



Тема 4. Аналіз середовища в прийнятті стратегічних рішень

Стратегічний аналіз являє собою процес комплексного дослідження впливу чинників зовнішнього оточення і факторів внутрішнього середовища на поточну конкурентну позицію підприємства на ринку і виявлення умов і можливостей його подальшого успішного розвитку в умовах ринкового господарювання.

Стратегічний аналіз — це спосіб дослідження і перетворення бази даних, одержаних внаслідок аналізу середовища, на стратегію підприємства.

Безпосереднє проведення стратегічного аналізу варто здійснювати у такі етапи:

1. Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства.

2. Аналіз конкурентоспроможності підприємства.

3. Аналіз стратегічних альтернатив.

Фактори зовнішнього середовища організації

Прямого впливу

Ринок

Споживачі (покупці)
продукції

Наймані працівники

Конкуренти

Державні органи

Акціонери (власники)

Постачальники

Непрямого впливу

Економічні

Демографічні

Соціально-культурні

Політичні

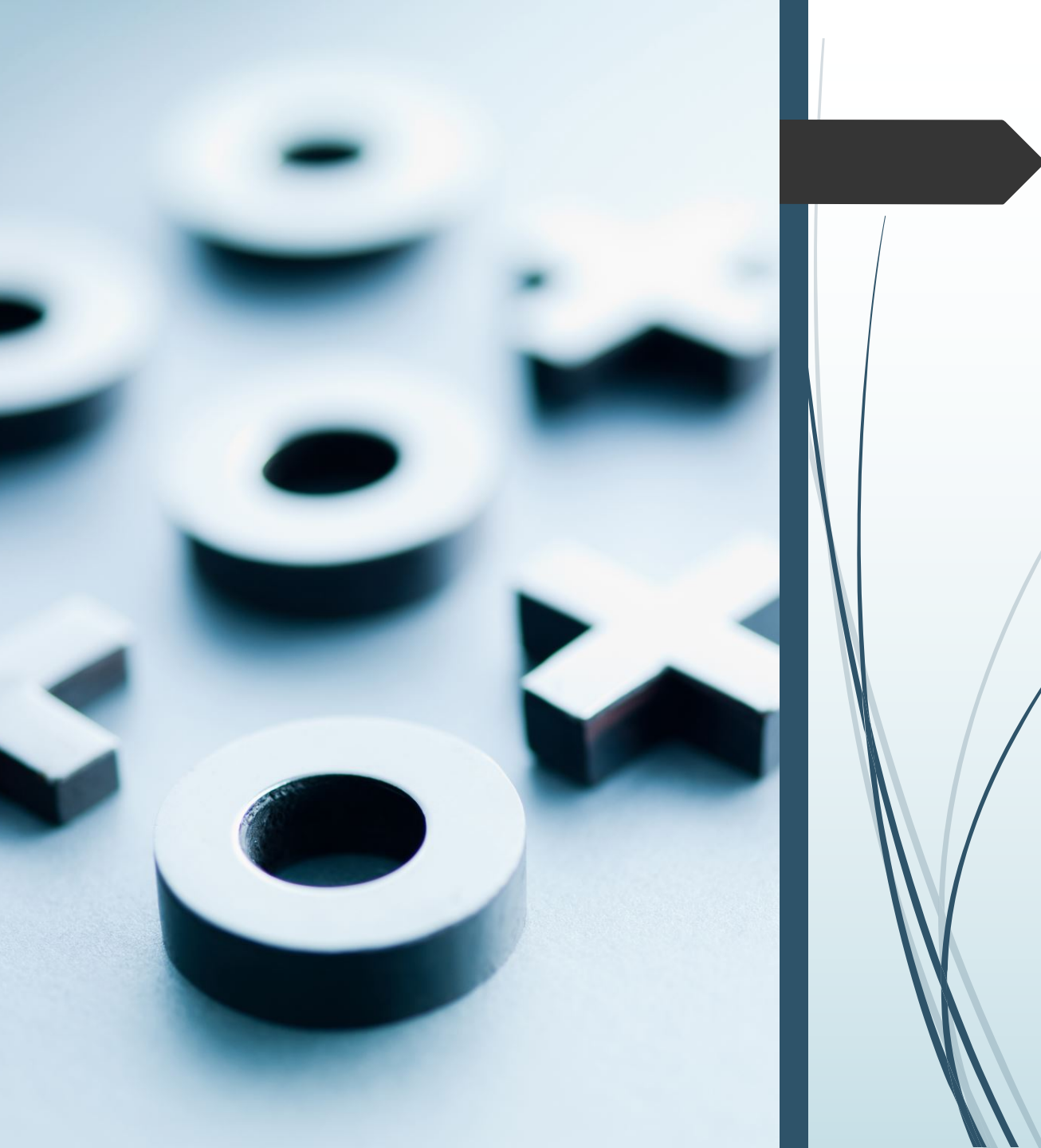
Природно-екологічні

Науково-технічний
прогрес

Чинники
міжнародного
середовища

Процес
дослідження
стану
зовнішнього
середовища
включає в себе
виконання
таких етапів

- Структурування зовнішнього середовища підприємства, визначення найвагоміших елементів (чинників), що потребують дослідження.
- Визначення «критичних точок» та меж аналізу зовнішнього середовища.
- Збирання інформації, необхідної для проведення дослідження.
- Визначення методичного інструментарію дослідження.
- Проведення дослідження та узагальнення отриманих висновків.




Методи та моделі аналізу зовнішнього середовища

- 1. Методи прогнозування та моделювання застосовуються для визначення майбутніх подій і розробки різноманітних сценаріїв їх розвитку на основі існуючої статистичної інформації.
- 2. Методи оцінки наслідків дають змогу провести аналіз очікуваних результатів будь-яких змін для визначення ефективності діяльності підприємства у прийнятті рішень.
- 3. Експертні методи, найпоширеніші у розрізі аналізу підприємства.

Характеристика методів аналізу факторів макросередовища

Назва методу	Автор	Фактори, що розглядаються	Зміст методики	Переваги та недоліки
