенной интерпретации, не смотря на то, что смысловая нагрузка, как правило, может быть разной. Такой подход ведет к размыванию интерпретации понятия стратегия и искажению изначально самой сути. К тому же каждый исследователь полагает, что его версия определения наиболее верная.

Термин «стратегия» (от греч. stratis – войско + ago – веду [9] или strategos – искусство генерала) взят из военного лексикона, где он обозначает планирование и проведение в жизнь политики страны или военно-политического союза государств с использованием всех доступных средств [11].

В целом, если рассматривать данное понятие с целью применения в какой-то конкретной ситуации, то его рассматривают для проецирования масштабных долгосрочных мер или подходов, связанных с компанией: стратегия предприятия или компании. Понятие стратегии использовалось как в военной практике, так и в политике. Например, Л.М.Куликов считал стратегию как «общий план достижения каких-либо (обычно крупных, общезначимых) целей». Если раньше управленцы (директора, менеджеры среднего звена) употребляли такие выражения как политика или деловая политика в организации, то сейчас их заменили на другое – стратегия [12].

Уже в 20-30гг. прошлого столетия стали практиковать понятие стратегического подхода в ведении бизнеса. Под стратегией, начиная с 1926 г., подразумевали искусство управления ресурсами, и уже тогда

исследователи пришли к выводу, что при удваивании производства снижаются затраты на единицу продукции на 20%. Со временем с начала 50-х годов понятие «Стратегия» включали в управленческие термины, когда компании стали больше сталкиваться с внешней средой и проблемами, ею созданными. Все это стало придавать большое значение стратегии компании. В первых порах был не ясен смысл этого понятия. Исходя из военной терминологии, словари интерпретировали стратегию как «науку о ведении войны, «искусство ведения боя», «высшую область военного искусства» [13].

Термин «стратегия» стали активно применять в сфере делового управления: «стратегическое управление», «стратегическое мышление», «стратегическое планирование», «стратегический менеджмент».

В результате исследования и анализа экономической литературы выявлены (табл. 1.1) следующие определения понятия «стратегии» (см. приложение 4).

Таблица 1.1

Определение стратегии компании у разных авторов

Автор	Определение
1. И. Ансофф, К. А. Волкова, И. П. Дежкина, Ф. К. Казакова, А. Н. Люкшинов	Стратегия есть набор правил для принятия решений, которыми организация руководствуется в своей деятельности.
2. В. А. Винокуров	Стратегия представляет собой систему управленческих решений, определяющих перспективные направления развития организации, сферы, форм и способов ее деятельности в условиях окружающей среды и порядок распределения ресурсов для достижения поставленных целей.
3. М. К. Старовойтов	Стратегия компании – это идеология развития, качественного конкретизирования в виде ориентиров и состояний компании, последовательности действий по их достижению в рамках сформированных целей.
4. Б. А. Райзберг, Л. Ш. Лозовский, Б. Б. Стародубцева	Стратегия – это долговременные, наиболее принципиальные, важные установки, планы, намерения правительства, администрации регионов, руководства предприятий в отношении производства, доходов и расходов, бюджета, налогов, капиталовложений, цен, социальной защиты.
5. М. Д. Крук	Стратегия – это правила принятия решений, которые формируются в момент начала их реализации.

Источник: [9]

Интерпретация стратегии Чандлера пополняется таким требованием как экономичность для принимаемых курсов действий “Стратегическая альтернатива определяется путём сопоставления возможностей и ресурсов корпорации с учётом приемлемого уровня риска”. В конце концов, при формировании стратегии предприятия должны быть даны ответы на следующие вопросы: В каких направлениях предприятие должно развиваться? Какие потребности в наличных ресурсах и капиталовложениях? Какой может быть экономическая выгода от выработанной стратегии? [14].

И. Ансофф выделяет несколько отличительных особенностей стратегии:

Выработка стратегии или процесс выработки стратегии не заканчивается одним действием. Данный процесс завершается после утверждения векторов развития, движение по коим приведет к росту и ускорению позиции фирмы.

После процесса выработки, стратегия применяется для создания и разработки стратегических проектов, методов поиска. Задача стратегии в части поиска состоит в том, чтобы, с одной стороны, сконцентрировать внимание на конкретных областях или возможностях, с другой стороны, исключить все другие возможности, не соприкасающиеся со стратегией. С того момента, как компания выходит на желаемый результат, потребность или необходимость в данной стратегии перестает быть актуальной [15].

Невозможно или маловероятно предвосхитить все вероятности, которые проявятся при планировании, то есть составлении проекта конкретных действий. В связи с этим, остается применять неполную, чрезмерно обобщенную и неточную информацию о различных альтернативах.

Стратегия, применяемая изначально, может потерять свою актуальность, если появятся более точные данные. Критически важна обратная связь, нацеленная на обеспечение своевременного реформирования стратегии [16].

Процедура осуществления стратегии делится на 2 этапа:

а) процесс стратегического планирования - выработка набора стратегий, начиная от базовой стратегии предприятия и заканчивая функциональными стратегиями и отдельными проектами;

б) процесс стратегического управления - реализация определённой стратегии во времени, переформатирование стратегии в свете новых обстоятельств.

Стратегическое планирование есть систематизированный и логический процесс, основанный на рациональном мышлении. В то же время оно есть искусство прогнозирования, исследования, расчёта и выбора альтернатив.

Стратегии предприятий должны быть построены по иерархическому принципу. При этом уровни стратегий, комплексность, их интеграция очень различны в зависимости от типа и размера предприятия. Так, простая организация может иметь одну стратегию, а сложная - несколько на различных уровнях действия [17].

Концептуальная модель стратегического плана позволяет определить следующие этапы составления стратегического плана предприятия:

Анализ окружающей среды:

- а) внешняя среда,
- б) внутренние возможности.

Определение политики предприятия (целеполагание).

Формулирование стратегии и выбор альтернатив:

- а) стратегия маркетинга,
- б) финансовая стратегия,
- в) стратегия НИОКР
- г) стратегия производства,
- д) социальная стратегия,
- е) стратегия организационных изменений,
- ж) экологическая стратегия.

«Стратегический план компании» - главный документ, называемый конечным результатом деятельности по рассмотренной выше процедуре составления стратегического плана компании. Данный генеральный план имеет следующие разделы:

Цели и задачи предприятия

- 1) Текущая деятельность предприятия и долгосрочные задачи.
- 2) Стратегия предприятия (базовая стратегия, основные стратегические альтернативы).
- 3) Функциональные стратегии.
- 4) Наиболее значимые проекты.
- 5) Описание внешних операций.
- 6) Капиталовложения и ресурсное распределение.
- 7) Планирование неожиданностей.
- 8) Приложения: Расчёты, справки, другая деловая документация, в том числе:
 - а) Объём годовых продаж по группам продуктов,
 - б) Годовая прибыль и убытки по подразделениям,
 - в) Годовой экспорт и его отношение к объёму продаж по подразделениям.
 - г) Изменения в наборе продуктов и доля рынка.
 - д) Программа ежегодных капитальных затрат.
 - е) Годовые денежные потоки.
 - ж) Баланс на конец последнего года плана.
 - з) Политика поглощений и приобретений [18].

Изучение литературы по стратегическому планированию иностранных компаний позволяет сделать заключение, что и совокупность и количество этапов составления стратегического плана, а также его форма, могут сильно меняться и быть привязана к таким факторам, из которых основными являются:

- 1) Тип компании (диверсифицированное или специализированное)

- 2) Размер компании (малое, среднее или большое).
- 3) Форма собственности компании.
- 4) Отраслевая принадлежность компании.

Не существует общего горизонта планирования. В европейской части применяют горизонт в 20 лет; в Америке – 5 лет; в Японии еще меньше – 3 года. Связано это, скорее всего с фактором неопределенности и фактором недостоверной информацией или ее способностью терять актуальность под давлением внешних и внутренних сил [19].

Таким образом, на основании вышеизложенного автор предлагает следующую формулировку: стратегия представляет собой направление развития на долгосрочный период времени, включающий в себя утвержденные долгосрочные цели и задачи (которые могут меняться), а также экономичное распределение ресурсов для достижения целей.

1.2. Базовые и альтернативные стратегии

Все многообразие стратегий, которые организации демонстрируют в реальной жизни, является различными модификациями нескольких базовых стратегий. Каждая из этих стратегий эффективна в определенной ситуации, определяемой факторами внутренней и внешней среды, поэтому важно рассматривать причины выбора определенного варианта.

Базовые стратегии развития организации:

1. Стратегия ограниченного роста. Эту стратегию применяет большинство организаций в сложившихся отраслях со стабильной технологией. При стратегии ограниченного роста цели развития устанавливаются «от достигнутого» и корректируются при изменении ситуации. Если руководство, в основном, удовлетворено положением фирмы, то, очевидно, что в перспективе оно будет придерживаться той же стратегии, так как это самый простой и наименее рискованный путь действий.

2. Стратегия роста. Эта стратегия, чаще всего, применяется в динамично развивающихся отраслях с быстро меняющейся технологией. Для нее характерно значительное ежегодное превышение уровня развития над уровнем предыдущего года.

3. Стратегия сокращения или стратегия последнего средства. Эта стратегия выбирается организацией реже всего. Для нее характерно установление целей ниже уровня, достигнутого в прошлом. К стратегии сокращения прибегают тогда, когда показатели деятельности организации приобретают устойчивую тенденцию к ухудшению, и никакие меры не могут изменить эту ситуацию.

4. Комбинированная стратегия. Эта стратегия представляет собой любое сочетание рассмотренных альтернатив – ограниченного роста, роста и сокращения. Комбинированной стратегии придерживаются, как правило, крупные организации, которые активно функционируют в нескольких отраслях. Например, фирма может продать или ликвидировать одно из своих производств и взамен приобрести одно или несколько других [20].

Базовые стратегии служат вариантами общей стратегии организации. Она наполняется конкретным содержанием в процессе доводки, который включает в себя:

- 1) проверку стратегии на соответствие целям организации;
- 2) сопоставление с соответствующими стадиями жизненного цикла товара, спроса или технологии;
- 3) формулировку стратегических задач, которые придется решать в процессе достижения целей;
- 4) установление сроков решения задач (по этапам);
- 5) определение потребностей в ресурсах.

Выбор базовой конкурентной стратегии на основе преимуществ организации представлен в табл.1.2. Под преимуществом организации подразумевается то конкурентное преимущество, которое есть только у нее. Выбирается

соответствующая стратегия для компании, исходя из конкурентного преимущества.

Таблица 1.2

Базовые конкурентные стратегии

Вид потенциала	Предоставляемое конкурентное преимущество	Базовая стратегия
Маркетинг	Низкие издержки на реализацию	Стратегия лидерства по издержкам, стратегия расширения границ рынка
Производство	Качество и соблюдение сроков строительства	Стратегия дифференциации, наступательная стратегия
Персонал	Высокая производительность труда	Стратегия лидерства по издержкам
Финансы	«Дешевые» финансовые ресурсы	Стратегия совершенствования деятельности, стратегия разработки новых товаров
Исследования и разработки	Новые технологии и усовершенствование продукции	Стратегия лидерства по продукту
Организационные возможности	Гибкость	Совершенствование продукции, интенсификация процесса производства
Ресурсы	Низкие издержки	Стратегия лидерства по издержкам

Источник: [36]

Каждая базовая стратегия подразумевает множество альтернативных вариантов.

Стратегия роста может осуществляться путем приобретения другой фирмы – внешний рост, или путем значительного расширения ассортимента выпускаемой продукции – внутренний рост.

Стратегия сокращения предполагает следующие альтернативы: ликвидация – самый радикальный вариант, когда организация перестает существовать; отсечение лишнего, при котором, фирма ликвидирует или перепрофилирует свои неэффективные подразделения.

Стратегия роста впервые подробно была разработана Игорем Ансоффом. Им же была построена модель роста фирмы. Она состоит из пяти этапов:

1) Стадия планирования. Компания находится в состоянии готовности к формулированию стратегии роста, то есть существует некоторое совмещение внешних условий и внутренних возможностей.

2) Начальная стадия. Обычно фирма проходит этот этап очень быстро. В течение этого этапа возникают и ликвидируются узкие места в процессах и структуре реализации конкретных проектов, которые не были предусмотрены в плане. Также растёт объём продаж, хотя дохода фирма практически не получает.

3) Стадия проникновения.

4) Ускоренный рост.

5) Переходная стадия [21].

Начальная стратегия. Целью начальной стратегии является умеренный рост для того, чтобы обеспечить предприятию выход на оптимальную эффективность. Руководство занимает бдительную позицию по отношению к ускорению темпов развития, стараясь обеспечить выявление узких мест и их ликвидацию, чтобы в дальнейшем занять настойчивую наступательную позицию на рынке. Как уже отмечалось, руководство должно быть готово к тому, что на первом этапе могут возникнуть сложности в производстве, административные трения, напряжённое финансовое состояние, связанное с большими затратами и отсутствием доходности. Однако одной из целей начальной стратегии является быстрота данного этапа и переход к следующей стратегии [22].

Стратегия проникновения направляет усилия предприятия на более глубокое проникновение на рынок и дополнительные усилия по увеличению темпов роста объёма продаж. Если для этого требуются приобретения и поглощения, то они производятся в рамках данной стратегии. Долговременные программы предусматривают укрепляющие и развивающие действия по всем направлениям функционирования предприятия, особенно обращая внимание на усиление финансовых позиций, модернизацию основных фондов, НИОКР. После достижения этих целей и проведя все

необходимые внутренние перестроения, предприятие может перейти к следующей стратегии.

Целью стратегии ускорения роста является полное использование внутренних и внешних возможностей. Данный этап цикла роста должен производиться как можно дольше, так как именно на нём происходит полное использование ресурсов, рост доходов начинает превосходить рост продаж, доля рынка приближается к запланированной. Но на этапе ускоренного роста начинают возникать и накапливаться негативные тенденции в деятельности предприятия, поэтому одной из целей данной стратегии является как можно более раннее их выявление и попыток разрешения. Если решить возникшие проблемы не представляется возможным, то руководство предприятия в рамках данной стратегии начинает плавный переход к реализации следующей стратегии [23].

Целью стратегии переходного периода является обеспечение после периода ускоренного роста период перегруппировки и перестройки деятельности предприятия для вхождения в новый цикл роста как можно быстрее, то есть, не допуская длительной стагнации.

Стратегия предусматривает экономию, отказ от новых производств. Происходит глубокий анализ существующего положения дел на предприятии с целью уменьшения затрат, повышения доходности изделий, перестройки системы управления.

Сама по себе стратегия роста может применяться в различных ситуациях:

- 1) начало предпринимательской деятельности;
- 2) молодая компания, борющаяся за своё выживание;
- 3) однопродуктовое специализированное предприятие;
- 4) диверсифицированное предприятие, где стратегия роста организации

в целом может поддерживаться стратегией роста по отдельному виду продукта.

Именно поэтому стратегических альтернатив роста в хозяйственной практике может быть предложено очень много. Перечислю лишь некоторые, являющиеся базовыми, стратегические альтернативы: интенсификация рынка, диверсификация, межфирменное сотрудничество и кооперация, внешнеэкономическая деятельность [24].

В условиях расстроенной экономики в соответствии с циклами деловой активности и циклами развития предприятия последние могут испытывать болезненный период нестабильности, когда начинают падать объёмы продаж и прибыли. Возникает необходимость разработки специальных процедур анализа (стратегия стабилизации и выживания), позволяющих уловить период перехода предприятия от стадии роста к стадии падения, то есть переориентации из наступательной в наступательно-оборонительную стратегию - стратегию стабилизации.

Стратегия стабилизации направлена на достижение раннего выравнивания объёма продаж и прибылей с последующим их повышением, то есть с переходом на следующий этап роста. В зависимости от скорости падения, предприятие может использовать один из трёх наиболее вероятных подходов:

- 1) экономия с чётким намерением быстрого оживления;
- 2) сдвиги в продолжительном спаде с меньшими надеждами на быстрое оживление;
- 3) стабилизация, когда необходимы долговременные программы для достижения сбалансированного состояния предприятия на рынке.

Стратегия выживания - чисто оборонительная стратегия и применяется в случаях полного расстройстве экономической деятельности предприятия, в состоянии, близком к банкротству. Целью стратегии является стабилизация обстановки, то есть переход к стратегии стабилизации и, в дальнейшем, к стратегии роста. Понятно, что данная стратегия не может быть долгосрочной. Она требует, с одной стороны, быстрых, решительных, полностью скоординированных действий, с другой - осмотрительности и

реалистичности в принятии решений. Именно поэтому в условиях реализации стратегии выживания происходит жесткая централизация управления, создаётся “антикризисный комитет”, который наряду с принятием быстрых по реакции ответных мер на возмущения внешней среды разрабатывает и жестко приводит в жизнь следующие программы:

- 1) перестройка управления
- 2) финансовая перестройка
- 3) перестройка маркетинга [25].

Процедура формулирования стратегии и выбора альтернатив состоит из следующих этапов:

- а) оценка существующей стратегии;
- б) фаза формулирования;
- в) планирование риска;
- г) выбор стратегических альтернатив.

А. Первичная оценка действующей стратегии осуществляется уже на предыдущем этапе - оценка внутренних возможностей.

Б. Стратегия, будучи объединённой основой для организационных усилий, требует разработки серии стратегических планов как на уровне предприятия в целом, так и на уровне подразделений. Естественно, что каждый стратегический план является частью общего, и стратегия предприятия объединяет их все вместе. Стержнем любого стратегического плана предприятия является его базовая стратегия. Выбор базовой стратегии есть прерогатива руководства предприятия. Руководство, оценивая и анализируя информацию, полученную на предыдущих шагах, принимает окончательное решение.

В. Планирование риска является одной из важных составляющих стратегического плана. Основной целью является поддержание высокого уровня противодействия возмущениям внешней среды и уменьшение потерь от данных возмущений.

В последнее время в западных фирмах становится всё более популярной не разработка резервных стратегий, а создание систем кризисных ситуаций, характеризующихся очень высокой степенью централизма принимаемых решений и быстрой реакцией на изменения в среде. Это вытекает из того, что сам набор возможных возмущений становится таким многообразным, что фирма не в состоянии предусмотреть все возможные ситуации.

Г. Разработка стратегии должна затрагивать все уровни управления предприятия, так как решения, вырабатываемые при стратегическом планировании, имеют отношение ко всем сотрудникам организации. Поэтому необходимо согласование интересов при выработке стратегии. Групповое обсуждение, кроме того, позволяет рассмотреть большое число альтернатив. Но и сходимость при групповом выборе существенно ниже, чем при единоначалии. Поэтому обычно имеет место групповое обсуждение и единоличное принятие окончательного решения [26].

1.3. Слияния и поглощения как стратегия развития компании

Термин M&A (англ. mergers (слияние) and acquisition (поглощение)) в западной практике используется как обобщённое название процесса интеграции компаний независимо от его типа. В российской практике термин «делка слияния и поглощения» также закрепился как устойчивое выражение, однако необходимо понимать, что это два разных процесса.

По типам интеграций компаний разделяют процессы слияния, присоединения и поглощения [27].

При слиянии компаний происходит ликвидация каждого предприятия и создание одного нового предприятия, которая будет единой для ликвидированных. Как правило, все бизнес-процессы ликвидированных

предприятий интегрируются, а так же интегрируются организационные структуры и корпоративные принципы.

Такой же авторитарной моделью можно назвать и процесс поглощения. Суть в следующем: одна из компаний целиком трансформируется и подстраивается под вторую, ту, которая приобрела ее, то есть растворяется в ней. Специфика слияния в том, что интегрируются только бизнес-процессы с новой головной компанией, а топ-менеджмент компании-цели целиком заменяется головной компанией. При этом, уже объединенная компания, работает под брендом материнской компании, а свой бренд уже не актуален. Еще миссия и ценности головной компании переходят к приобретаемой, добавив к этому замещение корпоративной культуры. Если сравнивать присоединение со слиянием, то эти два процесса очень схожи. У компаний при осуществлении сделки есть выбор: либо автономная либо смешанная модель интеграции [28].

Первый вариант (автономная модель) предполагает, что приобретенная компания относительно самостоятельно как элемент в структуре компании-покупателя, например, приобретенная компания действует как отдельное звено. Фактически, компании работают независимо друг от друга. Такой сценарий происходит в том случае, если бизнес разный. Головная компания устанавливает конкретную цель по продажам или прибыли, а все текущие бизнес-процессы контролируются управляющими компании-цели. Запущен процесс включения новых брендов в портфель головной компании, или, быть может, перераспределение некоторых брендов уже поглощенной компании. При этом персонал заменяется частично, большинство сотрудников сохраняют свои места, остается определить функционал руководителей высшего звена. Не исключается совместное существование культур, времена с разными принципами или ценностями [29].

Смешанная модель интеграции является сочетанием/совмещением предыдущих моделей в разном соотношении. Возможны разные вариации интеграции приобретаемой организации в компанию-покупателя или

формирование качественно новой организационно новой структуры. Не все бизнес-процессы интегрируются. Например, сбытовая сеть, процесс закупки, логистика могут объединиться, но, к примеру, производственный процесс происходит самостоятельно. Иногда нанимаются новые сотрудники (или их переводят в головную), что бы внести новый опыт, но в основном создается совмещенная команда топ-менеджеров. Использование брендов бывает по-разному: создается новый бренд, какие-то бренды включаются в портфель головной компании или передача части портфеля поглощаемой компании. Но трансформируется система ценностей, и возможно, принятие миссии компании-покупателя и частично сохранение принципов и корпоративной культуры приобретенной компании. Не исключено создание другой культуры, являющейся успешным сочетанием лучших сторон двух прежних.

