

## **ТЕМА 5. АНАЛІЗ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ПРЯМОГО ТА НЕПРЯМОГО ВПЛИВУ ЯК ОСНОВНИЙ ЕТАП РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЇ**

**Основні питання для вивчення:**

5.1. Характеристика зовнішнього середовища.

5.2. Аналіз середовища непрямої дії.

5.3. Аналіз середовища прямого впливу.

### **5.1. Характеристика зовнішнього середовища**

Галузевий аналіз, який використовується для аналізу зовнішньої ситуації (макрооточення) ринку, є третім етапом стратегічного планування.

Будь-яка організація знаходиться і функціонує в середовищі. Під зовнішнім середовищем розуміються всі умови і фактори, що виникають у навколишньому середовищі, незалежно від діяльності конкретної організації.

*Зовнішнє середовище* – це сукупність господарських суб'єктів, економічних, суспільних і природних умов, національних і міждержавних інституціональних структур та інших зовнішніх (відносно організації) умов і чинників, що діють у оточенні. Воно є джерелом, що постачає організації ресурси, необхідні для підтримки її внутрішнього потенціалу на належному рівні. Організація знаходиться в стані постійного обміну із зовнішнім середовищем, забезпечуючи тим самим можливість свого виживання.

Задача стратегічного управління в даній сфері полягає в забезпеченні такої взаємодії організації із середовищем, що дозволяло б підтримувати її потенціал на рівні, необхідному для досягнення її цілей, і тим самим давало б їй можливість виживати в довгостроковій перспективі.

Для того щоб визначити стратегію поведінки організації і провести цю стратегію в життя, керівництво повинне мати поглиблене уявлення про зовнішнє середовище, тенденції його розвитку і займане у ньому місце організацією.

Вивчаючи різні компоненти макрооточення, дуже важливо враховувати особливості аналізу зовнішнього середовища:

- усі компоненти макрооточення дуже впливають один на одного. Зміна в одному з компонентів обов'язково веде до зміни в інших компонентах макрооточення. Тому їхнє вивчення й аналіз повинні вестися не відокремлено, а системно;

- ступінь впливу окремих факторів макрооточення на кожну організацію різний. Вважається, що великі організації зазнають більшої залежності від макрооточення, ніж дрібні. Крім того, ступінь впливу залежить від галузевої належності організації, територіального розташування тощо. Галузі значно розрізняються між собою, і методика аналізу повинна це враховувати.

*Загальна характеристика галузі дозволяє одержати відповіді на такі питання:*

1. Які економічні характеристики мають головне значення для галузі?

Серед важливих економічних характеристик у галузі слід виділити:

- розмір ринку. Малі ринки не мають тенденції залучати великих та нових конкурентів; великі часто приваблюють інтереси корпорацій, що бажають придбати організації з метою зміцнення конкурентних позицій у привабливих галузях;

- зростання розмірів ринку і стадія життєвого циклу галузі. Швидке зростання спричиняє активізацію бажаючих вступити у галузь; уповільнення зростання збільшує суперництво і ліквідацію слабких конкурентів.

- надлишок або дефіцит. Надлишок підвищує витрати і знижує рівень прибутку виробничих потужностей;

- прибутковість галузі. Високоприбуткові галузі залучають нові організації, умови депресії заохочують вихід компаній з галузі;

- бар'єри входу/виходу (легкість входу і виходу). Високі бар'єри захищають позиції і прибуток існуючих організацій і навпаки;

- ступінь стандартизації товарів (або ступінь диференціації продуктів/послуг конкурентів). Покупці можуть легко переключатися від одного продавця до іншого продавця;

- швидкість змін технологій. Коли рівень технологічних змін у процесі виробництва й у нових продуктах швидко змінюється, зростає ризик неповернення інвестицій через швидкий моральний знос;

- вимоги до капіталу. Великі вимоги роблять вирішення про інвестиції критичними, важливим стає момент інвестування, ростуть бар'єри для входу і виходу;

- інтеграційні процеси (превалювання передньої або задньої інтеграції).

Ростуть вимоги до капіталу, часто зростає конкурентна диференціація і диференціація вартості між організаціями різного ступеня інтеграції;

- швидке відновлення товару, скорочення життєвого циклу товару;

- масштаб конкурентного суперництва (локальний, регіональний, національний, глобальний) та їхні відносні розміри, ступінь концентрації;

- число покупців і їхні відносні розміри.

Доцільно скласти «портрет» галузі по цих характеристиках і потім його проаналізувати.

## *2. Що є рушійною силою змін у галузі і який вплив вони мають?*

До числа найбільш поширених рушійних сил, що змінюють стан галузі, відносяться:

- зміни темпу розвитку галузі. Різке збільшення довгострокового попиту, як правило, притягає нові організації на даний ринок товарів і послуг і навпаки;

- зміни складу покупців і способів вживання даного продукту. Ці зміни являють собою причину зміни вимог споживачів до сервісу, створення або модифікації колишніх каналів збуту, розширення або звуження кола продукції, що випускається, збільшення або зменшення необхідного капіталу, зміни маркетингових тактик;

- впровадження нових товарів. Відновлення продукту може розширювати ринок, стимулювати зростання попиту, збільшувати ступінь диференціації серед

продавців, що суперничають. Коли ринок характеризується швидким поширенням нового або поліпшеного товару, відновлення продукту галузі є ключовою рушійною силою;

- зміни технологій. Часті і важливі технологічні нововведення в засобах виробництва можуть сильно змінювати витрати виробництва, розмір інвестицій, мінімальний ефективний розмір виробництв, викликати схильність до вертикальної інтеграції;

- впровадження нових методів торгівлі (маркетингу). Якщо організації впроваджують нові ефективні методи торгівлі, то їхні зусилля винагороджуються вибухом купівельного інтересу, збільшенням попиту на продукцію галузі і т. д., що може істотно вплинути на умови конкуренції і позиції організацій-суперників;

