

План-конспект лекції: Аналіз глобального бізнес-середовища

Навчальні цілі лекції:

- Сформуванати у студентів системне розуміння процесу стратегічного аналізу ринку в контексті продуктового ІТ.
- Ознайомити з ключовими фреймворками для аналізу макро- та мікросередовища (PESTLE, Five Forces, Blue Ocean, SWOT).
- Навчити застосовувати ці фреймворки на реальних кейсах провідних технологічних компаній.
- Розвинути навички синтезу даних з різних джерел для формування обґрунтованих стратегічних гіпотез.

Очікувані навчальні результати:

- Студент **знає** різницю між стратегією і тактикою, визначає ключові компоненти PESTLE, п'яти сил Портера, карти сприйняття, стратегії «блакитного океану», карти емпатії та SWOT-аналізу.
- Студент **розуміє**, як зовнішні фактори (політика, економіка, регуляції) впливають на продуктові рішення; як конкурентна структура ринку визначає потенціал прибутковості; чому мотивація клієнта є важливішою за його демографічні характеристики.
- Студент **вміє** проводити базовий аналіз галузі за допомогою моделей Портера та PESTLE, ідентифікувати прямих і непрямих конкурентів, застосувати матрицю ERRC для пошуку інноваційних ідей.
- Студент **може** синтезувати результати аналізу в TOWS-матриці для генерації стратегічних альтернатив і переконливо представити свої висновки команді, використовуючи принципи data storytelling.

Структура лекції:

1. **Вступ: стратегічний аналіз у продуктовому ІТ**
 - Ситуації для проведення стратегічного аналізу
 - Стратегія і тактика
 - Роль аналітика у формуванні продуктової стратегії
2. **PESTLE-аналіз: оцінка зовнішніх факторів**
 - Кейс-стаді: вплив GDPR (Legal) на ІТ-індустрію
3. **Аналіз п'яти сил Портера**
 - Кейс-стаді: Аналіз індустрії хмарних обчислень (AWS, Azure, Google Cloud)
4. **Аналіз конкурентного ландшафту**
 - Ідентифікація конкурентів: прямі, непрямі та ті, що заміщують
 - Карти сприйняття (Perceptual Mapping)

- Стратегія «блакитного океану»
- Кейс-стаді: Netflix
- 5. **Аналіз мікросередовища: занурення в потреби клієнта**
 - Сегментація ринку
 - Карти емпатії (Empathy Mapping)
- 6. **SWOT-аналіз та TOWS-матриця**
- 7. **Data storytelling: чому дані треба коректно представляти**

Очікувані теми попереднього опрацювання (prerequisites):

- Знайомство з основними бізнес-метриками (DAU, LTV, CAC, Churn Rate).
- Досвід роботи з аналізом даних та інструментами візуалізації (Excel, Tableau, Power BI).
- Базові статистичні поняття: розуміння ключових метрик описової статистики, таких як середнє значення, медіана, а також вміння працювати з відсотками та пропорціями.

Вступ: стратегічний аналіз у продуктовому IT

Стратегічний аналіз — це систематичне дослідження зовнішнього (ринок, конкуренти, регуляції) та внутрішнього (ресурси, компетенції) середовища компанії з метою створення інформаційної бази для довгострокових управлінських рішень щодо продукту та бізнесу.

Методологія ["Where to Play/How to Win"](#) від професора Роджера Мартіна пропонує розглядати п'ять запитань:

- Яка наша амбіція перемоги? — визначення найвищої мети.
- Де ми діємо? — ринки, сегменти, клієнти.
- Як ми виграємо? — ціннісна пропозиція, конкурентна перевага.
- Які можливості нам потрібні? — ресурси, процеси, компетенції.
- Які системи управління нам потрібні? — метрики, структури, процеси контролю, навчання.

Ситуації для проведення стратегічного аналізу

- Вихід на новий ринок.
- Запуск нового продукту.
- Реакція на дії конкурентів.
- Зміни ринкових умов.
- Щорічне стратегічне планування.

Стратегія і тактика

- Стратегія — довгостроковий план, що визначає напрямок розвитку та джерела конкурентної переваги. Це відповідь на запитання «чому?» та «що?».
- Тактика — короткострокові дії та інструменти для реалізації стратегії. Це відповідь на запитання «як?». Приклади в продуктовому IT: SEO, A/B-тестування, запуск рекламної кампанії, розробка нової функції.

