**2.5 Основные методы стратегического анализа**

В стратегическом анализе основное внимание акцентируется на качественных, содержательных аспектах. Количественные методы же играют в стратегическом анализе, в целом, подчиненно-вспомогательную роль. К формам представления результатов выдвигаются требования наглядности и простоты.

Портфельный анализ строится на предпосылке, что распределение ресурсов должно осуществляться в соответствии с оптимальной структурой направлений деятельности (с точки зрения максимального потенциального дохода предприятия в целом).

К преимуществам портфельного анализа можно отнести наглядность, акцент на качественные выгоды, простоту обработки информации.

Широкое применение в практике стратегического выбора получила двухмерная матрица, разработанная Бостонской консультативной группой. Поэтому эта матрица более известна под названием матрица «Бостон Консалтинг Групп», или матрица БКГ. Эта матрица позволяет предприятию классифицировать продукцию по ее доле на рынке относительно основных конкурентов и темпам годового роста в отрасли. Матрица дает возможность определить, какой товар предприятия занимает ведущие позиции по сравнению с конкурентами, какова динамика его рынков, позволяет произвести предварительное распределение стратегических финансовых ресурсов между продуктами. Матрица строится на известной предпосылке - чем больше доля товара на рынке (чем больший объем производства), тем ниже удельные издержки на единицу продукции и выше прибыль в результате относительной экономии от объемов производства.

Матрица БКГ помогает выполнить две важные функции: принять решение о намеченных позициях на рынке и распределить стратегические денежные средства между продуктами в будущем. Однако матрица БКГ применима в том случае, если рост объема деятельности может быть надежным измерителем перспектив (не изменится, например, фаза жизненного цикла, невысок уровень нестабильности). Относительные позиции фирмы в конкуренции можно определить по ее доле на рынке. Кроме того, необходимо обязательно учитывать факторы риска, знание прошлых стратегий и их эффективность, воздействие на владельцев фирмы со стороны инвесторов и потребителей, фактор времени.

Развитием модели, построенной на основе матрицы БКГ, является матрица «Мак-Кинзи». Компания «Мак-Кинзи» усовершенствовала Бостонскую матрицу в ходе реализации проекта, который выполнялся по заказу компании «Дженерал Электрик». Усовершенствованная матрица дает более полное представление о стратегическом Положении фирмы и обусловленном ею выборе стратегических решений.

В этой матрице фактор «возможности расширения рынка» превратился в многофакторное понятие «привлекательность рынка», а фактор «относительная доля рынка» преобразован в понятие «стратегическое положение фирмы», являющееся измерителем позиции фирмы на рынке.

Все модели стратегического анализа (выбора), которые были рассмотрены выше, основаны на экономическом и интуитивном анализе.

Ни одна из этих моделей не имеет явно выраженного формализованного решения. Моделью, в которой осуществлен формализованный подход в стратегическом анализе (выборе), является PIMS («Воздействие на прибыль маркетинговой стратегии»). В рамках регрессионной модели определены не только факторы, которые наиболее тесно взаимосвязаны с рентабельностью, но и степень их относительного влияния как переменных на целевую функцию.

Первоначально модель строилась на информации компании General Electric. Затем в дополнение к этой информации были добавлены данные многих других корпораций. Причем для руководства проектом функционирования этой модели был создан Институт стратегического планирования. Число участников (компаний) этой модели все время возрастало, вследствие чего база данных модели постоянно увеличивалась.

Компании, давая информацию по своим видам бизнеса (а это данные о текущих технико-экономических и бухгалтерских показателях бизнеса, о состоянии обслуживаемого рынка, о лидирующих конкурентах предприятия и т.д.), тем самым увеличивают репрезентативность модели, а взамен получают расчетные данные модели, которые служат основой стратегического анализа (выбора). Суть его заключается в том, что компания, сравнивая расчетные модельные и фактические данные, получает возможность определить, какие стратегические действия надо произвести, чтобы добиться успеха, что можно ожидать от конкретного стратегического выбора.

SWOT-анализ является наиболее комплексной процедурой стратегического анализа предприятия. Вместе с тем в отечественной литературе по проблемам стратегического планирования и управления он не нашел еще отражения в отличие от рассмотренных выше матриц БКГ и GE, а также модели PIMS. Поэтому представляется необходимым раскрыть данный метод более подробно.

SWOT-анализ (сокращенно от первых букв слов: strength - сила, weakness - слабости, opportunity - возможность, threat - угроза) комплексно исследует внешнюю окружающую среду и ресурсный потенциал предприятия. При этом особое внимание уделяется не просто констатации фактов, а определению «возможностей» и «угроз», которые привносит в деятельность предприятия внешняя окружающая среда, и «силы» и «слабостей», возникающих из имеющегося ресурсного потенциала первичного звена хозяйствования. Исходя из вышесказанного, SWOT-анализ представляет собой исследование, проводимое последовательно по следующей процедуре.