

Стратегический анализ

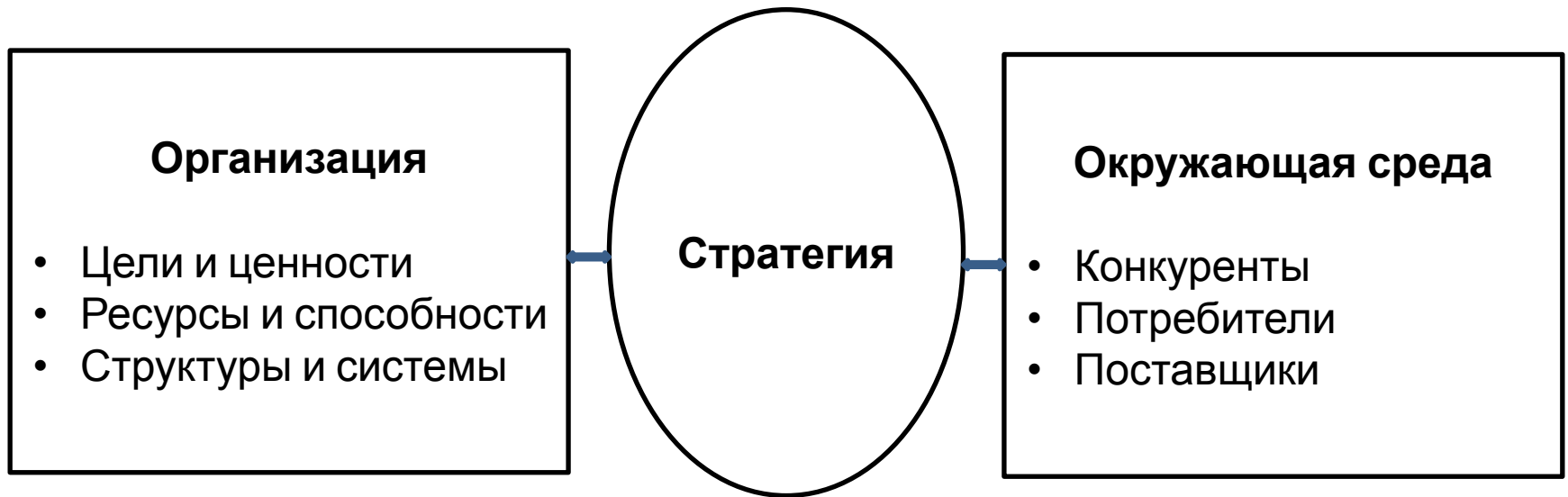
Анализ

- **Анализ** (др.-греч. ἀνάλυσις — разложение, расчленение) — метод исследования, характеризующийся выделением и изучением отдельных частей объектов исследования (например, анализ крови, функциональный анализ, анализ требований). Без уточнения может означать:
 - Анализ в философии — логический приём определения понятия, противопоставляется синтезу.
 - Анализ как направление в математике — совокупность разделов математики, выросших из классического математического анализа, характеризующихся наличием функций переменных величин как предмета исследования.

Стратегия

- Стратегия – это долгосрочное качественно определенное направление развития организации, касающееся сферы, средств и формы ее деятельности, системы взаимоотношений внутри организации, а также позиции организации в окружающей среде, приводящее организацию к ее целям.
- Стратегия организации – это генеральный план действий, определяющий приоритеты стратегических задач, ресурсы и последовательность шагов по достижению стратегических целей.»
- Стратегия – это план достижения цели, на непосредственное достижение которой недостаточно ресурсов.

