**Лекція 7**

**Оцінка можливостей фірми та вироблення конкурентної стратегії**

У ринковій економіці підприємство перебуває в певному конкурентному середовищі, а тому змушене брати участь у конкурентній боротьбі.

Конкурентне середовище підприємства – це суб’єкти конкурентної боротьби (конкуренти) і їхні дії із забезпечення власних інтересів, у результаті чого формуються певні умови діяльності підприємства.

У кожній галузі формується власне конкурентне середовище. Саме тому підприємство повинно правильно оцінити його конкурентів та їхні інтереси, галузь (або галузі), в якій воно функціонує, щоб виробити найефективніші конкурентні стратегії, які б забезпечували його високу конкурентоздатність та конкурентостійкість.

**Загальні поняття про середовище підприємства**

Будь-яка фірма або підприємство функціонують у певному середовищі. І саме це середовище впливає на ефективність їхньої діяльності, особливо в ринкових умовах. Відповідно кожен учасник ринку, якщо він прагне досягти успіху, повинен уміти оцінити ринкові можливості і визначити відповідну стратегію. Як можна це зробити?

Розпочати слід з діагностування та прогнозування розвитку середовища підприємства, результати яких стануть визначальними для формування його місії, цілей, вибору стратегій.

Розглядаючи структуру середовища з погляду впливу на підприємство, можна виокремити такі складники або фактори: зовнішнє середовище, яке поєднує макросередовище та мікросередовище, і внутрішнє середовище.

Макросередовище складається з елементів непрямої дії, які переважно прямо не пов’язані з конкретним підприємством, але безумовно мають певний сприятливий або несприятливий вплив на діяльність кожного підприємства .

Це вплив таких факторів:

• стану економіки країни та політико-правових відносин;

• рівня науково-технічного прогресу;

• рівня соціального розвитку;

• стану культури, ціннісних орієнтацій в суспільстві;

• демографії;

• природні умови, екології;

• міжнародне становище;

• надзвичайні обставини, яким не могли запобігти керівники (форс-мажорних).

Мікросередовище – це середовище безпосереднього впливу на підприємство, тобто це учасники ринку, які напряму контактують з підприємством. Фактори мікросередовища:

• конкуренти і конкурентне середовище загалом;

• покупці;

• постачальники;

• партнери;

• місцеві органи профспілок, партій, громадських організацій;

• місцеві органи влади і т. п.

Внутрішнє середовище – це елементи і фактори, що визначають внутрішній стан, потенціал і, значною мірою, ефективність діяльності підприємства. Фактори внутрішнього середовища підприємства:

• виробничий потенціал;

• кадрово-управлінський потенціал;

• організаційна структура і культура;

• конкурентоспроможність продукції;

• організація маркетингу і збуту;

• фінансовий стан;

• ефективність виробництва;

• мотиваційні механізми;

• екологічність виробництва;

• соціальна ефективність;

• імідж підприємства тощо.

Коли ми говоримо про діагностику середовища, то маємо на увазі аналіз конкурентного середовища, аналіз впливу постачальників, аналіз впливу покупців, аналіз контактних аудиторій.



Аналіз мікросередовища підприємства

Аналіз галузі і конкурентного середовища в ній слід проводити в певній послідовності. Етапи аналізу галузі:

• відбір і розрахунок основних економічних показників (параметрів), які найповніше характеризують галузь;

• визначення конкурентних сил, що діють у галузі, і їхнього впливу на ситуацію, проведення конкурентного аналізу;

• виявлення чинників, рушійних сил, які викликають зміни в структурі конкурентних сил у галузі;

• визначення підприємств, які мають найсильніші і найслабкіші конкурентні позиції в галузі:

• прогнозування найімовірніших кроків стратегічнихь конкурентів;

• визначення ключових факторів успіху підприємства в конкурентній боротьбі;

• ухвалення остаточного рішення щодо прибутковості і привабливості галузі (завершальний етап).

Розгляньмо названі етапи детальніше.

