# 4 ОЦІНЮВАННЯ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ПІДПРИЄМСТВА

Стратегічний аналіз підприємства є одним із стержневих елементів процесу формування стратегій підприємства. За змістом стратегічний аналіз є вихідним етапом планування, в межах якого системно аналізуються фактори зовнішнього ділового середовища та ресурсного потенціалу підприємства (внутрішніх можливостей) для визначення поточного стану підприємства та виявлення можливостей його подальшого розвитку. Після закінчення цього етапу створюється інформаційна база, що дозволяє ґрунтовно виконати процес цілеполягання та вибору стратегічних альтернатив.

Під зовнішнім діловим середовищем розуміють сукупність факторів, що впливають на підприємство та відповідно на ефективність його функціонування. У теорії та практиці менеджменту зовнішнє ділове середовище підприємства розглядають як дві підсистеми – дальнє зовнішнє середовище (ДЗС) та ближнє зовнішнє середовище (БЗС), основні складові яких наведені на рис. 4.1.

Рисунок 4.1 - Структура зовнішнього ділового середовища підприємства

Перелік складових підсистем може бути розширений і іншими напрямами, так, при аналізі ДЗС можуть бути окремо виділені ринкове середовище, конкурентне середовище, природнє середовище та ін. При аналізі БЗС додатково можуть бути виокремленні фінансові заклади, з якими підприємство взаємодіє у повсякденній діяльності, посередницькі структури та ін.

Досліджуючи природу зовнішнього ділового середовища (ЗДС), особливо привертають увагу на його динамізм та складність. Рівень динамізму ЗДС пов'язаний зі швидкістю його змін. Рівень складності ЗДС, у свою чергу, пов’язаний з результатом взаємодії різних факторів, серед яких найважливішими є нестача знань про ЗДС, а також взаємодія та взаємовплив окремих факторів, що створює «системний ефект», який не може бути вивченим за окремими елементами. Все це призводить до того, що при аналізі зовнішнього ділового середовища в основному використовуються методи неформальних експертних оцінок та прогнозів. Найбільш розповсюджені методи аналізу ЗДС підприємства наведені на рис. 4.2.

Рисунок 4.2 - Методи аналізу зовнішнього середовища підприємства

Результати аналізу незалежно від підходу, що був використаний для їх отримання, частіше за все є некількісними та такими, що слабо прогнозуються, але все ж таки дозволяють окреслити розмах тенденцій з тим, щоб максимально підготуватися до їх проявів.

Методи аналізу ЗДС відрізняються між собою глибиною характеристики об’єкта аналізу. На рис. 4.3. наведена характеристика підсистем ЗДС, що охоплені кожним з підходів.

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

Рисунок 4.3 - Об’єкти дослідження в стратегічному аналізі та
 підходи до його здійснення

Найбільшого розповсюдження на сьогоднішній день отримали аналіз галузі та SWOT-аналіз як найбільш комплексні. PEST – аналіз в більшому ступені здійснюється з ціллю попередньої оцінки стану зовнішнього середовища підприємства, що створюється, або підприємства, в якому відбувається зміна складу власників.

У наступних розділах більш детально розглянуто сутність кожного з підходів до здійснення аналізу ЗДС.

## 4.1 Технологія PEST – аналізу

Перелік факторів дальнього зовнішнього середовища досить великий, проте науковцями запропоновано виокремлення чотирьох ключових напрямів, аналіз яких отримав назву PEST – аналіз ( від англ. political-logal – політико-правові, economic – економічні, sociocultural – соціокультурні, technological forces – технологічні фактори).

**Політичне середовище.** Політична стабільність державиє одним з ключових факторів, що дозволяють знизити ризики розвитку підприємства у межах обраної ним стратегії. Для підприємства при розробці стратегії важливо розуміти сталість та узгодженість (відсутність протиріч) законодавчої бази з питань економічної діяльності.

Крім того, важливо також розуміти перспективи державного регулювання в таких областях, як:

* Соціальна захищеність населення.
* Зовнішня торгівля.
* Регулювання ціноутворення.
* Екологічна політика.
* Обмеження діяльності підприємств шляхом встановлення вимог до якості продукції та ін.

**Економічне середовище.**  В умовах ринкової економіки аналіз економічного середовища включає прогнози змін економіки, що виражені в показниках інфляції, державної політики в області податків та кредитування, рівня зайнятості населення, циклів ділової активності, грошового обігу та ін.