Роль аналітика у формуванні продуктової стратегії

У продуктовому IT аналітик дедалі частіше виконує не лише функцію підготовки звітів, а й бере участь у стратегічному плануванні. Його завдання — інтерпретувати дані, виявляти закономірності, формулювати гіпотези та надавати рекомендації, що впливають на вибір напрямів розвитку продукту.

Аналітик забезпечує, щоб стратегічні рішення спиралися на об'єктивні дані, а не лише на суб'єктивні припущення. Це допомагає знизити ризики хибних рішень і підвищує обґрунтованість обраного курсу.

PESTLE-аналіз: оцінка зовнішніх факторів

PESTLE-аналіз — інструмент для виявлення та оцінки макроекономічних факторів, які впливають на організацію та знаходяться поза її прямим контролем.

Абревіатура розшифровується так:

- **P (Political)** — політичні фактори: стабільність уряду, податкова політика, торговельні обмеження, регуляції.
- **E (Economic)** — економічні фактори: інфляція, валютні курси, економічне зростання, безробіття, купівельна спроможність.
- **S (Social)** — соціальні фактори: демографія, культурні тренди, стиль життя, рівень освіти, споживчі цінності.
- **T (Technological)** — технологічні фактори: інновації, автоматизація, швидкість змін, інвестиції в R&D, кібербезпека.
- **L (Legal)** — правові фактори: закони про захист даних, трудове й антимонопольне законодавство, права споживачів.
- **E (Environmental)** — екологічні фактори: екологічні норми, зміна клімату, сталий розвиток, управління відходами.

Мета PESTLE-аналізу — виявлення зовнішніх можливостей та загроз для своєчасного коригування стратегії компанії.

Кейс-стаді: вплив GDPR (Legal) на IT-індустрію

Приклад «Загального регламенту про захист даних» (GDPR), введеного в ЄС у 2018 році, ілюструє, як один фактор з PESTLE-аналізу може викликати ланцюгову реакцію, що впливає на всю галузь.

- **Legal (правові фактори):** регламент встановив нові вимоги щодо збору, обробки та зберігання персональних даних громадян ЄС. Це змусило компанії по всьому світу оновити політики конфіденційності, впровадити механізми згоди на обробку даних, забезпечити право на видалення інформації та процедури повідомлення про витоки даних.
- **Technological (технологічні фактори):** виконання вимог GDPR потребувало змін у продуктах та системах. Компанії впроваджували підхід «privacy by design», розробляли інструменти керування згодами, анонімізації даних і модернізували рекламні технології.
- **Social (соціальні фактори):** регламент підвищив рівень обізнаності користувачів про права на приватність і зробив конфіденційність очікуваним стандартом.
- **Economic (економічні фактори):** хоча початкові витрати на відповідність були значними, GDPR створив можливості для позиціонування приватності як конкурентної переваги та побудови довіри клієнтів.

Аналіз п'яти сил Портера

Якщо PESTLE-аналіз дає погляд на макросередовище, то **модель п'яти сил** Майкла Портера дозволяє збільшити масштаб і проаналізувати структуру конкретної галузі та її довгостроковий потенціал прибутковості. Модель запропонував Майкл Портер, професор Гарвардської школи бізнесу. Вона охоплює такі фактори:

- **Загроза нових гравців** — визначається бар'єрами входу (капіталовкладення, сила бренду, патенти, регуляції).
- **Влада постачальників** — зростає, якщо постачальників мало, їхні продукти унікальні або витрати на зміну постачальника високі.
- **Влада покупців** — висока, коли клієнтів мало, вони купують великі обсяги або продукти стандартизовані.
- **Загроза продуктів-замінників** — наявність альтернативних способів задоволення потреб клієнтів.
- **Рівень конкуренції в галузі** — зростає при великій кількості гравців схожого розміру, повільному зростанні ринку та низькій диференціації продуктів.

Слабка дія цих сил свідчить про вищу привабливість галузі та більший потенціал прибутковості.

