Стратегічний аналіз

1. Зовнішнє середовище організації

1.1. Аналіз моделей зовнішнього середовища

1.2. Фактори зовнішнього середовища та методи оцінки їх впливу на організацію

2. Мікросередовище, або проміжне середовище організації

3. Внутрішнє середовище організації

3.1. Сутність виробничого потенціалу

3.2. Оцінка виробничого потенціалу

## 2.1 Зовнішнє середовище організації

2.1.1 Аналіз моделей зовнішнього середовища

Зовнішнє середовище - це всі умови і чинники, які виникають у навколишньому середовищі організації незалежно від діяльності конкретної організації, але які впливають чи можуть вплинути на її функціонування і тому потребують прийняття управлінських рішень.

По суті, зовнішнє середовище представляється як спектр певних обмежень для організації. Тому при формуванні відносин із зовнішнім середовищем керівництво організації повинне вирішити питання про межі організації, тобто визначити, які чинники контрольовані, а які залишаються за межами його впливу. Чітке розуміння співвідношення понять «зовнішнє середовище» і «**границя організації**» дозволить виділити найважливіші фактори середовища, які можуть найбільшою мірою впливати на діяльність фірми.

Відомий учений Дж. Ван Гіг таким способом описує співвідношення понять «зовнішнє середовище» і «границя організації»: «Границі, які відокремлюють систему від її оточення, не збігаються із установленими (офіційними) організаційними границями ... Система в цілому включає всі системи, які, як вважають, будуть впливати на розглянуту проблему або будуть піддаватися її впливу незалежно від того, до якої організації вони формально належать. Методом виключення ми відносимо до зовнішнього середовища всі системи, які не входять до системи загалом ». Постійний моніторинг факторів середовища становитиме основу для прийняття своєчасних управлінських (у першу чергу стратегічних) рішень щодо того чи іншого впливу зовнішнього середовища.

Найбільш серйозну увагу необхідності врахування впливу зовнішнього середовища на організацію приділяли **представники системного підходу** в менеджменті (кінець 50-х рр. XX ст.). На основі системної концепції організація представлялася як система (цілісність), яка має велику кількість зв'язків із середовищем. Дану концепцію розвивали представники **ситуаційного підходу** в менеджменті. Відповідно до цієї концепції в кожній конкретній ситуації найбільш прийнятний метод управління визначається певними (конкретними) факторами внутрішнього і зовнішнього середовища організації. Згідно з цими двома концепціями організація повинна реагувати на зміни зовнішнього середовища, тому що вони впливають на успіх її діяльності.

Подібний погляд пропонується і до певної теорії еволюції **Чарльза Дарвіна**, в якій стверджується, що збережені види вижили тому, що змогли еволюціонувати і пристосуватися до змін у своєму середовищі. Згідно з цими двома концепціями організація повинна реагувати на зміни зовнішнього середовища, тому що вони впливають на успіх її діяльності.

Зупинимося на еволюції уявлень про поняття «зовнішнє середовище», створених у західному менеджменті.

**Модель «галузевої структури».** У цій моделі зовнішнє середовище ототожнюється з галуззю (галузями), в якій діє фірма. Галузеве середовище складається з певних «конкурентних сил», які можуть загрожувати фірмі або надають можливості для її розвитку. Розробником цієї моделі, яка називається «моделлю п'яти конкурентних сил», є відомий менеджер Г. Портер. Серед конкурентних сил виділяють: конкуренти, вже присутні на ринку; покупці; постачальники; товари-замінники (субститути); потенційні конкуренти з інших галузей.

Дана модель - одне з перших фундаментальних уявлень про зовнішнє середовище фірми, яке знаходить застосування і сьогодні як при вирішенні практичних завдань, так і в навчальному процесі. Один з основних недоліків моделі - неможливість врахувати не галузевий вплив на організацію, хоча в описі моделі ці впливи наявні і називаються «зовнішніми силами».

**Модель «пізнавальних систем» (прийняття рішень)**. Дана модель побудована на припущенні, що існуюча в організації система прийняття рішень дозволяє керівництву мати загальне уявлення про зовнішнє середовище і використовувати його при виборі корпоративних стратегій. Система прийняття рішень (пізнавальна система) формується і підтримується в робочому стані на основі досвіду (знання причин зміни середовища) вищого керівництва. У тому випадку, якщо зміни у зовнішньому середовищі відбулися не у відповідності до припущеннь вищих керівників, то ці зміни розглядають як функцію невідповідності між цими припущеннями і реальними подіями.

Основний недолік моделі полягає у тому, що керівники приймають стратегічні рішення, більше керуючись інформацією про поточний стан зовнішнього середовища, ніж безпосереднім досвідом і поданням щодо змін окремих факторів зовнішнього середовища. Через це стратегічні рішення формулюються не зовсім коректно.

**Модель «сфери дії організації».** В основу цієї моделі покладено концепцію «неієрархічності» зовнішнього середовища організації. Особливість концепції полягає в тому, що в ній немає чітких припущень щодо структури зовнішнього середовища. Загальне припущення зводиться до того, що зовнішнє середовище складається із взаємозалежних і не підлеглих один одному елементів. Стверджується також, що ці елементи так чи інакше впливають на формування цілей, загальний стан і розподіл ресурсів, а також на «імідж» організації. Аналізована модель є спробою її розробників описати зовнішнє середовище з урахуванням того фактора, що межі зовнішнього і внутрішнього середовища трохи «розмиті» в результаті взаємопроникнення елементів самої організації і її зовнішнього середовища.

**Модель «ієрархічної структури» зовнішнього середовища.** Ця модель запропонована У. Діллі і розвинута Дж. Томпсоном, який запропонував розглядати зовнішнє середовище як ієрархічну дворівневу структуру, що складається з зовнішнього шару організації «середовища її завдань», до якої входять організації, що впливають на встановлення і здійснення цілей даної організації і «загального середовища», що знаходиться за межами цього зовнішнього шару. При цьому вважається, що кордон між «середовищем завдань» і «загальним середовищем» розмитий. «Середовище завдань» починається там, де закінчується «загальне середовище», а з іншого боку, вона знаходиться під безпосереднім контролем цієї організації.

**Ієрархічна модель середовища**діяльності фірми запропонована і у праці М. Мескона та ін. Автори виділяють три середовища: внутрішнє, зовнішнє середовище прямого й непрямого впливу. Середовище прямого впливу включає такі фактори, як постачальники, споживачі, конкуренти, закони й ін., які безпосередньо впливають на дії організації. Середовище непрямого впливу включає фактори (соціальні, культурні, політичні, міжнародні й ін.), які можуть не здійснювати пряму негайну дії на організацію, але їх вплив може відбиватися на операції організації.

Відомий учений Л. Буржуа також розбудовував **концепцію «ієрархічності» зовнішнього середовища***.* Він встановив прямий зв'язок між цією концепцією й ієрархією корпоративних стратегій (корпоративна, ділова, функціональна). Такий зв'язок найбільшою мірою відповідає реально існуючій практиці вироблення стратегій і відносин у системі «організація - середовище» в цілому.

**«*Екологічна модель»***розроблена подібно трьом попереднім моделям на основі ієрархічної концепції. М. Олдрич описує середовище в термінах характеру використовуваних організаціями ресурсів і їх розподілом. При цьому він стверджує, що розвиток організацій обмежується наявністю ресурсів, за які ведеться конкурентна боротьба між організаціями однієї галузі. Недоліки робіт, що описують особливості «екологічної моделі», полягають у відсутності єдиної думки щодо кількості рівнів («шарів»), на які необхідно розділяти зовнішнє середовище. Залежно від конкретних цілей аналізу вводяться від трьох до п'яти рівнів.

Коротка характеристика моделей зовнішнього середовища організації подана в табл. 2.1.

*Підходи до проблеми суб'єктивного сприйняття менеджерами невизначеності зовнішнього середовища*. Зовнішнє середовище - головне джерело невизначеності функціонування організації. Від того, як менеджери суб'єктивно сприймають невизначеність середовища, залежить коректність прийнятих ними стратегічних рішень.

Таблиця 2.1 – Коротка характеристика моделей зовнішнього середовища організації

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Модель | Характеристика | |
| Модель « галузевої структури» (модель Г. Портера) | | Зовнішнє середовище ототожнюється з галуззю (галузями), у якій діє організація | |
| Модель «пізнавальних систем» (прийняття рішень) | | Прийняття рішень про стан і зміни зовнішнього середовища здійснюється на основі досвіду (знання причин зміни середовища) вищого керівництва фірми | |
| Модель « Ієрархічної структури» зовнішнього середовища | | Зовнішнє середовище розглядається як ієрархічна дворівнева структура, яка складається із зовнішнього шару організації «середовища її завдань» і «загального середовища» | |
| Модель «сфери дії організації» | | Модель побудована на основі концепції «ієрархічності» зовнішнього середовища, суть якої полягає в тому, що в ній немає чітких припущень щодо структури зовнішнього середовища. Зовнішнє середовище складається із взаємозалежних і не підлеглих один одному елементів | |
| Модель « Ієрархічної структури» зовнішнього середовища | | Середовище діяльності організації видається таким, що складається з трьох середовищ: внутрішнього, зовнішнього середовища прямого і непрямого впливу | |
| «Екологічна модель» | | Модель зовнішнього середовища розроблена на основі ієрархічної концепції. Середовище описується в термінах характеру використовуваних організаціями ресурсів і їх розподілом | |

Проблему сприйняття менеджерами невизначеності зовнішнього середовища досліджували представники ситуаційного підходу, які виявили позитивну кореляцію між індивідуальними характеристиками менеджерів, ступенем їх пізнавальних здібностей і сприйняттям ними невизначеностізовнішнього середовища. Загальні висновки даного напрямку досліджень такі:

- при призначенні менеджерів на посаді, які належать до вищого рівня управління, де потрібно постійно аналізувати стан факторів зовнішнього середовища й ухвалювати стратегічні рішення, слід враховувати їхні психологічні характеристики;

- використання в теоретичних дослідженнях передумови, яка базується на ототожненні менеджерами, що ухвалюють стратегічні рішення, невизначеності зовнішнього середовища з її подіями, що може привести до неправильних висновків.

Запропоновані моделі мають різну сферу застосування в плані їх практичного використання при розроблення стратегії фірми, тому що базуються на принципово різних припущеннях щодо масштабності середовища, її структури і поведінки. В принципі, не існує моделі зовнішнього середовища, яка б враховувала всю різноманітність факторів прямого й непрямого впливу на організацію.

У концептуальному плані структура зовнішнього середовища описується двома моделями - ієрархічною й неієрархічною. Найбільше застосування в дослідженнях зі стратегічного управління одержала ієрархічна модель, у відповідності до якої середовище діяльності окремої організації складається із трьох різних середовищ: внутрішнє*,* якаперебуває під впливом і контролем організації; мікросередовище *(«*середовище завдань», середовище прямого впливу, бізнес-середовище, діловий простір фірми) представлене фірмами, які безпосередньо впливають на досягнення організації своїх цілей; макросередовище (далеке або загальне середовище), у якій формуються загальні економічні, соціальні, політичні*,* технологічній інші умови, що впливають на діяльність організації.