Важливим аспектом аналізу є визначення циклу ділової активності національної економіки та його співставлення з циклом ділової активності галузі та підприємства, що в майбутньому дозволить обрати більш ефективну стратегію, що враховує стан економіки та тенденції його розвитку.

**Соціокультурне середовище.** Посилення конкуренції між товаровиробниками та відповідно диференціація товарів за групами споживачів потребують більш детального вивчення останніх. Споживчі вимоги впливають не лише на економічні міркування, але й на демографічні, освітні та ін. ознаки. Саме вони стають об’єктами дослідження та прогнозування. При вивченні даного середовища аналізують:

* Демографічні ознаки населення.
* Розподіл доходів за групами населення.
* Зміни в стилі життя, традиціях та устоях.
* Рівень освіти населення.
* Рівень споживання товарів та послуг, інше.

Результати аналізу оформляються в виді пояснювальної записки.

**Технологічне середовище.** У процесі аналізу виявляються науково-технічні тенденції, що характерні для галузі (можливості технологічних проривів, виникнення товарів з принципово новими характеристиками та ін.). Також виконується порівняння можливостей підприємства з можливостями його конкурентів з точки зору техніко-технологічного та науково-технічного рівнів підприємства.

Результати аналізу є основою для розробки стратегії НДР підприємства, в межах якої визначається розмір бюджету НДР, його структура, планується спільна робота з іншими підприємствами, формуються плани закупки нового обладнання, ліцензій та ін.

При здійснені аналізу технологічного середовища використовують наступні характеристики:

1. державні витрати на НДОКР;
2. державну орієнтацію на певні напрями технологічних зусиль;
3. нові відкриття та розробки (національні та світові);
4. швидкість передачі технологій (довжина ланцюга «дослідження-виробництво»;
5. швидкість виходу продукції на ринок та ін.

В узагальненому вигляді основні фактори ЗДС наведені на рис. 4.4.

Рисунок 4.4 – Основні напрями аналізу зовнішнього середовища за технологією PEST-аналізу

Результати аналізу зовнішнього середовища дають змогу менеджерам підприємства організувати роботу підприємства більш ефективно за рахунок розуміння того, на які аспекти роботи підприємства потрібно звернути увагу.

Іноді застосовуються і інші формати PEST-аналізу, наприклад, SLEPT-аналіз (додається правовий фактор) або STEEPLE-аналіз, відповідно до якого виокремлюють наступні прошарки аналізу: соціально-демографічний, технологічний, економічний, оточуюче середовище (природні фактори), політичний, правовий та етнічний фактори.

## 4.2 Технологія аналізу ситуації в галузі та конкуренції в ній

При визначенні стратегії розвитку підприємства менеджерам важливо розуміти умови функціонування, які визначаються специфікою галузі (тип товару, споживача, законодавче регулювання діяльності, умови вступу в галузь, прибутковість діяльності та ін.) та концентрацією конкуренції в ній. Технологія аналізу галузі та конкуренції в ній охоплює аналіз зовнішнього середовища та частково внутрішнього середовища (рис. 4.5).

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Об’єкт аналізу | Підсистема, що аналізується | Специфіка галузі \* |
| Зовнішнє середовище | Внутрішнє середовище |
| дальнє | ближнє |
| Характеристика галузі |  |  |  | Х |
| Конкурентні сили, ступінь їх впливу |  | Х |  |  |
| Ключові фактори успіху в конкурентній боротьбі |  |  | Х |  |
| Сили, що призводять до змін в структурі конкурентних сил галузі | Х |  |  |  |

\* напрям аналізу важливий для нових учасників галузі.

Рисунок 4.5 – Блоки аналізу галузі та конкуренції в ній

При аналізі специфіки галузі, як правило, аналізують її стан та привабливість для нових учасників - чим привабливіша галузь, тим жорсткіша буде в ній конкуренція. При цьому аналізуються:

* *Ємність, прибутковість та динаміка розвитку галузі* є ключовими характеристиками, на які реагують потенційні учасники*.* Невеликі ринки не приваблюють крупних/ нових конкурентів. Висока прибутковість сприяє появі на ринку нових підприємств, низька – скороченню.

Якщо за результатами аналізу робиться висновок про привабливість галузі, то частіше за все підприємства обирають агресивну стратегію розвитку, яка передбачає нарощення обсягів продажу, здійснення інвестицій у розширення виробничих можливостей та оновлення обладнання. Така стратегія обумовлена необхідністю укріплення конкурентних позицій підприємства на ринку.

