

УДК 338.242

*Лотыш О. Я.,*

*к.е.н., доцент, доцент кафедри економічної теорії, Тернопільський національний економічний університет, м. Тернопіль*

### **Особливості стратегічного аналізу галузі**

Lotysh O. Y.,

Ph.D., the associate Professor of Ternopil National Economy University, c. Ternopil

### **Features strategic analysis of sector**

Анотація. У статті розкрито особливості стратегічного аналізу галузі. Визначено, що привабливість будь-якої галузі визначається рівнем її прибутковості, який залежить від таких факторів, як цінність товару, інтенсивність конкуренції та співвідношення ринкової влади виробників і їх постачальників. Охарактеризовано життєвий цикл галузі та зосереджено увагу на чинниках галузевої структури в життєвому циклі. Виділено альтернативні підходи до аналізу привабливості галузі, зокрема стратегічну матрицю оточуючого середовища і конкурентну динаміку.

Summary. In the article is exposed the special features of the strategic industry analysis. It is cleared that the industry profitability is determined with the standard of its profit and it depends on such factors as the price of goods, the intensity of completion and the correlation of the market authority to their production and providers. It has been characterized the life cycle of the industry and it concentrated our care to the valid industry structure in the life cycle of the industry. It is selected the alternative attractiveness of the industry mainly the strategic aim of the environment and competing dynamics.

Ключові слова: стратегічний аналіз, галузь, життєвий цикл галузі, прибутковість галузі, привабливість галузі.

Key words: strategic analysis, industry, the life cycle of the industry, industry profitability, the attractiveness of the industry.

**Постановка проблеми.** В умовах ринкового середовища вміння правильно і об'єктивно здійснити стратегічний аналіз галузі дає змогу фірмі виявити конкурентні позиції, ключові фактори успіху та прийняти ефективні управлінські рішення з метою завоювання сегменту ринку та отримання стратегічних переваг. Об'єктивний аналіз ситуації в галузі і конкуренції в ній – важлива передумова розробки ефективної стратегії діяльності будь-якої фірми. На сьогодні це питання набуває особливої ваги і потребує детального дослідження.

**Аналіз останніх досліджень.** Питання стратегічного аналізу галузі є досить актуальним в умовах економічної кризи в Україні. Теоретична і практична розробка питань, пов'язаних із дослідженням сутності стратегічного аналізу галузі знаходить своє відображення у працях зарубіжних вітчизняних і вчених І. Ансоффа, Л. Є. Басовського, М. Портера, А. Томпсона, А. Стрікланда та багато інших.

**Ціль статті.** Розкрити особливості стратегічного аналізу галузі з метою визначення її привабливості для отримання потенційного прибутку фірмою та завоювання сегменту ринку, охарактеризувати життєвий цикл галузі під дією зовнішніх і внутрішніх сил, дослідити основні фактори успіху в галузі.

**Виклад основного матеріалу.** Метою стратегічного галузевого аналізу є визначення привабливості галузі та її окремих товарних сегментів, тобто ідентифікація джерел прибутку в середині галузі. Такий аналіз дозволяє зрозуміти структуру та динаміку галузі, характерні для неї можливості й існуючі загрози, визначити ключові фактори успіху і на цій основі розробити стратегію поведінки підприємства на ринку. Стратегія фірми визначається на основі того, в якій галузі вона буде функціонувати.

При проведенні стратегічного галузевого аналізу основним об'єктом дослідження є господарська галузь. Господарська галузь – це сукупність підприємств, що конкурують на одному споживчому ринку з аналогічними товарами чи послугами. Вона охоплює сфери виробництва, розподілу та споживання певних товарів і послуг. Основним питанням стратегічного аналізу галузі є те, що ж визначає рівень прибутковості в галузі. На нашу думку, прибутковість галузі визначається такими факторами:

1. Цінність товару. Для того, щоб фірма могла отримувати прибуток, вона повинна створювати цінність для споживачів, тому вона повинна розуміти своїх споживачів. Однак створення цінності для споживача не означає отримання прибутку. Якщо ціна перевищує витрати, то виникає можливість отримання прибутку. Різниця між цінністю і витратами визначає надлишок, який розподіляється між споживачами і виробниками. При цьому цей розподіл значною мірою залежить від ступеня конкуренції в галузі.

2. Інтенсивність конкуренції. Прибутковість в галузі залежить від інтенсивності конкуренції між фірмами за право мати однакові можливості. Тому фірма повинна розуміти своїх конкурентів. При інтенсивній конкуренції між виробниками споживачі отримують значну частину надлишку, який є різницею між ціною фактично заплаченою споживачами, і максимальною ціною, яку вони готові були б заплатити. Надлишок виробника – це різниця між ціною і витратами постачальників. При інтенсивній конкуренції цей надлишок виробника є мінімальним.

