**ТЕМА 4. ЗОВНІШНЄ СЕРЕДОВИЩЕ ГОСПОДАРЮВАННЯ ПІДПРИЄМСТВА**

## **Питання для теоретичної підготовки**

* + - 1. Середовище функціонування підприємства, його структура.
			2. Внутрішнє середовище підприємства.
			3. Макросередовище господарювання підприємств.
			4. Мікросередовище підприємства, його елементи.
			5. Аналіз зовнішнього середовища підприємства.

**Ключові терміни і поняття**

*середовище функціонування підприємства, макросередовище, мікросередовище, внутрішнє середовище підприємства, виробничий потенціал підприємства, компоненти макросередовища підприємства, п’ять конкурентних сил М.Портера, SWOT-аналіз, PEST-аналіз, сканування зовнішнього середовища, моніторинг зовнішнього середовища*

***Бізнес - це вміння приймати правильні рішення в умовах невизначеності***

*Аксіома Гарвардської школи бізнесу*

* + - * 1. **Середовище функціонування підприємства, його структура**

Провадження бізнесу відбувається в певних умовах, які можуть по різному впливати на нього. Такі умови створюють середовище функціонування бізнес-структур.

***Середовище функціонування підприємства є сукупністю певних чинників і обставин, які знаходяться як усередині, так і поза ним, і впливають на прийняття рішень***

Підприємство може ефективно функціонувати в тому випадку, коли умови середовища є сприятливими для цього, тобто взаємодія таких його елементів, як мета, цілі, завдання, структура, технології, персонал, а також оточення, до якого воно пристосовується, призводять до позитивного економічного та інших ефектів (соціального, екологічного).

На сьогоднішній день не існує чіткого визначення поняття і структури середовища функціонування підприємства, тому є кілька підходів до його розуміння.

***Ієрархічна модель середовища*** розглядає підприємство в системі ієрархічно розташованих елементів: підприємство - сегмент ринку - галузь - національна економіка - світове господарство.

Існують різновиди цієї моделі, розроблені різними авторами:

1. *модель ієрархічної структури середовища*, яка виділяє три рівні середовища: внутрішнє, середовище завдань, загальне середовище *(У.Ділл, А.Томпсон);*
2. *модель ієрархічної структури середовища, розвинута як всередині підприємства, так і ззовні* (виділення верхнього і низового рівнів всередині підприємства, а також побудова ієрархії корпоративних стратегій) *(Л.Буржуа);*
3. *екологічна модель середовища* (виділення головного елемента, який впливає на розвиток підприємства, - обмежені ресурси, за які найбільше конкурують між собою підприємства галузі) *(Г.Олдріч);*
4. *модель галузевої конкуренції* (розгорнута характеристика елементів безпосереднього оточення підприємства*) (М.Портер).*

***Неієрархічна модель середовища*** *(Дж.Гелбрейт)* передбачає розгляд елементів середовища, які знаходяться поза підприємством, пов’язані між собою, але не підпорядковані один одному. При цьому виділяють елементи, які впливають на визначення цілей підприємства, розподіл його ресурсів, означення місця на ринку.

Найпростіше структуру середовища підприємства можна представити сукупністю ***трьох елементів***:

*Мікро- середовище*

*Макро- середовище*

***Середовище підприємства***

*Внутрішнє середовище*

#### Сукупність макро- і мікросередовища підприємства є зовнішнім середовищем його функціонування.

*Макросередовищем* підприємства називають загальним середовищем, яке впливає на діяльність будь-яких підприємств та

організацій в державі.

*Мікросередовище* - це безпосереднє оточення підприємства, його ще називають операційним середовищем, саме з його елементами безпосередньо взаємодіє підприємство.

***Внутрішнє середовище*** - це частина середовища підприємства, яка заходиться всередині нього і також має складну структуру.

Зовнішнє та внутрішнє середовище підприємства тісно взаємопов’язані: з одного боку, підприємство формує своє внутрішнє середовище під впливом та на основі врахування чинників зовнішнього середовища, з іншого - підприємство адаптується до зовнішнього середовища за допомогою чинників внутрішнього середовища.

Залежно від сили впливу кожного елемента середовища підприємства, один або кілька з них можуть бути домінуючими і впливати на його функціонування. Для забезпечення ефективної діяльності господарюючого суб’єкта їх взаємодія має бути збалансованою.

