



# Стратегический анализ

---

ВАСИЛЬЕВА ЕКАТЕРИНА ПЕТРОВНА, ГР. 411-1/2

НАУЧНЫЙ РУКОВОДИТЕЛЬ: ДОЦЕНТ ЧИРКОВА Т.В.

САНКТ-ПЕТЕРБУРГ, 2015Г.

# Понятие стратегического анализа

---

*Стратегический анализ* — это средство преобразования базы данных, полученных в результате анализа среды, в стратегический план организации. К инструментам стратегического анализа относятся формальные модели, количественные методы, анализ, учитывающий специфику организации.



# Цель стратегического анализа

---

*Основная цель* — формирование понимания ключевых факторов, влияющих на настоящее и будущее благополучие бизнеса и определяющих в конечном итоге выбор стратегии, поиск факторов стратегического успеха компании.



# Задачи стратегического анализа

## Задачи внутренней среды

- определение уровня конкурентоспособности компании;
- определение проблем компании и установление причин их возникновения;
- выявление наиболее остроактуальных проблем путем создания иерархии;
- проведение всесторонней ревизии внутренних ресурсов компании;
- формирование четкого представления о кадровом потенциале компании;
- описание структуры компании и путей её преобразования.

## Задачи внешней среды

- определение макроэкономических тенденций и их вероятное влияние на будущее компании;
- установка тенденции развития отрасли, в которой работает компания;
- расчет условий и предпосылок, необходимых для роста компании;
- прогнозирование — моделирование будущего компании.

# Стратегический анализ может быть разделен на два основных этапа

---

- Сравнение намеченных фирмой ориентиров и реальных возможностей, предлагаемых средой, анализ разрыва между ними;
- Анализ возможных вариантов будущего фирмы, определение стратегических альтернатив.

*Когда стратегические альтернативы определены, фирма ступает к завершающему этапу разработки стратегии — выбору определенного варианта стратегии и подготовке стратегического плана.*



# История стратегического анализа

---

Стратегический анализ зародился в конце 1960-х годов. В это время крупные фирмы и большинство средних превратились в комплексы, которые объединяли в себе выпуск разнородной продукции и выходили на многие товарные рынки. Однако рост продолжался уже далеко не на всех рынках, а некоторые из них даже были не перспективными.

Стало очевидно, что продвижение в новые отрасли не поможет компании решить свои стратегические проблемы или использовать весь свой потенциал. Ситуация требовала от управляющих радикального изменения угла зрения. В таких условиях на смену экстраполяции пришло стратегическое планирование и портфельный анализ.



# Портфельный анализ

---

*Портфельный анализ* — это сравнительный стратегический анализ для бизнес-единиц компании, один из этапов в разработке маркетинговой стратегии, призванный получить в первом приближении рекомендации по приоритетности распределению инвестиционных ресурсов в компании.

