

# Стратегічний аналіз

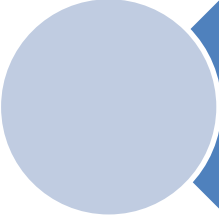
ЕПМ – 61

Кушнірук Сергій

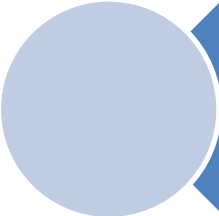
# Стратегія



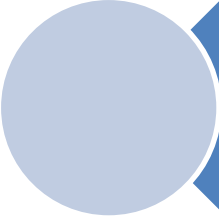
# Стратегічний аналіз



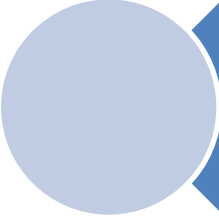
**Стратегічний аналіз** — це спосіб дослідження і перетворення бази даних, одержаних внаслідок аналізу середовища, на стратегію підприємства.



**Стратегічний аналіз** - це комплексне дослідження позитивних і негативних факторів, які можуть вплинути на економічне становище підприємства у перспективі, а також шляхів досягнення стратегічних цілей підприємства.

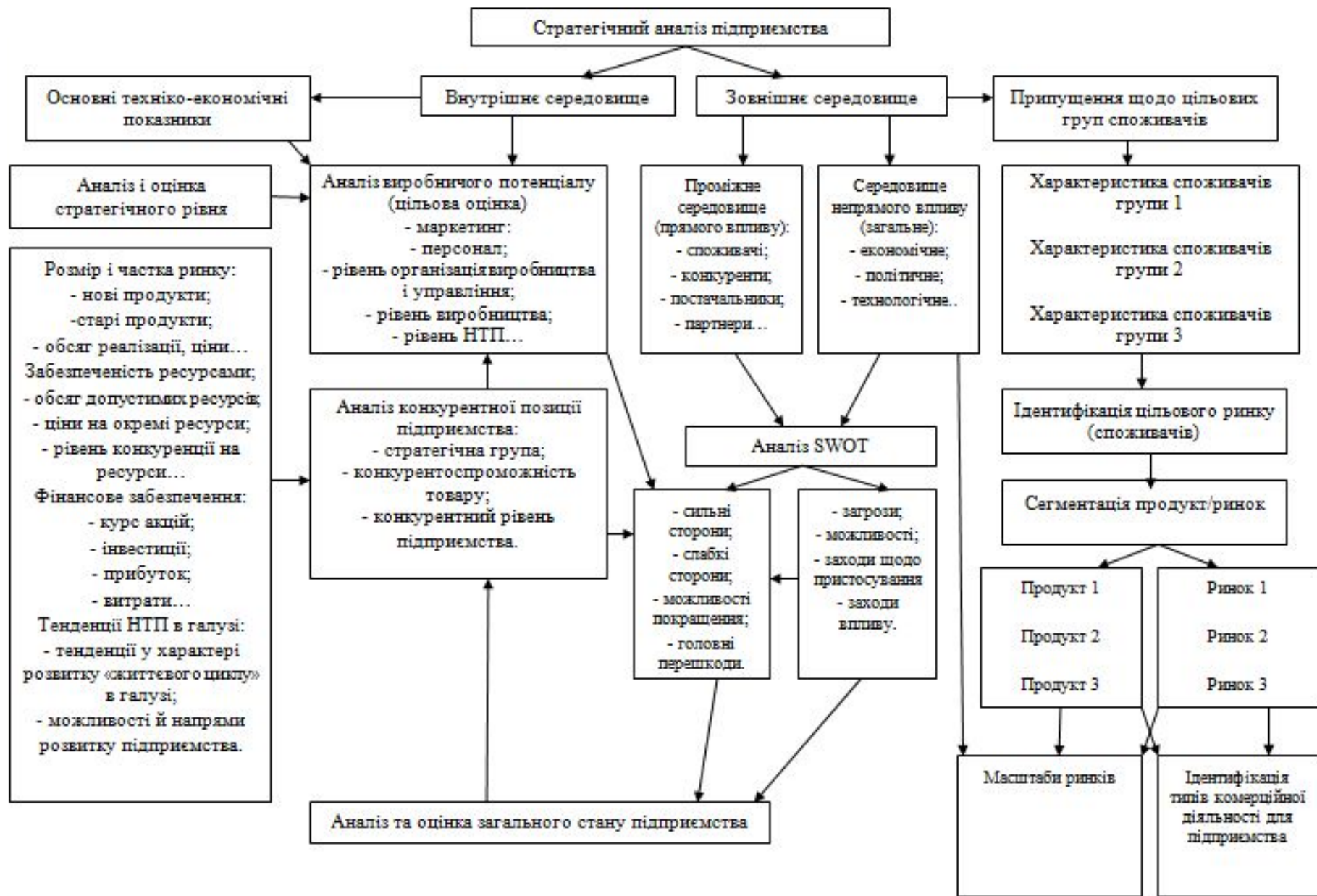


**Стратегічний аналіз** – це процес комплексного аналізу внутрішніх ресурсів та можливостей підприємства, спрямованих на оцінку майбутнього стану бізнесу, його сильних та слабких сторін, виявлення стратегічних проблем



**Стратегічний аналіз** - це процес визначення критично важливих ключових понять зовнішнього і внутрішнього середовищ, які можуть вплинути на здатність підприємства досягати своїх цілей як у коротко -, так і довготерміновій перспективі.

