

Стратегічний аналіз

ЕПм – 61

Кушнірук Сергій

Стратегія



Стратегічний аналіз

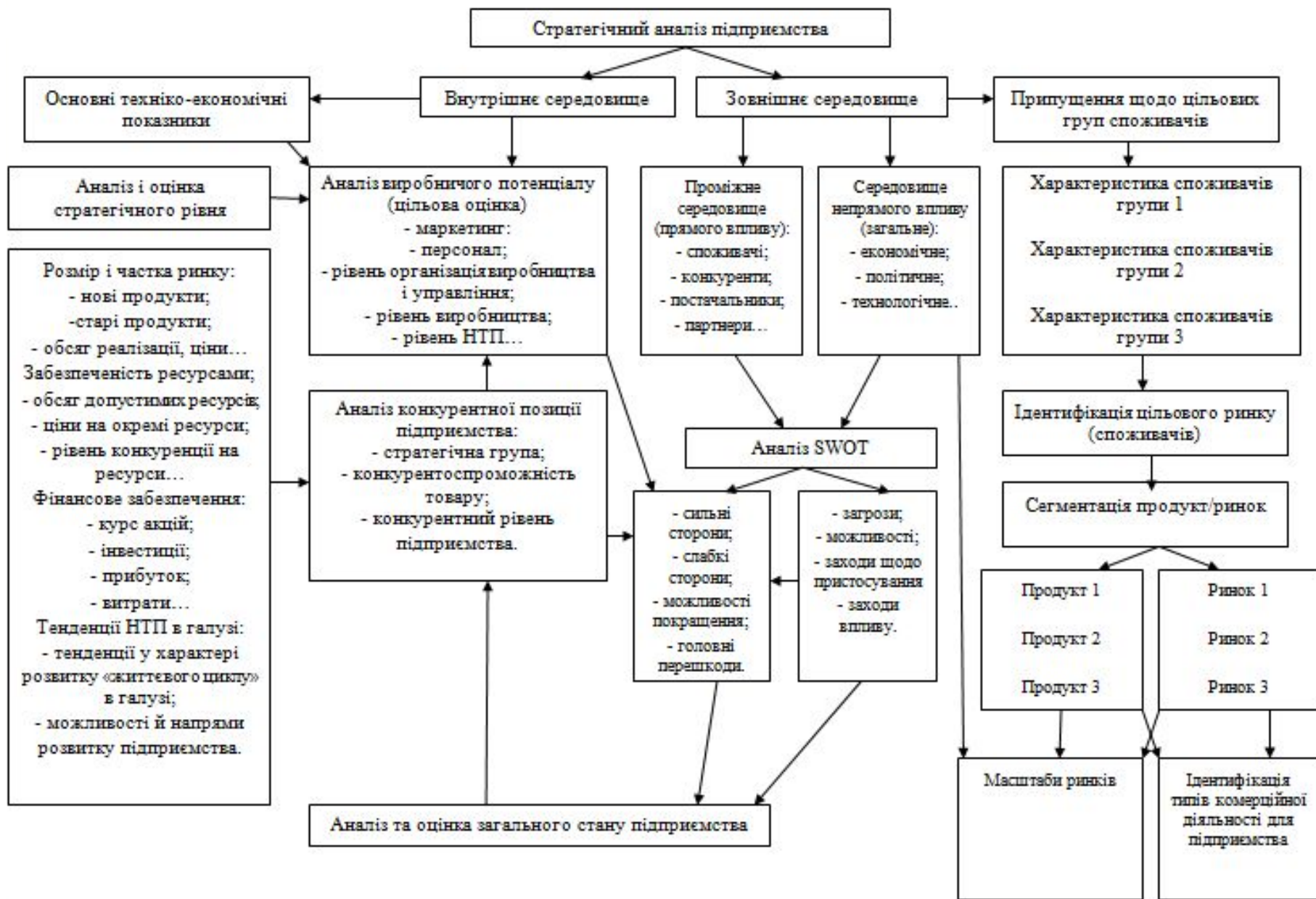
Стратегічний аналіз — це спосіб дослідження і перетворення бази даних, одержаних внаслідок аналізу середовища, на стратегію підприємства.

