



ISSN 2072-8441

## ЭКОНОМИКА И УПРАВЛЕНИЕ

<http://elibrary.miu.by/journals!/item.eiup.html>

Виногоров, Г.Г. Стратегический анализ как одно из важнейших направлений перспектив развития экономического анализа в Республике Беларусь / Г.Г. Виногоров // Экономика и управление. – 2013. – № 4 (36). – С. 110–114.

# СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ КАК ОДНО ИЗ ВАЖНЕЙШИХ НАПРАВЛЕНИЙ ПЕРСПЕКТИВ РАЗВИТИЯ ЭКОНОМИЧЕСКОГО АНАЛИЗА В РЕСПУБЛИКЕ БЕЛАРУСЬ

Г.Г. Виногоров<sup>а</sup>

### КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

рыночная экономика, стратегический анализ, бизнес, конкуренция, рынок

### АННОТАЦИЯ

В статье раскрываются процессы, происходящие в рыночной среде функционирования субъекта хозяйствования. Подчеркивается необходимость стратегического управления и характеризуется его суть. Указывается, что именно стратегический анализ позволяет осуществлять динамический и инновационный подход в мышлении, принятии решений и действиям на рынке. Кроме того, в работе выделяется тот факт, что методика стратегического анализа разработана недостаточно, в белорусской литературе отсутствуют прямые специальные публикации в области стратегического анализа, а в практике работы субъектов хозяйствования он применяется слабо. В этой связи автор приводит характеристику стратегического анализа, раскрывает его отдельные стороны и основные положения. В статье приводится перечень направлений, которые, по мнению автора, должен охватывать стратегический анализ. Здесь подчеркивается, что на основании проведенного стратегического анализа необходимо развернуть широкий поиск резервов во всех направлениях и добиться их скорейшего использования. Тем самым, активная разработка стратегического анализа в теоретическом плане, а также его применение в практике работы субъектов хозяйствования, поможет им противостоять в жесткой конкурентной борьбе. Стратегический анализ должен быть одним из главных инструментов высококвалифицированного менеджера для проведения экономической политики, направленной на завоевание рынка.

### СТАТЬЯ ПОСТУПИЛА В РЕДАКЦИЮ

29 апреля 2013 г.

### WEB

<http://elibrary.miu.by/journals!/item.eiup/issue.36/article.22.html>

# STRATEGIC ANALYSIS AS ONE OF THE MOST IMPORTANT DIRECTIONS OF THE PERSPECTIVES OF THE ECONOMIC ANALYSIS DEVELOPMENT IN THE REPUBLIC OF BELARUS

G.G. Vinogorov<sup>a</sup>

### KEYWORDS

market economy, strategic analysis, business, competition, market

### ABSTRACT

The article discloses the processes occurring in the market environment of the entity operation. The emphasis is made on the necessity of the strategic management and its essence is characterized. It is pointed out, that it is the strategic analysis that enables to conduct a dynamic and innovative approach in thinking, decision-making and market activities. Moreover, the author highlights the fact that the strategic analysis technique was not properly worked out. There are no specialized materials in Belarusian publications in the sphere of the strategic analysis, and it is poorly used in the work of different entities. In this connection the author gives characteristic of the strategic analysis and discloses its separate features and main provisions. The article provides a number of directions, which, in author's opinion, the strategic analysis should include. It is also noted that an intensive search of the reserves in all directions should be carried out on the basis of the conducted strategic analysis with the aim of their sooner use. Thus the active theoretical development of the strategic analysis as well as its use in the practical work of different entities will help them to withstand the stiff competition. The strategic analysis must become one of the main tools in the hands of highly qualified manager for conducting an economic policy aimed ultimately at conquering the market.