Якщо за результатами аналізу галузь визнається непривабливою, то підприємства при розробці стратегії виявляють обережність в інвестуванні.

* *Специфіка товарів, можливості оновлення технологій виробництва.* Специфіка товарів полягає в стандартизації та швидкості оновлення асортименту, що, в свою чергу, напряму пов’язано з рівнем витрат в НДР та вимогами до якості та швидкості їх створення та впровадження. Чим швидше оновлюється товар, тим більший ризик того, що конкуренти можуть вирватися вперед.

Додатковим ризиком втрати конкурентної позиції для підприємства може бути швидкість оновлення технологій виробництва та реалізації продукції, що в першу чергу, обумовлюється зниженням ефективності інвестицій за рахунок швидкого морального зносу техніко-технологічної бази підприємства.

* *Можливість появи нових учасників ринку,* що залежить (окрім зазначеного вище) від бар’єрів вступу до галузі (в першу чергу, за вимогами до первісного капіталу). Високі бар’єри захищають позиції тих підприємств, що вже діють на ринку.

 Для тих підприємств, що давно існують в галузі, її аналіз потрібен в динаміці. Тобто важливою є інформація щодо змін в умовах роботи та змін в складі конкурентів.

1. ***Конкурентні сили та ступінь їх впливу***

Конкурентний аналіз зовнішнього середовища виконується за трьома основними параметрами: структурний аналіз конкурентного оточення, визначення конкурентних позицій (аналіз стратегічних груп) та аналіз структури стратегічної групи.

Структурний аналіз конкурентного оточення виконується за методикою, запропонованою М Портером, відповідно до якої виокремлюється п’ять сил, які визначають рівень конкуренції і, відповідно, рівень привабливості здійснення діяльності в певній галузі. «Аналіз п’яти сил М. Портера» включає в себе три сили «горизонтальної» конкуренції: загроза появи продуктів-замінників, загроза появи «нових гравців», рівень конкурентної боротьби та дві сили «вертикальної» конкуренції: ринкова влада постачальників та ринкова влада споживачів. Вплив зазначених сил на привабливість галузі наведений у таблиці 4.1.

Таблиця 4.1 – Характеристика п’яти сил конкуренції

| Конкурентна сила | Прояв з точки зору впливу на привабливість галузі |
| --- | --- |
| 1 | 2 |
| Загроза появи нових конкурентів на ринку | Посилення конкуренції, зниження прибутковості діяльності та інше.  |

Продовження табл. 4.1

|  |  |
| --- | --- |
| 1 | 2 |
| Загроза появи товарів-субститутів  | Обмеження можливості отримання прибутку в даній галузі через встановлення верхньої межі цін, перевищення якої може сприяти відтоку споживачів на споживання товару-субституту |
| Загроза конкуренції серед підприємств, що функціонують на ринку | Застосування методів цінової та нецінової конкуренції для закріплення позицій на ринку, що призводять до зниження прибутковості діяльності (пропозиція товарів за зниженими цінами, активна реклама, пропозиція додаткових послуг та гарантій, інше). |
| Можливості постачальників | Тиск постачальників, пов'язаний з загрозою підвищення цін або зниження якості товарів та послуг. Постачальники, що мають сильні позиції, можуть знизити прибутковість галузі, яка не в змозі покрити зростання витрат шляхом підвищення цін.Сила постачальників визначається:* наявністю крупних підприємств-постачальників;
* відсутністю замінників товарів, що постачаються;
* ситуацією, коли галузь-замовник постачань – неосновний замовник для постачальника та ін.
 |
| Можливості споживачів  | Покупці вступають в конкуренцію з галуззю, намагаючись знизити ціни або отримати товари більш високої якості за ті ж гроші тоді, коли виробництво суттєво перевищує споживання.Сила покупців залежить від:* концентрації групи споживачів на ринку;
* ступеня важливості продукції для покупця;
* діапазону її застосування та ін.
 |

У процесі структурного аналізу виконується оцінка вірогідності появи кожної з сил та її вплив на роботу підприємства.

Наступним кроком в процесі дослідження структури конкуренції є вивчення положення на ринку підприємств, що конкурують. Основним інструментом порівняння конкурентних позицій підприємств є побудова карти стратегічних груп. Цей інструмент пов’язує аналіз галузі в цілому та оцінку положення кожного з учасників.