Стратегия как связь между организацией и окружающей средой



Стратегия

Стратегия — это преднамеренный поиск плана действий, которые будут способствовать развитию конкурентного преимущества компании и станут его неотъемлемой частью. Для любой компании этот поиск является повторяющимся процессом, который начинается с признания того, где вы находитесь и чем располагаете в настоящий момент. Опаснее всего для вас конкуренты, больше всего похожие на вас. Различия между вами и вашими конкурентами составляют основу вашего преимущества. Если вы занимаетесь бизнесом и независимы, вы уже получаете некоторое преимущество, пусть даже маленькое и едва ощутимое... Задача заключается в расширении возможностей вашего преимущества, которое может реализоваться только за счет кого-либо другого.¹³

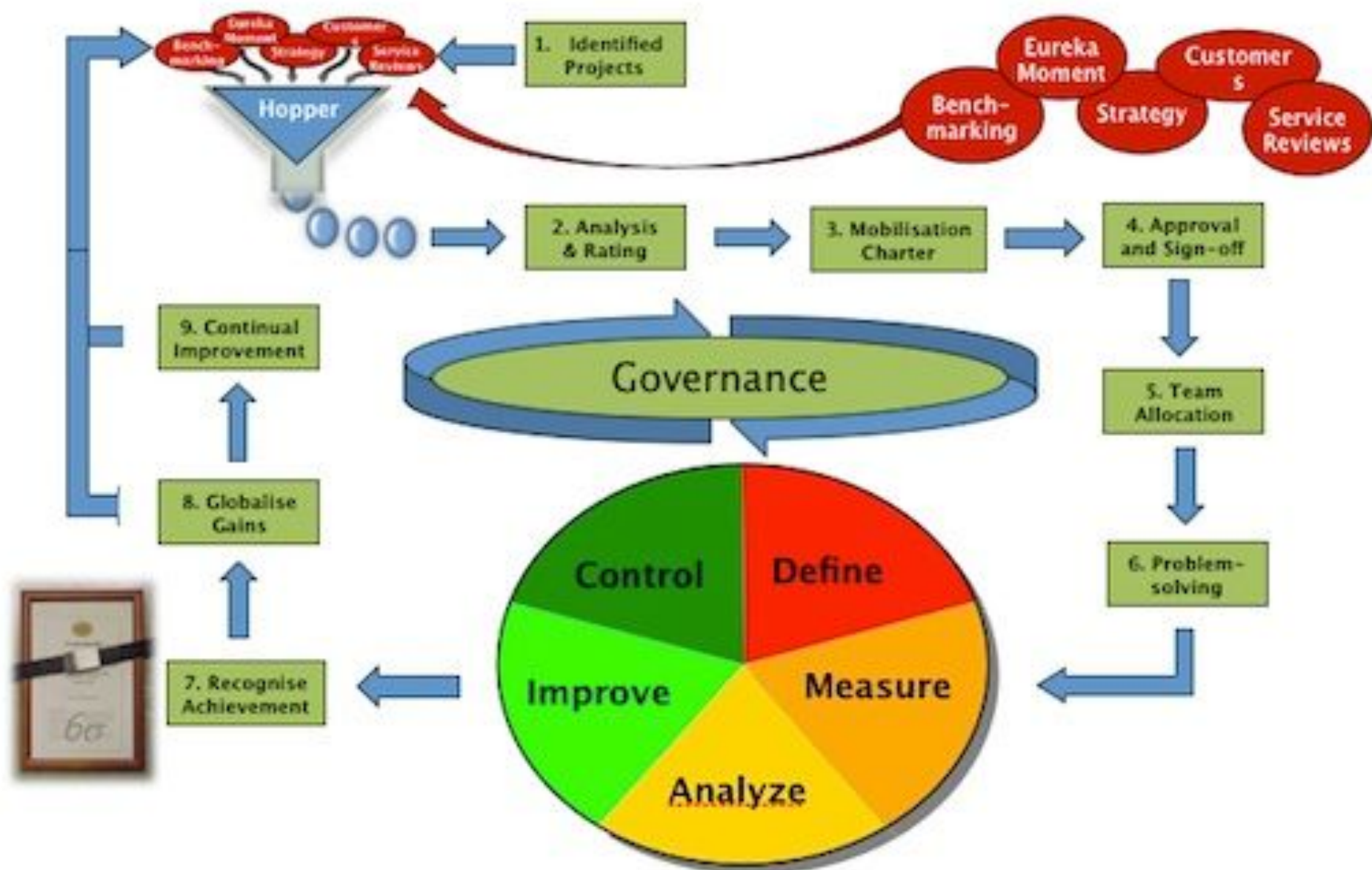
Корпоративная и бизнес стратегия


- **Корпоративная стратегия** определяет деятельность компании на тех рынках, на которых она конкурирует. Она включает стратегические решения о распределении имеющихся ресурсов.
- **Бизнес-стратегия** определяет действия организации на конкретном рынке. Для получения преимущества она должна обладать конкурентными преимуществами.

Стратегический анализ

- Strategic Analysis is:
- «... the process of conducting research on the business environment within which an organisation operates and on the organisation itself, in order to formulate strategy».
- **Процесс связывания исследований бизнес-окружения в котором работает организация и самой организации в процессе формулирования стратегии.**