### RECEIVED

April 29, 2013

### WEB

<http://elibrary.miu.by/journals!/item.eiup/issue.36/article.22.html>

<sup>а</sup> Виногоров Г.Г., кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры бухгалтерского учета, анализа и аудита в промышленности БГЭУ, [vinahorav-h@yandex.ru](mailto:vinahorav-h@yandex.ru)

Vinogorov G.G., PhD in Economic sciences, Associate Professor, associate professor in the Department of Accounting, Analysis and Audit in Industry, Belarus State Economic University, [vinahorav-h@yandex.ru](mailto:vinahorav-h@yandex.ru)

## Введение

В существующем сегодня мире конкуренции постепенной, пусть даже комплексный экономический анализ производственно-хозяйственной деятельности, уже не может дать руководству субъекта хозяйствования полной уверенности в завтрашнем дне. Создание Союзного государства Беларуси и России, а также Таможенного союза, Единого экономического пространства, а теперь и Зоны свободной торговли дополнительно усиливает глобальный характер конкуренции. Темп изменения окружающей среды бизнеса постоянно ускоряется — под влиянием технологий, децентрализации, изменений предпочтений потребителей, изменчивости обменных курсов и цен на товары, работы, услуги, другой конъюнктуры рынка. Все это влечет за собой далеко идущие последствия в сфере стратегического управления.

Стратегия является тем инструментарием, который доступен далеко не всем участникам рынка. Стратегическое провидение является особым видом анализа. Требуется новый тип мышления, направленный на будущее, без овладения систематикой стратегического мышления которого уже невозможно грамотно функционировать на современном рынке. Сложность стратегии состоит в том, что любая ее составляющая влияет на другие. При этом суть стратегии сохраняется неизменной во времени, а любые изменения в рыночных отношениях, конъюнктуре рынка влияют на нее. Поскольку в стратегии переплетается множество составляющих, то эта область, в отличие от тактики, объективно содержит в себе потенциал для большого количества ошибок. Стратегия достаточно креативна, так как расширяет площадку возможных действий в бизнесе. Она же задает приоритеты. Разработка приоритетных целей позволяет сконцентрировать ресурсы для достижения определенного результата, который из разряда потенциальных трансформируется в возможный. Стратегия определяет риски, поскольку строится для принципиально агрессивной среды. Стратегия — это постоянная борьба с противодействием, которое несет в себе больший объем неожиданности, чем действие. Следовательно противодействие важнее действия. Действие мы планируем сами, а противодействие функционирует по другим законам. По большому счету, другого типа существования в современном мире, кроме как стратегического, попросту не существует. В этой связи требуется динамичный и инновационный подход в мышлении, принятии решений и действиям на рынке.

Такой подход основывается, главным образом, на стратегическом анализе, то есть интерпретации динамики решающих связей между многочисленными факторами стратегической ситуации. Методика стратегического анализа разработана недостаточно [3—11, 18—20], а в практике работы субъектов хозяйствования применяется слабо. В тоже время в белорусской литературе отсутствуют прямые специальные публикации в области стратегического анализа [1, 2, 12—17].

Между тем стратегический анализ должен иметь целью поиск на основе выявленных закономерностей перспектив и альтернатив развития, благодаря чему субъект хозяйствования сможет достичь желаемых результатов. Он может быть как частным, тематическим, так и комплексным, охватывающим все ключе-

вые аспекты того или иного вида деятельности или процесса.

Стратегический анализ характеризуют тщательно продуманные методики, направленные в перспективном долгосрочном плане на выживаемость субъекта хозяйствования в жесткой конкурентной среде и завоевание им определенной доли рынка. Тем самым он обосновывает действия, формирует стратегические планы, прогнозирует оценку ожидаемого их выполнения и подготавливает информацию для принятия стратегических управленческих решений. Стратегический анализ — это процесс, требующий очень гибкого подхода и соответствующих специальных знаний. Его цель состоит не в том, чтобы дать готовые ответы, а в том, чтобы облегчить понимание вопросов. В конечном итоге это обеспечит выживание и процветание субъекта хозяйствования в жесткой конкурентной борьбе. Из этого вытекает, что возврат на инвестированный капитал должен превышать стоимость вложенного капитала. В ряде случаев форма конкуренции может даже казаться нелегитимной, неразумной либо неэтичной, но оставаться законной. Изучение и оценка информации посредством анализа — это ключ к нахождению соответствующих стратегий. Стратегический анализ требует огромного опыта, добросовестного, кропотливого вклада, большой интуиции. Он является ценнейшим инструментом в руках высококвалифицированного менеджера и предполагает поистине ювелирную его работу. Стратегический анализ требует постоянного изучения многочисленных изменений науки и искусства, здравого смысла и информационных моделей, интуиции и указаний.