* + - * 1. **Внутрішнє середовище підприємства**

***Внутрішнє середовище підприємства є сукупністю чинників, які створюються та контролюються ним, визначають його внутрішній стан, сильні і слабкі сторони, значною мірою впливають на ефективність його функціонування***

Складові (чинники) внутрішнього середовища підприємства визначаються його

*місією, стратегічними цілями і завданнями.*

***Основні чинники внутрішнього середовища підприємства***

* виробничий потенціал
* кадровий потенціал
* організаційна структура і культура
* конкурентоспроможність продукції та конкурентний потенціал
* маркетинговий потенціал
* організація виробництва і праці
* мотиваційні механізми
* фінансовий потенціал
* екологічність виробництва
* соціальна ефективність
* інформаційні можливості
* імідж підприємства та ін.

Сукупність усіх перелічених елементів, їх взаємодія та узгодженість відображає *загальний економічний потенціал підприємства.*

Для реалізації підприємством своїх цілей на ринку ключовим чинником є виробничий потенціал підприємства. За відсутності виробничого потенціалу немає потреби ні в маркетинговому (нові ринки збуту не потрібні, якщо немає потужностей для випуску більшої кількості продукції), ні в кадровому (немає змісту навчати персонал, якщо використовується старе обладнання) та інших видах потенціалу.

***Виробничий потенціал підприємства - це сукупність матеріально- речових і вартісних елементів його виробничої бази, яка відображає наявні та приховані можливості підприємства щодо випуску продукції у максимальному обсязі, відповідної якості та номенклатури***

#### Виробничий потенціал за своєю структурою є сукупністю потенціалу засобів виробництва, природних ресурсів, техніко технологічної та інноваційної бази.

***Потенціал засобів виробництва*** формується з потенційних можливостей підприємства по використанню:

* землі;
* основних фондів (машин і устаткування, приладів, виробничих площ та ін.);
* оборотних фондів (предметів праці, які перебувають у різних формах та на різних стадіях обороту);
* нематеріальних активів (прав на об’єкти інтелектуальної власності);
* технологічного персоналу (здатності робітників виконувати роботи певної складності, виготовляти продукцію тощо).

***Потенціал природних ресурсів*** відображає можливості підприємства використовувати у своїй виробничо-господарській діяльності певні природні багатства (вода, сонце, вітер, корисні копалини тощо).

***Потенціал техніко-технологічної бази*** як елемента виробничого потенціалу складається з можливостей підприємства по організації прогресивних основних і допоміжних виробничих процесів, використанню виробничих потужностей, прогресивних технологій.

***Потенціал інноваційної бази*** - це можливості підприємства щодо впровадження нових ідей та розробок у сфері технічного оновлення виробництва, випуску нових видів продукції, організації виробництва та управління.

*Виробничий потенціал підприємства має такі* ***властивості:***

* *цілеспрямованість* - виявляється у здатності виготовляти кінцевий продукт із певним рівнем ефективності; якщо цільові характеристики потенціалу збігаються з вимогами до нього щодо виготовлення конкретного продукту, то використання виробничого потенціалу підприємства буде з найвищими показниками ефективності;
* *цілісність* - означає, що всі елементи виробничого потенціалу мають бути спрямовані на виконання підприємством його загальної цільової функції;
* *взаємозв’язок та взаємозалежність* складових елементів виробничого потенціалу підприємства - необхідна умова забезпечення його системної цілісності, оскільки тільки узгодженість у функціонуванні дає змогу досягти певного синергічного ефекту;
* *альтернативність, взаємозамінність* елементів виробничого потенціалу підприємства - базується на тому, що існують різні способи здійснення окремих операцій, в яких різні складові виробничого потенціалу можуть використовуватися у певному співвідношенні; взаємозамінність елементів виробничого потенціалу дозволяє досягати їх збалансованої рівноваги, що, у свою чергу, визначає віддачу цього потенціалу, а також швидкість реакції на зміни у середовищі;
* *складність формування* виробничого потенціалу підприємства, яка обумовлена наявністю кількох його складових, кожна з яких має свою структуру;
* *самовідтворюваність* - полягає у властивості його як системи повторювати діяльність завдяки складній системі зворотних зв’язків, тобто руху інформаційних ресурсів;
* *відкритість*, зв’язок із зовнішнім середовищем - пов’язана із місією підприємства на ринку;
* *кількісна вимірюваність* - є вимогою щодо кількісного оцінювання наявного виробничого потенціалу та можливості порівняння його з аналогічними показниками інших підприємств;
* *масштаб потенціалу* - визначає місце та роль підприємства у галузі, регіоні, країні; разом з кількісною оцінкою виробничого потенціалу підприємства дозволяє визначити сукупний потенціал промисловості, сільського господарства тощо.

