

**Тема 2. *Оцінка  
навколишнього середовища  
і проблем стратегічного  
розвитку***

# *Оцінка оточуючого середовища і проблем стратегічного розвитку*

## **План**

- 1. Основні підходи до розуміння середовища організації.**
- 2. Аналіз зовнішнього середовища організації.**
- 3. Аналіз безпосереднього оточення організації.  
Модель галузевої конкуренції за Портером.**
- 4. Аналіз внутрішнього середовища організації.**
- 5. Методи аналізу середовища.**

# 1. Метою стратегічного аналізу

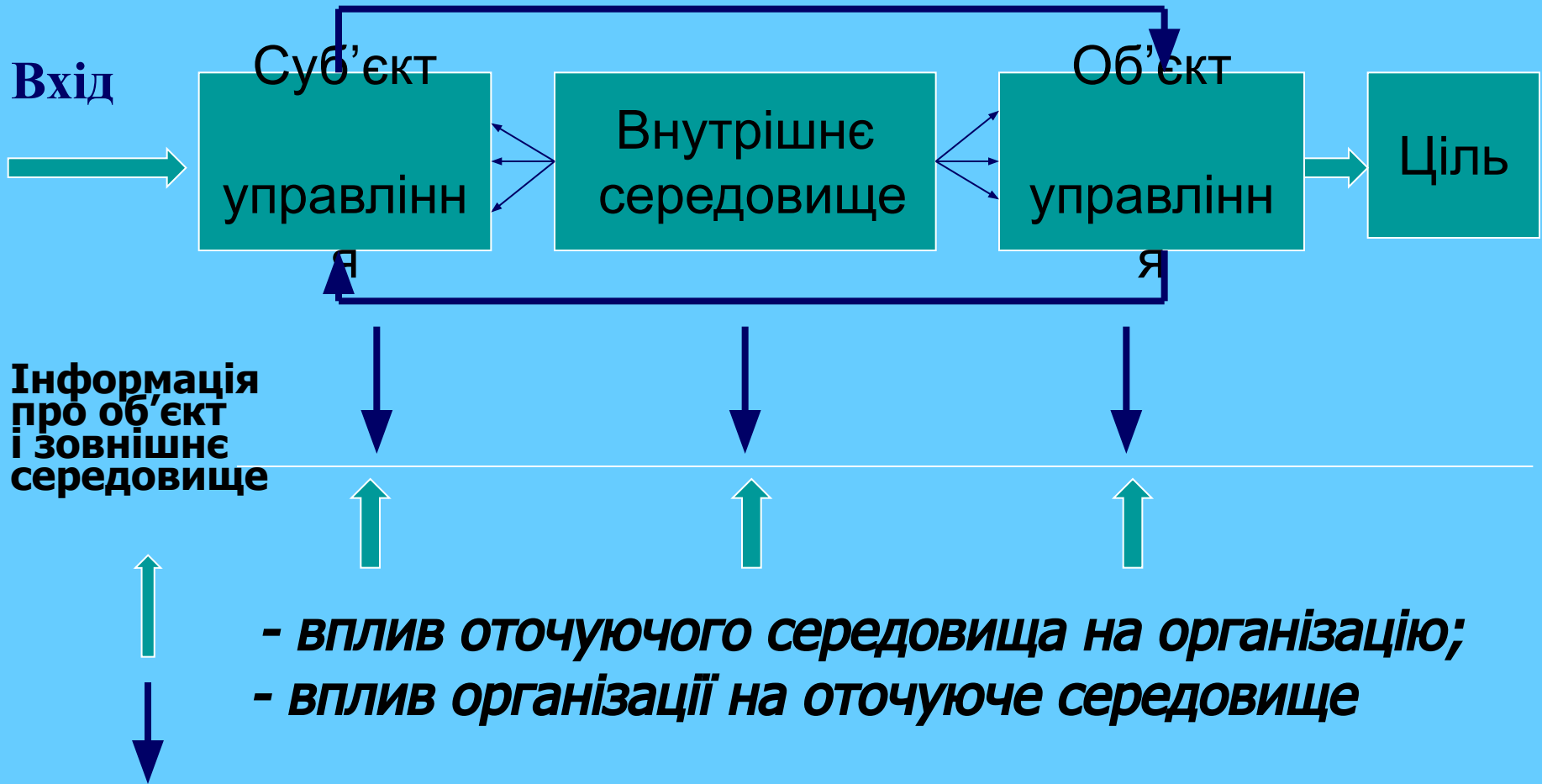
є змістовний і формальний опис об'єкта дослідження, виявлення особливостей, тенденцій, можливих і неможливих напрямів його розвитку