2.1.2 Фактори зовнішнього середовища та методи оцінки їх впливу на організацію

Підприємство — це «відкрита» система, і його розвиток залежить від *зовнішнього середовища* (його також називають загальним оточенням, середовищем непрямого впливу або сукупністю неконтрольованих факторів).

Зовнішнє середовище, або 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.

Доволі відомим є підхід до аналізу зовнішнього середовища, який здобув назву *PEST-аналізу*; виходячи з абревіатури англійських слів: р — policy; e — economy; s — society; t — tech­nology — тобто групи основних факторів — політичних, економічних, соціальних та технологічних, які впливають на організацію. Для узагальнення інформації про зовнішнє середовище автори пропонують використовувати спеціальну таблицю (таблиця. 2.2).

Зауважимо, що цей підхід не тільки передбачає аналіз стану середовища, а й визначає тенденції його розвитку за допомогою сценарного прогнозування.

Фактори зовнішнього середовища найчастіше класифікують за такими *групами*:

1. *Економічні* — фактори, що пов’язані з обігом грошей, товарів, інформації та енергії.

2. *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.

3.Соціально-демографічні фактори, які впливають на рівень і тривалість життя людей, а також формують їхню ціннісну орієнтацію.

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

5. *Конкуренція* — фактори, які відбивають майбутні та поточні дії конкурентів, зміни в сегментах ринків, концентрації конкурентів.

6. *Географічні* — фактори, пов’язані з розміщенням, топографією місцевості, кліматом і натуральними ресурсами (зокрема, корисними копалинами).

Таблиця 2.2 – МАТРИЦЯ PEST – АНАЛІЗУ

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| P | Політика | E | Економіка |
| 1. **Вплив виборів Президента, Верховної Ради тощо.** 2. Зміни в законодавстві (які саме) 3. Державне регулювання в галузі… (назва напрямку). 4. ………………………   n. ....................................  n+1 Cценарій № 1 — «Політика»  n+2 Сценарій № 2 — «Політика» | | **1. Загальні тенденції в економіці: підйом? спад?**  2. Рівень інфляції.  3. Співвідношення грн/$ (або до ін­шої валюти, наприклад, євро)  4. Витрати на енергоносії………  n…………………………………  n+1 Cценарій № 1 — «Економіка»  n+2 Сценарій № 2 — «Економіка» | |
| S | Cоціум | T | Технологія |
| 1. **Зміни в базових цінностях.** 2. Зміни у стилі життя. 3. Демографічні зміни. 4. Зміни у структурі доходів. 5. Ставлення до освіти (бізнесу)……   …………………………………  n….  n+1 Сценарій № 1 — «Соціум»  n+2 Сценарій № 2 — «Соціум» | | 1. **Державна технологічна політика.** 2. Тенденції в НДПКР. 3. Нові патенти. 4. Швидкість змін у технології (пев­ній галузі). 5. Нові продукти………………   …………………………………  n.........................................  n+1 Сценарій № 1 — «Технологія»  n+2 Сценарій № 2 — «Технологія» | |

Таку класифікацію можна використовувати для забезпечення орієнтації в питанні, що розглядається. Однак процеси, які відбуваються в зовнішньому середовищі, дуже складні, взаємозв’язані та містять багато суперечностей, а отже, усі ці процеси потрібно уважно та систематично вивчати.

*Метод SWOT.* При зміні факторів зовнішнього середовища перед окремою організацією відкриваються нові можливості або створюються додаткові труднощі (загрози). Тому організація повинна вміти передбачати можливості й загрози, що виходять із зовнішнього середовища.

Для стратегічного дослідження зовнішнього середовища застосовується *SWOT* - аналіз, який проводиться як індивідуально, так і в групах. *SWOT* - це абревіатура чотирьох англійських слів: S - Strengths - сильні сторони, W - weaknesses - слабкі сторони, О - Opportunities - можливості, Т - Threats - загрози. Це відносно легкий у застосуванні інструмент для оцінки стратегічного стану фірми. Метод *SWOT* дозволяє встановити лінії зв'язку між зовнішніми можливостями та загрозами, сильними й слабкими сторонами фірми. Така робота спрямована на те, щоб стратегія фірми якнайкраще з'єднувала зовнішню ситуацію (можливості та загрози) з потенціалом фірми (сильними і слабкими сторонами). У технічному плані аналіз зводиться до правильного заповнення таблиці (табл. 2.3). Аналіз здійснюється у два етапи. На першому етапі спочатку заповнюється квадрат «Можливості», а потім - «Загрози». На другому етапі спочатку заповнюється квадрат «Сильні сторони», а потім - «Слабкі сторони».

А. Томпсон і А. Стрикленд сформували орієнтовний набір характеристик, висновок з яких дозволяє скласти перелік можливостей і загроз для організації, що виходять із зовнішнього середовища.

*Потенційні зовнішні можливості фірми:*

1. здатність обслуговувати додаткові групи клієнтів або вийти на нові ринки або нові сегменти ринку;
2. шляхи розширення асортиментів продукції для більшого задоволення потреб клієнтів;
3. здатність використовувати навички й технологічні ноу-хау у випуску нової продукції або в нових видах уже випущеної продукції;
4. вертикальна інтеграція (уперед або назад);
5. зниження торговельних бар'єрів на привабливих іноземних ринках;
6. послаблення позицій фірм-конкурентів;

- можливість швидкого розвитку у зв'язку з різким зростанням попиту на ринку;

- поява нових технологій та ін.

Таблиця 2.3 - Матриця *SWOT* – аналізу

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

(найменування організації)

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Можливості | | О | | Сильні сторони | | | | S |
| 1 |  | | | | 1 |  | | |
| 2 |  | | | | 2 |  | | |
| 3 |  | | | | 3 |  | | |
| 4 |  | | | | 4 |  | | |
| . |  | | | | . |  | | |
| *N1* |  | | | | *N2* |  | | |
| Загрози | | | Т | | Слабкі сторони | | W | |
| 1 |  | | | | 1 |  | | |
| 2 |  | | | | 2 |  | | |
| 3 |  | | | | 3 |  | | |
| 4 |  | | | | 4 |  | | |
| . |  | | | | . |  | | |
| *М1* |  | | | | *М2* |  | | |

Зовнішнє середовище Організація

*Потенційні зовнішні загрози:*

1. вихід на ринок іноземних конкурентів з більш низькими витратами;
2. зростання продажів продуктів субститутів;
3. повільне зростання ринку;
4. несприятлива зміна курсів іноземних валют або торговельної політики іноземних урядів;
5. дорогі законодавчі вимоги;
6. висока залежність від зниження попиту й етапу життєвого циклу розвитку бізнесу;
7. рзростання вимог покупців і постачальників;

- зміна потреб і смаків покупців;

- несприятливі демографічні зміни й ін.

Організація може видозмінити або доповнити список характеристик зовнішнього середовища, виходячи з особливостей діагностованої організації й ситуації, у якій вона перебуває.

Ретельний аналіз наведених вище характеристик дозволяє скласти список можливостей і загроз у зовнішньому середовищі й визначити їхній вплив на організацію. У цій роботі беруть участь експерти, які оцінюють силу впливу факторів зовнішнього середовища в діапазоні від - 5 балів (сильна небезпека) через 0 (відсутність впливу)) до +5 балів (сильна можливість). Експерти визначають також значущість кожного фактора. Факторам одного рівня властива однакова значущість, тому визначення значущості факторів здійснюють за групами факторів, наприклад:

Економічні фактори 3

Політичні фактори 1

Ринкові фактори 2

Виробничо-технологічні фактори 3

Конкурентні фактори 2

Міжнародні фактори 1

Соціальні фактори 2

Вплив і-ї групи факторів Q можна визначити за такою формулою:

можливості: +Q=λі∑ (+Pij);

загрози: -Q= λі∑ (-Pij);

де (+Pij), (-Pij) - відповідно позитивна ( від 0 до +5) і негативна ( від 0 до -5) оцінка сили впливу j-го фактора і-ї групи факторів; λі - значущість і-ї групи факторів.

Перелік можливостей і загроз включає як зважування факторів ( для виміру значущості кожного фактора для даної організації), так і оцінку впливу фактора на організацію.

Для визначення найбільш впливових чинників спеціаліст із стратегічного аналізу середовища Дж. X. Вілсон запропонував матрицю «ймовірність посилення фактора - вплив фактора на організацію» (рис. 2.1).

Ймовірність

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Імовірність використання можливості | Ступінь впливу можливості | | |
|  | Сильний | Помірний | Низький |
| Висока | Поле ВР | Поле ВП | Поле ВН |
| Середня | Поле СС | Поле СП | Поле СН |
| Низька | Поле НС | Поле НП | Поле НН |

Рисунок – 2.1 Матриця «ймовірність посилення фактора - вплив фактора на організацію»

Фактори, які потрапили на поля матриці ВВ, ВС, СВ, вимагають найбільш пильної уваги при розроблення стратегії, хоча для надійності проведення оцінки слід дуже ретельно здійснювати аналіз чинників кожного поля.

На наступному етапі проводиться оцінка важливості й ступеня впливу на організацію виявлених можливостей і загроз. Для оцінки можливостей застосовується метод позиціонування кожної конкретної можливості на матриці можливостей (рис. 2.2).

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | |  | | Висока | Середня | Низька |
| Вплив | | Високе | Поле ВВ | Поле ВР | Поле ВН |
| Середнє | Поле СВ | Поле СС | Поле СН |
| Низьке | Поле НВ | Поле НС | Поле НН |

Рисунок – 2.2. Матриця можливостей

Матриця складається з дев'яти полів можливостей, які мають різне значення для організації. Обов'язково потрібно використовувати можливості, які потрапили на поля Вс, ВП, СС, а можливості, які потрапили на поля СН, НП, НН, можна не брати до уваги при формуванні стратегії. Можливості, зображені на інших полях матриці, організація може враховувати за наявності відповідних ресурсів.

Таким же способом складається матриця для оцінки загроз (рис. 2.3).

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Ймовірність реалізації загрози | Можливі наслідки реалізації загроз | | | |
| Руйнування | Критичний стан | Важкий стан | «Легкі удари» |
| Висока | Поле ВР | Поле ВК | Поле ВТ | Поле ВЛ |
| Середня | Поле СР | Поле СК | Поле СТ | Поле СЛ |
| Низька | Поле НР | Поле НК | Поле НТ | Поле НЛ |

Рисунок 2.3. – Матриця загроз

Найбільшу небезпеку для організації становлять загрози, які потрапили на поля ВР, ВК, СР. Загрози, що потрапили на поля НР, СК, ВТ, повинні бути також усунуті в першу чергу. Уважний підхід потрібний і до загроз, що перебувають на полях НК, СТ, ВЛ. Постійна увага потрібна й до розвитку стану загроз, що потрапили на поля матриці, які залишилися.