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

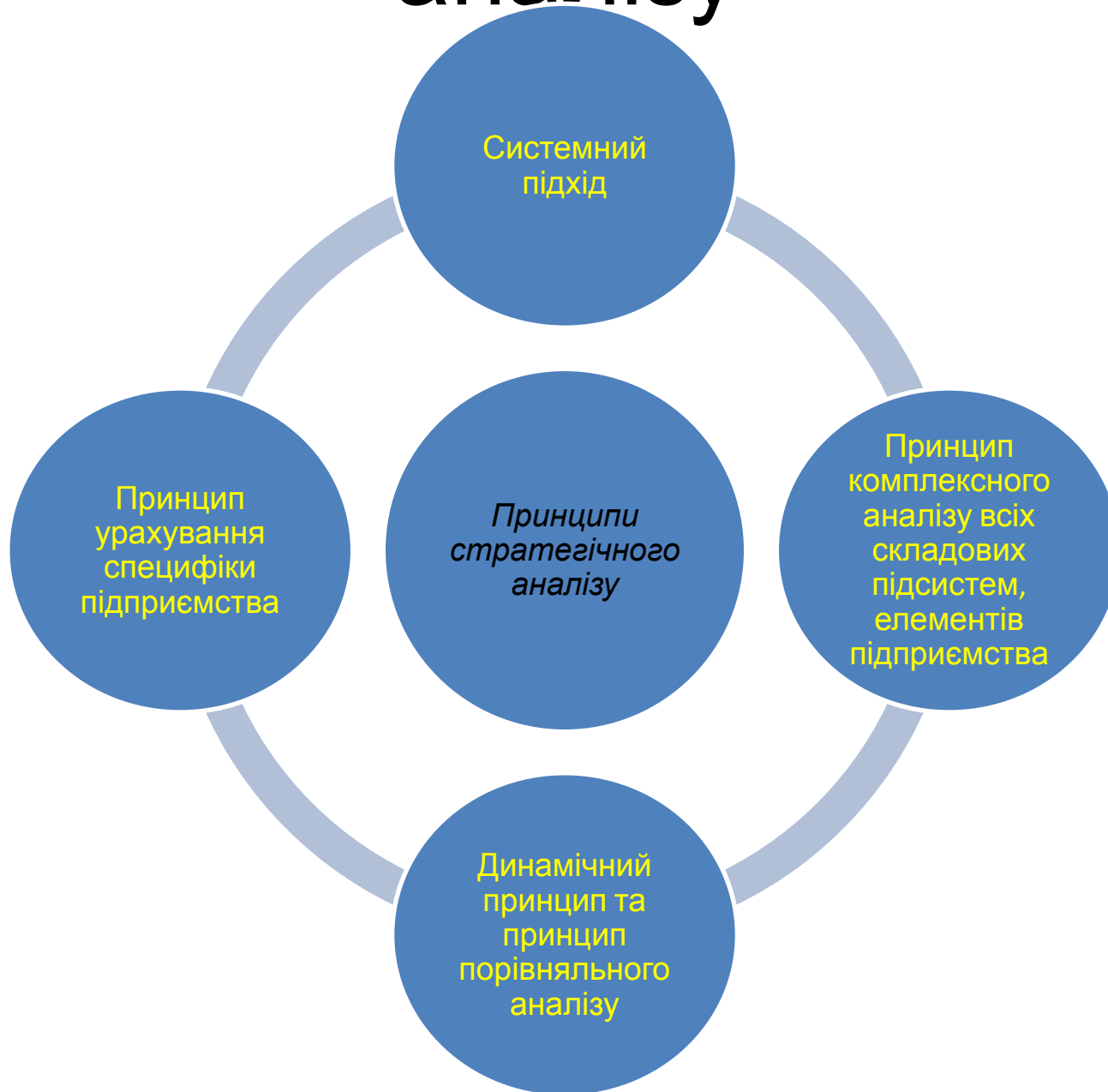


Стратегічний аналіз розглядається як:

