

# Стратегический анализ

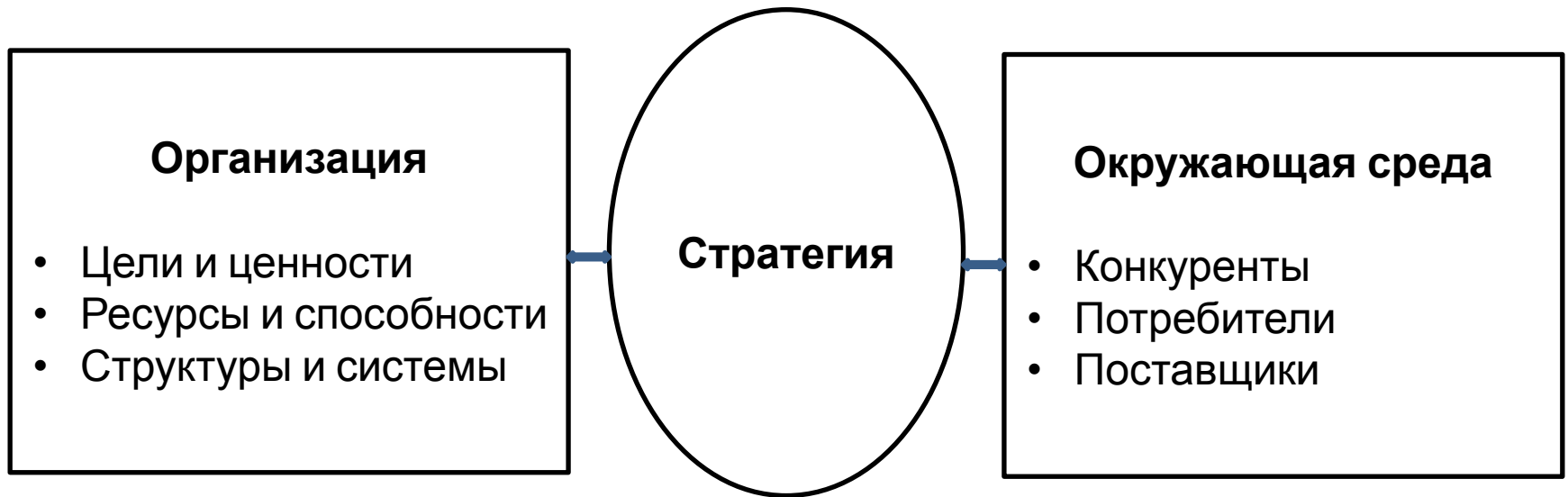
# Анализ

- **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.<sup>13</sup>

# 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

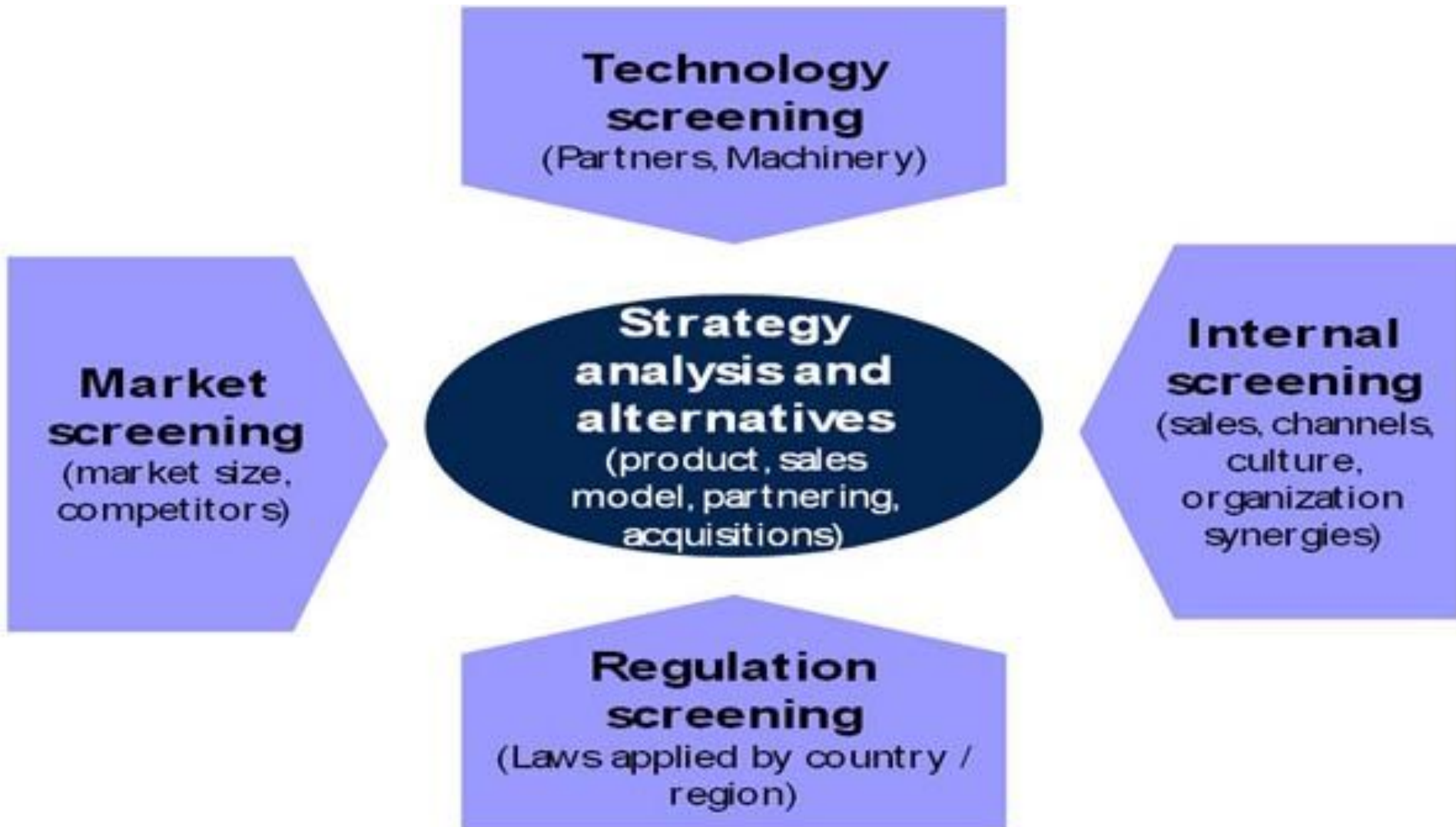