На першому етапі розраховують параметри галузі. Найповніше її характеризують такі з них: місце галузі в народному господарстві країни; розмір ринку (річні обсяги виробництва і продаж); динаміка ринку (темпи змін у %); стадія життєвого циклу, на якій перебуває ринок (започаткування, піднесення, швидке зростання, зрілість, насичення, застій і старіння, спад); кількість конкурентів і їхня питома вага, масштаб конкуренції та інші.

Другим важливим етапом аналізу галузі є визначення конкурентних сил і конкурентної позиції підприємства в галузі, або, як його ще називають, конкурентний аналіз. Конкурентний аналіз – це визначення конкурентних сил і конкурентної позиції підприємства в галузі.

Його виконуть в такій послідовності. Спочатку визначають основні конкурентні сили в галузі. Пізніше формують загальні основні альтернативні варіанти конкурентних стратегій.

Загальновизнаним лідером розроблення підходів до конкурентного аналізу вважають М. Портера – професора Гарвардської школи бізнесу. М. Портер запропонував модель «5 середовищ», яку і сьогодні використовують у діагностиці конкурентного середовища підприємства. В основі цієї моделі лежить сфера знання ринку та розуміння його рушійних сил.

Стан конкуренції на певному ринку можна охарактеризувати п’ятьма конкурентними силами:

* суперництвом серед конкурентних продавців;
* конкуренцією з боку товарів, що є замінниками;
* загрозою появи нових конкурентів;
* економічними можливостями і торговими здібностями постачальників;
* економічними можливостями і торговими здібностями покупців.

Отже, щоб зайняти провідні позиції в галузі, підприємству слід забезпечити міцні конкурентні переваги.

*Конкурентна перевага* – це перевага, що забезпечує міцні позиції на ринку і доходи на рівні, вищому від середнього по галузі, завдяки кращій компетенції і можливостям у певній сфері або напрямку діяльності. Наприклад, підприємство, що забезпечує низькі витрати виробництва або високу якість продукції, безперечно, має конкурентну перевагу в галузі.

Конкурентна перевага будь-якого типу забезпечує вищу ефективність використання ресурсного потенціалу підприємства порівняно з конкурентами.

Приклад. Висока якість товарів та рівень сервісного обслуговування як конкурентна перевага. Компанія IKEA завоювала стійке становище на ринку завдяки тому, що змогла забезпечити високу якість товару по низькій ціні та високий рівень післяпродажного сервісу.

Підприємство з низькими витратами, як правило, отримує більший прибуток, за рахунок масовості товарів, які виробляють. Підприємство з диференційованою продукцією – завдяки можливості встановлювати вищі ціни на унікальну продукцію з визначними споживчими властивостями теж отримують більший прибуток.

На третьому етапі аналізу галузі визначають рушійні сили, які найбільше впливатимуть, і характер змін у структурі конкурентних сил у стратегічний період. Найчастіше такими рушійними силами можуть бути: різкі зміни в законодавстві і економічній політиці держави; різка зміна сукупного попиту; поява нових продуктів; суттєві технологічні зміни та інші.

З урахуванням названих рушійних сил розробляють стратегії, які б пом’якшили їхній вплив на підприємство, навіть викликали б зворотний вплив підприємства на конкурентні сили, забезпечили його перевагу в конкурентній боротьбі.

На четвертому етапі групують усі підприємства за конкурентною позицією в галузі, визначають найсильніших і найслабших, тобто складають мапу стратегічних груп.

Досвід свідчить, що підприємства, які працюють в одній галузі, не завжди насправді є конкурентами, а справжня конкурентна боротьба точиться між підприємствами, що входять до однієї стратегічної групи.

Стратегічна група конкурентів – це група підприємств галузі, які займають близькі позиції на ринку та конкурують між собою на основі однакових конкурентних переваг, користуючись схожими методами. До однієї стратегічної групи, наприклад, зараховують підприємства, які мають однакові розміри, асортимент, одні й ті самі канали збуту і замовників, мають подібні конкурентні переваги, мають однакові стратегічні орієнтири, діють на одному географічному полі тощо.

Отже, слід визначити, до якої стратегічної групи належить підприємство і виявити в цій групі підприємства, які мають міцніші конкурентні позиції, щоб виробити відповідну стратегію. Крім цього, з такою самою метою визначають рівень і тип конкуренції між стратегічними групами підприємств галузі, виявляючи, які з них мають найміцніші конкурентні позиції.

