

# Стратегічний аналіз

ЕПм – 61

Кушнірук Сергій

# Стратегія



# Стратегічний аналіз

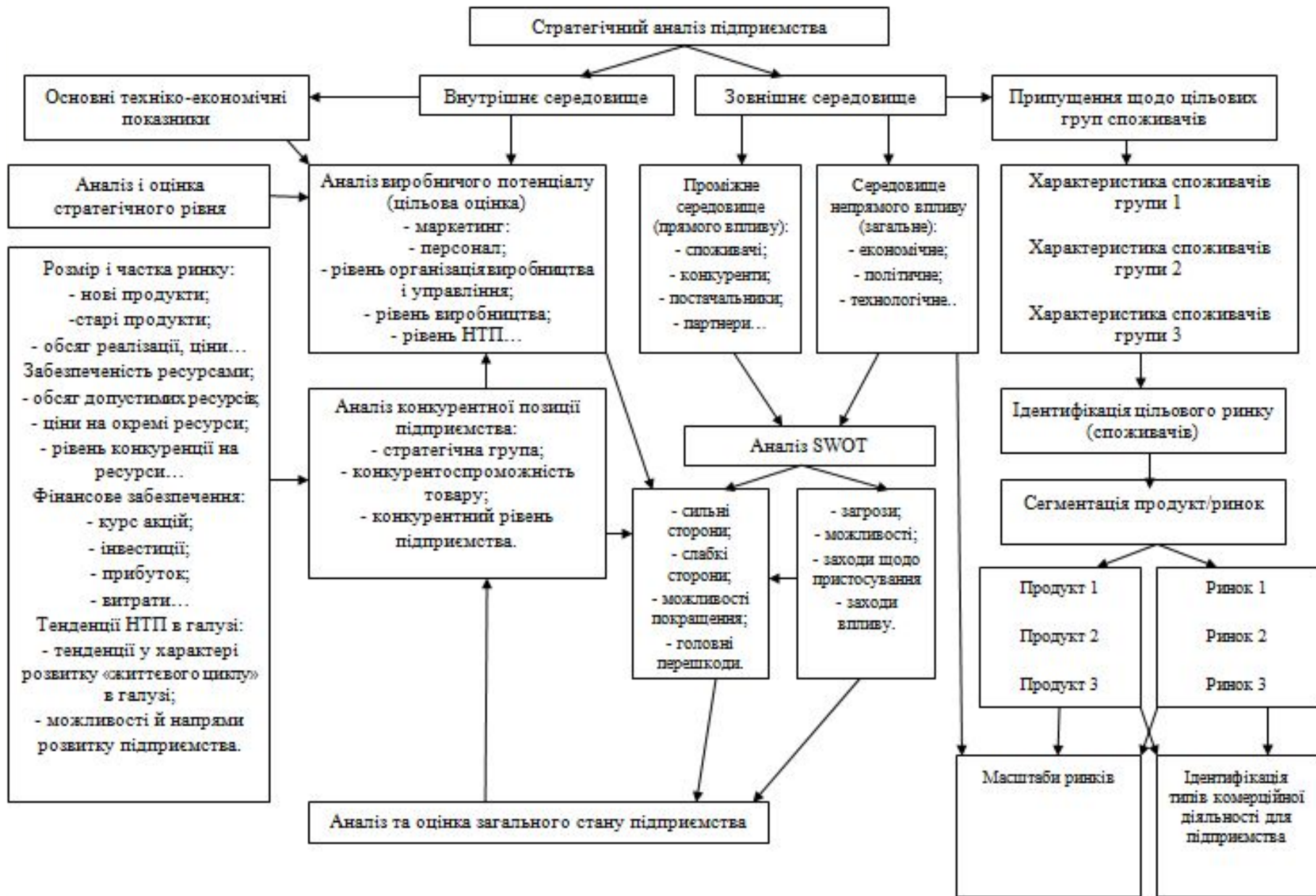
**Стратегічний аналіз** — це спосіб дослідження і перетворення бази даних, одержаних внаслідок аналізу середовища, на стратегію підприємства.