С этих позиций целесообразно, чтобы стратегический анализ охватывал следующие направления: инструментарий стратегического анализа; определение структуры среды деятельности; анализ структурных элементов и установление пределов анализа среды; анализ факторов, влияющих на структурные элементы среды; формирование информационной базы данных о среде (содержание, источники, обработка и оценка информации); анализ внешней среды (факторы, влияющие на внешнюю среду, анализ макроокружения, анализ микроокружения); анализ финансов (анализ денежных потоков, анализ прибыли, анализ финансового состояния организации); анализ рынка (анализ факторов, влияющих на рыночную среду, анализ стадий развития рынка, анализ конкуренции на рынке); анализ клиентов (анализ сегментации клиентов, анализ портфеля товаров, анализ позиций на рынке); анализ внутренней среды; анализ бизнес-процессов (классификация бизнес-процессов, анализ цепочки создания ценности, анализ затрат); оценка стоимости организации; анализ стратегических показателей (анализ стоимости капитала, анализ стоимости акций компании, оценка методом чистой приведенной стоимости, анализ рыночной стоимости организации, анализ показателей благосостояния акционеров, анализ добавленной рыночной стоимости, анализ прибыли на инвестированный капитал, анализ добавленной экономической стоимости, анализ добавленной акционерной стоимости); модели стратегических управленческих решений (модель максимизации прибыли, модель максимизации продаж, модель максимизации роста, модель максимизации добавочной стоимости (японская модель), модель управленческого поведения); принятие стратегических решений

в условиях определенности (среда решения в условиях определенности, принятие стратегических решений на основе предельного анализа, принятие стратегических решений на основе линейного программирования, принятие стратегических решений на основе приростного анализа прибыли); принятие стратегических решений (среда решения в условиях риска, методы оценки риска, определение предполагаемой стоимости риска, измерение абсолютного и относительного риска, определение компромисса между риском и прибылью, определение полезности и премии за риск, корректировка риска, принятие стратегического решения с использованием графического метода «дерево решения», прогнозирование риска, распределение риска (диссипация) уклонение от риска, методы оптимизации риска, диверсификация рисков, методы локализации риска); принятие стратегических решений в условиях неопределенности (среда решения в условиях неопределенности, принятие стратегических решений на основе критерия Вальда, принятие стратегических решений на основе альфа-критерия Гурвица, принятие стратегических решений на основе критерия Сэвиджа, принятие стратегических решений на основе критерия Лапласа); стратегический бухгалтерский баланс; производственный и финансовый леверидж в оценке предпринимательского риска; анализ и прогнозирование запаса финансовой прочности организации; оценка чувствительности ключевых показателей бизнеса к изменениям различных факторов; стратегический управленческий анализ (инвестиционный анализ, анализ перспектив реструктуризации бизнеса с использованием трансфертного ценообразования); Бостонская матрица «рост — удельный вес в обороте рынка» (стратегическое обоснование и его применение; сильные стороны и преимущества, слабые стороны и ограничения; процесс применения метода); матрица экрана бизнеса General Electric (стратегическое обоснование и его применение; сильные стороны и преимущества, слабые стороны и ограничения; процесс применения метода); отраслевой анализ (стратегическое обоснование и его применение; сильные стороны и преимущества, слабые стороны и ограничения; процесс применения метода); анализ стратегических групп (стратегическое обоснование и его применение; сильные стороны и преимущества, слабые стороны и ограничения; процесс применения метода); SWOT-анализ (стратегический рационализм и его применение; сильные стороны и преимущества, слабые стороны и ограничения; процесс применения метода); анализ стоимостных цепочек (стратегическое обоснование и его применение; сильные стороны и преимущества, слабые стороны и ограничения; процесс применения метода); стратегический производственный анализ (анализ производства продукции (работ, услуг, товаров), анализ эффективности использования трудовых ресурсов, анализ эффективности использования основных средств, анализ эффективности использования материальных ресурсов, анализ реализации продукции (работ, услуг, товаров), анализ себестоимости продукции); оценка итогов анализа.