На п’ятому етапі аналізу галузі і конкурентного середовища в ній прогнозують найімовірнішу поведінку стратегічних конкурентів підприємства. Це найскладніший, хоча і найважливіший етап аналізу мікросередовища.

Для цього концентрують увагу і збирають дані для оцінки потенційних можливостей кожного конкурента. При цьому зважають на те, що від аґресивних конкурентів слід чекати радикальних стратегічних кроків. Конкуренти, які задоволені своїм станом, намагатимуться його зберегти, вносячи в поточну стратегію лише незначні зміни. Слабкі підприємства здійснюватимуть або захисні кроки, або наступальні, аґресивні.

На шостому етапі аналізу галузі і конкуренції в ній визначають ключові фактори успіху підприємства.

Ключові фактори успіху в галузі – це такі переваги і можливості підприємства, вміле використання яких забезпечить йому високу конкурентоспроможність і прибутковість у стратегічний період.

Класифікація ключових факторів успіху у галузі

|  |  |
| --- | --- |
| Елементи  потенціалу | Ключові чинники успіху |
| Технології | • Використання інновацій у виробничому процесі  • Висока якість наукових досліджень  • Наявність прогресивних технологій  • Розробка нових товарів та послуг |
| Кадри | •Наявність висококваліфі-кованих кадрів, професіоналів у певній галузі  • Досвід персоналу в певній галузі  • Здатність до розробки та реалізації інновацій  • Наявність системи підготовки та підвищення кваліфікації кадрів відповідно зі стратегічними цілями діяльності |
| Виробництво | • Надійність матеріалів та комплектувальних виробів  • Низька собівартість продукції  • Висока якість продукції  • Високий рівень фондовіддачі  • Наявність розвиненої транспортної інфраструктури в місці розташування підприємства  • Висока продуктивність праці  • Можливість виконання індивідуальних замовлень на виробництво |
| Маркетинг і збут | • Високий рівень обслуговування  • Низький рівень повернень замовлень покупців  • Широкий асортимент продукції  • Висока кваліфікація персоналу служби маркетингу  • Висока якість реклами  • Привабливий дизайн  • гарантійне обслуговування покупців  • Широка мережа дилерів  • Наявність власних одиниць роздрібної торгівлі  • Низькі витрати реалізації  • Висока швидкість доставки |
| Організаційні можливості | • Досконалі інформаційні системи  • Висока швидкість виведення нових товарів на ринок  • Висока швидкість проходження управлінських рішень  •Використання Інтернет та здійснення електронної комерції  • Високий рівень кваліфікації менеджерів |
| Інші елементи | • Наявність позитивного іміджу  • Загальний низький рівень витрат  •Привабливе місце розташування  • Доступ до фінансових ринків  • Сприятливі природні умови |

Сьомим, завершальним етапом аналізу галузі і конкурентного середовища є оцінка ситуації загалом і визначення привабливості чи непривабливості галузі як у цей час, так і в стратегічний період за такими критеріями:

– наявність потенціалу зростання галузі;

– стабільність попиту;

– сприйнятливість до впливу рушійних сил галузі;

– послаблення (посилення) впливу конкурентних сил;

– серйозність проблем, що постають перед галуззю загалом;

– ступінь невизначеності та ризику;

– зростання (зниження) прибутковості галузі.

**Аналіз впливу постачальників на діяльність підприємства**

Вплив постачальників на підприємство досить суттєвий. Ціна, якість їхньої продукції, умови постачання, дисципліна поставок, експлуатаційні витрати безпосередньо позначаються на собівартості, а отже, і на прибутках підприємства, на його конкурентоспроможності.

Розрізняють постачальників: сировини, матеріалів, основних засобів, енергетичних, фінансових, трудових, інформаційних та інших ресурсів і послуг.

Найзагальніші критерії оцінки впливу постачальників такі:

– Техніко-технологічний рівень продукції.

– Сприятливе поєднання параметрів ціна – якість.

– Зручність і дешевизна поставок (географія).

– Оцінка рівня конкуренції за ресурсами (кількість підприємств, що використовуватимуть аналогічні види ресурсів).