Сделки слияния и поглощения (в зависимости от типа интеграции), подразделяются на:

1) Горизонтальное слияние - процедура слияния компаний с похожими/равнозначными производственными этапами. Данный вариант слияния позволяет вобрать в себя удачный опыт компаний в новом производстве, увеличить возможности для развития, рост доли единой компании и сокращение конкуренции. Большинство сделок по типу слияния происходят в отрасли телекоммуникаций, нефтяной и пищевой. В России, как правило, преобладает горизонтальные слияния¹.

2) Вертикальное слияние фирм - совмещение бизнес-процессов и топ-менеджмента, при котором одна из компаний является поставщиком сырья.

Этот путь развития сокращает издержки на производстве и себестоимости продукта, увеличивая прибыль. В металлургии распространен данный тип слияния [30].

а) Параллельные слияния - интеграция компаний, производящих выпуск товаров - компонентов.

¹ Самошкина М. В. Особенности развития российского рынка слияний и поглощений // Вопросы региональной экономики. - №1(6). – 2011. – С. 31 .

б) Конгломератные слияния – интеграция фирм, которые работают в одной отрасли, но у них нет общих сбытовых или производственных связей, и не являются конкурентами.

в) Реорганизация - интеграция компаний, ведущих свою деятельность в разных отраслях.

Что бы развивался рынок, важно развитие самих компаний на этом рынке, поэтому каждая компания обязана формировать свою стратегию роста.

Роста компаний можно добиться разными способами. Можно достичь роста по органическому пути, где происходит наращивание собственных объемов, или воспользоваться стратегией слияния и поглощения, уменьшив долю конкурентов.

Практика показывает, что больше стратегических преимуществ достигает путем сотрудничества, нежели конкурентной борьбой, в связи с этим стратегия роста путем слияния и поглощения актуальна.

Разница между органическим ростом и слиянием в том, что при помощи слияния достигается аналогичный результат, но за короткий период времени, сократив долю рынка конкурента, выйдя на другие рынки и получение других преимуществ, которые будут рассмотрены далее [31].

С 90-х годов компании стали развиваться больше через экспансию и рост, нежели через гибкость и экономию, поскольку исчерпали точки роста внутри страны. Есть компании, деятельность которых сосредоточена на слияниях и поглощениях.

Основная причина для слияния это рост. Выделяют другие популярные мотивы, среди которых: мотивы менеджеров, стремление поднять качество управления компанией, диверсификация, мотивы монополизации рынка, а так же хорошие показатели компании в краткосрочном периоде.

Объединяя все эти мотивы, можно выделить следующие цели:

- 1) акционерные;
- 2) инвестиционные;

- 3) информационные;
- 4) ускорение или повышение конкуренции;
- 5) защитные.

Некоторые теории, описывающие мотивы слияний и поглощений, фокусируются на материальных выгодах, а некоторые на возможности разрешить конфликты среди руководства [32].

Ниже в таблице 1.3. представлены основные мотивы корпоративных интеграций.

Таблица 1.3

Основные мотивы M&A

	Операционные	Финансовые	Инвестиционные	Стратегические
Мотивы корпоративных интеграций	1) экономия на масштабе деятельности; 2) экономия за счет направления; 3) наращивание ресурсов и доли на рынке; 4) комбинирование взаимодополняющих ресурсов.	1) мобилизация финансовых ресурсов; 2) использование избыточных ресурсов; 3) диверсификация 4) экономия на налоговых платежах; 5) снижение затрат на финансирование; 6) специфические мотивы	1) размещение временно свободных средств; 2) промежуточное приобретение; 3) высвобождение дублирующих активов; 4) приобретение активов; 5) дивиденды	1) эффективность бизнес процессов и уровня управления; 2) приобретение менеджмента; 3) клиентская база; 4) давление на конкурента; 5) выход на новые рынки

Источник: [9]

Вышеуказанные мотивы указаны без абсолютной привязки к синергетическому эффекту в будущем, с другой стороны, некоторые ученые считают, что синергетический эффект является самым важным фактором.

Ряд специалистов синергетический эффект рассматривают самым важным критерием, на основании которого выбирается компания для слияния.

Они отмечают, что на основании оценки синергии и преимуществ, проявляющихся при этом, вычисляется коридор разброса цены покупки и

премии за слияние, которого в дальнейшем строго придерживаются при проведении переговоров. Идея влияния значения проявленного синергетического эффекта на величину выплачиваемой премии лежит в основе многих работ.

Известно, что после слияния или поглощения появляется новая хозяйственное объединение, которое выражается с объединении активов, пассивов и сотрудников, имеющих единый центр управления.

Но некоторые компании приобретают другие по совсем другим причинам, например, «гудвилл» компании. Это нематериальные активы, связанные с компанией, которые несут в себе знания и информацию. Это, по существу, получение того же синергетического эффекта [33].

Синергия при сделках слияния и поглощения это возможность объединённого предприятия функционировать более эффективно, и приносить большую стоимость, чем предприятиям, входящим в его состав отдельно.

Тот капитал, в том числе и интеллектуальный капитал, сформированный знаниями и информацией головной компании есть возможность для получения эффекта синергии.

Но как показывают исследования, в более чем 70% сделок не получают синергетического эффекта, а половина сделок имеют отрицательную окупаемость, то есть сделка имеет отрицательную синергию.² Поэтому оценку синергетических эффектов необходимо проводить комплексно, с учетом особенностей рынка и экономической ситуации в целом.

1.4. Методы оценки стратегий компаний

В условиях современного управления предприятием достаточно востребованное и даже модное течение – разработка стратегии его развития.

² Mehros N. Profitability analysis of mergers and acquisitions: an event study approach // Business and economic research. – 2013. – Vol. 3, – № 1. – Pp. 24.

Одной из актуальных и дискуссионных проблем разработки стратегии предприятия, которая не описана в книгах по стратегическому менеджменту в полной мере, остается ее оценка. Является это компетенцией стратега или нет, какие методы оценки применять и, самое основное, что выступает важным показателем эффективности стратегии – вот неполный перечень актуальных на данный момент вопросов стратегического менеджмента в целом и процесса разработки стратегии в частности [34].

Отечественный ученый О.С.Виханский представляет оценку соответствия разработанной стратегии развития предприятия нескольким направлениям: «Оценка выбранной стратегии в основном осуществляется в виде анализа правильности и достаточности учета при выборе стратегии основных факторов, определяющих возможности осуществления стратегии. Вся процедура оценки выбранной стратегии, в конечном счете, подчинена одному: приведет ли выбранная стратегия к достижению фирмой своих целей. И это является основным критерием оценки выбранной стратегии. Если стратегия соответствует целям фирмы, то дальнейшая ее оценка проводится по следующим направлениям: соответствие выбранной стратегии состоянию и требованиям окружения, соответствие выбранной стратегии потенциалу и возможностям фирмы».

Представители Университета Нозумбии Д. Кэмбед, Дж. Стоунхаус, Б. Хьюстон предлагают оценочные критерии стратегического выбора: критерий соответствия, критерий технико-экономической обоснованности, критерий приемлемости/одобрения «заинтересованных сторон», критерий конкурентного преимущества. Последний критерий предполагает оценку не только корпоративной стратегии компании, но и стратегии достижения конкурентного преимущества (по классификации Майкла Портера) или стратегии конкурентного поведения (по классификации А.Ю.Юданова), т.е. именно тех, которые касаются освоения инноваций.

Рассматривая представленные критерии, можно говорить о соединении нескольких теорий и методических аспектов управления в соответствии

стратегии миссии, целям, конкурентным преимуществам компании. В свою очередь это открывает перспективы для компетенций стратега, расширяя круг обязанностей и необходимых расчетов в рамках технико-экономического обоснования разработанной стратегии в российских компаниях.

Оценка эффективности стратегии развития предприятия как соотношение результата и затрат будет заключаться в прогнозе результата от ее реализации и расчета совокупной стоимости стратегии, иными словами затрат на реализацию. Таким образом, количественный показатель оценки эффективности стратегии (Эс) в общем виде есть соотношение результата стратегии (Рс) и затрат (Зс) для достижения этого результата (1):

$$\text{Эс}=\text{Рс}/\text{Зс} \quad (1)$$

Результатом разработанной стратегии развития предприятия является денежный доход от действий в рамках выбранной стратегической альтернативы. В качестве примера дохода от реализации стратегии интенсивного роста: развитие товара - может быть рассчитан объем продаж нового товара предприятия. Стратегия интенсивного роста: развитие рынка – выручка от реализации продукции в новом для предприятия сегменте (географическом районе, регионе). Затраты на осуществление разработанной стратегии развития предприятия могут быть представлены объемом инвестиций, необходимых для внедрения разработанных мероприятий.

Данный способ оценки стратегии может быть рекомендован для предварительного отбора альтернативных вариантов стратегических действий, когда финансовые возможности компании не соответствуют оценочным критериям в виде необходимых затрат на реализацию того или иного варианта.

Экономическое обоснование стратегических действий в рамках выбранной стратегии развития предприятия – это оценка эффективности инвестиционного проекта по реализации предложенной стратегии. Например, выбрана стратегия интенсивного роста: развитие рынка.

Реализация разработанной стратегии интенсивного роста предполагает несколько альтернативных вариантов стратегических действий:

- открытие филиала в новом для предприятия географическом сегменте;
- строительство представительства компании в новом регионе;
- расширение сети компании на международных рынках и др.

В этом случае оценка эффективности разработанной стратегии интенсивного типа предполагает анализ эффективности инвестиций, например, в строительство представительства компании в новом для нее географическом сегменте.

Другой пример – на основе матрицы выбора стратегии развития компании Томпсона – Стрикленда рекомендована, например, стратегия вертикальной прогрессивной интеграции, реализация которой предполагает следующие альтернативы действий:

- открытие компанией собственной розничной сети производимого товара;
- организация собственных центров гарантийного обслуживания товара;
- создание разнообразных форм сетевого маркетинга с собственной службой доставки конечному потребителю, и др.

Во втором примере оценка разработанной стратегии интеграции заключается в анализе эффективности инвестиций в открытие (инвестиции в строительство) сети фирменных магазинов товара, производимого компанией.

Таким образом, разработанной стратегии развития может соответствовать множество вариантов ее реализации в течение рассматриваемого периода, иными словами, множество инвестиционных проектов осуществления выбранной стратегии предприятия. Оценка эффективности инвестиционных проектов по реализации стратегии развития осуществляется на основе принятой во всем мире методики UNIDO и известных показателей эффективности, таких как:

- чистая приведенная (текущая) стоимость (NPV);
- внутренняя норма доходности инвестиций (IRR);
- дисконтный срок окупаемости (DPP);
- Рентабельность инвестиций (PI).

Форма представления экономического обоснования проекта реализации разработанной стратегии развития предприятия (или одного из стратегических действий) может быть в виде бизнес-плана, инновационного или инвестиционного проекта.

Такой метод оценки стратегии необходим при реализации стратегии диверсификации, интеграции, инновационной стратегии или вариантов по созданию новых форм товара, филиалов, предприятий для оценки возможности внедрить рекомендованный вариант развития. актуальная данная методика и для оценки инновационной стратегии компании «эксплорента», так называемой «пионерской» стратегии прорывных инноваций, связанной с созданием нового или радикальным преобразованием старых сегментов рынка, обусловленной внедрением принципиальных нововведений – по классификации стратегий инновационного поведения А.Ю.Юданова, на основе работ эколога Л.Г. Л.Г.Раменского.

Оценка стратегии развития предприятия с помощью системы сбалансированных показателей (ССП) является наиболее удобным инструментом, позволяющим анализировать развитие и достижение поставленных целей, переводить миссию и стратегию предприятия в количественные измерения. Это система стратегического управления организацией на основе измерения и оценки ее эффективности по набору показателей, подобранному таким образом, чтобы учесть все существенные (с точки зрения стратегии) аспекты ее деятельности (финансовые, производственные, маркетинговые и др.). Система BSC транслирует миссию и общую стратегию организации в комплекс взаимосвязанных показателей, характеризующих четыре аспекта деятельности компании – финансы,

рынок/клиенты, внутренние бизнес-процессы, обучение и развитие персонала.

Как система оценки реализации рекомендованной стратегии развития предприятия ССП учитывает:

- финансовое направление, рассматривающее эффективность деятельности компании с точки зрения отдачи на вложенный капитал;
- полезность товаров и услуг компаний с точки зрения конечных потребителей;
- внутреннюю операционную эффективность, оценивающую результаты внутренней организации бизнес-процессов;
- инновации и обучение, т.е. способность организации к восприятию новых идей, ее гибкость, ориентированность на постоянные улучшения.

В проекции финансов определяют финансовые результаты, ожидаемые от проведения в жизнь стратегии. Они являются базовыми при определении целей и показателей остальных составляющих ССП.

Проекция внутренних бизнес-процессов определяет виды деятельности, наиболее важные для достижения целей потребителей и акционеров. Цели и показатели данного раздела ССП, как правило, формулируют после разработки финансовой и клиентской составляющих. Именно такая последовательность дает возможность предприятиям ориентировать параметры внутренних бизнес-процессов на такие из них, которые позволяют решить задачи клиентов и акционеров.

В проекции обучения и роста основными факторами эффективности могут быть удовлетворение сотрудников, их умения и квалификация, возможность мгновенно получать информацию, необходимую для принятия управленческих решений, генерация инициатив и т.д.

Таким образом, можно выделить три метода, рассмотренные в данной части работы:

- оценка соответствия разработанной стратегии предприятия (его целям, возможностям, потенциалу);

- оценка эффективности стратегии развития предприятия (оценка эффективности стратегии как соотношение результата и затрат на ее реализацию или оценка эффективности инвестиционного проекта по реализации разработанной стратегии);

- оценка разработанной стратегии развития предприятия на основе сбалансированной системы показателей (BSC) [35].

ГЛАВА 2. СТРАТЕГИЧЕСКОЕ РАЗВИТИЕ РЫНКА МОБИЛЬНОГО РИТЕЙЛА В РОССИИ

2.1. Анализ деятельности компании ООО «Евросеть-Ритейл» на рынке мобильного ритейла

Рынок мобильного ритейла в России, в сравнении с западным, относительно молодой. Начиная с 1991 г. по 2015-2016 гг. в России в течении 24 лет осуществлялась активная модель развития мобильных ритейлеров по экстенсивному типу (количество магазинов с 1997 по 2017 гг. выросло с 1 до 4200 шт.). То есть, фактически, с каждым годом количество магазинов различных брендов по продаже мобильных телефонов и т.д. росло. И данная тенденция продолжилась до недавнего времени, пока рынок мобильного и операторского ритейла не стал трансформироваться. Так же, как и западные компании рынка мобильного ритейла, российские компании активно стали менять стратегию развития. В данной части работы будет проделан анализ рынка мобильного ритейла в лице ООО «Евросеть-Ритейл», что бы выяснить причины смены стратегии. В анализе, как уже было сказано, будет проведено исследование крупных компании, изначально специализирующихся на мобильным ритейле, а именно: Евросеть и Связной. Более детально будет исследована компания Евросеть. Данный анализ позволит изучить рынок мобильного ритейла в России и покажет изменения на рынке, которые произошли.

Рынок мобильного ритейла в России представлен несколькими компаниями как монобренда, так и мультибренда. Под монобрендами подразумеваются следующие компании: МТС, Мегафон, Билайн и Теле2. Мультибренды это Евросеть и Связной. Сначала будет представлен объем рынка со всеми участниками (монобрендовые компании и мультибрендовые компании), потом только мультибрендовых компаний, что бы выделить структурные изменения последних лет среди тех фирмы, которые изначально

занимались мобильным ритейлом, то есть продавала сотовые телефоны и аксессуары. Объем рынка со всеми компаниями с 2012-2017 гг. представлен в таблице ниже.

Таблица 2.1

Объем рынка мобильного ритейла в России за 2012-2017 гг., в %

Фирма	2012	2013	2014	2015	2016	2017
МТС	33,4	33	32	33,6	34,3	37,5
Мегафон	21,1	23	24,5	24,4	24,9	31,5
Билайн	30,1	29	27,7	29,3	27,9	28,8
Связной	7,5	8,5	7,9	6	5,9	-
Евросеть	7,5	6,5	5,7	4,5	4,6	-
Теле2	-	-	2,2	2,1	2,23	2,1
Итого	100	100	100	100	100	100
Объем в трлн.руб.	1,1424	1,2103	1,2808	1,2811	1,269	1,1822

Источник: составлено автором на основе [39]

Перед тем как интерпретировать данную таблицу, следует учесть 2 важных аспекта. Во-первых, хотя Мегафон полностью приобрел Евросеть, но полная интеграция данной фирмы в компанию-покупателя (Мегафон) закончится только через год после сделки, то есть примерно 26 февраля 2018г., в связи с этим, возможно, произошло снижение объема рынка мобильного ритейла на 6,84 %. Другой важный момент это прекращение публикации данных о результатах деятельности Евросети, что стало причиной нехватки информации в таблице.

Таким образом, доля Евросети с 7,5 % упала до 4,6 %, то есть на 2,9% за 5 лет, в то время как доля его главного конкурента Связного упала всего на 1,6%, с 7,5 до 5,9%. Эта тенденция свидетельствует о не благоприятной финансовой устойчивости Евросети. Учитывая тот факт, что доля монобрендовых компаний остается как минимум примерно на одном и том же уровне с 2012 по 2017гг., то можно предположить усиление конкуренции

с их стороны, которая привела к сокращению доли мультибрендовых компаний. В связи с этим вопрос о дальнейшем стратегическом развитии компании, в силу ожесточенной конкурентной борьбы, стал актуальным уже в 2016 г. не только для Евросети, но и для Связного.

Устойчивость финансового положения предприятия в значительной степени зависит от целесообразности и правильности вложения финансовых ресурсов в активы. В процессе функционирования предприятия и величина активов, и их структура претерпевают постоянные изменения. Наиболее общее представление об имевших место качественных изменениях в структуре средств и их источников, а также динамике этих изменений можно получить с помощью вертикального и горизонтального анализа отчетности.

В результате структурных изменений в бухгалтерском балансе Евросети с 2012-2016 гг. произошло снижение стоимости активов компании на 24,1 %, что составляет сокращение почти четверти активов. Если в конце 2012 г. внеоборотные активы компании составляли 25% и оборотные активы 75 %, то уже к концу 2016 г. доля внеоборотных активов упала до почти 10 %, а доля оборотных активов выросла до 90 %. Внеоборотные активы в абсолютных значениях упали на 70%. Такие отрицательные структурные изменения во внеоборотных активах произошли за счет сокращения доли нематериальных активов на 22%, снижения финансовых вложений на 15%, роста доли отложенных налоговых платежей до 26,9% в общей совокупности внеоборотных активов. В том числе, следует отметить, что наблюдалась положительная динамика в росте доли основных средств компании с 25,7 до 29 %, но важно заметить, что произошел только рост доли данной части. Если в 2012 г. при доле внеоборотных активов в 25,7 % в активах компании, эти 25,7% были несравнимо больше в денежном выражении, чем 29% в 10%-ой доле внеоборотных активов в общих активах на 2016 г., (см. приложение 1).

Таким образом, можно подытожить, что доля внеоборотных активов сократилась с 25 % до 10% в общих активах за счет снижения доли НМА, финансовых вложений и роста доли наложенных налоговых платежей.

Сравнительный анализ доли оборотных активов показал, что, хотя ее доля выросла до 90 %, но в абсолютных значениях она упала на 9%. Данные структурные изменения произошли за счет снижения доли дебиторской задолженности с 25 % до 19%, что является положительным показателем платежеспособности компании. Рост денежных средств на 11 % положительно отразился на оборотных активах, абсолютный рост составил 140%. Также положительным моментом является сокращение доли запасов с 39 до 35 %, что говорит о рациональном управлении ТМЦ [1].

Таким образом, если сравнивать доли оборотных и внеоборотных активов, то такое структурное изменение (рост доли первых и падение доле вторых) произошло за счет снижения НМА, основных средств и денежных средств, в то время как основные составляющие оборотных активов не падали так сильно.

Таблица 2.2

Анализ состава и структуры собственного капитала Евросети за период 2012-2016 гг.

Составляющие собственного капитала	На конец 2012		На конец 2013		На конец 2014		На конец 2015		На конец 2016	
	тыс.р уб.	% к итог у бала нса	тыс.р уб.	% к итог у бала нса	тыс.р уб.	% к итог у бала нса	тыс.р уб.	% к итог у бала нса	тыс.р уб.	% к итог у бала нса
уставный капитал	8080	0,016	8080	0,02	8080	0,019	8080	0,02	8080	0,021
Добавочный капитал	13158245	27	13158245	31,6	13158245	31,2	13158245	34,9	13158245	35,6
нераспределенная прибыль	-2699329	-5,5	-3626103	-8,7	-3597661	-8,5	-2118172	-5,6	-6374641	-17,2
Итого	10466996	21,5	9540222	22,9	9568664	22,7	11048153	29,3	6791684	18,3
Баланс	48713492	100	41662999	100	42168837	100	37673488	100	36980618	100

Источник: составлено автором на основе [39]

За анализируемый период собственный капитал ООО "Евросеть-Ритейл" упал в целом на 3675,3 тыс. руб., что является отрицательной тенденцией. Средства собственного капитала составляют в валюте баланса 18,3% на конец 2016 года против 21,5% на конец 2012 года.

