

- б) прийомами прогнозування й планування різноманітних показників діяльності підприємства;
- в) прийомами прогнозного оцінювання зовнішнього середовища;
- г) прийомами альтернативного (варіантного) аналізу для підготовки прийняття стратегічних рішень в умовах невизначеності;
- д) усі відповіді правильні.

5. Скільки є етапів стратегічного аналізу?

- а) 5; б) 3; в) 6; г) 4; д) 7.

6. Перехід від загальних висновків до інших, менш загальних, або до окремих фактів – це:

- а) метод сценаріїв;
- б) дедукція;
- в) кластерний аналіз;
- г) імітаційне моделювання;
- д) індукція.

7. Чим зумовлюється взаємозв'язок індукції та дедукції у стратегічному аналізі?

- а) безперервністю економічних процесів;
- б) комплексністю економічних процесів;
- в) взаємопов'язаністю економічних процесів;
- г) узагальненістю економічних процесів;
- д) системністю економічних процесів.

8. Аналіз життєвого циклу галузі – це:

- а) стратегічний аналіз макрооточення підприємства;
- б) стратегічний аналіз безпосереднього оточення;
- в) стратегічний інвестиційний аналіз;
- г) стратегічний фінансовий аналіз;
- д) стратегічний аналіз організації.

9. Який загальнонауковий прийом не використовується в стратегічному аналізі?

- а) класифікація;
- б) конкретизація;
- в) планування;
- г) синтез;
- д) аналогія.

10. Скільки існує рівнів невизначеності?

- а) 4; б) 10; в) 2; г) 12.

11. Другий рівень невизначеності – це:

- а) майбутнє у вигляді низки альтернатив;
- б) майбутнє у вигляді «діапазону»;
- в) повна невизначеність майбутнього;
- г) часткова невизначеність майбутнього;
- д) немає правильної відповіді.

12. Третій рівень невизначеності – це:

- а) повна невизначеність майбутнього;
- б) часткова невизначеність майбутнього;
- в) майбутнє у вигляді «діапазону»;
- г) майбутнє у вигляді низки альтернатив;
- д) немає правильної відповіді.

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 4

СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ У СИСТЕМІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ. ОСНОВНІ МЕТОДИ АНАЛІЗУ, ГРУПУВАННЯ ТА ПРОГНОЗУВАННЯ В СТРАТЕГІЧНОМУ УПРАВЛІННІ

Мета заняття: знати основні поняття, рівні та групи чинників зовнішнього середовища підприємства; знати методичні підходи до оцінювання та прогнозування змін у зовнішньому середовищі; уміти здійснювати галузевий і конкурентний аналіз середовища підприємства.

Короткі теоретичні відомості

Аналіз середовища вважається вихідним процесом стратегічного менеджменту, оскільки він забезпечує основу як для визначення місії та цілей фірми, так і для вироблення стратегії поведінки, що дозволяє фірмі реалізувати свою місію та досягти своїх цілей.

Зовнішнє середовище – це сукупність чинників, які формують довгострокову прибутковість організації та на які організація не може впливати взагалі або має незначний вплив.

Аналіз загального та безпосереднього оточення спрямований на те, щоб з'ясувати, на що може розраховувати фірма, якщо вона успішно вестиме справи, і на те, які ускладнення можуть її очікувати, якщо вона не зуміє вчасно відхилити негативний вплив зовнішнього оточення.

Загальне середовище складається з елементів, які прямо не пов'язані з підприємством, але впливають на формування загальної атмосфери бізнесу.

Аналіз макрооточення містить вивчення впливу економіки, правового регулювання й управління, політичних процесів, природного середовища та ресурсів, соціальних і культурних складових суспільства, науково-технічного та технологічного розвитку суспільства, інфраструктури й ін. Усі окремі складові зовнішнього середовища взаємопов'язані. Це відображає складність зовнішнього середовища. Треба виявити основні тенденції, взаємовплив цих чинників і побудувати тренди їхнього розвитку.

