

Содержание и принципы проведения стратегического анализа

ВОПРОСЫ :

1. Процедура стратегического анализа предприятия
2. PEST анализ
3. Цикл экономической активности
4. Матрицы SWOT анализа

Стратегический анализ является одним из стержневых элементов в стратегическом плане развития предприятия.

Стратегический анализ это этап предплановых исследований, на котором системно анализируются факторы внешней деловой окружающей среды и внутренних возможностей предприятия для определения текущего состояния дел на предприятии и выявления условий для его дальнейшего успешного развития.

Информационная база, созданная в результате анализа позволяет наиболее эффективно провести процесс **целеполагания** (*процесс определения и установки целей, в какой-либо деятельности*) и **выбора альтернатив** (*который состоит из методов экспертных оценок и критериальных методов*).

Альтернативная оценка начинается с выбора оценочных критериев, определения их значимости и формирования набора рассматриваемых альтернатив.

Далее происходит оценка каждой из альтернатив по каждому критерию. Затем применяется одно или более правил решения, и в результате происходит окончательный выбор.

Оценочные критерии — это атрибуты продукта, используемые для оценки альтернатив покупки. Это характеристики продукта, ассоциируемые потребителем либо с желаемыми выгодами, либо с затратами на эти выгоды. Наиболее распространенными критериями оценки являются цена, марочное название, страна происхождения

- Правила решений — это модели выбора из нескольких альтернатив. Это стратегии потребительского выбора из нескольких альтернатив покупки. Правила решений варьируют в степени сложности. Они могут различаться по количеству затрачиваемого времени и усилий. Правило привычного выбора — покупай ту же марку, что и в прошлый раз. Если выбор непривычен, решения также могут быть достаточно несложными. Все правила решений делятся на две категории — компенсационные и некомпенсационные. Если в результате применения одного из правил остается более чем одна альтернатива, применяется другое правило, или добавляются новые критерии, в результате чего остается одна альтернатива — окончательное решение.



1. Анализ предприятия состоит из двух самостоятельных этапов: анализа внешней деловой окружающей среды и анализа ресурсного потенциала предприятия.

Естественно, что эти два этапа взаимосвязаны, поскольку результат анализа — это синтез выводов, полученных на каждом этапе. Однако цели исследования и информационная база позволяют рассматривать их изолированно.

Анализ внешней деловой окружающей среды

Под **внешней деловой окружающей средой** понимается совокупность социально-эколого-экономических факторов, воздействующих на предприятие и оказывающих влияние на эффективность его функционирования. При этом, описывая природу деловой окружающей среды, следует обратить внимание на ее динамизм и сложность.

Некоторые из общих переменных, предназначенных для измерения неопределенности или динамизма окружающей деловой среды, приведены ниже:

- степень изменения цен поставщиков;
- степень изменения цен конкурентов;
- степень изменения в предложении труда;
- степень изменения в кривой спроса на продукт;
- степень изменения цены капитала;

- степень изменения в возможностях финансирования;
- степень изменения в методах конкуренции;
- степень изменения в политике регулирования рынка;
- уровень продаж в отрасли по результатам выхода на рынок с новой продукцией;

Сложность внешней деловой окружающей среды, в свою очередь, может быть результатом воздействия различных факторов, среди которых самыми важными являются:

- некоторая «диверсификация» влияния окружающей среды (например, выход на внешний рынок, где действует другое законодательство, существуют иные потребительские вкусы, конкурируют другие фирмы и т. д.);

- недостаток знаний о внешней деловой окружающей среде;
- взаимодействие и взаимовлияние отдельных факторов, создающих «системный эффект», который не может быть изучен по отдельным элементам.

Сложность внешней окружающей среды определяется рядом переменных, оказывающих косвенное или прямое влияние на отрасль. Чем больше число переменных, тем больше сложность и неоднозначность окружающей среды, в которой существует фирма (отрасль).

Внешнюю деловую окружающую среду обычно подразделяют на:

- общую (дальнюю) окружающую среду;
- специфическую (ближнюю) окружающую среду.

Воспользуемся проведенным делением для более подробного рассмотрения исследуемого явления.

2 Анализ **общей (дальней)**

окружающей среды включает в себя экономические, социополитические и технологические прогнозы (так называемая система PEST) для определения долгосрочных возможностей предприятия в условиях прогнозируемых возмущений среды. За рубежом такие прогнозы разрабатываются государственными учреждениями, общественными (неприбыльными) организациями и частными фирмами, занимающимися консалтинговой деятельностью.

Анализ **экономической среды** является первым и важнейшим компонентом анализа общей (дальней) окружающей среды. Он включает в себя прогнозы изменения экономики, выраженные в показателях инфляции, уровня занятости, циклов деловой активности, денежного обращения и т. д. Наиболее агрегированным показателем, используемым в этих прогнозах, является валовой национальный продукт.

- В процессе анализа экономической среды, предприятие фокусирует внимание на следующей проблеме: «На какой стадии цикла деловой активности находится национальная экономика в настоящий момент и когда наступит следующая стадия цикла?» Совмещение полученных данных с характеристикой цикла развития отрасли и предприятия позволяет выбрать наиболее эффективную стратегию, учитывающую как потенциальные возможности самого предприятия, так и весь спектр экономических факторов, влияющих на его развитие, которые могут быть и со знаком «плюс», и со знаком «минус».