В структуре собственного капитала произошли определенные изменения. Так, уставный и добавочный капитал был сформирован полностью и не увеличивался за весь рассматриваемый период с 2012 по 2016 гг. нераспределенная прибыль в течение периода уменьшалась и увеличивалась, и на конец 2016 года его сумма составила -17,2% валюты баланса [2].

Долгосрочные займы составляют незначительный удельный вес в валюте баланса – 18,5% на конец 2016 года, 6,1% на конец 2015 года, 27,3% на конец 2014 года.

Таблица 2.3

Анализ динамики структуры заемных средств Евросети за период 2012-2016 гг.

Наименование источника заемных средств	На конец 2012		На конец 2013		На конец 2014		На конец 2015		На конец 2016		изменение, +_
	тыс. руб.	% к валюте бал.	тыс. руб.	% к валюте бал.	тыс. руб.	% к валюте бал.	тыс. руб.	% к валюте бал.	тыс. руб.	% к валюте бал.	
Долгосрочные обязательства	3359 151	8,8	2919 43	0,9	8896 798	27,3	1633 797	6,1	5576 429	18,5	66
Краткосрочные обязательства	3488 7345	91,2	3183 0834	99,1	2370 3375	72,7	2499 1538	93,9	2461 2505	81,5	-29,5
Итого	3824 6496	100	3212 2777	100	3260 0173	100	2662 5335	100	3018 8934	100	-21,07

Источник: составлено автором на основе [39]

На конец 2012 года сумма непогашенных кредитов была равна 38246496 тысяч рублей, в то время как на конец 2016 года она уменьшилась до 30188934 тысяч рублей, то есть на 21 %. Как следует из таблицы, мобильный ритейлер ООО «Евросеть-Ритейл» прибегал к краткосрочным

заимствованиям в виде кредитов и займов на срок меньше 1 года. Нестабильное погашение долгосрочных кредитов, их возрастающая доля в валюте баланса на фоне не значительного увеличения собственного капитала организации и при снижающейся доле краткосрочных займов и кредитов в целом на 21% отражает благоприятную тенденцию в деятельности ООО «Евросеть-Ритейл» [3].

За анализируемый период темп роста источников имущества компании составил 84% (падение на 16%). Это произошло во многом за счет уменьшения собственного капитала на 15%, заемного капитала на 15%. Данный факт отрицательно характеризует финансовую устойчивость предприятия (см. приложение 2).

Таблица 2.4

Структура источников имущества ООО «Евросеть-Ритейл» за 2012-2016гг., в %

Пассив баланса	на начало 2012	на конец 2012	на конец 2013	на конец 2014	на конец 2015	на конец 2016
Источники имущества, всего	100	100	100	100	100	100
Собственный капитал	18,8	22,1	23,5	23,4	30,07	18,8
Заемный капитал	81,2	77,9	76,4	76,7	69,9	81,2
в том числе						
долгосрочные обязательства	11,9	9,1	0,9	28,24	6,4	19,1
краткосрочные кредиты и займы	17,7	18,9	32,34	4,35	33,8	13,5
кредиторская задолженность	70,3	71,98	66,7	67,4	59,8	67,4

Источник: Составлено автором на основе [39]

Заемный капитал за анализируемый период упал на 15 %. Наибольшее уменьшение произошло по статье «Краткосрочные кредиты и займы» на 34%, а так же по статье «Кредиторская задолженность» на 19%. При анализе кредиторской задолженности следует учитывать, что она является временным источником покрытия дебиторской задолженности. В данном примере видно, что на конец 2012 г. кредиторская задолженность превышает дебиторскую задолженность на 17522335 тыс. руб., в 2016 г. на 13254537

тыс.руб., при этом происходит сокращение и дебиторской и кредиторской задолженности. Это положительно характеризует финансовое состояние предприятия [4].

Долгосрочные обязательства увеличились на 34%. Увеличение долгосрочных обязательств можно рассматривать как положительный фактор, так как они приравниваются к собственному капиталу.

Большую часть пассива баланса, отражающего источники средств организации, составляют заемные средства, доля которых в валюте баланса равна 81 %.

По приведенным выше данным можно определить коэффициент автономии, или независимости, организаций от внешних кредиторов:

$K_{авт.} = \text{Сумма собственного капитала} / \text{Валюта баланса}$

$K_{авт. 2012г.} = 0,215 = 21,5$

$K_{авт. 2013г.} = 0,229 = 22,9$

$K_{авт. 2014г.} = 0,227 = 22,7$

$K_{авт. 2015г.} = 0,293 = 29,3$

$K_{авт. 2016г.} = 0,184 = 18,4$

При этом нормативное значение коэффициента должно быть не ниже 0,6. Как видим, при сложившихся увеличениях темпов роста привлеченных средств, у организации нет другого пути для укрепления финансовой независимости, как наращивание собственного капитала. Увеличить уставной капитал можно за счет привлечения дополнительных средств учредителей. Но главными условиями, при соблюдении которых сумма собственного капитала организации будет расти, являются: стабильное финансовое состояние организации, формирование конечного финансового результата в виде прибыли отчетного года и сохранение темпов роста данного показателя. В данном случае мы видим снижающийся коэффициент автономии, причиной тому резкое снижение капиталов и резервов на 39%, тогда как краткосрочные обязательства почти не упали.

Анализ структуры и динамики внеоборотных активов показал, что в течение анализируемого периода с 2012-2016г. оборотные активы сильно упали в 2016г. на 80 % или на 14209868 тыс. руб. в сравнении с 2012г., в 2015 г. оборотные активы упали на 26%, далее, если считать с 2015 -2012 гг., то в среднем внеоборотные активы падают на 50%. При этом сильно изменилась структура внеоборотных активов (см. таблицу 2.5).

Таблица 2.5

Анализ динамики и структуры оборотных активов ООО «Евросеть-Ритейл» за 2012-2016 гг.

1.2 Оборотные активы	100	100	100	100	100
Запасы	39,6	38,6	32,1	30,3	35,5
НДС по приобретенным ценностям	0,7	0,9	0,5	0,5	0,4
Дебиторская задолженность	25,1	27,9	18,3	20,4	19,5
Финансовые вложения (за искл. денеж. ср.)	11,6	9,2	8,7	9,9	10,03
Денежные средства	21,3	21,7	39,2	37,3	32,8
Прочие оборотные активы	1,6	1,5	1,1	1,5	1,7

Источник: составлено автором на основе [39]

Темпы роста оборотных активов показывают снижающуюся динамику. Снижение запасов, НДС по приобретенным ценностям, финансовых вложений компании и т.д.

Не смотря на это, произошла аккумуляция денежных средств, что является единственным положительным моментом в трансформации оборотных активов, не считая снижения снижающихся темпов роста дебиторской задолженности.

Из изменений и темпов роста оборотных активов компании видно, что в течении анализируемого периода с 2012-2016г. г. оборотные активы отрицательно изменились в 2016г. на -466741 тыс. руб. или 1,4 %.

Темп роста оборотных активов ООО «Евросеть-Ритейл» за 2012-2016 гг.

Статьи баланса	Темп роста в %, 2012/2016
1.2 Оборотные активы	91,24
запасы	81,7
НДС по приобретенным ценностям	49,3
Дебиторская задолженность	70,86
Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	78,8
Денежные средства	140,9
Прочие оборотные активы	94,61

Источник: составлено автором на основе [39]

За весь исследуемый период только в 2012 и в 2014 гг. наблюдалась положительная динамика в росте оборотных активов. Основной вклад в снижение оборотных активов внесли следующие статьи баланса: падение долей дебиторской задолженности на 5,5% и падение запасов на 4% в структуре оборотных активов (см. приложение 3) [5].

Как следует из вышеприведенных данных, в составе оборотных активов наиболее быстрыми темпами росли денежные средства организации с 2012 по 2016 гг. Общий объем денежных средств на конец года составил 10944245 тыс. руб., хотя за 2015 и 2016 гг. происходило сокращение денежных средств на -1864257 и на -1654744 тыс. руб. соответственно. Структурные изменения оборотных активов привели к увеличению запасов с 29% до 32 % в активах, что отрицательно сказывается на ликвидности и финансовой устойчивости организации, для компании ООО "Евросеть-Ритейл" это означает затоваривание ненужных запасов, неблагоприятной концентрации товара на складах (таблица 1.6).

Сумма денежных средств в кассе и банках организации увеличилась в 2016 году на 40% (3182331 тыс. руб.). На основании ранее полученных данных - в виду того, что денежные средства занимают чуть более 30% валюты актива баланса, можно утверждать, что это положительный фактор, объем денежных средств, находящихся в организации на конец

анализируемого периода, в случае возрастания кредиторской задолженности, - это, скорее всего, страховой запас на случай несбалансированности денежных потоков в результате различий в объемах реализации и закупок, а также других непредвиденных расходов [6].

Таблица 2.7

Структура активов Евросети за 2012 года и 2016 года в сравнении

Статьи баланса	2012	2016
1. Актив	100	100
1.1 Внеоборотные активы	25,1	9,96
НМА	13,1	3,006
Основные средства	6,5	2,9
финансовые вложения	3,9	0,002
отложенные налоговые активы	0,62	2,7
прочие ВА	1,01	1,3
1.2 Оборотные активы	74,9	90,04
запасы	29,7	31,97
НДС по приобрет. ценностям	0,52	0,34
Дебиторская зад.	18,8	17,6
Финансовые вложения(за искл. денежных эквивалентов)	8,7	9,04
Денежные средства	15,9	29,6
Прочие оборотные активы	1,23	1,54

Источник: составлено автором на основании данных бухгалтерской отчетности ООО «Евросеть-Ритейл» [39]

Темпы роста или падения дебиторской и кредиторской задолженностей не дают полной аналитической картины. Поэтому, для выяснения, достаточно ли у организации собственных оборотных активов, чтобы покрыть текущие краткосрочные обязательства, вычислим коэффициент текущей ликвидности:

Конец 2012 года:

К.т. л. = Итог раздела II актива баланса / Итог раздела V пассива баланса = $36494231/34887345 = 1,046$

Конец 2013 года:

К.т. л. = Итог раздела II актива баланса / Итог раздела V пассива баланса = $34345896/31830834 = 1,079$

Конец 2014 года:

К.т. л. = Итог раздела II актива баланса / Итог раздела V пассива
баланса = $36889951/23703375 = 1,5563$

Конец 2015 года:

К.т. л. = Итог раздела II актива баланса / Итог раздела V пассива
баланса = $33763882/24991538 = 1,35$

Конец 2016 года:

К.т. л. = Итог раздела II актива баланса / Итог раздела V пассива
баланса = $33297141/24612505 = 1,3528$

Если учесть, что нормативное значение коэффициента ликвидности при удовлетворительной структуре баланса должно быть равно 2,0, то у ООО «Евросеть-Ритейл» недостаточно ликвидных активов для погашения текущих краткосрочных обязательств, несмотря на рост этого показателя с 2012 по 2016 гг. с 1,046 до 1,35. Следовательно, данная компания должна придерживаться политики наращивания оборотных активов при росте кредиторской задолженности.

Важным показателем при анализе материальных активов является их оборачиваемость, которая выражается длительностью оборота в днях и числом оборотов в течение отчетного периода.

Наиболее распространенным является показатель оборачиваемости в днях. Его определяют как частное от деления средней величины материальных активов на среднегодовой оборот по реализации товаров, но для начала посчитаем оборачиваемость оборотных активов в целом, для чего нам понадобится еще показатель выручки.

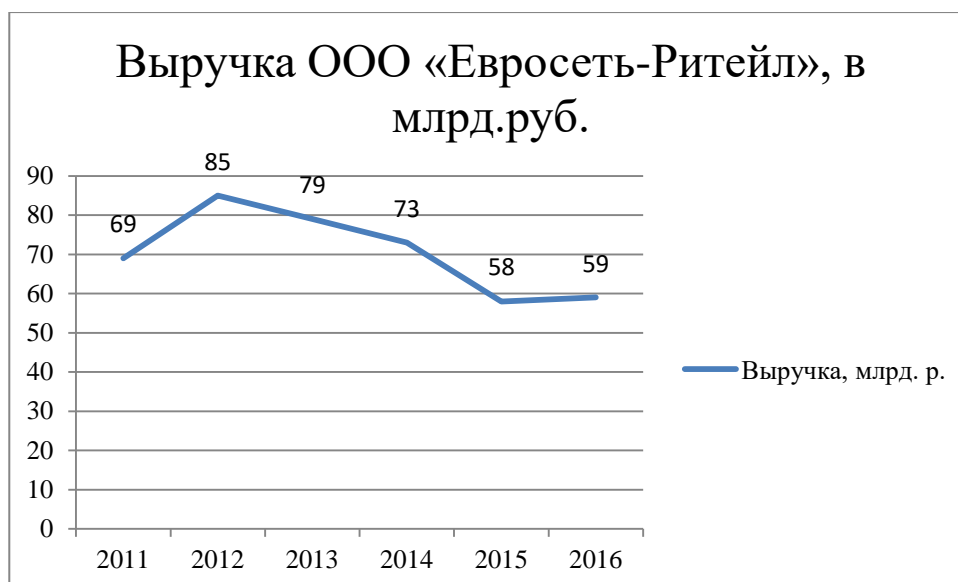


Рис. 2.1 - Выручка Евросети за 2012-2016 гг., млрд. руб.
Источник: составлено автором на основе [39]

Произошло снижение выручки компании на 30 % с 2012 г. из-за сокращения количества магазинов снижения рентабельности вновь открытых магазинов и снижения покупательной способности потребителей, а так же из-за того, что большинство клиентов уже имеют смартфоны и сотовые телефоны, не смотря на то, что клиенты ходят в салоны за аксессуарами и другими услугами.

ОМА за 2012 = 2,716

ОМА за 2013 = 2,23

ОМА за 2014 = 2,05

ОМА за 2015 = 1,64

ОМА за 2016 = 1,76

В целом, с 2012 по 2016 произошло снижение данного показателя 0,956, что отрицательно характеризует оборачиваемость материальных активов. То есть за год оборачиваемость оборотных активов снизилась на 1.

Далее посчитаем оборачиваемость в днях, для этого 265 разделим на показатели выше:

ОМА 2012 в дн. = 134

ОМА 2013 в дн. = 163

ОМА 2014 в дн. = 178

ОМА 2015 в дн. = 222

ОМА 2015 в дн. = 207

Для ускорения оборачиваемости материальных активов организации необходимо способствовать совершенствованию процессов их транспортировки, сокращению запасов, увеличению объема продаж, улучшению организации хозяйственной деятельности.

Анализируя дебиторскую задолженность, следует сравнить ее сумму с размером кредиторской задолженности, определив коэффициент долга:

на начало 2012 года:

$$Кд = 6073724/24447039 = 0,248$$

на конец 2012 года:

$$Кд = 9161449/26683784 = 0,343$$

на начало 2016 года:

$$Кд = 6904930/15360459 = 0,449$$

на конец 2016 года:

$$Кд = 6491525/19746062 = 0,3$$

Значение ниже 1 говорит о высоком финансовом риске – предприятие не в состоянии стабильно оплачивать текущие счета, когда в норме 1,5-2,5.

Сумма дебиторской задолженности непосредственно зависит от объема продаж, что отражает коэффициент соотношения объема продаж и средней суммы дебиторской задолженности - оборачиваемость дебиторской задолженности.

$$ОДЗр 2012 = 85\text{млрд.}/7617586 \text{ тыс.} = 11,158$$

$$ОДЗр 2013 = 79 \text{ млрд.}/9374870 = 8,43$$

$$ОДЗр 2014 = 73\text{млрд.}/8074760 = 8,82$$

$$ОДЗр 2015 = 58\text{млрд.}/6828303 = 8,49$$

$$ОДЗр 2016 = 59\text{млрд.}/6698227,5 = 8,8$$

Для оборачиваемости дебиторской задолженности, как и для других показателей оборачиваемости не существует четких нормативов, поскольку они сильно зависят от отраслевых особенностей и технологии работы

предприятия. Но в любом случае, чем выше коэффициент, т.е. чем быстрее покупатели погашают свою задолженность, тем лучше для организации. При этом эффективная деятельность не обязательно сопровождается высокой оборачиваемостью. Например, при продажах в кредит остаток дебиторской задолженности будет высокий, а коэффициент ее оборачиваемости соответственно низкий [7].

Однако наиболее удобным выражением оборачиваемости является продолжительность оборота в днях:

$$\text{ОДЗд 2012} = 365/11,158 = 32 \text{ дн.}$$

$$\text{ОДЗд 2013} = 365/8,4267 = 43 \text{ дн.}$$

$$\text{ОДЗд 2013} = 365/8,82 = 41 \text{ дн.}$$

$$\text{ОДЗд 2014} = 365/8,49 = 43 \text{ дн.}$$

$$\text{ОДЗд 2015} = 365/8,8 = 41,5 \text{ дн.}$$

Таким образом, организация не должна иметь большую дебиторскую задолженность, так как это приводит к отвлечению оборотных средств, к задержке их оборачиваемости, что, в конечном итоге, ведет к образованию потребности в дополнительных источниках средств и ухудшает финансовое состояние организации.

Объем денежных средств, находящихся в организации на данный момент, - это, скорее всего страховой запас на случай несбалансированности денежных потоков в результате различий в объемах реализации и закупок, а также других непредвиденных расходов. Однако как их чрезмерное наличие, так и недостаток не являются положительными моментами в работе организации. Это объясняется тем, что денежные средства сами по себе, без использования их в хозяйственной деятельности, не приносят дохода, а их недостаток может привести к неплатежеспособности.

Рассчитаем рентабельность активов по чистой прибыли, что бы выяснить, насколько результативно и прибыльно предприятие в динамике за 5 лет.

$$P \text{ ч.п. 2012} = 2407555/46348820 = 0,0519 = 5,2 \%$$

$$P \text{ ч.п. } 2013 = 1081880/45188245 = 0,0239 = 2,4\%$$

$$P \text{ ч.п. } 2014 = 28442/41915918 = 0,00067 = 0,07\%$$

$$P \text{ ч.п. } 2015 = 1479489/39921162 = 0,037 = 3,7\%$$

$$P \text{ ч.п. } 2016 = - 4256469/37327052 = -0,114$$

Как показали расчеты, рентабельность сильно упала из-за снижения чистой прибыли в большей степени, чем активы компании. Это означает, что эффективность компании снизилась и прибыльность упала, что отрицательно сказывается на дальнейшей деятельности компании.

Таким образом, если за анализируемый период в ООО "Евросеть-Ритейл" собственный капитал и привлеченные средства в разных пропорциях в составе источников средств, то можно сделать вывод, что основной составляющей источников средств является заемный капитал.

Распределение средств является не эффективным. Основную массу средств организация направила на прирост оборотных активов, что вызвано спецификой торговой деятельности. Но даже и при таких условиях коэффициент текущей ликвидности на 2016г. составил 1,35, что ниже норматива, следовательно, торговая организация пока еще не может перекрыть ликвидными активами большую инертную массу привлеченных средств.

Все сказанное выше позволяет сделать вывод, что финансовое состояние анализируемой организации является не устойчивым.

Вместе с тем, как показывают результаты проведенного анализа, организация располагает не достаточными резервами для существенного улучшения своего финансового состояния. Для этого ему следует более оперативно реагировать на конъюнктуру рынка, изменяя в соответствии с его требованиями ассортимент продукции и ценовую политику. Все это позволит увеличить прибыль, пополнить собственный оборотный капитал и достигнуть более оптимальной финансовой структуры баланса.

Изученные в процессе подготовки материалы позволяют сделать вывод, что на данном этапе бухгалтерский баланс является основным

информационным источником для анализа финансово-хозяйственной деятельности компании [8].

В качестве исходной информационной базы привлекались теоретические материалы различных авторов, нормативно - правовая база, учебные пособия в области бухгалтерского учета и финансового анализа, материал бухгалтерской отчетности.

В результате проделанной работы можно сделать следующие выводы и предложения:

1. В процессе анализа торговой организации ООО «Евросеть-Ритейл» прослеживается отрицательная тенденция, выраженная в снижении имущественного потенциала. Особую опасность для финансового положения организации представляет значительный перекос в структуре активов и пассивов фирмы. Так в активах чрезмерно большой удельный вес занимают запасы 31%, а в пассивах - кредиторская задолженность 66 %, что отрицательно сказывается на ликвидности и финансовой устойчивости организации.

2. Для устранения отрицательных результатов анализа организации рекомендуется установление оптимального уровня товарных запасов, устранение затоваривания и дефицита товаров, способствовать ускорению оборота товарных запасов с помощью автоматизированной системы управления, а уменьшить оборотный капитал, сократить потребность в кредитных ресурсах.

