

1. Авдєєва Є.С., Чернов В.Г., Градусів Д.А. Методика експертної оцінки ризиків при впровадженні корпоративних інформаційних систем, 2010. №4. С. 5-11
2. Авдєєва Є.С., Чернов В.Г. Особливості впровадження КІС на підприємствах. Харків. 2010. №7. С. 176-177

УДК 338.487:659.1

Кислова Л. А.

кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту

ГАЛУЗЕВИЙ АНАЛІЗ ЯК КЛЮЧОВИЙ КОМПОНЕНТ ПРОЦЕСУ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУ

Галузевий аналіз визначає ті характеристики у зовнішньому середовищі компанії, які найбільш суттєво впливають на стратегічне бачення та можливості організації. Сенс у тому, щоб отримати чіткі відповіді у визначені стратегічних питань. Потім ці відповіді будуть використані для чіткого розуміння стратегічної позиції компанії та визначення альтернатив її стратегічним діям.

У моделі «галузевої структури» зовнішнє середовище ототожнюється з галуззю (галуззями), в якій діє фірма, тому об'єктом галузевого аналізу виступає галузь економіки у вигляді сукупності підприємств, які виробляють однотипну продукцію або надають схожі послуги та конкурують між собою на споживчому ринку. Галузевий аналіз являє собою структуровану оцінку галузі промисловості, її елементів, учасників і відмінних ознак [1].

Мета проведення галузевого аналізу полягає в дослідженні привабливості галузі та виявленні ринкових сил, які забезпечать підприємству конкурентні переваги. Завдяки цьому аналізу можна зрозуміти галузеву структуру, напрямки її розвитку, унікальні можливості та існуючі загрози, визначити ключові фактори успіху та сформулювати на основі цих факторів ринкові стратегії поведінки [2]. Галузевий аналіз є ключовою первинною ланкою процесу формування стратегічного плану.

Виділяють два напрямки галузевого аналізу:

- 1) дослідження економічних характеристик, які превалюють в галузі;
- 2) визначення рушійних сил в галузі.

Розглянемо більш детально виділені напрямки галузевого аналізу. При аналізі галузі та конкурентного середовища, по-перше, важливо визначити превалюючі економічні характеристики галузі:

- 1) розмір ринку або поле конкуренції (місцеве, регіональне, національне, глобальне);
- 2) кількість конкурентів, їх відносний розмір та ступінь концентрації конкуренції. В галузі, де фірми займають свої ринкові ніші і не мають великої ринкової частки, спостерігається жорсткіша конкуренція, ніж там, де є лідируюча компанія. У науковій літературі, як правило, виділяють такі типи галузей: *консолідовані галузі* - характеризуються існуванням декількох великих підприємств-виробників, і якщо хоча б одна компанія покидає галузь чи змінює свої стратегічні пріоритети, це призводить до швидкої зміни і перерозподілу конкурентних позицій; *фрагментарні галузі* - характеризуються великою кількістю малих підприємств з високим рівнем диференціації продукту, з вільним входом до галузі і відсутністю ефекту масштабу. Однак, розвиток галузі може призводити до зміни її типу.

3) темп зростання ринку та етап життєвого циклу галузі. Конкурентна поведінка буде менш агресивною при відносно високих темпах зростання галузі, так як в цьому випадку кожне підприємство може збільшувати обсяги продажів, без збільшення своєї частки ринку.

4) рівень прибутковості в галузі порівняно із середньо статистичним значенням. Низька норма прибутку в усій галузі або серед головних гравців ринку має тенденцію до менш передбачуваної конкурентної поведінки.

5) кількість покупців на галузевому ринку;

6) рівень схильності до інтеграції, злиття (поглинання);

7) ступінь обмеженості на вхід та вихід з галузі. До вхідних бар'єрів відносять: високі капіталовкладення, обсяги і рівень виробництва і реалізації, високий ступінь диференціації продукту, лояльність споживачів до існуючих брендів, зрілість галузі, жорстку конкуренцію всередині галузі, патенти, договори з постачальниками, інтеграцію і ін. Вихідні бар'єри: економічна залежність (від постачальників, споживачів, співробітників та інших груп), психологічна залежність (від сфери діяльності і самої галузі).

8) рівень диференціації. Недосконалість ринків створює певний рівень захисту для окремих фірм: має сенс очікувати на жорстку конкуренцію в той період, коли підприємства пропонують стандартизований продукт, і більш лояльну поведінку конкурентів, коли продукт має високий рівень відмінності від товарів / послуг конкуруючих фірм;

9) рівень технологічних змін у виробничому процесі або поява нової компанії / нової продукції в галузі. Часто в усталених галузях утворюються домовленості між контрагентами, які пом'якшують агресивність конкуренції. Така ситуація, як правило, змінюється під впливом компанії-новачка, яка або не знає про приховані правила, або просто вирішує їх ігнорувати.

10) економія в залежності від масштабів та реалізації продукції, від досвіду компанії. Поведінка конкурентів буде агресивнішою, якщо є очевидні переваги від економії на масштабі виробництва.

11) критичність експлуатації виробничих потужностей для досягнення низької собівартості виробництва;

12) ступінь залежності вартості одиниці промислової продукції від сукупного обсягу виробництва продукції;

13) вимоги до капіталу та рівень постійних витрат. Інвестиції призводять до підвищення частки постійних витрат, що при загостренні конкуренції за ціною може привести до значного зниження доходу.

14) природа самого продукту. Продукти, що вимагають негайного вживання більш сприйнятливі до зниження ціни, ніж ті, які можуть довго і дешево зберігатися.