# Схема стратегічного аналізу

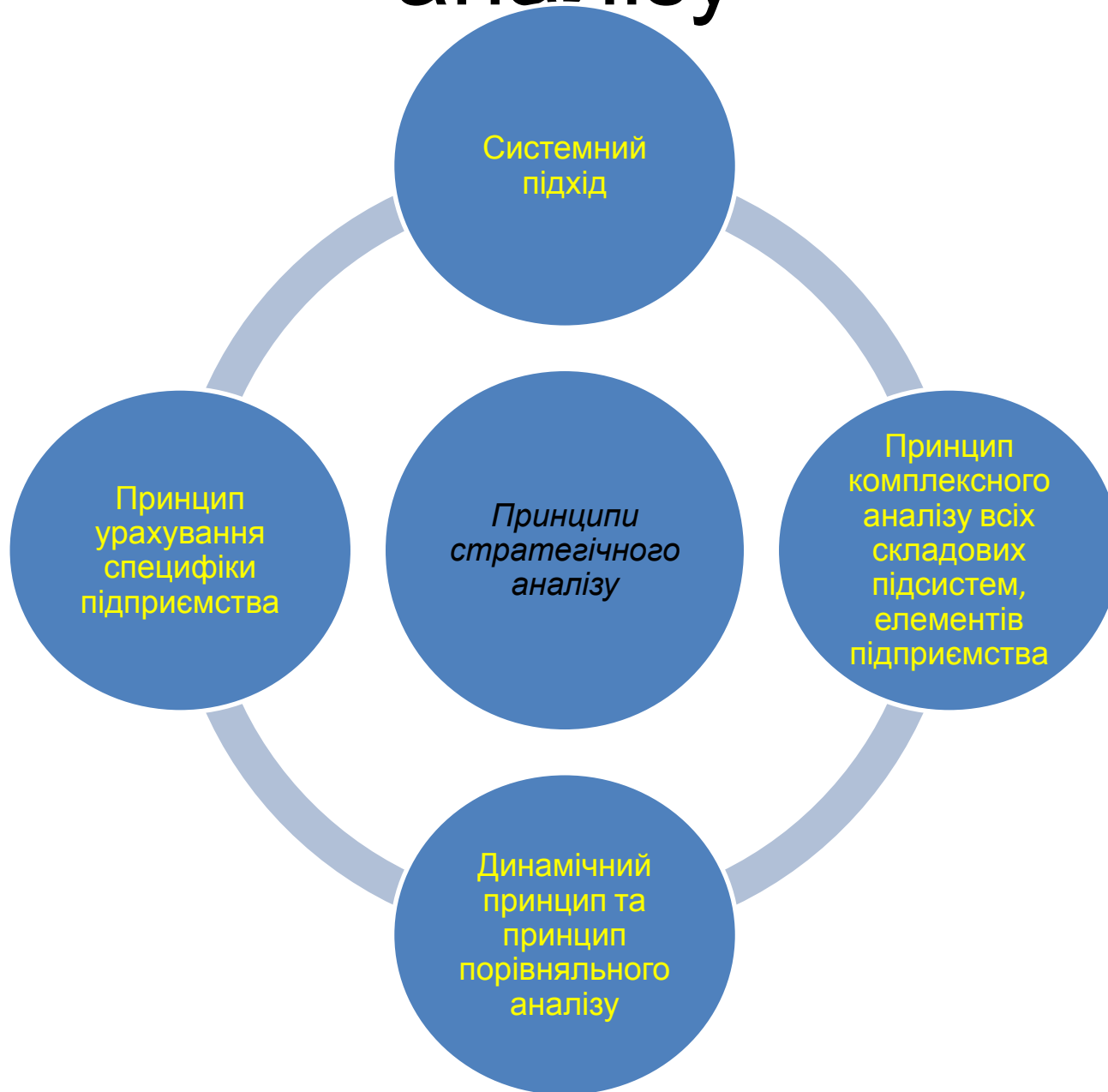


# Стратегічний аналіз розглядається як:

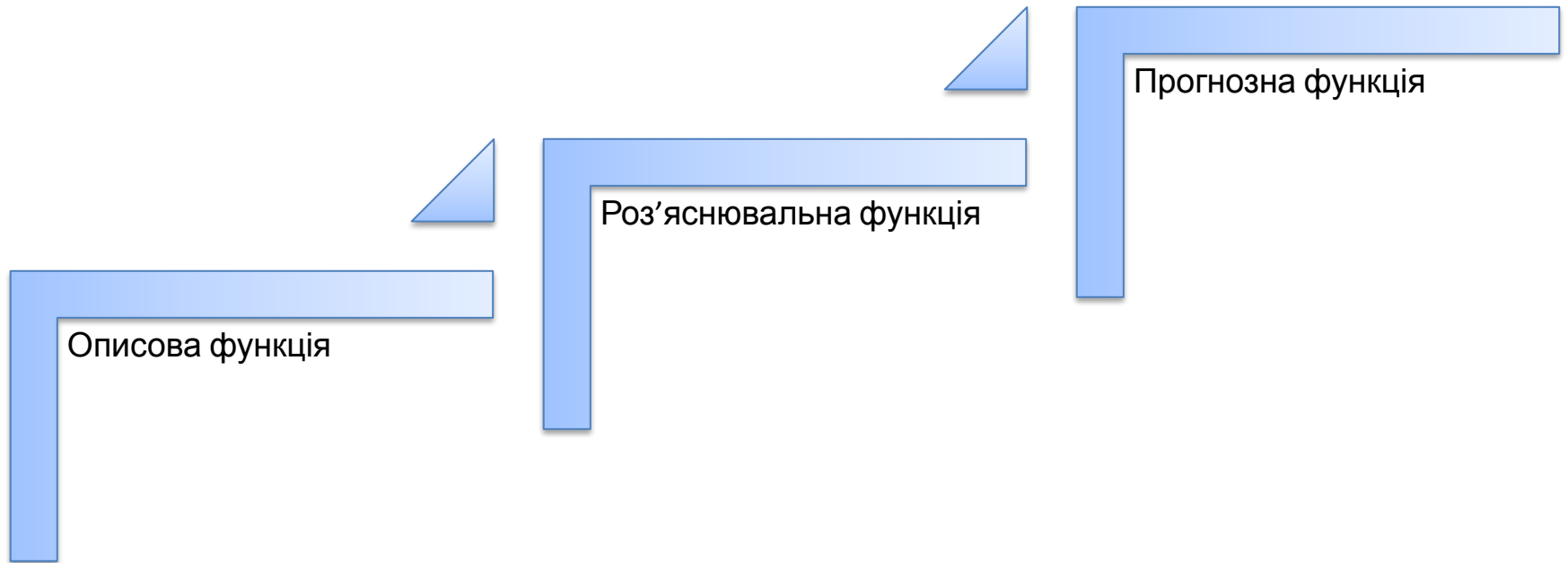
*як виконання відповідної функції управління,  
орієнтованої на перспективу і такої, що має високий  
рівень невизначеності;*

*як дослідження економічної системи за параметрами,  
які визначають її майбутній стан.*