3. Собственный капитал играет одну из решающих ролей в составе источников средств, коэффициент автономии равен 18,4, что, конечно, ниже норматива на 41,6 %

4. Торговая организация ООО "Евросеть-Ритейл" прибегала к краткосрочным заимствованиям в виде кредитов и займов на срок менее 1 года. Долгосрочные займы составляют незначительный удельный вес в валюте баланса – 19% на конец 2016 года. Получение и погашение займов шло стабильно, но при этом происходило увеличение ее доли с 11% до 19%.

6. Преобладающую часть пассива баланса, отражающего источники средств организации, составляют заемные средства, доля которых в валюте баланса равна 81%. Это указывает на зависимость предприятия от внешних инвесторов.

7. Сокращение внеоборотных активов торговой организации шло по линии уменьшения НМА и основных средств. Так сокращение стоимости основных средств составило за 5 лет 2057245 тыс. руб., или почти в 3 раза. Сокращение стоимости НМА составило за 5 лет на 5269337 тыс. руб. или более, чем в 5 раз.

Распределение средств пока не является эффективным. Основную массу средств организация направила на прирост оборотных активов, что вызвано спецификой торговой деятельности. Но даже и при таких условиях коэффициент текущей ликвидности составил 1,35, что ниже норматива, следовательно, торговая организация пока еще не может перекрыть ликвидными активами большую инертную массу привлеченных средств.

8. При сложившихся объемах краткосрочных заимствований и объемах привлеченных средств, у организации нет другого пути для укрепления финансовой независимости, как наращивание собственного капитала. Увеличить уставной капитал можно за счет привлечения дополнительных средств учредителей, что позволит повысить коэффициент автономии.

9. Для того, чтобы улучшить финансовое состояние, в частности повышения финансовой устойчивости торговой организации ООО "Евросеть-Ритейл", необходимо увеличить оборачиваемость материальных оборотных средств, тем самым устранить дисбаланс в активах и пассивах.

10. Направление на предотвращение или устранение неблагоприятных для бизнеса явлений посредством использования всего потенциала современного менеджмента, разработки и реализации на предприятии специальной программы, имеющей стратегический характер, позволяющей устранить временные затруднения, сохранить и преумножить рыночные

позиции при любых обстоятельствах, опираясь в основном на собственные ресурсы.

12. В 2016 году чистая прибыль была отрицательной, а в 2015 г. рентабельность активов по чистой прибыли составила 3,7%. Данные значения показывают снижающуюся эффективность компании с 2012 года.

13. Все сказанное выше позволяет сделать вывод, что финансовое состояние анализируемой организации является не стабильным и не устойчивым.

Таким образом, финансовое состояние одного из значимых игроков на рынке мобильного ритейла среди мультибрендовых компаний ухудшилось, о чем свидетельствуют данные анализа. Стратегия роста, определенно, не привела к ожидаемому результату, то есть росту выручки и прибыли. Такую же аналогию можно провести и со Связным, который тоже потерял долю рынка и стратегия которого так же не показала хорошего результата. Эти факты свидетельствуют о назревшем кризисе, который может еще больше ухудшить и без того шаткое положение этих организаций. Поэтому вопросы стратегического значения являются наиболее важными для этих компаний, так как только смена стратегии сможет остановить падение эффективности.

2.2. Анализ сделки между ПАО «Мегафон» и ООО «Евросеть-Ритейл» по слиянию и поглощению

Анализ деятельности компании ООО «Евросеть-Ритейл» за 2012-2016 гг. в предыдущей главе показал, что на данном этапе стратегического развития у компании не стабильное и не устойчивое финансовое состояние. Такое развитие событий поставило под сомнение реализацию той стратегии развития, которой компания придерживалась последние 5 лет, то есть стратегии, при которой компания шла по экстенсивному пути развития, увеличивая количество магазинов [9].

Целесообразным будет сравнение Евросети с ее ближайшим конкурентом ПАО «Связной Логистика», это позволит внести ясность в то положение дел, в котором оказалась компания и покажет целесообразность сделки по слиянию и поглощению Евросети компанией Мегафон в рамках смены стратегии.

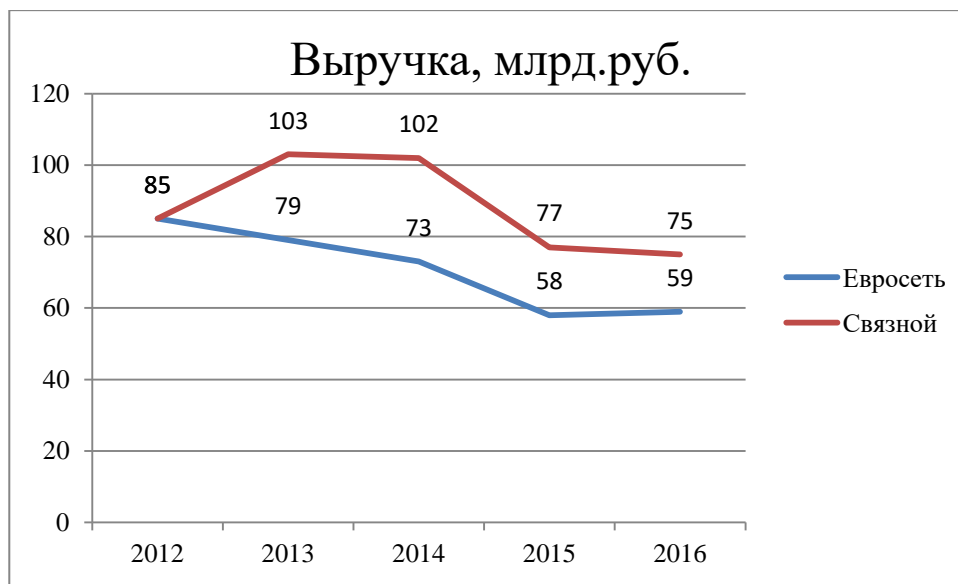


Рис. 2.2 - Выручка Евросети и Связного за 2012-2016 гг., млрд. руб.

Источник: составлено автором на основе данных бухгалтерского баланса Евросети за 2012-2016 гг. [39]

Наименее благополучное положение у Евросети, которая потеряла 26 млрд. руб. с 2012 года, в то время как Связной потерял только 10 млрд. руб., то есть в 2,5 раза меньше убытков. В целом, обе компании потеряли по 30 % и 12 % выручки соответственно, из-за не благоприятной рыночной конъюнктуры. Как видно на графике, наибольшее падение пришлось на 2014-2015 гг., далее с 2015 года шло медленное восстановление [10].

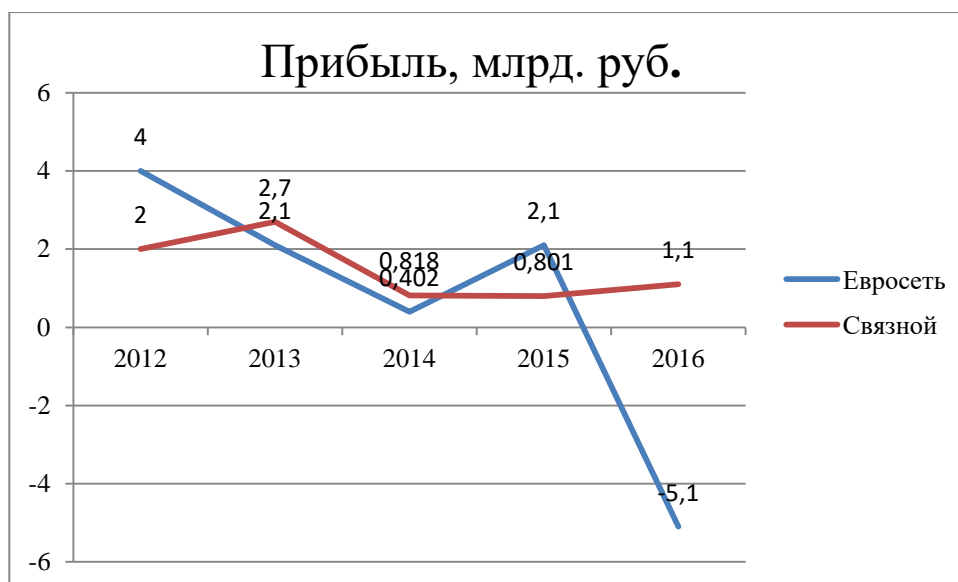


Рис. 2.3 - Прибыль Евросети и Связного за 2012-2016 гг., млрд. руб.

Источник: составлено автором на основе данных бухгалтерского баланса Евросети за 2012-2016 гг. [39]

По самому важному показателю – прибыли (до налогообложения) – компания Евросеть сильно упала в 2016 г., что, безусловно, отрицательно повлияло на ее устойчивость, создав риски для снижения как чистой прибыли, так и других важных показателей: НМА, финансовых вложений и основных средств соответственно.



Рис. 2.4 - Стоимость чистых активов Евросети и Связного за 2012-2016 гг., тыс., руб.

Источник: составлено автором на основе бухгалтерского баланса Евросети за 2012-2016 гг. [39]

Чем выше стоимость чистых активов, тем выше инвестиционная привлекательность организации, больше доверия со стороны кредиторов, акционеров и работников. Как видно на графике, в течение 4 лет стоимость чистых активов Евросети была на порядок выше стоимости чистых активов Связного, что было хорошим индикатором для будущих инвесторов. Но в 2016 году ситуация изменилась, данный показатель у обеих компаний сравнялся, чуть меньше у Евросети. Данная тенденция вела к тому, что компании уже пора изменить видение на ближайшие 5 лет и сменить приоритеты.

Как показал анализ основных финансовых показателей компаний мобильного ритейла России, наблюдается нисходящая динамика по таким показателям как выручка, прибыль и стоимость активов. Данные выводы, а так же трансформация на рынке мобильного ритейла показывают, что для сохранения компанией своих финансовых показателей, а так же сохранения самой компании как таковой в период падения спроса на услуги и снижения покупательной способности населения, то одним из закономерных сценариев развития - слияние и поглощение.

Рынок слияний и поглощений России сравнительно молодой. В мировой экономике усиливаются тенденции глобальной интеграции, проявляющейся в выходе мультипрофильных компаний на новые рынки с одновременным ужесточением конкуренции как национальной, так и международной. Наряду с обострением конкуренции выделяют такие явления, как концентрация капитала и консолидация бизнеса, которые обеспечивают крупным компаниям дополнительные конкурентные преимущества, связанные, в том числе, с возможностью достижения синергетического эффекта и использования эффекта масштаба бизнеса.

Основными причинами увеличения количества СиП являются сильные финансовые рынки, потребность компаний в росте, желание акционеров развиваться. С введением экономических санкций многим компаниям просто приходится прибегать к слияниям и поглощениям своих финансовых активов с целью сохранения своих показателей деятельности.

Важным показателем для любого инвестора является мультипликатор доходности, он показывает сроки окупаемости компании. Рассчитаем данный показатель у Евросети.

Расчет мультипликатора доходности Евросети по соотношению чистых активов и выручки, а не прибыли, так как прибыль компании имеет отрицательные значения, показал следующее.

$$M=P/S$$

$$M\ 2012= 10466996\ \text{тыс.руб.}/\ 85\ \text{млрд.руб.}=0,123$$

$$M\ 2013= 9540222\ \text{тыс.руб.}/\ 79\ \text{млрд.руб.}=0,12$$

$$M\ 2014= 9568664\ \text{тыс.руб.}/\ 73\ \text{млрд.руб.}=0,131$$

$$M\ 2015= 11048153\ \text{тыс.руб.}/\ 58\ \text{млрд.руб.}=0,19$$

$$M\ 2016=6791684\ \text{тыс.руб.}/\ 59\ \text{млрд.руб.}=0,115$$

Данные по мультипликаторам свидетельствуют о снижении срока окупаемости самой компании, этот факт положительно сказался на дальнейшей решении акционеров компании Мегафон по приобретению полного пакета акции Евросети, приобретя оставшуюся долю в 50 % у компании Вымпелком.

Как уже выяснилось ранее, компания Мегафон, как компания-покупатель, приобрела полный пакет акций Евросети, как компанию-цель 26 февраля 2018 г.

Компания Мегафон является одним из крупнейших российских компаний-операторов в сегменте операторских услуг. В том числе ведущий российский оператор связи, предоставляющий широкий спектр голосовых услуг, услуг по передаче данных и прочих телекоммуникационных услуг розничным абонентам, компаниям, государственным органам и другим

провайдером телекоммуникационных услуг. Согласно информационно-аналитическим данным, Мегафон занимает второе место по выручке, уступая МТС [37].

Компания реализует моноформатную стратегию с ориентацией на органический рост. Под моноформатностью понимается стратегия предложения ограниченного выбора товаров и вариантов обслуживания покупателей с различным достатком и образом жизни. Органический рост реализуется за счет ускорения открытия новых магазинов. Также компания рассматривает как источник роста тактические и стратегические сделки M&A (стратегия агрессивного роста), главным образом для расширения присутствия в регионах.

Рассчитаем синергетический эффект от этой сделки, который может наступить в 2018 году для Мегафона.

В сравнительном подходе синергетический эффект был оценен с помощью мультипликаторов компаний-аналогов. Были взяты отечественные компании-аналоги, примерно сопоставимые по объему выручки и капитализации. На данный момент чистые активы Мегафон на 2017г. составляет порядка 128,315 млрд. руб., а объем выручки на конец 2017 года равен 296,669 млрд. руб.

Таблица 2.8

Расчет мультипликатора P/S по отечественным компаниям-аналогам

Компании	Чистые активы, млрд.руб, P	Выручка, млрд.руб., S	Мультипликатор, P/S
МТС	120,1	323,793	0,3709
Вымпелком	93,24678	275,301678	0,3387
Среднее значение	–	–	0,3548

Источник: составлено автором на основе финансовой и бухгалтерской отчетности Евросети за 2012-2016 гг. [39]

Для расчета эффекта необходимо рассчитать разницу между выручкой Мегафона за 2017 и 2016 год. Она составила:

$$296669 \text{ млн. руб.} - 286658 \text{ млн. руб.} = 10011 \text{ млн. руб.}$$

Непосредственно синергетический эффект получаем путем перемножения разницы на усредненный мультипликатор:

$$10011 \text{ млн. руб.} * 0,3548 = 3551902800 \text{ руб.}$$

Таким образом, синергетический эффект для компании Мегафон составил чуть более 3,5 млрд. руб. после поглощения компании-цели ООО «Евросеть-Ритейл».

Таким образом, после приобретения оставшихся 50 % для осуществления поглощений компания получит выигрыш от осуществленных в 2017 году сделок в размере синергетического эффекта, который составит 3,5 млрд. руб. Безусловно, эффект способствует более быстрому росту компании и согласуется с ее основными стратегическими целями. Однако сможет ли компания, реализуя стратегию агрессивного роста, обеспечить темпы, достаточные для достижения лидерских позиций без наличия дополнительных данных ответить трудно. Также необходимо учитывать тот факт, что сделки слияния и поглощения занимают небольшую долю в деятельности компании, поэтому возможна переоценка данного эффекта. Тем не менее, было получено положительное значение, что говорит о том, что компания не переплатила за компании-цели и получила выгоду от сделок.

Реакция рынка на появление информации о конкретной сделке определяется относительно динамики рынка в целом. Под реакцией рынка в данной работе предполагается доходность акций компаний во временном окне за неделю до первого сообщения и неделю спустя, и с месячным временным отрезком.

Таблица 2.9

Цена за 1 акцию Мегафона за неделю до и после выхода информации о покупке 100 % Евросеть-Ритейл, руб.

Показатель	За неделю до сделки	26 февраля (сделка)	Через неделю после сделки
Стоимость 1 акции Мегафона, руб.	553,375	560,92	582,833

Источник: [37]

Авторы данной модели рекомендовали сравнивать цену на стоимость акции компании-покупателя за неделю и после недели, что бы проследить изменения реальные, «очищенные» от эмоциональной составляющей. Как видим, фактически до сделки цена за акцию выросла на 7,5 руб., а после выхода информации о приобретении 100% компании ООО «Евросеть-Ритейл» цена за акцию выросла на 21,9 руб. Рост цен за неделю до выхода информации о покупке, возможно, стал причиной либо завышенных ожиданий инвесторов, либо инсайдерской информацией. Определенно сказать трудно, скорее всего, это стало эмоциональной реакцией покупателей, которые стали скупать акции в надежде дальнейшего роста. Далее проанализируем цены на акцию Мегафона с месячным временным отрезком [38].

Здесь наблюдается иная картина развития событий. В принципе, цена за месяц до и месяц после выхода информации о покупке осталась одна и та же.

Таблица 2.10

Цена за 1 акцию Мегафона за месяц до и после выхода информации о покупке 100 % Евросеть-Ритейл, руб.

Показатель	За месяц до сделки	26 февраля (сделка)	Через месяц после сделки
Стоимость 1 акции Мегафона, руб.	523,64	560,92	526,14

Источник: [37]

Это может свидетельствовать о завышенных ожиданиях инвесторов. Видимо часть из них, скупая акции, стала их продавать, уже владея, быть может, инсайдерской информацией. Вслед за ними потянулись и другие инвесторы. Таким образом, цена за акцию за месяц до сделки выросла до 560 руб., и через месяц вернулась к цене за месяц до сделки. Ниже представлен график цены на акции Мегафона за полгода, где можно увидеть дальнейшее снижение цен на акции.

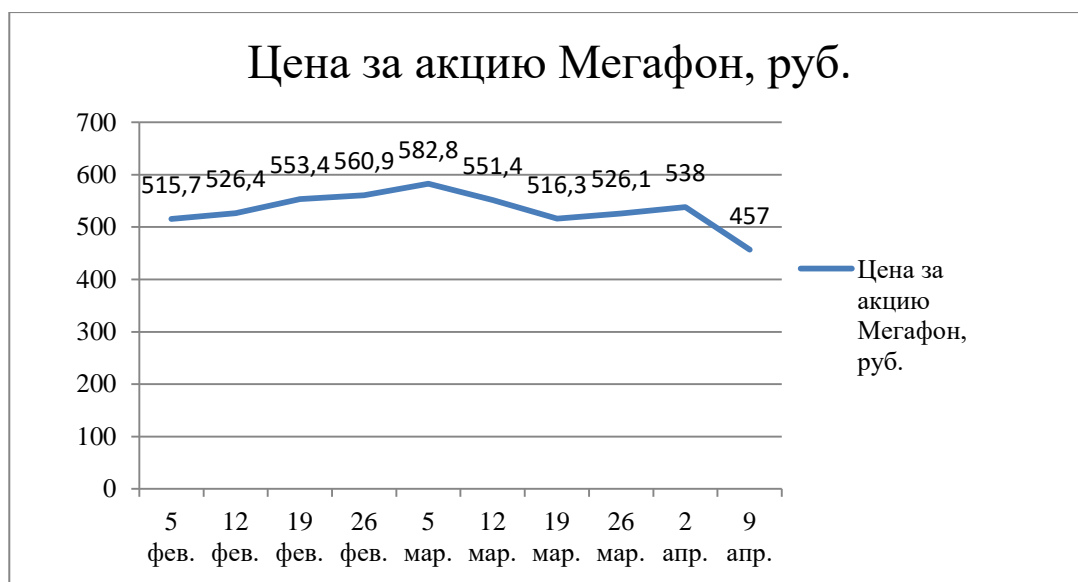


Рис. 2.5 - Цена за акцию Мегафон, с 5 февраля по 9 апреля 2018г. в руб.

Источник: [37]

Как видно на графике, почти за полтора месяца после сделки, акции компании упали на 18,3% или на 103 руб. до 457 руб. за 1 шт. Не благоприятные финансовые показатели ООО «Евросеть-ритейл», возможно, сказались отрицательно на финансовой устойчивости Мегафона, ухудшив ожидания инвесторов и рынка в целом.

Дальнейшее влияние сделки по приобретению Евросети рассмотрим на доходности акций Мегафона в сравнении за 1 квартал 2017 и 2018 гг. Ниже в таблице представлена доходность акций Мегафона в конце 1 квартала 2017 и 2018 гг., то есть до и сразу после сделки по слиянию и поглощению Евросети. Следует учесть, что доходность рассчитывалась при инвестиции 1000 руб. в акции.

Таблица 2.11

Доходность акций Мегафона в 1 квартале 2017 и 2018 гг., в %

Показатели	2017	2018	Изменение
Доходность за акцию, в %	-1,277	-6,83	-5,552
Доходность годовая (квартальная), в %	-3,18	-14,4	-11,22

Источник: [37]

Анализ доходности акций Мегафона свидетельствует о снижении. Если в первом квартале 2017 г. падение доходности составило -3,18 %, то в 2018 г. того же периода падение составило 14,4%, что в 4 и более раз ниже за аналогичный период соответственно. Примечательно, что в первом квартале закрылась сделка с Евросетью и именно в этот период упала доходность акций. Можно предположить, что доходность акций Мегафона упала в 4 раза из-за поглощения компании ООО «Евросеть-Ритейл» в следствие того, что неблагоприятное финансовое состояние компании сказалось на компании-приобретателе в целом, и на акционеров в том числе, так как интеграция данной компании требует много времени, в следствие чего ожидания оказались не благоприятными. Далее проведем анализ сделки уже после совершения [38].