Цикл деловой активности (дно экономического цикла, расширение, пик и спад деловой активности) является предметом изучения западных экономистов. Важным при прогнозе цикла деловой активности считается определение «точки перегиба» (пика и дна экономического цикла). Каждый этап деловой активности характеризуется своими, только ему присущими особенностями поведения экономики. Это касается прежде всего роста валового национального продукта, уровня занятости, покупательской способности хозяйствующих субъектов и населения, инфляции, ставки ссудного процента, денежного обращения и т. д.

Знание «точки перегиба» в цикле деловой активности позволяет предприятию своевременно подготовиться к изменениям в экономической среде и использовать предоставленные возможности либо искать способы компенсации наступающих негативных явлений. Кроме цикла деловой активности предприятию важно выяснить характер государственной экономической политики в области налогов и кредита, госзаказов на продукцию и государственных инвестиций.

Политическая стабильность государства является одним из ключевых факторов, позволяющих снизить риск развития предприятия в рамках принимаемых стратегических решений. Предприятие заинтересовано в получении информации *по перспективам государственного регулирования в следующих областях деятельности:*

- социальной защищенности населения;
- внешней торговли;
- политики ценообразования;
- политики в сфере экологии;
- охране труда и здоровья трудящихся;

- В последнее время большое внимание уделяется **социокультурным факторам**, воздействующим на эффективность функционирования предприятия. Поскольку на потребительские вкусы накладывают отпечаток не только экономические соображения, но и национальные, образовательные, демографические и климатические признаки. Именно они становятся объектами изучения, анализа и прогнозирования. Анализ таких факторов как : социальная мобильность общества;
 - изменение в стиле жизни, включая национальные традиции и устои;
 - отношение к работе и отдыху;
- проводится в качественном аспекте и оформляется как аналитическая записка

При проведении технологического анализа и составлении прогноза общей окружающей среды на перспективу чаще всего используются следующие характеристики:

- государственные расходы на НИОКР;
- выбор приоритетов государства и финансово-промышленных групп на определенных направлениях технологических усилий; новые открытия и изобретения (национальные и мировые);
- скорость передачи технологий (длина цепочки «исследование-производство»);
- скорость выхода продукции на рынок (длина первых стадий жизненного цикла изделий).

Анализ специфической (ближней) окружающей среды обычно ассоциируется с анализом рыночного окружения. Процедура такого анализа предполагает изучение производственных трендов ,а также конкуренцию при производстве отдельных групп товаров (конкурентный анализ). Крупные предприятия, имеющие сильные отделы маркетинга, имеют возможность проводить самостоятельный анализ отраслей-поставщиков и отраслей-потребителей.

- **Производственный прогноз** должен содержать информацию о перспективных размерах роста (падения) производства отдельных видов продукции, производимых предприятием, а также основные параметры развития, такие как прибыльность, капиталовложения, динамика основных производственных фондов и т. д.

- **Структурные сдвиги** прогнозируются в целях уменьшения неопределенности при принятии стратегических решений (например, возможные изменения сырья, квалификационного состава сотрудников, оборудования). Кроме этого, большое внимание должно быть уделено возможному изменению структуры и характера потребления выпускаемой продукции.

При составлении производственного прогноза и прогноза структурных сдвигов в экономике большое значение имеет *анализ цикла отраслевого развития*. При этом изучается **соотношение цикла деловой активности, отраслевого цикла и цикла развития предприятия**

- Обычно выделяют отрасли циклического развития (производство товаров легкой промышленности), наступательные отрасли (электроника, производство ЭВМ, самолетостроение) и стабильно развивающиеся отрасли (автомобилестроение). Каждая группа отраслей по-разному соотносится с циклом деловой активности, т. е. в общем случае цикл развития отраслей может и не совпадать с циклом деловой активности. С другой стороны, цикл деловой активности как барометр общей эффективности функционирования оказывает влияние на характер и длину стадии любого отраслевого цикла.

- **Конкурентный анализ** специфической окружающей среды проводится чаще всего по трем основным параметрам: структурный анализ конкурентного окружения, определение конкурентных позиций (анализ стратегических групп) и анализ структуры.
- Структурный анализ конкурентного окружения проводится по методике, предложенной известным американским экономистом Майклом Портером.

ВОПРОСЫ НА САМОПРОВЕРКУ:

- В чем заключается содержание стратегического анализа предприятия?
- Назовите этапы проведения стратегического анализа предприятия.
- Что вкладывается в понятие «внешняя деловая окружающая среда»?
- Какие переменные можно использовать для измерения неопределенности или динамизма внешней деловой окружающей среды? Дайте их характеристику.
- Какие элементы принято выделять в составе внешней деловой окружающей среды?

- В чем заключается содержание анализа общей (дальней) окружающей среды? Какие элементы он включает?
- Раскройте содержание и дайте характеристику основных элементов анализа специфической (ближней) окружающей среды.
- В чем основное назначение и содержание производственного прогноза?
- В чем назначение прогноза структурных сдвигов?
- В чем заключается содержание конкурентного анализа? По каким основным параметрам он проводится?