Матричний аналіз використовується й при складанні профілю середовища з метою оцінки відносної значущості для організації окремих факторів середовища. У таблицю профілю середовища (рис. 2.4) виписуються окремі фактори середовища, які оцінюються експертами за такою шкалою:

1. важливість для галузі за шкалою: 3 - більша, 2 - помірна, 1 - слабка;
2. вплив на організацію за шкалою: 3 - сильне, 2 - помірне, 1- слабке, 0 - відсутність впливу;
3. спрямованість впливу за шкалою: +1 - позитивна, -1 - негативна.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Фактори середови-ща | Важливість для галузі А | Вплив на організацію В | Спрямованість впливу С | Ступінь важливостіД=АхВхС |
| 1 |  |  |  |  |
| 2 |  |  |  |  |
| 3 |  |  |  |  |
| ... |  |  |  |  |
| *N* |  |  |  |  |

Рисунок 2.4. – Таблиця профілю середовища

Інтегральна оцінка ступеня важливості кожного фактора зовнішнього середовища для організації, обумовлена шляхом перемножування трьох експертних оцінок (Д = А х В х С), є основою для виявлення тих факторів, які мають більш важливе значення для організації й заслуговують на пильну увагу.

*Метод «5\*5»* використовується для визначення найбільш значущих факторів зовнішнього середовища. Він містить у собі п'ять питань про п'ять факторів зовнішнього середовища.

1. Якщо ви маєте інформацію про фактори зовнішнього середовища, назвіть хоча б 5 із них.
2. Які 5 факторів зовнішнього середовища становлять для вас найбільшу важливість?
3. Які 5 факторів із планів ваших конкурентів вам відомі?
4. Якщо ви вже визначили напрямок стратегії, які 5 факторів могли б стати найбільш важливими для досягнення ваших цілей?
5. Назвіть 5 зовнішніх просторів, що включають можливість змін, які могли б стати сприятливими для вас.

Відповіді на відзначені питання формуються на основі ретельного аналізу зібраної інформації про зовнішнє середовище й розроблених прогнозів його зміни.

*Метод «Перелік із чотирьох питань»* включає основні критерії оцінки впливу кожного значущого фактора зовнішнього середовища на майбутнє організації.

1. Як (позитивно чи негативно) даний фактор може вплинути на положення організації?
2. Яка ймовірність посилення цього фактора чи можна буде його простежити?
3. Наскільки сильним буде вплив фактора на організацію?
4. Коли вплив цього фактора на організацію може послаблюватись: найближчим часом, у середньостроковому періоді, через тривалий час?

## 2.2 Мікросередовище або проміжне середовище організації

Потреба найефективнішого використання зв’язків з оточенням спонукала до ряду досліджень стосовно сутності, структури й механізмів функціонування зовнішнього середовища, яке безпосередньо впливає на результати діяльності підприємства.

**Загальна характеристика галузі**. Аналіз галузі — це передусім аналіз пропозиції. Він ґрунтується на аналізі кількісних і якіс­них факторів виробництва. Варто акцентувати увагу на ролі конкуренції та конкурентів у формуванні пропозиції[[1]](#endnote-1): ці явища найістотніше впливають на обсяги пропозиції, якість товарів, ціни та витрати на виробництво тощо.

Характеризуючи тенденції формування пропозицій, використовують ретроспективну та прогнозну інформацію про зовнішні (незалежні, екзогенні) та внутрішні (залежні, ендогенні) фактори, які є результатом обраної політики підприємства в тому чи іншому напрямку діяльності. Частина факторів має як екзогенний, так і ендогенний характер. Наприклад, організація, що планує здійснити конгломератну диверсифікацію, має подолати бар’єри (перешкоди) входу та виходу з галузі, тобто екзогенні фактори, а також врахувати вплив прийнятих рішень на мобільність та ефективність, тобто ендогенні фактори. Подолання перешкод можливе тільки з урахуванням внутрішніх і зовнішніх факторів

Іншим прикладом може бути вплив обраних стратегій на ситуацію на ринку. Це стосується насамперед тих випадків, коли більшість підприємств галузі обирають одну й ту саму стратегію, наприклад, диверсифікації чи застосування нової технології. У цьому разі для конкретного підприємства такі явища також матимуть одночасно характер як внутрішніх, так і зовнішніх факторів. Це означає, що поділ факторів на «зовнішні» та «внут­рішні» певною мірою є умовним. Д. Ру та Д. Сульє навели приклад класифікації та дії факторів, які формують пропозицію (табл. 2.4).

Кожне з підприємств, обираючи свою стратегію, не може не враховувати всіх елементів галузі та ринку. Сумарний внесок підприємств формує загальний обсяг пропозиції і дає інформацію про «точку беззбитковості». Зрештою пропозиція впливає на зміни попиту, оскільки сприяє забезпеченню відносної гнучкості цін, «замикає» обіг грошей.

Щоб дістати чіткіше уявлення про галузь, як її розуміє економічна наука, потрібно проаналізувати її місце та роль в економіці взагалі, скласти прогнози щодо перспектив її подальшого існування та розвитку.

Різні автори пропонують різні підходи до аналізу привабливос­ті галузі, що їх відбивають наведені далі переліки показників (табл. 2.5 і 2.6).

Зрозуміло, що на оцінку галузі суттєво впливають експертні оцінки питомої ваги та рейтингів окремих чинників, наведених у переліку. Ось чому не зайвим буде обґрунтування вибірки дослід­жуваних явищ.

Оцінки привабливості галузі застосовуються в різних моделях матричного типу, що використовуються у стратегічному управлінні (наприклад, модель «Дженерал-Електрик-Мак-Кінсі»).

*Для характеристики галузі (узагалі)* можуть бути використані такі показники:

* значення продукції для суспільства;
* характер конкуренції та кількість підприємств у галузі (наявних і потенційно можливих);Таблиця 2.4 – Аналіз пропозиції

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Параметри, що досліджуються | Характер впливу | |
| Екзогенний | Ендогенний |
| Структура галузі |  |  |
| Концентрація | Так | Ні |
| Диференціація | —«— | Так |
| Перешкоди входження в галузь | —«— | —«— |
| Перешкоди мобільності | —«— | —«— |
| Перешкоди виходу з галузі | —«— | Ні |
| Інтеграція | —«— | Так |
| **Виробничі потужності галузі** |  |  |
| Надлишкові або дефіцитні | —«— | —«— |
| Вартість регулювання (конверсії) | —«— | Ні |
| Терміни регулювання (конверсії) | —«— | —«— |
| **Основні фонди та структура витрат** |  |  |
| Основні фонди | —«— | —«— |
| Постійні витрати | —«— | Так |
| Витрати на робочу силу | —«— | —«— |
| Витрати на сировину | —«— | Ні |
| Існування переваг серійного виробництва | —«— | —«— |
| Виробничо-технічне навчання | —«— | —«— |
| **Фінансові аспекти діяльності** |  |  |
| Потреба в капіталі | —«— | Так |
| Потреба в обігових коштах | —«— | —«— |
| Джерела фінансування | —«— | —«— |
| **Технічні аспекти діяльності** |  |  |
| Опанування «ноу-хау» | Ні | —«— |
| Заміна техніки | Так | —«— |
| **Соціально-політичні аспекти** |  |  |
| Рівень синдикалізації | —«— | Ні |
| Специфічне регулювання діяльності | —«— | —«— |
| Нові учасники | —«— | —«— |
| Нові соціально-політичні настанови | —«— | —«— |

Таблиця 2.5 – Привабливість галузі (згідно з переліком Харрісона)

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

**\***Найвищий — 5, найнижчий — 1.

* прибутковість галузі;
* характер конкуренції та кількість підприємств у галузі (наявних і потенційно можливих);
* 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);

Таблиця 2.6 – Привабливість галузі (згідно з переліком Дж. Томпсона)

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Критерій | Питома вага | Рей-  тинг | Оцін-ка |
| 1. Розміри ринку | 0,15 | 5 | 0,75 |
| 2. Прогнозований темп зростання ринку | 0,20 | 1 | 0,20 |
| 3. Історична та передбачувана прибутковість | 0,10 | 1 | 0,10 |
| 4. Рівень конкуренції | 0,20 | 5 | 1,00 |
| 5. Можливі загрози та шанси | 0,15 | 1 | 0,15 |
| 6. Вплив сезонних і циклічних факторів | 0,05 | 2 | 0,10 |
| 7. Вимоги до рівня технології та капіталовкладень | 0,10 | 3 | 0,30 |
| 8. Вплив середовища | 0,05 | 4 | 0,20 |
| 9. Вплив регулювання соціальної та економічної політики | — | — | — |
| **Усього** | 1,00 | — | 2,90 |

* технології, що застосовуються, їхня конкурентоспроможність (патенти, «ноу-хау» і т. 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 і т. 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 підприємства;
* 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.

Найбільш поширеною та відомою є модель «галузевої конкуренції» М. Портера, де зовнішнє середовище ототожнюється з галуззю (галузями), в якій функціонує підприємство. Практика процвітаючих підприємств доводить, що використання галузевої моделі конкуренції М. Портера дає змогу дещо обмежити перелік факторів для аналізу. Згідно з цією моделлю головними елементами 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 (рис. 2.5). До моделі М. Портера введено фактори загаль­ного зовнішнього середовища (середовища опосередкованого впливу) з метою наочної демонстрації його ієрархічності.

Ці компоненти середовища, з одного боку, загрожують існуванню підприємства, а з іншого — формують можливості для його подальшого розвитку. М. Портер виокремлює кілька характеристик для змалювання характеру та ступеня впливу кожного з елементів галузевої моделі зовнішнього середовища прямого впли­ву. Розглянемо коротко їхній зміст.

***Споживачі.*** В основу функціонування підприємств у ринковій економіці покладено ідею задоволення потреб. Потреби є передумовою купівлі, купівля дає змогу відшкодувати витрати на виробництво проданого товару та отримати певний прибуток для продовження виробництва, а отже, для забезпечення життєздатності підприємства. Існує доволі великий перелік досліджень щодо класифікації потреб. Досліджують потреби маркетингові організації. Великого значення при цьому набуває платоспроможний попит, оскільки лише за наявності грошей у споживача можливі

всі ринкові операції.



Рисунок 2.5 – Модель галузевої конкуренції, що базується на підході М. Портера

***Попит*** — суспільна або особиста потреба в матеріальних благах чи послугах, у засобах виробництва та споживчих товарах, що забезпечені грошовими коштами.

Це дуже складне явище, що формується під впливом численних чинників. Найчастіше їх групують у такі розділи:

* позиція та поведінка споживача;
* визначення сегментів ринку та їхніх особливостей;
* часові характеристики зміни чинників тощо.

Вивчення поведінки та позицій споживачів передбачає два аспекти — *кількісний і якісний*. Перший стосується типу споживача та цінової гнучкості попиту.

Розрізняють *кінцевих споживачів та організації-споживачі* (виробники, оптова та роздрібна торгівля, некомерційні організації, держава тощо). Дж. Р. Еванс і Б. Берман пропонують враховувати такі відмінності в дослідженні цих двох типів споживачів.