Бухгалтерский ретроспективный анализ компании обычно проводится тогда, когда прошел хотя бы год или два после сделки. Так как сделка была совершена 26.02.2018, то есть прошло всего лишь 4 месяца с даты полной покупки Евросети, то сравнение данных компании из бухгалтерской отчетности за 2017 года и за 2018 года будут не исчерпывающими. Тем не менее, не исключается возможность сделать сравнение за 4 квартал 2017 г и за 1 квартал 2018 гг., не смотря на недостаточный временной отрезок.

Бухгалтерский подход основан на сравнении финансовых показателей до и после слияния, рассчитанных по данным бухгалтерской отчетности. Основные группы показателей и их интерпретация представлены в таблице 2.12. Помимо анализа динамики выбранных показателей, их также можно рассматривать в системе. Так, например, существует модель ROE, которая позволяет проследить зависимость финансовых компонентов между собой. в таблице замено, что по всем показателям рост, обеспеченный в том числе за счет объединения Евросети с Мегафоном, хотя при этом еще не прошло и года (что бы сделать сравнение годовой бухгалтерской отчетности). На основании данных таблицы можно заключить, что после поглощения

Евросети произошло увеличение показателей рентабельности компании Мегафон в конце 1 квартала 2018 г. в сравнении с прошлым годом.

Таблица 2.12

Показатели рентабельности Мегафона

Показатель	Формула	1 квартал 2017	1 квартал 2018
Рентабельность на собственный капитал (ROE)	Чистая прибыль/Собственный капитал	4,02	7,25
Рентабельность активов (ROA)	Чистая прибыль/Активы	1,07	2,07
Рентабельность продаж (ROS)	Чистая прибыль/прибыль от продаж	44,2	78,2
Рентабельность инвестиций (ROI)	Чистая прибыль/Собственный капитал + Заемный капитал	1,4	2,5

Источник: составлено автором на основе финансовой отчетности Мегафона [36]

Например, выросла рентабельность на собственный капитал на 3,2 %, что означает, что произошел рост эффективности работы компании. Так же наиболее заметное увеличение коснулось рентабельности продаж, увеличившись на 34 %. Данный показатель показал рост эффективности сделки с точки зрения интеграции операционной деятельности. Если сравнивать с нормативными значениями, то можно сказать, что, например, первый показатель сильно занижен в сравнении с нормативом в РФ, который составляет более 10 % [39].

Коэффициентный анализ показал, что наблюдаются низкие показатели от нормативных значений всех трех коэффициентов. Например, первый коэффициент рекомендуется держать на уровне 0,2. Как видим, наблюдается рост, но не значительный. Это свидетельствует о неоправданно высоких объемах свободных денежных средств, которые можно было бы использовать для развития бизнеса.

Показатель ликвидности Мегафона

Показатель	Формула	1 квартал 2017	1 квартал 2018
Коэффициент абсолютной ликвидности	$\text{ДС} + \text{КФВ} / \text{текущие обязательства}$	0,26	0,396
Коэффициент срочной ликвидности	$\text{ДС} + \text{КФВ} + \text{КДЗ} / \text{текущие обязательства}$	0,48	0,73
Коэффициент текущей ликвидности	$\text{Текущие активы} / \text{текущие обязательства}$	0,65	0,95

Источники: Составлено автором на основе финансовой отчетности Мегафон [36]

Коэффициент срочной ликвидности меньше нормативного значения, которое равно 1. Данный факт интерпретируется как то, что ликвидные активы не покрывают краткосрочные обязательства, а значит, существует риск потери платежеспособности, что является негативным сигналом для инвесторов. Коэффициент текущей ликвидности так же ниже нормальных значений (норма 1-2 и более), но ближе из всех остальных значений. В принципе, компания платежеспособна и способна погашать текущие обязательства. Но наблюдается простой свободных денежных средств, которые можно было бы использовать в обороте. При этом есть небольшой риск потери платежеспособности, так как коэффициент срочной ликвидности меньше 1.

Среди показателей финансовой устойчивости наиболее низкие значения по показателю финансовой независимости или автономии. Если норма равна 0,5-0,6, то фактические данные составляют 0,3, что в два раза ниже референтных значений. Рост на 0,02 % очень не значителен и в целом показатель означает, что компания больше зависит от заемных источников финансирования, и от этого ее финансовая устойчивость падает.

Показатели финансовой устойчивости Мегафона

Показатель	Формула	1 квартал 2017	1 квартал 2018
Коэффициент финансовой независимости	СК/Активы	0,265	0,286
Коэффициент покрытия процентов	ЕВИТ/% к уплате, где ЕВИТ = прибыль до налогообложения - % к уплате	2,1	3,14
Финансовый рычаг	ЗК/СК	2,76	2,5
Коэффициент долговой нагрузки	ЗК/СК+ЗК	0,747	0,713

Источник: составлено автором на основе финансовой отчетности

Мегафон [36]

Если сравнивать показатели финансового рычага и коэффициент покрытия процентов с предыдущим, то они находятся в значениях нормы. Например, финансовый рычаг для такой крупной публичной компании как Мегафон в 2,5 % является относительной нормой, хотя следует отметить, что при больших значениях коэффициента организация теряет финансовую независимость, и ее финансовое положение становится крайне неустойчивым (если коэффициент более 2). В данном случае, если значение будет больше 2,5, то это уже критично и компания потеряют финансовую независимость. Коэффициент покрытия процентов в более выгодном положении, чем все остальные. Его значение равно 3,14, что в два раза больше минимальных допустимых значений (норма более 1,5). Фактически коэффициент показывает, во сколько раз прибыль до уплаты процентов и налогов превышает расходы на уплату процентов. Данные значения повышают финансовую устойчивость компании [40].

В Целом, можно констатировать, что у компании высока доля заемных средств, что делает ее более зависимой от внешних источников привлечения средств, а это приводит к снижению финансовой устойчивости. При этом

компания способна оплатить долги и всецело пользуется заемными средствами.

Таблица 2.15

Показатели деловой активности Мегафона

Показатель	Формула	1 квартал 2017	1 квартал 2018
Оборачиваемость активов	Выручка/Активы	14,3	14,3
Оборачиваемость дебиторской задолженности	Выручка/Дебиторская задолженность	2,68	2,4
Оборачиваемость запасов	Выручка/запасы	37,7	41
Оборачиваемость кредиторской задолженности	Покупки/кредиторская задолженность	1	1,23

Источник: составлено автором на основе финансовой отчетности Мегафона [36]

Следует отметить, что показатель оборачиваемости в торговле больше, чем в капиталоемких отраслях. Вообще, нет как такового норматива, но чем выше значение, тем лучше. То есть предприятие получило за год выручку (суммарно), которая в 14 раза больше стоимости активов. Фактически, активы предприятия оборачиваются 14 раза за год. В данном случае положительным можно считать то, что оборачиваемость не упала, при условии, что Мегафон приобрел Евросеть. В целом, если смотреть на остальные показатели оборачиваемости, то можно подытожить снижающуюся динамику для компании, возможно, в том числе и из-за приобретения Евросети [41].

Не маловажными являются риски, которые могут реализоваться в ближайшем будущем для компании-покупателя.

Рассмотрим основные риски, возникающие при сделках M&A. На этапе принятия решения о проведении слияния (поглощения) обычно возникают риски, связанные с формированием стратегии, такие как неправильный выбор компании-цели, ошибки в определении цены сделки. Пристального внимания требует риск недооценки объема дополнительных инвестиций на интеграционные процессы между компаниями. В данном случае данный

риск, если и реализовался, то уже купирован, к тому же сделка уже совершена. В процессе реализации стратегии слияния и поглощения могут возникнуть риски, связанные с административными просчетами, которые не позволяют получить потенциальных выгод от сделки: – Риски, связанные с акционерным капиталом: капитализация объединенной компании может оказаться ниже суммарной капитализации двух фирм. – Риски, связанные с ресурсами организации. Капитализация Мегафона в 2016 г. была 359,6 млрд. руб., в 2017 г. 318 млрд. руб., а в 2018 г. составила 301,3 (по данным 1 квартала). Можно сделать вывод, что после сделки реализовался риск снижения капитализации компании на 16,2 % с 2016 г.

После совершения сделки M&A могут возникнуть финансовые риски, то есть риски ухудшения финансового положения объединенной компании. К этому виду риска можно отнести увеличение совокупного объема налоговых платежей, рост стоимости привлечения заемных средств, снижение прибыли, риск выкупа акционерами принадлежащих им ценных бумаг, риск увеличения кассовых разрывов. Но так как не прошло и года после сделки, сложно провести анализ изменений в данной части вопроса.

Также высока вероятность появления инфраструктурных рисков, которая может проявляться в уменьшении эффективности сделки как результат ошибок в проведении интеграции: уменьшение производительности труда, потеря персонала, сопротивление трудового коллектива происходящим изменениям, ухудшение корпоративной культуры. Следующим видом риска, характерным для сделок по слияниям и поглощениям, является операционный риск. В данную группу относятся такие виды рисков, как риск возникновения отрицательного эффекта от масштаба (связан с проблемами управляемостью бизнес-единиц) и риск возникновения технологических изменений в отрасли (например, снижение эффективности функционирования компании). Также следует учитывать риски, связанные с внешней средой. Данный вид риска связан с неблагоприятными изменениями во внешней политике и в законодательстве,

ведущими к ухудшению эффективности сделки: изменение налоговых ставок, таможенных пошлин, антимонопольного регулирования. Таким образом, сделки по слияниям и поглощениям сопровождаются многочисленными рисками, что в конечном итоге может снизить финансовую устойчивость компании, в том числе повысить риск ее дефолта.

Риски, связанные с акционерным капиталом: снижение капитализации объединенной компании по сравнению с суммарной капитализацией ее составных частей; перераспределение корпоративного контроля в пользу лиц, не заинтересованных в эффективном функционировании компании (ими могут быть даже соответственно настроенные члены трудового коллектива) [42].

Важно отметить, что возможные последствия от сделки выражаются, с одной стороны, в выгодах для Мегафона, с другой стороны, в рисках. Рассмотрим первое.

Основной эффект от сделки по поглощению ООО «Евросеть-Ритейл» будет в следующем для ПАО «Мегафон»:

1. получение новых магазинов ритейла для сбыта услуг оператора;
2. возможность сохранения лидирующих позиций на рынке сотовой связи;
3. реализация стратегии «Сохранение текущей клиентской базы» и интенсификация рынка сбыта.

На основании данных из отчетности компании ПАО Евросеть можно утверждать, что есть долги на сумму 9 млрд. руб., отрицательное сальдо денежных потоков от текущих операций в 2016 г. в размере -193 585 тыс. руб., в отчете о финансовых результатах в части чистой прибыли наблюдается убыток -4256469 тыс. руб., рентабельность продаж (прибыли от продаж в каждом рубле выручки) -2,8%, рентабельность собственного капитала (ROE) - 48%, рентабельность активов (ROA) -11,4% [38].

Группа «Мегафон» определила, что существуют объективные доказательства обесценения инвестиции в компанию «Евросеть» вследствие

недавних изменений на российском рынке мобильной розницы, отрицательно повлиявших на рентабельность компании. В ожидании прекращения совместной деятельности в отношении «Евросеть». Группа пересмотрела состав ЕГДС (Единица, генерирующая денежные средства) для проведения теста на обесценение активов и исключила инвестицию в «Евросеть» из группы ЕГДС «Интегрированные телекоммуникационные услуги». Группа рассчитала величину обесценения как разницу между возмещаемой и балансовой стоимостью инвестиции и признала убыток от обесценения в отчете о прибылях и убытках в размере 15917 млн. руб.. Оценочная возмещаемая величина инвестиции основана на расчете ее ценности использования и включает эффект синергии Группы от экономии на выплате комиссий «Евросети» по ставкам ниже рыночных наряду с индивидуальными результатами деятельности «Евросети».

В течение 2016 года и девяти месяцев, закончившихся 30 сентября 2017 года, негативное влияние на российскую экономику оказали значительное снижение цен на сырую нефть и девальвация российского рубля, а также санкции, введенные против России некоторыми странами. Ключевая ставка ЦБ России была установлена на уровне 8,5% по состоянию на 2017 года. Это привело к снижению доступности капитала, увеличению его стоимости, повышению инфляции и неопределенности относительно дальнейшего экономического роста, что может в будущем негативно повлиять на финансовое положение, результаты операционной деятельности и экономические перспективы Группы [38].

Таким образом, с одной стороны, пока рано утверждать об каких-либо существенных изменениях в компании Мегафон после сделки, так как после сделки прошло 4 месяца, что является коротким периодом. С другой стороны, есть ряд фактических данных, которые проявились после сделки, то есть в 1 квартале 2018 г. Снижение капитализации Мегафона, снижение стоимости акций Мегафона после сделки, рост некоторых показателей и снижение других.

На основании вышеизложенного можно предположить, что финансовое состояние Мегафона может ухудшиться в течение 2018 года в части снижения капитализации объединенной компании по сравнению с суммарной капитализацией ее составных частей, увеличение совокупного объема налоговых платежей и снижение средней нормы прибыли.

Таким образом, сделка по объединению Евросети с Мегафоном, оглашенная 26 февраля, демонстрирует трансформацию на рынке мобильного ритейла. Концентрация активов, объединение сотового и мобильного ритейла – это тренд, который, скорее всего, продолжится до тех пор, пока не будет достигнута максимальная консолидация. Слияние и поглощение как стратегия развития наиболее актуальна в нынешних изменениях на рынке. Безусловно, данная сделка уже привела к отрицательным последствиям для Мегафона (снижение стоимости и доходности акций, капитализации компании, обесценение инвестиций), но есть и положительные изменения в части улучшения финансовой устойчивости Мегафона. Но в целом, в ближайшем будущем, после оздоровления рынка мобильного ритейла, основные игроки сформируются уже в новых рыночных условиях.

2.3. Методика прогнозирования применения стратегии СиП

Авторская методика оценки вероятности применения стратегии слияния и поглощения позволяет компании (со снижающейся финансовой устойчивостью и эффективностью на протяжении определенного времени) сориентироваться в дальнейшем стратегическом развитии предприятия, а именно: выбирать ли стратегию слияния и поглощения или нет? То есть для компании с падающей финансовой устойчивостью, возможно, следует выставить ее на продажу или искать партнеров, готовых купить ее частично. Со стороны покупателей это инструмент, который позволит рассчитать

целесообразность полной покупки другой компании, если компания-покупатель уже владеет частью акций или собирается их приобрести.

Она отличается от вышеуказанных методик тем, что методика не рассчитывает и не оценивает экономический результат от выбранной стратегии и не прогнозирует, а помогает руководству компании (как компании-покупателя, так и компании-цели) в принятии решения о дальнейшем стратегическом развитии компании, в данном случае по части слияния и поглощения. Так же следует отметить, что методика не претендует на истину в конечной инстанции, а является всего лишь дополнительной расчетной базой, которая позволит руководству компании принять нужное им решение в русле изменения или дополнения стратегии компании.

Данная методика позволяет с высокой или низкой вероятностью спрогнозировать целесообразность (рекомендация) применение стратегии слияния и поглощения с другой, более крупной компанией. Методика изначально была рассчитана для мультибрендовых компаний мобильного ритейла. Апробация методики на компаниях других отраслей не проводилась, так как такой задачи не ставилось. Хотя данную методу можно будет апробировать на монобрендовых компаниях (вычислить их готовность приобрести другую, более мелкую или равнозначную компанию) или на совершенно других компаниях из разных отраслей, например, нефтяной. Единственно, необходимо будет провести расчетную работу (оценить данную методику на примеры уже совершенных слияний и поглощений) и изменить (добавить или убрать) некоторые показатели и, скорее всего, скорректировать показатель ВСП. В этом случае, наработав определенную закономерность, можно будет выявлять прогнозы в виде рекомендаций.

Основной недостаток методики сводится к тому, что она не учитывает полно всеобъемлющую конъюнктуру рынка. Под всеобъемлющей конъюнктурой рынка понимается более развернутый учет других важных индикаторов (показателей) как рынка, так и деятельности компании в целом. В нашем случае (базовой конъюнктуры рынка) в методике задействованы

следующие показатели деятельности фирмы: изменение активов (%), изменение выручки (%), темпы изменения доли рынка (%) и изменение прибыли (%).

Эти 4 показателя являются важнейшими для любой компании, этим и обуславливался их выбор. Активы компании играют решающую роль при генерации прибыли, особенно, когда компания является одним из ключевых игроков на рынке. Потеря активов – это потеря возможностей. Поэтому данный показатель стал одним из существенных при выборе показателей деятельности фирмы. Выручка это один из самых главных результативных показателей компании, показывающий итог всей деятельности фирмы, сработала ли стратегия развития, выбранная, в том числе ранее, или нет. Темпы изменения доли рынка показывают, задает ли компания правила игры или делает так, как другие. К тому же по этому критерию можно легко определить своего ближайшего конкурента и принять соответствующие меры. Последний критерий это прибыль, как самый главный в деятельности любой фирмы.

Далее, одним из немаловажных условий применения этой методики является общий спад не только исследуемой компании, но и конкурентов. Следует отметить, что для расчета используются данные бухгалтерской отчетности за последние 4-5 лет.

В формуле, как уже было указано, используются показатели активов, выручки и чистой прибыли. Ниже представлена сама формула:

$$\text{ВСП} = \Delta\text{Активов}(\%) + \Delta\text{Выручки}(\%) + \Delta\text{ДР}(\%), \quad (2)$$

Где ВПС – вероятность слияния и поглощения,

$\Delta\text{Активов}(\%)$ – изменение стоимости активов в %

$\Delta\text{Выручки}(\%)$ – изменение выручки в %

$\Delta\text{ДР}(\%)$ – темпы изменения доли рынка, в %

$\Delta\text{П}(\%)$ – изменение прибыли, %

Если ВСП равен -100% или менее, то с высокой вероятностью можно будет спрогнозировать ближайшее или рекомендованное слияние или поглощение анализируемой компании с компанией-покупателем.

Для наглядного примера, рассчитаем не только ВСП Евросети, но и ВСП Связного. Ниже представлены исходные данные в таблице 2.16

Таблица 2.16

Стоимость активов, выручка и доля рынка

Показатели	Компании	2012	2013	2014	2015	2016
Доля рынка, в %	Евросеть	7,5	6,5	5,7	4,5	4,6
	Связной	7,5	8,5	7,9	6	5,9
Выручка, млрд.руб.	Евросеть	85	79	73	58	59
	Связной	85	103	102	77	75
Активы, млрд.руб.	Евросеть	48,7	41,6	42,16	37,7	37
	Связной	50,16	53,56	49,75	45,5	44,4
Прибыль, млрд.руб.	Евросеть	4	2,1	0,402	2,1	-5,1
	Связной	2	2,7	0,818	0,801	1,1

Источник: [50]

В таблице видно, что по всем показателям с 2012 по 2016 гг. происходит спад не только у Евросети, но и у Связного. Это свидетельствует об структурном кризисе. Снижение суммарной доли рынка на 4,5% существенно ухудшило финансовое положение обеих компаний и дало возможность монобрендовым компаниям занять их долю. Это в свою очередь стало сигналом для того, что бы руководство изменило или дополнило стратегию развития компании, обеспечив, вероятнее всего, дальнейший рост за счет стратегии слияния и поглощения.

Далее рассчитаем изменения за 5 лет обеих компаний и после посмотрим, какой будет прогноз для каждой из них. Очевидно, что отрицательные изменения в ключевых показателях из таблицы 2.16 приведут к большому отрицательному значению ВСП, в первую очередь Евросети.

Наихудшее финансовое положение, как уже видно на таблице, у Евросети, у которой потеря активов составила четверть, выручка упала около трети, высокие темпы падения доли рынка и резкое падение прибыли, что,

безусловно, на прямую отразилось на дальнейшей судьбе этой компании, что нельзя сказать о Связном.

Таблица 2.17

Изменения активов, выручки и прибыли, в %

Показатели	Компании	Изменение, %
Активы, млрд.руб.	Евросеть	-24
	Связной	-11,4
Выручка, млрд.руб.	Евросеть	-30,6
	Связной	-11,8
Темпы изменения доли рынка, %	Евросеть	-38,7
	Связной	-21
Прибыль, %	Евросеть	-227,5
	Связной	-45

Источник: составлено автором на основе таблицы 2.16

Наихудшее финансовое положение, как уже видно на таблице, у Евросети, у которой потеря активов составила четверть, выручка упала около трети, высокие темпы падения доли рынка и резкое падение прибыли, что, безусловно, на прямую отразилось на дальнейшей судьбе этой компании, что нельзя сказать о Связном. Хотя положение этой фирмы более выгодное, чем у Евросети, но все равно прослеживается тенденция падения основных финансовых показателей, что свидетельствует о серьезных изменениях на рынке мобильного ритейла среди мультибрендовых компаний. В дальнейшем, на основании этих данных и произошла трансформация на рынке.

Все необходимые расчеты сделаны, подставим цифры в формулу и получим следующие значения ВСП:

$$1) \text{ ВСП Евросети} = -24 - 30,6 - 38,7 - 227,5 = -320,8\%$$

$$2) \text{ ВСП Связного} = -11,4 - 11,8 - 21 - 45 = -89,2\%$$

Как видно из расчетов, исходя из нормативных значений методики, можно порекомендовать компании Евросеть стратегию слияния и поглощения, то есть ей рекомендуется найти покупателей их фирмы. Но это нельзя сказать про компанию Связной, ВСП которой равен -89,2%. Хотя

следует отметить, что его значение очень близко к -100%, что свидетельствует о надвигающихся изменениях для компании в русле смены стратегии.

