



**ХАРКІВСЬКИЙ РЕГІОНАЛЬНИЙ ІНСТИТУТ  
ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ**

НАЦІОНАЛЬНОЇ АКАДЕМІЇ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ  
ПРИ ПРЕЗИДЕНТОВІ УКРАЇНИ



# Тема 5: СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ ПІДПРИЄМСТВА

Гнатенко Аліна  
Ігорівна

### **Перелік питань:**

- 1. Сутність стратегічного аналізу підприємства**
- 2. Вплив зовнішнього середовища на діяльність підприємства**
- 3. Особливості проміжного середовища підприємства**
- 4. Характеристика внутрішнього середовища підприємства**
- 5. Методи стратегічного аналізу підприємства**

## Тема 5. Стратегічний аналіз підприємства

### 5.1. Сутність стратегічного аналізу підприємства

**Стратегічний аналіз** - це комплексне дослідження факторів зовнішнього і внутрішнього середовища, які можуть вплинути на економічне становище підприємства у перспективі, спрямованих на оцінку майбутнього стану бізнесу, а також шляхів досягнення стратегічних цілей підприємства.




# Концепція підприємства як відкритої системи



***Метою стратегічного аналізу*** є змістовний і більш-менш формальний опис об'єкта дослідження, виявлення особливостей, тенденцій, можливих і неможливих напрямків його розвитку.



***Предметом стратегічного аналізу*** є концептуальні напрями функціонування і розвитку підприємства, його організаційні, економічні та інформаційні ресурси та можливості, які розглядаються з погляду нарощування стратегічного потенціалу та зміцнення його позицій на ринку в довгостроковому аспекті.



**Стратегічний аналіз виконує такі функції:**  
*описову, роз'яснювальну та прогнозну.*

- *Описова функція*** реалізується у вигляді побудови моделей середовища з визначенням найістотніших його елементів.
- *Роз'яснювальна*** — вимагає дослідження взаємовпливу факторів з визначенням причин, що зумовили наявний стан середовища.
- *Прогнозна*** — створює передумови для виявлення можливих і неможливих тенденцій розвитку середовища.



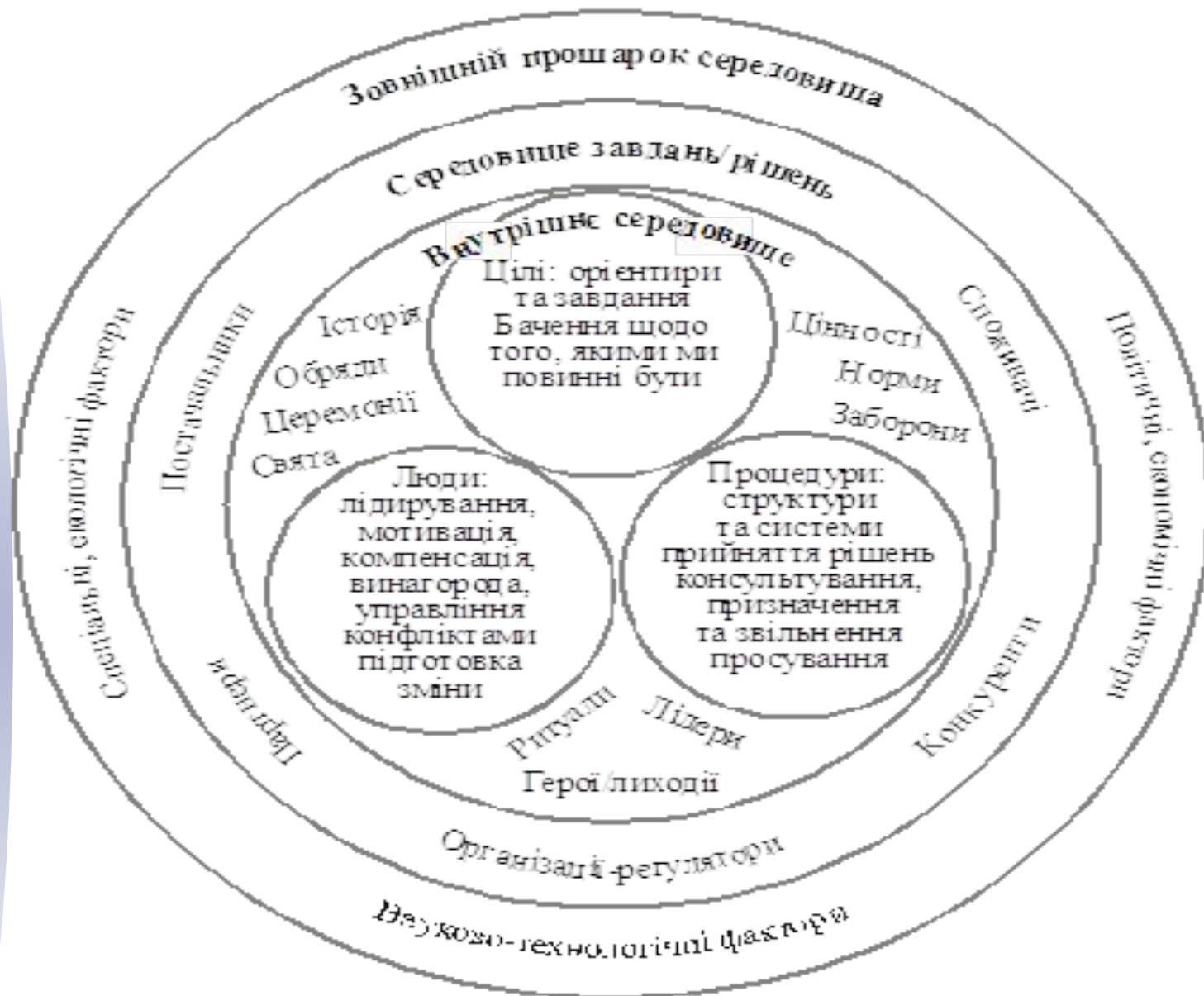
# Джерела інформації для здійснення стратегічного аналізу