**Стратегічний аналіз** виконує такі функції:

- описову,
- роз'яснювальну,
- прогнозну

**Результатом стратегічного аналізу** стає системна модель об'єкта (підприємства) та його оточення

## Прямий зв'язок



**Рис. Принципова схема управління**

**Зовнішнє середовище** включає всі умови і фактори, що виникають у навколишньому середовищі, незалежно від діяльності конкретної організації, але що впливають чи здатні вплинути на її функціонування і тому потребують обліку (оцінки) при прийнятті господарських рішень

## **Фактори зовнішнього середовища**

- 1. економічні;**
- 2. політико-правові;**
- 3. ринкові;**
- 4. міжнародні;**
- 5. соціальні;**
- 6. науково-технічні**

**Проміжне середовище (галузевий ринок)** - це сукупність факторів, які формують довгострокову прибутковість організації і на які вона може впливати через встановлення ефективних комунікацій

## **Фактори проміжного середовища**

- 1. споживачі;**
- 2. постачальники;**
- 3. товари-замінники;**
- 4. конкуренти та фірми, які потенційно можуть увійти й почати діяти в цій галузі**

**Внутрішнє середовище організації** - це сукупність факторів, які формують її довгострокову прибутковість організації і перебувають під безпосереднім контролем керівників та персоналу організації

## **Фактори внутрішнього середовища**

- 1. рівень організації виробництва;**
- 2. персонал;**
- 3. рівень забезпечення ресурсами;**
- 4. рівень виробництва (технології);**
- 5. рівень науково-технічного забезпечення;**
- 6. організація маркетингу;**
- 7. фінанси, інвестиції, кредитування та інші підсистеми**

## **2. Зовнішнє середовище**

***Економічні фактори*** - фактори, що пов'язані з обігом грошей, товарів, інформації та енергії. Їх вивчення допомагає зрозуміти порядок формування та розподілу ресурсів в оточенні підприємства

- темпи інфляції чи дефляції;
- рівень зайнятості;
- зростання (спад) виробництва;
- дефіцит держбюджету;
- податкова ставка;
- міжнародний платіжний баланс;
- зміна структури державних витрат;
- політика санкцій і штрафів



***Правові фактори* - їх аналіз дає організації можливість визначити припустимі межі дій у відносинах з іншими господарськими суб'єктами та прийнятні методи захисту власних інтересів.**

- **дієвість правової системи;**
- **зміни в законодавстві;**
- **ступінь обов'язковості виконання законів;**
- **правова захищеність підприємств, фірм;**
- **динаміка змін правового середовища;**
- **рівень суспільного контролю за діяльністю правової системи;**
- **ступінь невідворотності правових санкцій**

***Політичні фактори* - 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**

- **стабільність уряду;**
- **державна політика приватизації;**
- **державний контроль і регулювання діяльності підприємств;**
- **рівень протекціонізму;**
- **міждержавні угоди з урядами інших країн;**
- **рішення уряду щодо підтримки окремих галузей;**
- **вимоги забезпечення рівня зайнятості;**
- **рівень корупції державних структур;**
- **рівень економічної свободи держави**

***Соціально-демографічні фактори*** впливають на рівень і тривалість життя людей, а також формують їхню ціннісну орієнтацію

- **кількість потенційних споживачів (структура населення, зміни в групах та в їх доходах)**
- **наявна та потенційна кількість робочої сили**
- **кваліфікаційні характеристики робочої сили (якість робочої сили)**
- **підтримка/недовіра до приватного бізнесу**
- **відносини "підприємство - громадські організації"**
- **ставлення до іноземців**
- **профспілкова активність**

# ***Технологічні фактори*** - фактори, що пов'язані з розвитком техніки, обладнання, інструментів, процесів обробки та виготовлення продуктів, матеріалів і технологій

- структура галузей національної економіки
- виникнення нових галузей
- згортання діяльності застарілих галузей
- технологічні прориви
- скорочення або продовження «життєвого циклу технологій»
- питома вага наукоємних виробництв і продукції
- вимоги до науково-технічного рівня виробництва, що забезпечує конкурентоспроможність
- вимоги до кваліфікації кадрів високотехнологічного виробництва
- вимоги до науково-технічного рівня конкурентоспроможної продукції

# ***Географічні фактори* - фактори, які пов'язані з розміщенням, топографією місцевості, кліматом і натуральними ресурсами (зокрема корисними копалинами)**