PEST-аналіз – це конкретний інструмент стратегічного аналізу саме далекого зовнішнього середовища організації. PEST-аналіз виокремлює 4 основні групи: P – Policy – політика, E – Economy – економіка, S – Society – суспільство (соціум), T – Technology – технологія. Це означає, що цим інструментом стратегічного аналізу досліджуються політичний, економіч-

ний, соціокультурний і технологічний аспекти зовнішнього середовища організації.

Безпосереднє оточення (мікросередовище) – це сукупність чинників, які формують довгострокову прибутковість організації та на які вона може впливати через встановлення ефективних комунікацій.

Вивчення безпосереднього оточення організації спрямоване на аналіз стану тих складових зовнішнього середовища, з якими організація перебуває в безпосередній взаємодії. При цьому важливо підкреслити, що організація може істотно впливати на характер і зміст цієї взаємодії і тим самим активно брати участь у формуванні додаткових можливостей, у запобіганні загроз її подальшому існуванню.

Практика успішних підприємств доводить, що використання моделі галузевої конкуренції М. Портера дає змогу дещо обмежити перелік чинників для аналізу (рис. 1).

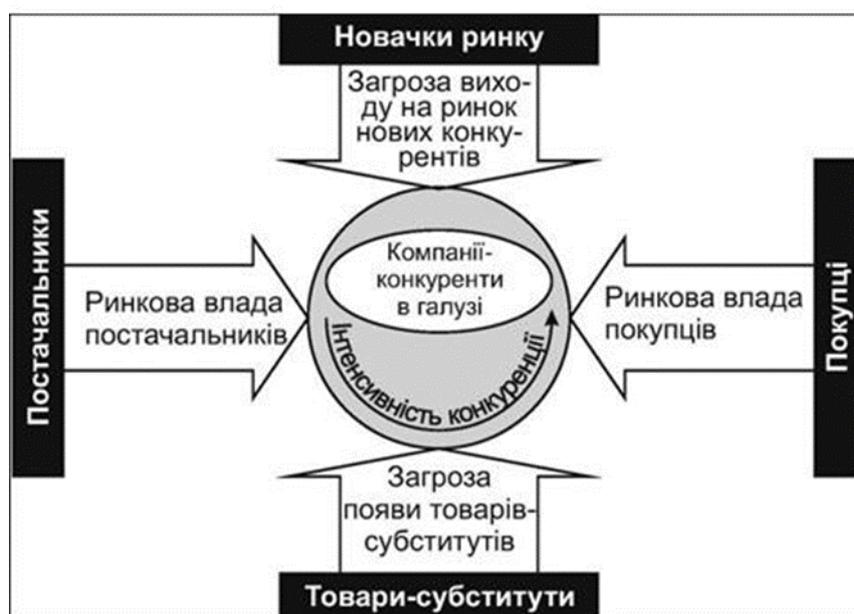


Рис. 1. Модель М. Портера аналізу п'яти конкурентних сил у галузі

Згідно із цією моделлю головними компонентами зовнішнього середовища, що впливають на діяльність підприємства, є: споживачі; постачальники; товари-замінники; конкуренти та фірми, які потенційно можуть увійти й почати діяти в цій галузі.

Контрольні запитання та завдання

1. У чому полягає специфіка стратегічного аналізу?
2. SWOT-аналіз. Переваги та недоліки використання.
3. Розкрийте методику побудови SWOT-матриці.
4. Які складові структури середовища підприємства ви знаєте? Дайте їм загальну характеристику.
5. У чому полягає логіка вивчення середовища підприємства? Які форми й методи пошуку інформації про його стан вам відомі?

6. Розкрийте методику побудови SWOT-матриці.
7. Поясніть на власному прикладі порядок проведення PEST-аналізу.
8. Особливості застосування якісних та кількісних методів прогнозування.
9. Поясніть використання методів групування в стратегічному аналізі.
10. Провести PEST-аналіз досліджуваної галузі із застосуванням кількісного та якісного оцінювання, запропонувати підприємству сфери послуг комплекс заходів для підвищення ефективності його системи стратегічного планування.
11. Провести SWOT-аналіз підприємства сфери послуг – бази практики.