Таким образом, данная методика позволила спрогнозировать высокую вероятность слияния и поглощения компании Евросеть с компанией-покупателем, что и было сделано 26 февраля, когда Мегафон довел свою долю в Евросети до 100%.

Если подытожить все исследование, то можно сделать следующие выводы: На рынке мобильного ритейла замечен постепенный спад среди мультибрендовых компаний. Наблюдался этот спад на протяжении последних 4-5 лет, и привел к сокращению доли рынка компаний, профильной деятельностью которых была продажа сотовых телефонов и аксессуаров, а не сотовой связи. Не в последнюю очередь причиной такого спада стала деятельность монобрендов, доля которых выросла. Все это вкуче подтолкнуло к трансформации и консолидации активов на рынке. То есть мультибрендовые компании изменили свою стратегию развития со стратегии роста, через альтернативную стратегию увеличения своего присутствия, на стратегию роста, через альтернативную стратегию слияния и поглощения. В результате чего произошло объединение сотового оператора и мобильного ритейлера. И это дало толчок для дальнейшей трансформации рынка мобильного ритейла. В том числе, на основании анализа и выводов по рынку мобильного ритейла, автором была предложена новая методика, по расчету которой (для компаний-целей и компаний-покупателей) можно дать рекомендацию слияния и поглощения. Как уже указывалось ранее, эта метода поможет руководству компании принять верное решение в стратегии развития предприятия.

ГЛАВА 3. ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ КОМПАНИЙ МОБИЛЬНОГО РИТЕЙЛА

3.1. Проблемы и перспективы стратегического развития компаний

В данном случае будет уместным прибегнуть к анализу ежегодных опросов, которые проводила компания АС&М с 2016 года и которые раскрыли тенденции, развернувшиеся на рынке мобильного ритейла, с горизонтом 5-10 лет, что бы понять, с какими проблемами столкнулся рынок мобильного ритейла и каковы его перспективы.

Наиболее важные выводы, к которым пришла данная компания, это:

1) Потребители в России реже меняют мобильный телефон на новый. Объем продаж абонентских терминалов ощутимо падает (это при учете всех аппаратов, включая и смартфоны);

2) Если совершается покупка аппарата (телефона), то клиенты все чаще идут в операторскую розницу и реже в мультибрендовые магазины («Евросеть», «Связной»). Еще одна тенденция – рост приобретений в гипермаркетах бытовой электроники;

3) Заметны значительные изменения на рынке мобильного ритейла: поток потребителей перемещается из мультибрендовых магазинов в салоны операторов сотовой связи.

На основании опросов потребителей, проведенных исследовательской компанией, напрашивается один очевидный и с далеко вытекающими последствиями вывод: потребители в России меньше покупают новые телефоны и аппараты.

В связи с очевидными изменениями на рынке мобильного ритейла, можно сделать вывод, что специализированная розница теряет свою актуальность перед операторской розницей и гипермаркетами бытовой электроники.

Безусловно, не вызывает сомнения тот факт, что «Евросеть» и «Связной» являются крупнейшими игроками на рынке мобильного ритейла (условно эти компании можно назвать «Независимой розницей»). Но нельзя не учитывать вполне очевидный факт: происходит перемещение потребителей из специализированной розницы в операторскую. Поэтому, на основании исследовательских работ, проведенных АС&М, напрашивается очевидный вывод: продажи в мультибрендах снижаются и растут в монобрендах.

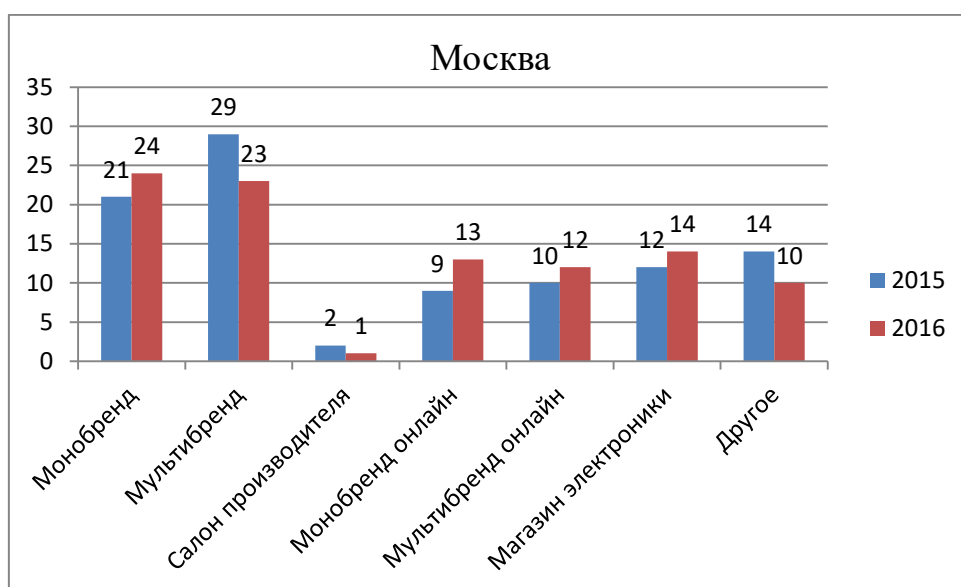


Рис. 3.1 - Опрос респондентов, которые купили свой мобильный аппарат за последние 18 мес. в Москве

Источник: [40]

Из этого рисунка можно подтвердить выводы, которые были озвучены ранее: снижаются покупки в мультибрендовых магазинах и растут в монобрендах. Как видим, процент респондентов по монобрендам вырос, а по мультибрендам упал. Нельзя не заметить роста онлайн продаж у мультибрендов, это является перспективным направлением, по которому следует продолжить работу специализированной розницы («Евросеть» и «Связной»).

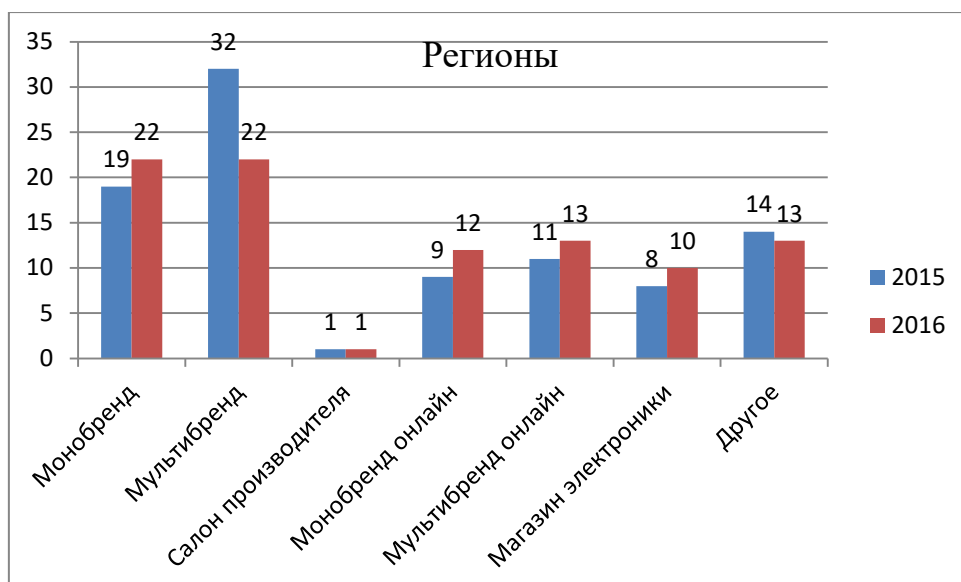


Рис. 3.2 - Опрос респондентов, которые купили свой мобильный аппарат за последние 18 мес. в Регионах

Источник: [40]

Те же самые тенденции можно проследить и в регионах. Безусловно, полученные результаты в исследовательской работе могут не совсем точно отражать действительное распределение продаж по всем каналам дистрибуции абонентских устройств. Не исключено, что опросы респондентов не четко и полно отражают желания и модель поведения покупателей с дифференцированными доходами, а именно: потребители с самой высокой и самой низкой покупательной способностью. Но нельзя не согласиться с тем, что мультибренд в лице «Евросети» и «Связного» стал не конкурентоспособным, потерял свои преимущества из-за того, что объем продаж у монобрендов вырос, а так же вырос объем продаж у гипермаркетов бытовой электроники (М-Видео, DNS, Ulmart и другие сети электроники).

Одной из причин, почему у монобрендов выросли продажи, можно назвать относительно новую стратегию МТС – продажа смартфонов на рекордно низких ценовых сегментах, которую переняли другие операторы [40].

Еще одной важной тенденцией, которая в будущем будет полноценной потенциальной точкой роста и каналом продаж, это онлайн продажи. Доля

оффлайн продаж сокращается, возможно, из-за того, что сократилось число импульсивных приобретений и магазины в шаговой доступности не являются уже причиной приобрести в нем что-либо. Но растет доля онлайн продаж, и этот тренд заметили большинство игроков на рынке мобильного ритейла, и из-за этого, в том числе, происходит оптимизация торговых точек.

На основании анализа можно сделать вывод, что перемещение покупателей в монобрендовые магазины, увеличение доли покупок через онлайн являются значимой причиной, почему специализированной рознице следует объединиться с монобрендовой розницей.

Теперь нет сомнения в том, что по разным вопросам потребители, соответственно, стали чаще посещать операторскую розницу. Ниже представлен рисунок, в котором показаны причины, по которым потребители ходят в магазины мобильных ритейлеров: по вопросам обслуживания, для приобретения оборудования и для получения услуг не связанных с мобильной связью [41].

На рисунке ниже видно, что еще больше потребителей стали ходить в монобрендовые салоны за приобретением оборудования.

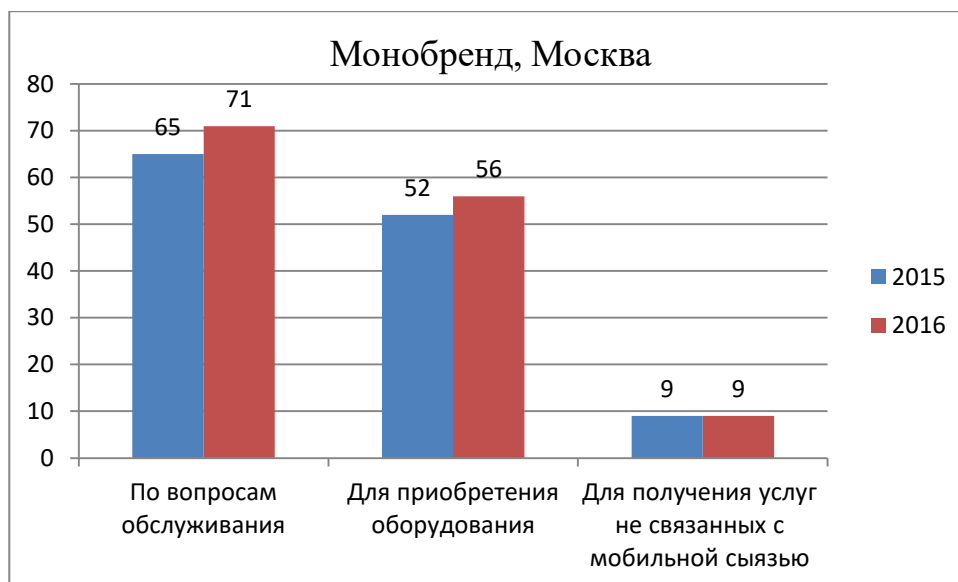


Рис. 3.3 - Посещали ли вы за последние 12 месяцев точки продаж (Москва)?
(МТС, Билайн, Мегафон, Теле2 – монобренды; Евросеть, Связной – мультибренды)

Источник: [40]

Таким образом, в данном случае так же есть подтверждение того, что потребители стали больше предпочитать монобренд в вопросах приобретения оборудования и в вопросах обслуживания. В части финансовых услуг, монобренд не претерпел сильных изменений. Именно поэтому, данное направление может стать новой точкой роста для специализированной розницы.

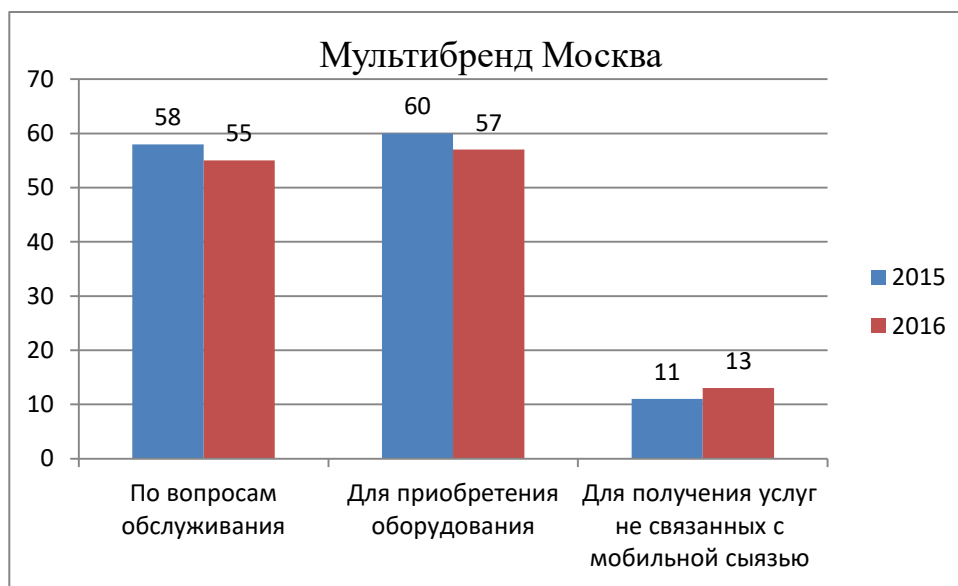


Рис. 3.4 - Посещали ли вы за последние 12 месяцев точки продаж (Москва) ? (МТС, Билайн, Мегафон, Теле2 – монобренды; Евросеть, Связной – мультибренды)

Источник: [40]

Мультибренды, в отличие от монобрендов, по вопросам обслуживания и по вопросам приобретения оборудования имеют падающую динамику. Если в 2015 г. респонденты по вопросам обслуживания отозвались на 55%, то в 2016 г. уже на 55%. То же и с приобретением оборудования в 2015 г. 60 %, а в 2016 г. 57%. Данное сравнение позволяет сделать вывод и подтвердить уже опубликованные факты о сокращении потока клиентов в мультибрендовые магазины. Но расчет доля услуг, не связанных с мобильной связью, то есть финансовых услуг. Как уже отмечалось ранее, это точка роста для мультибренда. Все эти перемещения клиентов происходили в Москве.

Эта тенденция стала причиной трансформации рынка мобильного ритейла. Но если сравнивать ситуацию в регионах с Москвой, в целом, то там более в выигрышном положении находится мультибренд [18].

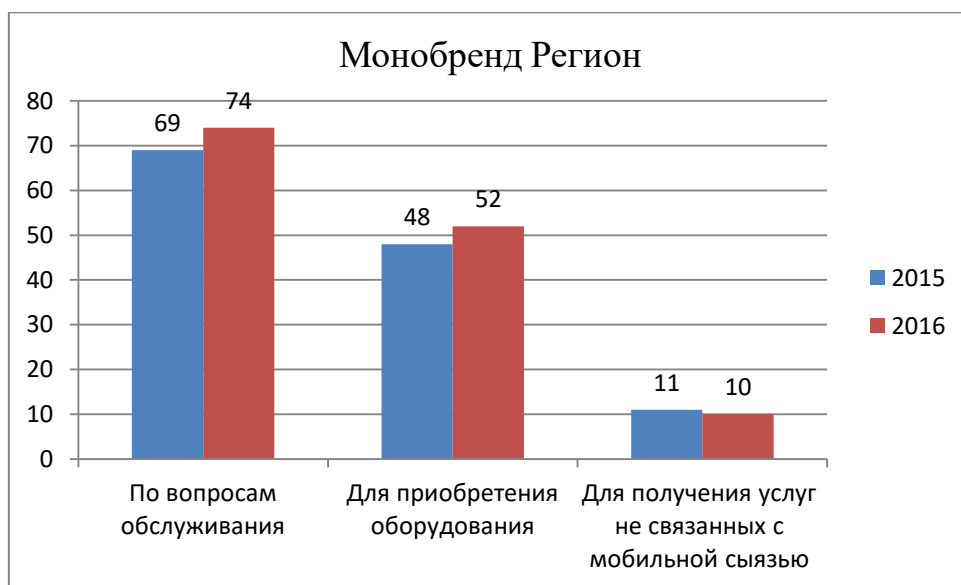


Рис. 3.5 - Посещали ли вы за последние 12 месяцев точки продаж (Регионы) ? (МТС, Билайн, Мегафон, Теле2 – монобренды; Евросеть, Связной – мультибренды)

Источник: [40]

В сравнении с Московским рынком, ситуация примерно та же, за исключением падения потребности респондентов в вопросах получения услуг не связанных с мобильной связью. Это еще раз подчеркивает важность данной отрицательной тенденции для мультибрендовых магазинов. В целом, монобренды демонстрируют хороший рост, что является серьезным явлением, которое усиливает конкуренцию между монобрендами и мультибрендами.

Положение мультибрендов в регионах лучше, чем в столице. На рисунке виден рост услуг по вопросам обслуживания на 2 % и услуг, не связанных с мобильной связью на 2%. То есть, если преимущества мультибрендов в столице утеряны, за исключением услуг, не связанных с мобильной связью, то в регионах ситуация более стабильна. Как видим, в вопросах обслуживания и приобретения оборудования есть рост потребности

со стороны респондентов. Но в целом, если выделять тенденцию, назревшую на рынке мобильного ритейла, то рано или поздно эффективность мультибрендов ухудшится еще больше.

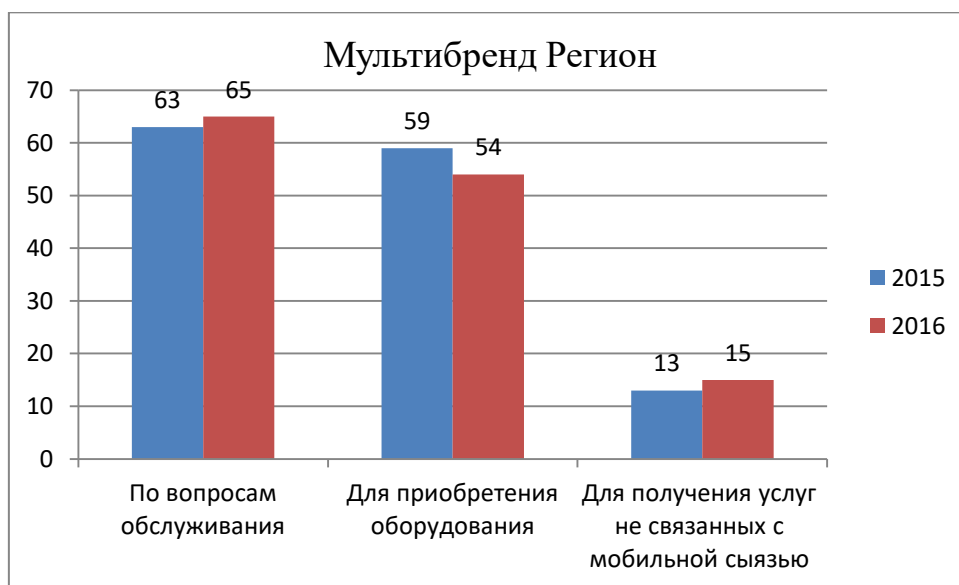


Рис. 3.6 - Посещали ли вы за последние 12 месяцев точки продаж (Регионы) ?
(МТС, Билайн, Мегафон, Теле2 – монобренды; Евросеть, Связной – мультибренды)

Источник: [40]

Обращает внимание на себя тот факт, что в Евросети и Связном значимая доля потока потребителей возникает за счет предложения услуг и продуктов, не связанных непосредственно с мобильной связью. На самом деле, деятельность точек «Евросети» и «Связного» демонстрирует разворот в сторону финансовых услуг (в том числе денежных переводов). В перспективе разворот в сторону денежных переводов, финансовых услуг и страхования создает для розничной сети потенциальную проблему – конкуренция со стороны розничных банков и различных онлайн приложений, которые активно наращивают долю рынка в сегменте переводов [44].

Специализированной рознице (мультибрендам) будет все сложнее достигать плановых объемов выручки и маржинальности. В дополнение к этому, идет резкое сокращение платежеспособного спроса не только у Евросети и Связного, но и у более мелких представителей мобильного

ритейла, которые не идут в расчет анализа. И они, в том числе, не смогут справиться с давлением со стороны операторской розницы и сокращением товарной выручки.

Операторская розница, в лице МТС, Мегафона и Билайна, как представителей, прекратили работать со специализированной розницей по контракту – так как выгоды меньше, их комиссия сократилась. Если посмотреть на общую картину мобильного ритейла в России, то уже сейчас нет независимых и значимый мультимаркбрендов. Евросеть полностью перешла во владение Мегафона, Связной планируют объединить с Евросетью, что уже произошло совсем недавно. Схожие изменения на рынке мобильного ритейла происходили и на зарубежных рынках, например, «Германос» как крупный розничный продавец на Балканах приобретен оператором Cosmote в 2006 г. [49].