Стратегічна група складається з підприємств, що мають однакові стилі конкурентної активності та однакові позиції на ринку. Аналіз стратегічних груп допомагає поглибити розуміння сутності конкурентної боротьби, а також визначити, чи пов’язані відмінності в прибутковості окремих стратегічних груп з сильною або слабкою ринковою позицією кожної з них. Відмінності у прибутковості можуть бути обумовленими неоднаковим ступенем тиску з боку постачальників або споживачів.

Успішність в конкурентній боротьбі забезпечується наявністю у підприємства факторів успіху.

1. ***Ключові фактори успіху в конкурентній боротьбі***

Успішне функціонування підприємства та його розвиток багато в чому залежить від наявності (створення) певних умов роботи, що позитивно відрізняють підприємство від його конкурентів. Такі специфічні риси підприємства, що дозволяють йому бути більш успішним, отримали назву ключових факторів успіху (КФУ) підприємства в конкурентній боротьбі.

Ключові фактори успіху (конкурентні переваги) в галузях промисловості відрізняються та можуть з часом змінюватися під впливом змін загальної ситуації в галузі. Конкурентні переваги підприємства можуть бути класифіковані за наступними ознаками (табл. 4.2)

Таблиця 4.2 – Класифікація ключових факторів успіху підприємств

|  |  |
| --- | --- |
| Класифікаційна ознака | Види конкурентних переваг |
| 1 | 2 |
| За ступенем стійкості | * Низькостійкі є доступними для інших підприємств (легко отримати та відповідно легко втратити).
* Середньостійкі можуть утримуватися підприємством протягом більш тривалого часу (наприклад, репутація підприємства, канали збуту та ін.).
* Високостійкі характеризують унікальні можливості підприємства, що є важкими для повторення конкурентами (як правило, відносяться відкриття, нові технології та ін.).
 |

Продовження табл. 4.2

|  |  |
| --- | --- |
| 1 | 2 |
| За строком використання  | * Реальні визначають поточну конкурентну позицію підприємства.
* Потенційні служать основою майбутньої конкурентної позиції.
 |
| За сферою конкуренції | * Локальні досягаються в межах регіону, в якому працює підприємство.
* Національні обумовлені перевагами країни, в якій розташоване підприємство.
* Глобальні - пов’язані з підприємницької діяльністю на світовому ринку.
 |

Найбільш важливим для підприємства є володіння довгостроковими та стійкими конкурентними перевагами. Стійкість конкурентної переваги обумовлюється трьома факторами: джерелом переваги, кількістю джерел переваг, можливостями підприємства знаходити нові джерела переваг. Тривалість конкурентної переваги визначається здатністю підприємства зберегти та забезпечити її захист від можливого відтворення конкурентами.

Формування та підтримання конкурентної переваги охоплює весь механізм діяльності підприємства, пов'язаний зі створенням, виробництвом та реалізацією продукції. Основними принципами формування та підтримання конкурентної переваги є :

* прагнення менеджменту підприємства до покращень, нововведень та змін в усіх аспектах господарської діяльності підприємства;
* удосконалення та збільшення кількості джерел конкурентних переваг, що сприяють збереженню конкурентного становища підприємства;
* застосування системного підходу до створення конкурентної переваги.

Найбільш розповсюджені види КФУ представлені в таблиці 4.3.

Таблиця 4.3 – Види ключових факторів успіху підприємства

| Група КФУ | КФУ |
| --- | --- |
| Науково-технологічні | * швидкість створення нових продуктів та впровадження їх у виробництво;
* володіння ноу-хау, патентами, авторськими правами;
* ступінь володіння наявними технологіями та ін.
 |
| Виробничі | * низька собівартість продукції;
* якість продукції.
 |
| Маркетингові | * широка представленість в точках роздрібної торгівлі;
* наявність власних точок роздрібної торгівлі;
* низькі витрати по реалізації;
* гарантійне обслуговування;
* швидка доставка;
* різні форми реалізації продукції та ін.
 |
| Інші | * вигідне місце розташування підприємства, що призводить до зниження витрат на транспортування;
* доступ до кваліфікованого персоналу;
* рівень інформаційних систем;
* досвід в області менеджменту;
* добрий імідж підприємства та ін.
 |

Таким чином, аналіз факторів успіху підприємства дозволяє виявити внутрішні особливості роботи підприємства, тобто є свого роду аналізом внутрішнього середовища, проте визначення внутрішніх особливостей та їх значущості для підприємства можливо лише в процесі проведення аналізу галузі.