3. Співвідношенням ринкової влади виробників і їх постачальників. Створюючи цінність для споживачів, фірма купляє у постачальників товари і послуги, при цьому їй необхідно розуміти своїх постачальників і налагоджувати з ними ділові відносини. Надлишок, який отриманий виробниками понад мінімальні витрати, не повністю перетворюється у прибуток. Якщо галузь забезпечують ресурсами постачальники-монополісти, то значна частина надлишку може бути привласнена цими постачальниками у вигляді прибутку.

У таблиці 1 показано прибутковість активів українських підприємств за видами діяльності: деякі галузі отримують прибуток, а інші не в змозі покрити вартість капіталу. У 2015 р. рентабельність активів за більшістю видів діяльності підвищилась порівняно з 2014 р., хоча фірми працювали збитково. Позитивна динаміка за показниками прибутковості спостерігається лише у сільському господарстві та освіті.

**Таблиця 1**

**Прибутковість активів підприємств за видами діяльності в Україні  
за 2014-2015 рр.**

Види діяльності	Рентабельність активів, %		Рентабельність власного капіталу, %	
	2014р.	2015р.	2014р.	2015р.
сільське, лісове та рибне господарство	5,7	15,0	13,7	37,4
промисловість	-9,0	-20,3	-30,7	-39,3
будівництво	-11,3	-8,3	-665,6	-161,3
оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів	-12,3	-6,3	-1095,8	-130,9
транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність	-5,8	-1,7	-13,6	-2,5
тимчасове розміщування й організація харчування	-25,1	-23,2	-202,8	-220,5-
інформація та телекомунікації	-18,3	-6,8	-195,9	-16,3
фінансова та страхова діяльність	-1,9	-2,9	-4,9	-8,4
операції з нерухомим майном	-23,1	-12,6	-267,6	-473,5
професійна, наукова та технічна діяльність	-12,4	-5,5	-18,3	-9,1
діяльність у сфері адміністративного та допоміжного обслуговування	-4,2	-3,8	-6,1	-5,8
освіта	2,7	3,0	3,9	4,9
охорона здоров'я та надання соціальної допомоги	-10,9	-8,9	-27,3	-30,2
мистецтво, спорт, розваги та відпочинок	-10,0	-10,3	-27,9	-36,5
надання інших видів послуг	0,75	3,4	-2,7	10,9

Розраховано автором за даними [5].

Основа стратегічного аналізу галузі полягає в тому, що рівень прибутковості залежить від галузевої структури, яка визначає одну галузь надзвичайно прибутковою, а іншу – робить непривабливою через жорстку конкуренцію і низький прибуток.

Структура галузі постійно розвивається під дією зовнішніх і внутрішніх сил. Сили, що діють поза галуззю, відіграють відносну роль, оскільки зовнішні фактори, як правило, впливають на всі фірми галузі. Вирішення проблеми

знаходиться в різній здатності фірм взаємодіяти з цими силами. Для прогнозування еволюції галузі необхідно вивчити життєвий цикл галузі з метою виявлення впливу факторів зовнішнього оточення. Для цього потрібно:

- визначити різні стадії розвитку галузі;
- визначити чинники, які впливають на процес еволюції галузі;
- виокремити ключові фактори успіху, які асоціюються з галуззю на різних стадіях її життєвого циклу;
- ідентифікувати стратегії, організаційні структури і системи управління, які відповідають певним стадіям життєвого циклу галузі;
- використати метод сценаріїв для дослідження майбутнього галузі.

Кожна галузь має свою прогнозовану модель розвитку від витоків до зрілості, яку називають життєвим циклом галузі. В її основу закладена теорія життєвого циклу продукту, розроблена М. Портером [1]. Вона ґрунтується на уявленні про те, що галузь за свій життєвий цикл проходить такі стадії розвитку: зародження, зростання, зрілості і спаду. Основними критеріями визначення життєвого циклу галузі є обсяг реалізації продукції і розмір отриманого прибутку і, відповідно, до цього вибір певної стратегії для фірми (табл. 2).