- природничо-економічні умови
- територіальне розміщення корисних копалин і природних ресурсів
- розміщення великих промислових і с.-г. центрів
- законодавство з екологічних питань
- стан екологічного середовища та його вплив на виробництво

## **Тенденції ресурсного забезпечення**

- структура і наявність національних ресурсів
- імпорт/експорт
- рівень дефіцитності ресурсів, що споживаються підприємствами
- доступність ресурсів (ціни та витрати на перевезення)

# *Конкуренція*

- фактори, які відбивають майбутні та поточні дії конкурентів, зміни в частках ринків, концентрації конкурентів тощо

# ***Міжнародне середовище***

- **структура господарювання країни**
- **характер розподілу доходів**
- **середній рівень заробітної плати**
- **вартість транспортних послуг**
- **інфляція та ставка банківського відсотку**
- **обмінний курс валюти відносно країни-партнера**
- **рівень ВВП**
- **рівень податків**

# 3. **Безпосереднє середовище**

## *Аналіз галузевого ринку*

### Послідовність аналізу:

- 1) **основні економічні характеристики** галузевого ринку;
- 2) **ступінь впливу головних конкурентних сил**, які діють у галузі (модель М.Портера);
- 3) **рушійні сили**, що зумовлюють зміни в галузі;
- 4) які компанії мають **найсильніші та найслабші конкурентні позиції**;
- 5) аналізують **стратегії та ймовірні дії конкурентів** у майбутньому;
- 6) **ключові фактори успіху в конкурентній боротьбі** для даної галузі;
- 7) **ступінь привабливості та перспективності** галузі.



# **1) Економічні характеристики галузевого ринку**

- 1. Розміри ринку.**
- 2. Темпи зростання та стадія,** на якій перебуває галузевий ринок.
- 3. Прибутковість галузі.**
- 4. Галузеві бар'єри.**
- 5. Вимоги до обсягів потрібних капіталовкладень.**
- 6. Кількість підприємств-конкурентів** у галузі та їх розміри (частка галузевого ринку).
- 7. Темпи та напрями технологічних змін** у виробництві та створенні нової продукції.
- 8. Рівень диференціації продукції галузі.**
- 9. Ступінь і напрям інтеграційних зв'язків** між підприємствами галузі.
- 10. Економія на масштабах виробництва.**
- 11. Кількість покупців і їхні фінансові можливості.**
- 12. Надлишки чи дефіцит виробничих потужностей.**

## 2) Вивчення ступеня впливу головних конкурентних сил



*Модель конкуруючих сил (М. Портера)*

# *Конкурентна сила споживача*

## Профіль покупця

Х  
а  
р  
а  
к  
т  
е  
р  
и  
с  
т  
и  
к  
и

- географічне місце розташування;
- демографічні характеристики (вік, стать, освіта, сфера діяльності тощо);
- соціально-психологічні характеристики (положення в суспільстві, стиль поведінки, смаки, звички і т.п.);
- відношення покупця до продукту (чому він купує даний продукт?; чи є він сам користувачем продукту?; як оцінює продукт? і т.п.).

# Торгова сила споживача

Ч  
И  
Н  
Н  
И  
К  
И



- співвідношення ступеня залежності покупця від продавця зі ступенем залежності продавця від покупця;
- обсяг закупівель;
- рівень інформованості покупця;
- наявність продуктів-замінників;
- готовність та вартість для покупця переходу до іншого продавця;
- чутливість покупця до цінового фактору.

# Аналіз попиту споживачів

Ф  
а  
к  
т  
о  
р  
и

- кількість і концентрація споживачів
- характер попиту на продукцію, що випускається галуззю (постійний, сезонний, розвинений)
- еластичність попиту за ціною
- рівень доходів цільових груп споживачів
- готовність споживачів до використання продукції
- механізм ціноутворення
- характер споживання та витрати при переході на іншу продукцію
- оцінка якості обслуговування
- мотивація придбання
- прихильність споживачів, реакція на рекламу та інші заходи ФОПСТЗ

# *Конкурентна сила постачальника*

Ч  
И  
Н  
Н  
И  
К  
И



- **рівень спеціалізації постачальника;**
- **розмір вартості для постачальника переключення на інших клієнтів;**
- **ступінь спеціалізації покупця в придбанні відповідних ресурсів;**
- **концентрація постачальника на співпраці з конкретними замовниками;**
- **важливість для постачальника обсягів продажу.**

# *Аналіз конкуренції*

Ф  
а  
к  
т  
о  
р  
и

- частка ринку, що обслуговується;
- імідж, досвід, наявність відомих торгових марок;
- фінансовий стан;
- наявність передових технологій;
- наявність виробничих потужностей;
- наявність інформаційно-аналітичних підрозділів;
- здатність до маневру, гнучкість у пристосуванні до змін;
- рівень обслуговування реалізованої продукції;
- наявність власної, розвиненої системи розподілу та збуту;
- наявність висококваліфікованих кадрів;
- вид і рівень реклами та інших складових ФОПСТЗ;
- рівень планування.

