

**Н. А. Казакова**

# **СОВРЕМЕННЫЙ СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ**

**УЧЕБНИК И ПРАКТИКУМ ДЛЯ МАГИСТРАТУРЫ**

**2-е издание, переработанное и дополненное**

*Рекомендовано Учебно-методическим отделом высшего образования  
в качестве учебника и практикума для студентов высших учебных  
заведений, обучающихся по экономическим направлениям*

**Книга доступна в электронной библиотечной системе  
[biblio-online.ru](http://biblio-online.ru)**

**Москва ■ Юрайт ■ 2016**

УДК 33(075.8)  
ББК 65.290-2я73  
К14

**Автор:**

**Казакова Наталия Александровна** — доктор экономических наук, профессор, заведующая кафедрой анализа хозяйственной деятельности финансового факультета Российского экономического университета имени Г. В. Плеханова.

**Рецензенты:**

*Карзаева Н. Н.* — доктор экономических наук, профессор, заведующая кафедрой экономического анализа и аудита Российского государственного аграрного университета — МСХА имени К. А. Тимирязева;

*Соколова Е. С.* — профессор, доктор экономических наук, профессор кафедры анализа хозяйственной деятельности Российского экономического университета имени Г. В. Плеханова;

*Екимов К. В.* — доктор экономических наук, профессор, начальник Управления организации научно-исследовательских работ Российского экономического университета имени Г. В. Плеханова.

**Казакова, Н. А.**

К14 Современный стратегический анализ : учебник и практикум для магистратуры / Н. А. Казакова. — 2-е изд., перераб. и доп. — М. : Издательство Юрайт, 2016. — 386 с. — Серия : Магистр.

ISBN 978-5-9916-8520-7

Учебник посвящен вопросам современного стратегического анализа как важнейшей креативной функции управления развитием бизнеса. Издание включает теоретический материал, практические занятия, деловые ситуации, вопросы для обсуждения на семинарах, тесты, глоссарий.

Соответствует актуальным требованиям Федерального государственного образовательного стандарта высшего образования.

*Для магистрантов, обучающихся по экономическим и управленческим направлениям, аспирантов и преподавателей, а также профессиональных финансовых и бизнес-аналитиков, менеджеров и консультантов по стратегическому управлению бизнесом.*

УДК 33(075.8)  
ББК 65.290-2я73



Все права защищены. Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав. Правовую поддержку издательства обеспечивает юридическая компания «Дельфи».

ISBN 978-5-9916-8520-7

© Казакова Н. А., 2014  
© Казакова Н. А., 2016, с изменениями  
© ООО «Издательство Юрайт», 2016

# Оглавление

|                                                                                                                     |           |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| Принятые сокращения.....                                                                                            | 8         |
| Введение.....                                                                                                       | 9         |
| <b>Глава 1. Стратегический анализ в системе и процессе стратегического управления .....</b>                         | <b>14</b> |
| 1.1. Понятие и уровни стратегии .....                                                                               | 14        |
| 1.2. Схема проведения стратегического анализа .....                                                                 | 16        |
| 1.3. Включение принципов создания стоимости в стратегический анализ.....                                            | 20        |
| 1.4. Аналитические подходы к разработке и реализации стратегии.....                                                 | 23        |
| 1.5. Анализ факторов внутренней среды организации .....                                                             | 24        |
| 1.6. Анализ факторов макросреды .....                                                                               | 26        |
| <i>Вопросы и задания для обсуждения .....</i>                                                                       | <i>35</i> |
| <i>Тесты .....</i>                                                                                                  | <i>36</i> |
| <i>Кейсы.....</i>                                                                                                   | <i>37</i> |
| <i>Рекомендуемая литература.....</i>                                                                                | <i>42</i> |
| <i>Рекомендуемые интернет-ресурсы.....</i>                                                                          | <i>42</i> |
| <b>Глава 2. Источники информации и методы разработки стратегии.....</b>                                             | <b>43</b> |
| 2.1. Организация аналитической работы для целей стратегического развития бизнеса.....                               | 43        |
| 2.2. Информационные источники стратегического анализа.....                                                          | 45        |
| 2.3. Система показателей оценки внутренней среды в разработке и контроле реализации стратегии развития бизнеса..... | 50        |
| 2.4. Качественные методы, применяемые для разработки стратегии.....                                                 | 55        |
| 2.4.1. Анализ факторов маркетинговой среды.....                                                                     | 55        |
| 2.4.2. Стратегический анализ в разработке миссии и цели организации .....                                           | 60        |
| 2.4.3. Методы стратегического анализа в разработке стратегии.....                                                   | 65        |
| <i>Вопросы и задания для обсуждения .....</i>                                                                       | <i>73</i> |
| <i>Тесты .....</i>                                                                                                  | <i>73</i> |
| <i>Кейсы.....</i>                                                                                                   | <i>74</i> |
| <i>Рекомендуемая литература.....</i>                                                                                | <i>79</i> |
| <i>Рекомендуемые интернет-ресурсы.....</i>                                                                          | <i>80</i> |
| <b>Глава 3. Матричные методы анализа стратегий конкурентного преимущества .....</b>                                 | <b>81</b> |
| 3.1. Анализ портфеля диверсифицированной организации БКГ.....                                                       | 82        |