Дані характеристики дозволяють сформулювати «портрет» галузі для подальшого аналізу. Маленькі ринки не прагнуть до залучення нових крупних конкурентів; до великих - часто проявляють зацікавленість корпорації, які бажають придбати компанії з метою зміцнення конкурентних позицій в привабливих галузях [3].

По-друге, рушійні сили виражаються факторами, зміни яких призводять до значних модифікацій в самій галузі. Існує кілька факторів, які можна вважати рушійною силою, деякі з яких є специфічними та характерними лише для окремої ситуації чи галузі.

1. Зміна темпів зростання попиту. Стійке зростання попиту залучає нові компанії і посилює конкуренцію.

2. Зміни у складі споживачів, поява нових способів використання продуктів. Змінюється характер конкуренції, оскільки розширюється асортимент товарів, модифікуються колишні і з'являються нові системи збуту; виникають нові методи просування.

3. Інновації в продуктах. Впровадження нових товарів розширює клієнтську базу, дає новий імпульс розвитку галузі та призводить до диференціації товарів конкуруючих компаній.

4. Технологічні зміни. Технологічні новинки докорінно змінюють ситуацію в галузі, створюючи можливості для виробництва нових і більш якісних товарів при менших витратах і відкриваючи нові перспективи для розвитку галузі в цілому.

5. Маркетингові інновації. Використання комплексу маркетингу підвищує інтерес до товарів, збільшує попит в масштабах галузі, підсилює диференціацію компанії і знижує собівартість продукції.

6. Вплив законодавчих змін.

7. Зміна суспільних цінностей і способу життя. Виникнення нових соціальних проблем, зміна громадської думки і стилю життя - потужне джерело перемін в галузі.

Зниження невизначеності і ризику в бізнесі. Зростаюча галузь зазвичай характеризується відсутністю докладної інформації про параметри ринку, тому привертає схильних до ризику гравців. Якщо компаніям-піонерам приходить успіх, в галузь спрямовуються і більш обережні гравці (пізні послідовники), зазвичай з числа великих, фінансово стійких компаній, які шукають вигідні можливості для інвестування в зростаючі галузі [4, с. 9].

Отже, система аналізу макросередовища буде ефективною тільки за умов підтримки керівництвом компанії, забезпечення потрібною та своєчасною інформацією, тісно пов'язаною із системою бізнес-планування організації, а також, налагодженої співпраці аналітиків і фахівців зі стратегічних питань, які відстежують взаємозв'язок між даними про макросередовище і стратегічними цілями фірми та можуть оцінити інформацію з позиції потенційних ризиків та додаткових можливостей втілення стратегічних намірів компанії. Галузі сильно розрізняються між собою але галузевий аналіз дозволяє успішно орієнтуватися організації в кожній з них, тому вивчення безпосереднього оточення організації є необхідною частиною цього процесу.

Література

1. Гершун А.М. Анализ внешней среды бизнеса. URL: http://www.iteam.ru/publications/marketing/section_23/article_3634/ (Дата звернення: 08.12.2021)

2. Малюта Л.Я. Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства : навчальний посібник. Тернопіль: ФОП Паляниця В.А., 2016. 232 с.

3. Пешкова Е.И. Маркетинговий аналіз в діяльності фірм. М, 2005. С. 13-17.

4. Стратегічний аналіз галузі. Навчальний посібник / За ред. Лотиш О.Я. Тернопіль: Економічна думка, 2019. 248 с. [Електронний ресурс]. – URL:<http://surl.li/axtyy> (Дата звернення: 07.12.2021)

УДК 005.21

Мацука В.М.

кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту

СТРАТЕГІЧНИЙ КОНТРОЛЬ У СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ

Стратегічний контроль займає особливе місце в системі менеджменту. Це вид управлінської діяльності на підприємстві, що полягає у спостереженні та оцінці проходження процесу стратегічного управління, який забезпечує досягнення поставлених цілей та виконання обраних стратегій через встановлення стійкого зворотного зв'язку [4, с.133].

Стратегічний контроль є найважливішою частиною будь-якого бізнесу. У широкому сенсі стратегічний контроль – це те, що не дозволяє іншому гравцеві прийти на ринок і швидко повторити існуючий продукт. Існує багато механізмів стратегічного контролю, які захищають від конкурентів.

Головна мета стратегічного контролю – забезпечити зближення фактичних і бажаних результатів виконаних робіт, тобто сприяти досягнення цілей підприємства.

Процес стратегічного контролю являє собою сукупність взаємопов'язаних управлінських заходів, що здійснюються в такій послідовності.

1. Визначення параметрів оцінки (сфер) контролю.

2. Розробка стандартів (цілей), які повинні бути досягнуті в зазначений час і підлягати контролю. Стандарти, які використовують для оцінки реалізації стратегії, уявляють собою деталізацію стратегічних цілей. У системі контролю стандарти використовують для оцінки як кінцевих, так і проміжних результатів. На даному етапі визначається також величина відхилення від стандарту.

3. Збір і аналіз адекватної інформації.

4. Оцінка результатів функціонування за визначений період, ходу виконання стратегії і дій менеджерів та персоналу.

5. Зіставлення фактичних результатів функціонування до встановлених стандартів. На цьому етапі встановлюються допустимі відхилення від стандартів.

6. Застосування ефективних мотиваційних механізмів за наслідками контролю.

7. Розробка заходів регулюючого впливу у випадку, якщо відхилення більші допустимих, тобто виявлення причин відхилень та шляхів їх усунення, коректування стратегічних планів і рішень. Система контролю може вказати на необхідність перегляду планів і стандартів.

Головними **задачами контролю** є:

- ✓ визначення що і за якими показниками потрібно перевіряти;
- ✓ оцінка стану об'єкта контролю відповідно до діючих стандартів, нормативів або еталонних показників;
- ✓ виявлення причин відхилень в процесі оцінки;