# Принципи стратегічного аналізу



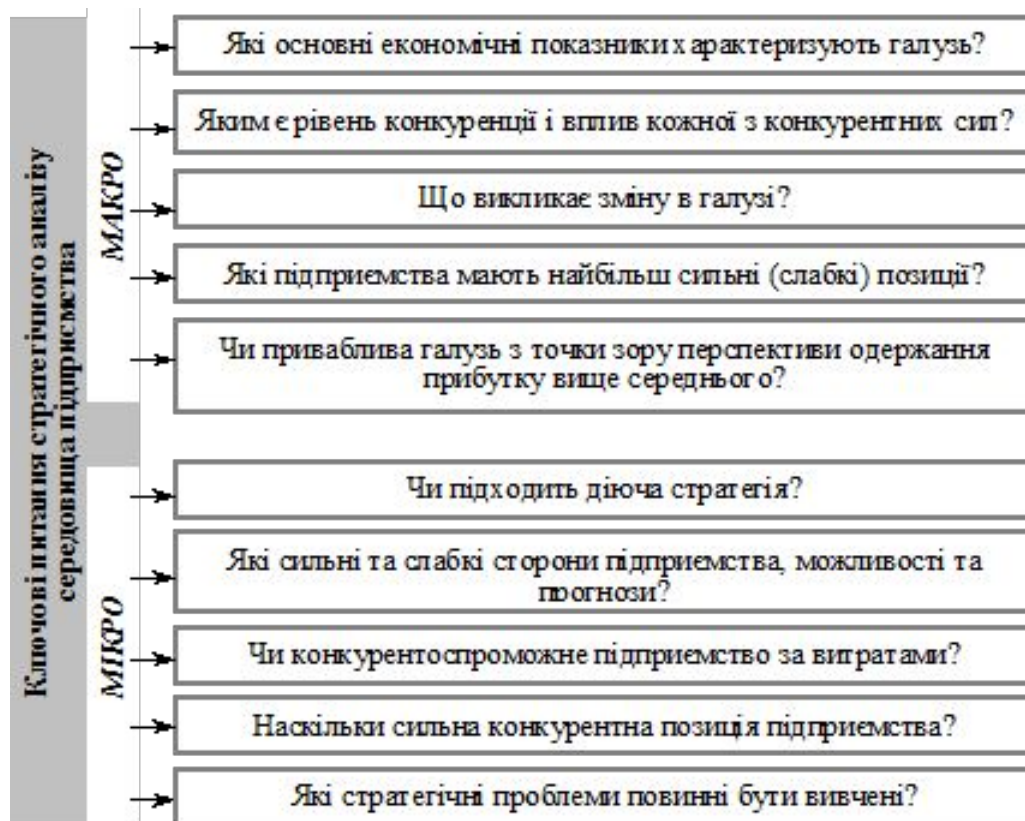
# Функції стратегічного аналізу



# Мета стратегічного аналізу

- Кінцевою метою стратегічного аналізу є надання інформації менеджерам та іншим зацікавленим особам для прийняття адекватних стратегічних рішень, вибору стратегії, яка найбільшою мірою відповідає майбутньому компанії.