|                 |                                                                                               |            |
|-----------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| 3.2.            | Многофакторный анализ на основе матрицы Мак-Кинси ...                                         | 84         |
| 3.3.            | Разработка эффективной стратегии с помощью матрицы Ансоффа .....                              | 86         |
| 3.4.            | Метод Абеля для выбора рыночного сегмента.....                                                | 89         |
| 3.5.            | Обоснование стратегии конкурентного преимущества на основе модели Томпсона — Стрикленда ..... | 90         |
|                 | <i>Вопросы и задания для обсуждения .....</i>                                                 | <i>91</i>  |
|                 | <i>Тесты .....</i>                                                                            | <i>92</i>  |
|                 | <i>Кейсы .....</i>                                                                            | <i>93</i>  |
|                 | <i>Рекомендуемая литература.....</i>                                                          | <i>95</i>  |
|                 | <i>Рекомендуемые интернет-ресурсы.....</i>                                                    | <i>96</i>  |
| <b>Глава 4.</b> | <b>Стратегический анализ с использованием методов позиционирования .....</b>                  | <b>97</b>  |
| 4.1.            | Концепция жизненного цикла товара.....                                                        | 97         |
| 4.2.            | Модель пяти сил конкуренции по М. Портеру .....                                               | 98         |
| 4.3.            | Анализ внутреннего положения компании на основе модели Мак-Кинси — 7S.....                    | 101        |
| 4.4.            | GAP-анализ .....                                                                              | 102        |
| 4.5.            | Модель делового комплексного анализа PIMS.....                                                | 103        |
| 4.6.            | Стратегический SNW-анализ.....                                                                | 104        |
|                 | <i>Вопросы и задания для обсуждения .....</i>                                                 | <i>108</i> |
|                 | <i>Тесты .....</i>                                                                            | <i>108</i> |
|                 | <i>Кейсы .....</i>                                                                            | <i>109</i> |
|                 | <i>Рекомендуемая литература.....</i>                                                          | <i>112</i> |
|                 | <i>Рекомендуемые интернет-ресурсы.....</i>                                                    | <i>112</i> |
| <b>Глава 5.</b> | <b>Практический маркетинговый анализ .....</b>                                                | <b>113</b> |
| 5.1.            | Инструменты стратегического маркетингового анализа... ..                                      | 113        |
| 5.2.            | Анализ конкурентоспособности продукции, работ, услуг... ..                                    | 118        |
| 5.3.            | Анализ товарной политики и управление ассортиментом продукции (услуг) .....                   | 129        |
| 5.4.            | Анализ формирования ценовой политики.....                                                     | 134        |
| 5.5.            | Анализ отраслевой структуры и конкурентоспособности компании .....                            | 138        |
| 5.6.            | Практика применения метода ассортиментных матриц для анализа товарного портфеля.....          | 152        |
|                 | <i>Вопросы и задания для обсуждения .....</i>                                                 | <i>172</i> |
|                 | <i>Тесты .....</i>                                                                            | <i>172</i> |
|                 | <i>Кейсы .....</i>                                                                            | <i>173</i> |
|                 | <i>Рекомендуемая литература.....</i>                                                          | <i>181</i> |
|                 | <i>Рекомендуемые периодические издания.....</i>                                               | <i>182</i> |
|                 | <i>Рекомендуемые интернет-ресурсы.....</i>                                                    | <i>182</i> |
| <b>Глава 6.</b> | <b>Аналитические инструменты стратегического планирования .....</b>                           | <b>183</b> |
| 6.1.            | Бизнес-планы организаций как предмет стратегического анализа .....                            | 183        |

|                 |                                                                                                  |            |
|-----------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| 6.2.            | Инструменты и методы стратегического планирования.<br>Технология SWOT-анализа.....               | 186        |
| 6.3.            | Анализ безубыточности деятельности организации .....                                             | 190        |
| 6.4.            | Анализ и прогнозирование запаса финансовой<br>прочности организации.....                         | 197        |
| 6.5.            | Производственный и финансовый леверидж в оценке<br>предпринимательского риска.....               | 202        |
| 6.6.            | Оценка чувствительности ключевых показателей<br>бизнеса к изменениям различных факторов .....    | 207        |
|                 | <i>Вопросы и задания для обсуждения .....</i>                                                    | 210        |
|                 | <i>Тесты .....</i>                                                                               | 210        |
|                 | <i>Кейс .....</i>                                                                                | 211        |
|                 | <i>Рекомендуемая литература.....</i>                                                             | 214        |
| <b>Глава 7.</b> | <b>Анализ рисков развития бизнеса.....</b>                                                       | <b>215</b> |
| 7.1.            | Основные характеристики риска и рисков ситуации....                                              | 215        |
| 7.2.            | Обобщенные критерии предпринимательского риска:<br>вид риска, степень риска, уровень риска ..... | 221        |
| 7.3.            | Факторы функционирования бизнеса в условиях риска<br>и неопределенности.....                     | 222        |
| 7.4.            | Разновидности предпринимательских рисков.....                                                    | 225        |
| 7.4.1.          | Политический риск.....                                                                           | 226        |
| 7.4.2.          | Технический риск .....                                                                           | 228        |
| 7.4.3.          | Производственный риск .....                                                                      | 228        |
| 7.4.4.          | Коммерческий риск.....                                                                           | 229        |
| 7.4.5.          | Финансовый риск .....                                                                            | 230        |
| 7.4.6.          | Отраслевой риск.....                                                                             | 233        |
| 7.4.7.          | Инновационный риск.....                                                                          | 233        |
| 7.4.8.          | Риски финансовой безопасности компании .....                                                     | 234        |
| 7.5.            | Аналитический процесс управления риском .....                                                    | 237        |
| 7.5.1.          | Идентификация внутренних и внешних<br>факторов риска .....                                       | 238        |
| 7.5.2.          | Качественный анализ факторов риска .....                                                         | 239        |
| 7.5.3.          | Ранжирование рисков .....                                                                        | 240        |
| 7.5.4.          | Показатели оценки рисков.....                                                                    | 240        |
| 7.5.5.          | Количественная оценка рисков .....                                                               | 242        |
| 7.5.6.          | Определение допустимого уровня и границ риска ...                                                | 242        |
| 7.5.7.          | Разработка комплекса мер по снижению риска .....                                                 | 243        |
| 7.5.8.          | Построение модели управления рисками .....                                                       | 244        |
| 7.6.            | Методы количественной оценки рисков.....                                                         | 245        |
| 7.6.1.          | Теория игр.....                                                                                  | 245        |
| 7.6.2.          | Критерии оптимальности .....                                                                     | 246        |
| 7.6.3.          | Оптимальность по Парето.....                                                                     | 247        |
| 7.6.4.          | Статистические методы принятия решений<br>в условиях риска .....                                 | 247        |
| 7.6.5.          | Аналитические методы .....                                                                       | 248        |
| 7.6.6.          | Метод чувствительности критический<br>соотношений .....                                          | 249        |