– Можливості використання ресурсів-замінників і наявність підприємств, що зможуть їх виробляти та інші.

**Аналіз впливу діяльності підприємства на покупців**

Умовою існування підприємства є відшкодування затрат і отримання прибутку. А це можливе лише у випадку, коли споживач, задовольняючи свої потреби, проявляє попит на продукцію підприємства. Тому центральним завданням оцінки впливу покупців є визначення попиту на продукцію підприємства в цей час і на перспективу.

Аналіз потреб споживачів, а отже, і попиту здійснюють у такій логічній послідовності:

•проводять сегментацію ринку і визначають найцікавіші для підприємства сегменти;

•вивчають мотивацію поведінки покупців на даних сегментах ринку;

•ведуть пошук потреб споживачів, які ще не задовольнили.

Сегментація означає поділ ринку на певні групи покупців зі схожими параметрами (доходи, вік, звички, географічне положення, переваги тощо), які потребують специфічних товарів і для яких необхідні такі самі специфічні маркетингові програми. Кожну з таких груп, як цільовий ринок, може обрати підприємство.

Критерії сегментації ринків споживчих товарів:

а) демографічні (вік, стать, сім’я та її життєвий цикл тощо);

б) соціально-економічні (соціальний стан, освіта, професія, доходи);

в) географічне положення (країна, регіон, рівень урбанізації);

г) поведінкові характеристики (поведінка споживачів групи, ставлення до продукту, потреба, яку він задовольняє, стиль життя тощо).

При виборі цільового сегмента підприємство врахову обмежувальні фактори:

а) ресурсні можливості;

б) стадію життєвого циклу товару;

в) однорідність товару та ринку.

Провівши сегментацію ринку, підприємство обирає цільові сегменти, зважаючи на три альтернативи:

– виробництво кількох різновидів продукту, кожний з яких спрямований на конкретний ринковий сегмент;

– масове виробництво одного продукту (сегментацію нехтують);

– спеціалізація на виробництві високоякісних дорогих продуктів для одного ринкового сегмента.

Якщо рішення щодо вибору цільового сегмента ринку нарешті ухвалено, розпочинають розробляти стратегії проникнення на цей сегмент і визначати основні параметри своєї маркетингової програми. Для цього аналізують те, які позиції на ринку займають товари-конкуренти, що вже перебувають на цьому сегменті ринку, які це товари за ціною і якістю, і обирають відповідну стратегію проникнення.

**Аналіз впливу контактних аудиторій**

Зовнішні партнери (стейкхолдери) – це фізичні та юридичні особи, які зацікавлені в розвитку цього підприємства і здатні впливати на цей розвиток. До зовнішніх партнерів (контактних аудиторій, стейкхолдерів) зараховують: компаньйонів, власників і співвласників підприємства, акціонерів, а також засоби масової інформації, органи місцевої влади, профспілкові органи і т. д., які зацікавлені в успішному розвиткові підприємства. Сюди відносять і постачальників.

Для отримання суттєвої підтримки підприємство повинно намагатися максимально задовольняти інтереси партнерів, незважаючи на те, що ці інтереси не завжди збігаються, мотивація стейкхолдерів може бути різна.

Наприклад, власники цукрозаводу зацікавлені в максимальній капіталізації прибутку, місцеві органи влади – у спрямуванні його на соціальні потреби містечка, де проживають цукровиробники, а внутрішні партнери (робітники) воліють, щоб весь прибуток було спрямовано на дивіденди.

Постає запитання: а як забезпечити конкурентні переваги, щоб досягти таким чином головних цілей? Відповідь дає конкурентна стратегія, яка визначає підходи, за допомогою яких підприємство діятиме в кожній стратегічній сфері бізнесу. Її ще називають діловою, бізнесовою, стратегією конкурентоспроможності або стратегією завоювання конкурентних переваг. Треба визнати, що універсальної конкурентної стратегії підприємства не існує. Конкурентна стратегія може існувати лише як план окремого бізнес-напрямку, а може бути розроблено декілька конкурентних стратегій, кожна з яких буде націлена на завоювання міцних довгострокових конкурентних позицій у конкретній ситуації.