*Особливості формування виробничого потенціалу підприємства полягають в тому, що:*

1. виробничий потенціал відображає максимальний обсяг продукції, який може виробити підприємство за встановленою номенклатурою та асортиментом;
2. носієм виробничого потенціалу є виробнича система підприємства як основа розвитку фінансового, маркетингового, інформаційного, кадрового та інших потенціалів;
3. виробнича система обумовлює склад, структуру і масштаби усіх інших елементів загального потенціалу підприємства;
4. від виду продукції підприємства залежать одиниці виміру виробничого потенціалу за певний проміжок часу (натуральні, умовно-натуральні), *наприклад*, тонни, кіловат-години, тонно-кілометри, штуки, метри та ін.;
5. формування та взаємозв’язок елементів виробничого потенціалу підприємства відбувається за ланцюжком: виріб - масштаб виробництва - технологія - технічний рівень виробництва - вимоги до виробничого персоналу;
6. оцінка виробничого потенціалу підприємства здійснюється його керівником, власником, конкурентами, в окремих випадках, державою (якщо підприємство виробляє стратегічно важливу для держави продукцію або підприємство є державним).
	* + - 1. **Макросередовище господарювання підприємств**

Зовнішнє середовище підприємства як сукупність його макро- та мікросередовища містить такі елементи, які опосередковано або безпосередньо впливають на його функціонування та місце на ринку.

***Макросередовище підприємства є середовищем непрямого впливу, яке складається з елементів, не пов’язаних з підприємством безпосередньо, але які мають вплив на формування загальної атмосфери бізнесу***

Макросередовище іноді називають «екологією фірми», воно не є середовищем безпосередніх контактів підприємства.

Макросередовище постійно впливає на підприємства, створюючи для них нові можливості або нові загрози. Підприємство має добре орієнтуватись у значній кількості чинників (компонентів) макросередовища, стежити за його змінами та реагувати на них. При виникненні загрози зі сторони окремих чинників макросередовища підприємству слід вжити кардинальних заходів щодо пом’якшення їх негативного впливу.

Компоненти ***мікро- середовища***

Природно- географічний

Технологічний

Соціальний

Політико-правовий

Економічний

Ринок робочої сили

Посередники

Конкуренти

Постачальники

Споживачі

Компоненти ***макро- середовища***

***ПІДПРИЄМСТВО***

***Економічний компонент макросередовища*** дозволяє зрозуміти, як формуються і розподіляються ресурси. Ці питання є життєво важливими для підприємства, оскільки доступ до ресурсів впливає на його стан.

Вивчення економічного середовища передбачає аналіз таких показників: величини ВВП, темпів інфляції, рівня безробіття, процентної банківської ставки, продуктивності праці, норм оподаткування, платіжного балансу тощо.

Також важливо дослідити загальний рівень економічного розвитку, природні ресурси, клімат, рівень розвитку конкуренції, структуру населення, рівень кваліфікації робочої сили та рівень заробітної плати.

Аналіз економічного компонента повинен бути спрямований не на окремі його складові, а на комплексну його оцінку.

***Політико-правовий компонент***. Політичне середовище включає всі дії влади, які впливають на бізнес і можуть реалізовуватись через офіційне законодавство, засоби конкурентної політики та регулювання.

Політико-правовий компонент як складова макрооточення підприємства повинна вивчатись для того, щоб мати уяву про наміри органів державної влади щодо розвитку суспільства і про засоби, за допомогою яких держава має ці наміри реалізувати.

Вивчення політичного компонента повинно спрямовуватись на *базові характеристики політичної системи* (ідеологію уряду, умови стабільності та дієздатність уряду, відношення уряду до різних галузей економіки та різних регіонів, рівень суспільного незадоволення, силу опозиційних політичні структур), на *програми,* які пропонують реалізовувати різні партійні структури, на *зміни* в економіці, які можуть настати в результаті впровадження нових законів і норм.

Правова складова макросередовища передбачає вивчення законів та інших нормативних актів, дає можливість підприємству визначити для себе юридичні рамки діяльності та методи відстоювання своїх інтересів.

Важливо звертати увагу на такі аспекти правового середовища, як дієвість правової системи, динамізм правового середовища, ступінь правової захищеності підприємств, громадян, механізм застосування санкцій у разі порушення підприємствами правових норм.