### **3) *Рушійні сили* - це події, які найбільше впливають на зміни галузевого ринку.**

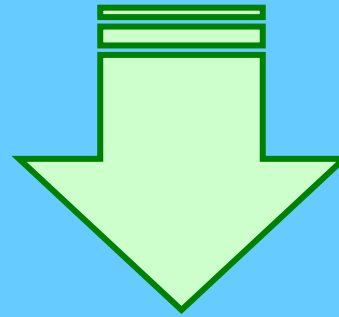
- зміни динаміки економічного зростання галузі;
- зміни законодавства та політики уряду, місцевої влади;
- зміни суспільних цінностей, складу споживачів, їхніх уподобань, потреб, способів використання товарів;
- технологічні зміни, поширення ноу-хау, упровадження нової продукції;
- зміни продуктивності підприємств і структури їх витрат на основні фактори виробництва;
- поява на ринку чи вихід із нього великих підприємств;
- глобалізація галузевих ринків;
- зміни в маркетинговій політиці провідних компаній.



**5) *Стратегічна група конкурентів*** - це фірми, що змагаються, з однаковим стилем конкурентної активності й однаковими позиціями на ринку.

**6) Порівнявши окремі параметри та результати діяльності фірми з показниками основних конкурентів, можна не тільки побачити справжній стан справ у галузі та стратегічній групі, а й визначити **сильні та слабкі сторони фірми** щодо безпосередніх конкурентів і розробити обґрунтовану стратегію розвитку.**

***Ключові фактори успіху в галузі*** - загальні для усіх підприємств галузі керовані змінні (можливості, результати діяльності), реалізація яких дає змогу поліпшити їх конкурентні позиції.



**Ключові фактори успіху в різних галузях відмінні, вони також змінюються залежно від стадії розвитку галузі**

4.

# Внутрішнє середовище

## Рівень організації виробництва

П  
р  
о  
ц  
е  
с  
и



- **комунікаційні процеси;**
- **організаційні структури;**
- **норми, правила, процедури;**
- **розподіл прав і відповідальності;**
- **ієрархія підпорядкування.**

# Кадрове забезпечення

П  
р  
о  
ц  
е  
с  
и

- **взаємодія менеджерів і робітників;**
- **наймання, навчання і просування кадрів;**
- **оцінка результатів праці і стимулювання;**
- **створення і підтримка взаємовідносин між працівниками тощо**

# Рівень виробництва та науково-технічного забезпечення

П  
р  
о  
ц  
е  
с  
и

- **виготовлення продукту;**
- **постачання і ведення складського господарства;**
- **обслуговування техніко-технологічного парку;**
- **здійснення досліджень і розробок.**

# Організація маркетингової діяльності

П  
р  
о  
ц  
е  
с  
и



- **стратегія продукту;**
- **стратегія ціноутворення;**
- **стратегія просування продукту на ринку;**
- **стратегія вибору ринків збуту і систем розподілу.**

# Фінансово-інвестиційне забезпечення

П  
р  
о  
ц  
е  
с  
и

- підтримка належного рівня ліквідності і забезпечення прибутковості
- створення інвестиційних можливостей, забезпечення відповідного рівня інвестиційної привабливості

## 5. *SWOT-аналіз*

ґрунтується на співставленні сильних та слабких сторін організації (внутрішнє середовище), потенційних можливостей для її розвитку та загроз, що мають місце у зовнішньому середовищі

- **S – strenght – сила**
- **W – weakness – слабкість**
- **O – oportunites – можливості**
- **T – threats – загрози**



# Профіль середовища

| Фактори середовища | Важливість для галузі,<br>А | Вплив на організацію,<br>В | Напрямок впливу<br>С | Ступінь важливості,<br>$Д=А*В*С$ |
|--------------------|-----------------------------|----------------------------|----------------------|----------------------------------|
| 1                  |                             |                            |                      |                                  |
| 2                  |                             |                            |                      |                                  |
| 3                  |                             |                            |                      |                                  |
| ...                |                             |                            |                      |                                  |