***Приклад. Відомий бренд як конкурентна перевага****.*

*Всесвітнє визнання і повага до бренду дозволила таки компаніям, як Coca7Cola і Virgin зберегти свою ринкову частку і господарювати на ринку протягом багатьох років.*

Ось показники конкурентної сили, а отже, і конкурентної переваги:

а) велика частка ринку;

б) чимраз більша кількість покупців;

в) передова стратегія;

г) підприємство реаґує на ринкові зміни краще, ніж конкуренти;

ґ) найвдаліше положення підприємства на ринку;

д) товари підприємства дуже диференційовані;

е) підприємство концентрується на сегментах ринку, що швидко зростають;

є) на підприємстві нижчі витрати, ніж у конкурентів;

ж) рівень прибутку вищий від середньоринкового;

з) високі технологічні та інноваційні переваги підприємства;

и) високий рівень менеджменту і маркетингу тощо.

А ось відповідно показники конкурентної слабкості:

а) високі витрати;

б) низька якість товарів;

в) невеликий вплив на ринок;

г) конкуренти захопили частку ринку підприємства;

ґ) темпи зростання доходів нижчі від середньоринкових або вони навіть знижуються;

д) нестача фінансових ресурсів;

е) підприємство не може протистояти загрозі усунення з ринку;

є) репутація підприємства низька або падає;

ж) становище підприємства слабшає у найперспективніших галузях;

з) нестача навичок і досвіду у визначальних сферах;

и) підприємство відноситься до стратегічної групи з поганим становищем на ринку та інші.

Оцінивши кількісно названі індикатори конкурентної сили і ключові фактори успіху та порівнявши їх з аналогічними в конкурентів, можна винести рішення про конкурентну позицію підприємства на ринку, його конкурентні переваги.

Існує безліч способів досягнення конкурентних переваг:

а) продавати за дешевшими цінами, ніж у конкурентів;

б) виробляти високоякісну продукцію;

в) організовувати бездоганне обслуговування клієнтів;

г) володіти сучасною власною технологією;

ґ) мати зручніше природногеографічне розташування;

д) забезпечувати розробку і впровадження нових продуктів у стисліші терміни, ніж це роблять конкуренти;

е) мати високу репутацію і добре відому торгову марку;

є) забезпечувати клієнтам додаткові цінності за їхні кошти;

ж) постійно йти за розвитком смаків клієнтів загалом і їх окремих груп.

Крім того, досягти конкурентних переваг можна, застосовуючи як наступальні, так і оборонні дії залежно від ситуації на ринку. А ще – застосовуючи короткострокові тактичні ходи для миттєвої реакції на ситуацію і довгострокові дії, від яких залежать майбутні конкурентні можливості підприємства і його позиція на ринку.

Економія на масштабі як конкурентна перевага DangoteGroup стала одним з провідних виробничих конгломератів в Африці завдяки здатності виробляти товари у великих обсягах та тримати єдиний рівень цін на всій території торгівлі.

Словом, існує безліч конкурентних стратегій, що забезпечують досягнення конкурентних переваг. Можна сказати стільки, скільки є конкурентів. Однак якщо абстраґуватися від тонкощів та поверхових розходжень і врахувати мету підприємства та конкурентну перевагу, якої воно намагається досягти, то можна виділити три базові конкурентні стратегії, які мають універсальний характер, тобто які може використати в будь-якому конкурентному середовищі будь-яке підприємство і забезпечити конкурентні переваги:

•лідерство за витратами (дає можливість знижувати ціни);

•диференціацію (товару і ринку);

•фокусування або стратегію ринкової ніші.

Лідерство за витратами означає продаж масового стандартного товару (послуги) за нижчими, ніж у конкурента, цінами завдяки скороченню витрат або завдяки рекламі при незмінних цінах. Конкурентна стратегія лідерства за витратами найприйнятніша тоді, коли на ринку багато споживачів, які досить активно реаґують на ціни. Вона спрямована на зниження витрат на всіх етапах та напрямах його виробництва і обігу. Її завдання: створення стійкої переваги над конкурентами у витратах.