Прийняття законів та інших нормативно-правових актів може впливати не лише на один, а й на кілька компонентів макросередовища підприємства, *наприклад,* законодавчо закріплена зміна розміру мінімальної заробітної плати збільшує витрати підприємств та є складовою економічного компонента макросередовища.

***Соціальний компонент макросередовища*** часто називають соціально- культурними чинниками впливу на бізнес. Вивчення соціального компонента спрямоване на те, щоб уяснити вплив на бізнес таких соціальних явищ і процесів: якість життя, відношення людей до праці, звичаї, традиції та віри, які існують в суспільстві, суспільні цінності, демографічна структура суспільства, ріст чисельності населення, рівень освіченості, мобільність людей.

Особливість цього компонента в тому, що він впливає як на інші компоненти макросередовища, так і на внутрішній стан підприємства.

Крім того, соціальні процеси змінюються досить повільно і це також потрібно враховувати підприємствам.

***Технологічний компонент макросередовища*** дозволяє побачити ті можливості, які існують для виробництва нової, вдосконалення наявної продукції, для модернізації технології виробництва і збуту, розвитку науки і техніки.

Підприємства, які не в змозі передбачити змін, пов’язаних з науково- технічним прогресом, й іти в ногу з ним, незабаром відстануть від потреб ринку зі своєю безнадійно застарілою продукцією. Знаходитись на належному рівні

науково-технічного прогресу сьогодні для багатьох підприємств стає набагато складніше, адже час життя нових технологій значно скоротився.

Багатьом підприємствам важко побачити нові перспективи, оскільки їх технічний потенціал є досить обмеженим. Підприємства повинні постійно стежити за науково-технічним середовищем, щоб не проґавити новий продукт, технології, матеріали і пов’язані з ними можливості. Запізнившись з модернізацією, підприємство може втратити значну долю ринку.

Для підприємств певним вирішенням цієї проблеми є придбання на ринку розробок і технологій, здійснених у високотехнологічних галузях.

Оцінити цей компонент середовища можна за витратами на науково- дослідні розробки, ступенем захисту інтелектуальної власності в державі, державною політикою в галузі науково-технічного прогресу та інновацій та ін.

***Природно-географічний компонент макросередовища*** підприємства включає природні властивості регіону (клімат, рельєф, наявність природних водойм, рік тощо), забезпеченість енергією, корисними копалинами та іншими природними ресурсами, якість ґрунтів, повітря, води та ін.

Особливу складову цього компонента становлять екологічні чинники, основними з яких є: обсяги викидів у середовище шкідливих та отруйних речовин, рівень електромагнітного, радіаційного, теплового впливу на середовище, надійність та соціально-екологічна безпека виробничих систем, великих техногенних утворень (гідротехнічних споруд, газо-, нафтопроводів, тунелів тощо), кількість та якість продукції, яка виробляється, її безпечність та утилізаційна придатність, стан природного середовища, в якому знаходиться підприємство та ін.

Компоненти макросередовища підприємства цим переліком не обмежуються; дехто окремо виділяє міжнародні, ринкові, політичні та інші чинники.

Розглянуті компоненти макросередовища відносно того чи іншого підприємства відіграють неоднакову роль і можуть залежно від обставин впливати на його діяльність позитивно, негативно або залишитися нейтральними. Склад компонентів, їх варіації, пріоритети і значимість залежать від цілей підприємства, видів його діяльності, організаційної та виробничої структури, складності виробничо-господарських і комерційних зв’язків, а також від конкретних ситуацій, у яких може опинитися підприємство.

*На встановлення кола найбільш значимих для підприємства чинників зовнішнього середовища впливають його розміри*.

З одного боку, великі підприємства мають можливість більше контролювати зовнішнє середовище, ніж невеликі. Вони можуть в певній мірі

«нейтралізувати» вплив зовнішнього середовища на їх діяльність. Тому деякі елементи зовнішнього середовища для великого підприємства є менш значними, *наприклад*, стабільні, добре налагоджені контакти з постачальниками дають переваги перед конкурентами, фінансові переваги є важливими для освоєння нових технологій тощо.

З іншого боку, великі підприємства менш рухливі та гнучкі порівняно з малими і тому повинні добре орієнтуватись у зовнішньому середовищі для

завчасної підготовки до майбутніх змін. Також великі підприємства несуть більшу відповідальність перед суспільством в цілому, населенням певних регіонів (*наприклад*, містоутворюючі підприємства), споживачами і т.д.