**Таблиця 2**

**Стратегії підприємства на різних фазах життєвого циклу галузі**

Стадії життєвого циклу галузі	Обсяг реалізації продукції	Розмір прибутку	Вибір стратегії
Стадія зародження	незначний	відсутній або незначний	стратегія, орієнтована на зростання
Стадія зростання	швидке збільшення	швидке зростання	стратегія швидкого зростання
Стадія зрілості	стабільний і великий	стабільний і високий	стратегія, орієнтована на стабільність
Стадія спаду	зниження	зниження прибутку	стратегія скорочення

Комбінація взаємозв'язку динаміки обсягу реалізації продукції і рівня прибутковості (збитковості) галузі дозволяє сформувати матрицю визначення певної стадії життєвого циклу галузі (табл. 3).

## Матриця життєвого циклу галузі

Обсяг реалізації продукції	Рівень прибутковості (збитковості)		
	прибуток	беззбиткова діяльність	збиток
<1000	Стадія спаду	Стадія спаду	Стадія зрілості
→1000	Стадія зрілості	Стадія зрілості	Стадія уповільненого зростання
>1000	Стадія зародження	Стадія зростання	Стадія прискореного зростання

Стадія зародження галузі характеризується незначними обсягами продажу продукції і ступінь проникнення на ринок є низький. Високі витрати і низька якість продукції зумовлені новизною технології, незначними масштабами виробництва та нестачею досвіду. Фірма приступає до розробки нових продуктів або послуг і пропонує їх на ринку – на цій стадії зростання галузі є спокійним, навіть млявим. При цьому спостерігаються труднощі подолання інертності покупців при стимулюванні попиту на новий продукт, оскільки вони належать до категорії людей з високими доходами, які орієнтовані на новизну і толерантність до ризику. Кількість фірм в галузі може бути незначною: деякі з них можуть бути фірми-новачки, інші – фірми, які зарекомендували себе у суміжних галузях, які диверсифікують свою діяльність.

На стадії зростання галузі відбувається прискорене проникнення на ринок, так як технологія виробництва продукції стає стандартизованою і ціна на неї знижується. Товар переходить із ринку товарів для багатих споживачів до ринку товарів масового попиту. На цьому етапі галузь проходить критичну точку – початок беззбиткової діяльності, починається формування стратегічного потенціалу галузі, розвиток фірм відбувається достатньо швидкими темпами, внаслідок чого починає зростати прибуток. За відносно короткий час, коли минає загроза ризику, кількість нових фірм зростає, можливості галузі наближаються до своєї межі, вона підходить до піку своєї життєдіяльності.

Підвищення ступеня насичення ринку означає розвиток стадії зрілості галузі і сповільнення росту, оскільки попит на нову продукцію поступається

замінному попиту. Як тільки насичення досягає своєї межі, попит стає повністю замінним: пряме заміщення, коли споживачі замінюють старі товари на такі ж нові і непряме заміщення, коли нові споживачі приходять за зміну старим. На цій стадії галузь досягає вершини успіху, має місце стабільність надходження доходів, загальний стан підприємств стабілізується, припиняється розширення виробництва, обсяги реалізації досягають максимуму; максимального значення досягає й прибуток, який отримує галузь. Проте цей етап розвитку може характеризуватися й іншим станом справ: прагнення підприємства на попередніх етапах життєвого циклу до високого прибутку без урахування фінансової безпеки діяльності призводить до того, що хоча на цій стадії галузь й отримує великий прибуток, його ліквідність надзвичайно низька.

На стадії спаду відбувається різке зниженням обсягу прибутку, спад ділової активності галузі, що зумовлено агресивною політикою конкурентів, появою більш технологічно досконалих товарів-замінників, а також всезростаючим старінням ресурсів (матеріальних, кадрових, інформаційних та організаційних). На етапі спаду галузь може відновити свою діяльність та знову розвиватися за тим самим циклом, при умові застосування інноваційних технологій.

Практика показує, що галузі проходять всі стадії життєвого циклу і в підсумку переживають занепад, що характеризується тривалою втратою ринків збуту та прибутків. При виборі об'єкту інвестування, інвестору необхідно враховувати життєвий цикл галузі, в якій функціонує підприємство з метою отримання запланованих доходів від інвестування.

Основними чинниками структури галузі на етапах її життєвого циклу є зміна попиту споживачів на товар, рівень технології, унікальність товару, тривалість виробничого циклу і канали збуту продукції, міжнародна торгівля, кількість фірм та ступінь конкуренції в галузі [2] (табл. 4).