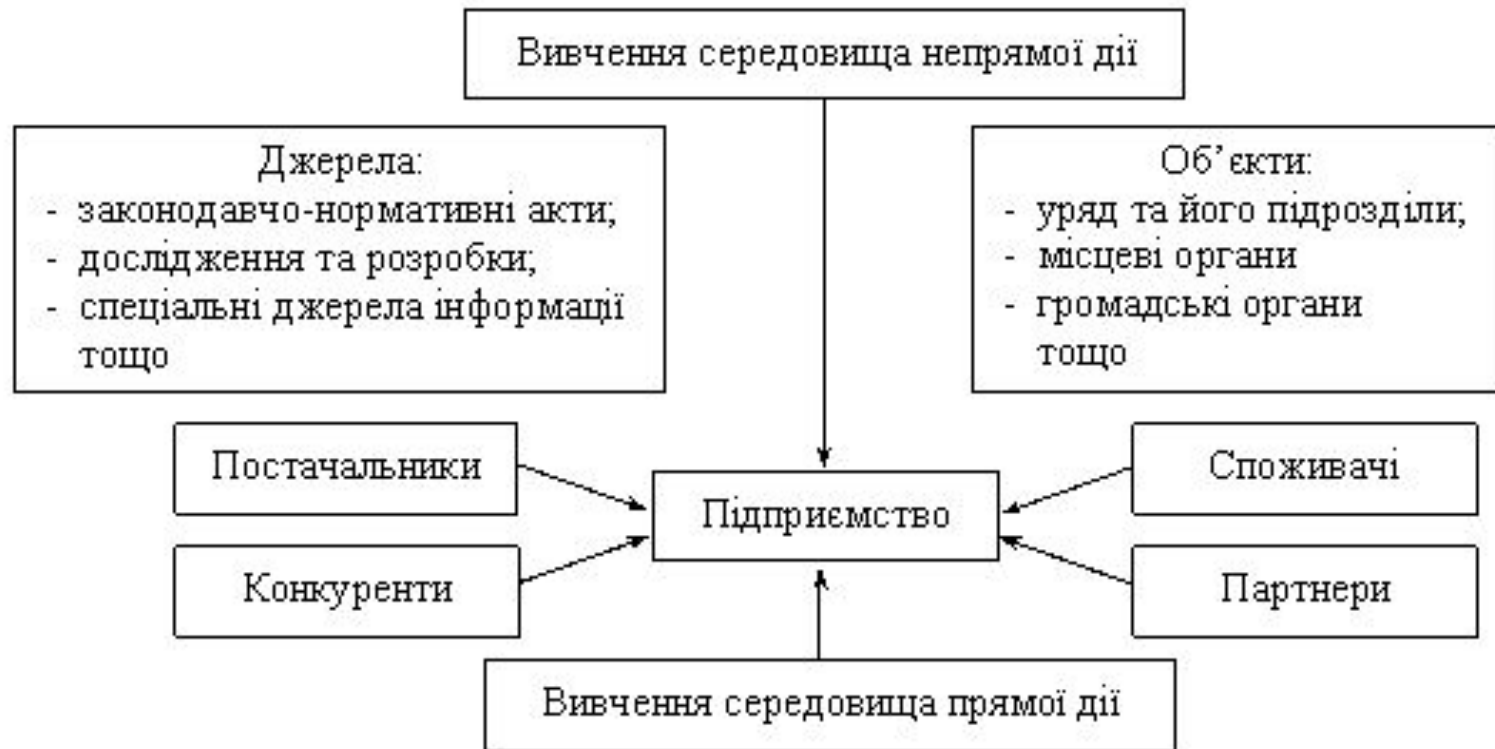
# Питання стратегічного аналізу



# Стратегічний аналіз як інструмент вибору підприємством стратегії



# Джерела та об'єкти інформації в стратегічному аналізі



# Основні джерела стратегічного аналізу

Опубліковані матеріали  
підприємства

Внутрішня інформація

Спостереження за діяльністю  
підприємства

Бесіди з керівництвом та  
спеціалістами

Дані про розвиток галузі,  
тенденцій та прогнозів тощо

# Способи збирання інформації для стратегічного аналізу

## Сканування середовища

- Пошук вже сформованої інформації, яка існує у ретроспективі.