Об'єкти вивчення	Джерела інформації
<b>Вивчення зовнішнього середовища (макросередовище)</b>	
Органи законодавчої влади Уряд Місцеві органи влади Громадські організації Міжнародні організації Політичні партії	Законодавство Результати досліджень та розробок Спеціальні джерела інформації ЗМІ Конференції, ярмарки
<b>Вивчення внутрішнього середовища</b>	
Підсистеми підприємства Процеси виробництва та управління Зв'язки в середині та ззовні підприємства	Форми звітності Внутрішня нормативна документація Власні наукові розробки (постійні та разові)
<b>Вивчення проміжного середовища</b>	
Галузь Споживачі Постачальники Конкуренти Партнери	Результати галузевих досліджень ЗМІ, періодичні видання Власні дослідження Цільові замовлені дослідження спеціалізованих організацій

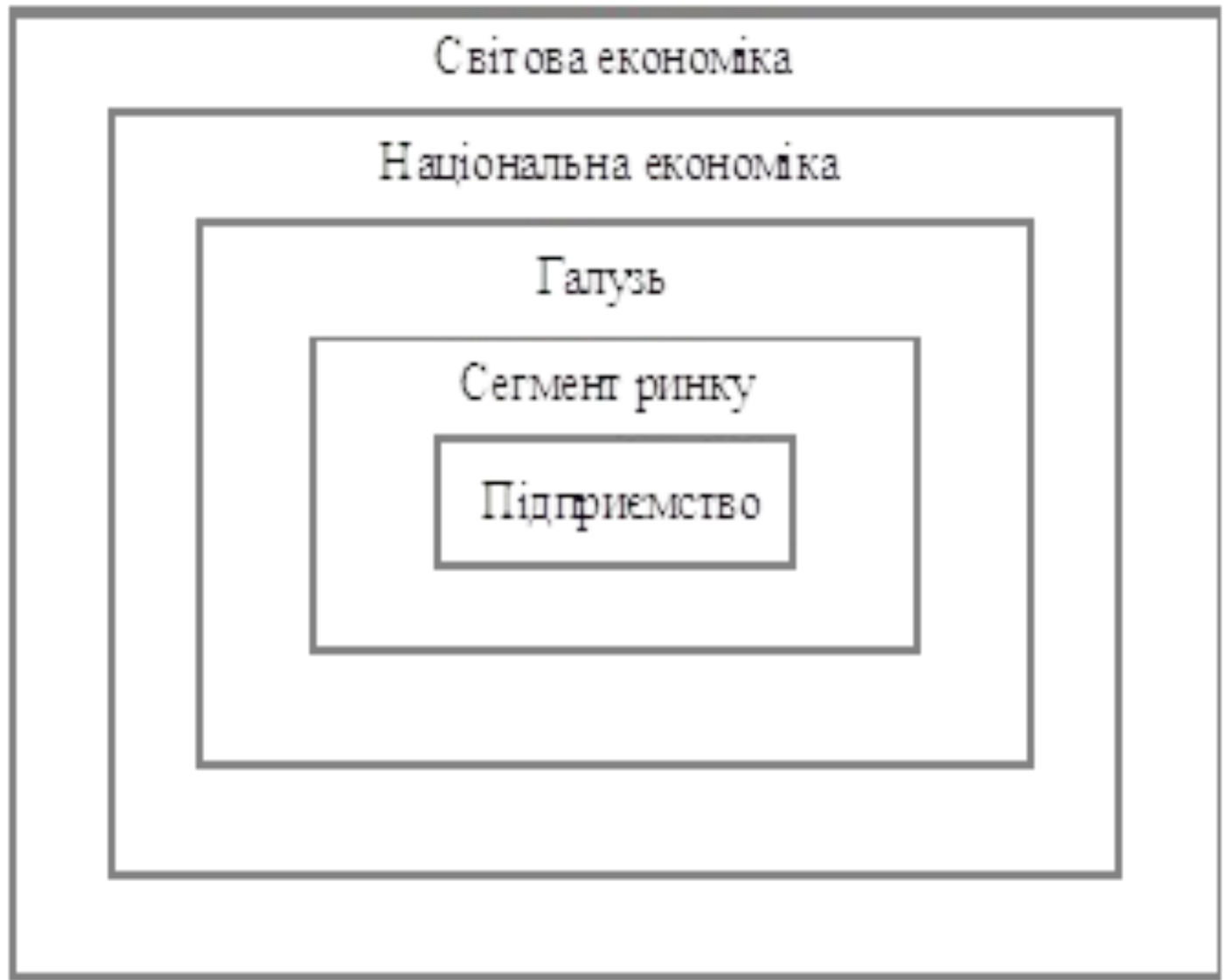
# Середовище підприємства:

- *Зовнішнє середовище* — це сукупність факторів, що формують довгострокову прибутковість (збитковість) підприємства і на які воно не може впливати взагалі або має незначний вплив.
- *Проміжне середовище* — це сукупність факторів, що формують довгострокову прибутковість (збитковість) підприємства і на які воно може впливати через встановлення ефективних комунікацій.
- *Внутрішнє середовище* — це сукупність факторів, які формують його довгострокову прибутковість (збитковість) і перебувають під безпосереднім контролем власників, керівників та персоналу підприємства.





**Модель середовища організації  
(за Діллом та Томпсоном)**



**Ієрархічна модель середовища БКГ (BCG)**

# Тема 5. Стратегічний аналіз підприємства

## 5.2. Вплив зовнішнього середовища на діяльність підприємства

Дальнє зовнішнє середовище ( середовищенепрямого впливу)

Економічне середовище

Політичне середовище

Соціально-демографічне

Технологічне середовище

.....

Ближнє (проміжне) зовнішнє середовище

Конкуренти  
(прямі та виробники  
товарів-субститутів)

Покупці

Постачальники

## Фактори зовнішнього середовища:

- 1. Економічні** — фактори, що пов'язані з обігом грошей, товарів, інформації та енергії.
- 2. Політичні** — фактори, що впливають на політичні погляди та поділяють людей на окремі політичні групи і знаходять вираження в діяльності та прийнятті рішень місцевими органами влади та уряду.
- 3. Соціально-демографічні** — фактори, які впливають на рівень і тривалість життя людей, а також формують їхню ціннісну орієнтацію.
- 4. Технологічні** — фактори, що пов'язані з розвитком техніки, обладнання, інструментів, процесів обробки та виготовлення продуктів, матеріалів і технологій, а також «ноу-хау».
- 5. Конкуренція** — фактори, які відбивають майбутні та поточні дії конкурентів, зміни в сегментах ринків, концентрації конкурентів.
- 6. Географічні** — фактори, пов'язані з розміщенням, топографією місцевості, кліматом і натуральними ресурсами (зокрема, корисними копалинами).

## **Фактори зовнішнього середовища:**

1. Стан економіки та ринків
2. Діяльність уряду
3. Структурні тенденції
4. Науково-технічні тенденції
5. Природно-екологічна складова
6. Тенденції ресурсного забезпечення
7. Демографічні тенденції
8. Соціально-культурна складова
9. Несподіванки стратегічного характеру
10. Міжнародне середовище

Будуючи систему факторів для аналізу зовнішнього середовища, потрібно враховувати:

- ***взаємозв'язок*** факторів, що характеризується силою, з якою зміна одного фактора впливає на решту факторів зовнішнього середовища;
- ***складність*** системи факторів, що впливають на організацію, зумовлену кількістю, різноманітністю зв'язків і наслідків впливу;
- ***динамічність і рухомість***, тобто відносну швидкість і різні темпи змін факторів середовища;
- ***невизначеність інформації про середовище*** та невпевненість у її точності.