1. ***Сили (фактори), що призводять до змін в структурі конкурентних сил галузі***

З часом умови існування галузі та рівень конкуренції в ній змінюються, сили, які призводять до цих змін, називають рушійними. Рушійні сили можуть бути об’єднанні у декілька груп (табл. 4.4).

Таблиця 4.4 – Характеристика рушійних сил розвитку галузі

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Група рушійних сил | Прошарок аналізу відповідно до технології PEST | Характеристика |
| 1 | 2 | 3 |
| Зміни в тенденціях розвитку галузі | Економічне середовище | Зміна темпів росту розвитку галузі впливає на:* співвідношення попиту та пропозиції;
* склад учасників ринку (проникнення на ринок та виходу з нього);
* складність/легкість збільшення обсягів продажів підприємством.

Постійне зростання попиту на продукцію галузі може призвести до збільшення обсягів інвестування в розвиток підприємств та до появи нових підприємств. І навпаки, на ринку, що звужується інвестування припиняється, може зменшуватися кількість учасників ринку або здійснюватися часткова згортка бізнес-напрямів. |
| Глобалізації галузі | Економічне та політичне середовища | Глобалізація галузі може бути обумовлена наступними причинами:* прагненням декількох національних підприємств до завоювання позицій лідера на світовому ринку за рахунок агресивної стратегії;
* виникненням попиту на продукцію галузі в інших країнах;
* зняттям торгових бар’єрів між країнами.
 |
| Зміни в складі споживачів та в способах використання продукції | Соціокультурне середовище | Демографічні зміни, поява нових способів використання продукції можуть призвести до змін:* в наборі послуг, що пропонуються споживачам (кредитування, післяпродажний сервіс, ремонт, заміна старого продукту на новий та ін.) ;
* в збутовій мережі;
* в номенклатурі продукції, що пропонується споживачам;
* в підходах до реалізації продукції, її рекламі.
 |
| Зміна суспільних цінностей, способу життя | Соціокультурне середовище | Поява нових суспільних проблем, зміна відношення до певних продуктів, зміни в способі життя призводять до змін в галузі, що виробляє відповідні продукти. Як правило, такі зміни виражаються в перегляді вимог до характеристик продукції, що спонукає підприємство змінювати технології виробництва або міняти продукцію. |

Продовження табл. 4.4.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 1 | 2 | 3 |
| Виникнення нових продуктів | Технологічне середовище | Успішне виведення на ринок нових продуктів одним підприємством, як правило, призводить до перерозподілу споживачів за рахунок конкурентів. |
| Технологічні зміни | Технологічне середовище | Поява нових технологій (в першу чергу виробництва) може докорінно змінити стан галузі за рахунок виникнення можливості виробництва нових або покращених продуктів з меншими витратами.Розвиток технології також впливає на зміну розмірів необхідних капіталовкладень, вимог до території підприємства (розміри, місце розташування) та ін. |
| Розповсюдження ноу-хау | Технологічне середовище | По мірі того, як розповсюджуються передові методи виробництва (через пресу, в процесі відвідування підприємств делегаціями, в результаті уходу з підприємств кваліфікованих кадрів, шляхом продажу ліцензій та ін.), зменшуються конкурентні переваги підприємства, що володіє ноу-хау. За останні роки перетікання технологій через національні кордони стало однією з важливіших рушійних сил в конкурентній боротьбі.  |
| Поява на ринку/ вихід з ринку крупних підприємств | - | При появі в галузі нового підприємства або при зміні власників вже діючих підприємств в конкурентну боротьбу привносяться нові елементи, що обумовлені попереднім досвідом роботи власників та менеджерів в інших галузях. Поява нового крупного підприємства може не лише визвати перестановку сил серед конкурентів, але й призвести до змін в самому характері конкуренції. |

Аналіз рушійних сил має практичну цінність при розробці стратегії, оскільки дає можливість врахувати ті тенденції, що характерні для галузі і можуть суттєво вплинути на поведінку підприємства в ній.

## 4.3 Технологія SWOT – аналізу підприємства

Метод SWOT – аналізу (в перекладі з англ. – сила (strength), слабкість (weakness), можливості (opportuniets) та загрози (threats)) базується на одночасному вивченні зовнішнього та внутрішнього середовищ підприємства. Технологія передбачає виявлення сильних та слабких сторін в роботі підприємства, можливостей та загроз, що очікують його у майбутньому, а також встановлення взаємозв’язку між ними, що може бути використаний при формуванні стратегії підприємства. Ідеологія технології може бути відтворена у вигляді матриці (рис. 4.6).