- вхід або вихід великих організацій. Прихід великого новачка може вилитися не тільки в гру з новими ключовими гравцями, але й у гру за новими правилами. Вихід великої організації з даної галузі так само приводить до зміни галузевої структури за рахунок зменшення провідних компаній;

- поширення технологічних ноу-хау. Якщо не існує сильного патентного захисту нових технологій, можлива швидка дифузія власних досягнень організацій в області технологій, що стає важливою рушійною силою і конкуренції;

- зростаюча глобалізація галузі. Глобалізація є однією з основних рушійних сил у галузях, які базуються на природній сировині; або для яких низький рівень витрат виробництва є вирішальним моментом конкурентної боротьби; або у яких одна або декілька зростаючих, ведучих агресивну політику компаній, прагнуть завоювати надійні конкурентні позиції на ринках максимально можливого числа привабливих країн;

- зміни витрат і ефективності. З появою в галузі нових ефективних масштабів виробництва й ефектів життєвого циклу, що зменшують витрати на одиницю продукції, великі організації одержують переваги;

- виникнення споживчого попиту на диференційований продукт (або навпаки, на більш стандартизований продукт). Конкурентні сили розвиваються по-різному залежно від того, у якому напрямку діють ринкові сили: у бік посилення або зменшення диференціації продукту;

- вплив регулюючих положень і змін державної політики. Будь-які дії держави через свої інститути, включаючи регулювання економічних відносин, а також зміну державної політики взагалі, можуть докорінно вплинути на ринок і конкурентні умови;

- зміна суспільних поглядів і способу життя. Поява нових проблем, що хвилюють суспільство, зміна суспільних поглядів і способу життя можуть привести до великих змін у галузі;

- зниження ступеня невизначеності і підприємницького ризику. Нові галузі характеризуються високим ступенем невизначеності і ризику, але з часом ситуація проясняється і ризик знижується, що може призвести до появи нових організацій.

Організації, що вирости разом з галуззю, повинні бути готові захистити себе від потенційних нових великих конкурентів і модифікувати конкурентні стратегії.

Аналіз рушійних сил показує керівнику, які зовнішні фактори будуть робити найбільш вплив на діяльність організації протягом декількох наступних років. Керівник повинен оцінити характер і наслідки дії кожної рушійної сили на діяльність організації, угадати напрямок і засіб впливу рушійних сил на дану галузь. Розробляючи стратегію, керівник повинен враховувати характер впливу рушійних сил на дану галузь.

### *3. Які конкурентні сили діють у галузі і наскільки вони сильні?*

Цей аналіз робиться з метою ідентифікації можливостей та небезпек, з якими може зустрітися організація в галузі. Майкл Портер запропонував для цього модель п'яти сил, яку в посібнику буде розглянуто пізніше.

4. Які організації займають сильні/слабкі конкурентні позиції? Хто буде надалі діяти в конкуренції подібним шляхом? Для вивчення відносних конкурентних позицій організацій, що діють у галузі, використовуються методи графічного стратегічного угруповання. Організації в одній стратегічній групі можуть поєднуватися за різними ознаками. Процедура конструювання карти стратегічних груп буде розглянута пізніше.

Галузевий аналіз повинен, як було зазначено, ідентифікувати ключові фактори ринку, що будуть визначати конкурентний успіх або поразку.

### *5. Які ключові фактори будуть визначати конкурентний успіх або поразку?*

**Ключові фактори успіху (або конкурентні переваги)** – це характерний для певної галузі перелік чинників, що приносять їй переваги перед іншими галузями (наприклад, у боротьбі за інвестиції за рахунок більшої прибутковості або швидкості обороту капіталу), а також одних організацій галузі з іншими.

У боротьбі за споживача ці фактори не є постійними, вони змінюються залежно від особливостей галузей, сегментів ринку, що обслуговуються, а також часу та етапу «життєвого циклу» галузі та організації.

*Ключові фактори конкурентоспроможності* (конкурентні переваги) організації – це унікальна комбінація наявного виробничого потенціалу організації з минулим досвідом його використання і сформованим іміджем, що сприяють виготовленню конкурентоспроможної продукції, завдяки реалізації якої підприємство здатне забезпечити своє існування в довгостроковій перспективі.

*Ключові фактори успіху (КФУ)* визначають фінансовий і конкурентний успіх у тій або іншій галузі, підкреслюють специфічні результати, що є вирішальними для досягнення успіху у виробництві і на ринку та роблять найбільш безпосередній вплив на рентабельність організації.

Визначення ключових факторів успіху – основна задача стратегічного аналізу. Тільки коли керівництво достатньо добре знає стан галузі, можна зробити висновок про те, які фактори мають більше значення для успіху в конкурентній боротьбі, а які менше.

*М. Портер виділяє кілька рівнів конкурентних переваг:*

- «переваги низького рівня» базуються на доступності сировини, дешевій робочій силі, великих масштабах виробництва;
- «переваги більш високого рівня» визначаються репутацією організації, ефективними зв'язками з клієнтами, інвестиційною привабливістю тощо;
- «переваги найбільш високого порядку» становлять власні патенти та ліцензії, висока кваліфікація персоналу, ефективні системи управління (зокрема застосування системи стратегічного управління) тощо.

Ключові фактори успіху можуть служити фундаментом стратегії бізнесу – часто організація може домогтися переваги в конкуренції, концентруючи свої зусилля на одному або декількох ключових для даної галузі факторах успіху.

