**5.1.Зовнішне середовище підприємства його складові та властивості.**

Будь-яке підприємство перебуває і функціонує у середовищі. Аналіз середовища є початковим єтапом формулювання стратегії підприємства оскільки забезпечує необхідну інформаційну базу для визначення місії і під-ва.

Це передбачає дослідження і вивчення головних його складових зовнішнього та внутрішнього середовища.

В умавах ринкових відносин головною метою функціонування п-ва є максимальне задоволення потреб ринку, отримання сталого прибутку, зростання добробуту як власників так і працівників п-ва.

Для цього п-во повинно швидко адаптуватись до зовнішнього оточення, оскільки воно є відкритою системою. Тобто п-во і оточуюче середовище є взаємозв’язані.

Зовнішне середовище п-ва – це сукупність факторів, які формують його довгострокову прибутковість, і на які воно не може впливати взагалі або чинить незначний вплив.

Зовнішне середовище поділяється на:

1. загальне (макро)

2. Операційне.

Загальне зовнішне середовище– формують фактори непрямої дії, які впливають на п-во не безпосередньо, а через певні механізми та відносини.

До них відносять:

1. економічні фактори – повязані з обігом грошей, товарів, інформації тощо.

2. Політичні – впливають на політичні погляди та поділяють людей на окремі політичні групи і знаходять своє відображення у д-сті та прийняті рішень місцевими органами влади та уряду.

3. Екологічні повязані із станом природнього середовища і впливають на організацію виробництва.

4. Соціально – демографічні – впливають на тривалість життя людей а також формують їх цілісну орієнтацію

5. Культурні традиції складені в країні – впливає на попит на певні групи товарів та послуг.

6. Рівень освіти населення – чинить різностороній вплив.

Операційне зовнішне середовище – формують фактори прямої дії, які безпосередньо впливають на д-сть п-в і залежить від цієї д-сті.

До них належать:

Попит

Джерело трудових ресурсів

Конкуренція

П-во, як відкрита система залежить від зовнішнього світу у відношення забезпеченості сировиною, матеріалами, енергію, трудовими ресурсами, а також від споживачів, виготовлених товарів чи послуг.

Крім цих елементів середовище прямого впливу включає:

- конкурентів, які випускають аналогічну продукцію

- фінансові установи

- державні закони

- джерела трудових ресурсів

- технологічний фактор

Зовнішне середовище має такі властивості, які потрібно враховувати при подальшому його аналізу:

1. взаємозвязок усіх факторів зовнішнього середовища (зміна одного з показників може призвезти до зміни іншого).

2. складність зовнішнього середовища (велика к-сть факторів, їх різноманітність та їх зв'язок між собою).

3. динамічність і рухомість зовнішнього середовища

4. невизначеність зовнішнього середовища та його невизначеність (обмеженість інформації непевність у її достовірності).

5. багатогранність зовнішнього середовища (відображення великої к-сті подій та аспектів)

**5.2Сканування моніторинг та прогнозування зовнішнього середовища**

Після того, як визначено найбільш впливові фактори зовнішнього середовища п-ва, необхідно отримати про них усю максимально-можливу інформацію. Пошук інформації здійснюється за допомогою сканування, моніторингу та прогнозування середовища.

Сканування – це пошук сформованої інформації і внесення її в базу даних п-ва.

Моніторинг – це комплекс наукових, технічних, технологічних та інших заходів, що забезпечують систематичний контроль за станом та тенденціями розвитку певних процесів.

Тобто це відстеження поточної інформації про середовище в якому функціонує п-во.

Проте, найвідповідальнішим методом у процесі пошуку інформації є прогнозування певних явищ та подій у майбутньому, бо саме від нього залежить подальша доля п-ва.

Прогнозування – це виявлення тенденцій та передбачення розвитку подій у майбутньому.

Основними методами прогнозування є:

1. Методи екстрополяції – базується на гіпотезі про незмінність або відносну стабільність певних тенденцій у зовн. середовищі

2. Експертні методи – базується на знаннях иа досвіді спеціалістів рвзної кваліфікації

3. Методи моделювання – включає економічні, економіко математичні, економетричні та інші моделі , що мають спільну рису – спробу побудувати моделі об’єктів реальної дійсності, особливо їхньої динаміки, щоб на їх основі виробити оптимальні управл. Рішення.

**5.3. Аналіз галузі та конкуренції в ній.**

Головним призначенням формування стратегій є встановлення взаємозв’язку п-ва та його зовнішнього світу.

Зовнішне середовище є досить широкім, проте ключовий аспект зовнішнього середовища – це галузь в якій п-во веде свою д-сть.