# Загрози та можливості зовнішнього середовища і можливі «відповіді» підприємства

Фактор середовища	Вплив фактора («+» — можливості «-» — загрози)	Можлива реакція підприємства
Рівень інфляції 5 % на місяць можливостями стабілізації	Знецінення грошових ресурсів («-»);	Індексація платежів у договорах у разі їх продовження;
	Можливість гри на курсах валют («+»)	Розробка стратегії поведінки на валютній біржі
Виникнення нової технології виробництва («технологічний прорив») і т. ін.	Моральне застарівання діючих технологій («-»)	Пошук джерел інвестування для впровадження нової тех нології. Створення спільного підприємства

# Тема 5. Стратегічний аналіз підприємства

## 5.3. Особливості проміжного середовища підприємства

- ✓ Загальна характеристика галузі
- ✓ Споживачі
- ✓ Постачальники
- ✓ Конкуренти
- ✓ Потенційні конкуренти
- ✓ Партнери



# Привабливість галузі (згідно з переліком Харрісона)

Критерії	Питома вага	Рейтинг*	Оцінка (гр. 2 × гр. 3)
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>
Вплив постачальників	0,10	4	0,40
Вплив споживачів	0,10	4	0,40
Вплив товарів-замінників	0,03	2	0,06
Міцність бар'єрів входу	0,10	3	0,30
Рівень конкуренції	0,15	2	0,30
Рівень і тип регулювання з боку держави	0,10	1	0,10
Вплив соціально-активних груп	0,03	2	0,06
Відношення громадськості до галузі	0,03	2	0,06
Швидкість технологічних нововведень	0,03	5	0,15
Вплив профспілок	0,06	2	0,12
Відношення фінансових організацій та посередників до галузі	0,03	2	0,06
Темпи зростання	0,04	4	0,16
Прибутковість	0,10	4	0,40
Ефективність функціонування в період економічного спаду	0,10	5	0,50
<b>Усього</b>	<b>1,00</b>	<b>—</b>	<b>3,07</b>

# Привабливість галузі (згідно з переліком Дж. Томпсона)

Критерії	Питома вага	Рейтинг	Оцінка
1. Розміри ринку	0,15	5	0,75
2. Прогнозований темп зростання ринку	0,20	1	0,20
3. Історична та передбачувана прибутковість	0,10	1	0,10
4. Рівень конкуренції	0,20	5	1,00
5. Можливі загрози та шанси	0,15	1	0,15
6. Вплив сезонних і циклічних факторів	0,05	2	0,10
7. Вимоги до рівня технології та капіталовкладень	0,10	3	0,30
8. Вплив середовища	0,05	4	0,20
9. Вплив регулювання соціальної та економічної політики	—	—	—
<b>Усього</b>	<b>1,00</b>	<b>—</b>	<b>2,90</b>

## Тема 5. Стратегічний аналіз підприємства

### 5.4. Характеристика внутрішнього середовища підприємства

**Виробничий потенціал підприємства** — це система взаємозв'язаних та до певних меж взаємозамінних, у певний спосіб організованих і спрямованих на досягнення поставлених цілей ресурсів, які становлять, у свою чергу, окремі виробничі та управлінські підсистеми підприємства.



# Основні підходи до визначення виробничого потенціалу:

- *ресурсний* (або *обліково-звітний*);
- *структурний* (функціональний);
- *та цільовий* (проблемно-орієнтований).





