

План

1. **Аналіз макрооточення підприємства**
2. **Аналіз галузевого ринку**
3. **Технології аналізу макрооточення підприємства**



1. Аналіз макрооточення підприємства



Процес розробки та реалізації стратегії складається з кількох етапів:


- **аналізу середовища організації;**
- **розробки місії та стратегічних цілей;**
- **аналізу стратегічних альтернатив і вибору стратегії;**
- **реалізація стратегії.**

Процес розробки стратегії починається з аналізу ділового середовища (комплексного дослідження факторів, які можуть впливати на економічний стан і розвиток підприємства) за трьома *напрямами*:

- **аналіз макрооточення;**
- **галузевого ринку;**
- **внутрішнього середовища організації**

Напрями аналізу середовища підприємства






Макрооточення та галузевий ринок — елементи зовнішнього середовища, вивчення яких дає змогу виявити можливості й загрози для розвитку підприємства. У свою чергу, аналіз внутрішнього середовища допомагає визначити сильні та слабкі сторони організації.

Кінцева *мета* аналізу ділового середовища — формування альтернативних стратегічних рішень, їх оцінювання й остаточний вибір стратегії.

Макрооточення містить фактори, які прямо не стосуються короткотермінової діяльності підприємства, але можуть вплинути на його довгостроковий розвиток. Таких чинників достатньо багато, але основними вважають економічні, правові, політичні, соціальні, технологічні та міжнародні.

Вивчення **економічних факторів** допомагає зрозуміти порядок формування та розподілу ресурсів в оточенні підприємства. До них належать:

- тенденції валового національного продукту;
- відсоткова ставка та курс національної валюти;
- кількість грошей в обігу;
- стадія ділового циклу;
- рівень інфляції;
- рівень безробіття;
- контроль цін і заробітної плати;
- ціни на енергоресурси;
- інвестиційна політика;
- природні ресурси;
- рівень розвитку конкурентних відносин;
- освітній рівень робочої сили та розмір заробітної плати.



Аналіз **правових факторів** дає організації можливість визначити для себе припустимі межі дій у відносинах з іншими господарськими суб'єктами та прийнятні методи захисту власних інтересів. Такий аналіз не повинен зводитися тільки до вивчення змісту законів і включає вивчення таких аспектів як:

- дієвість правової системи;
- традиції 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 вивчають для того, щоб з'ясувати спрямованість політики державної влади та засоби її реалізації. Аналізують:

- політичну стабільність;
- які партії при владі, їхні програми;
- стабільність уряду, його спроможність провадити власну політику;
- ступінь суспільного незадоволення;
- силу опозиційних партій, їхні програми;
- терміни проведення виборів на різних рівнях, можливих переможців, яких потрібно підтримувати;
- привабливість інвестиційного клімату.

До **соціальних факторів** належать такі:

- демографічна структура населення (стать, вік, динаміка);
- стиль життя, традиції, звички;
- соціальна мобільність населення, рівень освіти;
- активність споживачів;
- ставлення людей до роботи та якості життя.


Соціальні чинники мають такі **особливості**:

- вони впливають як на інші групи факторів макрооточення, так і на внутрішнє середовище організації;
- змінюються повільно, але істотно;
- від них залежать переваги споживачів, смаки та попит, а отже, і можливості підприємства реалізувати свою продукцію.

Технологічні фактори — джерело чималих можливостей для фірми (розробка новинок, поява нових ринків і можливостей їх освоєння) і серйозних загроз для неї (моральне старіння продукції фірми, скорочення ринку збуту). Вивчають такі чинники:

- витрати на НДДКР із різних джерел;
- захист інтелектуальної власності;
- державну політику в царині НТП;
- нові продукти (швидкість оновлення, джерела ідей).

Досліджувати технологічні фактори потрібно до того, щоб встигнути вчасно відмовитися від старих розробок і почати використовувати нові.



Міжнародні фактори — це структура економіки країни, характер розподілу доходів, обмінний курс валюти відносно країни-партнера, обсяг ВВП, розмір податків і т. ін. Оскільки більшість великих і тисячі малих компаній діють на міжнародному ринку, зміни названих чинників можуть негативно чи позитивно впливати на їх розвиток.

Оцінити майбутній вплив глобальних чинників досить складно. Але сама спроба такого оцінювання примушує менеджерів замислитися над проблемами, які можуть спіткати організацію, і продумати свою поведінку в разі їх виникнення.