**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

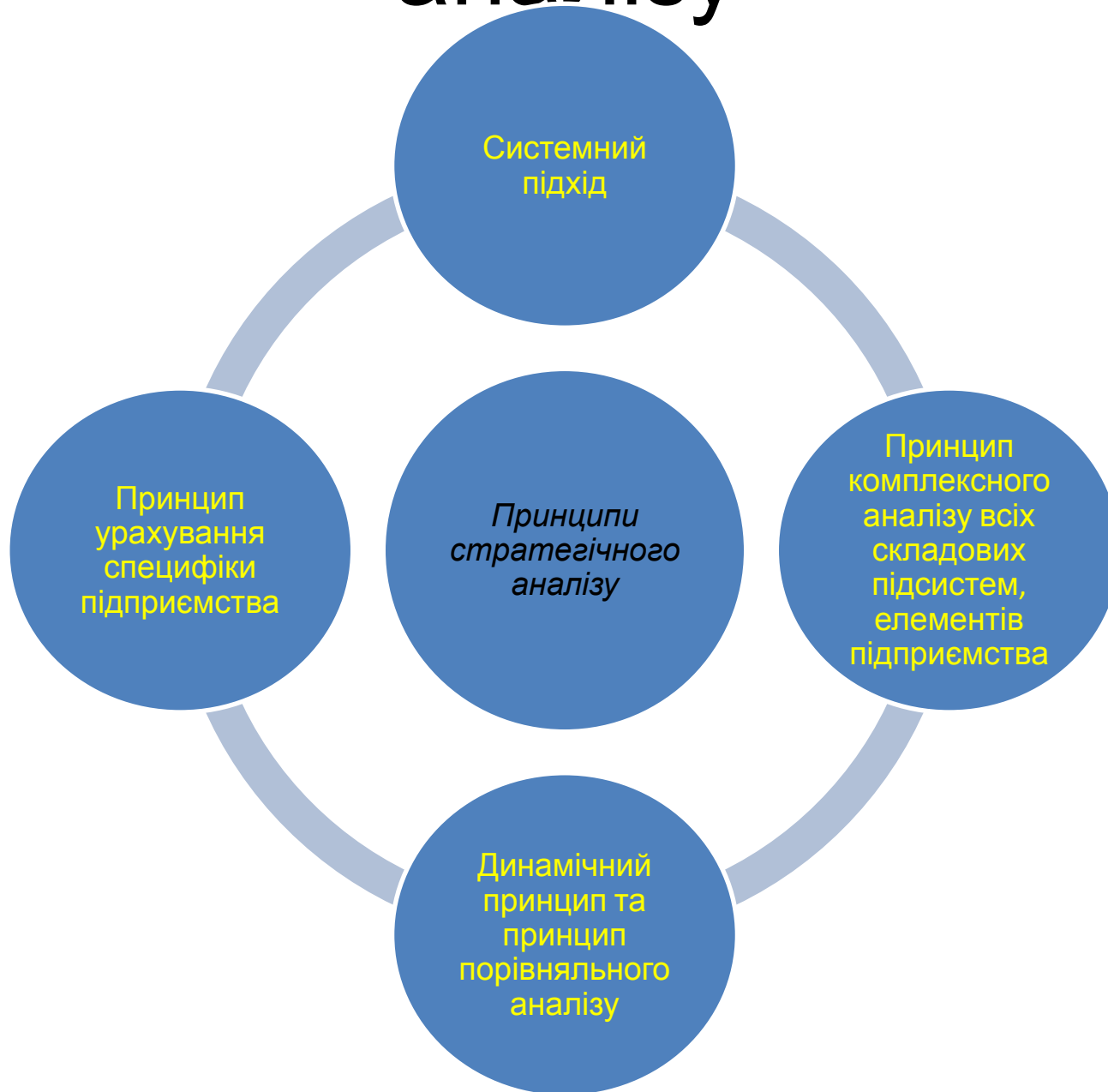


# Стратегічний аналіз розглядається як:

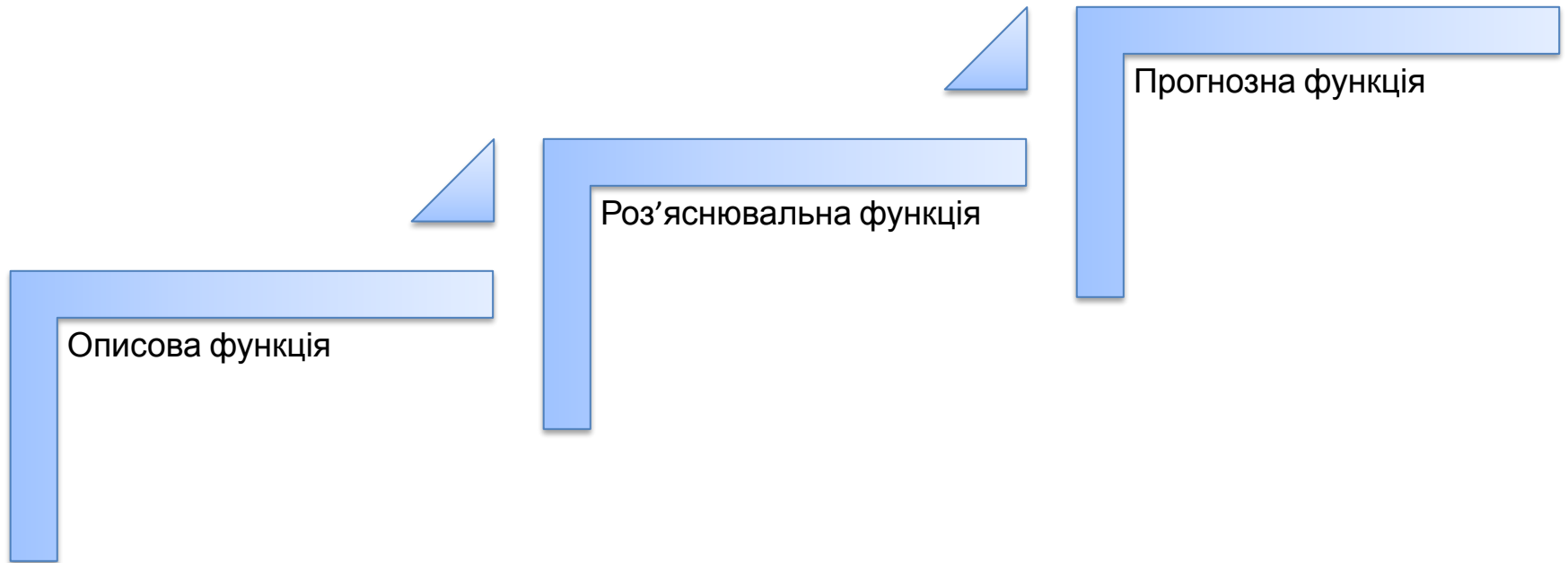
*як виконання відповідної функції управління,  
орієнтованої на перспективу і такої, що має високий  
рівень невизначеності;*