**4. Мікросередовище підприємства, його елементи**

Елементами зовнішнього середовища підприємства, які взаємодіють з ним на відстані «витягнутої руки» є його мікросередовище.

***Мікросередовище - це середовище прямого впливу на підприємство, учасники ринку, які безпосередньо контактують з підприємством***

1. ***Споживачі.*** Підприємство може визначити перелік споживачів, які є покупцями його продукції, а також виявити, яка саме продукція найкраще сприймається споживачами, на який обсяг продажу можна розраховувати, на скільки можна розширити коло споживачів, які перспективи має продукція підприємства та ін.

Перелік (його ще називають «профіль») споживачів може бути складений за такими характеристиками: географічне розташування, демографічні характеристики (вік, освіта, сфера діяльності та ін.), соціально-психологічні характеристики (стиль поведінки, смаки, звичаї), відношення споживача до продукту.



#### Сила впливу покупців на підприємство залежить від обсягу закупівель покупцем, рівня його поінформованості, наявності товарів-замінників, суб’єктивних уподобань і прихильності покупця до товару.

1. ***Постачальники.*** В поле зору потрапляють ті суб’єкти, які постачають підприємству сировинно-матеріальні, енергетичні, інформаційні та фінансові ресурси. Від цих ресурсів залежить ефективність роботи підприємства, собівартість та якість продукції.

При вивченні постачальників слід звернути увагу на такі характеристики їх діяльності: вартість товарів, які постачаються, гарантія його якості, часовий графік постачання товарів, пунктуальність та обов’язковість виконання умов поставки товарів.

1. ***Конкуренти*** - це ті підприємства, з якими підприємство бореться за покупця і ресурси. Вивчення конкурентів спрямоване на те, щоб виявити слабкі і сильні сторони конкурентної боротьби. Конкурентне середовища формується не лише внутрішньогалузевими конкурентами, а й тими, які можуть ввійти на ринок або виготовляти товари - замінники.

Деякі підприємства не приділяють належної уваги конкурентам і тому часто програють їм. Для запобігання входженню на ринок конкурентів, повинні створюватись відповідні вхідні бар’єри (*наприклад,* спеціалізація, нижчі витрати, ефект від масштабу, контроль каналів розподілу тощо).

1. ***Посередники*** - це підприємства і фірми, які «допомагають» підприємству-виробнику просувати свою продукцію на ринку. Вони можуть займатись дослідженням ринку (маркетингові фірми), фізичним переміщенням товарів від виробника до споживачів (логістичні фірми), збутом продукції гуртовим або роздрібним покупцям (торгівельні посередники), організовують маркетингові комунікації підприємства (рекламні агентства).

Роль кожного з названих елементів в процесі функціонування підприємства залежить від специфіки його продукції, масштабів та географії виробництва, фінансових можливостей виробника, ємності ринку тощо. *Наприклад,* потужні підприємства, які працюють на загальнодержавному або зовнішньому ринках, потребують розвиненої логістичної ринкової підсистеми; підприємства, які хочуть вивести на ринок нові продукти, тісно співпрацюють з маркетинговими фірмами та рекламними агентствами та ін.

1. ***Ринок робочої сили.*** Досліджується для того, щоб виявити потенційні можливості для забезпечення підприємства кадрами. Слід вивчити ринок на предмет наявності на ньому робочої сили необхідної спеціалізації та кваліфікації, рівня освіти, віку, статі; вартості робочої сили; політики профспілок, що мають вплив на даний ринок.

Крім зазначених суб’єктів безпосереднього оточення підприємства, до його мікросередовища також належать ***фінансово-кредитні установи*** (забезпечують підприємству покриття тимчасової потреби у грошових коштах шляхом кредитування), ***державні органи*** (здійснюють контроль за дотриманням законодавства, забезпечують контроль та координування діяльності державних підприємств, взаємовідносини з місцевою адміністрацією), ***громадськість*** (організації, люди, які впливають на досягнення підприємством поставлених цілей: ЗМІ, фонди та громадські організації, широка громадськість).

Однією з найпотужніших зовнішніх сил з безпосереднього оточення підприємства є конкуренти, які функціонують в даній галузі.