2. Аналіз галузевого ринку



Галузь — це група підприємств, продукція яких має схожі якості, і її пропонують одним і тим самим покупцям. Ситуацію на галузевому ринку фірми аналізують у такій послідовності:

- 1) досліджують основні економічні характеристики галузевого ринку;
- 2) вивчають ступінь впливу головних конкурентних сил, які діють у галузі;
- 3) аналізують рушійні сили, що зумовляють зміни в галузі;
- 4) визначають, які компанії мають найсильніші та найслабші конкурентні позиції;
- 5) аналізують стратегії та ймовірні дії конкурентів у майбутньому;
- 6) виявляють ключові фактори успіху в конкурентній боротьбі для даної галузі;
- 7) з'ясовують ступінь привабливості та перспективності галузі.

Економічні характеристики галузевого

ринку

1. Розміри ринку. Великі ринки приваблюють потужні компанії із сильними конкурентними позиціями в галузі, а невеликі їм не цікаві.

2. Темпи зростання та стадія, на якій перебуває галузевий ринок. На ринок, який швидко зростає, легко проникнути; уповільнення його зростання призводить до виходу з ринку та банкрутства неефективних підприємств.

3. Прибутковість галузі зумовлює збільшення чи зменшення кількості підприємств на ринку.

4. Галузеві бар'єри. Високі бар'єри захищають позиції підприємств, які вже діють на ринку, а низькі роблять їх уразливими для підприємств-новачків.

5. Вимоги до обсягів потрібних капіталовкладень. Жорсткі вимоги підвищують рівень ризику, вхідні та вихідні галузеві бар'єри; стає важливим точний розрахунок часу.

6. Кількість підприємств — конкурентів у галузі та їх розміри (частка галузевого ринку). Від цього залежить модель конкуренції (чиста, монополістична, олігополія, чиста монополія).

Економічні характеристики галузевого ринку

7. Темпи та напрями технологічних змін у виробництві та створенні нової продукції. Швидкі технологічні зміни підвищують ризик підприємств: інвестиції за таких умов можуть бути малоефективними через швидке моральне старіння продукції, скорочення життєвого циклу товару.

8. Рівень диференціації продукції галузі. Товари чи послуги підприємств можуть бути високодиференційовані, диференційовані чи стандартні. Якщо продукція підприємств галузі однакова (стандартна), то це зручно для покупців, їм простіше змінювати продавців.

9. Ступінь і напрям інтеграційних зв'язків між підприємствами галузі. Вертикальна інтеграція підвищує вимоги до обсягу капіталу, збільшує різницю в конкурентоспроможності та витратах на виробництво між підприємствами з різним ступенем інтеграції.

10. Економія на масштабах виробництва (транспортування, маркетингу, реклами) збільшує частку галузевого ринку, потрібну для підвищення конкурентоспроможності за витратами.

11. Кількість покупців і їхні фінансові можливості.

12. Надлишки чи дефіцит виробничих потужностей. Надлишок виробничих потужностей призводить до падіння цін і прибутків, а зменшення їх кількості в галузі — до зростання цін і прибутків підприємств.

Вивчення ступеня впливу конкурентних сил у галузі

Згідно з моделлю професора Гарвардської школи бізнесу Майкла Портера, стан конкуренції в галузі характеризують п'ять *чинників*:

- 1) суперництво між продавцями в галузі;
- 2) вплив підприємств з інших галузей, які пропонують товари-замінники;
- 3) можливість появи нових конкурентів у галузі;
- 4) спроможність постачальників сировини, матеріалів та інших ресурсів диктувати свої умови;
- 5) здатність споживачів впливати на ринкову ситуацію.

Зазвичай що сильніша конкуренція в галузі, то нижча рентабельність підприємств, які працюють у ній.

Структура конкуренції в галузі є несприятлива, якщо:

- суперництво між продавцями дуже сильне;
- бар'єри виходу на ринок низькі;
- конкуренція з боку продавців товарів-замінників висока;
- і продавці (постачальники), і покупці продукції фірми можуть одержати чималі вигоди від участі в угодах.

Сприятливе для фірм-виробників конкурентне середовище формується в галузі за таких умов:

- якщо постачальники та покупці мають слабку позицію на торгових переговорах;
- немає якісних товарів-замінників;
- вхідні бар'єри виходу на ринок високі;
- конкурентна боротьба між продавцями помірна.