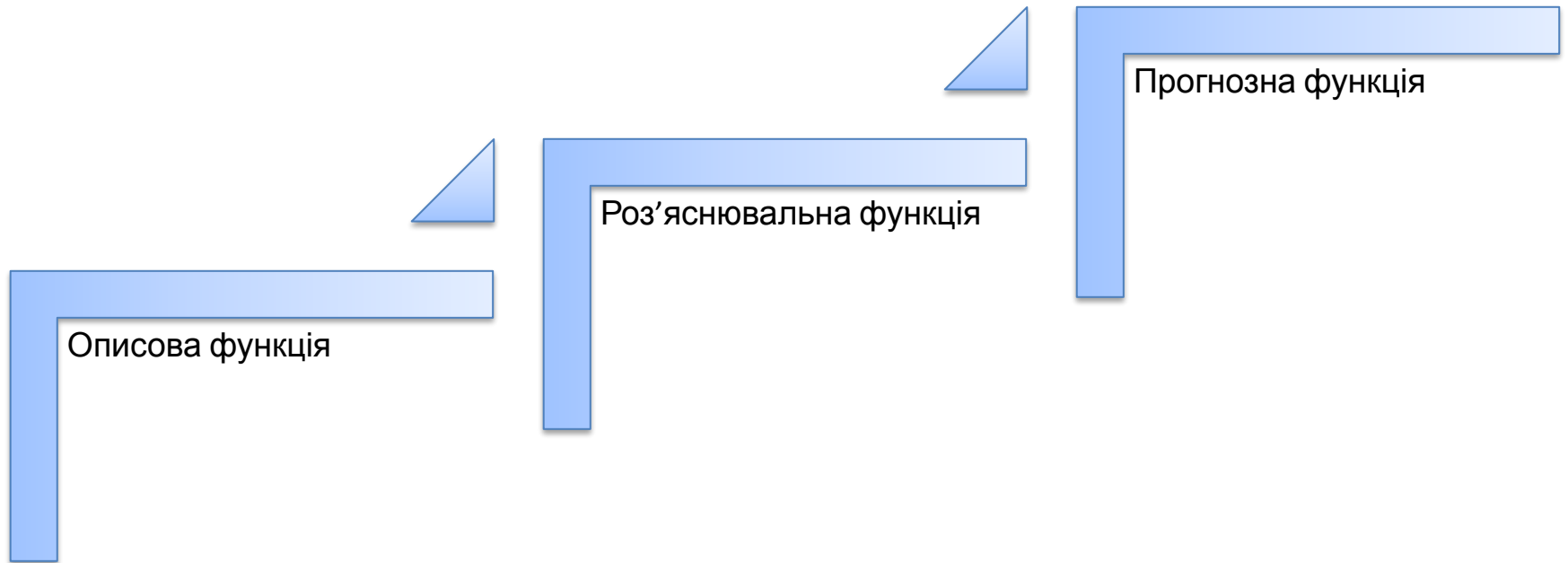
*як виконання відповідної функції управління,
орієнтованої на перспективу і такої, що має високий
рівень невизначеності;*