Кейс-стаді: Аналіз індустрії хмарних обчислень (AWS, Azure, Google Cloud)

Індустрія хмарних обчислень є яскравим прикладом ринку, де динаміка п'яти сил визначає величезні прибутки для гравців, що домінують:

Сила (Porter's Five Forces)	Рівень інтенсивності	Ключові обґрунтування
Влада постачальників (AWS, Azure, GCP)	Дуже висока	AWS утримує 32% глобального ринку хмарної інфраструктури, Azure — 23% , Google Cloud — 10% . Разом ці три компанії контролюють понад 65% ринку, що створює високу концентрацію постачальників та обмежує можливості вибору для клієнтів. При такій частці ринку провайдери мають суттєвий вплив на ціноутворення й умови контрактів.
Конкурентна боротьба	Високий	Попри невелику кількість ключових гравців, конкуренція за великих корпоративних клієнтів дуже інтенсивна. У Q1 2025 Azure та Google Cloud продемонстрували зростання понад 30% , тоді як AWS — 17% , що свідчить про активну боротьбу за частку ринку та інвестиції у диференціацію (ІІІ, ML, нові сервіси).
Загроза нових гравців	Низька	Вхід на ринок вимагає багатомільярдних інвестицій у глобальні дата-центри, високого рівня довіри до бренду та досвіду управління інфраструктурою. Ефект масштабу, яким користуються поточні лідери, робить нові входи майже неможливими.

Влада покупців	Середня (висхідна)	Великі корпоративні клієнти (наприклад, з переліку Fortune 500) мають достатню вагу для переговорів про знижки (іноді 25–40%), однак для більшості середніх та малих клієнтів можливості впливу на умови обмежені. Зростання обізнаності про альтернативні хмарні рішення підвищує переговорні позиції.
Загроза заміників	Низька	Основна альтернатива — локальна інфраструктура (on-premise). Попри її наявність, загальний тренд у бізнесі спрямований на міграцію у хмару завдяки гнучкості, масштабованості та оптимізації витрат.

Аналіз конкурентного ландшафту

Ідентифікація конкурентів: прямі, непрямі та ті, що заміщують

Комплексний аналіз конкуренції починається з коректної ідентифікації всіх типів суперників.

- **Прямі конкуренти** — компанії, що пропонують аналогічний продукт для тієї ж цільової аудиторії та задовольняють ту ж потребу. *Приклад:* для Netflix це інші стрімінгові сервіси (Hulu, Disney+, Amazon Prime Video).
- **Непрямі конкуренти** — компанії з іншим продуктом, але тією ж базовою потребою або ті, що змагаються за той самий ресурс (час, гроші, увага). *Приклад:* для ресторану — служби доставки їжі або супермаркети.
- **Продукти-замінники** — альтернативні рішення для досягнення того ж результату, пов'язані з непрямою конкуренцією.

Приклад Netflix: CEO компанії Рід Гастінгс [зазначав](#), що головним конкурентом Netflix є сон, оскільки сервіс змагається за обмежений ресурс — час і увагу глядача.

Карти сприйняття (Perceptual Mapping)

Карта сприйняття — це інструмент візуалізації, який показує, як споживачі оцінюють різні бренди або продукти за двома ключовими атрибутами.

Етапи створення:

1. **Визначення атрибутів** — обрати дві характеристики, що мають найбільше значення для вибору продукту (наприклад, «ціна» і «якість», «інноваційність» і «зручність»).
2. **Збір даних** — провести опитування серед цільової аудиторії, де респонденти оцінюють бренд та конкурентів за обраними критеріями.
3. **Побудова карти** — нанести бренди на двовимірну діаграму відповідно до середніх оцінок. Бренди зі схожим сприйняттям розташовуються близько один до одного.

Застосування:

- Виявлення ринкових ніш і незадоволених потреб.
- Аналіз найближчих конкурентів з погляду споживачів.
- Оцінка ефективності позиціонування та відстеження його змін у часі.

Стратегія «блакитного океану»

Стратегія блакитного океану, сформульована В. Чан Кімом та Рене Моборн, передбачає створення нових ринкових просторів, де конкуренція мінімальна або відсутня. На відміну від «червоних океанів» — насичених ринків з високою конкуренцією, «блакитні океани» зосереджені на створенні нового попиту й унікальної ціннісної пропозиції.

Інструмент ERRC (Eliminate–Reduce–Raise–Create):

- **Eliminate:** визначити фактори, які галузь вважає стандартними, але які можна повністю прибрати.
- **Reduce:** зменшити значення факторів, що не приносять значної цінності клієнтам.
- **Raise:** підвищити важливі для клієнтів характеристики понад галузевий рівень.
- **Create:** додати нові фактори, які раніше не пропонувалися.

Приклад Cirque du Soleil:

У 1980-х роках традиційний цирковий бізнес скорочувався. [Cirque du Soleil](#) використав ERRC, щоб створити формат, який поєднав елементи театру і цирку.