*Типи ключових факторів успіху та їхні складові:*

✓ фактори, пов'язані з технологією (компетентність у наукових дослідженнях (особливо в наукоємних галузях, здатність до інновацій у виробничих процесах, здатність до інновацій у продукції, роль експертів у даній технології);

✓ фактори, пов'язані з виробництвом (ефективність низьковитратного виробництва (економія на масштабі виробництва, ефект нагромадження досвіду, якість виробництва, висока фондвіддача, розміщення виробництва, що гарантує низькі витрати, забезпечення адекватною кваліфікованою робочою силою, висока продуктивність праці (особливо в трудоємних виробництвах), дешеве проектування й технічне забезпечення, гнучкість виробництва при зміні моделей і розмірів, здатність до інновацій у продукції, роль експертів у даній технології.);

✓ фактори, пов'язані з розподілом та збутом продукції: потужна мережа дистриб'юторів (дилерів), можливість доходів у роздрібній торгівлі, власна торговельна мережа організації, швидка доставка;

✓ фактори, пов'язані з маркетингом: добре випробуваний, перевірений спосіб продажів, зручний, доступний сервіс і техобслуговування, точне задоволення купівельних запитів, широта діапазону товарів, комерційне мистецтво, привабливий дизайн і упакування, гарантії покупцям;

✓ фактори, пов'язані із кваліфікацією: видатні таланти, «ноу-хау» у контролі якості, експерти в області проектування, експерти в області технології, здатність до точної, ясної реклами, здатність одержати в результаті розробки нові продукти у фазі науково-дослідних досліджень і швидко ви-вести їх на ринок;

✓ фактори, пов'язані з можливостями організації: першокласні інформаційні системи, здатність швидко реагувати на ринкові умови, що змінюються, компетентність в управлінні й наявність керуючих «ноу-хау»;

✓ інші типи ключових факторів успіху: сприятливий імідж і репутація, усвідомлення себе як лідера, зручне розташування, приємне, ввічливе обслуговування, доступ до фінансового капіталу, патентний захист, загальні низькі витрати).

Для кожної галузі є свої специфічні вимоги до комбінації наведених ключових факторів успіху, але для процвітаючої організації будь-якої галузі кожний із них може стати інструментом перемоги в конкурентній боротьбі.

*Прикладами ключових факторів успіху в галузях є:*

- у пивній промисловості: використання потужностей (для підтримки низьких витрат виробництва), розгалужена мережа оптовиків (для одержання доступу до максимально можливого числа роздрібних магазинів) і розумна реклама (змусити споживача купувати особливу марку пива і, отже, штовхати продаж пива через діючі оптово-роздрібні канали);

- в галузях готового одягу: модний стиль (стимулює попит споживача) і ефективність виробництва (для підтримки продажних цін на конкурентоспроможному рівні);

- у галузях виробництва олов'яних й алюмінієвих банок (у яких витрати на перевезення порожньої тари значні): розташування заводів поблизу споживачів і збут продукції в межах економічно обґрунтованої зони перевезень (частка на регіональному ринку має набагато більше значення, ніж частка на національному ринку).

Ключові фактори успіху змінюються при переході від однієї галузі до іншої, а також з часом у межах однієї і тієї ж галузі по мірі того, як міняється характер рушійних сил і умови конкуренції. У будь-який момент часу будь-яка галузь, як правило, характеризується 3-4 факторами успіху. І навіть серед цих трьох-чотирьох один або два, звичайно, важливіші за інших. Тому розроблювачі стратегій не повинні захоплюватися віднесенням великого числа факторів до числа ключових. Ціль визначення ключових факторів успіху полягає у виділенні основних факторів, що мають вирішальне значення для досягнення успіху в конкурентній боротьбі, серед менш важливих.

*6. Наскільки приваблива галузь у перспективі одержання прибутку вище середнього?*

Роль аналізу складається в оцінці загальної ситуації і представлення обґрунтованих висновків про відносну привабливість або непривабливість галузі.

Оцінка привабливості галузі з погляду окремої організації припускає аналіз таких додаткових аспектів:

- конкурентна позиція організації в галузі, чи буде позиція організації підсилюватися або слабшати;

- потенціал організації щодо можливості скористатися уразливістю більш слабких конкурентів (тим самим, перевівши непривабливу галузеву ситуацію в потенційно цікаву для організації можливість);

- ступінь ізольованості організації (чи здатна вона захищатися) від дії факторів, що роблять галузь у цілому непривабливою;

- термін участі організації у виробництві даної галузі, її можливостей зміцнення своїх позицій в інших галузях, у яких вона представлена.

Остаточний висновок про привабливість галузі і конкурентної ситуації в ній буде мати важливе значення для вибору стратегії організації.

Різні автори пропонують різні підходи до аналізу привабливості галузі (табл. 5.1.1, 5.1.2).

На оцінку галузі суттєво впливають експертні оцінки питомої ваги та рейтингів окремих чинників, наведених у переліку. Тому доцільним буде обґрунтування вибірки досліджуваних явищ.

Таблиця 5.1.1

## Привабливість галузі (згідно з переліком Харрісона)

Критерії	Питома вага	Рейтинг*	Оцінка (гр. 2 × гр. 3)
Вплив постачальників	0,10	4	0,40
Вплив споживачів	0,10	4	0,40
Вплив товарів-замінників	0,03	2	0,06
Міцність бар'єрів входу	0,10	3	0,30
Рівень конкуренції	0,15	2	0,30
Рівень і тип регулювання з боку держави	0,10	1	0,10
Вплив соціально-активних груп	0,03	2	0,06
Відношення громадськості до галузі	0,03	2	0,06
Швидкість технологічних нововведень	0,03	5	0,15
Вплив профспілок	0,06	2	0,12
Відношення фінансових організацій та посередників до галузі	0,03	2	0,06
Темпи зростання	0,04	4	0,16
Прибутковість	0,10	4	0,40
Ефективність функціонування в період економічного спаду	0,10	5	0,50
Усього	1,00	–	3,07

\*Найвищий – 5, найнижчий – 1.