*1. Відмінності у придбанні.*

1.1. Організації придбають для використання в подальшому виробництві або для продажу іншим споживачам. Кінцеві споживачі придбають лише для власного, домашнього або сімейного споживання.

1.2. Організації найчастіше придбають обладнання, сировину та напівфабрикати. Кінцеві споживачі дуже рідко купляють такі товари.

1.3. Організації здійснюють купівлю на основі специфікацій та технічних даних. Кінцеві споживачі найчастіше роблять покупки на основі опису, моди, власних смаків та уподобань,

1.4. Організації найчастіше приймають колективні рішення на відміну від індивідуальних рішень кінцевих споживачів.

1.5. Організації найчастіше досліджують ціни й постачальників.

1.6. Організації найчастіше орендують обладнання.

1.7. Організації найчастіше використовують конкурентні торги та переговори.

*2. Відмінності в ринках.*

2.1. Попит організацій є похідною від попиту кінцевого споживача.

2.2. Попит організацій більшою мірою залежить від циклічних коливань (наприклад, від відтворювальних циклів), аніж попит кінцевого споживача.

2.3. Організації більше, ніж кінцеві споживачі, нечисленні та сконцентровані географічно.

2.4. Організації часто використовують спеціалізованих постачальників.

2.5. Канали руху товарів для організацій коротші, ніж для кінцевого споживача.

2.6. Організації можуть вимагати особливого обслуговування.

2.7. Організації частіше, ніж кінцеві споживачі, можуть вироб­ляти товари та послуги як альтернативу до їх придбання.

Ідентифікація споживачів, їхніх потреб, особливостей споживання — умова успішного виробництва. Споживачі досліджуються за допомогою статистичної та описової інформації, що дає уявлення про демографічні, соціальні та психологічні характерис­тики (наприклад, тип діяльності, структура закупок, використання товарів, очікування, ризик, можливі конфлікти та претензії тощо). Однією з характеристик попиту та споживачів є *сегмент ринку.*

***Сегмент ринку*** — результат поділу ринку на окремі частини за певною ознакою: держава, район, тип валюти, однорідна група споживачів (виділена за соціальними ознаками, платоспроможніс­тю, мотивами купівлі, культурними, національними традиціями тощо.

Виділення окремих сегментів дає змогу більш детально дослід­жувати їхні характеристики, а саме: розподіл і концентрацію споживачів, темпи зростання попиту (сегмента), рівень взаємовпли­ву та конкуренції окремих сегментів.

Існує тісний зв’язок між впливом різних чинників, що діють на етапах формування, розвитку та занепаду окремих сегментів. Наприклад, зростання доходів населення зумовлює формування потреби мати власний будинок, а це, у свою чергу, підвищує попит на всі компоненти, необхідні для будівництва, а також на меблі, побутову техніку тощо.

Велике значення для підприємств має стабільність попиту. Попит формується під впливом змін у стилі життя, технічного прогресу, екологічних змін тощо. Тому досліджуються характеристики попиту в часі. Розрізняють *попит короткостроковий*, з досить швидкими коливаннями (наприклад, сезонний) та *довгостроковий*. Вивчення останнього найчастіше пов’язане з викорис­танням моделі життєвого циклу товару та з розробленням продуктово-товарних стратегій.

Інформація, здобута у процесі аналізу, дає змогу прогнозувати тенденції попиту, що, у свою чергу, є основою для розроблення стратегії.

*Аналіз попиту споживачів* для ідентифікації його впливу на організацію можна подати як сукупність певних факторів. Головними з них є такі:

* кількість і концентрація споживачів (сукупність соціально-демографічних показників і стиль поведінки);
* характер попиту на продукцію, що випускається галуззю (постійний, сезонний, розвинений і т. ін.);
* еластичність попиту за ціною;
* рівень доходів цільових груп споживачів та його зміни (купівель­на спроможність), наявність багатих споживачів і їхня роль у галузі;
* готовність споживачів до використання продукції (особливо зовсім нової);
* «ціни споживання», тобто вигідність і зручність продукції для споживачів, що впливають на норму прибутковості;
* ступінь стандартизації або рівень диференціації продукції, що споживається;
* характер споживання та «витрати конверсії»[[2]](#endnote-2) у споживачів у разі переходу на іншу продукцію;
* рівень впливу продукції, що виробляється, на рівень якості споживання чи виробництва у споживачів;
* рівень та вид зворотної інтеграції споживачів з виробниками (особливо продукції виробничого призначення);
* оцінка якості обслуговування з боку споживачів;
* мотивація придбання;
* прихильність споживачів до використання продукції відомих марок;
* оцінка надійності й потужності каналів розподілу, доступність товарів для споживачів, реакція на рекламу та інші заходи ФОПСТИЗ.

Кожне підприємство стикається з дилемою: урізноманітнювати своє виробництво чи продовжувати спеціалізуватись у тій сфері діяльності, яка є звичною? Вирішення цього питання перед­бачає, зокрема, розроблення окремих стратегій роботи з клієнтами: орієнтуватися на нових клієнтів та їхні потреби (це може означати відмову або втрату старої клієнтури) чи продовжувати спів­працю з наявними споживачами (це може означати відмову від перспектив розвитку). Для обґрунтування вибору підприємство має складати каталоги своїх споживачів у порядку зменшення обсягу виконаних договорів, аналізувати стан цих споживачів (чи їхніх груп) і прогнозувати перспективи укладання нових договорів. Водночас треба виявляти великих потенційних клієнтів (і групи споживачів) згідно з оцінками можливих обсягів продажу. Порівняння реальних обсягів продажу при наявних споживачах і можливих обсягах у потенційних клієнтів дає змогу обрати відповідну стратегію та визначити шляхи істотного зростання обсягів продажу. Подальший поглиблений аналіз обсягів споживання за окремими асортиментними групами дає змогу розробити більш детальні заходи стосовно збільшення обсягів виробництва одних продуктів і скорочення інших, що відбивається у відповідних продуктово-товарних стратегіях (див. підрозд. 8.4).

Вивчення потреб найвимогливіших (так званих «важких») покупців (наприклад, електронної техніки) або споживачів зі специфічними потребами (наприклад, консалтингових послуг або інвалідів), як показує практика, дає змогу виявити нові продуктивні ідеї.

Дослідивши попит та споживачів як носіїв попиту, можна оцінити їхню «силу впливу» на підприємства галузі.

*Споживачі* відіграють подвійну роль у впливі на стан галузі. З одного боку, вони визначають необхідність існування галузі, а з іншого — задають «конкурентні показники» для підприємств: рівень цін та якості продукції. При цьому спостерігається різна спрямованість «конкурентних показників» — рівень цін має, з погляду споживачів, знижуватись, а якість — зростати (хоча загальновідомо — якість коштує дорого). Необхідність задоволення цих вимог призводить до зіткнення інтересів і можливостей окремих підприємств галузі в їхній боротьбі за споживача, яка зумовлює, як правило, втрату прибутковості.

***Постачальники****.* Аналіз постачальників майже не відрізняється від аналізу споживачів, який здійснюється ніби з «іншого боку» — з погляду споживачів. Постачальники мають досить значний вплив на підприємство та галузь в цілому за рахунок цін на ресурси, умов постачання, можливостей розриву контрактів.

У радянській економіці проблеми постачання завжди мали велике значення через дефіцит ресурсів, невідпрацьованості системи матеріально-технічного постачання. З розривом довгострокових зв’язків після розпаду СРСР ситуація ще більше погіршилася. Адже стара система розподілу вже перестала діяти, а нова — ще не сформувалася. Кожне підприємство зіткнулося з одним і тим самим питанням, характерним, між іншим, і для розвиненої ринкової економіки: як знайти та вибрати вигідного постачальника? Досвід процвітаючих підприємств доводить, що весь цикл постачання потрібно розбити на три етапи:

1) виявлення потреб у тих чи інших ресурсах, оцінювання їхніх обсягів і визначення способу, в який вона (потреба) може бути задоволена (це відбито в ресурсних стратегіях);

2) вибір конкретного способу задоволення потреби та конкрет­ного постачальника;

3) процес реалізації закупівлі (підписання контракту та його виконання).

Варто розрізняти постачальників сировини та матеріалів, капіталів, трудових ресурсів, оскільки взаємовідносини підприємства з ними мають певну специфіку.

Забезпечуючи обґрунтованість рішень, що приймаються, підприємство має проводити таку роботу:

* нагромаджувати інформацію про потенційних постачальників, щоб уможливити маневрування, перехід до інших у разі ускладнення ситуації;
* вивчати стан справ у постачальників, послугами яких воно користується;
* вивчати характеристики сировини, матеріалів, комплектуючих, обладнання тощо, які постачаються або плануються для продажу.

Інформацію можна отримувати як із внутрішніх, так і з зовніш­ніх джерел. Внутрішня інформація складається з даних, здобутих на основі одержаних чи закуплених зразків, оцінок працівників відділів постачання тощо. Зовнішня інформація нагромаджується та аналізується за допомогою рекламних оголошень і проспектів на ярмарках, виставках, під час екскурсій на підприємства-по­стачальники тощо. Фірми-споживачі особливо уважно вивчають інформацію про товари, які планується постачати. Їх цікавлять такі відомості:

* якість товару (надійність, термін служби, виробнича потуж­ність, екологічність, ремонтопридатність тощо);
* ціна;
* умови та способи платежу;
* вид і типорозміри товару;
* якість тари та упаковки;
* вимоги щодо споживання (використання товару);
* сумісність товару з наявним обладнанням і технологічними процесами, що використовуються на підприємстві;
* витрати на використання, обслуговування, ремонт тощо.

Окремо потрібно проаналізувати здатність фірм-постачаль­ників підтримувати необхідний рівень якості продукції в межах укладених контрактів, здійснювати постачання в терміни, потріб­ні для споживання, тощо.

Далі наведено *перелік чинників*, які можуть використовуватись *для характеристики постачальників* під час оцінювання ступеня їх впливу на організацію — об’єкт дослідження:

* оцінка тенденцій «ринків сировини» (та інших ресурсів, що постачаються);
* характеристика особливостей ресурсів, які забезпечують нормальне функціонування підприємств галузі (обсяг, дефіцитність, структура матеріально-технічних ресурсів: ліквідні, довгозношувані, універсальні і т. ін.);
* розподіл «ринків сировини» (постачальників) і основні тен­денції їхнього розвитку/занепаду;
* оцінка важливості окремих ресурсів для галузі;
* еластичність окремих ресурсів за ціною;
* кількість і концентрація підприємств-постачальників (оцінка залежності підприємства від кожного з постачальників);
* можливості використання ресурсів-замінників (оцінка мобіль­ності переходу на використання інших ресурсів);
* кількість (відсутність) підприємств, що можуть постачати продукти-замінники;
* кількість галузей (підприємств), що використовують аналогічні види ресурсів (оцінка рівня конкуренції за ресурсами);
* оцінка організаційно-економічних проблем підприємств-постачальників (особливо — рівень витрат на поставки в галузі та відповідна тенденція);
* оцінка «витрат конверсії» у разі зміни постачальника;
* оцінка можливостей вертикальної інтеграції «вперед» поста­чальників з виробниками за окремими видами ресурсів.