- **Виключив:** виступи тварин, дорогих зірок, продаж сувенірів у проходах.
- **Зменшив:** традиційний гумор і небезпечні трюки.
- **Підвищив:** комфорт та унікальність шоу, що дозволило підвищити ціну квитка.
- **Створив:** тематичні сюжетні лінії, музичний супровід, художнє освітлення.

Результатом став новий ринковий сегмент з іншою цільовою аудиторією — дорослими та корпоративними клієнтами. Конкуренція з традиційними цирками втратила актуальність.

Кейс-стаді: Netflix

До запуску стримінгового сервісу Netflix ринок домашнього відео контролювали мережі прокату, зокрема Blockbuster. Модель роботи передбачала фізичні магазини, обмежений асортимент і штрафи за прострочення.

Рішення («блакитний океан»): Netflix створив цифровий сервіс «відео на вимогу», де перегляд не обмежувався часом, а бібліотека контенту була ширшою.

Матриця ERRC для Netflix:

- **Eliminate (виключити):** фізичні магазини, штрафи за прострочення, часові обмеження перегляду.
- **Reduce (зменшити):** залежність від DVD, незручність повернення товарів.
- **Raise (підвищити):** зручність доступу (онлайн 24/7), масштаб вибору, персоналізацію рекомендацій.
- **Create (створити):** модель щомісячної підписки, власний оригінальний контент, функцію офлайн-перегляду, можливість «binge-watching» завдяки випуску сезону одразу.

Netflix змінив визначення ринку, змінивши акцент з фізичної оренди фільмів на миттєвий цифровий доступ. Це дозволило сформувати новий ринковий простір з мінімальною конкуренцією на старті.

Аналіз мікросередовища: занурення в потреби клієнта

Сегментація ринку

Сегментація ринку — це процес поділу цільової аудиторії на менші, більш однорідні групи з подібними характеристиками. Мета — створення продуктів і маркетингових стратегій, які відповідають специфічним потребам цих груп.

Основні підходи до сегментації:

1. **Демографічна** — поділ за віком, статтю, доходом, освітою, сімейним станом. Простий метод, який описує, *хто* є клієнтом, але не пояснює, *чому* він купує.
2. **Географічна** — класифікація за країною, регіоном, містом чи районом. Актуальна для бізнесів з локальною специфікою.

3. **Психографічна** — орієнтація на внутрішні характеристики: стиль життя, цінності, особистісні риси. Цей підхід глибший за демографічний, оскільки допомагає зрозуміти мотивацію клієнта.
4. **Поведінкова** — аналіз фактичної взаємодії клієнта з продуктом: частота покупок, використання функцій, рівень лояльності, шукані вигоди.

Приклади в продуктовому IT:

- **Apple:** психографічна сегментація — фокус на аудиторії, яка цінує дизайн, інтуїтивність і креативність.
- **Salesforce:** B2B-психографія — орієнтація на лідерів, які прагнуть цифрової трансформації.
- **Netflix/Spotify:** поведінкова сегментація — аналіз історії переглядів/прослуховувань для персоналізації рекомендацій.

Поєднання демографічної, поведінкової та психографічної сегментації забезпечує краще розуміння клієнта й підвищує ефективність персоналізації.

Карти емпатії (Empathy Mapping)

[Карта емпатії](#) є візуальним інструментом, який використовується для структурування даних про користувача, отриманих у процесі досліджень (інтерв'ю, спостереження, аналіз взаємодії з продуктом). Її мета — допомогти команді сформувані спільне, глибше розуміння потреб, мотивів та поведінки користувача, що є необхідним для ефективного проєктування продуктів.

Класична структура карти емпатії складається з чотирьох основних сегментів:

- **Говорить (says)** — ключові цитати або твердження користувача, зафіксовані під час інтерв'ю.
- **Думає (thinks)** — міркування, турботи та мотиви користувача, які можуть не озвучуватись, але визначають його вибір.
- **Робить (does)** — спостережувана поведінка та дії під час взаємодії з продуктом.
- **Відчуває (feels)** — емоційний стан користувача, наприклад, впевненість, розчарування чи зацікавленість.

Карта емпатії зазвичай створюється для конкретної персони (узагальненого образу користувача) у межах певного сценарію використання продукту. Процес передбачає колективну роботу команди для виявлення узгодженої інтерпретації зібраних даних.