Таблиця 5.1.2

## Привабливість галузі (згідно з переліком Дж. Томпсона)

Критерії	Питома вага	Рейтинг*	Оцінка (гр. 2 × гр. 3)
Розміри ринку	0,15	5	0,75
Прогнозований темп зростання ринку	0,20	1	0,20
Історична та передбачувана прибутковість	0,10	1	0,10
Рівень конкуренції	0,20	5	1,00
Можливі загрози та шанси	0,15	1	0,15
Вплив сезонних і циклічних факторів	0,05	2	0,10
Вимоги до рівня технології та капіталовкладень	0,10	3	0,30
Вплив середовища	0,05	4	0,20
Вплив регулювання соціальної та економічної політики	–	–	–
Усього	1,00	–	3,07

*Для загальної характеристики галузі можуть бути використані такі показники:*

- значення продукції для суспільства;
- характер конкуренції та кількість організацій у галузі (наявних і потенційно можливих);
- прибутковість галузі;
- темпи зростання/спаду самої галузі (бар'єри входу/виходу, головні позитивні/негативні фактори – технічні, економічні, соціальні, фаза «життєвого циклу»);

- потужність галузі (нестача/надлишок потужності);
- технічний рівень виробництва (середній чи необхідний);
- технології, що застосовуються, їхня конкурентоспроможність (патенти, «ноу-хау» та ін.) порівняно зі світовими надбаннями;
- потрібний рівень якості для забезпечення конкурентоспроможності продукції на внутрішньому та світовому ринках;
- стандартність продукції (відсутність диференціації) у галузі (позитивні та негативні наслідки);
- середня оцінка витрат часу та грошей на досягнення конкурентоспроможного рівня (порівняно зі світовим рівнем);
- структура витрат на робочу силу, сировину та матеріали, на підтримку наявного технічного рівня, на розвиток та ін.), їхні особливості;
- організаційно-управлінські особливості процвітаючих підприємств галузі (тривалість виробничого циклу, спеціалізація, кооперація, концентрація, централізація, децентралізація тощо);
- канали розподілу та специфіка системи збуту;
- «оптимальний розмір» конкурентоспроможного організації;
- фінансова система (особливості обігу фінансових ресурсів, фінансово-інвестиційні потреби, способи та джерела фінансування);
- вимоги до рівня кваліфікації та досвіду персоналу і можливості їх досягнення;
- екологічні обмеження.

Оцінка привабливості галузі застосовується в різних моделях матричного типу, що буде розглянуто в портфельному аналізі організації.

## **5.2. Аналіз середовища непрямої дії**

Середовище непрямої дії охоплює аналіз чинників, що впливають на організації опосередковано. До основних з них, за якими підприємство має уважно стежити й правильно оцінювати, належать економічні, політичні, соціокультурні, науково-технологічні, екологічні й інші фактори. Найчастіше такий аналіз називають: СТЕП- або ПЕСТ-аналіз.

Середовище непрямого впливу діє не безпосередньо на кожну окрему організацію, а на всі одразу. Це не означає, що їхній вплив менший за вплив факторів безпосереднього оточення. Нині існують різні підходи до визначення складових цього прошарку середовища та дослідження його впливу на діяльність організації.

Ф. Котлер вважає, що зовнішнє середовище складається з шести основних факторів: демографічних, економічних, природних, науково-технічних, політичних і факторів культурного середовища.

Інший підхід до переліку компонентів зовнішнього середовища належить О.С. Віханському, який додає до щойно згаданих правове та міжнародне середовище.



*Найбільш відомим є підхід до аналізу зовнішнього середовища, який здобув назву PEST-аналізу. Походить з аббревіатури англійських слів: p – policy; e – economy; s – society; t – technology – тобто групи основних факторів – політичних, економічних, соціальних та технологічних, які впливають на організацію.*

Цей підхід не тільки передбачає аналіз стану зовнішнього середовища непрямої дії, а й визначає тенденції його розвитку за допомогою сценарного прогнозування. Розглянемо детальніше складові PEST-аналізу.

Економічні – фактори, що пов'язані з обігом грошей, товарів, інформації та енергії.

*Стан економіки та ринків визначають такі економічні фактори:*

- характер економіки та економічних процесів (зокрема, інфляція або дефляція);
- система оподаткування та якість «економічного законодавства» (зокрема, можливості вивезення прибутків);
- масштаби економічної підтримки окремих галузей (підприємств);
- загальна кон'юнктура національного ринку;
- розміри та темпи зростання чи зменшення ринку (узагалі);
- розміри та темпи зростання окремих сегментів ринку відповідно до інтересів організації;
- стан фондового ринку;
- інвестиційні процеси;
- ставки банківського процента;
- політика й переважна система ціноутворення та рівень централізовано регульованих цін;
- законодавство щодо володіння (користування) землею, вартість землі тощо.

Політичні – фактори, що впливають на політичні погляди та поділяють людей на окремі політичні групи і знаходять вираження в діяльності та прийнятті рішень місцевими органами влади та уряду.

*До політико-інституційних факторів можна віднести:*

- стабільність уряду;
- державна політика приватизації/націоналізації;
- державний контроль і регулювання діяльності підприємств (узагалі);
- рівень протекціонізму (узагалі);
- зростання/зменшення ролі уряду як замовника;
- міждержавні угоди з іншими країнами;
- рішення уряду щодо підтримки окремих галузей підприємств (пріоритети);
- вимоги забезпечення рівня зайнятості, регулювання ринку праці;
- державна політика щодо забезпечення ресурсами окремих галузей і підприємств;
- рівень корупції у державних структурах;
- рівень економічної свободи держави (згідно з міжнародними оцінками).