Ожидается и в дальнейшем снижение продаж через каналы «независимой розницы», то есть мультимаркбрендовых магазинов, хотя нельзя недооценивать этот канал продаж, поскольку как операторы, так и производители сами пользуются им для реализации как сотовой связи, так и абонентских устройств.

Дальнейшее падение будет проходить по вполне объективным экономическим причинам, а общее число точек продаж в ближайшем будущем уменьшится на 10-15 % по прогнозам самих игроков.

Как собственные каналы продаж, так и каналы продаж специализированной розницы, какими бы затратными они ни были, будут играть важную роль в борьбе за долю рынка в будущем.

Производителям абонентских устройств выгоднее сотрудничество с операторской розницей. С одной стороны, через каналы продаж операторов производитель может реализовать свое абонентское устройство и дать новые, дополнительные качества продукту, при условии обеспечения управления поведением абонентского устройства от оператора.

С другой стороны, конкуренция «Би» - брендов в операторской рознице не так агрессивна, как в специализированной рознице. Это и дает возможность больших объемов продаж в одной сети и привести к стабилизации терминалов в соответствии с особенностями этой сети [48].

Как показала практика прогнозов и их способности сбываться, то сами изменения могут опередить прогнозы. Казалось, что в силу менталитета россиян, они как оплачивали счета через терминалы моментальной оплаты, поскольку большинство людей привыкло считать данный метод оплаты одним из основных и им пользовались большое число потребителей.

Но за год, даже меньше, чем за год, произошло сокращение терминалов QIWI на 31 тыс. штук, с 180 тыс. до 149 тыс. штук с 4 квартала 2014 г. по 3 квартал 2015 г. Таким образом, россияне изменили свое поведение и стали пополнять счета через альтернативные способы оплаты. Данный факт был приведен для того, что бы провести параллель с Евросетью и Связным, что бы понять, что, если они не изменят стратегию развития своего бренда и не подстроятся под потребности рынка, то в ближайшем будущем она тоже перестанут быть актуальными [41].

Таким образом, при детальном анализе исследования AC&M, а так же всего рынка мобильного ритейла, можно сделать следующие выводы. Факт перемещения потребителей со специализированной розницы в операторскую, увеличение доли рынка монобрендов и большая заинтересованность производителей абонентских устройств работать с монобрендами являются теми факторами, которые привели к снижению доли и эффективности мультибрендов на рынке мобильного ритейла. И исходя из данных, мультибрендам остается объединиться с монобрендами и стать их стабильными каналами продаж или же стать центрами оплаты счетов или иных финансовых услуг.

Помимо выше указанных тенденций на рынке мобильного ритейла, есть общий спад, про который отмечают в исследовании J'son & Partners Consulting, который привел к активизации деятельности большинства

игроков в новых продуктовых направлениях и услугах, которые компенсировали бы падение продаж по профильному направлению.

По оценке данной компании, большинство игроков на рынке имеют в своем портфеле такие продукты, за счет которых можно пополнить больше половины прибыли.

Проанализированный товарный ассортимент и набор услуг пяти федеральных сетей. На основании анализа, как правило, специализированная розница продемонстрировала больший ассортимент товаров, и по сравнению с прошлым годом, их количество выросло. Данное изменение стало причиной падения продаж среди мультибрендов. Ассортимент товаров монобрендов немного разный. Например, Мегафон увеличил ассортимент, тогда как МТС и Билайн снизил.

Разница в товарном ассортименте между специализированной и операторской розницей интерпретируется тем, что у операторов меньше товаров, которые напрямую не относятся к сотовой связи. Большой ассортимент специализированной розницы объясняется тем, что у них больше аксессуаров.

Ниже показан ассортимент как специализированной розницы, так и операторской розницы, где можно увидеть, что мультибрендовые компании пытаются увеличить продажи за счет увеличения ассортимента товаров. Например, Связной увеличил ассортимент на 2732 шт., Евросеть на 822 шт. Таким образом, компании пытаются повысить свою эффективность за счет внутренней стратегии роста (увеличение ассортимента).

Объем рынка мобильного ритейла в России по части мобильных терминалов (телефоны и смартфоны) составил 27,2 млн. штук по итогам трех кварталов 2017 г. Продажи выросла на 1,5% в сравнении с 2016 г. Если сравнивать с докризисным периодом 2014 г. продажи ниже на 11% по оценке J'son & Partners Consulting. Конечно, рынок мобильного ритейла в сегменте телефонов и смартфонов начинает постепенно восстанавливаться после кризиса, прежде всего за счет роста продаж смартфонов. Но так как

результаты еще далеки от докризисных времен, то это говорит о перенасыщении рынка [22].

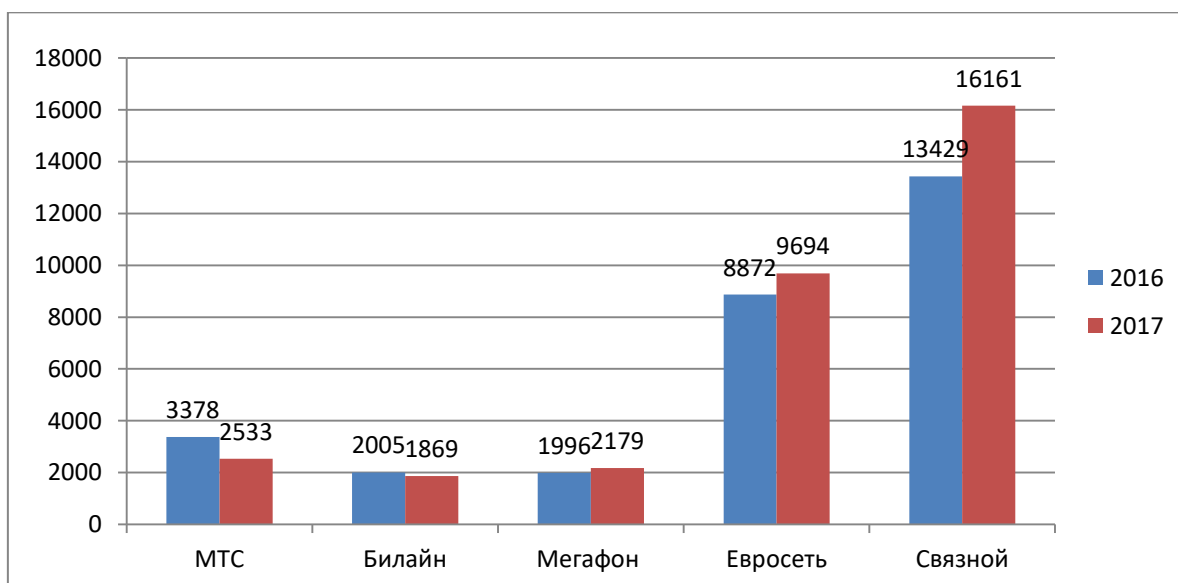


Рис. 3.7 - Количество наименований товаров, представленных в российских сетях мобильного ритейла, штук, в 2016-2017 гг.

Источник: [43]

В сегменте ПК прослеживается отрицательная динамика, в 2017 г. за три квартала на 25% упали продажи, чем в 2016г. В сравнении с докризисным периодом продажи упали на 70 %. Практически 11 кварталов рынок ПК падает. По некоторым прогнозам рынок терминалов будет расти, а рынок ПК падать до 2021 г. [42].

Относительно общих перспектив рынка мобильного ритейла следует выделить про усиление позиций монобрендов. По оценкам компании J'son & Partners Consulting операторские розничной сети увеличили свою долю на 15 %, до 31%, по итогам 2016 г., а в 2020 г. ожидается увеличение более чем 50 % [44].

Тенденция увеличения ассортимента модемов, роутеров и гаджетов у специализированной розницы и сокращение тех же сегментов у монобрендов сохранится.

В сегменте компьютеров, фототехники и аксессуаров монобренды имеют очень ограниченный набор товаров в сравнении с мультибрендами.

Операторская розница сохраняет равенство в части матрицы с специализированной розницей, как по ширине, так и по глубине наполнения сегментов, их разнонаправленности. Это заметно в сегменте приемов платежей. Исключение составляют продажи авиа и ж/д билетов, которая не функционирует в операторских точках продаж [46].

Таким образом, учитывая выводы данного пункта относительно всех изменений, которые затронули рынок мобильного ритейла, можно сделать вывод, что операторская розница увеличит свою долю более 50% к 2021 г. и это укрепление сильно повлияет на структуру рынка мобильного ритейла. Как говорилось ранее, наиболее привлекательными партнерами для производителей являются сотовые операторы, потому что они владеют большими маркетинговыми и финансовыми ресурсами.

Но не стоит полностью исключать вероятность функционирования специализированной розницы в будущем, так как это тоже канал продаж производителей абонентских терминалов, хотя не такой и выгодный как операторская розница [45].

3.2. Рекомендации для ООО «Евросеть-Ритейл»

На основании выполненной работы, анализа данных бухгалтерской и финансовой отчетности компаний, данных по акциям компании Мегафон, аналитическим отчетам разных компаний и исследовательским опросам про рынок мобильного ритейла, автором предлагаются следующие рекомендации для компании ООО «Евросеть-Ритейл», а так же для других компаний с понижающейся финансовой устойчивостью:

1. Рекомендуется применять стратегию СиП для тех компаний, у которых ВСП близок к -100%, когда доля рынка компании снижается, а так

же снижаются активы, выручка. Данная рекомендация является желательной, поскольку при спаде компания зачастую не может сориентироваться, как дальше развиваться. Руководство компании может ничего не предпринимать, в этом случае, при усилении конкуренции со стороны других игроков рынка, компания просто обанкротится через пару лет. Поэтому наилучшим выходом из этой ситуации будет слияние или поглощение. При этом рост кредитов и займов скорее не обеспечат органический рост компании из-за насыщения рынка. Большинство сегментов рынка (товарных позиций) быстро насыщаются, а выплаты по кредиту идут равномерно, соответственно, дополнительное кредитное обременение приведет к еще большему падению финансовой устойчивости, в первую очередь автономии компании и способности оплаты по обязательствам.

2. Повысить собственный капитал, что бы увеличить коэффициент автономии, т.е. самостоятельность компании (фактически он равен 0,184, тогда как норма 0,6).

3. Направить денежные средства из оборотных активов на погашение дебиторской задолженности, кредиторской задолженности и кредитов и займов, так как за последние 5 лет только денежные средства выросли на 140% из оборотных активов.

4. Повысить оборотные активы, что бы увеличить коэффициент текущей ликвидности, так как он ниже норматива (2,0) на 0,65. Если не сделать, то компания не сможет в дальнейшем покрывать текущие обязательства.

5. Сократить запасы, увеличить продажи за счет интернета, и улучшить организацию хозяйственной деятельности, так как сократилась оборачиваемость материальных активов компании с 2,76 до 1,76, в результате чего компания стала медленнее зарабатывать прибыль. Большой ассортимент товаров, который был увеличен на 882 штуки в 2016 г., не остановил падение продаж, хотя руководство компании, таким образом, применив внутреннюю стратегию роста, пыталось снизить падение выручки

и прибыли, но безрезультатно. Поэтому часть запасов должна быть ликвидирована, чтобы не стать обременением.

6. Довести коэффициент долга как минимум до 1, снизив кредиторскую задолженность, т.к. КД в 2016 был 0,3, что означает, что предприятие не способно стабильно оплачивать текущие счета.

7. Если кто-либо собирается вложить деньги в акции компании, которая приобрела другую компанию (воспользовалась стратегией слияния и поглощения), то автором рекомендуется держать акции компании-покупателя 1 неделю после сделки, при условии, что компания-цель финансово не устойчива. Как показала практика, акции Мегафона достигли пика цены через неделю после сделки, а потом начали падать и в течение полутора месяца цены упали еще больше, чем за месяц до сделки.

8. Усилить e-commerce канал продаж для мультибрендовых компаний, так как при снижающейся динамике продаж единственный рост был только через интернет - продажи в 2016 г., согласно данным опроса АС&М рост был с 10 до 12 (условные единицы) как в Москве, так и в регионах. Для достижения целей важно продвигать бренд в виртуальном мире.

Для интернет – магазина (ИМ) сеть – это главная коммуникационная площадка, поэтому рекомендуется проводить основное продвижение именно здесь, потому что в сети есть много эффективный каналов продаж:

- SEO продвижение в поисковых системах и регистрация ИМ на крупных сетевых торговых площадках – Товары@Mail. Ru (<http://torg.mail.ru>), Яндекс Маркет (<http://market.yandex.ru>); и Google Product Search (<http://www.google.com/products>). Покупатель набирает в поисковой строке предложение, например, «купить Iphone 7 в Тюмени», поисковая система сразу выдает сайт Евросети www.euroset.ru.

- Регистрация ИМ на таких сайтах, как <http://tyumen.e96.ru/> и <http://www.idei72.ru/> , <http://tyumen.mnogonado.net/> сайты содержат весь перечень интернет - магазинов города, краткий перечень ассортимента.

- Социальные сети. Создается общество или группа в сети Вконтакте для модных, молодых и активных пользователей. Для того, чтобы заинтересовать аудиторию сообществом, следует публиковать не только информацию из интернет-магазина, но интересную и полезную информацию из мира телефонов, электроники, философии, что бы повысить лояльность клиентов. Важно не забывать продвигать бренд не только в сети, но и в реальном мире. Высокие затраты на продвижение, и малая отдача являются ограничивающим фактором. Поэтому к ним лучше переходить тогда, если интернет магазин уже раскручен.

- Проводить рекламу на радио о новых поступлениях и акциях. Так как в большинстве это либо автомобилисты, те, у кого есть дети. Для автомобилистов можно сообщать, что только в интернет - магазине «Евросеть» есть прекрасная возможность приобрести видеорегистратор, навигатор по привлекательной цене, ниже розничной. Для матерей или отцов, у кого есть дети, сообщить о прекрасной возможности купить ноутбук для подрастающего поколения, которое только собирается поступить в институт по заниженной цене только в интернет - магазине Евросети.

Запускать рекламу стоит сразу на нескольких популярных радиоканалах города Еуро plus и Ретро FM на период до 2х недель с 8–8 ежедневно. В ролике указать электронный адрес интернет - магазина и возможность выйти на связь с «продавцом-консультантом» Евросети.

Наружная реклама ежедневно настраивает людей, проходящих мимо, о выгоде, которую они могут получить, купить определенный товар. Поэтому нужно создавать наружную рекламу с учетом того, что у людей не хватает времени, при этом они должны как-то заметить это объявление (например, люди в автобусе).

Самое главное, что бы макет был крупным и что бы буквы были большими. Макеты можно размещать на билбордах вдоль дорог, в районах с частыми пробками, например, на Республике, Максима Горького, Ленина и т.д. Информационное сопровождение должно призывать людей сделать

действие, то есть купить. В тексте указать, что если хотите купить дешевле чем в магазине (в розницу), то вам в интернет-магазин Евросети (указать сайт). Все это на ярко-желтом фоне, а снизу желтый терьер как символ компании. Название сайта сразу под предложением, с наведенным курсором мыши, что бы подчеркнуть, что продажа осуществляется в интернете.

- Размещать информацию на чеки. Определенно, Евросеть это сеть магазинов. Разместив название интернет - магазина с описанием выгода на чеке, можно привлечь новых покупателей. Преимущество такого метода в том, что покупатель может сохранить этот чек для дальнейшей покупки товаров в интернет - магазине, а так же рассказать об этом своим друзьям.

- Проводить смс-рассылку. Если вы делаете покупки в Евросети, то вам выдается бонусная карта «Кукуруза». Во время ее регистрации контактная информация и номер телефона, который будет использоваться для смс-рассылки об акциях и выгодных предложениях в интерне-магазине. Преимущество данного метода в том, что большинство клиентов имеют телефон и выход в интернет, таким образом, получив смс-рассылку, они смогут сразу перейти на сайт Евросети, то есть интерне - магазин.

Что бы дистанцироваться от конкурентов, необходимо проводить мониторинг цен конкурентов. Цены в интернет - магазине должны быть ниже цен конкурентов, а так же розничных цен Евросети. В первый квартал можно снизить цены до розничных, потом только на конкретную товарную группу, что бы не понести большие убытки. Этот метод создаст у потребителей впечатление, интернет- магазин Евросеть самый дешевый в городе. К тому же данная мера никак не отразится на розничных продажах.

9. Второй точкой роста для мультибрендовых компаний являются услуги, не связанные с продажей телефонов и сотовой связи, поэтому рекомендуется улучшить качество обслуживания, возможности денежных переводов и иных финансовых услуг. В целом регионы являются лучшим пространством для специализированной розницы, и активизация деятельности в этом направлении должна быть целенаправленной и

достаточной, в противном случае, через несколько лет операторская розница этот канал получения прибыли сделает одним из своих прибыльных направлений, в результате чего мультибренды лишатся и этого канала продаж. Важно обеспечить все многообразие платежных методов, включая банковские и иные терминалы, так как пока операторская розница сосредотачивается на своем ассортименте.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

По результатам проведенной работы можно сделать вывод, что поставленная цель достигнута. В первой главе работы были рассмотрены теоретические аспекты стратегии компании и ее стратегического развития.

Таким образом, сделан вывод, что понятие «Стратегия компании» имеет множество определений, но если обобщить и подвести смысл к общему знаменателю, то можно утверждать, что стратегия – это план конкретных действий на долгосрочный период времени, включающий в себя утвержденные долгосрочные цели и задачи, а так же распределение ресурсов для достижения этих целей.

Было выявлено, что одним из наиболее важных этапов для компании является базовой и альтернативной стратегии. Следует отметить, что в начале формулирования стратегии любая компания должна определиться с тем, какую из 4 базовых стратегий ей выбрать (поскольку всего существует 4 стратегии, на которых и основываются все остальные: стратегия ограниченного роста, стратегия роста, стратегия сокращения и смешанная стратегия). Далее наступает процесс выбора альтернатив. В данном случае стратегия роста, например, может осуществляться путем приобретения другой фирмы – как внешний рост, или расширение ассортимента компании – как внутренний рост.

Анализ литературы по теории слияния и поглощения показал, что это интеграция компании-цели с компанией-покупателем, причем возможно не только «растворение» компании-цели в компании-покупателе, но и сохранение ее (компании-цели) автономии. Целями для сделок данного типа могут быть: защита, инвестирование, информация, повышение конкурентоспособности, акционерные. Важно отметить, компания, идущая на такую стратегию, намерена расти. Так же можно сказать о мотивах: операционные – экономия на масштабе; финансовые – мобилизация

финансовых ресурсов; инвестиционные – размещение временно свободных денег; стратегические – клиентская база.

Во второй главе работы был изучен рынок мобильного ритейла в России, в том числе деятельность компаний ООО «Евросеть-Ритейл», ПАО «Мегафон», ООО «Связной-логистика» и других. В результате данного анализа выяснилось, что деятельность (финансовое состояние) Евросети, как ключевого игрока из мультибрендовых компаний, за последние 5-6 лет стала менее устойчивой, как и у Связного. В частности, следует отметить, что прослеживается отрицательная тенденция, выраженная в снижении имущественного потенциала обеих компаний. Анализ структуры и динамики балансовых статей продемонстрировал, что особую опасность для финансового положения организации представляет значительный перекос в структуре активов и пассивов фирмы. Так в активах чрезмерно большой удельный вес занимают запасы 31%, а в пассивах - кредиторская задолженность 66 %, что отрицательно сказывается на ликвидности и финансовой устойчивости организации. Преобладающую часть пассива баланса, отражающего источники средств организации, составляют заемные средства, доля которых в валюте баланса равна 81%. Это указывает на зависимость предприятия от внешних инвесторов. Так же одним из наиболее важных отрицательных изменений стало сокращение доли внеоборотных активов компании. Сокращение внеоборотных активов торговой организации шло по линии уменьшения НМА и основных средств. Так сокращение стоимости основных средств составило за 5 лет 2057245 тыс. руб., или в почти 3 раза. Сокращение стоимости НМА составило за 5 лет на 5269337 тыс. руб. или более, чем в 5 раз. Можно отметить, что в 2016 году чистая прибыль была отрицательной, а в 2015 г. рентабельность активов по чистой прибыли составила 3,7%. Данные значения показывают снижающуюся эффективность компании с 2012 года, что свидетельствует о неэффективности стратегии роста.

Анализ сделки по слиянию и поглощению Евросети Мегафоном показал, что синергетический эффект от поглощения Евросети может составить 3,5 млрд. руб. Не менее важным индикатором эффективности сделки является стоимость акций компании-покупателя. Данные сопоставления и расчеты показали, что стоимость акции за неделю до сделки выросла на 1,2 % (7,5 руб.), а через неделю акции выросли на почти 4 % (22 руб.). Месячный горизонт показал обратную картину, акции за месяц до сделки были дешевле на 7 % от стоимости акции в день сделки. Та же самая ситуация была через месяц после сделки (цена через месяц упала на 7%). Фактически, если рассматривать месячный период до и после сделки, то цена почти не изменилась, что означает нивелирование эмоциональной составляющей. Но через полтора месяца от даты сделки акции упали еще на 12 %, что свидетельствует о реальной оценке инвесторов данной сделки и ее не переоценке, а так же о процессах интеграции неэффективной компании с Мегафоном. Следующим важным индикатором сделки стал расчет доходности акций. После сделки годовая доходность акций компании Мегафон упала на 5,7%, с -5,552 до -11,22.