Стан конкуренції в галузі можна аналізувати за моделлю ***п’яти конкурентних сил М.Портера.***

*2*. *Потенційно нові конкуренти*

5*. Покупці*

1. *Конкуренція серед існуючих підприємств*

*3. Товари- замінники*

*4. Постачальники*

Модель п’яти сил конкуренції М.Портера

1. *Конкуренція між існуючими в галузі підприємствами* з’являється внаслідок того, що в одного або кількох з них є можливість краще задовольнити потреби споживачів. До засобів конкурентної боротьби можна віднести: більш низькі ціни, кращі характеристики товару, краще обслуговування споживачів, спеціальний механізм просування товару, використання слабостей конкурентів.

В галузевій конкуренції виявляються сильні і слабкі сторони підприємства-виробника, *наприклад*, сильними сторонами можуть бути концепція товару, його якість, вартість, розгалужена торгівельна мережа, передпродажна підготовка та після продажне обслуговування, фінанси.

1. *Потенційні нові конкуренти*, які приходять з інших галузей, мають значні ресурси, виробничі потужності, бажання закріпитись на даному ринку. Їх проникненню на ринок можуть перешкоджати такі чинники: економія на масштабах, неможливість доступу до технологій і ноу-хау, прихильність споживачів до певних марок, необхідний обсяг капіталовкладень, доступ до каналів збуту тощо.
2. *Товари-замінники.* Взаємозамінними товарами (субститутами) називають товари, здатні задовольнити одні й ті ж потреби покупців і для яких виконуються такі умови: зростання продажу одного товару спричинює падіння продажу іншого (*наприклад*, скутер і мотоцикл); на один з них знижуються ціни, і це призводить до скорочення попиту на інший товар-замінник (*наприклад,* мандарини і апельсини).

Вплив товарів-замінників на підприємство буде відчутним, якщо ціна замінника більш приваблива, витрати споживачів при «переключенні» на новий товар низькі, споживачі очікують, що замінники за якістю є кращими за вихідний товар.

1. *Постачальниками* можуть становити відчутну конкурентну силу, оскільки можуть підвищити ціну на продукцію, яку постачають; постачати неякісну продукцію, несвоєчасно, некомплектно; відмовити підприємству - виробнику у поставках продукції (сировини, матеріалів, комплектуючих).

Підприємства повинні постійно стежити за динамікою цін на матеріальні та сировинні ресурси, оцінювати їх можливості та обсяги придбання. Це зумовлено тим, що зміни в цінах, труднощі зі збутом виготовленої продукції безпосередньо позначаються на її собівартості, а отже, прямо впливають на прибутковість та імідж підприємства на ринку.

1. *Покупці (споживачі*) - їх конкурентна «сила тиску» на підприємство полягає у зміні обсягів закупівлі ними продукції підприємства, у ступені інформованості покупців, чутливості покупців до ціни, впливі на якість, культурі та психології покупців; належності до певного соціального прошарку та ін.

Саме споживачі сьогодні мають найвагоміший вплив на функціонування підприємств. Вони «диктують» свої умови підприємствам-виробникам: який саме товар випускати, яка його ціна задовольняє споживчі інтереси, яка кількість товару необхідна для ринку в певний проміжок часу, якими мають бути якісні характеристики товару тощо. Підприємство не може ігнорувати

інтереси споживачів, інакше його продукція не користуватиметься попитом і не принесе йому бажаних доходів.

Сьогодні підприємства активно вивчають своїх покупців та їх інтереси з метою виявлення і детального дослідження тих категорій покупців, яким адресована продукція підприємства, а також мотивів їх поведінки на ринку.

**5. Аналіз зовнішнього середовища підприємства**

Зовнішнє середовище підприємства постійно змінюється. Тому необхідно знати, як слід повести себе підприємству в перспективі, щоб підтримати свою життєздатність або й розвиватися.

Крім того, у зовнішньому середовищі постійно відбуваються певні процеси. Одні з них відкривають для підприємства нові можливості (*наприклад,* банкрутство конкурента, здешевлення сировини*),* а інші - несуть із собою певні загрози (*наприклад,* зміна курсу гривні, чергові вибори, прийняття непопулярних законодавчих рішень).

Вплив зовнішнього середовища на діяльність підприємств сьогодні посилюється його *складністю* та *мінливістю.* Складність зовнішнього середовища пов’язана із взаємодією та взаємовпливом різних його компонентів та нестача знань про окремі з них. Мінливість зовнішнього середовища характеризується швидкістю змін, які відбуваються у ньому.

Все це призводить до того, що при аналізі зовнішнього середовища підприємства в основному використовуються ***методи експертних оцінок*** та прогнозів.