Технологічні – фактори, що пов’язані з розвитком техніки, обладнання, інструментів, процесів обробки та виготовлення продуктів, матеріалів і технологій, а також «ноу-хау».

*Науково-технічні тенденції:*

- «технологічні прориви» (де саме – галузь, напрямок досліджень тощо);
- скорочення або продовження «життєвого циклу» технологій (за окремими галузями);
- питома вага наукоємних виробництв і продукції;
- вимоги до науково-технічного рівня виробництва, що забезпечує конкурентоспроможність;
- вимоги до кваліфікації кадрів високотехнологічних виробництв;
- вимоги до науково-технічного рівня конкурентоспроможної продукції.

Соціальні (соціально-демографічні) фактори – впливають на рівень і тривалість життя людей, а також формують їхню ціннісну орієнтацію.

*Соціально-культурна складова:*

- сприйняття (недовіра) приватного бізнесу;
- переважний характер відносин «підприємство – громадські організації»;
- «економічний націоналізм», ставлення до іноземців;
- профспілкова активність і вплив профспілок на формування громадської думки.

Крім вище зазначених факторів, також можна додати наступні класифікації складових зовнішнього середовища непрямої дії:

*Структурні тенденції:*

- структура галузей національної економіки;
- процес формування нових галузей та рівень їх конкурентоспроможності;
- темпи згортання діяльності «застарілих» галузей;
- вплив міжнародного поділу праці на діяльність окремих галузей і підприємств (зокрема, вплив антидемпінгового та антимонопольного законодавства);
- зміни оптимальних розмірів підприємств (зокрема, під впливом НТТП).
- природно-екологічна складова:
- природно-кліматичні умови;
- територіальне розміщення корисних копалин і природних ресурсів;
- розміщення великих промислових і сільськогосподарських центрів;
- законодавство з екологічних питань (можливість змін і обмеження, що ними зумовлені);
- стан екологічного середовища та його вплив на виробництво.
- тенденції ресурсного забезпечення:
- структура і наявність «національних» ресурсів;
- структура імпорту/експорту сировини та матеріалів;
- рівень дефіцитності ресурсів, що їх споживають організації;
- доступність ресурсів (ціни та витрати на перевезення).
- демографічні тенденції:

- кількість потенційних споживачів (структура населення, зміни в окремих групах та в їхніх доходах);
- наявна та потенційна кількість робочої сили;
- кваліфікаційні характеристики (якість) робочої сили;
- міжнародне середовище (за окремими країнами):
- структура господарства країни;
- характер розподілу доходів;
- середній рівень заробітної плати;
- вартість транспортних послуг;
- інфляція та ставки банківського процента;
- обмінний курс валюти відносно країни-партнера;
- рівень ВНП;
- рівень податків.

Існують також інші фактори, які не мають суто економічної природи, але їх варто враховувати:

- *кількість і густота населення;*
- *географічне розташування та розвиненість комунікацій;*
- *професійний рівень та рівень грамотності населення;*
- *якість і кількість природних ресурсів;*
- *переважний рівень технології (за галузями);*
- *особливості конкурентної боротьби;*
- *національні особливості ведення бізнесу.*

Усі складові зовнішнього середовища взаємопов'язані, тобто зміни однієї з них (наприклад, політичної чи економічної) призводять до значних змін інших (наприклад, у соціально-демографічній чи правовій). Це відбиває складність зовнішнього середовища. Як зазначалося, найбільш доцільним підходом до вивчення загального зовнішнього середовища є системний підхід, який дає змогу відстежувати не лише зміни в межах окремих складових, а й їхній взаємовплив.

*Будуючи систему факторів для аналізу зовнішнього середовища не-прямої дії, потрібно враховувати такі властивості:*

- високий рівень варіативності, невизначеності інформації про середовище та невпевненість у її точності.
- взаємозв'язок факторів, що характеризується силою, з якою зміна одного фактору впливає на решту факторів зовнішнього середовища;
- складність системи факторів, що впливають на організацію, зумовлену кількістю, різноманітністю зв'язків і наслідків впливу;
- непередбачуваність, динамічність і рухомість, тобто відносна швидкість і різні темпи змін факторів середовища.

Потрібно зважати й на те, що взаємодія організацій чи окремих підприємств з оточенням має певну специфіку: окремі компоненти середовища по-різному впливають на організації.

Ступінь впливу залежить, як правило, від розмірів та галузевої належності організації, територіального розміщення та якості управління тощо.

Головний висновок: кожне підприємство має з'ясувати для себе, які саме із зовнішніх факторів найістотніше впливають на його діяльність, і ретельно досліджувати їх.

Для узагальнення результатів аналізу впливу факторів зовнішнього середовища рекомендовано застосовувати в табл. 5.2.1.

Таблиця 5.2.1

PEST-аналіз впливу факторів зовнішнього середовища організації  
(непрямого впливу)

Групи факторів	Стан фактору в галузі	Вплив фактору в галузі («+» – можливості; «-» – загрози)	Тенденції змін	Характер впливу на конкретну організацію («+» – позитивний; «-» – негативний)	Можлива реакція організації
Економічні					
Політичні					
Соціокультурні					
Технологічні					

Іноді доцільно використовувати кількісні оцінки впливу окремих складових середовища на діяльність конкретної організації. Проте недостатньо лише визначити вплив середовища на організацію чи підприємство, важливо сформулювати певні «відповіді» на цей вплив.

### 5.3. Аналіз середовища прямого впливу

Середовище прямого впливу на організацію утворюють певні суб'єкти: споживачі, конкуренти, постачальники, державні органи, фінансово-кредитні установи та інші зовнішні агенти й контрагенти. Це середовище ще називають середовищем завдань, тому що до нього входять елементи, які безпосередньо пов'язані з операціями організації.