«Силу впливу» постачальників можна порівняти із силою впливу споживачів, оскільки завдяки зростанню/зниженню цін чи якості продуктів, що постачаються, можна підвищити/знизити прибутковість у галузі.

***Товари-замінники.***Товари-замінники (продукти чи послуги) виконують, як правило, ті самі функції, що й основні види продук­ції галузі, що є об’єктом дослідження, але продаються на інших ринках, використовуються іншими групами споживачів. Прикладами продуктів (послуг), які можуть бути взаємозамінними, є масло і маргарин, мазут і природний газ, залізниця та автотранспорт, придбання нерухомості та страхування життя (як форма вкладання грошей) тощо. У цих парах продук­тів (послуг) найважливішим є, з одного боку, виготовлення певним (відмінним) способом для задоволення конкретних потреб, а з іншого — їхній взаємозв’язок у сприйманні споживача як замінників.

Вплив товарів-замінників (продуктів) на рівень конкуренції досить значний, оскільки вони обмежують рівень потенційної прибутковості за рахунок позитивної перехресної цінової елас­тичності: якщо ціна на товар А підвищується, зростає попит на товар-замінник Б. Наявність чи можливість існування товарів-замінників встановлює верхню межу ціни на ринку, що обслуговується галуззю — об’єктом дослідження. Практика засвідчує високий рівень впливу товарів-замінників на рівень конкуренції в галузі, навіть за умови її високої конкурентоспроможності.

Оцінювання товарів-замінників здійснюється за тими самими параметрами, що й основних товарів, які випускаються галуззю, що дає змогу виявити їхню конкурентоспрможність.

*Вплив товарів-замінників* на ситуацію в галузі може позначатися в таких напрямках.

1. Зниження цін на товари-замінники, що призводить до неможливості відшкодувати витрати на підприємствах галузі.
2. Зменшення обсягів ринку внаслідок втрати частини споживачів, які починають купувати товари-замінники
3. Підвищення конкуренції: всередині галузі за місце на скороченому ринку; між галузями, які поставляють продукцію, що задовольняє ті самі потреби.
4. Необхідність пошуку нових напрямків діяльності та пов’яза­ні з цим додаткові витрати на підприємствах галузі.

Товари-замінники не завжди свідчать про зниження якості, а означають інший спосіб задоволення потреби. Важливим фактором, який сприяє появі товарів-замінників, є науково-технічний прогрес та пов’язані з ним різноманітні інноваційні процеси.

***Аналіз конкуренції.***Конкуренція в галузі може бути більш або менш інтенсивною. Це залежить не лише від кількості підприємств у галузі, хоча деякою мірою їхня кількість зумовлює тип конкуренції (наприклад, олігополістичну чи чисту). Крім того, на інтенсивність конкуренції впливають насиченість ринку, тенденції в його русі (розвиток чи скорочення); особливості функціонування галузі, що виявляється в міцності бар’єрів входу чи виходу, фаза її життєвого циклу, місце галузі в економіці тощо. На рівень конкуренції впливають такі фактори, як наявність і можливість виникнення товарів-замінників і підприємств, що потенційно можуть увійти до галузі. У сукупності все це впливає на рівень цін і витрат на виробництво й розподіл товарів.

*Для характеристики конкурентів* (щодо кожного з наявних та потенційно можливих конкурентів) можна використовувати такі фактори:

* частка ринку, що обслуговується;
* імідж, досвід, наявність добре знаних торгових марок;
* фінансовий стан;
* розвиток науково-дослідних та проектно-конструкторських робіт (НДПКР), наявність патентів і ліцензій;
* наявність передової технології;
* наявність виробничих потужностей (надлишок чи нестача);
* наявність і рівень розвитку інформаційно-аналітичних підрозділів;
* здатність до маневрування, гнучкість у пристосуванні до змін;
* наявність власної розвиненої системи розподілу та збуту;
* наявність висококваліфікованих кадрів;
* рівень обслуговування проданої продукції;
* вид і рівень реклами та інших складових ФОПСТИЗ;
* наявність інформації про ринок узагалі та окремі сегменти;
* рівень планування (наявність короткострокового і/або стратегічного планування);
* наявність та тип зв’язків із громадськістю тощо.

Просте порівняння факторів не дає змоги врахувати всі аспекти конкуренції в галузі. Такий підхід найчастіше визнається недалекоглядним. Так, окремі фактори фінансового стану конкурентів дають змогу лише констатувати той чи той рівень ре­зультатів діяльності, а найважливіше — це зрозуміти, чому конкурент досягнув таких показників, і вжити відповідних заходів на своєму підприємстві.

Щоб *оцінити рівень конкуренції*, доцільно розглянути наявну і/або ймовірну конкуренцію, яка пов’язана:

* із «ціновими проривами», що, їх зумовлюють «технологіч­ні прориви» (які забезпечують здешевлення і/або зростання якості) чи ціновими зрушеннями на товари-замінники (зниження цін на відеокамери підвищило їх конкуренцію з дорогими фотоапаратами);
* вибором певної стратегії (стратегій) (наприклад, орієнтація на систему взаємозв’язаних банківських послуг або акцентування лише на одному виді послуг — заставі під нерухомість);
* об’єднанням з відомими фірмами (наприклад, для використання деяких спільних розробок);
* вертикальною та горизонтальною інтеграцією (наприклад, з виробниками унікальних комплектуючих або з транспортними фірмами);
* новими конкурентами з міжнародною репутацією (наприк­лад, імпорт японських та корейських телевізорів практично зупинив виробництво українських «Електронів»).

Загалом формування конкурентного середовища та підвищення конкурентоспроможності підприємств як усередині країни, так і на міжнародних ринках — основне завдання українського уряду та керівників окремих підприємств.

*На підвищення інтенсивності конкуренції* в галузі впливають:

1. велика кількість конкуруючих фірм чи приблизно однаковий їхній вплив на ситуацію в галузі;
2. повільне зростання самої галузі;
3. порівняно високий рівень постійних витрат чи вартості товарно-матеріальних запасів;
4. значна додана вартість на підприємствах галузі (особливо при наукоємному виробництві), що впливає на підвищення якості продукції;
5. відсутність диференціації продукції. Це означає, що для переходу споживачів від продукту однієї фірми до іншої додаткові витрати мінімальні;
6. «стрибок», що відбувся у виробничих потужностях завдяки якомусь нововведенню, пов’язаному з підвищенням якості (за наявності надпотужностей у інших підприємств);
7. підвищення стратегічного значення продукції, яку виробляє галузь (що може виявлятися як допомога окремим виробникам з боку державних органів);
8. надвисокі «витрати конверсії», пов’язані з «виходом» із галузі;
9. вжиття підприємствами додаткових заходів щодо збереження комерційної таємниці та інших бар’єрів з метою охорони «інформаційного поля».

Підвищення конкуренції, як зазначає М. Портер, пов’язане також із фазою «життєвого циклу» галузі; наприклад, під час «загасання (застарівання)» галузі одне чи більше підприємств зазнають втрат і не вбачають можливостей для поліпшення ситуації в недалекому майбутньому. Посилення конкуренції пов’язане також із можливостями входження інших підприємств. Це зумовлює необхідність формування своєрідних «бар’єрів» і додаткових витрат для підприємств галузі.

***Потенційні конкуренти****.* До потенційних конкурентів можуть бути віднесені такі підприємства:

* що діють на географічно близьких ринках і схильні до експансії на інші ринки та мають для цього можливості;
* диверсифіковані фірми, які продовжують стратегію диверсифікації й працюють у суміжних (технологічно та організаційно) галузях і сферах;
* споживачі продукції виробничо-технічного призначення, що можуть налагодити частково чи повністю виробництво «не своєї» продукції;
* постачальники сировини, матеріалів і комплектуючих, що здатні налагодити переробку та складання на «своїх» потужностях кінцевої продукції;
* невеликі підприємства — аутсайдери галузі, які можуть дістати підтримку держави або великих фірм, бути поглинені цими великими фірмами і за короткий час розвинутись до статусу небезпечного конкурента.

Потенційні конкуренти, а також підприємства, які перепрофілюють свою діяльність, спрямовують її в іншу галузь, стикаються з «бар’єрами входу».

***«Бар’єрами входу» в галузь*** вважають певні перешкоди, які ускладнюють появу на ринках, що їх обслуговують, підприємства галузі, скажімо нові організації-конкуренти.

***«Бар’єрами входу»*** називаються фактори, які протидіють прийняттю рішень щодо перепрофілювання діючого підприємства певної галузі та входження його в галузь, що спостерігається навіть тоді, коли рентабельність цієї нової для підприємства галузі вища за ту, яку має підприємство тепер.

Частина бар’єрів цього типу має об’єктивний характер, це — обмеженість ресурсів, патенти тощо. Однак окремі організації або їх угруповання, що вже функціонують у галузі, можуть цілеспрямовано працювати над підвищенням існуючих та створенням нових бар’єрів. Практика конкурентної боротьби визначила найбільш ефективні заходи зі зміцнення бар’єрів на вході у галузь, які мають перешкодити входженню нових підприємств для збереження досягнутого становища.

Для підприємств, що потенційно можуть увійти в галузь, *бар’єрами входу (*перешкодами) можуть бути:

* загальні показники зростання/спадання активності в галузі (в економіці загалом);
* низькі витрати на виробництво в підприємств, які діють у галузі, що можливо лише в разі великих масштабів випуску. За таких умов потенційний конкурент має інвестувати одразу великий капітал для організації необхідних виробничих потужностей, а це пов’язано з посиленням ризику;
* наявність добре знаних торгових марок уже діючих підприємств, а також наявність продуктів, право на продаж яких належить окремим фірмам;
* наявність потужних служб ФОПСТИЗ у діючих підприємств;
* «витрати конверсії», тобто додаткові витрати споживачів, що пов’язані із заміною постачальників і необхідністю освоєння нових типів обладнання, нових професій, зміною системи обслуговування тощо. У разі освоєння продукції вироб­ничого призначення це означає призупинення (зупинку) ви­робництва;
* наявність уже сформованої галузевої системи розподілу продукції з обмеженою потужністю, що може перешкоджати входженню в галузь «не своїх» постачальників;
* обмеження щодо залучення кадрів певної кваліфікації;
* наявність «галузевих переваг» у підприємств, що вже функціонують у розглядуваній галузі:
* патентів, «ноу-хау», специфічного для галузі досвіду виробництва, комерційної таємниці;
* специфічних обмежених каналів розподілу;
* вигідного розташування стосовно ринків сировини чи ринків збуту;
* державної підтримки підприємств, що працюють у галузі;
* «відповіді» конкурентів тощо;
* рішення уряду щодо обмеження ліцензування окремих видів діяльності тощо.