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

# аналізу



# Функції стратегічного аналізу

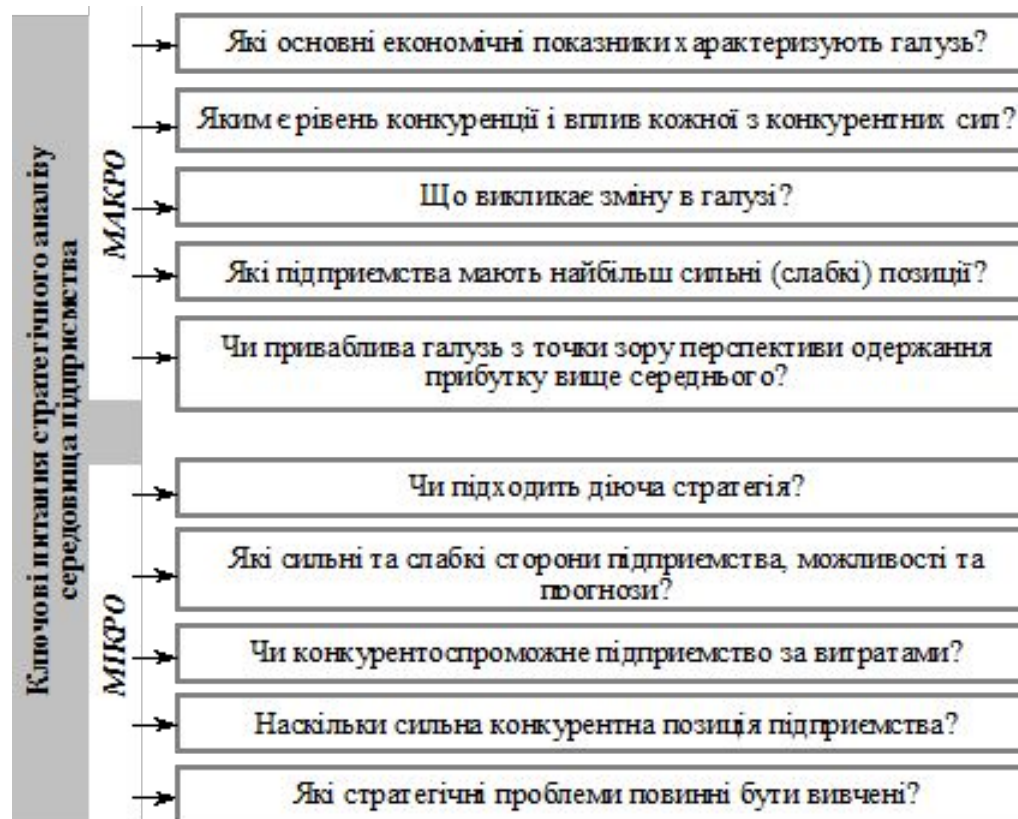


# Мета стратегічного аналізу

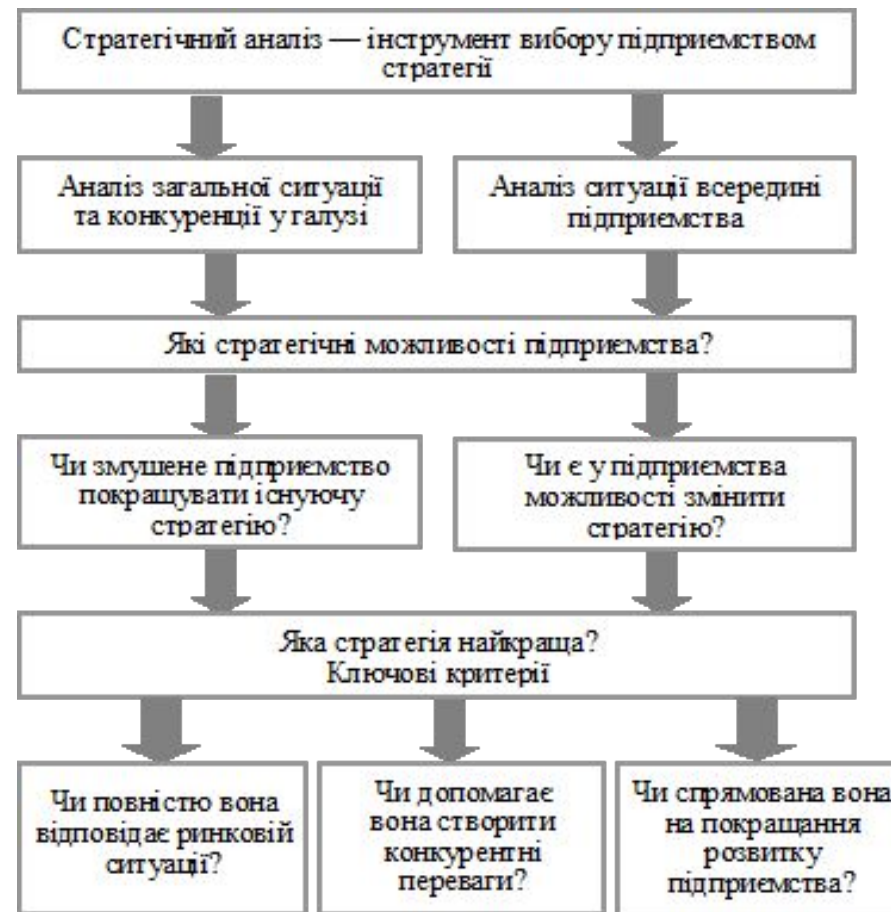
- Кінцевою метою стратегічного аналізу є надання інформації менеджерам та іншим зацікавленим особам для прийняття адекватних стратегічних рішень, вибору стратегії, яка найбільшою мірою відповідає майбутньому компанії.