*Найчастіше такий аналіз проводять за допомогою методу «галузевої конкуренції» професора Гарвардської школи бізнесу Майкла Портера.*

Серед факторів прямого впливу, які формують рівень галузевої конкуренції, виділяють такі (рис. 5.3.1):

- суперництво серед конкуруючих продавців товарів даної галузі;
- потенційне входження нових конкурентів;
- спроби компаній інших галузей розширити коло споживачів своїх товарів-замінників;
- торговельна міць і «важіль» постачальників виробництва;
- торговельна міць і «важіль» покупців продуктів галузі.

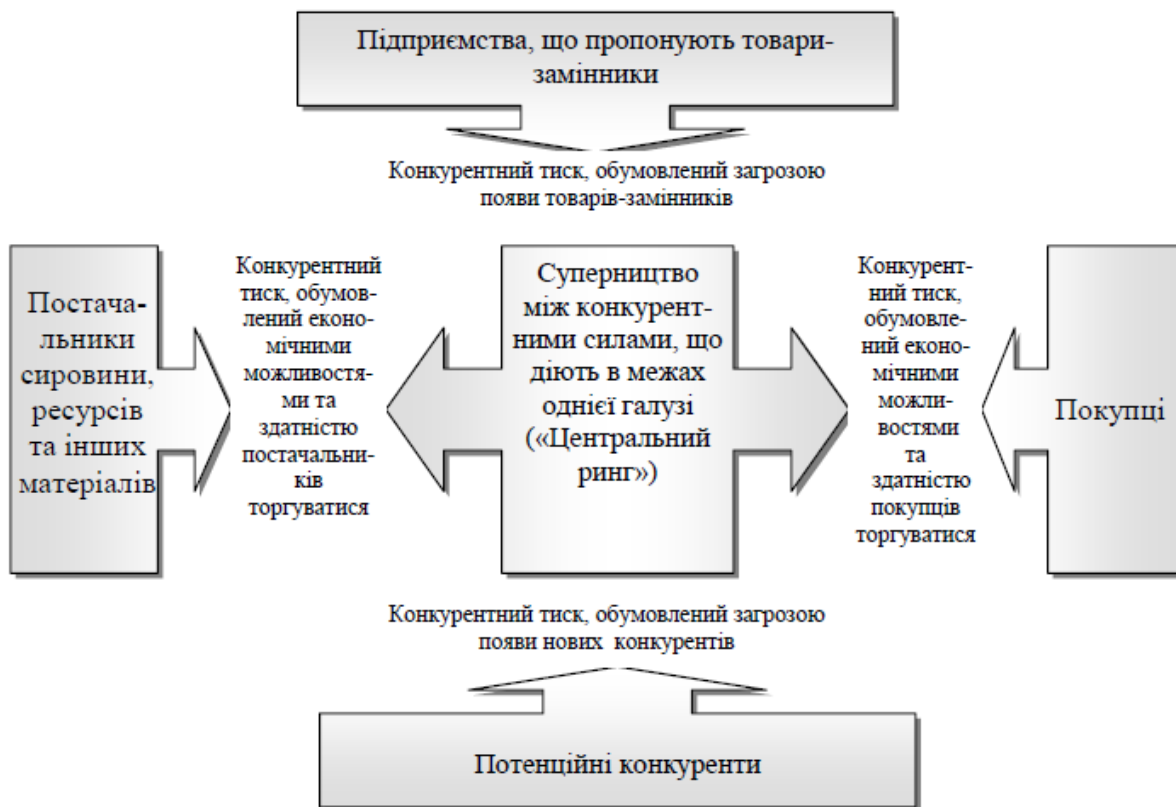


Рис. 5.3.1. П'ять сил конкуренції (за М. Портером)

### 1. Суперництво між продавцями усередині галузі.

З усіх п'яти конкурентних сил найбільший вплив має конкурентна боротьба між організаціями, що надають однотипні товари і послуги.

Конкуренція виникає у зв'язку з появою можливості в одній чи декількох організаціях кращого задоволення потреб споживачів або необхідності поліпшення своєї діяльності.

Стратегія конкуренції організації є частиною стратегії бізнесу і складається з наступного:

- підходів керівництва до ведення конкурентної боротьби з метою досягнення успіху на ринку,
- наступальних кроків щодо завоювання конкурентної переваги над організаціями-суперниками,
- оборонних кроків щодо захисту своїх конкурентних позицій.

Основне питання – яким чином організація може домогтися переваги над суперниками. Успіх стратегії однієї організації залежить від конкурентної міцності і стратегії конкуренції організацій-суперників. Як тільки організація починає якийсь стратегічний крок, то конкуренти завжди можуть відповісти зустрічними оборонними або наступальними контр кроками.

Конкурентні війни між продавцями можуть приймати різні форми і відтінки. На озброєнні конкурентів знаходиться ціна, якість, особливості пропонованих товарів і послуг, гарантії і гарантійне обслуговування, реклама, розподільна роздрібна мережа, сприйнятливість до досягнень наукового техніко-технологічного прогресу і т. п.

*Значення двох основних принципів ведення конкурентної боротьби:*

1) використання сильної стратегії конкуренції однією компанією підсилює тиск конкуренції на інші організації;

2) способи використання конкурентами зброї в ході відповідних маневрів визначають «правила конкуренції» і вимоги успіху в даній галузі.

Після вивчення специфічних правил конкуренції в даній галузі керівництво може визначити міць своєї власної конкурентної сили.

Конкуренція між продавцями обумовлюється використанням таких засобів конкурентної боротьби, як:

- більш низькі ціни;
- поліпшені характеристики товару;
- більш високий рівень обслуговування споживачів;
- тривалі терміни гарантійного періоду;
- спеціальні способи просування товару на ринок;
- випуск нових товарів.

При цьому конкуренція може вестися не на життя, а на смерть, залежно від того, наскільки часті й агресивні дії, що загрожують конкурентам, починає організація.