На інтенсивність конкуренції впливають також ***«бар’єри виходу***» з галузі. Найбільше уваги в теорії та практиці менеджменту приділяють саме бар’єрам на виході з галузі. Це пояснюється тим, що кожне підприємство, яке приймає рішення про розширення сфер своєї діяльності, одночасно стикається з проблемами:

* скорочення або припинення діяльності в освоєній сфері з метою вивільнення грошей, необхідних для нових напрямів;
* входження в нову галузь, освоєння нових ринків, коли потрібні нові підходи для ефективного функціонування на них.

***«Бар’єри виходу»*** — це перелік факторів, які стримують перехід підприємств у іншу галузь навіть тоді, коли рівень цін стає таким, що підприємство починає працювати «на межі рентабельності», ледве покриваючи власні витрати.

***«Бар’єри виходу»*** — ті перешкоди, які ставлять під сумнів доцільність рішень щодо перепрофілювання організації навіть за умов, коли рівень конкуренції галузі стає надвисоким, і спостерігається перевиробництво «звичних» для підприємства товарів, знижується рентабельність тощо. Проте згадані щойно «бар’єри» роблять перехід організації до іншого бізнес-напрям­ку ще дорож­чими.

***«Бар’єри виходу» з галузі такі:***

* великий масштаб інвестицій, що мають бути списані;
* витрати на звільнення робітників («вихідні виплати»);
* реальні витрати на зміну профілю (витрати на охорону довкілля, платежі за оренду, що не закінчилися, штрафи за розірвання договорів тощо);
* «суміщені витрати» (зростання витрат на ведення прибуткового бізнесу внаслідок закриття збиткового);
* ефект неспорідненої диверсифікації (різна прибутковість виробів, що входять до комплекту);
* державне регулювання, яке може перешкоджати ліквідації певного напрямку діяльності внаслідок, наприклад, її соціальної значущості;
* вплив профспілок, які можуть втратити певну кількість членів;
* особисті мотиви керівників;
* опір змінам персоналу;
* небажання підприємства втратити імідж тощо.

Бар’єри виходу з галузі досить різноманітні за змістом та механізмами впливу на підприємство. Вони можуть бути економічними, технічними, соціальними, а також справжніми або позірними. Останні тісно пов’язані з типом мислення та кваліфікацією менеджерів.

Більшість із них аналогічні «бар’єрам входу», адже, «виходячи» з галузі, підприємство переходить в іншу галузь. Однак є деякі специфічні бар’єри, які пов’язані із впливом суб’єктивних факторів. Наприклад, керівники підприємства можуть перешкоджати «виходу», оскільки в новій сфері діяльності не бачать для себе належного місця. Власники підприємств можуть зволікати з переорієнтацією, сподіваючись на відновлення високої прибутковості, оскільки перехід до іншої галузі може супроводжуватись високими витратами та збитками тощо.

Час, який минув із дня першого використання моделі галузевої конкуренції М. Портера, показав, що для більш реального ви­вчення «середовища прямого впливу» (або «середовища завдання») треба проаналізувати ще деякі типи організацій, які позитив­но (негативно) регулюють діяльність підприємства, але відсутні в моделі М. Портера.

***Партнери****.* До партнерів можуть бути віднесені всі підприємства 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 фірми тощо. Партнерські відносини сприяють діяльності підприємства, 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).

***Організації-регулятори****.* Держава як сукупність органів влади, громадсько-політичних інституцій відчутно впливає на економіч­ні та суспільні процеси. За допомогою законодавства регулюється ринок (наприклад, у формі контролю за цінами та платою, 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 непродуманої системи оподаткування, яка не стимулює до зростання виробництва і насичення ринку товарами національного виробництва). Вели­ке значення має вплив держави на формування умов конкуренції, ринку праці та врегулювання конфліктів, пов’язаних з їх функціонуванням.

Напрямки державної діяльності уособлюються в певних організаціях, які, виступаючи від імені держави, виконують регулювально-контрольні функції щодо підприємств і організацій. До їх переліку можна віднести податкову інспекцію, арбітражні суди, органи працевлаштування, підрозділи Державного пенсійного фонду, протипожежну та санітарну інспекції тощо.

У період переходу до ринку в Україні організації-регу­лятори ще не стали помічниками керівників підприємств; навпаки, жорст­кі заходи, що їх вживають стосовно підприємств, є наслідком командно-адміністративної системи управління. Керівники українських підприємств вважають, що ці організації-регулятори становлять основну загрозу для подальшого розвитку бізнесу.

Підбиваючи підсумки щодо аналізу складових моделі галузевої конкуренції М. Портера, можна скласти таблицю (табл. 2.7), яка концентрує інформацію, отриману у процесі аналізу, і дозволяє продумати попередні варіанти рішень щодо реакцій підприємства на вплив з боку «середовища завдань» (проміжного середовища).

Таблиця 2.7 – Фактори безпосереднього оточення

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| *Група  факторів* | Фактори | Прояв фактора | *Вплив на підприємство* | *Можлива реакція з боку підприємства* |
| Споживачі | 1.1.Ринок чавунного литва | Різке падіння попиту | Борги за відвантажену продукцію, одиничні замовлення, висока собівартість | Вихід з ринку чавунного лит­ва/скорочення виготовлення до мінімуму |
| 1.2. Ринок литва з кольорових металів | Зростання ринку | 87 % завантаження ВП з виробництва бронзового та алюмінієвого литва | Розширення ВП за рахунок модерні-зації, освоєння нової продукції |
| 1.3. Нестабільність | Неплатежі | Зупинення виробництва | Жорсткі заходи щодо боржників |
| Постачаль-ники | 2.1. Постачаль-  ники матеріально-техніч­них ресурсів та енергії | Зростання цін та боргів | Перебої у постачанні  Зростання собівартості | Нові форми співробітництва, нові пос-тачальники |
| 2.2. «Поста-  чальники» фінансових ресурсів | Високі відсотки за кредит | Відсутність фінансових ресурсів на нові проекти | Нові форми співробітництва, нові парт-нери (зокрема, іно-земні банки) |
| 3.1. Низька конкурен­ція всередині країни | Неприваб-  ливість галузі | Підприємство-регіональ­ний монополіст | Зовнішній ринок — цінова конкуренція |
| 3.2. Зовнішня конкуренція незначна | Зниження конку­ренції |  | Можливість диктату на внут­рішньому ринку |
| Зацікавленість у виробництві мідної катанки та чавунного литва | Вимушене скоро­чення «брудних  виробництв на Заході | Замовлення від західних споживачів.  Можливості одержати цільовий кредит та пільги | Переорієнтація діяльності підприємства на експорт |

## 2.3 Внутрішнє середовище організації

2.3.1 Сутність виробничого потенціалу

У науковій літературі поширені поняття економічного, науково-технічного, організаційного, кадрового, енергетичного потенціалу тощо. Узагальнюючою характеристикою цих складових в організаціях, як правило, вважають *виробничий потенціал*.

Дослідження виробничого потенціалу набули регулярності протягом останніх 30 років. Розрізняють виробничий потенціал окремої країни, галузі, регіону, організації тощо.

***Виробничий потенціал*** — це наявні засоби, запаси та джерела, що можуть бути використані для досягнення певної мети, розв’язання певного завдання, а також можливості окремої особи, суспільства та держави в певній галузі.

*Потенціал* (від лат. potentia — можливість, потужність) — корисна властивість, що виявляється тоді, коли об’єкт, потенціал якого є предметом досліджень (держава, галузь, підприємство, особа тощо), здійснює певну діяльність, спрямовану на досягнення встановлених цілей.

**Виробничий потенціал підприємства** являє собою систему взаємозв’язаних елементів, які виконують різні функції у процесі забезпечення випуску продукції та досягнення інших цілей розвитку підприємства. А тому можна стверджувати, що йому притаманні всі властивості будь-якої системи: цілеспрямованість; складність; самовідтворюваність; відкритість, зв’язок із середовищем; цілісність, ступінь замкненості; взаємозв’язок, взаємо­дія елементів виробничого потенціалу; взаємозамінність, альтер­нативність його елементів; кількісна вимірюваність, масштаб; історичні умови формування та функціонування; соціально-еко­номічні наслідки використання; інноваційна сприйнятливість; гнучкість; усталеність/динамічність, рухомість; фізичне та моральне старіння (рис. 2.6).



Рисунок – 2.6. Властивості виробничого потенціалу підприємства

**Розглянемо системні характеристики.**

Цілеспрямованість виробничого потенціалу підприємства (ВПП) виявляється у здатності виготовляти кінцевий продукт із певним рівнем ефективності. Якщо цільові характеристики потен­ціалу збігаються з вимогами до нього щодо виготовлення конк-  
ретного продукту — використання ВПП буде найвищим з найвищими показниками ефективності. У протилежному разі, коли «навички» ВПП не відповідають профілю продукції, результативність та ефективність можуть навіть наближатися до нуля.

*Складність ВПП* полягає в наявності кількох складових, кожен з яких може мати кілька частин. Наприклад, основні фонди містять обладнання та будівлі, а персонал — працівників різного фаху. Складність зумовлюється галузевими особливостями підприємств та розвитком НТП.

*Самовідтворюваність* ВПП полягає у властивості його як системи повторювати діяльність завдяки складній системі зворотних зв’язків (тобто руху інформаційного ресурсу). Взаємозалежність і (до деякої міри) взаємозамінність складових ВПП, закладе­ні механізми постачання використаних елементів створюють передумови для відновлення системних характеристик окремих підсистем та потенціалу в цілому.

*Відкритість, зв’язок із зовнішнім середовищем* пов’язаніз призначенням будь-якої організації: бути корисною суспільству, відповідати вимогам ринку. Для виконання цих настанов необхідно підтримувати ВПП у належному стані, а це неможливо без ефективних зв’язків із середовищем. Обравши концепцію підприємства як «відкритої», матеріально-речовинної та соціально-економічної системи, треба, щоб і основа цього підприємства — його ВПП — відповідала цим критеріям.

*Структурні характеристики* ВПП.

*Цілісність* ВПП означає, що всі його елементи мають виконувати загальну цільову функцію, яка постає перед системою. Кожна складова ВПП має право на існування у складі системи тільки тоді, коли вона сприяє виконанню корисної роботи з досягнення загальної мети. Одночасно слід зважувати на те, що тип технологій виробництва, а також рішення керівників та власників можуть впливати на ступінь замкненості потенціалу. Це означає орієнтацію на побудову такої системи, в якій більшою чи меншою мірою спостерігатимуться всі необхідні елементи для виготовлення кінцевого продукту. На відміну від цієї характеристики можливе домінування орієнтації на розвиток зовнішніх коопераційних зв’язків, тобто на відкритість.

*Взаємозв’язок, взаємодія елементів ВПП* — необхідна умова забезпечення його системної цілісності, оскільки тільки узгодженість у функціонуванні дає змогу досягти нових якостей, що не є характерними для елементів до початку їх взаємодії. Взаємодоповнення дозволяє також компенсувати певні недоліки окремих складових.