Знання умов конкуренції в галузі допомагає керівникам фірм добратиправильну стратегію розвитку.

Аналіз рушійних сил змін галузевого ринку

Рушійні сили — це події, які найбільше впливають на зміни галузевого ринку. Вони показують менеджерам, які основні фактори (процеси, події) справлятимуть максимальний вплив на розвиток підприємства в найближчі кілька років.

Аналіз рушійних сил змін у галузі містить два етапи:

- 1) їх визначення, ідентифікація;
- 2) виявлення ступеня їх впливу на галузь.

Рушійні сили розвитку 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;
- дедалі більша глобалізація галузевих ринків;
- зміни в маркетинговій політиці провідних компаній.

Визначення стратегічних груп конкурентів у галузі

У ході аналізу конкурентних позицій фірм галузі вирішують такі *проблеми*:

- виявлення їх сильних і слабких сторін, можливих загроз для підприємства;
- прогнозування майбутніх рішень і стратегій конкурентів;
- передбачення можливих реакцій конкурентів на стратегію та дії підприємства.

На галузевому ринку можуть діяти десятки чи сотні підприємств-конкурентів. Практика стратегічного управління доводить, що для підвищення якості аналізу конкурентів їх слід об'єднувати в групи. Ідея виділення стратегічних груп конкурентів (їх сегментації) належить М. Портерові.

