

## ЕТАПИ ЗДІЙСНЕННЯ АНАЛІЗУ ДІЯЛЬНОСТІ КОНКУРЕНТІВ (НА ПРИКЛАДІ ПІДПРИЄМСТВ ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ)

У статті розглянуто підходи щодо проведення аналізу діяльності конкурентів, удосконалено структуру такого аналізу. Наводиться методика побудови конкурентної карти ринку. Здійснено побудову конкурентної карти ринку підприємств, що знаходяться на Півдні України та належать до виноробної галузі харчової промисловості.

In the article approaches to the competitors' activity analysis realization are viewed, the structure of such analysis is improved. Methods of market competitive map construction are set. The construction of the market competitive map of the enterprises which in the South of Ukraine are situated and to the winemaking branch of food industry are belonged is carried out.

**Постановка проблеми у загальному вигляді.** Для ефективного існування і зміцнення своїх позицій на певному ринку підприємство має дізнатися про своїх конкурентів все, що тільки можна. Виникає необхідність постійно порівнювати свої товари, ціни, канали розподілу і стимулювання збуту з тими, які використовують найближчі конкуренти. Відтак в умовах сучасної продовольчої кризи і підприємства харчової промисловості мають пильно стежити за діями своїх конкурентів.

**Аналіз досліджень і публікацій останніх років.** Вивчення публікацій з обраної тематики виявило, що теоретичним і практичним аспектам конкуренції і конкурентоспроможності приділялося багато уваги як іноземними вченими (М. Портером, Ж.-Ж. Ламбенем, Х. Сала-і-Мартіном), так і вченими з країн СНД (Г. Азоевим, С. Єрохіним, Я. Жалілом, Я. Базилюк, В. Реутовим, Р. Фатхутдіновим). Концепції майже всіх авторів різняться як за принципами, так і за глибиною дослідження поставленої проблеми.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Для швидкої і професійної оцінки конкурентів необхідно знати конкретні етапи, які має пройти такий аналіз. На жаль, на сьогодні немає єдиного переліку подібних етапів, який враховував би і конкретизував, що саме має дізнатися підприємство про своїх конкурентів, а надто підприємство харчової промисловості.

**Мета статті.** Дослідження має за мету удосконалити послідовність етапів аналізу діяльності конкурентів, застосувавши її до підприємств виноробної галузі харчової промисловості України.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Відомий економіст М. Портер так описує цілі аналізу конкурентів: «Ціль аналізу конкурентів – визначення характеру і факторів успіху можливих змін стратегії, до яких може вдатися кожна із фірм-конкурентів, врахування вірогідних реакцій кожного конкурента на різноманітні дії інших фірм, а також вірогідних реакцій кожного конкурента на зміни, які можуть мати місце в галузі і взагалі в оточуючому середовищі» [1, с.386]. Крім того, в економічній літературі існують різні погляди на сутність аналізу діяльності конкурентів. Так, Ф. Котлер визначив такі складові даного процесу:

1. Виявлення конкурентів підприємства.
2. Визначення цілей конкурентів.
3. Встановлення стратегій конкурентів.
4. Оцінка сильних і слабких сторін конкурентів.
5. Оцінка спектру можливих реакцій конкурентів.
6. Вибір конкурентів, яких слід атакувати і яких слід уникати [2, с.490].

Більшість вітчизняних вчених при аналізі діяльності конкурентів використовують

схему, що запропонована Г. Азоевим [3,с.46].

На наш погляд, в структурі аналізу діяльності конкурентів, запропонованій Г. Азоевим, немає достатньо важливих етапів зі структури, наведеної Ф. Котлером, а деякі етапи надто конкретизовані. Натомість сукупності дій з аналізу конкурентів Ф. Котлера дещо бракує тієї конкретизації, яка присутня в точці зору Г. Азоева. А тому доцільно, поєднавши найкращі риси обох концепцій, запропонувати нову, яка б враховувала помічені у даних авторів недоліки.