Fig V: Continuous Improvement Process





MISSION

Why We Exist

VALUES

What's Important to Us

VISION

What We Want to Be

STRATEGY

How We Want to Get There

BALANCED SCORECARD

Our Measurement Dashboard

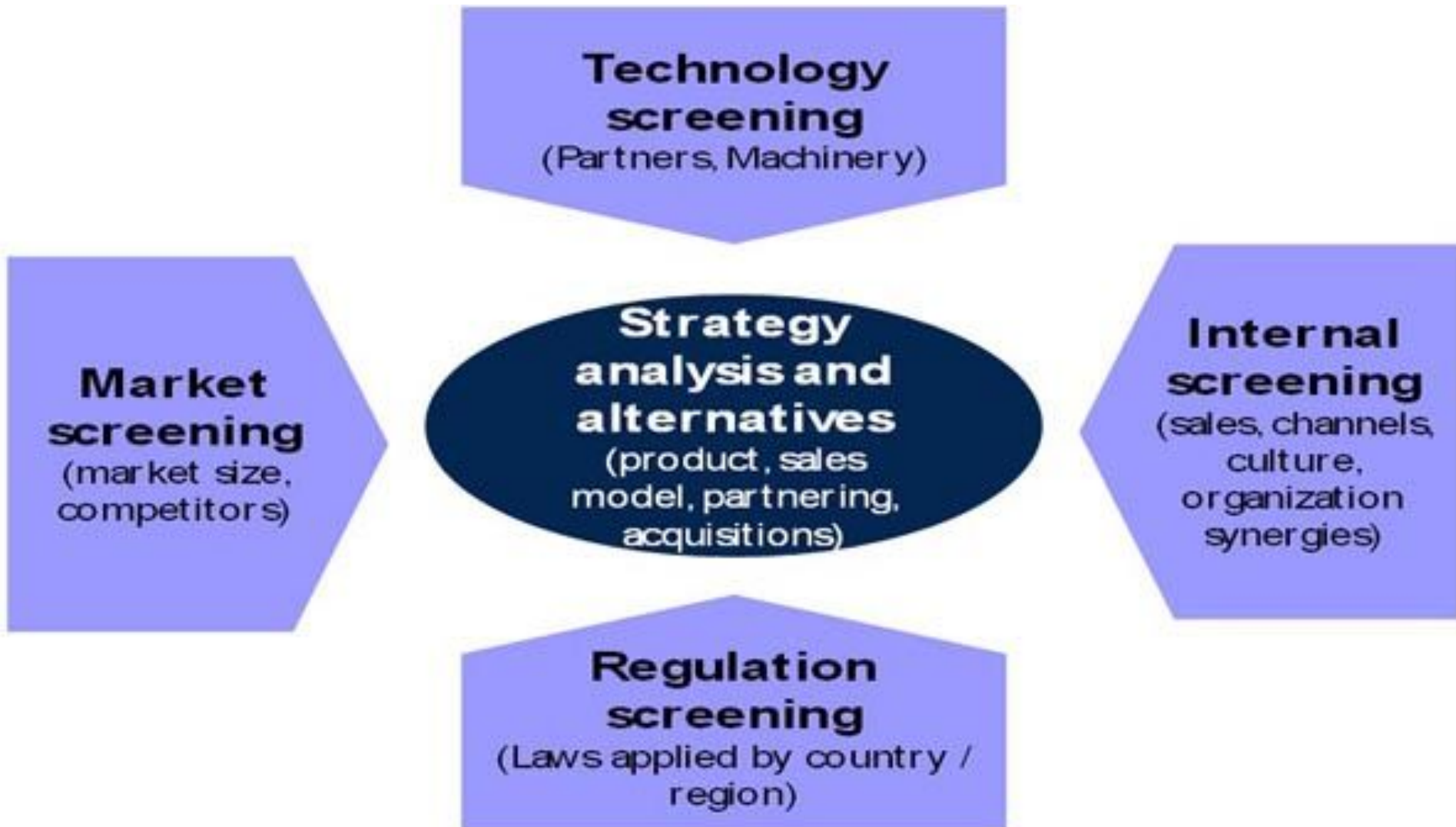
IMPLEMENTATION PLANS

What We Need to Do

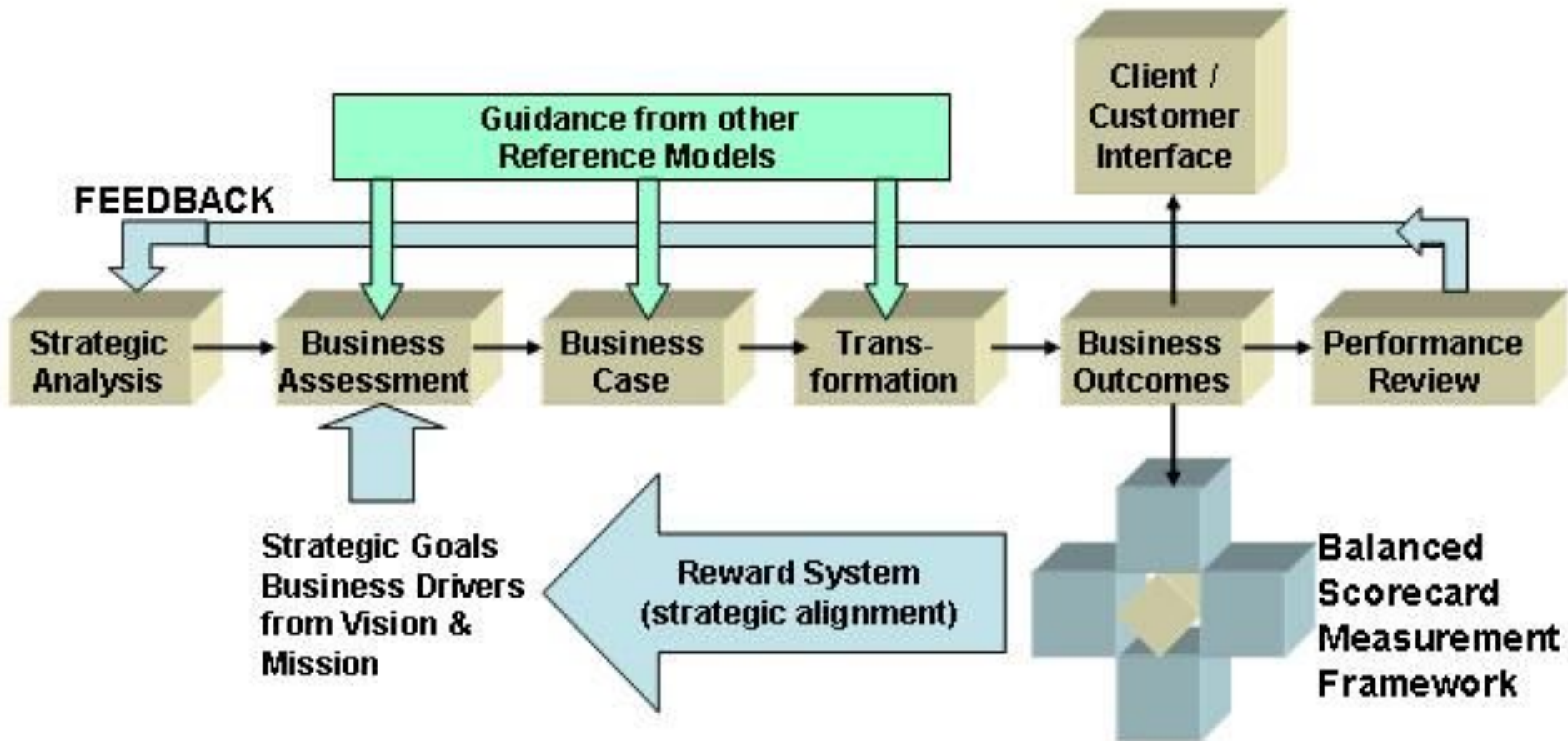
PERSONAL PLANS

What I Need to Do

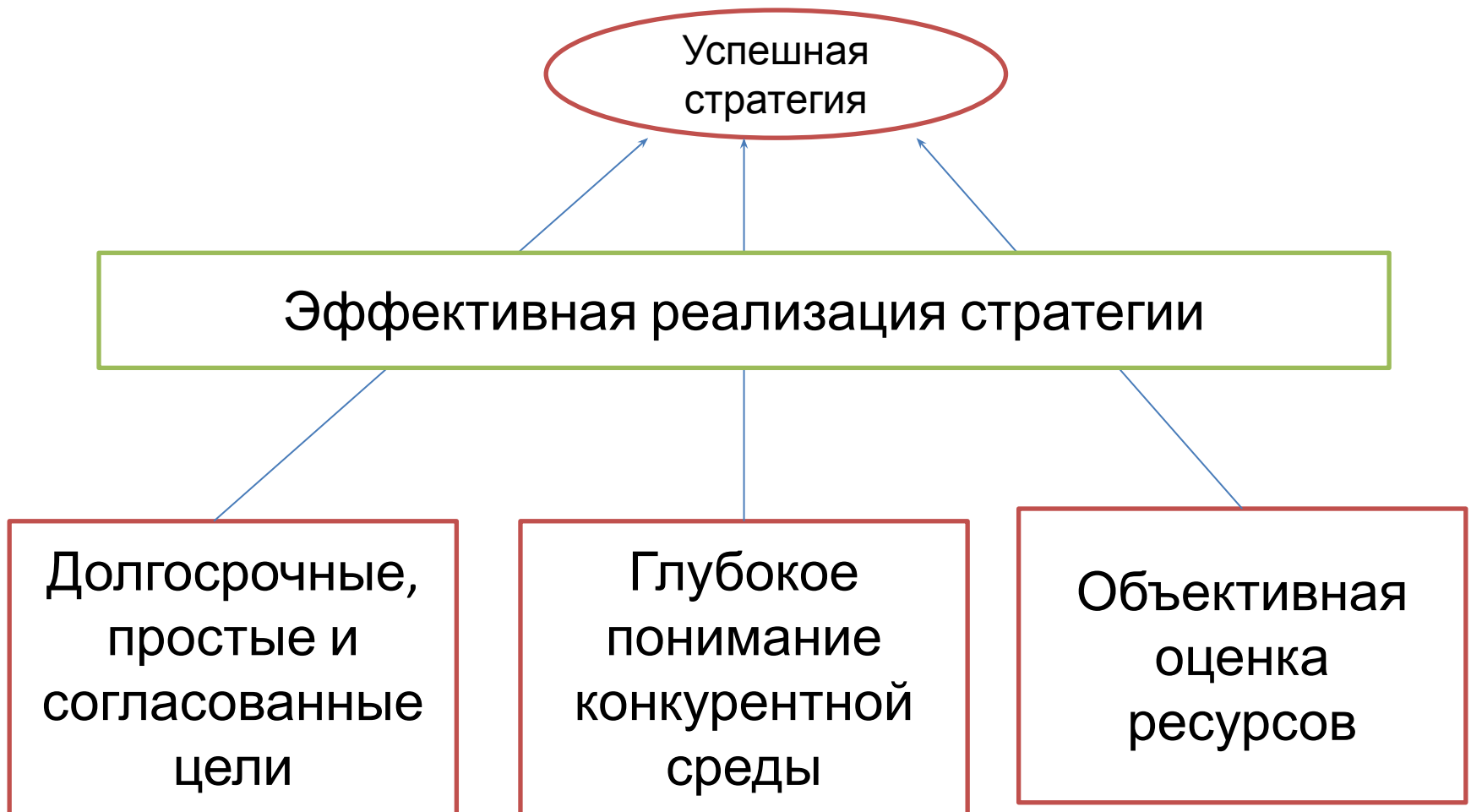
Стратегический анализ



Где работает стратегический анализ



Факторы успешных стратегий



Изменения стратегического менеджмента(1)

- До 1950 гг.
- Бюджетное планирование и контроль
- Составление бюджетов организации. Планирование инвестиций. Оценка проектов.
- Системы составления операционного бюджета и капитальных смет.

Изменения стратегического менеджмента(2)

- 1960-е, ранние 1970-е гг.
- Планирование роста, диверсификация и портфельное планирование.