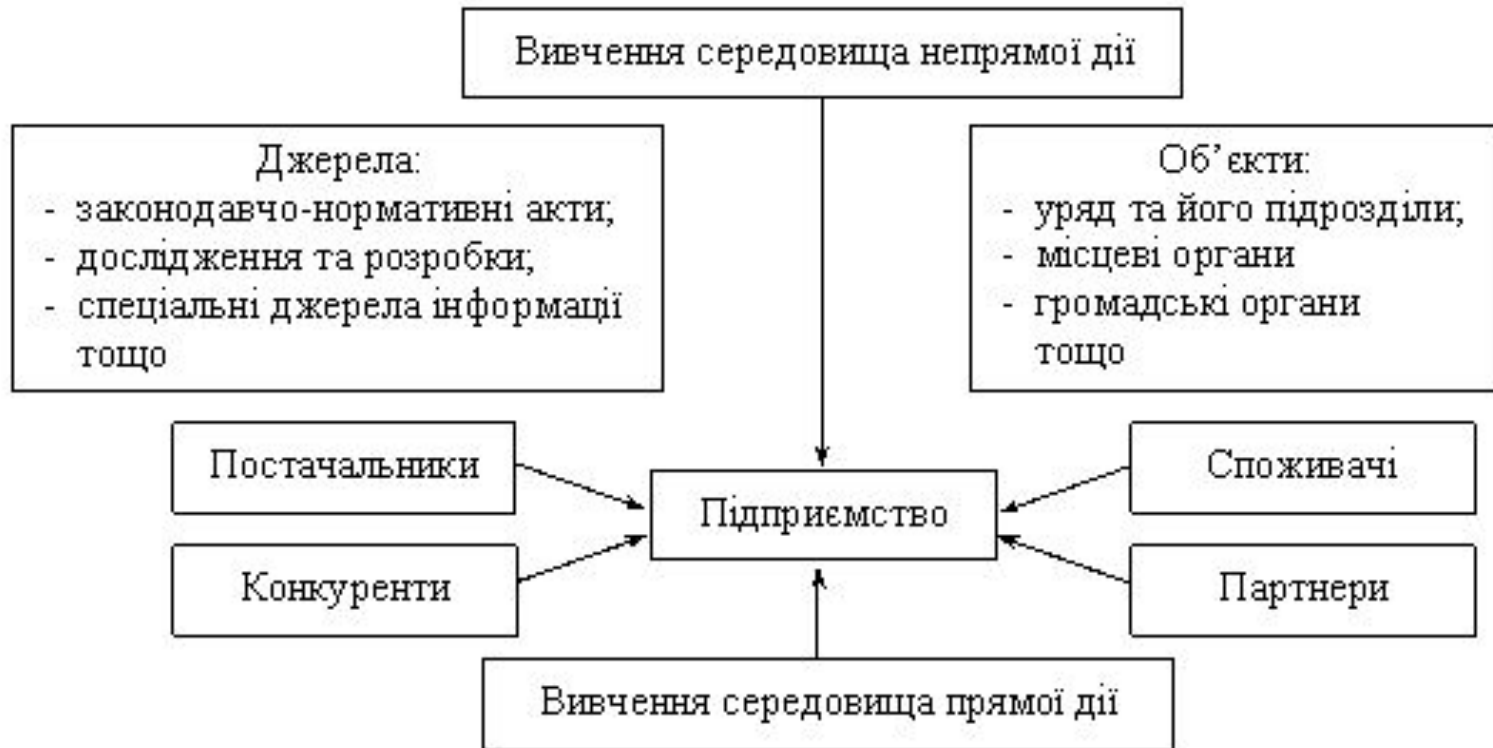
# Питання стратегічного аналізу



# 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.

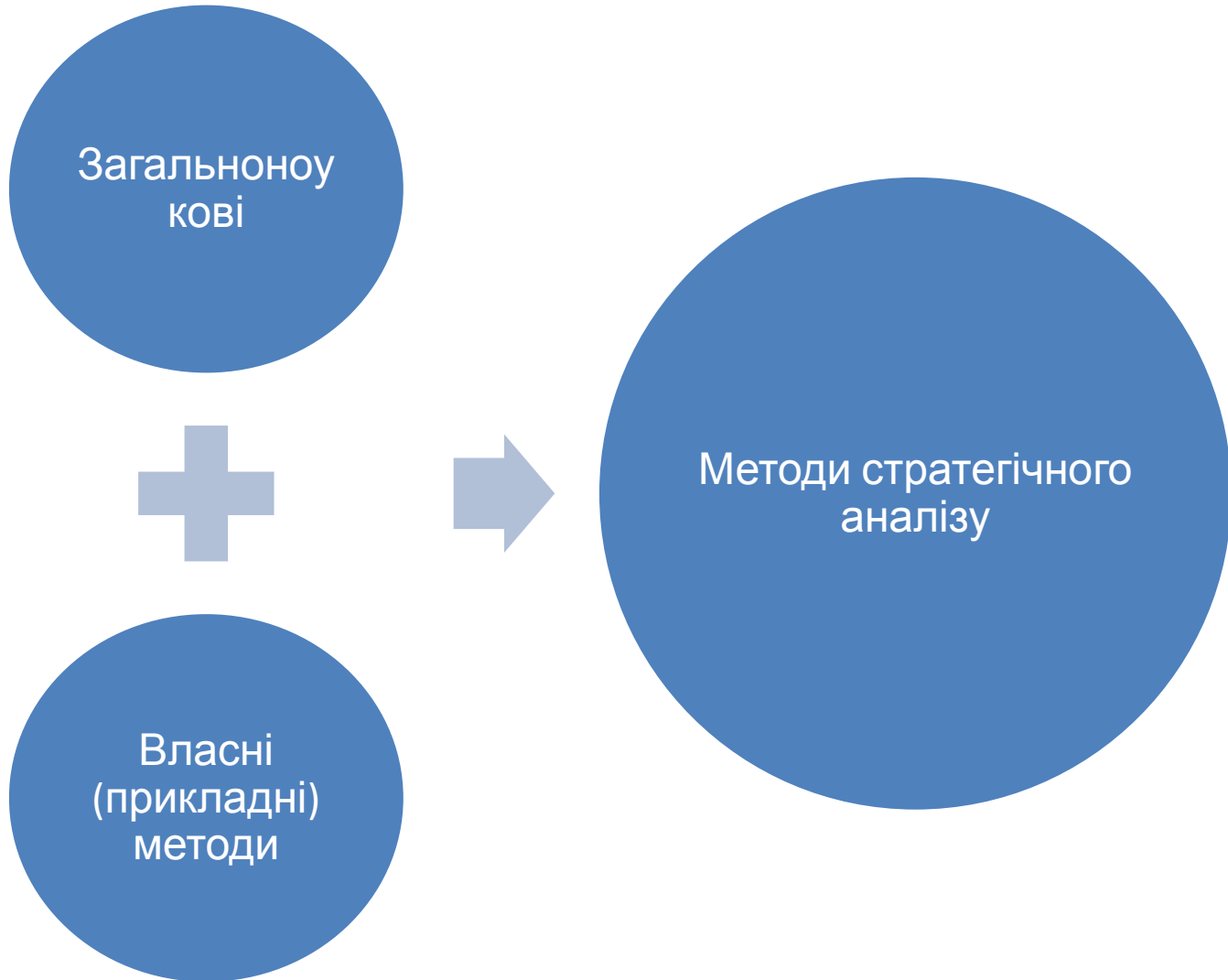
## Моніторинг середовища

- 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