|                                                                                  |            |
|----------------------------------------------------------------------------------|------------|
| 7.6.7. Метод анализа сценариев: сравнительная оценка вариантов решений .....     | 249        |
| 7.6.8. Имитационное моделирование .....                                          | 250        |
| 7.6.9. Определение рисков при постановке миссии и целей компании .....           | 250        |
| 7.6.10. Оценка целесообразности затрат.....                                      | 251        |
| 7.6.11. Методы расчета интегральных показателей риска.....                       | 251        |
| 7.6.12. Модели прогнозирования риска банкротства .....                           | 253        |
| 7.7. Качественные методы оценки рисков .....                                     | 254        |
| 7.7.1. Методы экспертных оценок.....                                             | 254        |
| 7.7.2. Методы «мозговой атаки» и «мозгового штурма» ....                         | 255        |
| 7.7.3. Синектический метод.....                                                  | 256        |
| 7.7.4. Метод Дельфи .....                                                        | 256        |
| 7.7.5. Метод ПАТТЕРН .....                                                       | 257        |
| 7.7.6. Метод аналогий .....                                                      | 257        |
| 7.7.7. Качественные модели прогнозирования риска банкротства.....                | 257        |
| 7.8. Способы снижения рисков.....                                                | 257        |
| 7.8.1. Уклонение от риска .....                                                  | 257        |
| 7.8.2. Методы оптимизации риска.....                                             | 259        |
| 7.8.3. Диверсификация рисков .....                                               | 260        |
| 7.8.4. Методы локализации риска .....                                            | 260        |
| 7.8.5. Распределение риска (диссипация) .....                                    | 261        |
| 7.8.6. Высокая информатизация процесса управления .....                          | 263        |
| 7.8.7. Анализ и прогнозирование денежных потоков .....                           | 263        |
| 7.8.8. Учет рисков с использованием ставки дисконтирования .....                 | 264        |
| <i>Вопросы и задания для обсуждения .....</i>                                    | <i>269</i> |
| <i>Тесты .....</i>                                                               | <i>270</i> |
| <i>Кейсы.....</i>                                                                | <i>271</i> |
| <i>Рекомендуемая литература.....</i>                                             | <i>275</i> |
| <b>Глава 8. Анализ в системе контроллинга бизнес-процессов.....</b>              | <b>276</b> |
| 8.1. Контроллинг и его роль в стратегическом развитии компании.....              | 276        |
| 8.2. Стратегический анализ и мониторинг в системе контроллинга .....             | 281        |
| 8.3. Системы сбалансированных показателей.....                                   | 283        |
| 8.4. Контроллинг предупреждения и выявления финансовых нарушений в бизнесе ..... | 294        |
| <i>Вопросы и задания для обсуждения .....</i>                                    | <i>298</i> |
| <i>Тесты .....</i>                                                               | <i>298</i> |
| <i>Кейсы.....</i>                                                                | <i>300</i> |
| <i>Рекомендуемая литература.....</i>                                             | <i>302</i> |

|                                                                                                      |            |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>Глава 9. Стратегический анализ и оценка возможностей инвестиционного развития .....</b>           | <b>303</b> |
| 9.1. Анализ инвестиций в развитие компании .....                                                     | 303        |
| 9.2. Анализ капитальных вложений. Методы отбора и реализации инвестиционных проектов.....            | 304        |
| 9.3. Анализ эффективности финансовых вложений и инвестиционной политики компаний .....               | 321        |
| 9.4. Анализ эффективности лизинга .....                                                              | 324        |
| 9.5. Мониторинг инвестиционной привлекательности бизнеса .....                                       | 332        |
| <i>Вопросы и задания для обсуждения .....</i>                                                        | <i>344</i> |
| <i>Тесты .....</i>                                                                                   | <i>344</i> |
| <i>Кейс .....</i>                                                                                    | <i>346</i> |
| <i>Рекомендуемая литература.....</i>                                                                 | <i>347</i> |
| <b>Глава 10. Прогнозирование и методы снижения рисков банкротства. 348</b>                           |            |
| 10.1. Официальные методики для проведения экспертизы финансового состояния организации .....         | 348        |
| 10.2. Качественные «кризис-прогнозные» методики .....                                                | 358        |
| 10.3. Количественные модели прогнозирования банкротства....                                          | 362        |
| 10.4. Методики прогнозирования банкротства с учетом отраслевой и региональной специфики бизнеса..... | 375        |
| <i>Вопросы и задания для обсуждения .....</i>                                                        | <i>377</i> |
| <i>Тесты .....</i>                                                                                   | <i>378</i> |
| <i>Кейс .....</i>                                                                                    | <i>378</i> |
| <i>Рекомендуемая литература.....</i>                                                                 | <i>383</i> |
| <i>Рекомендуемые интернет-ресурсы.....</i>                                                           | <i>384</i> |
| <b>Новые издания по дисциплине «Современный стратегический анализ» и смежным дисциплинам.....</b>    | <b>385</b> |
| <b>Ответы на тесты .....</b>                                                                         | <b>386</b> |

## Принятые сокращения

**БД** — базы данных

**ГК РФ** — Гражданский кодекс Российской Федерации

**ЗАО** — закрытое акционерное общество

**КБ** — конструкторское бюро

**НИР** — научно-исследовательские работы

**НИОКР** — научно-исследовательские и конструкторские работы

**НК РФ** — Налоговый кодекс Российской Федерации

**ОАО** — открытое акционерное общество

**ФГУП** — федеральное государственное унитарное предприятие

**ЦБ РФ** — Центральный банк Российской Федерации

**ЧДД** — чистый дисконтированный доход

**ЭВМ** — электронно-вычислительная машина

**SAPM** (*Capital Asset Pricing*) — модель оценки капитальных активов

**PR** (англ. *public relations*) — связи с общественностью, пиар

**WACC** (*Weighted Average Cost Of Capital*) — средневзвешенная стоимость капитала

## Введение

В XXI веке социально-экономическое пространство постепенно превращается в глобальную мировую экономику, что ведет к усилению влияния «мега-рисков» на финансово-хозяйственную деятельность экономических субъектов. Влияние глобальных экономических процессов проявляется в интернационализации бизнесов, рынков труда и капитала, внедрении единых международных стандартов качества продукции, информации, учета, финансового контроля, аудита, системы оценочных микро- и макропоказателей (индикаторов).

В условиях интеграции экономических процессов возрастает потребность в стратегической информации, а в управлении экономикой и бизнесом преобладают аналитические методы принятия решений.

Ключевым условием успешного развития российской экономики является подготовка высококвалифицированных кадров, способных креативно мыслить, владеть навыками стратегического анализа, позволяющими им разрабатывать и реализовывать эффективные управленческие стратегии.

Стратегия представляет собой целостную систему взаимосвязанных решений, которые обеспечивают планомерное развитие организации, ее продвижение к намеченной цели и в конечном счете ведут к качественным изменениям состояния бизнеса. Наиболее важными из этих решений являются: процессы взаимодействия, как внутренних бизнес-процессов, так и самой организации с ее внешними контрагентами; материально-техническая основа финансово-хозяйственной деятельности; научно-технический уровень выпускаемой продукции (работ, услуг) и технологии их производства, основанные на результатах собственных исследований и разработок, заимствованных организационно-технических решений и т.д.; социальные и экономические отношения в трудовом коллективе; система управления бизнесом на всех уровнях, а также обеспечение финансовой безопасности бизнеса. Понятие «стратегия» неразрывно связано с нововведениями, или инновациями.