Найбільш розповсюдженими методами аналізу зовнішнього середовища підприємства є: *PEST-аналіз*, *аналіз галузі*, *SWOT-аналіз* (також використовується для аналізу внутрішнього середовища підприємства).

Ці методи відрізняються між собою глибиною характеристики об’єкта аналізу.

|  |  |
| --- | --- |
| ***Методи аналізу******середовища підприємства*** | ***Об’єкт аналізу*** |
| *Макросередовище* | *Мікросередовище* | *Внутрішнє середовище* |
| *PEST - аналіз* |  |  |  |
| *Аналіз галузі* |  |  |  |  |
| *SWOT- аналіз* |  |  |  |

Найбільшого розповсюдження на сьогоднішній день отримали аналіз галузі та SWOT- аналіз як найбільш комплексні.

***PEST - аналіз*** здійснюється з метою попередньої оцінки зовнішнього середовища підприємства, яке лише створюється або в якому відбувається зміна складу власників.

Метод передбачає виокремлення чотирьох ключових компонентів зовнішнього середовища, аналіз яких отримав назву PEST - аналіз ( від англ.

*political-logal* - політико-правові, *economic* - економічні, *sociocultural* - соціокультурні*, technological forces* - технологічні чинники).

Аналіз кожного компонента здійснюється за тими напрямками, які охарактеризовані вище.

Результати аналізу зовнішнього середовища дають змогу керівникам підприємства організувати його роботу більш ефективно за рахунок розуміння того, на які аспекти діяльності підприємства потрібно звернути найбільшу увагу.

Інколи на практиці застосовуються різновиди PEST- аналізу, *наприклад,* SLEPT-аналіз (додається правовий фактор) або STEEPLE-аналіз (виокремлюють певні «прошарки» об’єкта аналізу: соціально-демографічний, технологічний, економічний, природні фактори, політичний, правовий та етнічний фактори).

***Аналізу галузі*** та конкуренції в ній охоплює аналіз зовнішнього і частково внутрішнього середовища за такими напрямками:

1. *Характеристика галузі*: зазначається її специфіка, що є важливим для нових підприємств - «учасників» галузі. При цьому аналізуються:
	* *ємність, прибутковість і динаміка розвитку галузі -* є ключовими характеристиками, на які реагують потенційні учасник; невеликі ринки не приваблюють великих підприємств - конкурентів, а висока прибутковість сприяє появі на ринку нових підприємств;
	* *специфіка товарів, можливості оновлення технологій виробництва -* специфіка товарів полягає у стандартизації та швидкості оновлення асортименту; чим швидше оновлюється товар, тим більшим є ризик того, що конкуренти можуть вирватися вперед; швидка зміна технологій спричиняє виникнення ризику втрати конкурентної позиції за рахунок старіння техніко- технологічної бази підприємства;
	* *можливість появи нових учасників ринку,* яка залежить від вхідних бар’єрів вступу до галузі; високі вхідні бар’єри захищають позиції тих підприємств, що вже діють на ринку.
2. *Конкурентні сили, ступінь їх впливу* ***-*** аналіз конкурентного оточення виконується за методикою «п’яти конкурентних сил» М.Портера.
3. *Ключові фактори успіху* в конкурентній боротьбі, які поділяються на:
* *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, висока якість продукції;
* *маркетингові:* широка презентація у точках роздрібної торгівлі, наявність власних точок роздрібної торгівлі, низькі витрати на збут, 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 галузі менеджменту, стабільний імідж підприємства та ін.
1. *Чинники зміни структури конкурентних сил галузі.* З часом умови існування галузі та рівень конкуренції в ній змінюються. Цьому сприяють певні рушійні сили, об’єднані у такі групи:
* зміни в тенденціях розвитку галузі;
* глобалізація галузі;
* зміни в складі споживачів та в способах використання продукції;
* зміна суспільних цінностей, способу життя;
* виникнення нових продуктів, технологічні зміни;
* розповсюдження ноу-хау;
* вихід на ринок великих підприємств.

***SWOT - аналіз*** (з англ. *strength* - сила, *weakness* - слабкість, *opportuniets* - можливості, *threats* - загрози) базується на одночасному дослідженні зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства.

SWOT - аналіз передбачає виявлення сильних та слабких сторін підприємства, можливостей та загроз, які очікують його у майбутньому, а також встановлення взаємозв’язку між ними.

Цей метод є відносно легким у застосуванні інструментом для оцінки стратегічного стану підприємства. Авторами методу є А.Томпсон і А.Стрікленд. Вони сформулювали орієнтовний набір характеристик *всіх чотирьох* впливів на підприємство.