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

аналізу



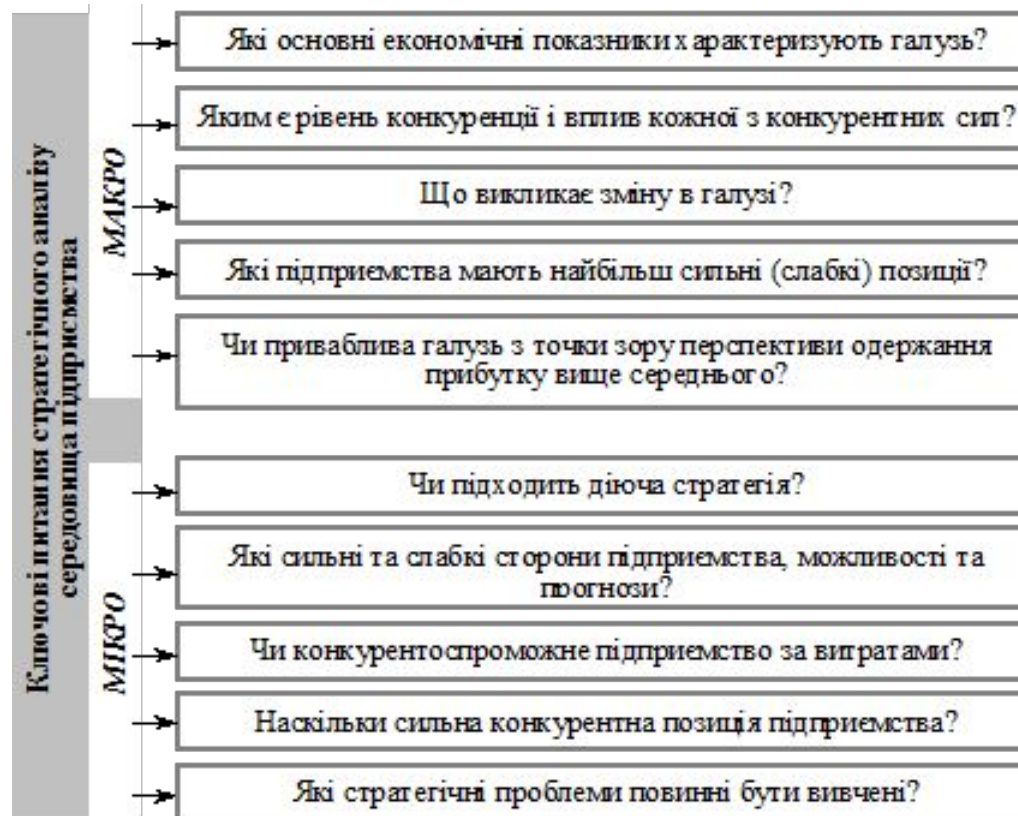
Функції стратегічного аналізу



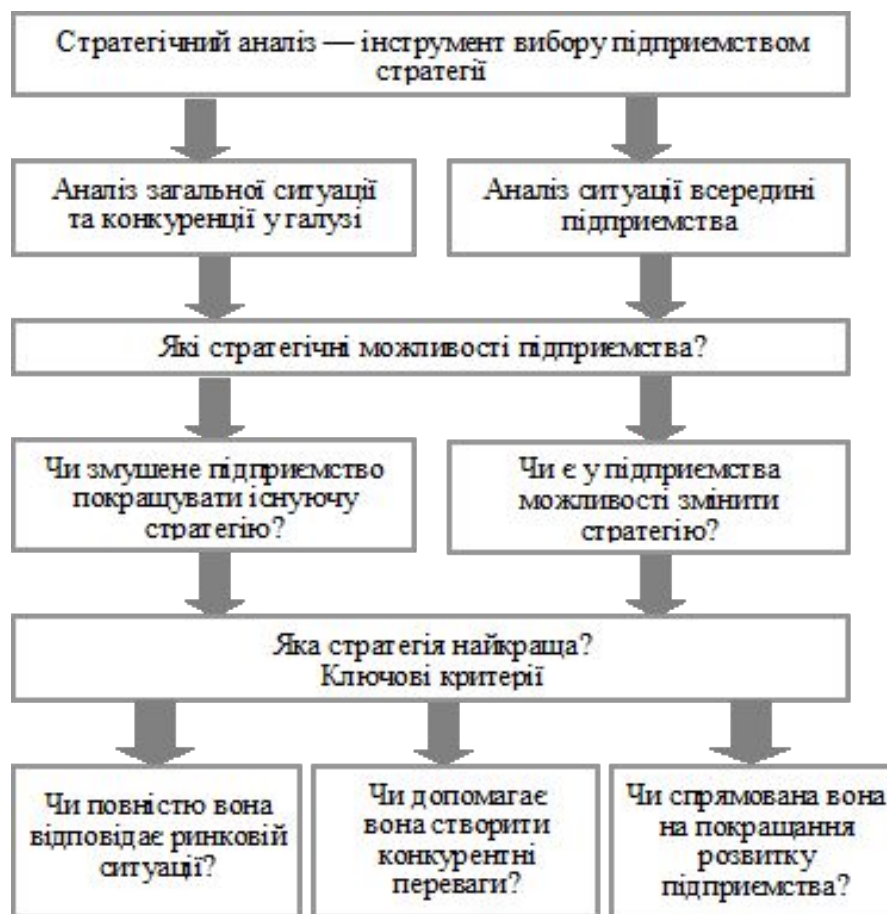
Мета стратегічного аналізу

- 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.