Тенденции развития рыночной экономики в целом и отдельных экономических субъектов, в частности, постоянно меняющиеся условия внешней среды, жесткая конкуренция, нестабильная макроэкономическая ситуация требуют внедрения в практику деятельности хозяйствующих субъектов системных научных подходов, технологий стратегического анализа и применения в управлении современных методов и инструментальных средств. Это обусловлено тем, что развитие организации осуществляется в соответствии с каким-либо сценарием. Выбор наилучшего сценария возможен на основе анализа результатов прогноза состояний организации при использовании различных страте-

гий развития. Поэтому одной из важнейших функций стратегического менеджмента выступает прогнозирование состояния организаций в среднесрочной и долгосрочной перспективе. Для обеспечения устойчивого функционирования в длительной перспективе должно проводиться регулярное стратегическое планирование и прогнозирование, которое строится на понимании собственниками и руководителями целей и перспектив будущего развития, а также четком представлении тех хозяйственных операций и видов деятельности, благодаря которым будут достигнуты желаемые цели. В бизнес-плане, программе развития, стратегии субъект формулирует основные цели деятельности, дает их обоснование, определяет пути достижения, необходимые ресурсы и источники финансирования, конечные финансовые показатели работы.

Важнейшим инструментом в разработке и обосновании стратегии развития хозяйствующих субъектов выступает стратегический анализ.

Американский экономист, профессор Чикагского университета, член Национальной академии наук США, нобелевский лауреат 2013 г. Ларс Питер Хансен (*Lars Peter Hansen*), выступая на конференции в Финансовом университете при Правительстве Российской Федерации 25 марта 2015 г., посвятил целую лекцию значимости анализа в современных исследованиях в области экономики. В частности, он сказал, что для формирования достоверных оценок и прогнозов в условиях неопределенности следует использовать комплексные подходы, в том числе математико-статистические, качественные, эвристические, методы поведенческой экономики. Действительно, любой анализ субъективен, но он основывается на определенной научно-методической доказательной базе, а количественные расчеты следует дополнять результатами экспертных оценок, поскольку в условиях неопределенности и рисков значительно повышается роль личности и эмоционального интеллекта в принятии правильных управленческих решений.

Стратегический анализ консолидирует информацию о внутренней и внешней среде хозяйствующего субъекта для оценки вариантов при определении стратегических целей и решении стратегических задач. Его функции распространяются на все сферы деятельности и бизнес-процессы: маркетинг, качество продукции (работ или услуг), ассортиментные программы, инвестиционное развитие компании, совершенствование кадровой политики, производственный потенциал, финансовое состояние и т.д. При этом существуют различные методы и подходы, а также практические наработки, составляющие инструментарий стратегического анализа. Маржинальный анализ и инструменты производственного и финансового леве́риджа позволяют оптимизировать финансовые результаты, ассортимент и цены на продукцию (работы или услуги); рассчитывать варианты изменения производственной мощности; оценивать эффективность производства, замены оборудования и т.п. Анализ безубыточности позволяет выявить оптимальный объем производства и темпы развития компании; инструменты бизнес-планирования и бюджетного управления выступают основой достоверности прогноза устойчивости бизнеса, что особенно важно для обеспечения платежеспособности и прибыльной работы компании в условиях нестабильной экономики.

Каждый экономический субъект как объект стратегического анализа представляет собой институциональную систему, функционирующую и развивающуюся.

щуюся в определенной институциональной среде. Она отражает многообразие и структуру систем учета, анализа, внутреннего контроля, обладая выраженной спецификой вида деятельности и конкретного организационного уровня (компании, сегмента, филиала, структурного подразделения, холдинга), а также позиционируя экономический субъект в бизнес-среде, устанавливая определенные правила оценки стоимости бизнеса. Влияние институциональных факторов на особенности стратегического анализа компании проявляется в специфике содержания, структуры, объемах и транспарентности ее информационной базы (внутренней учетно-финансовой, микроэкономической, вне учетной и нормативно-управленческой информации, публичных сведений о бизнесе), а также в потребностях институциональных пользователей в результатах анализа.

Учебный материал сгруппирован в десять глав, содержит теоретическую часть и практические задания, включающие вопросы для обсуждения на семинарах, учебные кейсы и задания, тесты для проверки знаний и список рекомендуемой литературы.

В главе 1 рассмотрены основы стратегического анализа в системе и процессе стратегического управления организацией: понятие и уровни стратегии, схема процесса стратегического анализа, факторы, определяющие макро-, микро- и внутреннюю среду организации, аналитические подходы к разработке и реализации стратегии.

В главе 2 представлены источники информации и методы разработки стратегии.

В главе 3 рассмотрены матричные методы анализа стратегий конкурентных преимуществ, в том числе БКГ, Мак-Кинси, Ансоффа, Абеля.

Глава 4 посвящена методам стратегического позиционирования, представлен процесс формулирования стратегических целей организации, а также аналитический подход, направленный на обоснование и разработку эффективной стратегии развития бизнеса.

В главе 5 показаны инструменты и методики проведения стратегического маркетингового анализа для оценки и повышения конкурентоспособности организации, разработки ее ценовой и товарной политики, оценки рыночного потенциала.

Глава 6 посвящена различным аналитическим инструментам стратегического планирования, в том числе, технологии проведения SWOT-анализа и сценарным методам, основанным на анализе чувствительности критических соотношений.

Глава 7 посвящена методам количественного и качественного анализа рисков предпринимательской деятельности.

В главе 8 представлены методы контроллинга и принципы разработки системы сбалансированных показателей.

В главе 9 рассмотрены методы анализа стратегических возможностей и оценки инвестиционной привлекательности отрасли и компании, а также методы инвестиционного анализа для отбора инвестиционных проектов.

Глава 10 посвящена актуальным вопросам прогнозирования банкротства на основе современных инструментов стратегического анализа, в том числе кризис-прогнозных моделей оценки вероятности банкротства.

В соответствии с Федеральным законом от 25 декабря 2008 г. № 273-ФЗ «О противодействии коррупции» (с изменениями и дополнениями) и другими правительственными и ведомственными документами, направленными на противодействие коррупции во всех сферах экономической деятельности, функция современного стратегического анализа заключается в контроле финансовой безопасности бизнеса, контроллинге финансовых потоков, управлении рисками и диагностике корпоративного мошенничества. В этой связи главы учебника «Анализ рисков развития бизнеса», «Анализ в системе контроллинга бизнес-процессов», «Прогнозирование и методы снижения рисков банкротства» дополнены материалами по использованию инструментов стратегического анализа для контроля финансовой безопасности и диагностики корпоративного мошенничества. С учетом того, что процесс диагностики и контроля должен быть постоянным и связан со стратегией эффективного и устойчивого развития компании, система стратегического контроллинга дополнена направлениями и показателями финансовой безопасности.