- Долгосрочное прогнозирование.
Корпоративное планирование.
Синергия.
- Система корпоративного планирования,
долгосрочное планирование процессов.
Слияния и поглощения.

Изменения стратегического менеджмента(3)

- Поздние 1970-е, середина 1980-х гг.
- Позиционирование
- Выбор отраслей и рынков.
Позиционирование лидера на рынке.
- Анализ отрасли. Сегментирование. Кривые опыта. PIMS – анализ. Стратегические бизнес-единицы. Портфельное планирование.
- Мультидивизиональные и мультинациональные структуры. Большая отраслевая и рыночная селективность.

Изменения стратегического менеджмента(4)

- Поздние 1980-е, 1990-е гг.
- Конкурентное преимущество
- Фокусировка стратегии на источниках конкурентного преимущества. Развитие нового бизнеса.
- Ресурсы и способности. Стоимость акций. Управление знаниями. Информационные технологии.
- Реструктуризация и реинжиниринг. Аутсорсинг. Электронный бизнес.

Изменения стратегического менеджмента(5)

- 2000-е гг.
- Стратегическая и организационная инновация.
- Согласование размера компании с гибкостью и способностью к реагированию.
- Кооперативные стратегии. Конкуренция за стандарты. Сложность и самоорганизация. Корпоративная социальная ответственность.
- Альянсы и сети. Новые модели лидерства. Неформальные структуры. Меньшая зависимость от направления и большая от тенденций.

STRATEGIC ANALYSIS



Стратегический выбор

- Где (на каком рынке) конкурировать?
- Как конкурировать?

Цели стратегического анализа

- Основная цель стратегического анализа – оценка ключевых воздействий на нынешнее и будущее положение организации и определение их специфического влияния на стратегический выбор.
- Цель анализа состоит в том, чтобы разработать общую картину внутренних воздействий и ограничений, накладываемых на стратегический выбор.
- Внутренний анализ сосредотачивается на двух областях: выявление сильных и слабых сторон организации и определение ожиданий и возможностей влиять на процесс стратегического планирования владельцев (акционеров) и персонала.

Стратегическая информация

- ориентация не на внутренние параметры деятельности организации, а на ее место во внешней и промежуточной среде;
- анализ информации в условиях вероятности;
- прогнозный характер результатов обработки информации;
- большая вероятность субъективного толкования информативных показателей;
- межфункциональный характер информации (необходимость информационного обеспечения отдельных бизнес-процессов), что приводит к необходимости оперирования большими объемами аналитической и финансовой информации.