PEST-аналіз (STEP-аналіз)		Політичні Економічні Соціальні Технологічні	Аналіз виконується за схемою «чинник - підприємство». Результати аналізу оформляються у вигляді матриці, підметом якої є макросередовище, присудком – сила їх впливу, що оцінюються в балах, рангах та інших одиницях вимірювання.	Перевага: при його застосуванні досліджується фактор за фактором, і, таким чином, створюється цілісна характеристика зовнішнього середовища. Недолік: більшість елементів, що розглядаються, важко представити в кількісному вимірі, через що можуть виникнути труднощі при оцінці їхнього впливу та динаміки змін.
STEEP PESTLE STEEPLE		4+Природні 5+Правові 6+Етнічні	Система оцінки, як і в попередньому методі, оскільки дані методи є його різновидами.	Переваги та недоліки такі ж, як і у попереднього методу

TEMPLES	А.М. Гершун	Технологічні Ринкові Політичні Законодавчі Економічні Екологічні Суспільні	Розширена модель оцінки факторів макросередовища, аналогічна двом попереднім	Переваги: комплексний підхід; проведення окремої оцінки політичних та законодавчих факторів; введення на розгляд ринкових факторів. Недоліки: аналогічні попереднім методам.
«5x5»	А.Х. Мескон	Інформацією про які володіє підприємство. Найбільш небезпечні. Відомі підприємству із планів конкурентів. Найбільш важливі для досягнення цілей. Фактори, які, змінюючись, могли б стати позитивними.	На основі зібраної інформації про зовнішнє середовище та прогнозу його майбутнього стану визначають 5 факторів за кожним із 5 пунктів.	
Матриця «імовірність посилення фактора – вплив фактора на підприємство»	Дж. Х. Вільсон	Усі можливі фактори	Для кожного з факторів визначають його вплив на підприємство та ймовірність посилення, після чого формують таблицю, на основі якої й визначають значущість фактору. До уваги беруться чинники з високим та середніми значеннями показників, а також високим значенням одного та низьким другого. Інші фактори можуть не розглядатися.	
SWOT-аналіз	К. Ендрюс	Сильні та слабкі сторони, можливості та загрози	Після визначення важливості факторів для виду діяльності та для підприємства у балах (1-3), спрямованості впливу (+/-) та ступеня значущості фактору для підприємства (як добуток попередніх трьох значень) або за допомогою матриці Дж. Вільсона результати подаються у вигляді матриці	<u>Переваги</u> : простота і можливість витратити невеликі кошти на його проведення, гнучкість і наявність безлічі варіантів, спільне вивчення зовнішніх та внутрішніх факторів, а також те, що він може розглядатися стосовно як усього підприємства, так і його структурних підрозділів чи у розрізі окремих видів продукції. <u>Недолік</u> : неможливість врахування всіх сил і слабкостей, можливостей і загроз.