Целью изучения курса стратегического анализа является развитие у будущих экономистов и управленцев стратегического мышления, формирование необходимых компетенций для анализа и решения стратегических проблем развития организации через освоение разнообразных российских и зарубежных методов и методик, приобретение практических навыков проведения стратегического анализа, включая отбор качественной и своевременной информации и ее консолидацию для разработки и реализации эффективной стратегии развития бизнеса.

Методики анализа основаны на материалах отечественной и зарубежной науки и практики. Примеры для усвоения приемов и методик анализа, расчетов аналитических показателей разработаны на отчетных данных российских компаний. Упор делается не только на методы, используемые для анализа, но и на качество информации, ее доступность, временной фактор, правильную интерпретацию результатов и их значение для повышения эффективности управления бизнесом.

В результате изучения теоретического курса, методов и инструментальных средств стратегического анализа, а также получения практических навыков по дисциплине «Современный стратегический анализ» у студентов должны сформироваться профессиональные компетенции, благодаря которым они будут:

**знать**

- способы сбора и обработки качественной и своевременной информации о внутренней и внешней среде компании;
- инструментальные средства обработки аналитической информации о компании и ее макро- и микроокружении;
- приемы, методы и методики стратегического анализа, позволяющие решать управленческие задачи стратегического характера, требующие аналитического обоснования, а также оценивать степень достоверности используемой информации для их решения;

**уметь**

- собирать и обрабатывать данные для решения стратегических задач в интересах развития бизнеса;

- выбирать методическое обеспечение и инструментальные средства для проведения качественного стратегического анализа;
- собирать, анализировать и интерпретировать финансовую информацию, содержащуюся в отчетности экономических субъектов и других источниках, в том числе в целях контроля финансовой безопасности;
- организовывать деятельность рабочей группы для выполнения конкретной аналитической задачи;
- применять методы стратегического анализа в антикоррупционной деятельности, в том числе для контроля в системе противодействия корпоративному мошенничеству;

***владеть навыками***

- сбора и обработки необходимых данных;
- выбора и применения инструментальных средств для обработки данных;
- анализа и интерпретации стратегической информации, содержащейся в различных источниках;
- использования современных технических средств и информационных технологий при проведении стратегического анализа;
- интерпретации полученных в процессе анализа результатов и формулирования выводов и рекомендаций.

Отличительная особенность учебника состоит в доступном изложении теоретических основ стратегического анализа, представлении современных методов и приемов стратегического анализа, разнообразии практических примеров, рассматриваемых в увязке с формируемыми профессиональными компетенциями.

Практикующие и будущие аналитики, используя данный учебник, смогут получить не только теоретическую подготовку по методике проведения стратегического анализа, но и закрепить учебный материал на практических примерах, проверить свои знания и навыки с помощью тестов. Предложенные инструментальные средства стратегического анализа позволят им на практике самостоятельно определять перспективы развития и обосновывать реально осуществимые бизнес-планы своих компаний.

Кроме того, рассмотренные принципы, подходы и методы стратегического анализа могут применяться к любому организационному уровню управления с учетом его специфики: организация, индивидуальный предприниматель или микропредприятие, группа компаний (холдинг или любые другие формы интеграции бизнеса), отрасль экономики как объект управления совокупностью видов экономической деятельности, объединенных некоторым базовым направлением (сельское хозяйство, агропромышленный комплекс, наука и образование, торговля и т.п.), территориальное образование, обладающее определенной экономической самостоятельностью (регион, муниципалитет).

# Стратегический анализ в системе и процессе стратегического управления

Изучение главы 1 позволит сформировать следующие компетенции:

**знать**

- понятие и уровни стратегии, схему проведения стратегического анализа, показатели и факторы;

- внутренней и внешней среды организации;

**уметь**

- выбирать наиболее соответствующие целям и задачам стратегического анализа приемы, методы и подходы;

- обобщать, анализировать, воспринимать информацию;

- ставить цели и выбирать пути ее достижения;

**владеть**

- навыками определения наиболее значимых факторов микро- и макросреды организации для применения различных методов стратегического анализа.

---

### 1.1. Понятие и уровни стратегии

В современной науке и практике активно применяется системный подход, согласно которому любой экономический субъект (организация) рассматривается как открытая система, взаимодействующая с внешней средой. Внешнее окружение — это факторы маркетинговой среды и тенденции, сложившиеся вне организации и влияющие на ее способность удовлетворять потребности покупателей (потребителей товаров и услуг). Организации должны учитывать факторы маркетинговой среды, прогнозировать их изменения, т.е. использовать маркетинговый подход. Выбор стратегии организации следует осуществлять на основе анализа существующих и прогнозирования будущих стратегических потребностей потребителей, стратегической сегментации рынка,

прогнозирования жизненных циклов будущих товаров, прогнозирования их конкурентных преимуществ.

В настоящее время необходимо применять маркетинговый подход при решении любых задач стратегического управления, и особенно на стадии формирования стратегии организации.

Стратегию можно определить как процесс принятия решений на высшем уровне организационной иерархии.

Термин «стратегическое управление», смысл которого окончательно сформировался в 1970-е гг., позволил отделить управление на высшем уровне от текущего управления бизнесом. Необходимость такого разграничения была вызвана в первую очередь изменениями в условиях ведения бизнеса. Ключевым моментом, отражающим сущность перехода к стратегическому управлению (менеджменту), явилась необходимость концентрации внимания высшего руководства на окружении, для того чтобы соответствующим образом и своевременно реагировать на происходящие в нем изменения, своевременно отвечать на вызов, брошенный внешней средой.

Стратегический анализ представляет собой управленческую деятельность, связанную с постановкой и реализацией долгосрочных целей, поддержанием эффективных взаимоотношений организации с ее окружением при соответствии поставленных целей ее внутренним возможностям. Выделяют пять задач стратегического управления:

- 1) обоснование вида коммерческой деятельности и формирование стратегических направлений ее развития;
- 2) обоснование стратегических целей и задач для их достижения;
- 3) обоснование стратегии для достижения намеченных целей;
- 4) обоснование стратегического плана;
- 5) оценка результатов деятельности и обоснование изменений стратегического плана.

Эти задачи тесно взаимосвязаны и взаимозависимы.