РОБИ ВСЕ ПРОСТО

Як LincolnElectric досягла успіху з незвичайною стратегією Це один з класичних прикладів американського бізнесу. Потужніший виробник електродугового зварювання від 1975 року не має профспілок і не пропонує додаткові бонуси співробітникам. У той же час LincolnElectric гарантує кожному співробітникові пожиттєве працевлаштування і можливість стати акціонером компанії. Розмір заробітної плати напряму залежить від рівня прибутку фірми. Доволі незвичні методи і досі не заважають LincolnElectric залишатись конкурентоспроможною й прибутковою компанією. Стратегія Lincoln переконливо підтверджує важливість мотивації співробітників.

Маючи такі переваги, підприємство може:

а) повести конкурентну боротьбу за розширення своєї частки ринку шляхом продажу товару за цінами конкурентів і нижчими (дешевими);

б) отримувати високі прибутки, продаючи товар за ринковими цінами, при нижчих від ринкових затратах.

Перевага у витратах приносить користь доти, доки конкуренти не почнуть аґресивні спроби знизити свої ціни і змінити статус\_кво на ринку.

Конкурентну стратегію лідерства за витратами доцільно застосовувати в таких випадках:

– коли серед продавців дуже велика цінова конкуренція;

– коли товар у галузі стандартний і його характеристики повністю задовольняють переважну більшість покупців, які рішення про покупку ухвалюють, виходячи тільки з ціни;

– коли більшість покупців використовує куплений товар в однаковий спосіб, незважаючи на незначні особливості чи якість товару: в цьому разі низька ціна також є спонукальним чинником для купівлі;

– коли витрати покупців на переключення з одного товару на інший досить незначні, що дає їм широку волю вибору товару з нижчою ціною;

– коли багато покупців має низькі доходи, а отже і серйозну причину купувати дешевий товар (ситуація в Україні).

Стратегія лідерства за витратами має і певні ризики:

– загроза того, що конкуренти копіюватимуть навички лідера із забезпечення низьких витрат, що зведе нанівець конкурентні переваги;

– загроза появи нових технологій, що знизять витрати в конкурентів;

– зосередження лише на витратах і нехтування іншими можливостями (маркетингом, впровадженням додаткових чи навіть нових товарів і послуг тощо) може привести до сповільнення продажів і втрати конкурентних переваг;

– загроза зниження чутливості покупця до ціни, приміром, у результаті зростання доходів чи зміни його переваг з низької ціни на вищу якість, нові характеристики товару, краще обслуговування тощо також можуть обернутися втратою конкурентних переваг.

Диференціація – це зміна споживчих якостей товару цього підприємства щодо продукції конкурента (диференціація товару) або зміна іміджу підприємства і його частки на тому ж ринку щодо конкурентів (диференціація ринку). Іншими словами, диференціація – це:

а) пропонування товару кращої якості і дизайну, ніж у конкурентів;

б) розширення асортименту продукції або його звуження;

в) ухилення від цінової конкуренції шляхом переходу в інший сегмент ринку;

г) виготовлення чи модифікація товару, що вже існує, для потреб певних груп споживачів і таке інше.

Можна знайти безліч підходів успішної диференціації, розширення характеристик товару. Для прикладу, ними можуть бути: нові відмінні смакові якості; доставка до місця експлуатації, монтаж і наладка; нові специфічні властивості, більше цінності за ті ж гроші; відмінності в дизайні, обробці; престижність; більша надійність і безпека; висока якість виконання; найвищий імідж і репутація; повний асортиментний ряд; технологічне лідерство; повномасштабний сервіс тощо.

Стратегія диференціації забезпечує тривалу і прибутковішу конкурентну перевагу, коли вона базується на: технічній досконалості, високій якості, бездоганному обслуговуванні.

Як і інші стратегії, стратегія диференціації теж має певні ризики. Це:

а) загроза того, що конкуренти копіюватимуть унікальні характеристики товару;

б) загроза появи нових технологій, які дадуть змогу конкурентам запропонувати споживачам товари зі ще кращими характеристиками;

в) нехтування боротьбою за скорочення виробничих витрат та іншими можливостями може призвести до сповільнення продажів і втрати конкурентних переваг;

г) зниження доходності основної маси населення може звести нанівець зусилля з диференціації, оскільки покупці знову почнуть задовольнятися стандартним, зате дешевим товаром і не схочуть платити більше за надмірності.