Фактори за межами галузі мають як правило відносне значення, оскільки решта зовн факторів впливає на п-во однаково, а відмінність проявляється у тому, що п-во по різному пристосовується до цього впливу.

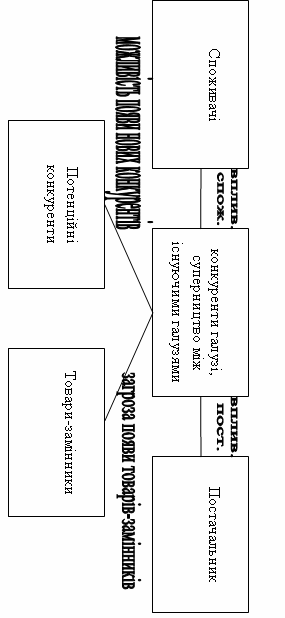
*Галузь – це сукупність п-в, які випускають однорідну продукцію, використовують однотипну сировину та матеріали, характеризуються спільністю виробничо – господарською д-стю(технологічних процесів, складу обладнання, кваліфікації кадрів).*

Галузь відрізняється економічними характеристиками.

Конкуренція є невідємним атрибутом такого середовища. Вона підпорядковує та спрямовує зусилля п-ва діяти за законами ринку. Може бути сильною чи слабкою, орієнтуватися на ціну, якість, сервіс. Крім того умови конкуренції постійно змінюються.

*Конкуренція – це боротьба, суперництво між учасниками ринкової економіки за найбільш вигідні умови виробництва та збуту продукції.*

Згідно Портера стан конкуренції в галузі залежить від 5 головних чинників, які з одного боку загрожують існування п-ва, а з іншого формулюють можливості для його подальшого розвитку.



Сукупний вплив усіх чиників впливає на потенціал граничного прибутку в галузі. Де показник прибутковості вимірюється у показниках довгострокової віддачі від інвестиційного капіталу.

**5.4. Вплив існуючих конкурентів на д-ть п-ва.**

З усіх 5-ти чинників найбільший вплив чинить конкуренція в середині галузі.

Суперництво між п-вами виникає тому що з одного боку п-во може відчувати тиск з боку інших п-в, а з іншого п-во має можливість поліпшити своє становище.

Суперництво набуває форми боротьби будь-якими засобами, використовуються такі види заходів, як:

* Цінова та рекламна конкуренція,
* введення нових товарів, максимальний рівень сервісу,
* гарантії, конкурентні ініціативи одного п-ва мають помітний вплив на інші тому можуть викликати протидію або опір цім ініціативам.

Це означає, що п-ва взаємозалежним. Така система дії або протидії може поліпшити становище п-ва ініціатора, а може і навпаки.

Деякі форми конкуренції особлива цінова не відзначаються стабільностю і цілком можуть погіршити становище в усій галузі с погляду прибутковості. Цінові знижки автоматично повторюються конкурентами, а це зменшує виручку усіх п-в.

З іншого боку рекламні баталії можуть збільшити попит, або підвищити рівень товарної диференціації в галузі на користь п-ва.

Кокуренція та її інтенсивність є результатами к-кох структурних факторів, які взаємодіють одне з одним.

1. Числені, або зрівноважені конкуренти – коли на ринку діє багато п-в ймовірність індивідуальної поведінки є високою і деякі п-ва звикаються із думкою, що їхєня тактика може бути не поміченою. П-ва можуть бути схильними до взаємної сутички і володіти ресурсами достатньої для тривалої та енергійної боротьби. З іншого боку якщо у галузі домінує одне або більше п-в то лідери можуть диктувати правила поведінки на ринку.

2. Повільне зростання у галузі – збільшення попиту на галузевий продукт перетворюється на конкуренцію за здобуття частки ринку для тих п-в які прагнуть розширення.

3. Великі фіксовані витрати або витрати на зберігання – великі фіксовані витрати створюють значний тиск на всі п-ва, що часто призводить до стрімкого падіння ціни за наявності надлишкової потужності. Коли зберігати готову продукцію є складно і дорого то п-ва можуть маскувати ціни щоб забезпечити збут.

4. Відсутня або не достатня диференціація – у цьому випадку товари різних п-в є дуже подібними, тому вибір покупця значною мірою залежить від ціни та сервісу, що змушує знижувати ціну і конкурувати у сфері послуг.

5. Відмінності між конкурентами – конкуренти відрізняються своїми стратегіями, походженням, особливостями. Вони мають різні цілі та стратегії щодо того як конкурувати і можуть зіткнутись на ринку. Вибір стратегії яка є оптимальною для одного п-ва може зашкодити іншому.