Згідно відомого методу «5x5» аналітичний процес спрямовується на визначення найбільш значущих елементів зовнішнього середовища. Процедура ідентифікації полягає у наданні експертних відповідей на п'ять питань щодо впливу на підприємство п'яти чинників зовнішнього середовища. Наведемо перелік таких питань:

- 1) Якщо ви володієте інформацією про чинники зовнішнього середовища, назвіть хоч б п'ять з них.
- 2) Які п'ять чинників зовнішнього середовища ви вважаєте найбільш небезпечними для діяльності компанії?
- 3) Які п'ять чинників зовнішнього середовища, що враховані в стратегічних планах ваших конкурентів, вам відомі?
- 4) Якщо ви вже визначили стратегію, які п'ять чинників могли б стати найважливішими для досягнення цілей компанії.
- 5) Назвіть п'ять зовнішніх сторін, зміни яких могли б стати сприятливими для вас.

Метод «чотирьох питань»

- 1. Яким чином (позитивно чи негативно) даний фактор може вплинути на становище організації?
- 2. Якою є імовірність посилення впливу цього чинника, чи є можливість це своєчасно передбачити?
- 3. Наскільки значним може бути вплив фактора на діяльність організації?
- 4. Протягом якого періоду часу сила впливу цього чинника на організацію може ослабнути: найближчим часом, у середньостроковому періоді, чи через тривалий час?

Характеристика методик аналізу структурних елементів виду діяльності та конкурентного середовища

Назва методики	Фактори, що розглядаються	Зміст методики	Показники
Ситуативний аналіз ринку	Ринок Виробники Конкуренти Споживачі	Передбачає здійснення таких етапів аналізу: 1. Аналіз ринку 2. Аналіз учасників ринку 3. Аналіз маркетингових інструментів 4. Аналіз навколишнього середовища	Динаміка ринку; структура ринку ринкова позиція; рівень цін; купівельна спроможність покупців
XYZ-аналіз	Споживачі	До розгляду беруться лише постійні покупці, кількість покупок яких перевищила певну межу. Залежно від значення коефіцієнта варіації обраного показника постійні покупці поділяються на три підкласи. Малі значення коефіцієнта варіації свідчать про стабільність покупок та прихильність клієнта, і навпаки.	Кількість покупок Коефіцієнт варіації обраного показника, обчислений за певний період часу (виторг, прибуток, кількість покупок)
АВС-аналіз	Споживачі	Споживачі поділяються на 3 групи за ступенем їх важливості: 1) А «важкі»: частка 5–20% (дають 50% продажів і 80% прибутку) 2) В «середняки»: 60–80% (30–40% продажу і 40% прибутку) 3) С «криві качки»: 15 – 20% (10 – 20% продажу і збитки)	Обсяг продажів Обсяг прибутку
Структурний аналіз конкурентоспроможності	Конкуренти	Конкурентоспроможність підприємства оцінюється за рівнем монополізації виду діяльності	Концентрація виробництва Концентрація капіталу Бар'єри для входження на ринок
Методика інтегральної оцінки конкурентоспроможності	Конкуренти	Різними авторами пропонуються різні методи оцінки та формули, однак у всіх випадках формується єдиний показник конкурентоспроможності підприємства на основі дослідження та аналізу багатьох складових конкурентного середовища.	Інтегральний показник конкурентоспроможності підприємства
Бенчмаркінг	Конкуренти Наймані працівники Постачальники	Полягає у проведенні порівняльного аналізу певного набору показників та методів діяльності свого підприємства з відповідними показниками та методами інших підприємств. Здійснюється за такими основними етапами: 1. Планування; 2. Збір даних; 3. Аналіз; 4. Реалізація; 5. Контроль та оцінка. Кількість етапів може бути розширена підприємством (IBM має 15).	Ринкова частка; ціна продукції; якість продукції; собівартість продукції; рентабельність продукції; обсяг продажів; продуктивність праці; ефективність технології виробництва; близькість до джерел сировини; канали збуту

Дякую за увагу!