Организационно задачи стратегического управления должен выполнять руководитель организации (директор, генеральный директор, исполнительный директор). В его функциональные обязанности входят постановка задач, разработка целей, определение стратегии и путей ее достижения для организации. Проблемы, которые он считает стратегически важными, являются стратегическими для организации. Именно директор персонально принимает решение о серьезных стратегических решениях и действиях. Функциональные руководители также несут ответственность за разработку и реализацию стратегии в рамках своих компетенций. Например, заместитель по маркетингу направляет усилия на разработку и реализацию маркетинговой стратегии. Менеджеры разных уровней управления должны участвовать в разработке и реализации стратегических планов, т.е. каждый менеджер определяет и реализует стратегию на своем участке в рамках общей стратегии организации.

В целом содержание и задачи стратегического анализа зависят от масштабов бизнеса и видов экономической деятельности организации. Для крупных диверсифицированных компаний используются четыре уровня стратегии, когда стратегический анализ осуществляют:

- 1) руководитель высшего звена управления;
- 2) менеджеры производственных подразделений отдельных направлений деятельности;
- 3) функциональные менеджеры производственных подразделений;
- 4) менеджеры основных оперативных подразделений.

В компании, занимающейся одним видом деятельности, стратегическим анализом занимаются на трех уровнях — это стратегические менеджеры на высшем уровне, менеджеры на функциональном и оперативном уровне. В небольших организациях управленческая работа по разработке и реализации стратегии сосредоточена в руках нескольких руководителей.

## 1.2. Схема проведения стратегического анализа

Проведение стратегического анализа предполагает определенный порядок работ, включающий организационные аспекты, сбор, отбор и консолидацию аналитической информации по направлениям оценки внешней макроэкономической и внутренней микросреды компании.

В условиях глобализации экономических процессов нельзя рассматривать внешние факторы изолированно друг от друга. Поэтому разработка эффективной стратегии развития организации основывается на трех составляющих: глубоко понимании конкурентного окружения, реальной оценке собственных ресурсов и возможностей, правильном выборе стратегических и тактических целей. Именно поэтому разработка стратегии организации должна начинаться с анализа маркетинговой среды. От того, насколько правильно он проведен, зависит успех дальнейших шагов по стратегическому планированию и реализации стратегии.

Маркетинговая макросреда для многих компаний сегодня является международной. Ф. Котлер и К. Л. Келлер отмечают следующие глобальные факторы макросреды, действующие на организации:

- значительное ускорение международных перевозок, развитие коммуникаций и финансовых операций, что ведет к резкому росту мировой торговли и инвестиций капитала;
- экономический подъем некоторых стран Азии;
- стремление участников торговых блоков к экономической кооперации;
- серьезные проблемы с внешней задолженностью некоторых стран, рост нестабильности международной финансовой системы;
- повышение значения бартерных и встречных торговых операций в международной торговле (встречная торговля — форма бартера, при которой страна требует, чтобы зарубежные компании покупали ее товары в обмен на право продавать свои товары на ее территории);
- переход к рыночной экономике в бывших социалистических странах, сопровождающийся крупномасштабной приватизацией;
- быстрая унификация стилей жизни, вызванная развитием глобальных коммуникаций;
- открытие новых крупных рынков, а именно Китая, Индии, Восточной Европы, арабских стран и Латинской Америки;
- глобализация транснациональных корпораций;

- рост числа международных стратегических союзов крупных корпораций;
- усиление этнических и религиозных конфликтов в некоторых странах и регионах;
- развитие глобальных торговых марок в автомобилестроении, пищевой, легкой, электронной промышленности и других видах экономической деятельности.

Сложность внешней среды — это уровень вариантности каждого фактора. Например, демографические факторы включают в себя численность населения, возрастную структуру, уменьшение количества людей, вступающих в брак, и т.д. Важно отметить, что число внешних факторов, на которые организация при выстраивании стратегии развития реагирует, постоянно увеличивается. На нее давят государственные институты, частое перезаключение договоров с профсоюзами, несколько заинтересованных групп влияния, многочисленные конкуренты и ускоренные технологические изменения. В окружении предприятия, как правило, находятся несколько конкурентов, поставщиков, посредников, большое количество контактных аудиторий.

Следует выделять подвижность среды. Под ней понимается скорость, с которой происходят изменения в окружении организации. Многие исследователи отмечают такую тенденцию: окружение современных организаций изменяется с нарастающей все время скоростью. Однако при том, что эта динамика является общей, есть организации, вокруг которых внешняя среда особенно подвижна. Например, быстрые изменения происходят в авиационно-космической промышленности, производстве компьютеров, биотехнологии и сфере телекоммуникаций. Менее заметные относительные изменения затрагивают строительную, пищевую промышленность, производство тары и упаковочных материалов.

Кроме того, существует еще такая характеристика внешней среды, как неопределенность. Она является функцией количества информации, которой располагает организация (или лицо) по поводу конкретного фактора, а также функцией уверенности в этой информации. Если информации мало или есть сомнения в ее точности, среда становится более неопределенной, чем в ситуации, когда имеется адекватная информация и есть основания считать ее высоконадежной. Поскольку бизнес все более становится глобальным занятием, требуется больше и больше информации, но уверенность в ее точности заметно снижается.

Все эти характеристики внешней среды определяют высокий динамизм и многовариантность происходящих в ней изменений. Поэтому стратегический анализ предоставляет менеджменту инструментарий для прогнозирования изменения с большой степенью точности, что позволяет избежать неприятных осложнений и рисков ситуаций при реализации стратегии в условиях рыночной экономики.

Для формирования эффективного стратегического управления, основанного на стратегическом анализе, необходимо создание комплексной системы стратегического менеджмента, суть которой состоит в том, что в организации четко определено структурное подразделение, которое занимается стратегическим анализом и планированием. Структура управления бизнесом, системы и механизмы воздействия его отдельных звеньев построены таким образом, чтобы обеспечить выработку долгосрочной стратегии для успеха в конкурен-

ции и создать управляющий инструментарий для превращения этой стратегии в текущие производственно-хозяйственные планы.

Элементы организации стратегического управления требуют четкого согласования. Чаще всего неудачи при реализации стратегии связаны с тем, что в стратегии, составленной в точном соответствии с рыночной внешней средой, либо была сохранена в прежнем виде организационная структура, не учитывающая требований избранного курса, либо система управления или система оценки не отражала его. То есть чем выше уровень согласованности и соответствия между каждым элементом стратегического управления, тем выше вероятность успеха.