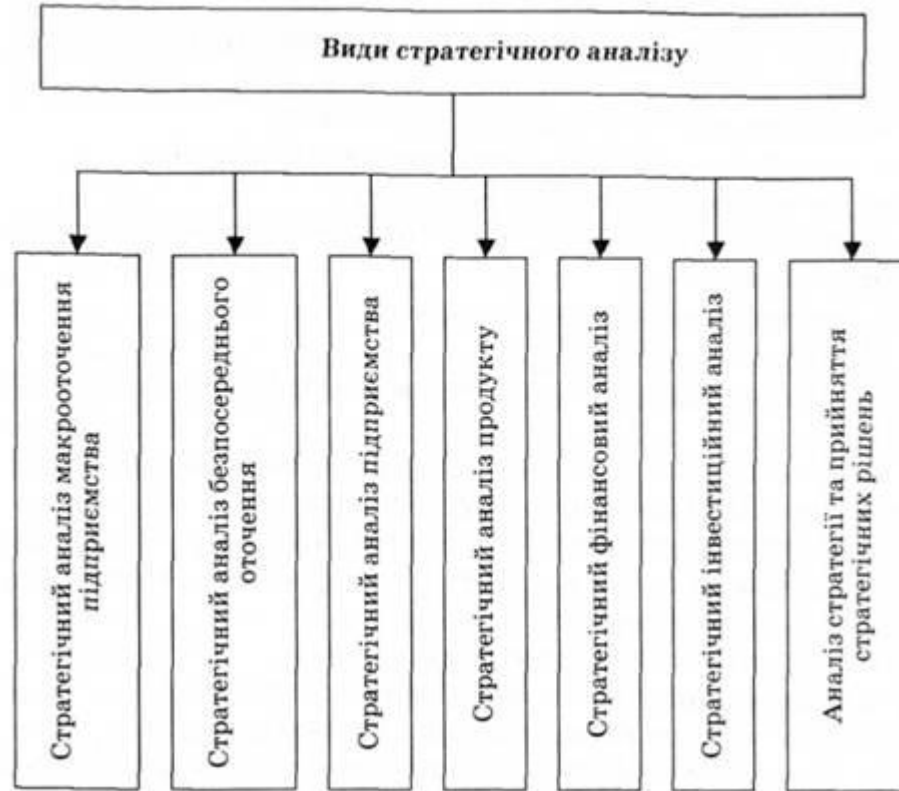
Абстрагування

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: 1. 2. 3. 4.	Загрози: 1. 2. 3. 4.
Сильні сторони: 1. 2. 3. 4.	Сильні сторони і можливості <i>Як можна використати наявні сильні сторони для нових можливостей?</i>	Сильні сторони і загрози <i>Як використати сильні сторони для зменшення виявлених загроз?</i>
Слабкі сторони: 1. 2. 3. 4.	Слабкі сторони і можливості <i>Як використати можливості щоб усунути вузькі місця?</i>	Слабкі сторони та загрози <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