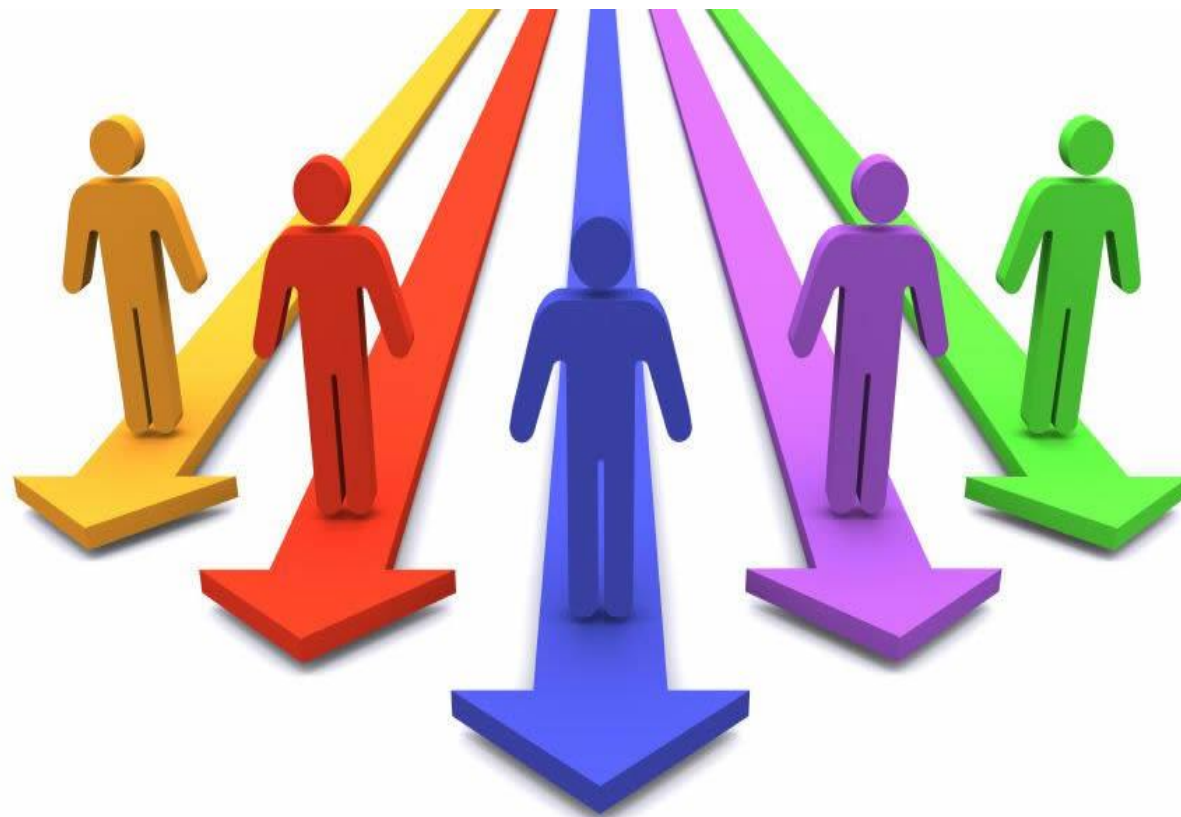




# Цель портфельного анализа

---

*Цель портфельного анализа* – согласование стратегий и наиболее эффективное использование имеющихся инвестиционных ресурсов между отдельными подразделениями компании, точки зрения роста финансовых результатов всей компании и достижения устойчивого маркетингового положения компании.





# Задачи портфельного анализа

---

- согласование бизнес-стратегий подразделений компании с целью обеспечения равновесия между подразделениями, обеспечивающими быструю отдачу, и подразделениями, которые подготавливают будущее;
- портфельный анализ баланса подразделений;
- формирование исполнительных задач подразделениям;
- распределение кадровых и финансовых ресурсов между хозяйствующими подразделениями;
- проведение реструктуризации предприятия или отдельных подразделений.



# Подходы портфельного анализа

- Портфельная матрица Бостонской консультационной группы (матрица БКГ);
- «Дженерал Электрик – МакКинзи» или "экран бизнеса";
- Матрица консалтинговой компании Артур Д. Литтл;
- «Матрица направленной политики» компании Шелл;
- Матрица Ансоффа;
- Матрица Абеля.



# *Виды стратегического анализа*

---

- Стратегический анализ макроокружения предприятия;
- Стратегический анализ микроокружения предприятия (отрасли, конкуренции);
- Общий стратегический анализ предприятия;
- Анализ принятия стратегических решений;
- Стратегический финансовый анализ;
- Стратегический инвестиционный анализ.



# Стратегический анализ макроокружения

- анализ материалов, опубликованных в периодической печати, книгах, других информационных изданиях;
- участие в профессиональных конференциях;
- анализ опыта деятельности фирмы;
- изучение мнения сотрудников фирмы;
- проведение собраний и обсуждений внутри фирмы.



# Стратегический анализ микроокружения (отрасли, конкуренции)

---

- анализ жизненного цикла отрасли
- анализ входных и выходных барьеров области;
- бенчмаркинг
- кластерный анализ;
- метод сценариев;
- имитационное моделирование;
- методы экспертных оценок и др.





# Стратегический финансовый анализ

- подготовка проектируемых финансовых отчетов;
- прогнозирования по методу процента от продаж;
- стратегическая оценка финансовых результатов и финансовых потребностей;
- расчет финансовых коэффициентов;
- прогнозирование банкротства;
- PEST-анализ (маркетинговый инструмент, предназначенный для выявления политических (Political), экономических (Economic), социальных (Social) и технологических (Technological) аспектов.