*Факторами, що в будь-якій галузі впливають на інтенсивність конкуренції, є:*

- конкуренція підсилюється зі збільшенням кількості організацій, що суперничають, у міру того, як вирівнюються їхні розміри й обсяг виробництва;

- звичайно конкуренція сильна, якщо попит на продукцію зростає повільно;

- конкуренція підсилюється, якщо умови господарювання в галузі штовхають організації на зниження цін чи на застосування інших засобів збільшення обсягу продажу й обсягів виробництва;

- конкуренція підсилюється, якщо витрати покупців за умови переходу зі споживання однієї марки на споживання іншої невеликі;

- конкуренція підсилюється, якщо одна чи кілька компаній не задоволені своєю часткою ринку і намагаються збільшити її за рахунок частки конкурентів;

- конкуренція підсилюється, коли великі організації, що діють в інших галузях, придбають яку-небудь розорену організацію в даній галузі і приступають до здійснення рішучих заходів щодо перетворення купленої організації в лідера ринку;

- конкуренція підсилюється пропорційно зростанню прибутку від успішних стратегічних рішень;

- конкуренція стає інтенсивною, коли витрати на те, щоб залишити ринок, вищі, ніж на те, щоб залишитися в ньому і взяти участь у конкурентній боротьбі.

## *2. Сила конкуренції потенційних новачків*

Організації, які тільки що з'явилися на ринку, володіють новими виробничими потужностями, бажанням забезпечити собі частку ринку, іноді значними ресурсами, необхідними для конкурентної боротьби.

Серйозність погрози появи нових конкурентів залежить від двох факторів:

- бар'єрів на шляху проникнення на ринок;

- очікуваної реакції компаній, що вже діють на ринку, на прихід нового суперника.

Такими бар'єрами можуть бути:

- поглиблена спеціалізація у виробництві продукту;
- контроль за каналами розподілу;
- прихильність споживачів до певних марок;
- використання місцевих особливостей, що дають перевагу в конкуренції;
- економія масштабу;
- неможливість одержання доступу до технологічних і спеціальних ноу-хау;
- наявність ефекту кривої досвіду;
- відданість покупця торговельній марці;
- потреби капіталу;
- не вигідне положення за рівнем витрат, що не залежить від обсягу виробництва;
- доступ до розподільних каналів;
- регулюючі положення;
- тарифи і міжнародні торговельні обмеження.

Тому дуже важливо добре знати, які бар'єри можуть зупинити чи перешкодити «новачку» вийти на ринок, і споруджувати саме ці бар'єри.

### *3. Сила конкуренції продуктів-замінників.*

Дуже великою конкурентною силою є виробники товарів-субститутів. Організації однієї галузі промисловості нерідко вступають у конкуренцію з організаціями іншої галузі промисловості, оскільки товари, що випускаються ними, є взаємозамінні. Наприклад, виробники окулярів конкурують з виробниками контактних лінз. Цукрова промисловість конкурує з організаціями, що виготовляють замінники цукру. Фармацевтичні організації, що випускають аспірин, повинні враховувати, як їхня продукція сприймається порівняно з іншими знеболювальними препаратами.

Вплив на конкуренцію товарів-субститутів виявляється по-різному:

- по-перше, наявність доступних і конкурентоспроможних за ціною товарів-субститутів змусить організації встановити ціни, що дозволять споживачам не переходити на замінники, а самим організаціям не підірвати своє становище на ринку;
- по-друге, наявність замінників дає можливість споживачам порівняти якість і характеристики продукції, а не тільки її ціну;
- по-третє, показник конкурентної сили замінників оцінює, наскільки складним чи дорогим може бути для споживачів перехід на товари-субститути.

Як правило, чим нижча ціна замінників, чим вища їхня якість і споживчі характеристики, чим нижчі витрати користувача, тим вищий вплив на конкуренцію з боку товарів-субститутів.

### *4. Сила постачальників.*

Аналіз постачальників спрямований на виявлення аспектів діяльності тих суб'єктів, що постачають організацію різною сировиною, напівфабрикатами,

енергетичними, інформаційними ресурсами, фінансами, тобто від яких залежить ефективність роботи організації, собівартість і якість виробленого організацією продукту.

Конкурентна сила постачальників залежить від існуючих умов у галузі, організацій-постачальників і від значущості для споживача товару, що вони поставляють.

*Під час вивчення постачальників слід звертати увагу на характеристики, що в першу чергу впливають на їхню діяльність:*

- вартість товару, що поставляється;
- гарантія якості товару, що поставляється;
- тимчасовий (сезонний) графік постачання товару;
- пунктуальність і обов'язковість виконання умов постачання товару.

*Сила постачальників знижується:*

- якщо виріб, який вони постачають, є стандартним предметом споживання, що постачається на відкритий ринок великою кількістю організацій, які цілком забезпечують попит;

- якщо на ринку з'явилися великі партії товарів-замінників, а переключення на них не уявляється складним і не вимагає значних витрат;

- якщо галузь промисловості, для якої вони постачають продукцію, є їхнім основним споживачем. У цьому випадку добробут постачальників прямо залежить від добробуту споживачів.

*Конкурентна сила постачальників велика:*

- якщо на продукцію постачальників припадає значна частина витрат під час виробництва кінцевого виробу;

- якщо продукція постачальників відіграє вирішальну роль у процесі виробництва чи якщо вона в значній мірі впливає на якість виробленого товару;

- якщо вони можуть забезпечити постачання комплектуючих за більш низькими цінами, ніж під час виробництва цих виробів самими організаціями споживачами;

- коли постачальники з тієї чи іншої причини не мають можливості, чи в них немає достатнього стимулу для того, щоб забезпечити постачання виробів відповідної якості;

- якщо витрати, обумовлені переходом на інший ресурс, є високими;

- якщо постачальники працюють у декількох галузях.