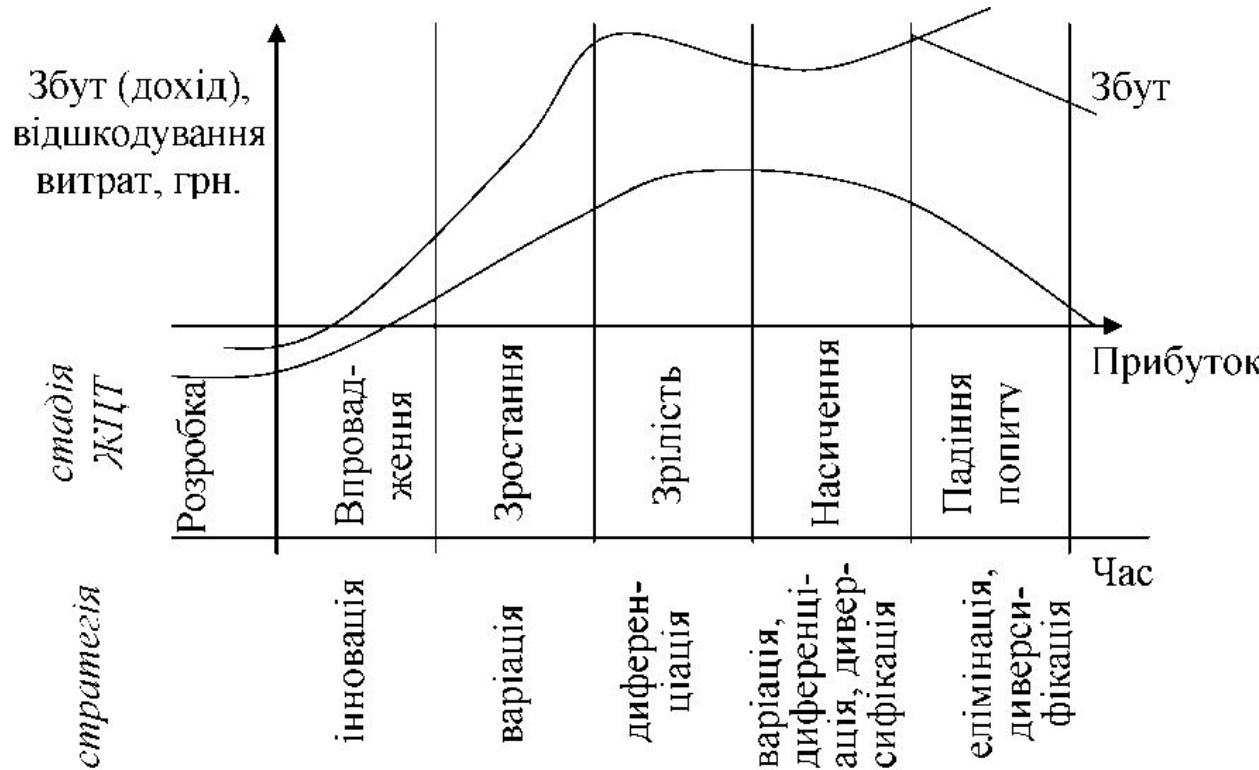
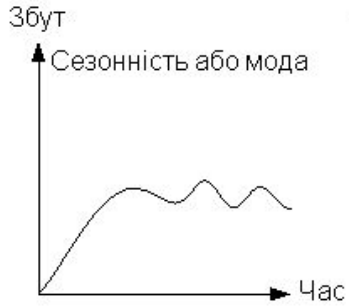
- Життєвий цикл товару/галузі — час, упродовж якого товар/галузь життєздатний (на) на ринку і забезпечує досягнення цілей продавця/бізнесу. Від життєвого циклу залежить рівень прибутку на кожній із його стадій.



<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	$I_{бн} = \frac{Дд}{Кр}$	де Дд – обсяг внесених підприємством у банк депозитів; Кр – загальний обсяг узятих у банку кредитів (коротко- і довгострокових)
відношення капітальних вкладень до обсягу основного капіталу підприємства	$I_i = \frac{КВ}{К_о}$	де КВ – капітальні вкладення у розвиток підприємства; К <sub>о</sub> – основний капітал.
рівень фондової безпеки	$I_{ф} = \frac{В_а}{К_о} \cdot \frac{К_а}{К_о}$	де В <sub>а</sub> – обсяг випущених акцій з метою збільшення основного капіталу; К <sub>а</sub> – обсяг куплених акцій для збільшення основного капіталу.
коефіцієнт фінансової незалежності	$K_{фн} = \frac{1П}{\text{Валютабалансу}}$	1А, 2А, 3А, 1П, 2П, 3П, 4П – відповідно перший, другий і т.д. розділи активу та пасиву балансу
коефіцієнт фінансової стабільності	$K_{фс} = \frac{1П}{2П + 3П + 4П}$	
коефіцієнт фінансової залежності	$K_{сз} = \frac{2П + 3П + 4П}{\text{Валютабалансу}}$	
коефіцієнт фінансового ризику	$K_{фр} = \frac{2П + 3П + 4П}{1П}$	
коефіцієнт абсолютної ліквідності	$K_{ал} = \frac{Гк + ПФІ}{\text{Поточні пасиви}}$	де Гк – грошові кошти, ПФІ – поточні фінансові інвестиції
коефіцієнт критичної ліквідності	$K_{кр} = \frac{Гк + ПФІ + ДЗ}{\text{Поточні пасиви}}$	де ДЗ – дебіторська заборгованість
коефіцієнт поточної ліквідності (покриття)	$K_{кз} = \frac{\text{Поточні активи}}{\text{Поточні пасиви}} = \frac{2А}{3П}$	

• Дякую за увагу!!!