

УДК 657:658

**СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ КАК КЛЮЧЕВОЕ УСЛОВИЕ  
КОНКУРЕНТОСПОСОБНОГО РАЗВИТИЯ СУБЪЕКТОВ ХОЗЯЙСТВОВАНИЯ**

**Г.Г. Виногоров**

Белорусский государственный экономический университет, [vinahorav-h@yandex.ru](mailto:vinahorav-h@yandex.ru)

В сегодняшнем быстро меняющемся мире конкуренции постепенный путь даже комплексный экономический анализ производственно–хозяйственной деятельности уже не может дать руководству субъекта хозяйствования полной уверенности в завтрашнем дне. Создание Союзного госу-

дарства 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 искусства. Требуется новый тип мышления, направленный на будущее, без знания которого, без овладения систематикой стратегического мышления уже невозможно грамотно функционировать на современном рынке. Сложность стратегии состоит в том, что любая ее составляющая влияет на другие составляющие. 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 неправильных действий, то есть 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, в современном мире другого типа существования, 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], а в практике работы субъектов хозяйствования применяется слабо. В тоже время у белорусских авторов отсутствуют прямые специальные публикации в области стратегического анализа [1, 2, 12 – 14].

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 ключевые 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. 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. 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 бы 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 левенридж 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"; матрица экрана бизнеса General Electric; отраслевой анализ; анализ стратегических групп; SWOT-анализ; анализ стоимостных цепочек; 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.

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.

#### ***Список использованных источников:***

1. Анализ хозяйственной деятельности в промышленности [Текст]: учебник / В. И. Стражев [и др.], – 7-е изд., испр. – Минск: Вышэйшая школа, 2008. – 527с.
2. Анализ хозяйственной деятельности в промышленности [Текст]: учебное пособие / Л. Л. Ермолович [и др.]; – Минск: Современная школа, 2010. – 800с.
3. Вахрушина М. А. Управленческий анализ [Текст]: учеб. пособие / М. А. Вахрушина – 6-е изд., испр. – М.: Издательство "Омега – Л", 2010 – 399с.
4. Грант Р. М. Современный стратегический анализ [Текст]: Р. М. Грант – 5-е изд. – СПб.: Питер, 2008. – 560с.
5. Иванов Л. Н. Анализ стратегических решений (эвристика) [Текст]: Л. Н. Иванов – М.: РИОР: ИНФРА – М, 2011. – 177.
6. Кузнецова Е. М. Стратегический анализ в системе государственного управления национальной экономикой [Текст]: монография. – М.: ЮНИТИ – ДАНА, Закон и право, 2006. – 176с.
7. Никифорова Н. А., Тафинцева В. Н. Управленческий анализ [Текст]: учебник для магистров / Н. А. Никифорова, В. Н. Тафинцева – М.: Издательство Юрайт, 2013. – 442с.
8. Ожиганов Э.Н. Стратегический анализ политики: Теоретические основания и методы [Текст]: учеб. пособие / Э. Н. Ожиганов – М.: Аспект Пресс, 2006. – 272с.
9. Панков В. В., Казакова Н. А. Экономический анализ [Текст]: учеб. пособие / В. В. Панкова, Н. А. Казакова. – М.: Магистр: ИНФРА – М, 2011. – 624с.

10. Пласкова Н. С. Стратегический и текущий экономический анализ [Текст]: учебник / Н. С. Пласкова – М.: Эксмо, 2010. – 640с.
11. Почепцов Г. Г. Стратегический анализ. Стратегический анализ для политики, бизнеса и военного дела [Текст]: Г. Г. Почепцов – Киев: ПП Издательство "Дзвін", 2004. – 336с.
12. Савицкая Г. В. Анализ хозяйственной деятельности в промышленности [Текст]: Г. В. Савицкая – М.: Издательство "ИНФРА – М", 2009. – 534с.
13. Савицкая Г. В. Анализ хозяйственной деятельности [Текст]: учебник / Г. В. Савицкая. – Минск: РИПО, 2010. – 364с.
14. Савицкая Г. В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия [Текст]: учебник / Г. В. Савицкая – М.: ИНФРА – М, 2010. – 536с.

УДК 336.148

## **АНАЛИЗ РЕЗУЛЬТАТОВ ФИНАНСОВОГО КОНТРОЛЯ ЗА ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ БЮДЖЕТНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ**

**А.Н. Готто**

Гродненский государственный университет имени Янки Купалы, nastena\_gotik@mail.ru

Сохранность бюджетных денег, их рациональное и целевое использование – основная задача, стоящая перед государственными контролирующими органами. Бюджетный контроль является основной частью финансово–экономического контроля и представляет собой мероприятия, проводимые государственными органами по проверке законности, целесообразности и эффективности использования денежных ресурсов РБ [1, с. 18].

Непосредственным предметом проверок бюджетных организаций выступают целевое и эффективное использования бюджетных денежных средств, соблюдение бюджетного законодательства, а также такие финансовые (стоимостные) показатели, как прибыль, доходы, налоги, рентабельность, себестоимость, издержки обращения, отчисления на различные цели и в фонды. Сферой финансового контроля являются практически все операции, совершаемые с использованием денег, а в некоторых случаях и без них (бартерные сделки и т. п.) [2, с.37].

Основные задачи финансового контроля за деятельностью бюджетных организаций:

- проверка выполнения финансовых обязанностей перед государством, организациями и населением;
- проверка правильности использования бюджетными организациями находящихся в их распоряжении денежных ресурсов;
- проверка соблюдения правил совершения финансовых операций, расчетов и хранения денежных средств бюджетными организациями.

Финансовый контроль за деятельностью бюджетных организаций осуществляют контрольно–ревизионные управления Главного управления Министерства финансов Республики Беларусь и их органы на местах.

На основании сведений о работе контрольно–ревизионного управления Главного управления Министерства финансов Республики Беларусь по Гродненской области за 2010, 2011 и 2012 годы мною проведен сравнительный анализ результатов его деятельности.

По результатам анализа установлено, что за 2010 год работниками контрольно–ревизионного аппарата Главного управления Министерства финансов Республики Беларусь по Гродненской области проведены 205 проверок бюджетных организаций, за 2011 год – 302, за 2012 год – 250. Как видно, количество проверок бюджетных организаций в 2011 году по сравнению с 2010 годом увеличилось на 47% и составило 302 проверки. Количество проверок бюджетных организаций в 2012 году по сравнению с 2011 годом уменьшилось на 17% и составило 250 проверок, а по сравнению с 2010 годом увеличилось на 22%. Данные изменения в количестве проведенных проверок происходили в рамках действия Указа Президента Республики Беларусь от 16.10.2009 г. № 510 «О совершенствовании контрольной (надзорной) деятельности в Республике Беларусь», которым установлен новый порядок назначения плановых проверок.

Контрольно–ревизионное управление Главного управления Министерства финансов РБ по Гродненской области является важным звеном в системе государственного финансового контроля, его работники являются универсальными ревизорами. В соответствии с Указом Президента Республики Беларусь № 510 на органы Министерства финансов утверждена такая сфера контроля, как контроль за соблюдением финансово–бюджетного законодательства, целевым и эффективным