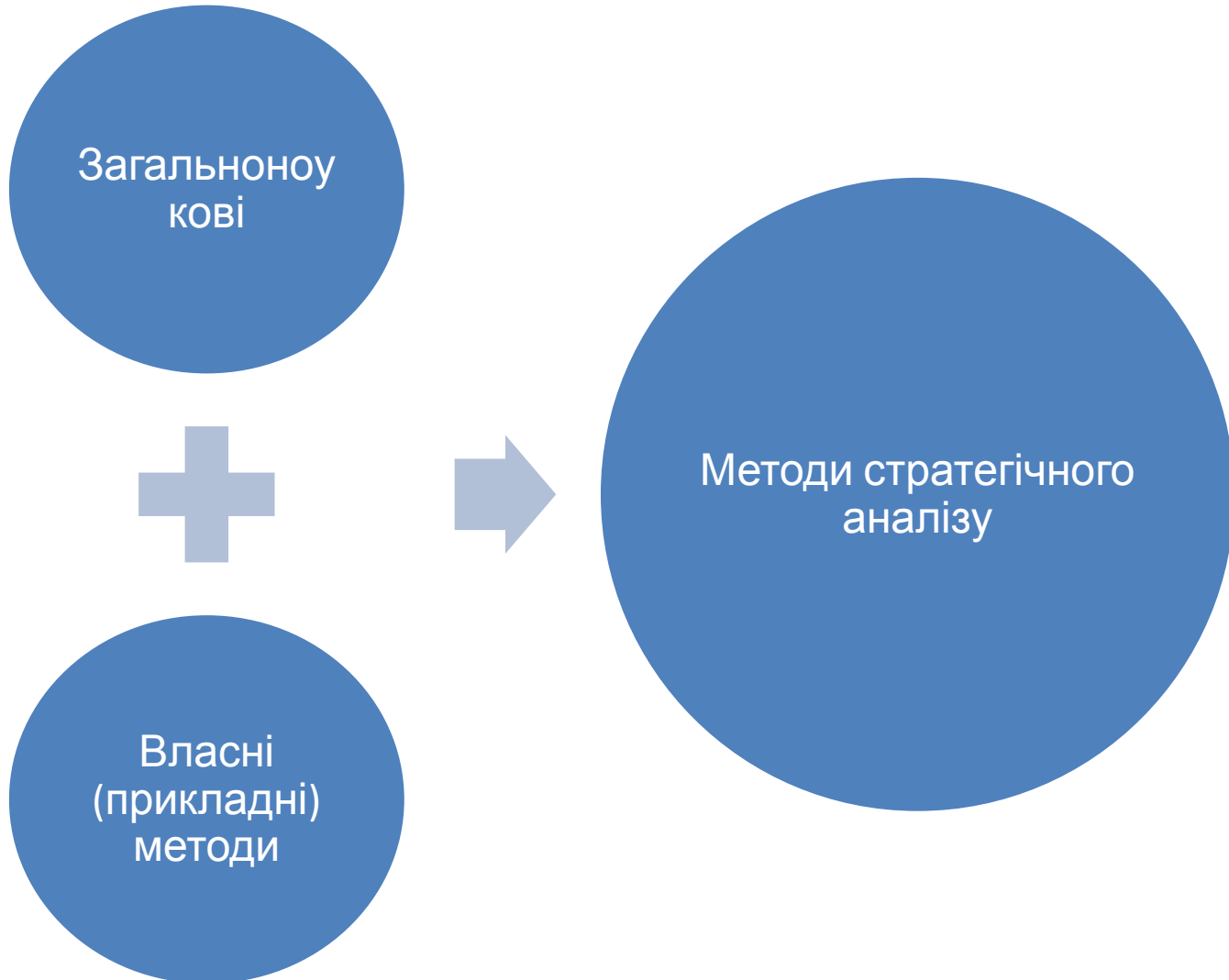
## Моніторинг середовища

- Відстеження поточної і нової інформації.

## Прогнозування

- Спроба представити інформацію про майбутній стан середовища.

# Методи стратегічного аналізу



# Загальнонаукові методи стратегічного аналізу

Аналіз

Синтез

Індукція

Дедукція

Аналогія

Спостереженн  
я

Порівняння

Моделювання

Абстрагування

Конкретизація

Оцінка

Класифікація

# Специфічні методи (види) стратегічного аналізу



## Деталізація прикладних видів стратегічного аналізу

- I. Стратегічний аналіз макрооточення підприємства (аналіз інформаційних оглядів, проектів, звітів, різноманітні методи сегментації, економічне моделювання);
- II. Стратегічний аналіз безпосереднього оточення:
  - а) аналіз життєвого циклу;
  - б) якісні методи прогнозування;
  - в) кластерний аналіз;
  - г) імітаційне моделювання;
  - д) методи експертних оцінок;
- III. Стратегічний аналіз імітації:
  - а) аналіз основних компетенцій і основних можливостей;
  - б) аналіз вектора зростання;
  - в) оцінка стратегічних позицій;
  - г) матриця зростання;
  - д) аналіз життєвого циклу організації;
  - е) порівняльний аналіз “цілі – план – факт – оптимізація – відхилення”;
- IV. Стратегічний аналіз продукту:
  - а) аналіз життєвого циклу продукту і стратегія маркетингу;
  - б) аналіз життєвого циклу продукту і конкуренція;
  - в) аналіз життєвого циклу продукту і менеджменту;
  - г) аналіз життєвого циклу продукту і факторів продуктивності;
- V. Стратегічний фінансовий аналіз:
  - а) підготовка проєктованих фінансових звітів;
  - б) прогнозування за методом відсотку від продажу;
  - в) розрахунок фінансових коефіцієнтів;
  - г) діагностика банкрутства;
- VI. Стратегічний інвестиційний аналіз:
  - а) чиста приведена вартість;
  - б) реальні опціони;
  - в) методи варіантного аналізу;
  - г) аналіз ризиків;
- VII. Аналіз стратегії та прийняття стратегічних рішень:
  - а) матриця вибору стратегії;
  - б) аналіз факторів ;
  - в) теорія ігор;
  - г) методи експертних оцінок;
  - д) методи сітьового аналізу.