6. Високі стратегічні ставки – суперництво у галузі набуває більшої гостроти, якщо деякі п-ва з метою досягнення успіху ставлять на карту дуже багато. У таких ситуаціях цілі цих п-в можуть бути не лише й відмінними, але й дестабілізувати становище оскільки вони означають готовність пожертвувати прибутковістю для продовження своєї корпоративної стратегії, або щоб створити собі престиж викликати довіру.

**5.5. Вплив потенційних конкурентів (загроза входу нових конкурентів на д-сть підпр.)**

До потенційних конкурентів можуть бути віднесені:

* Диверсифіковані підпр., які існують в суміжних галузях;
* Споживачі продукції;які можуть частково чи повністю налагодити випуск аналогічної продукції;
* Постачальники сировини, матеріалів і комплектуючих які здатні налагодити переробку та складання на своїх підпр. готової продукції;
* Невеликі підпр..які можуть отримати підтримку держави,або великих підпр.,бути поглинутими цими великими підпр. і за короткий час розвинутися до статусу небезпечного конкурента.

Нові підпр.,що входять в галузь приносять з собою нові потужності,та прагнення здобути частку ринку і як правило,значні ресурси,які необхідні для досягнення цієї мети.

Через це можуть знижуватися ціни,зростати витрати підпр.,які вже працювали в цій галузі,внаслідок чого знижується їх прибутковість.

Загроза входу в галузь залежить від двох факторів:

* Існуючих вхідних бар’єрів на шляху проникнення на ринок;
* Очікуваної реакції підпр..які уже діють на ринку.

Вхідні бар’єри створюються такими способами:

* Економія за рахунок масштабів-означає зменшення витрат на одиницю продукції (виробничу операцію чи функцію) за рахунок збільшення абсолютного обсягу продукції за певний час. Така економія перешкоджає входженню, змушує новачка збільшувати масштаби виробництва і ризикувати однржати відсік від існуючих підпр..або розпочинати з невеликих обсягів виробництва і зазнавати збитків. Обидва шляхи є небажаними;
* Товарна диференціація-означає,що всі існуючи підпр. користуються ідентифікацією марки і прихильністю покупця завдяки перевірці часом,проведенні рекламної компанії.організації сервісу тощо.Диференціація створює вхідний бар’єр.знищуючи новачків витрачати значні кошти на завоювання авторитету у покупців за рахунок кращої якості чи обслуговування. Ці зусилля обертаються початковими збитками,втратами часу і певним ризиком.товарна диференціація є найважливішим вхідним бар’єром на ринок товарів для дітей,косметики,ліків,інвестиційних проектів тощо.
* Вимоги інвестування-необхідність вкладати значні кошти, щоб конкурувати створює вхідний бар’єр.Капітал може вкладатися нетільки у засоби і предмети праці.але і на покриття збитків на старті,ризиковану рекламу,заходи для отримання довіри покупців,підтримку складських запасів тощо.Все це й створює переваги для вже існуючих в галузі підпр.
* Перехідні витрати-цей вхідний бар’єр створюється наявністю перехідних витрат,тобто разових витрат підпр. на перехід від в-цтва одного товару до іншого.До цих витрат відносять: вартість перепідготовки персоналу та нового обладнання; витрати часу та коштів на перевірку надійності нового постачальника; на створення нового дизайну,сервісу; можливі матеріальні витрати на розрив попередніх відносин.
* Доступ до каналів розподілу – цей вхідний барєр може створюватися потребою п-ва новачка забезпечити збут свого товарую. Нове підпр. має переконати осіб, що займаються збутом прийняти його товар, пропонуючи цінові знижки, спільну рекламу зі знижкою та інші заходи, ще зменшують прибуток, адже як правило існуючі конкуренти мають з представниками збуту хороші відносини, що грунтуються на тривалому співробітництві, довірі, високоякісному сервісі та навіть партнерству.
* Відносні перевитрати незалежно від масштабу – існуючі підпр. нечнуть економити на витратах незалежно від економії на масштабах.Найголовнішу роль тут відіграють такі чинники:
  1. Запатентована технологія чи таємниця виробництва
  2. Сприятливий доступ до сировини
  3. Сприятливе розташування
  4. Урядові субсидії
  5. Ефективність досвіду

**5.6. Вплив постачальників на діяльність підприємства.**

Постачальники мають досить значний вплив на окремі підприємства та галузь вцілому за рахунок цін, якості, обсягу та умов постачання. Сила постачальника як фактора конкуренції зростає за таких умов:

* У постачальника, де домінує кілька компаній концентрація вища ніж в галузі покупця. Постачальники, що продають свою продукцію більш розрізняти підпр. мають значний вплив у питання цін, якості і строках поставки.
* Галузь не може задовільнитися іншими товарами замінниками. Вплив навіть великих постачальників може контролюватися якщо для їх товарів існують замінників.
* Галузь не є важливим покупцем для групи постачальників. Якщо постачальники забувають товар кільком галузям, а на конкретну галузь не припадає значної частки збуту постачальники більш схильні застосовувати свій вплив. Якщо галузь належить до найбільших покупців - успіх постачальників тісно повязуватиметься і останні створять для неї сприятливі умови через пільгове ціноутворення.
* Товар постачальників – важливий ресурс для бізнесу покупця. Такий ресурс є важливим для успішного виробничого процесу чи якості товару підпр. галузі, що посилює вплив постачальників.
* Товари постачальників є диференційованими. Диференціація обмежує можливість виробу покупця якому важко замінити постачальника. Вибір іншого товару чи постачальника може різко вплинути на якість кінцевого продукту, до якого звикли споживачі, а це призведе до втрати іміджу.
* Постачальники створюють реальну загрозу прогресивної інтеграції. Це вимагає від галузі поміняти умови на яких купують товар.

**5.7.Вплив споживачів.**

В основі функціонування підприємств у ринковій економіці лежить ідея задоволення потреб споживачів, які відіграють подвійну роль у впливі на стан кожного під-ва чи галузі. З одного боку визначають необхідність існування галузі, а з іншого задають конкурентні показники для підприємств. При цьому спостерігається різна спрямованість цих показників: ціни до нижчих, якість до вищої. Необхідність задоволення цих умов призводить до зіткнення інтересів та можливостей. Сила споживача як фактора конкуренції зростає коли:

1) споживачі є сконцентрованими, або купують великі обсяги товару, порівняно із обсягами збуту.

2) товар який купує споживач на ринку є значною частиною його витрат чи закупок. Покупець схильний збільшити обсяг необхідних ресурсів, щоб придбати товар. Якщо частка незначна, то покупець не так чутливий.

3) Товар куплений споживачем є стандартним або недиференційованим. Покупці, які впевнені, що завжди можуть знайти альтернативних постачальників, можуть змусити конкурувати постачальників.

4) група споживачів отримує низькі прибутки. Низькі прибутки створюють потужні стимули для зменшення закупівельних витрат, споживачі з більшими прибутками не так чутливі до ціни.

5) споживачі створюють реальну загрозу зворотної інтеграції. Якщо покупці інтегровані або створюють загрозу зворотної інтеграції, вони вимагають знижок.

6) галузевий продукт не має особливого впливу на якість товару і послуг споживачів.

7) якщо споживач володіє повною інформацією. Повна інформація про попит, виробничі і ринкові ціни, та навіть витрати постачальника, якою Володіє покупець, дає йому перевагу.

**5.8.Вплив товарів-замінників**

Усі під-ва на ринку конкурують з галузями товарів замінників. Ідентифікація товарів-замінників передбачає пошук товарів, що можуть виконати таку ж функцію що і товар в галузі. Останні обмежують потенційну віддачу, накладаючи верхню ціну. Замінники зменшують також неочікувані доходи в період процвітання під-ва. Чим більша ціна на галузевий товар, тим більший попит на замінники і чим привабливіша перспектива цінової конкуренції запропонована замінниками, тим суворіше обмежуються прибутки у галузі.

Важливим показником конкурентної сили замінників є здатність споживача перейти на замінники. До товарів-замінників, які найбільш впливають на під-ва галузі, відносять товари які поліпшують їх ціно-якісне протистояння.

**5.9. Уряд як чинник галузевої конкуренії.**

Уряд має великий потенціальний вплив на всі аснекти галузевої структури. У багатьох галузях він є продавцем чи покупцем і може впливати своєю політикою чи конкуренцію в галузі. Наприклад уряд виступає основним покупцем обороної продукції, а також постачальником лісоматеріалів та ін. сировини через державні підприємства.

В багатьох випадках роль уряду як потачальника чи покупця визначаються більш політичними факторами чи економ. Обставинами.

Регулюються заходи уряду можуть також обмежуваьти поведінку підпр. як постачальників чи покупців. Уряд також може впливати на становище в галузі щодо замінників через регулюваня, субсидування та ін. заходи.

Уряд може впливати і на суперництво конкурентів, регулюючи розвиток галузі, структуру витрат тощо. Тобто він може обмежувати чи забороняти вхід до галузей такими засобами як: **ліцензування та обмеження доступу до сировини.**

Наочним прикладом цього можуть бути галузі, які займаються переведенням вантажів, залізниця, торгівля алкогольними напоями, надання освітніх та страхових послуг тощо.

Таким чином, не може існувати завершеного структурного аналізу середовище без аналізу впливу урядової політики всіх рівнів на умови структури у галузі.

Разом з тим в стратегічному аспекті уряд також можна розглядати як обєкт, що сам зазнає впливу.