При стратегическом управлении в каждый данный момент фиксируется, что организация должна делать в настоящее время, чтобы достичь желаемых целей в будущем, исходя из того, что окружение и условия функционирования будут изменяться. Именно стратегические цели — видение и миссия организации — создают образную картину будущего, к которому стремится организация, реализуя свою стратегию. При стратегическом управлении не только фиксируется желаемое в будущем состояние организации, но и вырабатывается способность реагировать на изменения в окружении, позволяющая достичь намеченных целей в будущем. Стратегическое управление является важнейшим фактором успешного выживания в условиях конкуренции.

Система стратегического анализа может помочь руководителям:

- предвидеть тенденции развития бизнеса;
- отслеживать и понимать влияние маркетинговой среды;
- делать стратегический выбор и реализовывать стратегию.

Управление организацией в современных условиях требует от руководителей стратегического мышления и умения разрабатывать стратегию. Сегодняшним менеджерам приходится думать стратегически о положении, в котором находится организация. Они вынуждены анализировать маркетинговую среду достаточно тщательно, чтобы знать, когда вносить изменения в стратегию. Они должны быть достаточно хорошо знакомы с деятельностью организации, чтобы знать, какие изменения вносить в стратегию. Другими словами, стратегическое управление является фундаментом общего подхода к управлению всей компанией. Директор одной из преуспевающих компаний удачно сформулировал эту мысль: «В основном наши конкуренты знают те же самые фундаментальные концепции, методы и подходы, что и мы, и они также имеют все возможности для скрупулезного следования им, как и мы. Зачастую разница в уровне достигнутого ими и нами успеха заключается в относительной тщательности и дисциплинированности, с которой мы и они разрабатываем и исполняем свои стратегии на будущее».

Преимуществами стратегического мышления и осознанного стратегического анализа являются:

- обеспечение направленности всей организации на ключевой аспект стратегии — «что мы стараемся делать и чего добиваемся?»;
- необходимость менеджеров более четко реагировать на появляющиеся перемены, новые возможности и угрожающие тенденции;
- возможность для менеджеров оценивать альтернативные варианты капитальных вложений и расширения персонала, т.е. разумно переносить ресурсы в стратегически обоснованные и высокоэффективные проекты;

- возможность объединить решения руководителей всех уровней управления, связанных со стратегией;
- создание среды, благоприятствующей активному руководству и противодействующей тенденциям, которые могут привести лишь к пассивному реагированию на изменение ситуации.

Преимущество, заключающееся в поощрении активного менеджмента, а не в простом реагировании на внешние факторы, приводит к тому, что новаторские стратегии могут стать ключом к улучшению результатов деятельности компании в долгосрочном плане.

Преуспевающие компании предпринимая стратегические наступления для обеспечения устойчивого конкурентного преимущества, а затем используют свою долю рынка, чтобы достичь высоких финансовых результатов и роста стоимости бизнеса. Выполнение творческой, неординарной стратегии может вывести организацию на ведущие позиции, обеспечивая продвижение ее товаров или услуг до тех пор, пока они не станут стандартом в данной отрасли.

Вместе с тем стратегическое управление имеет ряд недостатков и ограничений по его использованию. У него нет описательной теории, которая предписывает, что и как делать при решении определенных задач или же в конкретных ситуациях.

Кроме того, стратегическое управление не дает детальной картины внутреннего и внешнего положения организации в будущем, а, скорее, предлагает качественное пожелание к тому, какой должна стать организация через некоторое время, какую позицию занимать на рынке и в бизнесе, какую иметь организационную культуру, с какими контактными аудиториями взаимодействовать и т.д. Этот вид управления определяется творческим подходом в использовании уже общепризнанных методик, правил и процедур.

Требуются огромные усилия, большие затраты времени и ресурсов для того, чтобы в организации был введен стратегический менеджмент и анализ. Для этого в первую очередь необходимо организовать *стратегическое планирование*, которое само по себе в корне отлично от разработки долгосрочных планов, обязательных к исполнению в любых условиях, а также систему постоянного мониторинга, анализа и контроля.

Стратегический план должен быть гибким, он должен реагировать на изменения внутри и вне организации, а для этого требуются очень большие усилия и большие затраты. Необходимо также создание служб, отслеживающих маркетинговое окружение и включение организации в социальные отношения, т.е. службы маркетинга, PR-связи с общественностью. Эти подразделения приобретают исключительную значимость и требуют значительных дополнительных финансовых ресурсов.

Значительно усиливаются негативные последствия ошибок стратегического предвидения. В условиях, когда в короткие сроки создаются совершенно новые продукты, когда неожиданно возникают новые возможности для бизнеса и на глазах исчезают возможности, существовавшие много лет, платой за неверное предвидение и, соответственно, ошибки стратегического выбора могут стать банкротство и ликвидация бизнеса. Особенно трагическими бывают последствия неверного прогноза для организаций, осуществляющих

безальтернативный путь развития либо реализующих стратегию, не поддающихся принципиальной корректировке.

Таким образом, этот тип управления, равно как и все другие, не обладает универсальностью для применения в любых ситуациях при решении любых задач.

### **1.3. Включение принципов создания стоимости в стратегический анализ**

В условиях транзитивной экономики в России возрастает значимость инвестиций для подъема экономического и прежде всего производственного потенциала. Современный этап развития характеризуется расширением сферы применения показателей оценки бизнеса. Если на начальных стадиях социально-экономического реформирования России оценка собственности проводилась главным образом для удовлетворения требований кредитно-финансовых институтов, государственных органов власти и других внешних субъектов рынка, а затем — для переоценки стоимости активов в целях оптимизации налогообложения, то сегодня одно из наиболее востребованных направлений оценочной деятельности в России связано с оказанием консультационных услуг в области разработки инструментов, позволяющих не только измерять, но и управлять изменением стоимости компании.

Результаты оценки бизнеса, получаемые на основе стратегического анализа, необходимы не только для проведения переговоров о купле-продаже — они играют существенную роль при выборе стратегии развития: в процессе стратегического планирования важно оценить будущие доходы, степень устойчивости бизнеса и ценность имиджа, для принятия обоснованных решений необходима корректировка данных финансовой отчетности с учетом инфляции, для обоснования инвестиционных вложений нужны сведения о стоимости всего бизнеса или отдельных видов активов.

Когда речь идет о купле-продаже, термины «бизнес» и «организация» фактически совпадают, хотя в действующем российском законодательстве отсутствует трактовка понятия «бизнес». Под бизнесом понимается предпринимательская деятельность, использующая определенные виды ресурсов, располагающая активами и обеспечивающая стабильный денежный оборот. Согласно ГК РФ организация представляет собой производственно-экономический и имущественный комплекс, предназначенный для осуществления предпринимательской деятельности.