- Деякі матриці та методичні підходи стратегічного аналізу

# SWOT-аналіз

- Аналіз, що полягає в розділенні чинників і явищ на чотири категорії:
- сильних (Strengths) і слабких (Weaknesses) сторін проекту.
- можливостей (Opportunities), що відкриваються при його реалізації, та загроз (Threats), пов'язаних з його здійсненням.

# Матриця

|                                         |                                                                                                         |                                                                                                                                |
|-----------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                         | Можливості:<br>1.<br>2.<br>3.<br>4.                                                                     | Загрози:<br>1.<br>2.<br>3.<br>4.                                                                                               |
| Сильні сторони:<br>1.<br>2.<br>3.<br>4. | Сильні сторони і можливості<br><i>Як можна використати наявні сильні сторони для нових можливостей?</i> | Сильні сторони і загрози<br><i>Як використати сильні сторони для зменшення виявлених загроз?</i>                               |
| Слабкі сторони:<br>1.<br>2.<br>3.<br>4. | Слабкі сторони і можливості<br><i>Як використати можливості щоб усунути вузькі місця?</i>               | Слабкі сторони та загрози<br><i>Як мінімізувати збитки від загроз і слабких сторін? (розробка самого негативного сценарію)</i> |

# PEST-аналіз

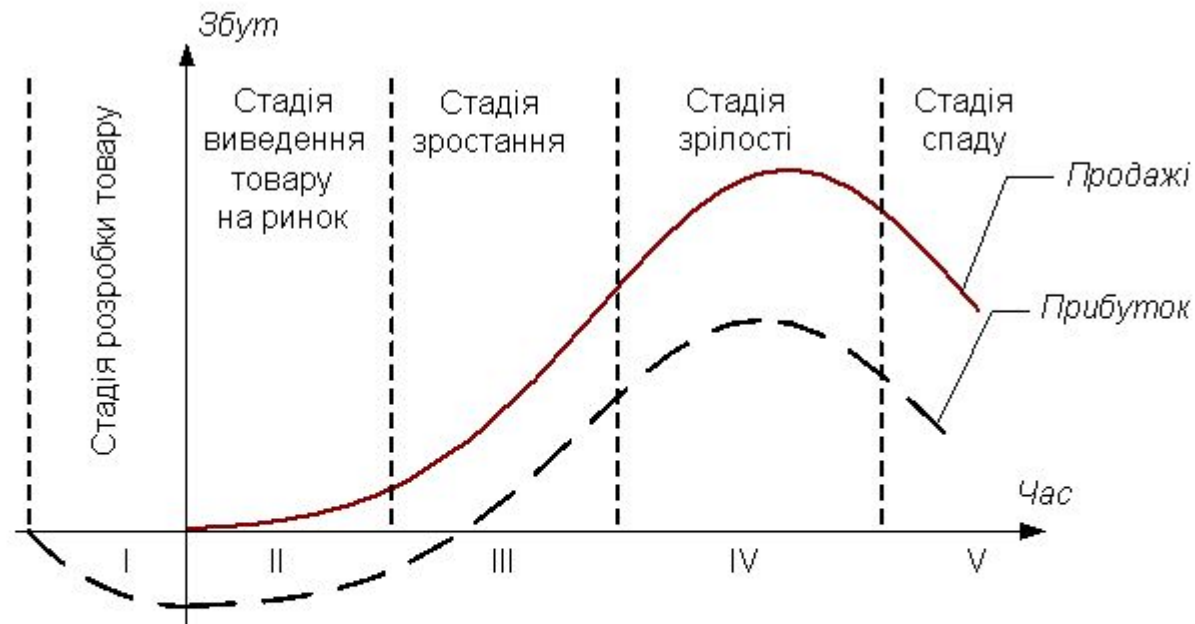
- **PEST-аналіз** - це маркетинговий інструмент, призначений для виявлення політичних (**P** - political), економічних (**E** - economic), соціальних (**S** - social) і технологічних (**T** - technological) аспектів зовнішнього середовища, які впливають на бізнес компанії.

# Матриця

| Політичні           |           | Економічні   |           |
|---------------------|-----------|--------------|-----------|
| Фактор              | Вагомість | Фактор       | Вагомість |
| Фактор 1            | 0,50      | Фактор 1     | 0,33      |
| Фактор 2            | 0,20      | Фактор 2     | 0,33      |
| Фактор 3            | 0,25      | Фактор 3     | 0,12      |
| ...                 |           | ...          |           |
| Соціально-культурні |           | Технологічні |           |
| Фактор              | Вагомість | Фактор       | Вагомість |
| Фактор 1            | 0,47      | Фактор 1     | 0,26      |
| Фактор 2            | 0,13      | Фактор 2     | 0,24      |
| Фактор 3            | 0,22      | Фактор 3     | 0,30      |
| ...                 |           | ...          |           |
| Результат           |           |              |           |