## Чинники галузевої структури в життєвому циклі

Чинники	Стадії життєвого циклу галузі			
	Зародження	Зростання	Зрілість	Спад
Попит	Обмежений споживачами, які мають високий дохід.	Стрімке зростання кількості споживачів.	Масовий ринок, добре інформовані і чутливі до ціни споживачі.	Зменшення кількості споживачів.
Технологія	Конкуруючі технології, швидка поява інноваційних товарів.	Стандартизація на основі домінуючої технології, швидка поява інноваційних процесів.	Повсюдне поширення технічних ноу-хау: прагнення до технологічного удосконалення.	Незначні інновації в галузі продукції і процесів.
Товари	Низька якість, широкий спектр характеристик і технологій, часті зміни в дизайні.	Дизайн і якість покращують, виникає домінуючий дизайн.	Тенденція перетворення в товар масового споживання, намагання диференціації за допомогою бренду, якості і комплектації.	Стандартизовані товари: нерентабельна диференціація.
Виробництво і збут	Короткий виробничий цикл, висококваліфікована, спеціалізовані канали збуту.	Дефіцит потужностей, масове виробництво, конкуренція за дистрибуцію.	Надлишок виробничих потужностей, використання менш кваліфікованої праці, тривалі виробничі цикли, дистриб'ютори обслуговують менше ліній товару.	Хронічні надлишки виробничих потужностей, відновлення спеціальних каналів збуту.
Зміни в міжнародній торгівлі і прямих інвестиціях	Виробники і споживачі в передових країнах.	Експорт товарів з розвинутих країн в решту країн світу.	Виробництво переміщують в нові індустриальні країни, а потім в країни, що розвиваються.	Експорт з країн з найнижчими витратами на заробітну плату.
Кількість фірм в галузі	Небагато фірм	Вхід нових фірм, злиття фірм і вихід.	Банкрутство дрібних фірм.	Вихід фірм з ринку.
Інтенсивність конкуренції	Незначна конкуренція між фірмами.	Нецінова конкуренція.	Посилення цінової конкуренції.	Потужна цінова конкуренція (цінові війни).

Отже, протягом усього життєвого циклу галузі відбуваються зміни в її структурі, попиті, технології диференціації товару. Все це впливає на правильний вибір ключових факторів успіху на кожній стадії життєвого циклу галузі, зокрема:

- На стадії зародження відбувається вихід на ринок інноваційного товару. Для того, щоб досягти у майбутньому успіху, необхідно мати фінансові



можливості виробляти, продавати і поширювати товар. Тому фірми повинні підтримувати інновації шляхом вертикальної інтеграції.

- Для стадії зростання конкурентною перевагою є збільшення масштабу виробництва, яке вимагає дизайну товарів і виробничих потужностей до масового випуску. Значні інвестиції дають доступ широкої дистрибуції, створення сильного бренду та запровадження технологічних ноу-хау.

- На стадії зрілості досягається ефективність витрат за рахунок ефекту масштабу виробництва. Витрати на нові дослідження і розробки є меншими, при цьому якість товару – висока.

- Конкурентною перевагою на стадії спаду є низькі адміністративні витрати, можливість запровадження раціоналізації

Структура галузі значною мірою визначає конкурентні правила гри, а також варіанти стратегії, що розробляє фірма. З іншого боку природа конкурентної переваги в галузі передбачає вибір стратегії, яка визначає структуру галузі. Таку взаємозалежність відображено у стратегічній матриці оточуючого середовища, яка створена Бостонською консалтинговою групою (BCG). Відповідно до матриці BCG галузі можна поділити на такі типи:

1. Галузі із спеціалізованим бізнесом характеризуються значними джерелами конкурентних переваг, розмір яких є достатньо великим. Вони відрізняються різноманіттям споживчих переваг, лояльністю споживачів до бренду, ефектом масштабу і економією за рахунок поширення. Це в свою чергу вимагає стратегічного диференціювання – фірма вибирає конкретний підхід до дизайну товару, інновацій або бренду.

2. Галузі із фрагментованим бізнесом, якому притаманні багато чисельні джерела конкурентних переваг, але розмір цих переваг є незначний. Низька вартість досягається завдяки ефективності виробництва, фокусуванні на привабливості ринкового сегменту, швидкій реакції на зміни і створенню нових форм диференціації.

3. Галузі із об'ємним бізнесом, у якого є небагато джерел конкурентних переваг і розмір цих переваг є незначний. Така діяльність зазвичай виходить із ефекту масштабу виробництва.

4. Галузі із бізнесом у безвихідній ситуації, у якого небагато конкурентних переваг, а розмір потенційної переваги є невеликий. Для виживання і прибутковості необхідна ефективність виробництва, низькі накладні витрати і корпоративна культура, зорієнтована на зниження витрат.