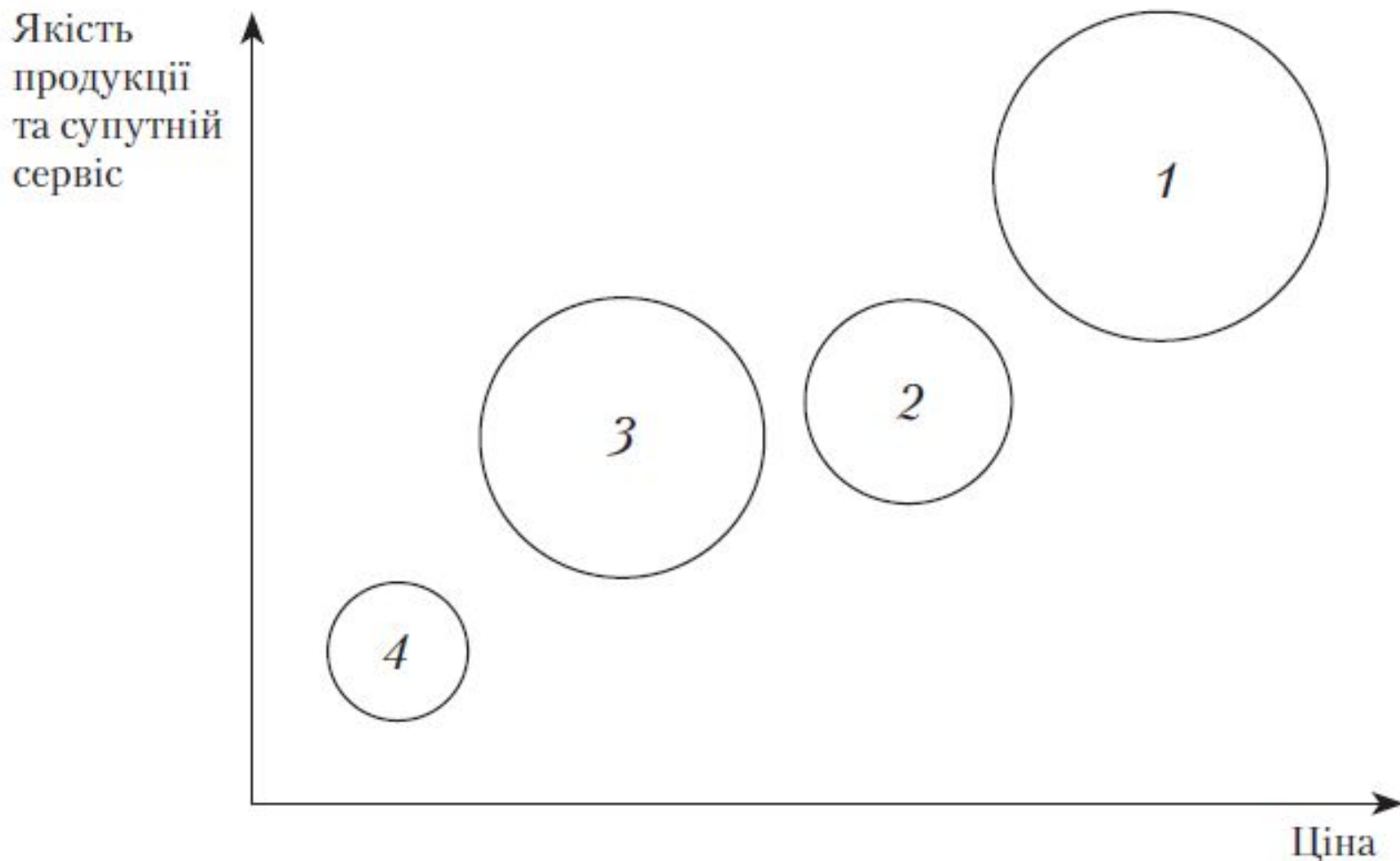
Стратегічна група конкурентів

— це фірми, що змагаються, з однаковим стилем конкурентної активності й однаковими позиціями на ринку. Компанії, які входять до однієї стратегічної групи, схожі за такими ознаками:

- випускають подібну продукцію;
- надають покупцям аналогічні послуги;
- використовують одні й ті самі канали розподілу;
- застосовують однакові технології;
- продають товари, близькі за ціною та якістю;
- націлені на одних і тих самих споживачів;
- мають однакові стратегічні орієнтири та механізми їх досягнення.

У галузі може бути одна чи кілька стратегічних груп. Фірми з однієї стратегічної групи — очевидніші та жорсткіші конкуренти, ніж фірми з різних груп. Для полегшення аналізу та його наочності розробляють ***карту стратегічних груп.***

Карта стратегічних груп конкурентів на ринку ноутбуків України



1 – західні фірми, що пропонують відомі торгові марки; 2 – російські виробники;
3 – відомі вітчизняні виробники; 4 – новачки вітчизняного виробництва

Визначення ключових факторів успіху в галузі

Ключовими факторами успіху в галузі називають загальні для всіх 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.


Якщо в галузі є перспектива одержувати більший прибуток, ніж в інших, то вона приваблива, тому потрібні агресивні стратегії зростання та розвитку. Коли ж отримувати великі прибутки неможливо, то галузь неприваблива. Потрібно виявляти обережність в інвестуванні; захищати свої конкурентні переваги; великим фірмам купувати за низькою ціною дрібні, диверсифіковані в привабливіші галузі; слабким компаніям виходити з галузі чи інтегруватися з іншими компаніями.

Основні типи ключових факторів успіху для різних галузей

Галузь	Можливі чинники
Виробництво пива	Повне завантаження виробничих потужностей (для мінімізації виробничих витрат)
	Розвинена мережа оптових дистриб'юторів
	Добре продумана реклама
Текстильна промисловість	Дизайн і асортимент продукції
	Невеликі виробничі витрати
Харчова	Імідж фірми
	Якість продукції
	Простота технології
	Ефект масштабу
	Збутова мережа
Нафтогазова	Джерела сировини
	Комунікації
Авіап перевезення	Виробничі фонди
	Кваліфікований персонал
	Імідж фірми

Для остаточного визначення **привабливості галузі** важливі такі фактори:

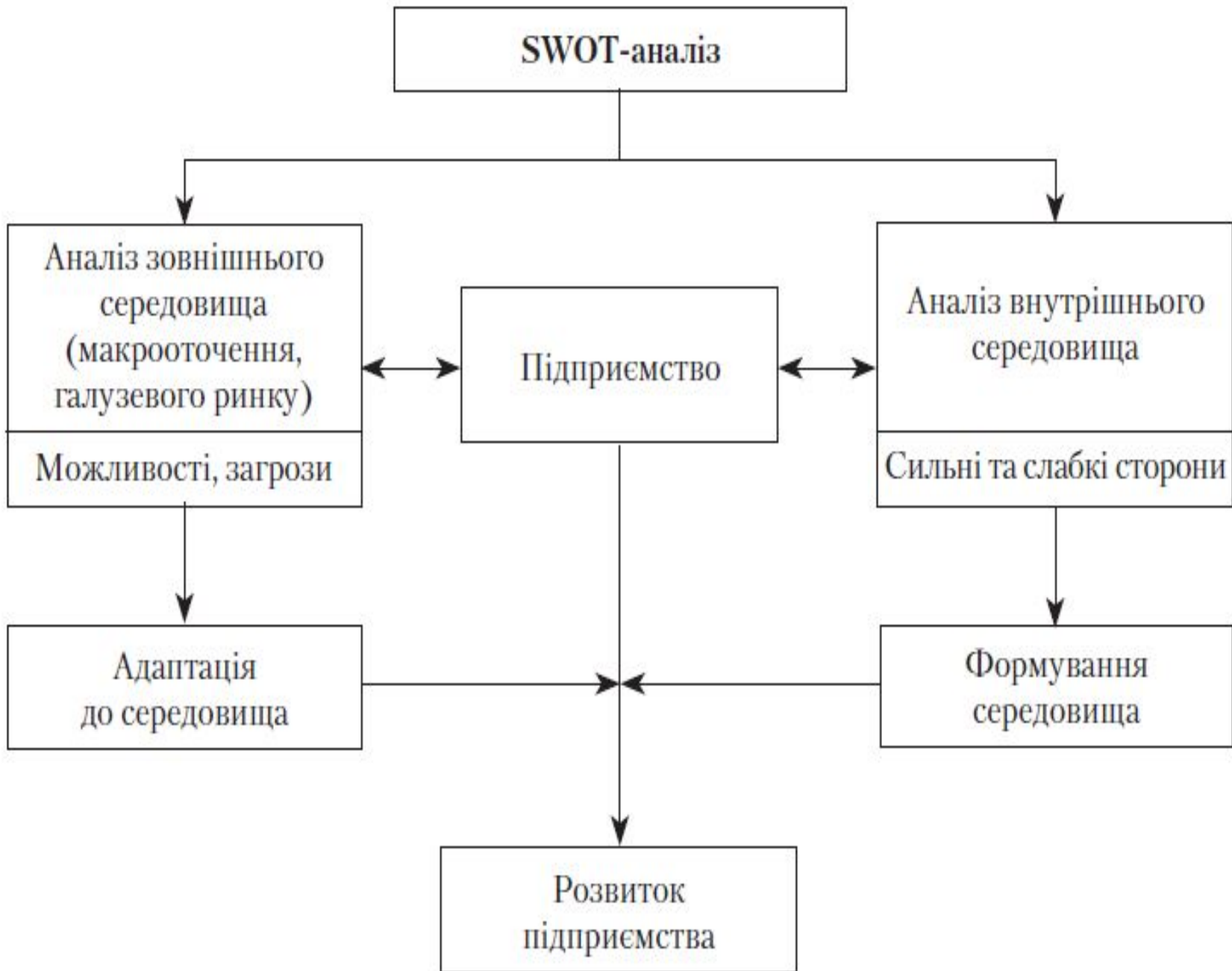
- потенціал зростання галузі;
- сприятливий або несприятливий вплив на неї основних рушійних сил;
- можливість приходу в галузь (виходу з неї) потужних фірм (поява нових фірм зменшує привабливість галузі; вихід великої фірми чи кількох фірм сприяє збільшенню частки інших фірм);
- стабільність попиту (він залежить від пори року, економічного циклу, зміни смаків споживачів; наявності товарів-замінників);
- посилення чи послаблення впливу сил конкуренції;
- серйозність проблем, що стоять перед галуззю;
- ступінь ризику та невизначеності, пов'язаної з майбутнім розвитком галузі;
- зростання чи зменшення прибутковості галузі внаслідок наявних умов конкуренції та рушійних сил.




3. Технології аналізу макрооточення підприємства

Технології стратегічного аналізу:

- SWOT-аналіз;
- прогнозування;
- SPACE-аналіз;
- методика СОП (стратегічної оцінки підприємства).





SWOT-аналіз називають стратегічним балансом. Він дає змогу комплексно оцінити загрози та можливості із зовнішнього середовища із сильними та слабкими сторонами підприємства й на цій основі прийняти більш обгрунтовані рішення щодо формулювання місії та стратегічних цілей, вибору стратегії розвитку:

- **S (strengths)** — сильні сторони підприємства; конкурентні переваги, що надають йому додаткові можливості;
- **W (weaknesses)** — слабкі сторони підприємства; брак чогось важливого для його нормального розвитку;
- **O (opportunities)** — зовнішні можливості; позитивні тенденції та явища, які сприяють збільшенню продажу та прибутків;
- **T (threats)** — зовнішні загрози; негативні тенденції та явища, які без відповідної реакції підприємства можуть призвести до суттєвого зменшення обсягів продажу та прибутків.