Показатели рентабельности выросли в среднем в 1,5 -2 раза. Например, наиболее заметное увеличение коснулось рентабельности продаж, увеличившись на 34 %. Данный показатель показал рост эффективности сделки с точки зрения интеграции операционной деятельности. Не смотря на то, что показатели ликвидности довольно таки ниже нормативных значений, но положительная динамика наблюдается в 1 квартале 2018 г. Например, показатель срочной ликвидности вырос на 0,25, что свидетельствует о ликвидные активы стали покрывать краткосрочные обязательства еще больше, что, безусловно, повышает платежеспособность компании. Сравнение показателей финансовой устойчивости показал, что компания сильно зависела от внешних источников, и сильно зависит от них и после поглощения Евросети, хотя еще не прошло и года после сделки и о реальной картине финансового положения Мегафона рано утверждать. В принципе,

сделка никак не повлияла на показатель оборачиваемости активов, который, как и был в 1 квартале 2017 года 14, так и остался в 1 квартале 2018 г.

Относительно рисков, которые уже реализовались после сделки, можно констатировать, что произошло снижение капитализации компании на 16,7 млрд. руб. или на 5,25 %. Группа Мегафон рассчитала величину обесценения как разницу между возмещаемой и балансовой стоимостью инвестиции и признала убыток от обесценения в отчете о прибылях и убытках в размере 15,917 млрд. руб. Таким образом, однозначно пока рано делать выводы, так как не прошло и года после сделки. Но факты таковы, что есть положительные сдвиги в части финансовой устойчивости, но инвестиционная привлекательность упала из-за падения выше описанных факторов.

Авторская методика по прогнозированию слияния и поглощения показала высокую вероятность слияния и поглощения Евросети, что и было осуществлено с Мегафоном. ВСП Связного низкая, но она очень близка к высоким значениям показателя. Это значит, что в ближайшее время возможно так же и слияние Связного с одним из операторов или другими участниками рынка.

Проблемами рынка мобильного ритейла можно назвать снижающуюся эффективность специализированной розницы в силу усиленной конкурентной борьбы со стороны операторской розницы. Рынок пошел путем слияния и поглощений, объединяя операторов с мультибрендами. Такая тенденция в итоге приведет к консолидации активов на рынке, что ослабит конкуренцию на рынке. Таким образом, постепенно специализированная розница перестает быть локомотивом на рынке мобильного ритейла.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Бочаров, В.В. Комплексный финансовый анализ / В.В. Бочаров. - М.: СПб: Питер, 2016. - 432 с.
2. Маркарьян, Э. А. Финансовый анализ / Э.А. Маркарьян, Г.П. Герасименко, С.Э. Маркарьян. - М.: КноРус, 2017. - 272 с.
3. Шредер, Н.Г. Анализ финансовой отчетности / Н.Г. Шредер. - М.: Челябинск: Альфа-Пресс, 2015. - 176 с.
4. Бернстайн, Л.А. Анализ финансовой отчетности / Бернстайн. - М.: Финансы и статистика, 2016. - 624 с.
5. Мансуров, Р. Е. Настольная книга Большого руководителя. Как на практике разрабатывается стратегия развития / Р.Е. Мансуров. - М.: Инфра-Инженерия, 2014. - 208 с.
6. Веснин В.Р., Кафидов В.В. Стратегическое управление. - СПб.: Питер, 2015. - 256 с.
7. Тебекин,ё А.В. Стратегический менеджмент. - М.: Юрайт, 2014. - 320 с.
8. Рудык, Н. Б. Конгломеративные слияния и поглощения. Книга о пользе и вреде непрофильных активов / Н.Б. Рудык. - М.: Дело, 2015. - 224 с.
9. Хардинг, Дэвид Искусство слияний и поглощений. Четыре ключевых решения, от которых зависит успех сделки / Дэвид Хардинг, Сэм Роувит. - М.: Гревцов Паблишер, 2015. - 256 с.
10. Бегаева, А. А. Корпоративные слияния и поглощения. Проблемы и перспективы правового регулирования / А.А. Бегаева. - М.: Инфотропик Медиа, 2017. - 256 с.
11. Алексеенко А.А. Выбор стратегии управления предприятием на основе SWOT-анализа // Социальные науки. - 2015. - № 1. - С. 63 - 66.
12. Веснин В.Р., Кафидов В.В. Стратегическое управление. - СПб.: Питер, 2015. - 256 с.

13. Налчаджи Т.А., Маломатова Л.А. Стратегический подход к управлению промышленными предприятиями // Научный альманах. - 2015. - № 1. - С. 293 - 296.
14. Стороженко В.В. Современный подход к стратегическому управлению промышленным предприятием, использующий модульное моделирование // Экономика и управление в XXI веке: тенденции развития. - 2016. - № 26. - С. 185 - 188.
15. Тебекин А.В. Стратегический менеджмент. - М.: Юрайт, 2014. - 320 с.
16. Шептиева О.Е. Совершенствование формирования корпоративной финансовой стратегии на российских предприятиях // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. - 2015. - № 1. - С. 255 - 259.
17. Шифрин М.Б. Стратегический менеджмент. - СПб.: Питер, 2014. - 320 с.
18. Андрейчиков, А. В. Системный анализ и синтез стратегических решений в инноватике. Основы стратегического инновационного менеджмента и маркетинга / А.В. Андрейчиков, О.Н. Андрейчикова. - М.: Либроком, 2017. - 248 с.
19. Бараненко, С. П. Стратегический менеджмент: моногр. / С.П. Бараненко, М.Н. Дудин, Н.В. Лясников. - М.: Центрполиграф, 2016. - 320 с.
20. Бочаров, В.В. Современный финансовый менеджмент: моногр. / В.В. Бочаров. - М.: СПб: Питер, 2017. - 464 с.
21. Зайцев, Л. Г. Стратегический менеджмент / Л.Г. Зайцев, М.И. Соколова. - М.: Магистр, 2016. - 528 с.
22. Бочаров, В.В. Современный финансовый менеджмент: моногр. / В.В. Бочаров. - М.: СПб: Питер, 2017. - 464 с.
23. Кэмпбел, Дэвид Стратегический менеджмент / Дэвид Кэмпбел , Джордж Стоунхаус , Билл Хьюстон. - М.: Проспект, 2017. - 336 с.

24. Пашенцев, Е. Н. Коммуникационный менеджмент и стратегическая коммуникация / Е.Н. Пашенцев. - М.: Международный центр социально-политических исследований и консалтинга, 2017. - 396 с.
25. Попов, С. А. Концепция актуального стратегического менеджмента для современных российских компаний / С.А. Попов. - М.: Юрайт, 2016. - 224 с.
26. Ходкинсон, Джерард Компетентная организация. Психологический анализ стратегического менеджмента / Джерард Ходкинсон, Пол Сперроу. - М.: Гуманитарный центр, 2016. - 392 с.
27. Али-Заде, А. А. Научный менеджмент - стратегический фактор инновационного развития: моногр. / А.А. Али-Заде, В.Н. Логин. - М.: ИНИОН РАН, 2017. - 120 с.
28. Назайкин, Александр Рекламный текст в современных СМИ / Александр Назайкин. - М.: АВТОР, 2016. - 967 с.
29. Потапов, Дмитрий Маркетинг продаж / Дмитрий Потапов. - М.: Научная книга, 2017. - 499 с.
30. Серновиц, Энди Сарафанный маркетинг. Как умные компании заставляют о себе говорить / Энди Серновиц. - М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014. - 679с.
31. Чернышев, Дмитрий. Как люди думают / Дмитрий Чернышев. - М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014. - 298 с.
32. Юрковская, Ольга Разумный маркетинг. Как продавать больше при меньших затратах / Ольга Юрковская. - М.: Питер, 2014. - 879 с.
33. Нордфальт, Йенс Ритейл-маркетинг: Практики и исследования / Йенс Нордфальт. - М.: Альпина Диджитал, 2015. - 286 с.
34. Умаров, Михаил PR в реальном времени: Тренды. Кейсы. Правила / Михаил Умаров. - М.: Альпина Диджитал, 2016. - 241 с.
35. Шарков, Феликс Константы гудвилла: стиль, паблисити, репутация, имидж и бренд фирмы / Феликс Шарков. - М.: Дашков и К, 2015. - 551 с.

36. Сайт Мегафон. Отчетность РСБУ. – Режим доступа: <https://corp.megafon.ru/investoram/shareholder/rsbu/> (дата обращения: 01.06.2018)
37. Инвестиционный сайт. Стоимость акций Мегафон. – Режим доступа: <http://stocks.investfunds.ru/stocks/3173/> (дата обращения: 28.05.2018)
38. Сайт Мегафона. Годовая отчетность. – Режим доступа: https://corp.megafon.ru/investoram/shareholder/year_report/ (дата обращения: 29.05.2018)
39. Бухгалтерская и финансовая отчетность Евросети. – Режим доступа: http://www.rusprofile.ru/accounting?ogrn=1027809169585#xblock_4 (дата обращения: 30.05.2018)
40. Исследования на рынке мобильного ритейла AC&M . – Режим доступа: <http://www.acm-consulting.com/> (дата обращения: 30.05.2018)
41. Клиент и рынок мобильного ритейла. Итоги 2017 и взгляд 2018. – Режим доступа: <https://e-pepper.ru/news/god-klienta-itogi-2017-goda-i-vzglyad-v-2018.html> (дата обращения: 30.05.2018)
42. Операторская розница и не зависимые каналы продаж . – Режим доступа: <https://www.shopolog.ru/news/mobil-naya-roznica-v-rossii-operatorskie-i-nezavisimye-kanaly-prodazh/> (дата обращения: 30.05.2018)
43. Исследование рынка мобильного ритейла 205-2017 гг. – Режим доступа: <http://www.json.ru/> (дата обращения: 30.05.2018)
44. Обзор ситуации на рынке сотового ритейла. – Режим доступа: <https://vc.ru/25600-mobile-phone-retail> (дата обращения: 25.05.2018)
45. Мобильный ритейл — барометр наступления будущего на повседневность. – Режим доступа: <http://2035.media/2018/03/23/venda-interview/> (дата обращения: 30.05.2018)
46. Veon и «Мегафон» закрыли сделку по разделению бизнеса «Евросети». – Режим доступа: <http://tass.ru/ekonomika/4987276> (Дата обращения: 27.05.2018)

47. Евросеть: 100% акционером компании стал ПАО «Мегафон. – Режим доступа: https://euroset.ru/tyumen/corp/pr_information/press_release/ (Дата обращения: 30.05.2018)
48. Объединение связного и Евросети приведет к созданию крупнейшей в мире розничной сети в сегменте высоких технологий. – Режим доступа: https://corp.megafon.ru/press/news/federalnye_novosti/20180428-1005.html (Дата обращения: 02.06.2018)
49. «Мегафон» переплетет «Евросеть». – Режим доступа: <https://www.kommersant.ru/doc/3352649> (Дата обращения: 01.06.2018)
50. Бухгалтерская отчетность связного и Евросети. – Режим доступа: <https://www.rusprofile.ru/accounting?ogrn=1057748731336> (Дата обращения: 11.06.2018)

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение 1

Горизонтальный анализ уплотненного баланса Евросети за 2012-2016 гг.

	На конец 2012 г.	На конец 2013 г.	На конец 2014 г.	На конец 2015 г.	На конец 2016 г.	Изменение, в %
1. Актив	100	100	100	100	100	75,9
1.1 Внеоб. акт.	25,08	17,56	12,52	10,4	9,96	30,145
НМА	52,22	48,5	44,85	44,6	30,2	17,4
Осн. сред.	25,74	35,8	40,3	40,4	29,54	34,6
финансовые вложения	15,56	3,6	5,8	1,45	0,02	0,034
Отлож. нал. акт.	2,45	7,3	4,35	6,4	26,91	330,4
прочие ВА	4,02	4,7	4,74	7,2	13,4	100,1
1.2 Оборотные активы	74,91	82,4	87,5	89,6	90,04	91,24
запасы	39,66	38,6	32,1	30,3	35,52	81,7
НДС по приобрет. Цен.	0,7	0,9	0,5	0,5	0,4	49,3
Дебиторская зад.	25,1	27,9	18,3	20,45	19,5	70,8
Фин. влож.(за искл. Ден. экви.)	11,6	9,2	8,7	9,97	10,036	78,8
Ден. сред.	21,3	21,7	39,2	37,31	32,87	141
Проч. обор. акт.	1,65	1,5	1,1	1,51	1,71	94,61
2. Пассив	100	100	100	100	100	75,9
2.1 Капитал и резервы	21,5	22,8	22,7	29,3	18,4	64,9
Уст. кап.	0,077	0,08	0,1	0,07	0,12	100
Добавочный капитал	125,7	137,9	137,5	119,1	193,74	100
Нераспред. приб.	-25,8	-38	-37,6	-19,2	-93,86	236,2
2.2 Долгоср. обяз.	6,9	0,7	21,1	4,34	15,1	166
Долг. заем. ср.	89,31	0	97,34	82,02	98,1	182,3
Отлож. нал. обяз.	10,7	100	2,7	17,98	1,91	29,6
2.3 Кр. обяз.	71,62	76,4	56,2	66,34	66,6	70,55
Кр. заем. обяз.	20,136	31,5	5,8	34,8	16,05	56,24
Кр. кред. задолж.	76,5	64,93	89,6	61,5	80,23	74
Оцен. обяз.	3,4	3,6	4,7	3,7	3,72	77,7

Источник: составлено автором на основе [14]

Анализ источников имущества ООО «Евросеть-Ритейл» за 2012-2016гг.,
млрд. руб.

Пассив баланса	на начало 2012	на конец 2012	на конец 2013	на конец 2014	на конец 2015	на конец 2016
Источники имущества, всего	42,82	47,5	40,5	41,06	36,7	36,1
Собственный капитал	8,059	10,46	9,54	9,6	11,05	6,8
Заемный капитал	34,76	37,07	31	31,5	25,7	29,3
в том числе						
долгосрочные обязательства	4,16	3,36	0,29	8,9	1,6	5,6
краткосрочные кредиты и займы	6,161	7,025	10,02	1,4	8,7	3,95
кредиторская задолженность	24,4	26,7	20,7	21,23	15,4	19,7

Источник: составлено автором на основе [14]

Темп роста и темп прироста источников имущества ООО «Евросеть-Ритейл»
за 2012-2016гг., %

Пассив баланса	на конец 2012		на конец 2013		на конец 2014		на конец 2015		на конец 2016	
	темп роста	темп прироста	темп роста	темп прироста	темп роста	темп прироста	темп роста	темп прироста	темп роста	темп прироста
Источники имущества, всего	110,9	10,9	85,2	-14,7	101,34	1,34	89,44	-10,55	98,2	-1,82
Собственный капитал	129,8	29,87	91,1	-8,8	100,3	0,3	115,5	15,5	61,5	-38,5
Заемный капитал	106,6	6,613765204	83,5789802	-16,4210198	101,668195	1,668194959	81,54241861	-18,45758139	113,9740827	13,97408265
в том числе										
долгосрочные обязательства	80,7	-19,3	8,7	-91,3	3047	2947	18,4	-81,6	341,3	241,3
Кратк. кредиты и займы	114	14	142,6	42,7	13,7	-86,3	634	534	45	-54
Кредит. задолженность	109	9,1	77,5	-22,6	102,7	2,7	72,4	-27,7	128,6	28,6

Источник: составлено автором на основе [14]

Темп роста и темп прироста 2012 и 2016гг.

Пассив баланса	темп роста	темп прироста
Источники имущества, всего	84,21	-15,8
Собственный капитал	84,3	-15,7
Заемный капитал	84,2	-15,8
в том числе		
долгосрочные обязательства	134	34,02
краткосрочные кредиты и займы	64,12	-35,9
кредиторская задолженность	80,8	-19,23

Источник: составлено автором на основе [14]

Изменение и темп роста оборотных активов ООО «Евросеть-Ритейл» за 2012-2016 гг., тыс. руб.

Темп роста	конец 2012		конец 2013		конец 2014		конец 2015		конец 2016	
	измене ние	темп роста, %	измене ние	темп роста, %	изменен ие	темп роста, %	изменен ие	темп роста, %	изменен ие	темп роста, %
1.2 Оборотные активы	104034 28	139,8	- 214833 5	94,1	2544055	107,4	- 3126069	91,5	-466741	98,6
запасы	236833 4	119,5	- 120209 4	91,7	- 1426471	89,2	- 1626763	86,3	1606640	115,7
НДС по приобрет. Ценностям	132782	210,8	58621	123,2	-111072	64,3	-34022	82,9	-41617	74,9
Дебиторская зад.	308772 5	150,8	426843	104,6	- 2836616	70,4	153254	102,3	-413405	94
Финансовые вложения(за искл. Денежных эквивалентов)	319302 3	404,3	- 108748 8	74,36	75770	102,4	135093	104,2	-23673	99,2
Денежные средства	161251 1	126,2	- 290646	96,2	6991978	193,6	- 1864257	87,1	- 1654744	86,9
Прочие оборотные активы	9053	101,5	-53571	91,1	-149534	72,7	110626	127,8	60058	111,8

Источник: составлено автором на основе [14]

Определение стратегии компании у разных авторов

Автор	Определение
1. П. Дойль	Стратегия – это комплекс принимаемых менеджментом решений по размещению ресурсов предприятия и достижению долговременных конкурентных преимуществ на целевых рынках.
2. Дж. Глин, В. Маркова, Д. Перкинс	Стратегия – это основное связующее звено между тем, что организация хочет достичь, ее целями, и линией поведения, выбранной для достижения этих целей.
3. В. Д. Маркова, С. А. Кузнецова	Стратегия – это генеральная программа действий, выявляющая приоритеты проблем и ресурсы для достижения основной цели. Она формулирует главные цели и основные пути их достижения таким образом, что предприятие получает единое направление движения. Это своего рода «нить времени», связывающая прошлое и будущее и одновременно указывающая путь к развитию.
4. В. С. Ефремов	Стратегия – это образ действий, обуславливающий вполне определенную и относительно устойчивую линию поведения производственно-коммерческой организации на достаточно продолжительном историческом интервале.
5. Э. А. Уткин	Стратегия – это совокупность главных целей предприятия и основных способов достижения данных целей.
6. О. С. Виханский	Стратегия – это долгосрочное качественно определенное направление развития организации, касающееся сферы, средств и формы ее деятельности, системы взаимоотношений внутри организации, а также позиции организации в окружающей среде, приводящее организацию к ее целям.
7. М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури	Стратегия представляет собой детальный всесторонний комплексный план, предназначенный для того, чтобы обеспечить осуществление миссии организации и достижение ее целей.
8. Р. А. Фатхутдинов	Стратегия – это программа, план, генеральный курс субъекта управления по достижению им стратегических целей в любой области деятельности.
9. Е. Е. Вершигора	Стратегия – это общий всесторонний план достижения цели.
10. Б. В. Прыкин, Л. В. Прыкина, Н. Д. Эриашвили	Стратегия – это исследование сценариев развития будущего организации; обоснованная идея, дающая преимущество в конкурентной борьбе; стратегическая альтернатива с установлением целей; общий всесторонний план их достижения; комплексный план, предназначенный для осуществления миссии организации как совокупность ориентиров ее деятельности. Стратегия – это система всеобъемлющего контроля, действие в инновационной политике, гибкая политика кадров, исследование будущего, сценарий ситуаций, идея и преимущества в конкурентной борьбе, система способов управления системами и совокупность ориентиров для их развития, комплексный системный план достижения целей, совместная «оркестровая» работа групп, организации, профсоюзов и правительства.
11. К. А. Волкова, И. П. Дежкина, Ф.	Стратегия – это весь взаимосвязанный комплекс деятельности во имя укрепления жизнеспособности и мощи данного предприятия по отношению к его конкурентам.

К. Казакова	Стратегия представляет собой обобщающую модель действий, необходимых для достижения поставленных целей путем координации и распределения ресурсов предприятия.
12. А. А. Томпсон, А. Дж. Ш. Стрикленд	Стратегия – это управленческий план, направленный на укрепление позиций организации, удовлетворение потребностей ее клиентов и достижение определенных результатов деятельности. Стратегия – это обязательство осуществлять одну совокупность действий, а не другую.
13. М. Д. Соколов	Стратегия – это совокупность правил для принятия решений в целях обеспечения устойчивого роста и развития фирмы.
14. Н. Туленков	Стратегия – это установленная на достаточно длительный период совокупность норм, ориентиров, направлений, сфер, способов и правил деятельности, обеспечивающих рост и высокую конкурентную способность предприятия, укрепляющих позиции на рынке, повышающих способность предприятия к выживанию в конкретной ситуации.
15. И. Складорова	Стратегия – это путь к достижению целей, продекларированных в миссии.
16. А. Д. Гительман	Стратегия – это общее направление, генеральная линия развития предприятия.
17. А. Чандлер	Стратегия – это определение основных долгосрочных целей и задач предприятия и утверждение курса действий и распределения ресурсов, необходимых для достижения этих целей.

Источник: [9]