Практична цінність методу полягає у виявленні розбіжностей між словами, діями, думками й емоціями користувачів. Наприклад, користувач може заявляти про важливість якості

продукту, але у реальній поведінці обирати дешевші варіанти. Такі невідповідності дозволяють виявити приховані потреби та бар'єри, що впливають на ухвалення рішень.

SWOT-аналіз та TOWS-матриця

SWOT-аналіз (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) є класичним інструментом стратегічного планування, який поєднує внутрішній аналіз організації (сильні та слабкі сторони) із зовнішнім аналізом середовища (можливості та загрози).

Обмеження базового підходу полягає в тому, що він часто зводиться до чотирьох ізольованих списків без подальших висновків. Для підвищення практичної цінності використовується **TOWS-матриця**, яка систематизує зв'язки між внутрішніми та зовнішніми факторами й дозволяє сформулювати чотири типи стратегій:

- **SO (Strengths–Opportunities)** — використання сильних сторін для реалізації ринкових можливостей.
- **WO (Weaknesses–Opportunities)** — подолання слабких сторін шляхом зовнішніх можливостей.
- **ST (Strengths–Threats)** — застосування сильних сторін для зниження впливу загроз.
- **WT (Weaknesses–Threats)** — мінімізація слабких сторін і одночасне уникнення загроз (захисні стратегії).

Рекомендований послідовність дій: (1) провести SWOT-аналіз із пріоритизацією факторів за значущістю та ймовірністю впливу; (2) заповнити TOWS-матрицю, генеруючи конкретні стратегічні ініціативи на перетині факторів.

What's in a SWOT analysis?



Джерело: <https://www.bitesizelearning.co.uk/resources/swot-analysis-explained-examples-templates>

Data storytelling: чому дані треба коректно представляти

Результати навіть найдокладнішого аналізу не мають практичної цінності, якщо вони не можуть бути зрозуміло подані стейкхолдерам і використані для ухвалення рішень. У складних таблицях чи перевантажених графіках ключові інсайти легко губляться. Концепція data storytelling полягає у тому, щоб структурувати комунікацію даних у формі наративу, підкріпленого візуалізаціями, які роблять висновки більш переконливими та зрозумілими для аудиторії.

Класично виділяють три складники **data storytelling**:

- **Дані**: точні, достовірні результати аналізу.
- **Наратив**: текстове чи усне пояснення, що надає даним контекст і логіку.
- **Візуалізація**: графіки й діаграми, які підсилюють ключові повідомлення.

Структура наративу часто відповідає моделі трьох актів:

1. **Зав'язка**: опис поточної ситуації або статус-кво.
2. **Конфлікт**: ідентифікація проблеми чи можливості, виявленої в даних.
3. **Розв'язка**: пропозиція рішень, підкріплених доказами та прогнозами.

Такий підхід допомагає переходити від «сухих фактів» до рекомендацій, які стимулюють ухвалення рішень.

Список додаткових джерел для самостійного опрацювання:

1. [Microsoft \(MSFT\): Porter's Five Forces Industry and Competition Analysis - Hivelr](#)
2. [Canalys Newsroom - Global cloud infrastructure spending rose 21% in Q1 2025](#)
3. [Netflix CEO Reed Hastings: Sleep Is Our Competition - Fast Company](#)
4. [Understanding Perceptual Mapping | Atlassian](#)
5. [Blue Ocean Strategy](#)
6. [How To Best Apply 'Blue Ocean Strategy' Today](#)
7. [An Empirical Study on How a Late Comer Firm NETFLIX Deploys 'Blue Ocean Strategy' and Created Value for Shareholders' by Suvodip Sen :: SSRN](#)
8. [The value of getting personalization right—or wrong—is multiplying | McKinsey](#)
9. [Empathy Mapping: The First Step in Design Thinking - NN/g](#)
10. [Effective Data Storytelling](#)
11. [Explore Gartner's Top 10 Strategic Technology Trends for 2025](#)
12. [SWOT vs. PESTEL Analysis: What's The Difference? | Splunk](#)
13. [OpenAI PESTLE Analysis: Studying ChatGPT's Big Innovator](#)
14. [Competitive Landscape Analysis: Step-by-Step Guide \[+ Examples\] - Competitors App](#)
15. [СТРАТЕГІЧНИЙ МАРКЕТИНГОВИЙ АНАЛІЗ РИНКУ ІТ-ПОСЛУГ В УКРАЇНІ | Економіка та суспільство](#)