Зробивши акцент на тривалості життєвого циклу галузі, зниження питомих витрат, стабільності відносин між постачальниками і споживачами, ступені новизни товару можна виділити такі типи галузей:

- Місцеві монополістичні галузі, які продають спеціалізовані товари для задоволення потреб малих груп споживачів, при цьому диференціація товару є високого рівня. Слабка конкуренція і випуск продукції високої якості в невеликих обсягах сприяють розвитку промислового виробництва з вертикальною інтеграцією.

- Традиційні галузеві ринки є великими, слабо сегментованими і з низькими показниками інновацій. Конкуренція зводиться до пошуку вигоди від розміру (економія на масштабі виробництва) і лідируючого становища бренду. Товари, представлені в галузі є взаємозамінними і домінування досягається рідко. Для таких галузей притаманна стратегія лідерства за витратами, поширеності торгової марки і різноманітності продукції.

- “Шумпетерівські” галузі, які створені за рахунок інновацій і є надзвичайно конкурентними: існуючі товари постійно замінюють новими, витрати на виробництво яких менші на 8-10%.

На етапах розвитку галузі постає питання організаційних змін, які пов'язані з тим що стратегія структура галузі не повинні відставати від темпів зміни зовнішнього середовища. Більшість економістів пропонують використовувати різні методи організаційної адаптації до змін. На нашу думку, серед них можна виділити такі:

- 1) організаційна еволюція передбачає відбір фірм, коли фірми, які відповідають вимогам середовища галузі виживають, а інші – стають банкрутами або поглинаються;
- 2) підривні технології – це принципово нові технології, які ставлять виклики перед фірмами, які укріпили позиції в галузі;

- 3) управління подвійними стандартами передбачає, що для адаптації до змін фірми повинні мати стратегії, спрямовані на ефективність сьогодні, і стратегії, необхідні для конкуренції в майбутньому;
- 4) формування майбутнього означає, що стратегія повинна враховувати системний підхід до майбутнього фірми і оточуючого середовища в галузі. Через непередбачуваність дії зовнішніх сил, передбачити майбутнє складно, тому завдання зводиться до того, щоб створити майбутнє.
- 5) сценарний аналіз, як підготовка до майбутнього, є потужним інструментом для управління знаннями, так як він поєднує різні точки зору на оточуюче середовище і пропонує несуперечливе вирішення з приводу можливого розвитку подій в галузі.

**Висновки.** Особливості стратегічного галузевого аналізу пов'язані із структурою галузі, ступенем конкуренції в ній та зміною оточуючого середовища. Дослідження стану галузі дозволить правильно вибрати стратегію на кожному з етапів життєвого циклу та сформувати ключові фактори успіху. Вибір стратегії відповідно до організаційних змін, дасть змогу фірмі адаптуватись до вимог і потреб галузі, що забезпечить конкурентні переваги і стабільні вигоди.

### **Література.**

1. Артур А. Томпсон, Маргарет Питерс, Джон Гэмбл, А. Д. Стрикленд. Стратегический менеджмент: создание конкурентного преимущества, 19 издание. – Издательство Вильямс, 2016. – 800 с.
2. Басовский Л. Е. Современный стратегический анализ: Учебник. – М. ИНФРА-М, 2013. – 256 с.
3. Портер Е. Майкл. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов/ Майкл Е. Портер; Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 454 с.
4. Сич Є.М., Пилипенко О.В., Стасишен М.С. Стратегічний аналіз. Навчальний посібник. – К.: Каравела, 2015. – 304 с.

5. Фінансові показники підприємств за видами економічної діяльності [Електронний ресурс]. Статистична інформація Державної служби статистики України. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua>.

### **References.**

1. Artur A. Tompson, Marharet Pyteref, Dzhon Hembl, A. D. Stryklend. (2016), *Stratehicheskyi menedzhment: sozdanye konkurentnoho preymushchestva* [Strategic Management: Creating Competitive Advantage], Yzdatelstvo Vyliams.
2. Basovskyi L. E. (2013), *Sovremennyi stratehicheskyi analiz* [Modern strategic analysis], YNFRA-M, Moscow, Russia.
3. Porter E. Maikl (2005), *Konkurentnaia stratehiia: Metodyka analiza otraslei i konkurentov* [Competitive strategy: Methodology Analyzing Industries and Competitors], Alpyna Byznes Buks, Moscow, Russia.
4. Sych Ye.M., Pylypenko O.V., Stasyshen M.S. (2015), *Stratehichnyi anali* [Strategic analysis] Karavela, Kyiv, Ukraine.
5. Statistical information of the State Statistics Service of Ukraine, *Statystychna informatsiia Derzhavnoi sluzhby statystyky Ukrainy* [Online], available at: <http://www.ukrstat.gov.ua>. (Accessed 14 November 2016).