Методичні рекомендації до виконання завдання 10. Результати аналізу зовнішнього середовища господарювання за методикою PEST мають вигляд матриці, яку подано в табл. 3.

Таблиця 3

PEST-аналіз факторів макросередовища

Політика	Вага	Бал	Оцінка	Е	Економіка	Вага	Бал	Оцінка
1.					1.			
2.					2.			
3.					3.			
...					...			
n					n			
Усього	1	-		Усього		1	-	
Соціум	Вага	Бал	Оцінка	Т	Технологія	Вага	Бал	Оцінка
1.					1.			
2.					2.			
3.					3.			
...					...			
n					n			
Усього	1	-		Усього		1	-	

Сформувати чотири групи факторів впливу зовнішнього середовища.

Найчастіше до цих груп відносять фактори:

- політичні: фактори, що впливають на політичні погляди та поділяють людей на окремі політичні групи й знаходять вираження в діяльності та ухваленні рішень місцевими органами влади та уряду;

- економічні: фактори, що пов'язані з обігом грошей, товарів, інформації та енергії;

- соціально-демографічні: фактори, які впливають на рівень і тривалість життя людей, а також формують їхню ціннісну орієнтацію;

- техніко-технологічні: фактори, що пов'язані з розвитком техніки, обладнання, інструментів, процесів обробки та виготовлення продуктів, матеріалів технологій, а також ноу-хау.

Експертним шляхом для кожного фактора встановити вагу та бал. Вага фактора відображає його значущість у групі, за умови, що вплив усіх факторів однієї групи становить "1". Бал фактора встановлюється за шкалою від 1 до 5 і відображає ступінь урахування цього фактора у діяльності підприємства (1 – фактор не враховується; 5 – вплив фактора максимально враховується під час розробки стратегії підприємства).

Розрахувати оцінку для кожного фактора як добуток ваги та бала, а також сумарну оцінку для кожної з чотирьох груп як суму оцінок факторів у групі.

Визначити найбільш та найменш впливові на діяльність підприємства фактори зовнішнього середовища, зробити висновки.

Методичні рекомендації до виконання завдання 11. Загальний вигляд матриці SWOT-аналізу поданий у табл. 4.

Таблиця 4

Загальний вигляд матриці SWOT-аналізу

S (strength) – сильні сторони	W (weaknesses) – слабкі сторони
1.	1.
2.	2.
3.	3.
...	...
n	m
O (opportunities) – можливості	T (threats) – загрози
1.	1.
2.	2.
3.	3.
...	...
k	p

Потенційні внутрішні переваги можуть бути визначені як: використання переваг організаційно-правової форми організації бізнесу, наявні конкурентні переваги (унікальність); найважливіші відмінності в компетенції щодо певної діяльності, інноваційність; сильна позиція у специфічних ринкових сегментах, добре знаний лідер; жорсткий конкурент на ринку (використання агресивної ініціативи); стратегія наступу чи інша особлива стратегія, обґрунтований «стратегічний набір»; сприяння зростанню чисельно-

сті цільових груп споживачів чи їхній лояльності; вища за середню обізнаність про стан ринку; знання про склад та найважливіші стратегічні групи, можливості захисту від конкурентів; концентрація на швидко зростаючих сегментах ринку; диференціація виробів; обґрунтована диверсифікація; увага до зниження витрат; вища за середню рентабельність і прибутковість; достатні фінансові ресурси; вищі за середні маркетингові навички; вищі за середні технологічні та інноваційні навички (компетентності); творчий, підприємницький менеджмент тощо.