Альтернативність, взаємозамінність елементів ВПП базуєть­ся на припущенні, що існують різні способи здійснення окремих операцій, в яких різні складові ВПП можуть використовуватися в певному співвідношенні. Наприклад, розрахунки в організа­ції можуть здійснюватися за допомогою інформаційних технологій (де досягається економія людської праці) або вручну (де «економиться» обладнання). Взаємозамінність елементів ВПП дозволяє досягати збалансованої рівноваги елементів, що, у свою чергу, визначає віддачу цього потенціалу, а також динамічність реакції на зміни в середовищі.

Кількісна вимірюваність, масштаб потенціалу являють собою вимогу щодо кількісного оцінювання наявного ВПП та можливос­ті порівняння його з аналогічними показниками інших організацій. Масштаб потенціалу визначає місце та роль підприємства у галузі, регіоні, країні. Кількісні оцінки ВПП окремих організацій дозволяють визначити сукупний потенціал промисловості, сільського господарства, торгівлі тощо.

*Якісні характеристики* виробничого потенціалу.

*Інноваційна спрямованість та сприйнятливість* визначає мож­ливості розвитку ВПП завдяки безпосередньому й систематичному створенню та використанню нових наукових ідей. Така характеристика ВПП є рушійною силою його розвитку, оскільки створення нового (продукту, процесу, організаційного елемента тощо) та його впровадження відбуваються через «подолання опору» старих елементів. Неприйняття інновацій свідчить про стратегічну нежиттєздатність організації.

*Гнучкість* свідчить про можливості переорієнтації системи на виконання інших видів діяльності (на випуск нової продукції, використання інших ресурсів тощо) без докорінних змін у матеріаль­но-технічній базі. Вимоги щодо підвищення гнучкості потенціалу пояснюється нестабільністю середовища функціонування організації. Гнучкість визначає швидкість реакції на зміни.

*Усталеність/ рухомість* ВПП визначає його більшу чи меншу здатність до рутинних або змінних за своєю сутністю робіт. Кожна організація залежно від галузевих особливостей має певну кіль­кість складових потенціалу, які або сприяють повторенню освоєних раніше видів діяльності, або дозволяють виконувати їх у різних варіантах.

*Фізичне та моральне старіння* ВПП пояснюється наявністю матеріально-речовинних елементів, що мають свої «строки служби». Під впливом НТП, а також вимог ринку розширяється номенклатура високоефективного обладнання, яке є фактором конкурентоспроможності організацій, оскільки скорочується період морального старіння як основних фондів, так і виробів. Підприємства, які не мають змоги або не бажають поновлювати свій потенціал, врешті-решт постають перед проблемою подальшого свого існування.

*Історичні умови формування та функціонування* мають враховуватися в характеристиці ВПП, оскільки саме вони визначають географічне розташування (в Україні це визначалося Програмою розвитку та розташування продуктивних сил СРСР), масштаби, коопераційні зв’язки та «прив’язку» до джерел сировини тощо. Це свідчить про певні обмеження щодо використання та перетворення потенціалів окремих підприємств.

*Соціально-економічні наслідки використання* мають бути визначені для ідентифікації зацікавлених у використанні, підтримці в наявному стані або розвитку (скороченні) ВПП груп. Темпи та якість перетворень залежать від структури інтересів власників, суспільства, місцевих громад, працівників.

2.3.2 Оцінка виробничого потенціалу

Для визначення розміру виробничого потенціалу згідно з різними концепціями використовують різні підходи.

Сформовано три основні підходи до визначення виробничого потенціалу: *ресурсний* (або обліково-звітний), *структурний* (функ­ціональний) *та цільовий* (проблемно-орієнтований).

1. *Ресурсний підхід,* зорієнтований на визначення виробничого потенціалу як сукупності виробничих ресурсів, визначає його розмір як суму фізичних і вартісних оцінок окремих його складових.

Для оцінювання виробничого потенціалу згідно з ресурсним підходом використовуються звичні обліково-звітні документи, на основі яких розраховуються відповідні показники. Цим забезпечується доступність інформації та відкриваються можливості широкого застосування відомих методик і методів дослідження зазначеного потенціалу, зокрема, щодо внутрішніх показників. Приклад такого дослідження наведено в табл. 2.8.

Оцінюючи виробничий потенціал, варто враховувати матеріально-технічні ресурси з окремими поглибленими досліджен­нями знарядь і засобів праці; трудових ресурсів, енергетичних та інформаційних ресурсів, фінансових (грошових) ресурсів з метою визначення їх наявності, відповідності та взаємозамінності. Останні — інформаційні та фінансові ресурси — є найбільш взаємозамінними з рештою ресурсів. Проте ресурсний підхід не дає змоги оцінити, чи відповідає ВПП необхідним характеристикам, які зумовлюють його належне використання. Він орієнтує здебільшого або на нагромадження всіх видів ресурсів (якщо мета — розвиток потенціалу), або на жорстку економію без урахування потреб зростання.

Ресурси мають вартісну оцінку та цільову спрямованість на створення доданої та споживчї вартості. Кожен з окремих видів ресурсів має свій внесок у формування кінцевих результатів, тому підхід «чим більше, тим краще» стосовно всіх складових потенціалу одночасно не є ефективним. Отже, потрібно враховувати, вивчати та формувати структуру складових виробничого потенціалу з метою досягнення максимальних у поточних умовах результатів.

1. *Структурний підхід*, зорієнтований на визначення раціональ­ної структури виробничого потенціалу підприємства, визначає його розмір згідно з прогресивними нормами і нормативними співвідношеннями, заданими найбільш досконалими технологіями, організацією виробництва загалом і окремих підсистем підприємства, що використовуються в галузі.

Таблиця 2.8 – Напрямки аналізу внутрішнього середовища організації

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Об’єкт аналізу | Метод | Система показників |
| Ресурси | Аудит  ресурсів | Кількість ресурсів:  обсяг запасів (за окремими видами);  дохід/зайнятість;  інтенсивність руху капіталу тощо.  Якість ресурсів:  кваліфікація робітників;  технічний рівень обладнання;  унікальність МТР тощо. |
| Компетентність щодо окремих дій | Аналіз дій | Продаж на одного працівника.  Обсяги продажу.  Випуск на одного працівника.  Випуск продукції.  Витрати МТР на працівника або одного робітника тощо. |
| Компетентність  через управлінські зв’язки | Аналіз роботи всієї орга­нізації | Частка ринку.  Прибутковість (ROE, ROI, ROA, рентабель­ність продукції тощо).  Продуктивність, результативність (обсяг продажу / витрати, продуктивність праці, ефективність виробництва тощо) |

Для аналізу структурних характеристик виробничого потенціалу, крім стандартної документації, необхідно залучати результати спеціальних досліджень: системного та організаційного аналізу, аналізу техніко-організаційного рівня операційної системи, елементи стратегічного аналізу, методи конкурентного аналізу та бенчмаркінгу.

Аналіз та оцінка структурних характеристик виробничого потен­ціалу пов’язані з певними труднощами, оскільки всі його елементи функціонують одночасно, у сукупності та взаємодії. Це призводить до того, що важко встановити значення кожного типу ресурсів окремо для діяльності всього потенціалу. До структуротвірних елементів потенціалу можна віднести технологію та організацію.

Проблеми структурного характеру виробничого потенціалу полягають у тому, що відповідність одних елементів іншим стримує розвиток і вдосконалення потенціалу загалом. Так, застарілі верстати та обладнання українських підприємств заморожують відсталі технології, які є енерго-, матеріало- та трудомісткими, а це, у свою чергу, не дає змоги виготовляти конкуренто­спроможну продукцію. Оптимізація структури потенціалу може здійснюватися з урахуванням різних рівнів деталізації підсистем та їхніх елементів, проте варто мати на увазі, що досягнута струк­тура завжди є компромісом між ідеальним уявленням про потреби та можливості залучення ресурсів, формуванням різних ланок, де їх використовують так або інакше. Зі структурним підходом пов’язана ще одна характеристика потенціалу — його потужність, що є кількісною оцінкою його виробничої можливос­ті. Потужність має визначатися щодо окремих підсистем і потен­ціалу загалом. Вона характеризує і вказує місце конкретного підрозділу, елемента в усьому потенціалі. А тому окремі автори згідно зі структурним підходом до оцінювання потенціалу називають його «*функціональним потенціалом»*.

Створення ефективної структури виробничого потенціалу зумовлює економію всіх видів ресурсів (сировини, матеріалів, енер­гії, фінансів, витрат живої та матеріалізованої праці), оскільки завдяки досягненню синергії між ними — елементами потенціалу — можна з меншою їх кількістю задовольнити більшу кількість потреб, виробивши більшу кількість продукції. Це можливо лише за умови підвищення якісного складу всього виробничого потенціалу та окремих його складових.

Виробничі потенціали зі структурного погляду відрізняються розмірами та ступенем відособлення ресурсів, структурою ресурсів, що використовуються.

Для визначення структурних характеристик потенціалу дос­ліджують:

* масштаб потенціалу та його просторове розміщення;
* характер діяльності, що її здатен виконувати виробничий потенціал — об’єкт дослідження;
* ступінь замкненості.

Структурні характеристики виробничого потенціалу дають змогу оцінити *усталеність або динамічність( рухомість) системи.*

Цілісні характеристики виробничого потенціалу як системи визначають стратегію його поводження та задають відповідні стратегії для кожного з його елементів. Потенціал може досягти цілей лише тоді, коли на досягнення певних цілей спрямований кожний із його елементів, оскільки виготовлення продукції певної кількості й рівня конкурентоспроможності потребує участі всіх підсистем та елементів виробничого потенціалу. Відсутність або невідповідність потрібного елемента означає зупинку виробничого процесу, а також додаткові витрати часу і коштів на його створення або заміну. Усе це доводить необхідність *цільового підходу* до визначення виробничого потенціалу.

3. *Цільовий (проблемно-орієнтований) підхід*, спрямований на визначення відповідності наявного потенціалу досягненню поставлених цілей, визначає його розмір як рівень відповіднос­ті окремих складових потенціалу необхідному, дещо ідеалізованому уявленню про склад, структуру та механізми функціонування потенціалу для виготовлення конкурентоспроможної продукції, яке знаходить відображення в нормативних «деревах цілей» («деревах проблем») із широким спектром локальних і системних оцінок окремих елементів та взаємозв’язків (див. розд. 7).

Рівень виробничого потенціалу визначається у процесі його використання й оцінюється з погляду його результативності, тобто ступеня задоволення (порівняно з конкурентами) потреб клієн­тів, які споживають вироблену продукцію (надані послуги).

Тому важливим етапом стратегічного аналізу *є цільові оцінки виробничого потенціалу підприємства*. У цьому випадку йдеться про аналіз та оцінювання рівня відповідності потенціалу підприємства тим цілям, які поставлені керівниками на перспективу. Така постановка проблеми докорінно відрізняється від поширеної оцін­ки нагромадження підприємством чи організацією ресурсів лише з кількісного боку. Цільова оцінка потенціалу — якісна його оцінка, що дає змогу оцінити можливості досягнення певних результатів, створити умови для обґрунтованого підходу до планування процесу трансформації окремих його частин і потенціалу загалом на основі правильного розподілу дій та ресурсів за виконавцями та термінами для якісного та своєчасного отримання необхідних параметрів і набуття навичок, а отже, забезпечити досягнення поставлених цілей.