# ЖИТТЄВИЙ ЦИКЛ ТОВАРУ/ГАЛУЗІ

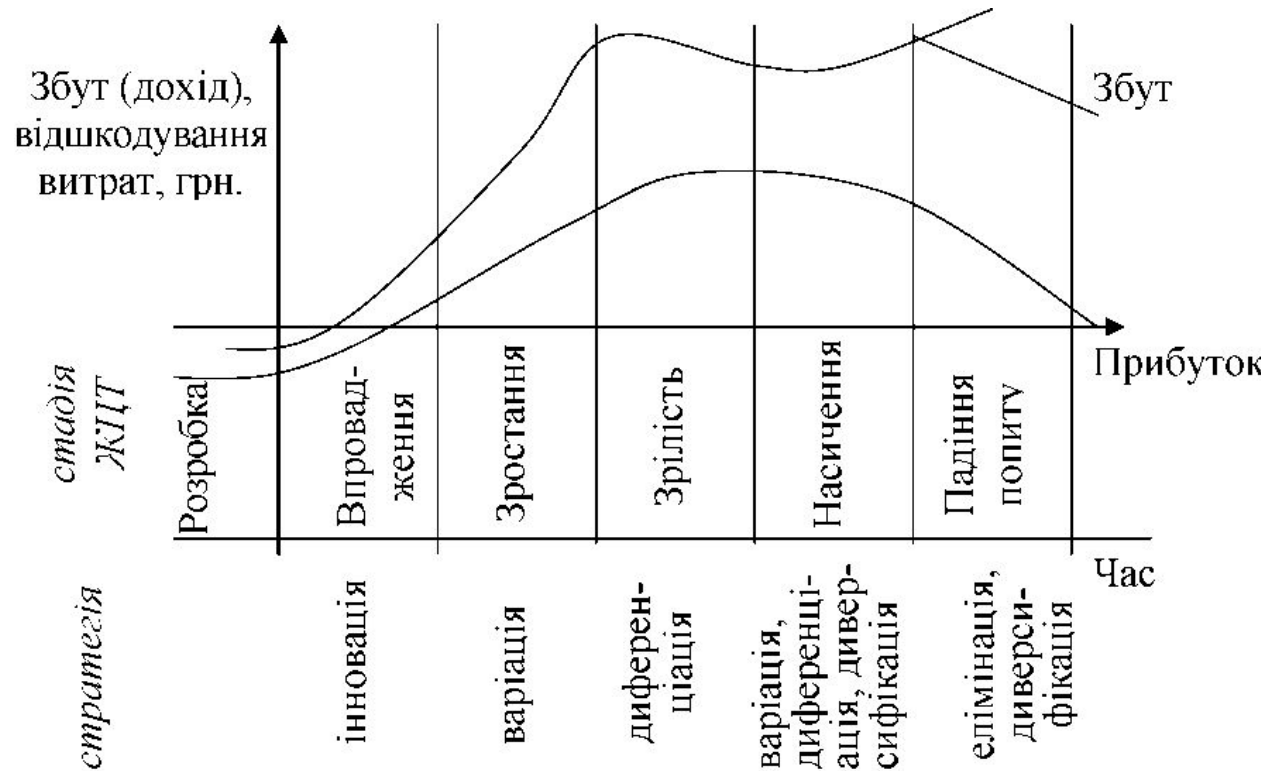
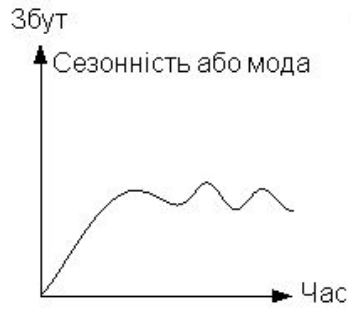
- Життєвий цикл товару/галузі — час, упродовж якого товар/галузь життєздатний (на) на ринку і забезпечує досягнення цілей продавця/бізнесу. Від життєвого циклу залежить рівень прибутку на кожній із його стадій.



|                     |        |               |              |             |              |
|---------------------|--------|---------------|--------------|-------------|--------------|
| <b>Продажі</b>      | немає  | низькі        | швидкий ріст | уповільнені | спад         |
| <b>Собівартість</b> | висока | висока        | середня      | низька      | низька       |
| <b>Прибуток</b>     | немає  | мінімум       | зростає      | максимум    | спадає       |
| <b>Споживачі</b>    | немає  | суперноватори | новатори     | звичайні    | консерватори |
| <b>Конкуренти</b>   | немає  | мало          | к-ть зростає | багато      | к-ть спадає  |

Рис. 5.7. Життєвий цикл товару

# ЖИТТЄВИЙ ЦИКЛ (деякі матриці)



# Модель «продукт-ринок»

- Модель „продукт-ринок" являє собою матрицю за допомогою якої можна визначити ступінь ризику чи, відповідно, ймовірність успіху за певних поєднань дії двох факторів - ринку і продукту

| Ринок                        | Продукт (товар)    |          |                              |             |                    |               |
|------------------------------|--------------------|----------|------------------------------|-------------|--------------------|---------------|
|                              | Існуючий           |          | Новий, пов'язаний з існуючим |             | Зовсім новий       |               |
|                              | імовірність успіху | ризик    | імовірність успіху           | ризик       | імовірність успіху | ризик         |
| Існуючий                     | 90%                | Низький  | 60%                          | Середній    | 30%                | Високий       |
| Новий, пов'язаний з існуючим | 60%                | Середній | 40%                          | Високий     | 20%                | Дуже високий  |
| Зовсім новий                 | 30%                | Високий  | 20%                          | Дуже висок. | 10%                | Вкрай високий |