Зовнішнє середовище

	Можливості	Загрози
Сильні сторони	Поле С і М (поєднання сильних сторін і можливостей)	Поле С і З (поєднання сильних сторін і загроз)
Слабкі сторони	Поле Сл й М (поєднання слабких сторін і можливостей)	Поле Сл та З (поєднання слабких сторін і загроз)

Прогнозування

(від гр. *prognosis* — передбачення) — це процес розробки прогнозів (науково обгрунтованих думок, висновків) про альтернативні напрями розвитку та можливий стан об'єкта в майбутньому.

Об'єкти прогнозування в стратегічному менеджменті — будь-які елементи та процеси макрооточення, галузевого ринку, внутрішньогосередовища фірми (політична ситуація, рівень попиту й розвитку конкуренції, доходи фірми тощо).

Мета прогнозування — передбачити розвиток подій у майбутньому та підготувати керівництво фірми до них.

Методи прогнозування

поділяють на кілька груп: експертні, екстраполяції, моделювання, розробки сценаріїв .

Експертні методи базуються на знаннях і досвіді фахівців різної кваліфікації (експертів) і включають:

- використання журі експертів-виконавців, комісій;
- опитування продавців (дистриб'юторів);
- оцінювання покупців (клієнтів);
- метод Дельфі (одержання узгодженої думки експертів);
- опитування (письмові анкетні опитування, телефонні інтерв'ю, інтерв'ю з персоналом);
- аналітичний метод (логічний аналіз ситуації).

Методи прогнозування

Методи екстраполяції полягають у перенесенні тенденцій розвитку подій із минулого в сьогодення та майбутнє. Позитивні сторони екстраполяції — доступність і простота, недолік — неможливість узяти до уваги зміни розвитку організації та ділового середовища. Тому її застосовують організації з постійною структурою та стабільним зовнішнім середовищем на період до 3–5 років. До екстраполяційних належать методи найменших квадратів, рухомих середніх, експоненціального згладжування.

Методи моделювання належать до кількісних методів прогнозування. *Модель* — це відтворення, зображення, опис, імітація явища, процесу чи об'єкта. У ході моделювання імітують динаміку розвитку об'єктів ділового середовища фірми, щоб прийняти оптимальні рішення щодо стратегії розвитку. Буває структурне, сіткове, матричне та інші моделювання.

Методи прогнозування

Методи розробки сценаріїв — описів майбутнього, що складаються з узгоджених, логічно взаємопов'язаних подій і послідовності кроків, які з певною ймовірністю зумовлюють спрогнозований кінцевий стан (образ організації в майбутньому). Сценарії розвитку розробляють для великих організацій, їх стратегічних бізнес-одиниць, функціональних напрямів діяльності, галузевих ринків. Цей метод доцільний для визначення місії та цілей організації, розробки стратегії розвитку. Зазвичай створюють не один, а кілька варіантів сценаріїв, що дає керівництву можливість обрати найоптимальніший.

SPACE-аналіз

SPACE (strategic position and action evaluation — оцінка стратегічного становища та дій) — це комплексний метод аналізу позицій на ринку та вибору оптимального варіанта стратегії розвитку для підприємств середнього й малого бізнесу. Він дає змогу вибрати, класифікувати та проаналізувати найважливіші характеристики внутрішнього й зовнішнього середовища підприємства та на цій основі рекомендувати варіант стратегії його розвитку.

Для аналізу використовують такі *групи критеріїв* оцінювання стратегічного стану підприємства:

- фінансова сила підприємства;
- конкурентоспроможність підприємства та його становище на ринку;
- привабливість сектора (галузі), у якому діє підприємство;
- стабільність сектора (галузі), у якому діє підприємство

Критерії оцінювання стратегічного стану підприємства

Група критеріїв	Критерії
1	2
Фінансова сила підприємства	Виробничі витрати
	Рентабельність вкладеного капіталу
	Стабільність отриманого прибутку
	Рентабельність інвестицій
	Ліквідність
	Структура заборгованості
	Здатність до підвищення рівня капіталізації та залучення коштів
Конкурентоспроможність підприємства та його становище на ринку	Ємність ринку
	Частка підприємства на ринку та її динаміка
	Асортимент продукції
	Здатність до маркетингових заходів
	Можливість активно впливати на рівень цін і витрат
	Зв'язки зі споживачами
	Рентабельність продажу