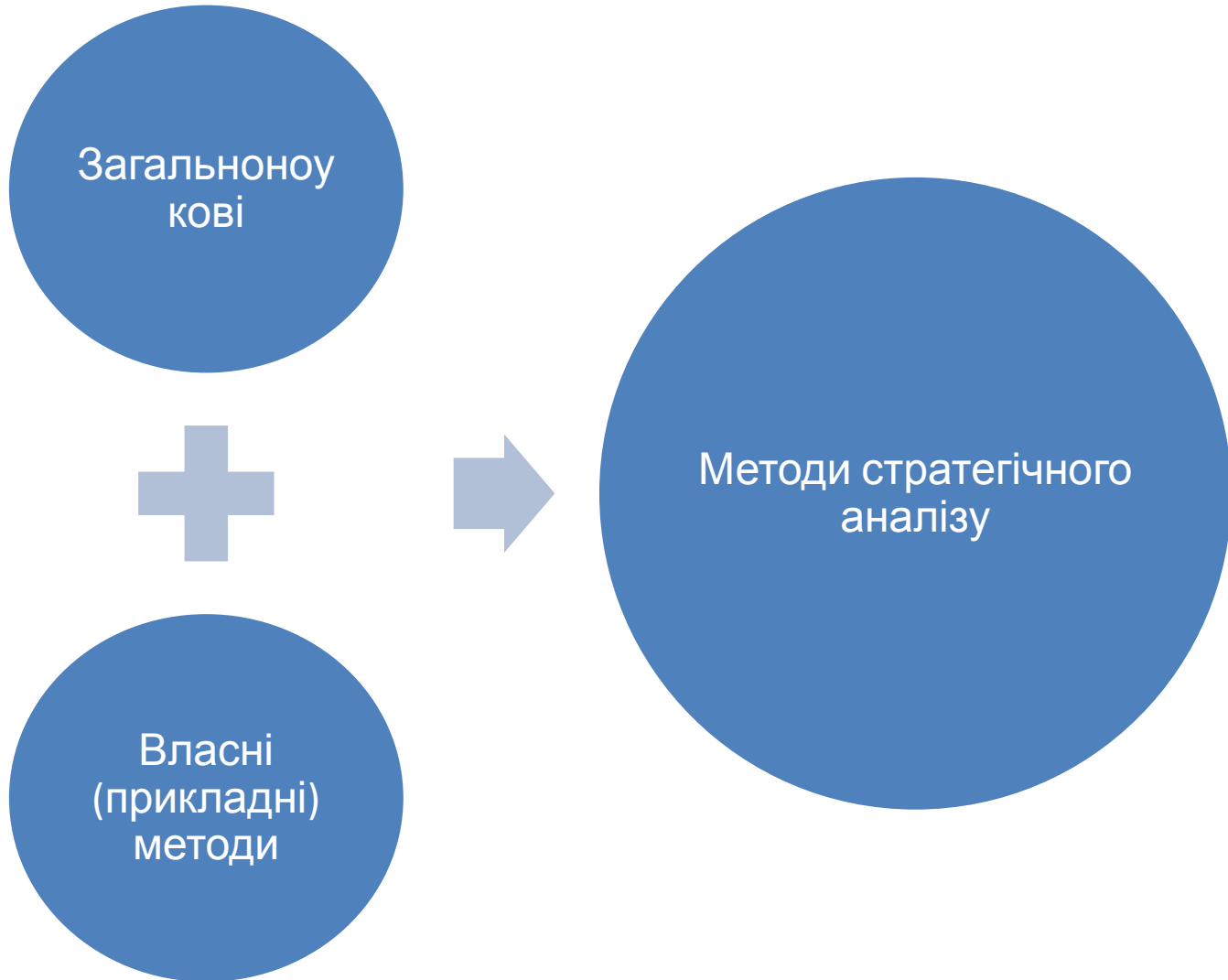
Моніторинг середовища

- 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

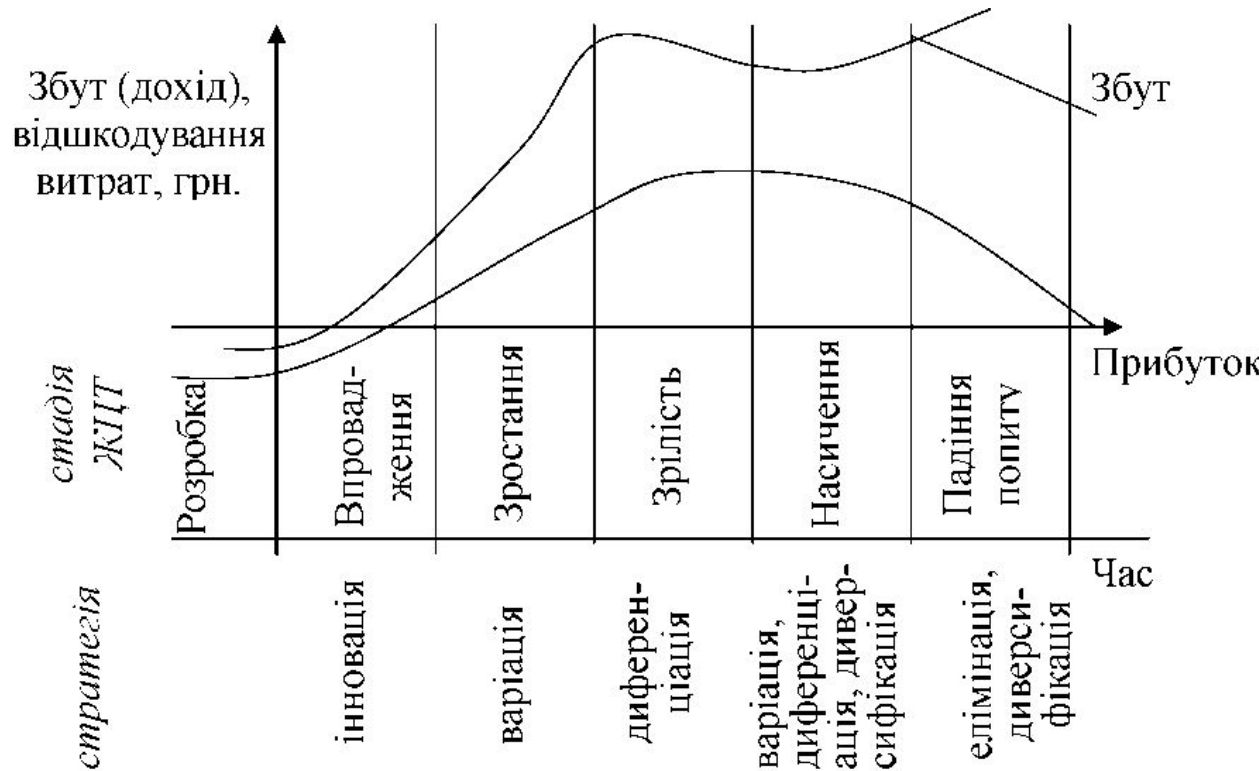
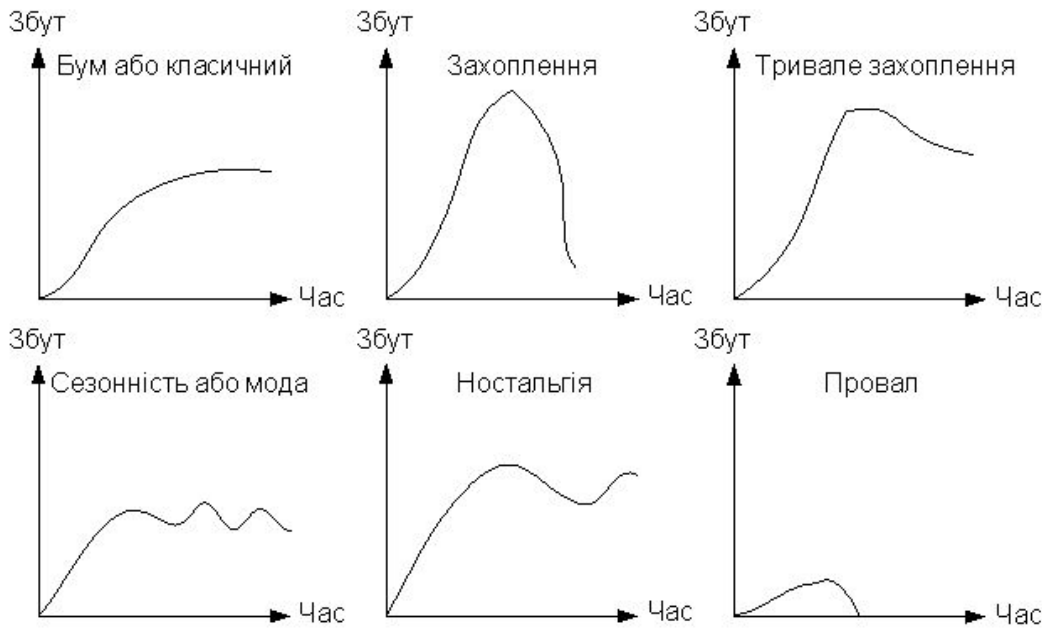
- Життєвий цикл товару/галузі — час, упродовж якого товар/галузь життєздатний (на) на ринку і забезпечує досягнення цілей продавця/бізнесу. Від життєвого циклу залежить рівень прибутку на кожній із його стадій.



| | | | | | |
|---------------------|--------|---------------|--------------|-------------|--------------|
| Продажі | немає | низькі | швидкий ріст | уповільнені | спад |
| Собівартість | висока | висока | середня | низька | низька |
| Прибуток | немає | мінімум | зростає | максимум | спадає |
| Споживачі | немає | суперноватори | новатори | звичайні | консерватори |
| Конкуренти | 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 _о – основний капітал. |
| рівень фондової безпеки | $I_{ф} = \frac{В_а}{К_о} \cdot \frac{К_а}{К_о}$ | де В _а – обсяг випущених акцій з метою збільшення основного капіталу; К _а – 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 | $K_{ал} = \frac{Гк + ПФІ}{\text{Поточні пасиви}}$ | |
| 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!!!