**МОЖЛИВОСТІ**

(сприятливі фактори для успішної роботи підприємства)

**ЗАГРОЗИ**(несприятливі фактори для роботи підприємства)

**СИЛИ**

(переваги підприємства)

**СЛАБКОСТІ**
(недоліки підприємства)

**Зовнішнє**

**Внутрішнє**

**Середовище**

**Вплив на підприємство**

**ПОЗИТИВНИЙ**

**НЕГАТИВНИЙ**

Рисунок 4.6 - Логіка формування матриці SWOT – аналізу

Проведення SWOT-аналізу виконується з виокремленням трьох етапів.

*Етап 1.* Формування переліку сильних та слабких сторін роботи підприємства, можливостей та загроз, що його очікують. Як правило, компоненти матриці (див. рис. 4.6) деталізуються з виокремленням певних прошарків. На сьогоднішній день загальновизнаної класифікації факторів зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства немає, в додатку 1 наведений приклад можливого групування цих факторів. При обґрунтуванні прошарків аналізу слід враховувати, що достатньо важко виокремити групи факторів, що не перетинаються, що і обумовлює відсутність стандартного підходу.

*Етап 2.* Можливості та загрози, виявлені в процесі аналізу, розбиваються на три групи за ступенем впливу на підприємство та вірогідністю впливу.

Результати розподілу оформляються у вигляді матриці (рис. 4.7).

|  |  |
| --- | --- |
| Вірогідність реалізації загроз | Наслідки впливу загроз |
| Руйнівні (Р) | Тяжкі (Т) | Легкі (Л) |
| Висока (В) | ВР | ВТ | ВЛ |
| Середня (С) | СР | СТ | СЛ |
| Низька (Н) | НР | НТ | НЛ |

Рисунок 4.7 - Матриця вірогідність-наслідки загроз

В поле миттєвого реагування менеджерів при розробці стратегії повинні попадати загрози полів ВР, ВТ, СР. Аналогічна матриця формується по можливостям підприємства (рис. 4.8).

|  |  |
| --- | --- |
| Вірогідність використання можливостей | Вплив можливостей |
| Сильний (С) | Помірний (П) | Малий (М) |
| Висока (В) | ВС | ВП | ВМ |
| Середня (С) | СС | СП | СМ |
| Низька (Н) | НС | НП | НМ |

Рисунок 4.8 - Матриця вірогідність-вплив можливостей

В поле миттєвого реагування менеджерів при розробці стратегії повинні попадати можливості полів ВС, ВП, СС.

*Етап 3.* Між компонентами матриці встановлюються ланцюги зв’язків, які в подальшому можуть бути використані при формуванні стратегії.

З урахуванням виявлених можливостей та загроз виокремлюються групи впливу «Можливості – Сильні/слабкі сторони», «Загрози - Сильні/слабкі сторони» та створюється матриця, наведена на рис. 4.9.

У матрицю заносяться всі виявлені можливості, загрози, слабкі та сильні сторони підприємства, після чого на перетині розділів утворюються чотири поля. На кожному з полів необхідно розглянути всі можливі парні комбінації та виокремити ті, які необхідно буде враховувати при розробці стратегії підприємства.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | **Можливості****1.****2.****…** | **Загрози****1.****2.****…** |
| **Сильні сторони****1.****2.****…** | **Поле «СИМ»**Стратегія по використанню сильних сторін для отримання віддачі від можливостей, що з’явилися у зовнішньому середовищі. | **Поле «СИЗ»**Стратегія повинна передбачати використання сильних сторін роботи підприємства для нівелювання загроз, що виникли. |
| **Слабкі сторони****1.****2.****…** | **Поле «СЛМ»**Стратегія по подоланню слабких сторін за рахунок можливостей, що з’явилися у зовнішньому середовищі. | **Поле «СЛЗ»**Стратегія одночасного подолання слабких сторін та нівелювання впливу загроз, що виникли. |

Рисунок 4.9 - Матриця для встановлення зв’язків між тенденціями розвитку зовнішнього та внутрішнього середовищ

Цей етап аналізу дозволяє зробити стратегічні висновки, структурувати проблеми та задачі, що виникли перед підприємством, та знайти шляхи їх подолання з урахуванням наявних ресурсів. Саме цей етап аналізу визначає цілі розвитку підприємства.