Автор не претендует на абсолютно полное перечисление всех направлений действия стратегического анализа, отдельные из которых вообще не разработаны, в частности, стратегический производственный анализ. Понятно, что они нуждаются в дальнейшей проработке и развитии.

Эффективный анализ должен основываться на объективном сборе данных по соответствующей проблеме. При отсутствии достаточного количества информации аналитик должен воспользоваться одним из следующих типов решения проблем.

1. Аналогия. Имеет место, когда аналитик руководствуется доказательствами, полученными из аналогичных случаев. Этот подход — один из тех, которые в особенности демонстрируют «искусство» анализа в отличие от его «дисциплинарных аспектов». Он является наиболее пригодным, когда числа и формулы, полученные в результате интерполирования, не дают недостающих данных.

2. Дедукция. Это наиболее простая форма анализа предполагает способность выявлять схемы из достаточно полного ряда данных (то есть — из общего частного). Аналитик должен сделать выводы, несмотря на отсутствие некоторых фактов или информационных элементов. Чем меньше отношение доступных данных к недостающим, тем меньше вероятность того, что выводы будут достоверными. Дедукция особенно полезна при прогнозировании методов.

3. Экстраполяция. Аналогично интерполяции, экстраполяция — это процесс прогнозирования, в ходе которого данные объединяются в серии. Одна особенно популярная форма экстраполяционного анализа известна как экстраполяция тенденций, при которых аналитик определяет и проецирует исторические тенденции на будущее. Экстраполяция часто используется в демографических исследованиях в области сельского хозяйства. Тем не менее, она уязвима по отношению к таким событиям, как «нарушение системы».

4. Индукция. Это способность выявлять схемы из ограниченного ряда данных (то есть, общие выводы, сделанные на основе частных примеров). Это процесс выявления причинно-следственных связей, посредством которого мы проходим от восприятия определенного феномена, как, например, события или вещи, к знанию более общих истоков.

5. Интерполяция. Способ нахождения недостающего звена в ряду данных, интерполяция имеет место тогда, когда данные распределены серийно. Применение стратегической информации по этой дисциплине имеет место, когда аналитик дезагрегирует финансовые данные из всех данных с целью выяснения уровня финансового исполнения конкретной структурной единицы (предприятия).

Для проведения результативного анализа аналитик должен:

- установить взаимосвязь между сбором данных и этапами анализа;
- работать творчески;
- применять как дедуктивное, так и индуктивное обоснование;
- использовать альтернативное мышление;
- понимать основные аналитические модели;
- представить увлекательные и привлекательные модели для выявления новаторского характера анализа, а не сухой научный подход;
- знать, когда и зачем использовать различные инструменты анализа;
- учесть неизбежное существование противоречий и «слепых» зон;
- знать, когда прекратить анализ, чтобы избежать «паралича анализа».

Не существует одного правильного аналитического инструмента для каждой ситуации. Глубина и

сложность анализа зависят от бизнес-ситуации и потребностей пользователя. Это ответственность аналитика — определить ситуацию и критические потребности информации. Это может быть сложным, поскольку клиент может не всегда знать или быть способным соответственным образом передать свои собственные потребности. Ни один метод сам по себе не предоставит все необходимые решения только посредством намерения принимающих решение усовершенствовать свою конкурентоспособность. Почти всегда методы должны использоваться для специальных целей и в различных комбинациях для получения оптимальных результатов процесса принятия решений.

Люди часто чересчур сильно полагаются на небольшое число методов. Это происходит особенно часто с неопытными аналитиками по нескольким причинам, включая выработку положительных результатов из применения определенного метода, создание некоторой степени комфортности при использовании данного метода, или обладание удобными данными, которые поддерживают применение конкретного метода.

Специалисты, принимающие решения, должны оставаться бдительными в отношении естественной человеческой тенденции возвращаться к использованию ограниченного числа инструментов.