Задачи стратегического анализа

- оценка факторов макро- и микроокружения, условий функционирования и выявление их воздействия на организацию и ее деятельность;
- выявление конкурентных преимуществ и оценка ресурсного потенциала организации с учетом влияния на них параметров внешней деловой среды функционирования субъекта хозяйствования;
- аналитическое обоснование конкурентоспособных стратегических альтернатив по достижению ключевых целей функционирования организации, выполнению ее миссии, с учетом рационального использования имущественного и финансового потенциала, производственных ресурсов, минимизации рисков, максимизации доходности и рыночной стоимости бизнеса;
- аналитическое обоснование принимаемых стратегических управленческих решений и объективная оценка экономических последствий их реализации;
- оценка степени достижения поставленных стратегических целей, выбранной стратегии развития.

Инструменты стратегического анализа

Внешняя среда

- Анализ отраслевой структуры
- Отраслевой и конкурентный анализ

Внутренняя среда

- Цели ценности и эффективность
- Анализ ресурсов и способностей
- Организационная структура и системы управления

Стратегический анализ

Анализ макроокружения

PEST-анализ

Отраслевой анализ:

- доминирующие характеристики отрасли;
- движущие силы отрасли

Анализ микроокружения

Конкурентный анализ:

- анализ 5 сил Портера;
- стратегическая группировка;
- оценка действий конкурентов;
- КФУ отрасли

Анализ внутренней среды

- анализ ресурсов компании;
- анализ ключевых компетенций и конкурентных преимуществ;
- SNW –анализ

Ситуационный анализ

- оценка применяемой стратегии;
- Gap-анализ;
- стоимостной анализ;
- SWOT-анализ;
- оценка конкурентной позиции

Определение предпочтительных стратегических действий

Понятие заинтересованной стороны

- **Стейкхóлдер** (англ. *stakeholder*) (**заинтересованная сторона, причастная сторона**) — физическое лицо или организация, имеющая права, долю, требования или интересы относительно системы или её свойств, удовлетворяющих их потребностям и ожиданиям (ISO/IEC 15288:2008, ISO/IEC 29148:2011).
- Физическое лицо, команда, организация или их классы, имеющие интерес в системе (ISO/IEC 42010:2011).
- Физическое лицо, группа лиц или организация, которые могут влиять на систему или на которых может повлиять система.
- Стейкхолдеры обеспечивают возможности для системы и являются источником требований для системы.

Примеры стейкхолдеров

- *Приобретающая сторона, или покупатель* — организация или физическое лицо, которое приобретает или получает продукт или услугу от поставщика.
- *Заказчик, или клиент* — организация или физическое лицо, получающее продукт или услугу.
- *Разработчик* — организация или физическое лицо, которое выполняет задачи разработки, включая анализ требований, проектирование, тестирование в течение всего жизненного цикла.^[1]
- *Поставщик* — организация или физическое лицо, которое вступает в соглашение с приобретающей стороной на поставку продукта или услуги.^[1]
- *Пользователь* — лицо или группа лиц, извлекающих пользу в процессе применения системы.
- *Производитель* — представитель, ответственный за выполнение работы; лицо, ответственное за выравнивание расписания, бюджета и ограниченность ресурсов, чтобы удовлетворить клиентам.^[1]
- *Сопровождающая сторона* — организация или физическое лицо, выполняющее поддержку системы на одном или нескольких этапах жизненного цикла; организация, которая осуществляет деятельность по сопровождению.
- *Ликвидатор* — организация или физическое лицо, выполняющее ликвидацию (изъятие и списание) рассматриваемой системы и связанных с ней эксплуатационных и поддерживающих служб.
- *Регулирующий орган* — организация или физическое лицо, проверяющее систему на соответствие требованиям в процессе эксплуатации.
- *Остальные* — персонал поддержки, инструкторы, операторы и другие.