# Оцінка банкрутства (модель Альтмана)

$$Z\text{-рахунок} = 1,2K_1 + 1,4K_2 + 3,3K_3 + 0,6K_4 + K_5,$$

- де  $K_1$  – частка власного обігового капіталу у загальній величині активів підприємства;
- $K_2$  – відношення нерозподіленого прибутку до активів;
- $K_3$  – відношення прибутку до сплати відсотків до загальної величини активів;
- $K_4$  – відношення ринкової вартості акціонерного капіталу до величини позикового капіталу;
- $K_5$  – відношення виручки від реалізації продукції до загальної величини активів.

## Ступінь ймовірності банкрутства на основі моделі Альтмана

| Значення z-рахунку | Ймовірність банкрутства |
|--------------------|-------------------------|
| 1,8 і менше        | Дуже висока             |
| Від 1,8 до 2,7     | Висока                  |
| Від 2,71 до 2,9    | Існує можливість        |
| 3,0 і вище         | Дуже низька             |

# Оцінка банкрутства (модель Іркутської державної економічної академії)

$$R=0,38k_1+k_2+0,05k_3+0,63k_4,$$

де  $k_1$  – оборотний капітал/активи;

$k_2$  – чистий прибуток/власник капітал;

$k_3$  – виручка від реалізації/активи;

$k_4$  – чистий прибуток/ сукупні витрати.

Шкала оцінки загрози банкрутства за моделлю прогнозування ризику-банкрутства Іркутської державної економічної академії

| Значення R  | Ймовірність банкрутства |
|-------------|-------------------------|
| менше 0     | Максимальна (90-100%)   |
| 0-0,18      | Висока (60-80%)         |
| 0,18-0,32   | Середня (35-50%)        |
| 0,32-0,42   | Низька (15-20%)         |
| більше 0,42 | Мінімальна (до 10%)     |

# Стратегічний аналіз коефіцієнти (на прикладі фінансового аналізу)

| Показники                                                                 | Розрахунок                                                                             | Характеристика                                                                                                                                      |
|---------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| співвідношення обсягів кредитів і депозитів по даному підприємству        | $I_{\text{бн}} = \frac{Д\text{д}}{К\text{р}}$                                          | де $Д\text{д}$ – обсяг внесених підприємством у банк депозитів; $К\text{р}$ – загальний обсяг узятих у банку кредитів (коротко- і довгострокових)   |
| відношення капітальних вкладень до обсягу основного капіталу підприємства | $I_{\text{к}} = \frac{К\text{В}}{К\text{о}}$                                           | де $К\text{В}$ – капітальні вкладення у розвиток підприємства; $К\text{о}$ – основний капітал.                                                      |
| рівень фондової безпеки                                                   | $I_{\text{ф}} = \frac{В\text{а}}{К\text{о} + К\text{а}}$                               | де $В\text{а}$ – обсяг випущених акцій з метою збільшення основного капіталу; $К\text{а}$ – обсяг куплених акцій для збільшення основного капіталу. |
| коефіцієнт фінансової незалежності                                        | $K_{\text{фн}} = \frac{1П}{\text{Валютабалансу}}$                                      | 1А, 2А, 3А, 1П, 2П, 3П, 4П – відповідно перший, другий і т.д. розділи активу та пасиву балансу                                                      |
| коефіцієнт фінансової стабільності                                        | $K_{\text{фс}} = \frac{1П}{2П + 3П + 4П}$                                              |                                                                                                                                                     |
| коефіцієнт фінансової залежності                                          | $K_{\text{зз}} = \frac{2П + 3П + 4П}{\text{Валютабалансу}}$                            |                                                                                                                                                     |
| коефіцієнт фінансового ризику                                             | $K_{\text{фр}} = \frac{2П + 3П + 4П}{1П}$                                              |                                                                                                                                                     |
| коефіцієнт абсолютної ліквідності                                         | $K_{\text{ал}} = \frac{Г\text{к} + П\text{ФІ}}{\text{Поточні пасиви}}$                 | де $Г\text{к}$ – грошові кошти, $П\text{ФІ}$ – поточні фінансові інвестиції                                                                         |
| коефіцієнт критичної ліквідності                                          | $K_{\text{кр}} = \frac{Г\text{к} + П\text{ФІ} + ДЗ}{\text{Поточні пасиви}}$            | де $ДЗ$ – дебіторська заборгованість                                                                                                                |
| коефіцієнт поточної ліквідності (покриття)                                | $K_{\text{л.л}} = \frac{\text{Поточні активи}}{\text{Поточні пасиви}} = \frac{2А}{3П}$ |                                                                                                                                                     |

- Дякую за увагу!!!