Як висновок, слід зазначити, що конкурентна сила постачальників залежить від факторів:

- рівня спеціалізації постачальника;
- величини вартості для постачальника, переключення на інших клієнтів;
- ступеня спеціалізації покупця в придбанні визначених ресурсів;
- концентрації постачальника на роботі з конкретними клієнтами;
- важливості для постачальника обсягу продажу.

*5. Сила покупців (споживачів):*



Аналіз споживачів як фактору безпосереднього оточення організації в першу чергу, має своїм завданням складання характеристики тих, хто купує продукт, реалізований організацією.

На думку П. Друкера, основна мета бізнесу – створювати споживача. Під цим розуміється, що виживання і виправдане існування організації залежить від спроможності знаходити споживача, задовольняти його запити, від результатів діяльності організації.

*Вивчення покупців дозволяє організації краще усвідомити:*

- який продукт у найбільшій мірі буде сприйматися покупцями;
- на який обсяг продажу може розраховувати організація;
- якою мірою покупці прихильні до продуктів саме даної організації;
- наскільки можна розширити коло потенційних покупців;
- що очікує продукт у майбутньому.

*Характеристика покупця складається за такими напрямками:*

- географічне місце розташування;
- демографічні характеристики (вік, освіта, сфера діяльності);
- соціально-психологічні характеристики (становище в суспільстві, стиль поведіння, смаки, звички тощо);
- ставлення покупця до продукту (чому він купує даний продукт, чи є він сам користувачем продукту, як оцінює продукт тощо).

*Фактори, що визначають торговельну силу покупця:*

- співвідношення ступеня залежності покупця від продавця зі ступенем залежності продавця від покупця;
- обсяг закупівель, здійснюваних покупцем;
- рівень інформованості покупця;
- наявність продуктів-замінників;
- вартість для покупця переходу до іншого продавця;
- чутливість покупця до ціни, що залежить: від загальної вартості здійснюваних ним закупівель, від його орієнтації на певну марку, від наявності визначених вимог до якості товару, від рівня його доходу.

*Покупці мають переваги у таких випадках:*

– чим менше покупців і чим більший обсяг продукції вони здобувають, тим більше їх можливості впливу на продавців. Якщо кількість покупців велика, і кожен з них діє окремо та купує невелику кількість товару, то їхній вплив на ринок буде слабшим;

– покупці виграють і в тому випадку, якщо витрати, обумовлені переходом на конкуруючий виріб чи субститути (замінники), відносно низькі. У будь-який час покупці можуть задовольнити свої запити, звернувшись до декількох продавців.

Величезна аналітична цінність моделі п'яти сил конкуренції складається в систематизації діючих сил конкуренції. Аналіз конкуренції має на увазі оцінку величини кожної з п'яти сил. Щоб справитися із силами конкуренції, стратеги-керівники розробляють підходи, що дозволяють:

- ізолювати, наскільки це можливо, організацію від негативного впливу дії п'яти сил конкуренції,
- змінити правила конкуренції на користь своєї організації,
- зайняти сильну позицію, з якої можна буде «керувати» ходом конкуренції.

Керівники-стратегі не можуть справитися з цією задачею без попереднього глибокого аналізу загальної картини конкуренції в галузі крізь призму п'яти сил конкуренції.

Підбиваючи підсумки щодо аналізу складових моделі галузевої конкуренції М. Портера, пропонується скласти таблицю (табл. 5.3.1), яка концентрує інформацію, отриману у процесі аналізу, і дозволяє продумати попередні варіанти рішень щодо реакцій організації на вплив з боку «середовища завдань» (проміжного середовища).

Таблиця 5.3.1

Фактори безпосереднього оточення

Фактор прямого впливу (конкурентна сила)	Ступінь впливу на організацію, бал 0–5	Обґрунтування	Вплив на підприємство («+» – позитивний; «-» – негативний)	Можлива реакція з боку організації
Існуючі конкуренти				
Потенційні конкуренти				
Виробники товарів – замінників				
Постачальники				
Споживачі				

Час, який минув з дня першого використання моделі галузевої конкуренції М. Портера, показав, що сучасний аналіз «середовища прямого впливу» (або «середовища завдання») не обмежується впливом визначених М. Портером факторів прямого впливу.

Для більш детального вивчення пропонується під час проведення аналізу «середовища прямого впливу» досліджувати, також такі фактори:

*Партнери.*

До партнерів можуть бути віднесені всі організації та організації, з якими підприємство – об'єкт дослідження – вступає в договірні відносини: організації системи розподілу та продажу товарів, банки, науково-дослідні організації, консалтингові, юридичні, аудиторські організації тощо.

Партнерські відносини сприяють діяльності організації, оскільки дають змогу використовувати знання, досвід, виробничі потужності тощо підприємств та організацій, що є фахівцями в певних галузях, і отримувати продукти та послуги найвищої якості. Високий рівень розвитку партнерських відносин є результатом поділу та спеціалізації праці, завдяки чому підвищується якість виробництва та продукції (послуг);

*Аудиторські організації та контролюючі установи.*

Держава як сукупність органів влади та громадсько-політичних інституцій відчутно впливає на економічні та суспільні процеси. За допомогою законодавства регулюється ринок (наприклад, у формі контролю за цінами та оплатою, за експортно-імпортними операціями, через систему оподаткування та діяльність окремих галузей і підприємств тощо). Державне регулювання може стимулювати розвиток ринку чи окремих галузей (наприклад, за допомогою протекціоністських заходів типу імпортних квот) або, навпаки, ускладнювати ситуацію (наприклад, внаслідок непередуманої системи оподаткування, яка не стимулює до зростання виробництва і насичення ринку товарами національного виробництва).

*Посередники.*

*Профспілкові організації.*