# Лекція 3

# Тема: «Аналіз та діагностика середовища функціонування підприємства як основа обґрунтування стратегічних рішень»

Структура середовища

# Три рівні середовища функціонування підприємства

Середовище підприємства — це сукупність факторів і умов, що безпосередньо або опосередковано впливають на його діяльність. Розуміння структури цього середовища є вихідною точкою будь-якого стратегічного аналізу.

### 🌐 Макросередовище

Фактори непрямого впливу: економічні, політичні, соціальні, технологічні. Підприємство не може ними керувати, але має до них адаптуватися.

### 🏭 Мезосередовище

Галузеве та конкурентне середовище прямого впливу: постачальники, покупці, конкуренти, потенційні нові гравці та товари-замінники.

### 🏢 Внутрішнє середовище

Ресурси, компетенції, процеси та структура самого підприємства. Єдиний рівень, яким організація може керувати безпосередньо.

Аналіз макросередовища

# PEST-аналіз: інструмент оцінки зовнішніх факторів непрямого впливу

## Що таке PEST-аналіз?

PEST-аналіз — це структурований метод ідентифікації та оцінки ключових макросередовищних факторів, що впливають на підприємство. Він дозволяє виявити можливості та загрози на рівні галузі та ринку в цілому.

Оцінка **невизначеності** та **динамічності** факторів допомагає визначити пріоритети моніторингу зовнішнього середовища.

### Political — Політичні

Державна регуляторна політика, стабільність влади, податкове законодавство, торговельні бар'єри.

### Economic — Економічні

Темпи зростання ВВП, інфляція, курси валют, рівень безробіття, доступність кредитних ресурсів.

### Social — Соціальні

Демографічні зміни, культурні цінності, рівень освіти, споживчі уподобання та тренди.

### Technological — Технологічні

Темпи технологічних змін, інвестиції в R&D, цифрова трансформація, патентний захист.

Аналіз мезосередовища

# Модель п'яти сил конкуренції Майкла Портера

Модель Портера дозволяє оцінити привабливість галузі та рівень конкурентного тиску. Аналізуючи п'ять сил, менеджер визначає, де зосереджені основні загрози прибутковості та як можна побудувати стійку конкурентну перевагу.



Конкурентний аналіз

# Стратегічні групи та ключові фактори успіху галузі

## Аналіз стратегічних груп

Стратегічна група — це сукупність компаній у галузі, що використовують схожі стратегії або мають подібні стратегічні характеристики. Картографування стратегічних груп дозволяє:

- Визначити безпосередніх конкурентів підприємства
- Виявити «білі плями» на ринку — вільні ніші
- Оцінити бар'єри мобільності між групами
- Прогнозувати напрямок конкурентних дій

Зазвичай для побудови карти використовують дві змінні: наприклад, ціновий рівень та охоплення ринку.

## Ключові фактори успіху (КФУ)

КФУ — це ті характеристики, ресурси або компетенції, які є необхідними для досягнення конкурентного успіху у конкретній галузі. Їхня ідентифікація є критично важливою для формування стратегії.

**Приклади КФУ:**

- Технологічна компетентність (IT-сектор)
- Ефективність логістики (рітейл)
- Сила бренду (FMCG)
- Доступ до сировини (металургія)
- Регуляторні ліцензії (фармацевтика)

Діагностика внутрішнього середовища

# Ланцюг створення цінності Майкла Портера

Ланцюг створення цінності — це інструмент системного аналізу внутрішньої діяльності підприємства з метою виявлення джерел конкурентної переваги. Кожна ланка ланцюга має потенціал для зниження витрат або підвищення цінності для клієнта.

1. **Вхідна логістика**
   Отримання, зберігання та розподіл матеріалів
2. **Операції**
   Перетворення ресурсів на готову продукцію
3. **Вихідна логістика**
   Доставка продукту до покупця
4. **Маркетинг і продажі**
   Інформування та залучення покупців
5. **Сервіс**
   Підтримка після продажу

Над ланцюгом основних видів діяльності розташовані **допоміжні функції**: інфраструктура фірми, управління людськими ресурсами, технологічний розвиток та матеріально-технічне забезпечення. Оптимізація як основних, так і допоміжних ланок дозволяє підприємству досягти переваги у витратах або диференціації.

Внутрішній аудит

# Управлінське обстеження функціональних сфер діяльності

Комплексна діагностика внутрішнього середовища передбачає оцінку кожної функціональної сфери для виявлення сильних і слабких сторін підприємства.