Потенційними внутрішніми недоліками можуть бути такі: відсутність знань переваг організаційно-правових форм організації бізнесу; відсутність реальних конкурентних переваг; постійні атаки з боку ключових конкурентів (конкурентна позиція погіршується); втрата конкурентної позиції; нижчі за середні темпи зростання; брак деяких ключових навичок для ефектвної конкуренції; брак фінансових ресурсів, недостатня прибутковість; втрата репутації у споживачів; слабка система розподілу; виробництво з високими витратами, старіння потужностей; розміри виробництва надто малі, щоб впливати на ринкову ситуацію, або занадто великі, тому починається «хвороба великих компаній»; відсутність реальних особливих навичок у галузі менеджменту, брак талантів; відсутність міцної позиції, щоб боротися із загрозами, тощо.

До потенційних зовнішніх можливостей можна віднести такі: розвиток економіки країни; соціально-політична стабільність; обґрунтоване законодавство; доступність інвестицій та кредитів; обслуговування додаткових груп споживачів; входження в нові ринки (сегменти); розширення виробництва для задоволення потреб споживачів; споріднена диверсифікація; товари з доповненнями (неспоріднена диверсифікація), що закупаються; вертикальна інтеграція; зовнішні мережні структури; можливість руху в бік більш привабливих стратегічних груп; розвинутий фондовий та інші фінансові ринки; розвинуті ринки know-how тощо.

Потенційні зовнішні загрози: високі темпи інфляції; велика ймовірність виникнення нових конкурентів, зокрема іноземних; зростання збуту товарів-замінників; уповільнений темп зростання ринку або його спад; «ворожі дії» з боку держави (обмеження); зростання тиску конкурентів; тенденції до рецесії та скорочення ділового циклу; технологічні прориви в інших країнах, що зменшують конкурентоспроможність вітчизняної продукції; виникнення труднощів під час укладання договорів із постачальниками та споживачами; зміни в потребах і смаках споживачів; негативні демографічні зміни; негативна екологічна ситуація; соціально-політична нестабільність.

Тестові завдання

1. Для аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища використовують:

- а) SWOT-аналіз;
- б) стратегічний аналіз;
- в) перспективний аналіз;

- г) кількісний аналіз;
- д) якісний аналіз.

2. SWOT-аналіз спрямований на:

- а) визначення місії та цілей підприємства;
- б) визначення результатів діяльності підприємства;
- в) визначення діяльності конкурентів, постачальників та покупців підприємства;
- г) визначення корпоративної стратегії компанії з урахуванням впливу зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства;
- д) немає правильної відповіді.

3. Аналіз середовища припускає вивчення складових:

- а) макрооточення;
- б) безпосереднього оточення;
- в) внутрішнього середовища організації;
- г) усі відповіді правильні.

4. Аналіз макрооточення...

- а) передбачає вивчення впливу економіки, правового регулювання й управління, політичних процесів, природного середовища та ресурсів, соціальної й культурної складової суспільства, науково-технічного й технологічного розвитку суспільства, інфраструктури;
- б) спрямований на те, щоб з'ясувати, на що може розраховувати фірма, якщо вона успішно поведе роботу, і на те, які ускладнення можуть її чекати, якщо вона не зуміє вчасно відвернути негативні випадки, які може піднести їй оточення;
- в) розкриває ті можливості, той потенціал, на який може розраховувати фірма в конкурентній боротьбі в процесі досягнення своїх цілей;
- г) аналізується за такими основними категоріями: покупці, постачальники, конкуренти, ринок робочої сили;
- д) немає правильної відповіді.

5. Безпосереднє оточення...

- а) аналізується за такими основними категоріями: покупці, постачальники, конкуренти, ринок робочої сили;
- б) розкриває ті можливості, той потенціал, на який може розраховувати фірма в конкурентній боротьбі в процесі досягнення своїх цілей;
- в) спрямований на те, щоб з'ясувати, на що може розраховувати фірма, якщо вона успішно поведе роботу, і на те, які ускладнення можуть її чекати, якщо вона не зуміє вчасно відвернути негативні випадки, які може піднести їй оточення;
- г) передбачає вивчення впливу економіки, правового регулювання й управління, політичних процесів, природного середовища та ресурсів, соціальної та культурної складової суспільства, науково-технічного й технологічного розвитку суспільства, інфраструктури;
- д) немає правильної відповіді.