***Виробничий потенціал підприємства*** *—* це система взаємозв’язаних та до певних меж взаємозамінних, у певний спосіб організованих і спрямованих на досягнення поставлених цілей ресурсів, які становлять, у свою чергу, окремі виробничі та управ­лінські підсистеми підприємства.

Важливе значення має не лише обсяг цих складових, їхня відповідність одна одній, а й те, як використовуються окремі елементи потенціалу. А це залежить від рівня взаємодії, співвідношення частин виробничого потенціалу, а також прийнятих стратегій розвитку як окремих складових системи, що знаходять вираження в ресурсних, функціональних і продуктових стратегіях, так і загальних стратегій підприємства. Результати цільового аналізу всього потенціалу, а також окремих його елементів є основою для таких дій:

* вибору стратегій та визначення термінів їх виконання;
* визначення напрямків та швидкості нагромадження, зміни структури потенціалу та окремих складових;
* формування конкурентоспроможності підприємства;
* прийняття рішень щодо організаційної реструктуризації й розвитку.

Виробничий потенціал, як і виробнича потужність (тільки більш системно), являє собою кількісну оцінку його здатності до випуску продукції певного обсягу, структури та якості, а зрештою — до одержання необхідних результатів.

У ринковій економіці можливості виготовляти продукцію, яка має збут, — одна з головних характеристик процвітаючих підприємств. Однак попит змінюється, і виникає потреба поновлювати асортимент продукції, а отже, більшою чи меншою мірою — виробничий потенціал. Кожне підприємство зацікавлене з мінімальними витратами своєчасно реагувати на зміни потреб споживачів. Тому на першому етапі цільовий аналіз виробничого потенціалу здійснюється стосовно змін, які необхідно внести до виробничого потенціалу для виготовлення пев­них видів продукції.

Попередній цільовий аналіз виробничого потенціалу можна виконувати у табличній формі (табл. 2.9).

Експертні оцінки складаються за такою шкалою:

5 — повна відповідність;

4 — відповідність в основному;

3 — відповідність за великою кількістю елементів;

2 — незначна відповідність;

1 — відповідність за другорядними елементами;

0 — невідповідність.

Одержані оцінки дають змогу визначити рівень відповідності виробничого потенціалу підприємства обраним стратегіям за окремими складовими. Враховуючи значущість цих складових для виробничого потенціалу, що визначається експертами у відповідних коефіцієнтах, можна розрахувати загальну цільову оцін­ку виробничого потенціалу. Здобуті значення дозволяють зорієнтуватись щодо характеру заходів, які потрібно здійснити на підприємстві для забезпечення виконання стратегій (табл. 2.10), або застосувати рішення про відмову від їх виконання при повній невідповідності стратегій потенціалу.

Підбиваючи підсумки, наведемо показники, які можна використати для аналізу внутрішнього середовища підприємства чи організації.

1. *Загальні характеристики підприємства:*

* імідж підприємства, наявність чітко визначених цілей та стратегій;
* рівень самостійності підприємства (форма власності);
* конкурентоспроможність підприємства, можливість конкуренції з вітчизняними та зарубіжними організаціями;

Таблиця 2.9 – Цільова оцінка відповідності виробничого потенціалу підприємства новим вимогам (стратегіям)

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Рівень  відповід-  ності | Загальне визначення рівня відповідності | Інтервал  значень рівня відповідно-  сті |
| Відсутній | Наявна не більша, ніж загальна професійна орієнтація в галузі, куди спрямована майбутня діяль­ність підприємства; перед визначенням будь- яких конкретних цілей необхідні попередні заходи з формування відповідної компоненти виробничого потенціалу підприємства | 0 ... 0,2 |
| Низький | У разі початку робіт з цього рівня необхідно посилити відповідність ВПП (окремого його елемента) залучення зовнішніх джерел; наявний потенціал можна використовувати лише за допомогою спільного виконання робіт під керівництвом (або за надання певної матеріальної або інформаційної допомоги) партнера | 0,2 ... 0,4 |
| Середній | Рівень відповідності ВПП (окремого його елемента) дає змогу починати роботи з освоєння обраного напрямку діяльності; для забезпечення відповідного саморозвитку ВПП у процесі виконання робіт треба «підсилити» окремі складові ВПП з допомогою партнера (партнерів) | 0,4 ... 0,7 |
| Високий | ВПП відповідає умовам самостійного розв’язан­ня основних проблем щодо переходу до нового напрямку діяльності та може забезпечити потрібний саморозвиток і посилення відповідності потенціалу цілям, що їх планується досягти у процесі виконання робіт | 0,7 ...0,9 |
| Повна відповід-  ність | Відповідний елемент ВПП або потенціал у цілому достатній для успішного досягнення визначених цілей у необхідні терміни | 0,9 ... 1,0 |

Таблиця 2.10 – Експертні оцінки окремих складових виробничого потенціалу відповідно до обраних продуктових стратегій

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Продук-  тові стратегії1 | Окремі складові потенціалу | | | | | | | | | | | | | |
| Кадри Б1 | | Сировина та матеріали Б2 | | | | Облад-нання Б3 | | | Інформація Б4 | | | Фі-  нанси  Б5 | Сумар-на оцінка Б |
| **Управління** | Вироб-  ництво | Матеріал 1 | Матеріал 2 | **…** | Матеріал n | Група 1 | **…** | Група m | Методики | Розробки | Досвід  виробництва |
| Продукт 1  Продукт 2  .  .  .  Продукт n |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

Підбиваючи підсумки, наведемо показники, які можна використати для аналізу внутрішнього середовища підприємства чи організації.

1. *Загальні характеристики підприємства:*

* імідж підприємства, наявність чітко визначених цілей та стратегій;
* рівень самостійності підприємства (форма власності);
* конкурентоспроможність підприємства, можливість конкуренції з вітчизняними та зарубіжними організаціями;
* «оптимальність розмірів» підприємства (рівень концентрації);
* складність і гнучкість виробничої системи (рівень спеціалізації та можливості виробничої диверсифікації);
* профіль виробничого потенціалу (цільова оцінка);
* фаза «життєвого циклу» підприємства та його окремих частин;
* капітало-, науко-, трудомісткість та інші показники щодо продукції;
* додана вартість продукту.

2. *З маркетингу (фактори конкурентоспроможності):*

* розміри сегменту ринку (ринків), який обслуговує підприємство, можливості завоювання нових ринків;
* рівень розвитку marketing-mix (у широкому розумінні, зокрема реклами);
* рівень продажу та вартість розподілу;
* наявність стратегій завоювання та зростання потенціалу ринку;
* система ціноутворення та еластичність цін щодо попиту/ пропозиції;
* структура, кількість, прибутковість і конкурентоспромож­ність продукції, що виробляється (зокрема аналіз і прогноз фаз «життєвого циклу» для різних продуктів з метою їх балансування);
* рівень прихильності (лояльності) споживачів до продукції, що виробляється, концентрація споживачів та їхні основні потреби;
* якість і конкурентоспроможність продукції;
* аналіз і прогноз необхідних змін у продукції, що споживається (рівень необхідних змін і пов’язані з ними витрати);
* наявність можливостей зміни постачальників;
* витрати на дослідження ринку, розподіл і просування товарів (система ФОПСТИЗ).

3. *З виробництва (техніки та технології):*

* можливості реагування на цикли попиту/пропозиції;
* тривалість та особливості виробничого циклу (з метою виявлення недоліків і резервів);
* рівень розвитку окремих виробничих систем (основного, допоміжного, обслуговуючого виробництва, а також їх співвідношення);
* можливості змін у технології та технічному оснащенні, рівень технології (фаза її «життєвого циклу») та технологічність продукції, що виробляється (можливості технологічної диверсифікації);
* рівень патентного захисту технології та продукції;
* якість виробництва, використання комп’ютерних технологій;
* рівень оновлення устаткування;
* виробничі потужності та їх завантаження (наявність резерву та «надпотужностей»), можливості економії на масштабах вироб­ництва;
* гнучкість виробничого потенціалу;
* забезпеченість виробництва сировиною, матеріалами, облад­нанням, робочою силою (загальний потенціал), а також наявність варіантів переходу на нові сировину, матеріали і т. ін.;
* витрати на виробництво та можливість встановлення конкурентних цін;
* витрати на диверсифікацію, конверсію;
* ефективність виробництва.

4. *З фінансів:*

* можливості пом’якшення впливу (реагування) на інфляційні процеси;
* розміри власного (акціонерного) капіталу, активи та потріб­ний для розвитку капітал;
* ліквідність;
* розміри заборгованостей;
* прибутковість (маса прибутку, рентабельність, ROE, ROA, ROI і т. ін.);
* рівень реінвестування;
* розміри кредитів та їх повернення;
* джерела фінансування та фінансова стабільність;
* обсяги та напрямки інвестицій;
* обсяги запасів;
* готівка (cash-flow).

5. *З науково-дослідних та проектно-конструкторських робіт* (НДПКР):

* рівень інвестицій у НДПКР;
* дослідницький потенціал (наявні розробки, винаходи, патенти, відкриття і т. ін.);
* наявність і рівень дослідницько-експериментальної бази;
* професійно-кваліфікаційний потенціал служб НДПКР.

6. *З організації та управління:*

* підприємницька орієнтація та політика ведення бізнесу;
* використання системи стратегічного управління, її особливості та рівень розвитку;
* рівень розвитку аналітичних підсистем;
* організаційна структура підприємства (характеристика та цільова оцінка);
* комунікації та рівень автономності й розміщення виробничих одиниць;
* специфіка побудови апарату управління (централізація/децент­ралізація, розподіл прав, обов’язків і відповідальності); рівень гнучкості та мобільності (швидкості реагування на зміни);
* технологія управління та специфіка інформаційних систем (процес управління, розроблення і виконання рішень, контролю, регулювання);
* система контролю діяльності підприємства;
* неформальна система управління підприємством;
* техніко-організаційний рівень виробництва, рівень координації та інтеграції.

7. *Щодо персоналу:*

* можливість залучення та ефективного використання висококваліфікованих кадрів;
* структура та рівень кваліфікації персоналу, динаміка робочої сили;
* компетентність керівників і підлеглих;
* система заробітної плати та рівень доходів робітників, «участь у прибутках»;
* методи добору, атестації підготовки, просування, підвищен­ня кваліфікації та перекваліфікації кадрів.

8. *З рівня організаційної культури:*

* цінності й норми, що визнаються всіма (зокрема, трудова дисципліна та мораль);
* «атмосфера», «клімат» у колективі;
* мотивація діяльності, системи матеріальної та нематеріальної винагороди;
* система та характер неформальних комунікацій, рівень їх впливу на систему прийняття та виконання рішень;
* переважний стиль керівництва.

1. [↑](#endnote-ref-1)
2. [↑](#endnote-ref-2)