Некоторые специалисты, принимающие решения, станут беспокоиться о том, что применение данных методов каким-либо предприятием и их конкурентами может привести к ряду решений, типа «и я тоже», сокращающему, таким образом, вероятность того, что в итоге сформируется хорошая стратегия, ведущая к усиленной конкурентоспособности. Другими словами, конкурент, знающий о том, что вы просто полагаетесь на определенный метод, может точь-в-точь следовать по вашим стратегическим шагам.

Важно знать, что использование аналитических методов может заставить аналитиков и принимающих решения специалистов обходить качество или количество анализа, необходимые для формулирования и внедрения эффективной стратегии.

Активная разработка стратегического анализа в теоретическом плане, а также его использование в практике работы субъектов хозяйствования поможет им противостоять в жесткой конкурентной борьбе. На основании проведенного стратегического анализа необходимо развернуть широкий поиск резервов во всех направлениях и добиться их скорейшего использования.

Таким образом, стратегический анализ должен быть одним из главных орудий (инструментом) в руках грамотного высококвалифицированного менеджера по проведению экономической политики, направленной в конечном итоге на завоевание рынка.

## Литература/References

1. Анализ хозяйственной деятельности в промышленности: учебник / В.И. Стражев [и др.]; под общ. ред. В.И. Стражева, Л.А. Богдановской. — Минск: Высшая школа, 2008. — 527 с.  
Analiz khozyaystvennoy deyatel'nosti v promyshlennosti: uchebnik / V.I. Strazhev [i dr.]; pod obshch. red. V.I. Strazheva, L.A. Bogdanovskoy. — Minsk: Vysheystshaya shkola, 2008. — 527 p.
2. Анализ хозяйственной деятельности в промышленности: учебное пособие / Л.Л. Ермолович [и др.]/ — Минск: Современная школа, 2010. — 800 с.  
Analiz khozyaystvennoy deyatel'nosti v promyshlennosti: uchebnoye posobiye / L.L. Yermolovich [i dr.]. — Minsk: Sovremennaya shkola, 2010. — 800 p.
3. Вахрушина М.А. Управленческий анализ: учеб. пособие. — М.: Издательство «Омега-Л», 2010 — 399 с.  
Vakhrushina M.A. Upravlencheskiy analiz: ucheb. posobiye. — M.: Izdatel'stvo «Omega-L», 2010 — 399 p.
4. Грант, Р.М. Современный стратегический анализ. — СПб.: Питер, 2008. — 560 с.  
Grant, R.M. Sovremennyy strategicheskiy analiz. — SPb.: Piter, 2008. — 560 p.
5. Иванов, Л.Н. Анализ стратегических решений (эвристика). — М.: РИОР ИНФРА — М, 2011. — 177 с.  
Ivanov, L.N. Analiz strategicheskikh resheniy (evristika). — M.: RIOR: INFRA-M, 2011. — 177 p.
6. Кузнецова, Е.М. Стратегический анализ в системе государственного управления национальной экономикой: монография. — М.: ЮНИТИ—ДАНА, Закон и право, 2006. — 176 с.  
Kuznetsova, Y.M. Strategicheskiy analiz v sisteme gosudarstvennogo upravleniya natsionalnoy ekonomikoy: monografiya. — M.: YUNITI—DANA, Zakon i pravo, 2006. — 176 p.
7. Никифорова, Н.А. Тафинцева, В.Н. Управленческий анализ: учебник для магистров; под общ. ред. Н.А. Никифоровой. — М.: Издательство Юрайт, 2013. — 442 с.  
Nikiforova, N.A. Tafintseva, V.N. Upravlencheskiy analiz: uchebnik dlya magistr'ov; pod obshch. red. N.A. Nikiforovoy. — M.: Izdatel'stvo Yurayt, 2013. — 442 p.