Для повышения качества управления обычно используется анализ отдельных структурных подразделений, процессов, направлений деятельности, в то время как мировая практика доказывает необходимость исследования всей структуры компании в целом с учетом всех внешних факторов и внутренних используемых экономических ресурсов (производственных, трудовых, природных, финансовых), видов продукции (работ, услуг), методов производства и продажи продукции на основе оценки стоимости компании (бизнеса). Управление стоимостью сводится к обеспечению роста стоимости компании и ее акций.

Для обеспечения роста стоимости бизнеса его функционирование должно базироваться на оптимальном сочетании объема продаж, получаемой прибыли и финансовых ресурсов, что в значительной степени определяется макроэкономическими и отраслевыми факторами, т.е. внешними условиями деятельности компании. Результативность отдельных факторов, меняющих стоимость бизнеса, может быть оценена с помощью метода дисконтирования денежных потоков. Основными факторами, способными повлиять на стоимость, можно назвать:

- объемы реализации продукции, работ или оказанных услуг;
- сроки получения доходов, отраженные в договорах и контрактах, и их фактическое соблюдение;
- структуру затрат;
- долю постоянных затрат в себестоимости продукции, работ или оказанных услуг;
- величину собственных средств в обороте;
- величину, состояние и качество основных производственных фондов;
- стоимость заемного капитала;
- оптимальность структуры используемого капитала в функционировании организации в соответствии с ее спецификой;
- качество управления организацией.

Воздействие на те или иные факторы в целях управления стоимостью осуществляется в соответствии со стратегией развития организации в области производства, финансов, маркетинга, кадровой, инвестиционной, дивидендной политики. Бизнес как организационно-управленческая структура позволяет достичь определенных целей, которые могут носить экономический характер, а могут быть направлены и на самореализацию личности предпринимателей, руководителей и наемного персонала. В условиях конкуренции эффективное функционирование достигается при стремлении к максимизации дисконтированного денежного потока, выражающего ценность капитала. Поэтому важнейшим методом оценки компании как действующего и развивающегося бизнеса считается доходный подход, основанный на преобразовании в текущую стоимость ожидаемых денежных потоков за вычетом обязательств, связанных с их получением. В основе формирования стоимости корпоративной структуры лежит увеличение ценности собственного капитала, т.е. за анализируемый период чистый дисконтированный доход (чистая текущая стоимость денежных потоков) должен быть больше нуля.

В основе формирования стоимости корпоративной структуры лежит увеличение ценности собственного капитала: за анализируемый период чистый дисконтированный доход (чистая текущая стоимость денежных потоков) должен быть больше нуля и стремиться к максимуму. Чистый дисконтированный доход определяется как разница между всеми притоками денежных средств, дисконтированными по ставке, установленной в каждом году прогнозного периода, и первоначальными инвестициями.

Для управления стоимостью компании используются приемы маркетинга, финансового менеджмента, оперативного управления, управления инновационными проектами. Применение технологии оценки бизнеса позволяет оце-

нить текущую и будущую стоимость предприятия как с учетом внедрения инновационного инструментария, так и без него.

Концепция управления стоимостью предполагает, что менеджеры нацелены на действия и управленческие решения, которые не столько увеличивают текущие, планируемые на ближайший период доходы, сколько создают основу для получения гораздо больших, четко не прогнозируемых в более отдаленном будущем прибылей, что способно резко повысить текущую стоимость компании уже сегодня. Потенциальных инвесторов больше интересует будущая доходность предприятия.

Процесс разработки стратегии по увеличению стоимости компании представляет собой последовательные этапы от расчета текущей стоимости предприятия как действующего без особых изменений до изучения его возможностей, сильных и слабых сторон и выбора из альтернативных вариантов наиболее эффективного.

Этапы разработки стратегии по достижению цели роста стоимости компании включают:

- анализ организации без учета изменений;
- выявление факторов, влияющих на стоимость бизнеса;
- разработку стратегии роста стоимости бизнеса на основе учета внутренних факторов (комплексный анализ хозяйственной деятельности и поиск внутренних резервов повышения эффективности использования экономического потенциала и улучшения финансовых показателей, и далее определение потенциальной стоимости бизнеса с учетом использования имеющегося потенциала);
- разработку направлений организационной и финансовой реструктуризации;
- определение вариантов потенциальной стоимости бизнеса с учетом всех факторов, в том числе макроэкономических и отраслевых;
- разработку оптимальной стратегии управления стоимостью компании.

Направления реализации стратегии управления стоимостью крупной корпоративной компании — это прежде всего:

- разработка новой действенной структуры управления компанией;
- развитие наиболее важных, перспективных направлений деятельности;
- разработка и внедрение системы стимулирования персонала;
- повышение корпоративной культуры;
- совершенствование кадровой политики;
- стимулирование постоянного повышения уровня квалификации и образования персонала;
- постоянный мониторинг и анализ изменений во внутренней ситуации в компании и макроэкономических и отраслевых показателях.

Концепция управления стоимостью на основе применения технологии оценки бизнеса предполагает следующий циклический процесс, продолжительность которого определяется сферой функционирования (сектором рынка) и размерами бизнеса:

1) оценка текущего состояния бизнеса и его внешней среды. Если акции компании не котируются на фондовом рынке, то определение рыночной стоимости является маловероятной задачей, и рассчитывается внутренняя стои-

мость бизнеса по данным внутреннего финансового и управленческого учета в основном с применением экстраполяционных методов. Обязательным условием является сохранение существующих тенденций деятельности компании без учета временных изменений, связанных с реализацией каких-либо инновационных проектов;

2) сравнение текущего состояния бизнеса с эталонным с использованием показателей-критериев и его корректировка при необходимости;

3) разработка плана мероприятий и его реализация.

#### 1.4. Аналитические подходы к разработке и реализации стратегии

Стратегический анализ в системе стратегического менеджмента можно рассматривать как динамическую совокупность пяти взаимосвязанных управленческих процессов (рис. 1.1). Важной особенностью процесса стратегического управления является то, что эти процессы взаимосвязаны и логически вытекают один из другого. Существуют устойчивая обратная связь и, соответственно, обратное влияние каждого процесса на остальные и на всю их совокупность.



Рис. 1.1. Стратегический анализ в системе стратегического менеджмента

Анализ маркетинговой среды является исходным процессом стратегического управления, так как он обеспечивает базу для определения стратегических целей (видения и миссии) и тактических целей организации, а также