Критерії оцінювання стратегічного стану підприємства

Привабливість сектора (галузі)	Особливості конкурентної ситуації в галузі
	Стадія життєвого циклу галузевого ринку
	Залежність розвитку галузевого ринку від кон'юнктури
	Суспільна привабливість галузі
	Використання виробів галузі в інших галузях
Стабільність сектора (галузі)	Тривалість і стадія життєвого циклу галузевого ринку
	Ступінь інновації галузевого ринку
	Маркетингові та рекламні можливості галузі
	Вплив сезонних коливань попиту
	Стабільність прибутку (рентабельності)
	Ступінь впливу закордонного капіталу

Обчислення зваженої оцінки критеріїв стратегічного становища підприємства за методом SPACE

Критерій	Оцінка, балів	Вага	Зважена оцінка, балів
1	2	3	4
<i>Фінансова сила підприємства</i>			8,4
Рентабельність вкладеного капіталу	9	0,4	3,6
Стабільність отримання прибутку	8	0,3	2,4
Ліквідність	8	0,3	2,4
<i>Конкурентоспроможність підприємства</i>			2,3
Частка підприємства на ринку	1	0,5	0,5
Можливості активного впливу на рівень цін і витрат	2	0,3	0,6
Рентабельність продажу	6	0,2	1,2

Критерій	Оцінка, балів	Вага	Зважена оцінка, балів
1	2	3	4
<i>Привабливість галузі</i>			6,3
Характеристика конкурентної ситуації	7	0,3	2,1
Стадія життєвого циклу галузі	6	0,4	2,4
Залежність розвитку галузі від кон'юнктури	6	0,3	1,8
<i>Стабільність галузі</i>			3,0
Тривалість життєвого циклу галузі	5	0,4	2,0
Ступінь інноваційності галузі	1	0,4	0,4
Маркетингові та рекламні можливості	3	0,2	0,6

Метод СОП

застосовують для підприємств середнього та малого бізнесу.

Для експертного оцінювання виділяють чотири розділи аналізу, які містять **16 показників**:

1. **Загальна оцінка підприємства:**

- структура підприємства;
- корпоративна культура;
- стиль керівництва вищого рівня управління підприємством;
- стиль керівництва середньої та низової ланки управління підприємством.

2. **Ресурси:**

- фінансові ресурси;
- комунікації;
- технології;
- персонал.

3. Знання:

- фінансів;
- клієнтів;
- конкурентів;
- галузі й особливостей бізнесу.

4. Використання ресурсів і знань для досягнення стратегічних цілей:

- фінансова стратегія;
- маркетингова стратегія;
- виробнича стратегія;
- упровадження планів.

Показники оцінюють від 1 до 5 балів, після чого визначають середні оцінки за всіма розділами та середню оцінку загалом для підприємства.

Приклад використання методу СОП

Показник	Оцінки, балів (1...5)		
	За звітний рік	За минулий рік	Відхилення
1. Загальна оцінка підприємства	3,00	2,50	+0,50
Структура підприємства	4,00	3,00	+1,00
Корпоративна культура	2,00	1,50	+0,50
Стиль керівництва вищого рівня управління підприємством	3,50	2,50	+1,00
Стиль керівництва середньої та низової ланки управління підприємством	2,50	2,00	+0,50
2. Ресурси	3,25	4,00	-0,75
Фінансові ресурси	2,50	4,00	-1,50
Комунікації	3,00	4,50	-1,50
Технології	4,00	3,50	+0,50
Персонал	3,50	4,00	-0,50

Показник	Оцінки, балів (1...5)		
	За звітний рік	За минулий рік	Відхилення
3. Знання	3,50	3,75	-0,25
Знання фінансів	2,50	3,00	-0,50
Знання клієнтів	3,50	3,00	+0,50
Знання конкурентів	3,00	4,50	-1,50
Знання галузі й особливостей бізнесу	5,00	4,50	+0,50
4. Використання ресурсів і знань для досягнення стратегічних цілей	3,25	1,75	+1,25
Фінансова стратегія	2,50	1,50	+1,00
Маркетингова стратегія	3,00	2,00	+1,00
Виробнича стратегія	4,00	2,50	+1,50
Упровадження планів	3,50	1,00	+2,50
Стратегічна оцінка підприємства	3,25	3,00	+0,25