*Зовнішні можливості:*

* вихід на нові ринки;
* розширення виробничої лінії та асортименту;
* випуск супутніх товарів;
* вертикальна інтеграція;
* зниження торгових бар’єрів на привабливих іноземних ринках;
* послаблення позицій конкурентів;
* різке зростання попиту;
* поява нових технологій та ін.

*Зовнішні загрози:*

* поява нових конкурентів;
* зростання продажів товарів-замінників;
* сповільнення росту ринку;
* несприятлива урядова політика;
* зміна смаків і потреб споживачів;
* несприятливі демографічні зміни та ін.

*Сильні сторони підприємства:*

* + потужні фінансові ресурси;
	+ висока кваліфікація персоналу;
	+ хороша репутація у покупців;
	+ відомий лідер на ринку;
	+ досконала технологія;
	+ переваги у витратах;
	+ наявність інноваційних можливостей;
	+ переваги в галузі конкуренції та ін.

*Слабкі сторони підприємства:*

* погіршення конкурентних позицій;
* застаріле обладнання;
* нижча прибутковість через певні чинники;
* відсутність належної кваліфікації та компетентності;
* вузька виробнича лінія;
* слабка орієнтація на ринку;
* слабкий маркетинг та ін.

Після складання переліку можливих загроз сильних і слабких сторін складається *SWOT - матриця.*

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | *Можливості* | *Загрози* |
| *1.* | *1.* |
| *2.* | *2.* |
| *3.* | *3.* |
| *Сильні сторони* |  |  |
| *1.**2.* | *СМ* | *СЗ* |
| *3.* |  |  |
| *Слабкі сторони* |  |  |
| *1.**2.* | *СЛМ* | *СЛЗ* |
| *3.* |  |  |

На перетині можливостей і загроз та сильних і слабких сторін підприємства утворюються *поля*, в яких відображаються заходи підприємства по використанню зовнішніх можливостей і сильних сторін підприємства, а також усуненню внутрішніх слабостей та відверненню можливих загроз, а саме:

* *поле СМ* - використовують сильні сторони для одержання віддачі від можливостей середовища;
* *поле СЛМ* - за рахунок зовнішніх можливостей слід подолати внутрішні слабкості;
* *поле СЗ* - сила підприємства повинна подолати зовнішні загрози;
* *поле СЛЗ* - необхідно позбутись слабкостей і спробувати відвернути зовнішні загрози.

Охарактеризованими методами аналіз зовнішнього середовища підприємства не обмежується. Можуть також використовуватись *метод «5х5»* (для визначення найбільших значущих факторів зовнішнього середовища), *метод «чотирьох питань»* (включає основні критерії впливу кожного значущого чинника зовнішнього середовища на майбутнє підприємства) та ін.

Ефективність аналізу зовнішнього середовища багато в чому залежить від якості та обсягу інформації про його стан. Інформація має відповідати таким основним вимогам: правдивість, об’єктивність, несуперечливість, своєчасність, презентативність та ін.

**Джерелами інформації про стан зовнішнього середовища підприємства є:**особистий досвід дослідника, наради, конференції, спілкування з працівниками підприємств, установ та організацій, звітні дані, періодична преса, спеціальна наукова та інша література та ін.

При зборі інформації використовують сканування і моніторинг середовища.

***Сканування зовнішнього середовища*** - *це напрямок аналітичної роботи, який швидко розвивається та використовується у системах стратегічного управління підприємствами.* Призначення сканування - збір інформації, оцінка і прогноз змін у зовнішньому середовищі.

Сканування проводиться за такими напрямками: економічне, технічне сканування, політичне сканування. При скануванні використовуються різні інструменти: експертні методи, сценарії, конкурентні порівняння, імітаційне й економіко-математичне моделювання, морфологічний і функціонально- вартісний аналіз та ін.

***Моніторинг зовнішнього середовища -*** *це постійне відстеження поточної та нової інформації про стан зовнішнього середовища.* Таке відстеження найчастіше проводиться у формі регулярних спостережень за критичними чинниками зовнішнього середовища, а також у формі спеціальних спостережень.

Моніторинг звичайно не обмежується лише збором інформації, а спрямований також на розкриття причин зміни стану досліджуваних чинників зовнішнього середовища та передбачення напрямків їх розвитку. Такий підхід дозволяє визначити можливості та загрози, що можуть сприяти або перешкоджати діяльності підприємства.