## Маркетинг

Аналіз ринкової частки, позиціонування бренду, ефективність маркетингових комунікацій, лояльність клієнтів та якість портфеля продуктів.



## Виробництво

Оцінка потужностей, якості продукції, собівартості, гнучкості виробничих процесів та рівня технологічного оснащення.



## Фінанси

Аналіз ліквідності, рентабельності, структури капіталу, грошових потоків та фінансової стійкості підприємства.



## Персонал

Оцінка кваліфікації, мотивації, плинності кадрів, системи навчання та відповідності людського капіталу стратегічним цілям.

Комплексні методи аналізу

# SWOT-аналіз та GAP-аналіз

## SWOT-аналіз

Матриця SWOT узагальнює результати аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища, формуючи чотири стратегічні зони:

- **S — Strengths (Сильні сторони):** внутрішні переваги підприємства
- **W — Weaknesses (Слабкі сторони):** внутрішні обмеження
- **O — Opportunities (Можливості):** сприятливі зовнішні фактори
- **T — Threats (Загрози):** несприятливі зовнішні фактори

Перехресний аналіз (SO, ST, WO, WT) дозволяє сформулювати конкретні стратегічні альтернативи.

## GAP-аналіз

GAP-аналіз — це інструмент виявлення розриву між бажаним (цільовим) та фактичним станом підприємства. Він відповідає на питання: *«Де ми зараз?»*, *«Де ми хочемо бути?»* та *«Що потрібно зробити, щоб подолати розрив?»*

GAP-аналіз особливо ефективний для:

- Планування стратегічних цілей
- Оцінки прогресу у реалізації стратегії
- Визначення пріоритетних напрямів розвитку
- Обґрунтування необхідних ресурсів

Портфельний аналіз

# Матриці BCG та GE/McKinsey

Портфельний аналіз дозволяє оцінити збалансованість бізнес-одиниць підприємства та прийняти рішення щодо розподілу ресурсів між ними.

## Матриця BCG (Boston Consulting Group)

Двовимірна матриця, що класифікує бізнес-одиниці за темпами зростання ринку та відносною ринковою часткою:

- **«Зірки»** — високе зростання, висока частка (інвестувати)
- **«Дійні корови»** — низьке зростання, висока частка (утримувати, генерувати гроші)
- **«Важкі діти»** — високе зростання, низька частка (розвивати або відмовитися)
- **«Собаки»** — низьке зростання, низька частка (реструктуризувати або продати)

## Матриця GE/McKinsey

Удосконалена дев'ятикоміркова матриця, що оцінює бізнес-одиниці за двома складними критеріями:

- **Привабливість галузі** (розмір ринку, темпи зростання, рентабельність)
- **Конкурентна позиція** (частка ринку, компетенції, бренд, технології)

Три зони рішень: **інвестувати/рости**, **утримувати/селективно інвестувати**, **збирати врожай/вийти**.

> Матриця GE/McKinsey є більш гнучкою порівняно з BCG, оскільки враховує більше факторів і не обмежується лише ринковою часткою та темпами зростання.

Якість та обмеження методів

# Критерії надійності аналізу та обмеження для прийняття рішень

Ефективність стратегічного аналізу залежить не лише від обраного інструменту, а й від якості його застосування. Розуміння обмежень кожного методу є запорукою обґрунтованих управлінських рішень.

1

## Суб'єктивність експертних оцінок

Більшість методів (SWOT, PEST, Портер) спираються на якісні судження. Різнорідність експертів може призводити до суттєво різних висновків. Необхідна триангуляція даних та залучення кількох незалежних експертів.

2

## Валідність висновків

Результати аналізу мають бути перевіреними, актуальними та релевантними для конкретного контексту підприємства. Статичний «знімок» середовища швидко застаріває в умовах динамічних змін.

3

## Інтеграція результатів

Жоден метод окремо не дає повної картини. Якість стратегічного рішення залежить від синтезу результатів PEST, Портера, SWOT та портфельного аналізу в єдину логічну систему аргументів.

4

## Практична придатність

Аналіз має завершуватися конкретними рекомендаціями: які стратегічні альтернативи розглядаються, які ресурси потрібні, які ризики є критичними. Без цього аналіз залишається академічною вправою.

**Ключовий висновок:** Аналіз середовища — це не разова подія, а безперервний процес моніторингу та адаптації, що забезпечує обґрунтованість стратегічних рішень в умовах невизначеності.