# Сегментация объектов финансового анализа

Финансовые ресурсы предприятия	Активы предприятия	Финансовая сбалансированность предприятия	Бизнес-процессы финансового менеджмента	Персонал финансового менеджмента
<ul style="list-style-type: none"><li>□ собственные финансовые ресурсы;</li><li>□ заемные финансовые ресурсы.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>□ необоротные активы предприятия;</li><li>□ оборотные активы предприятия.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>□ структура капитала;</li><li>□ структура активов;</li><li>□ сбалансированность денежных потоков;</li><li>□ сбалансированность риск-позиции;</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>□ бухгалтерский учет;</li><li>□ налоговый учет;</li><li>□ финансовый анализ;</li><li>□ финансовое планирование;</li><li>□ финансовый контроль;</li><li>□ проведение финансовых операций.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>□ Уровень образования;</li><li>□ Уровень корпоративной культуры финансовых менеджеров.</li></ul>



# Стратегический инвестиционный анализ

- чистая приведенная стоимость;
- методы формирования хозяйственного портфеля;
- методы вариантного анализа;
- анализ рисков.

## «Адресами» инвестирования служат:

- реальные объекты (они могут быть материальными и нематериальными);
- ценные бумаги;
- банковские депозиты.



# Анализ принятия стратегических решений

---

- матрица выбора главной стратегии;
- анализ ключевых факторов успеха;
- методы имитационного моделирования;
- теория игр;
- теория массового обслуживания;
- методы сетевого анализа;
- методы экспертных оценок;
- подготовка стратегического плана.



# Общий стратегический анализ

---

- анализ основных компетенций и возможностей;
- анализ вектора роста;
- анализ угроз внешнего окружения и профиля возможностей;
- SWOT-анализ
- SPACE-анализ
- матрица MacKinsey;
- PIMS-анализ (анализ воздействия рыночной стратегии на прибыль);
- анализ жизненного цикла предприятия;
- анализ уязвимости предприятия;
- причинно-следственный анализ и др.



# SWOT-анализ

---

**SWOT-анализ** — метод стратегического планирования для выявления факторов внутренней и внешней среды организации и разделении их на четыре категории: **Strengths** (сильные стороны), **Weaknesses** (слабые стороны), **Opportunities** (возможности) и **Threats** (угрозы).

**Задача SWOT-анализа** — дать структурированное описание ситуации, относительно которой нужно принять какое-либо решение. Выводы, сделанные на его основе, носят описательный характер без рекомендаций и расстановки приоритетов.



# SPACE-анализ

---

*SPACE-анализ* – аббревиатура от англ. Strategic Position and Action Evaluation – оценка стратегического положения и действий.

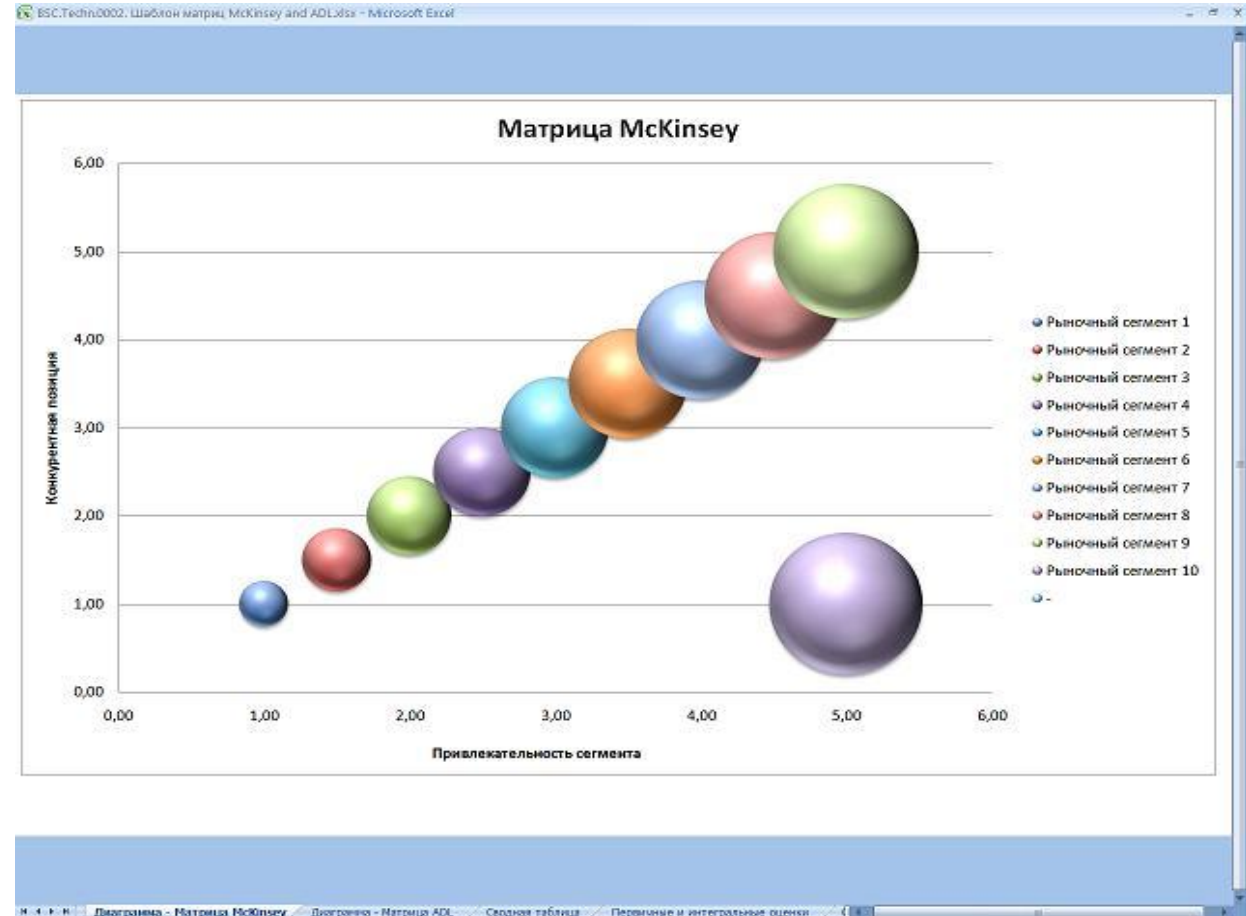
## Основные факторы:

- финансовая сила предприятия;
- конкурентоспособность предприятия и его положение на рынке;
- привлекательность сектора, где действует данное предприятие;
- стабильность отрасли, в которой функционирует данное предприятие.



# Матрица MacKinsey

- какое из направлений бизнеса следует развивать компании;
- в каком из направлений компания будет нести убытки в долгосрочной перспективе;
- какие товары нуждаются в повышении конкурентоспособности;
- какие товары являются приоритетными в продвижении и развитии;
- как наиболее эффективно распределить ресурсы внутри компании между отделами;
- в каких направлениях следует сократить использование ресурсов компании в связи с их непривлекательностью.





# Использованные интернет-ресурсы

<http://www.sworld.com.ua/index.php/ru/economy-411/business-economics-and-production-management-411/11277-411-0760>

[http://studopedia.ru/view\\_marketing.php?id=7](http://studopedia.ru/view_marketing.php?id=7)

[http://www.marketch.ru/marketing\\_dictionary/marketing\\_terms\\_p/portfolio\\_analysis/](http://www.marketch.ru/marketing_dictionary/marketing_terms_p/portfolio_analysis/)

<http://pandia.ru/text/77/22/52811.php>

[http://studopedia.ru/2\\_31986\\_tseli-i-zadachi-strategicheskogo-analiza.html](http://studopedia.ru/2_31986_tseli-i-zadachi-strategicheskogo-analiza.html)

[http://studopedia.ru/11\\_107661\\_strategicheskij-investitsionny-analiz.html](http://studopedia.ru/11_107661_strategicheskij-investitsionny-analiz.html)

[http://studopedia.ru/6\\_12865\\_strategicheskij-finansoviy-analiz-i-metodi-ego-osushchestvleniya.html](http://studopedia.ru/6_12865_strategicheskij-finansoviy-analiz-i-metodi-ego-osushchestvleniya.html)

<http://powerbranding.ru/biznes-analiz/matrica-mckinsey/>

[http://life-prog.ru/2\\_101459\\_SPACEanaliz.html](http://life-prog.ru/2_101459_SPACEanaliz.html)

[http://studopedia.ru/11\\_9381\\_SPACE--analiz.html](http://studopedia.ru/11_9381_SPACE--analiz.html)

[http://studopedia.ru/1\\_105587\\_strategicheskij-analiz-ego-znachenie-zadachi-i-funktsii.html](http://studopedia.ru/1_105587_strategicheskij-analiz-ego-znachenie-zadachi-i-funktsii.html)

[http://www.rik-company.ru/strategy\\_analysis.html](http://www.rik-company.ru/strategy_analysis.html)





---

**Спасибо за внимание!**