# Напрямки аналізу внутрішнього середовища підприємства

Об'єкт аналізу	Метод	Система показників
Ресурси	Аудит ресурсів	<p>Кількість ресурсів:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— обсяг запасів (за окремими видами);</li> <li>— дохід/зайнятість;</li> <li>— інтенсивність руху капіталу тощо.</li> </ul> <p>Якість ресурсів:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— кваліфікація робітників;</li> <li>— технічний рівень обладнання;</li> <li>— унікальність МТР тощо</li> </ul>
Компетентність щодо окремих дій	Аналіз дій	<p>Продаж на одного працівника. Обсяги продажу Випуск на одного працівника. Випуск продукції Витрати МТР на працівника або одного робітника тощо</p>
Компетентність через управлінські зв'язки	Аналіз роботи всієї організації	<p>Частка ринку. Прибутковість (ROE, ROI, ROA, рентабельність продукції тощо). Продуктивність, результативність (обсяг продажу / витрати, продуктивність праці, ефективність виробництва тощо</p>

# Фактори внутрішнього середовища підприємства

Виробництво	<ul style="list-style-type: none"><li>•Якість продукції.</li><li>•Рівень витрат.</li><li>•Рівень технологій, що використовуються, та стан засобів праці.</li><li>•Екологічність виробництва тощо</li></ul>
Маркетинг	<ul style="list-style-type: none"><li>•Характеристика продукту (новизна, етап життєвого циклу, глибина та ширина асортименту, ін.).</li><li>•Збут (характер каналів розподілу, рентабельність продажу).</li><li>•Диверсифікація ринків збуту тощо</li></ul>
Управління підприємством	<ul style="list-style-type: none"><li>•Компетентність та досвід менеджменту.</li><li>•Інформаційне забезпечення процесу управління.</li><li>•Регламентація діяльності підприємства тощо</li></ul>
Фінанси	<ul style="list-style-type: none"><li>•Наявність фінансової політики та її зміст.</li><li>•Фінансове планування.</li><li>•Фінансова стабільність підприємства.</li><li>•Рентабельність діяльності тощо</li></ul>
Персонал	<ul style="list-style-type: none"><li>•Освіта.</li><li>•Умови праці.</li><li>•Рівень оплати праці.</li><li>•Плинність кадрів.</li><li>•Політика підвищення кваліфікації персоналу тощо</li></ul>
Можливості підприємства, інфраструктура	<ul style="list-style-type: none"><li>•Наявність власної сировинної бази.</li><li>•Місце розташування підприємства.</li><li>•Наявність складського господарства та інші</li></ul>
Інновації	<ul style="list-style-type: none"><li>•Наявність та результативність роботи науково-дослідних підрозділів.</li><li>•Придбання або створення ноу-хау, патентів та ін.</li></ul>
Організаційна структура	<ul style="list-style-type: none"><li>•Цінності й норми, що визнаються всіма (зокрема трудова дисципліна та мораль);</li><li>•«Атмосфера», «клімат» у колективі;</li><li>•Мотивація діяльності</li></ul>

## 5.5. Методи стратегічного аналізу підприємства



# Об'єкти дослідження в стратегічному аналізі та підходи до його здійснення

Підхід до здійснення аналізу зовнішнього середовища підприємства	Підсистема, що аналізується		
	Дальнє зовнішнє середовище	Ближнє зовнішнє середовище	Внутрішнє середовище
PEST – аналіз			
Аналіз галузі			
SWOT-аналіз			

# PEST-аналіз



# SWOT-аналіз

Фактори	Рівень важливості фактору	Фактори	Рівень важливості фактору
<b>Сильні сторони</b>		<b>Слабкі сторони</b>	
1.....		1.....	
2.....		2.....	
<i>1.Разом сильних сторін</i>	$\Sigma$	<i>2.Разом слабких сторін</i>	$\Sigma$
<b>Можливості</b>		<b>Загрози</b>	
1.....		1.....	
2.....		2.....	
<i>3.Разом можливостей</i>	$\Sigma$	<i>4.Разом загроз</i>	$\Sigma$
5.Разом оцінок сильних сторін та можливостей (1+3)	$\Sigma$	6.Разом оцінок слабких сторін та загроз (2+4)	$\Sigma$
<b>Оцінка потенціалу (5-6)</b>	+,-		



# Матриця SWOT-аналізу для вибору варіантів стратегічного розвитку підприємства

Можливості та загрози	Список сильних сторін	Список слабких сторін
Список можливостей	Яким чином можна використовувати можливості зовнішнього середовища для посилення сильної сторони підприємства?	Яким чином можна використовувати можливості зовнішнього середовища для зниження негативного впливу слабких сторін підприємства?
Список загроз	Яким чином можна використовувати сильні сторони підприємства для зниження негативного впливу загроз?	Яким чином необхідно враховувати слабкі сторони підприємства для зниження негативного впливу загроз?

A decorative vertical bar on the left side of the slide, featuring a repeating pattern of blue and green squares. A blue triangle is positioned at the top left of this bar.

**ДЯКУЮ ЗА  
УВАГУ!**