**IMPLEMENTATION PLANS**

What We Need to Do

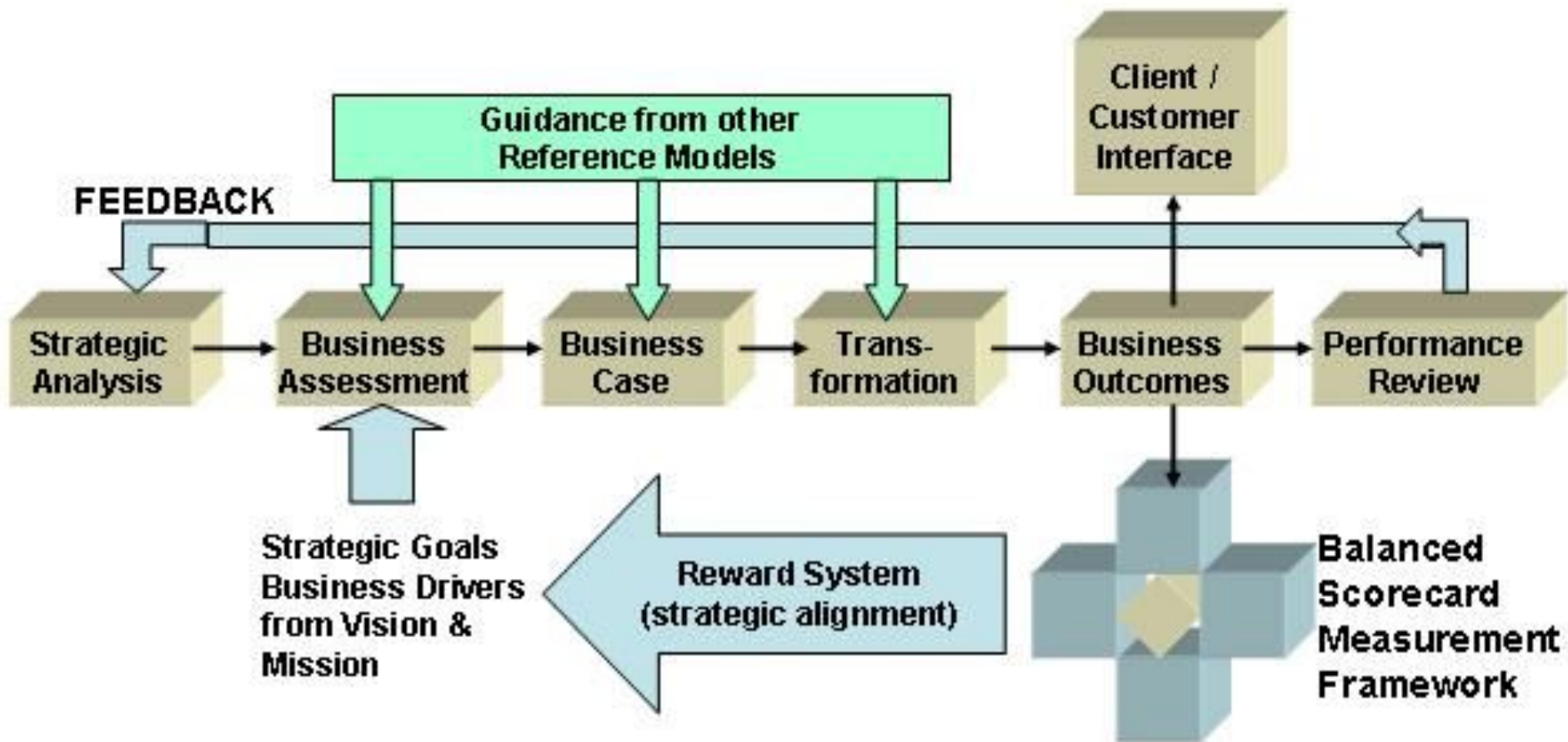
**PERSONAL PLANS**

What I Need to Do

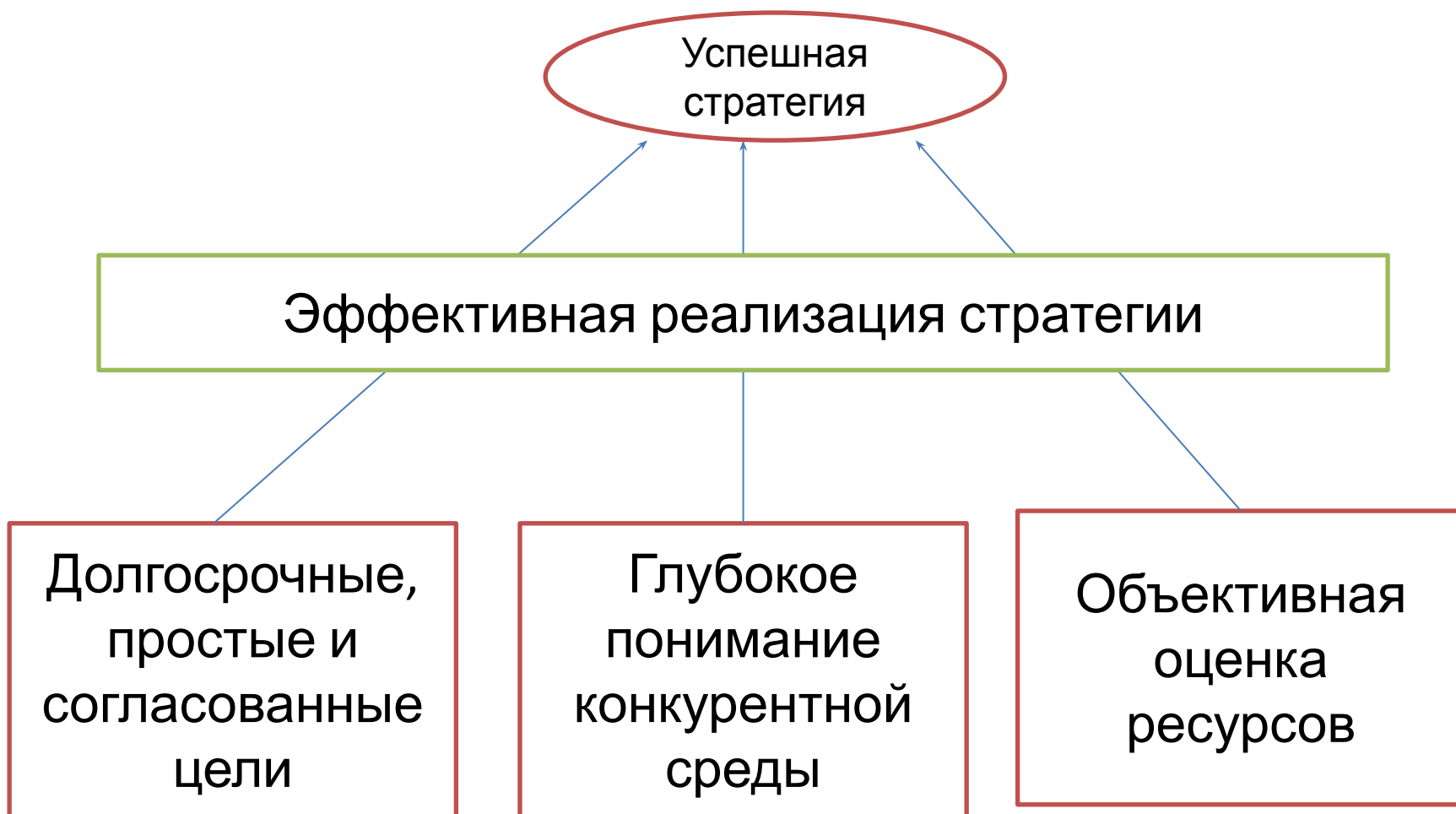
# Стратегический анализ



# 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.<sup>[1]</sup>
- *Поставщик* — организация или физическое лицо, которое вступает в соглашение с приобретающей стороной на поставку продукта или услуги.<sup>[1]</sup>
- *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.<sup>[1]</sup>
- *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.