8. Ожиганов, Э.Н. Стратегический анализ политики: Теоретические основания и методы: Учеб. пособие. — М.: Аспект Пресс, 2006. — 272 с.  
Ozhiganov, E.N. Strategicheskiy analiz politiki: Teoreticheskiye osnovaniya i metody: Ucheb. posobiye. — M.: Aspekt Press, 2006. — 272 p.
9. Панков, В.В., Казакова Н.А. Экономический анализ: учеб. пособие / В.В. Панкова, Н.А. Казакова. — М.: Магистр: ИНФРА — М, 2011. — 624 с.  
Pankov, V.V., Kazakova N.A. Ekonomicheskyy analiz: ucheb. posobiye / V.V. Pankova, N.A. Kazakova. — M.: Magistr: INFRA — M., 2011. — 624 p.
10. Пласкова, Н.С. Стратегический и текущий экономический анализ: учебник. — М.: Эксмо, 2010. — 640 с.  
Plaskova, N.S. Strategicheskiy i tekushchiy ekonomicheskyy analiz: uchebnik. — M.: Eksmo, 2010. — 640 p.
11. Почепцов, Г.Г. Стратегический анализ. Стратегический анализ для политики, бизнеса и военного дела. — Киев: ПП Издательство «Дзвін», 2004. — 336 с.  
Pocheptsov, G.G. Strategicheskiy analiz. Strategicheskiy analiz dlya politiki, biznesa i voyennogo dela. — Kiyev: PP Izdatel'stvo «Dzvin», 2004. — 336 p.
12. Савицкая, Г.В. Анализ хозяйственной деятельности в промышленности. — М.: Издательство «ИНФРА-М», 2009. — 534 с.  
Savitskaya, G.V. Analiz khozyaystvennoy deyatel'nosti v promyshlennosti. — M.: Izdatel'stvo «INFRA-M», 2009. — 534 p.
13. Савицкая, Г.В. Анализ хозяйственной деятельности: учебник / Г.В. Савицкая. — Минск: РИПО, 2010. — 364 с.  
Savitskaya, G.V. Analiz khozyaystvennoy deyatel'nosti: uchebnik / G.V. Savitskaya. — Minsk: RIPO, 2010. — 364 p.
14. Савицкая, Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия: учебник. — М.: ИНФРА-М, 2010. — 536 с.  
Savitskaya, G.V. Analiz khozyaystvennoy deyatel'nosti predpriyatiya: uchebnik. — M.: INFRA — M., 2010. — 536 p.
15. Савицкая, Г.В. Анализ хозяйственной деятельности: учебное пособие. — М.: ИНФРА-М, 2011. — 288 с.  
Savitskaya, G.V. Analiz khozyaystvennoy deyatel'nosti: uchebnoye posobiye. — M.: INFRA-M, 2011. — 288 p.
16. Савицкая, Г.В. Анализ эффективности и рисков предпринимательской деятельности: методические аспекты. — М.: ИНФРА-М, 2011. — 272 с.  
Savitskaya, G.V. Analiz effektivnosti i riskov predprinimatelskoy deyatel'nosti: metodicheskiye aspekty. — M.: INFRA-M, 2011. — 272 p.
17. Савицкая, Г.В. Экономический анализ: Учебник. — М.: ИНФРА — М., 2011. — 649 с.  
Savitskaya, G.V. Ekonomicheskyy analiz: Uchebnik. — M.: INFRA-M, 2011. — 649 p.
18. Фляйшер, К., Бенсуссан, Б. Стратегический и конкретный анализ. Методы и средства конкурентного анализа в бизнесе. — М.: БИНОМ. Лаборатория знаний, 2005. — 541 с.

Flyaysher, K., Bensussan, B. Strategicheskiy i konkretnyy analiz. Metody i sredstva konkurentnogo analiza v biznese. — М.: BINOM. Laboratoriya znaniy, 2005. — 541 p.

19. Хорин, А.Н., Керимов, В.Э. Стратегический анализ: учеб. Пособие. — 2-е изд. перераб. и доп. — М.: Эксмо, 2009. — 480 с.

Khorin, A.N., Kerimov, V.E. Strategicheskiy analiz: ucheb. Posobiye. — 2-ye izd. pererab. i dop. — М.: Eksmo, 2009. — 480 p.

20. Шевченко, И.Г. Стратегический анализ рынка акционерного капитала России. — М.: Эдиториал УРСС, 2001. — 176 с.

Shevchenko, I.G. Strategicheskiy analiz rynka aktsionernogo kapitala Rossii. — М.: Editorial URSS, 2001. — 176 p.