Фокусування означає орієнтацію на вузьку спеціалізацію, зосередження зусиль підприємства:

а) на одному із сегментів ринку;

б) на окремій групі покупців;

в) на певній групі товарів;

г) на низьких витратах.

Крім вищезазначених стратегій, виділяють ще два види конкурентних стратегій – стратегію оптимальних витрат, яка дає можливість покупцям отримати за одні і ті ж гроші більшу цінність завдяки поєднанню високої корисності внаслідок диференціації товару з низькою ціною, та стратегію випередження, яку найчастіше використовують підприємства в галузях, що перебувають на початкових стадіях життєвого циклу, а ще пов’язані з формуванням стратегічного потенціалу випередження. Цей потенціал конкуренти не завжди або важко нейтралізують.

Відбором найсуттєвіших для підприємства можливостей, загроз, сильних і слабких сторін аналіз середовища не завершується. Для досягнення поставлених цілей керівництву підприємства важливо знати потенційні можливості, а також слабкі сторони діяльності підприємства.

Внутрішні сильні сторони дозволяють підприємству використовувати можливості зовнішнього середовища, а слабкі сторони вказують на можливі небезпеки з боку зовнішнього оточення. Вони можуть виникнути, якщо керівництво не розробить запобіжних заходів.

Як ефективний інструмент аналізу поточного впливу зовнішнього середовища на діяльність підприємства використовують так званий SWOT\_аналіз. Його назва походить від початкових букв англійських слів strengths; weaknesses; opportunities; threats, ідентичних українським – сила, слабкість, можливості, загрози.

Такий аналіз слід проводити для того, щоб, виявляючи та ліквідуючи наявні слабкі місця, нарощувати потужність і уникати можливих загроз. Зміст його полягає в тому, що керівник заносить дані, корисні для використання в стратегічному плануванні, в чотири комірки – сильні, слабкі сторони, небезпеки та можливості.

Приклад

SWOTA аналіз діяльності ВАТ «Молочник»

|  |  |
| --- | --- |
| Сильні сторони | Слабкі сторони |
| \_ достатня сировинна база;  \_ невисока собівартість продукції;  \_ персонал з досвідом роботи;  \_ значна відносна частка ринку;  \_ великий асортимент продукції;  \_ стабільне фінансове становище;  \_ готовність керівництва до  ризику  Можливості  \_ розширення ринків збуту  продукції;  \_ нарощування товарообігу;  \_ економія на масштабах  виробництва;  \_ нарощування основного та  оборотного капіталу;  \_ зростання продуктивності  праці та матеріальної забезпеченості працівників;  \_ підвищення рівня професійності кадрів;  \_ розширення асортименту  продукції;  \_ створення дилерської мережі;  \_ збільшення прибутковості  діяльності;  \_ проведення модернізації  технологічного устаткування;  \_ створення організаційної  культури на підприємстві;  \_ експорт продукції в країни  близького та далекого зарубіжжя | \_ висока зношеність основних  виробничих фондів;  \_ неефективне використання  ресурсів підприємства;  \_ переважання ручної праці,  невисока фондоозброєність;  \_ відсутність структур та  підрозділів з маркетингу;  \_ наявність нерентабельних  видів діяльності;  \_ непропорційне зростання  власного та залученого  капіталів;  \_ низький ступінь готовності  працівників до змін;  \_ непорозуміння членів  колективу одного з одним  Загрози  \_ збільшення рівня конку\_  ренції в галузі;  \_ технологічне відставання;  \_ невдала інвестиційна полі\_  тика;  \_ зниження рівня кваліфікації  кадрового складу |

Виходячи з узагальненої інформації про внутрішнє та зовнішнє середовище підприємства і подані їх групування в SWOT\_матриці, маємо можливість попередньо сформулювати стратегію розвитку ВАТ «Молочник».

Зміст стратегії: «Долаючи технічну відсталість та налагоджуючи маркетингову роботу, забезпечити розширення ринків збуту продукції на 25%, професіоналізм управління і добробут працівників підприємства при високому рівні організаційної культури».