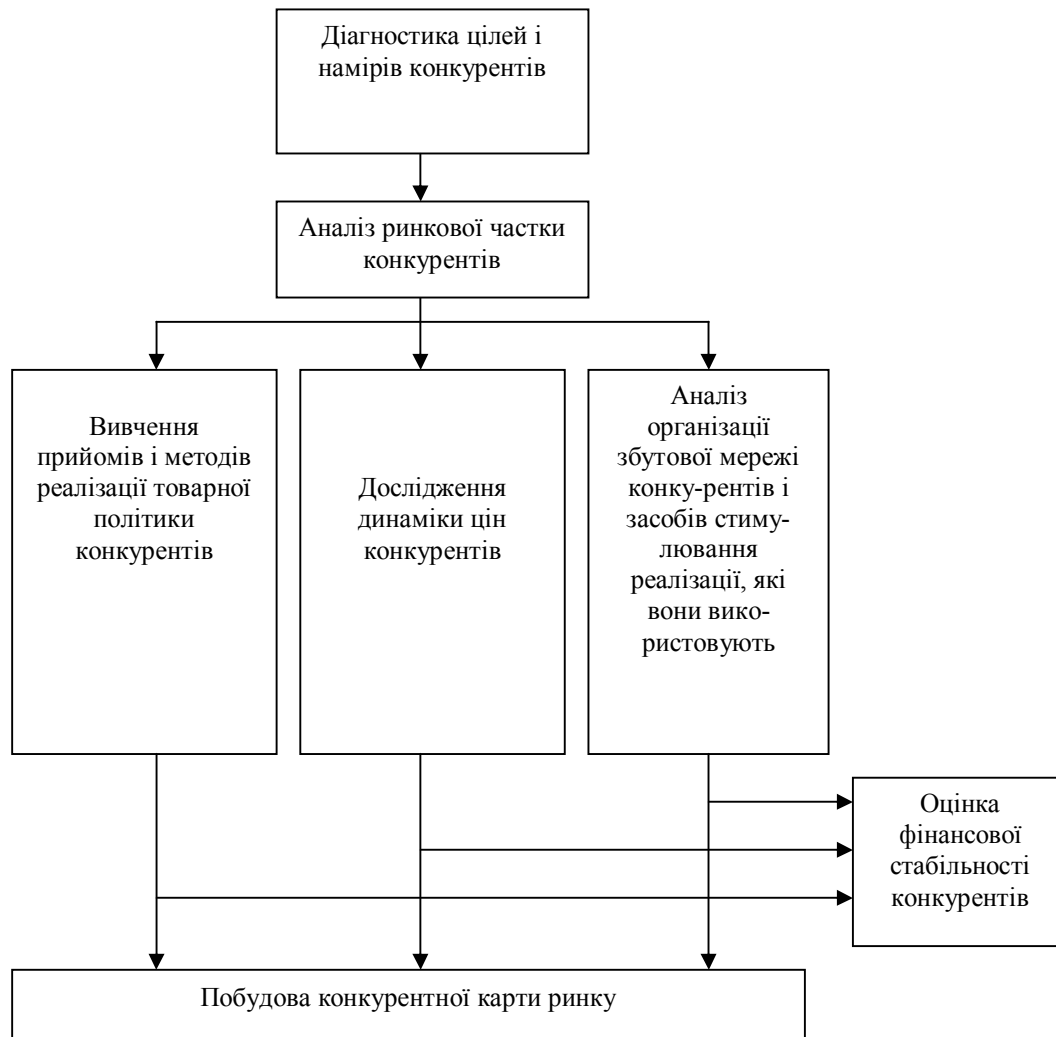


Рис. 1. Структура аналізу діяльності конкурентів за Г. Азоевим

Отже, сукупність етапів аналізу, які необхідно буде пройти при дослідженні діяльності конкурентів, матиме такий вигляд:

1. Виявлення конкурентів підприємства.
2. Визначення цілей конкурентів.
3. Встановлення тактики і стратегій конкурентів:
  - вивчення прийомів і методів реалізації товарної політики конкурентів;
  - дослідження динаміки цін конкурентів;
  - аналіз організації збутової мережі конкурентів і засобів стимулювання реалізації, які вони використовують.
4. Оцінка сильних і слабких сторін конкурентів ( в т. ч. оцінка фінансової стабільності).
5. Побудова конкурентної карти ринку, на основі якої здійснюється вибір конкурентів, яких слід атакувати і яких слід уникати, враховуючи їхні можливі реакції.

С. Савчук розглядає деякі методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності

підприємства (ними може бути замінений останній етап з наведених вище):

- методи, які ґрунтуються на теорії порівняльних переваг;
- методи, які ґрунтуються на теорії рівноваги фірми;
- методи, які ґрунтуються на теорії ефективної конкуренції;
- методи, які ґрунтуються на теорії якості товару;
- матричні методи [4,с.396].

В даному дослідженні як найдодільніший за умов, що склалися, було обрано матричний метод, яким є побудова конкурентної карти ринку.

Конкурентна карта ринку представляє собою класифікацію конкурентів за позицією на ринку, що вони займають. При цьому застосовуються два показники: ринкова частка підприємства і темп приросту ринкової частки, що відрізняє матрицю формування конкурентної карти ринку від, наприклад, матриці позиції товарів, яка за вирішальні показники має прогноз продаж і темп зростання продаж окремого товару/товарів певного підприємства/підприємств [5,с.9].

Для ілюстрації ефективності наведеної концепції обрано десять підприємств виноробної галузі харчової промисловості. Географічне розташування підприємств – південний регіон України (Одеська, Миколаївська, Херсонська області та АР Крим). Результатом проведеного дослідження стала побудова конкурентної карти відповідного ринку.

Розподіл ринкових часток дозволяє виділити низку стандартних положень підприємств на ринку (лідери, аутсайтери та проміжкові групи). Зазвичай проводиться вивчення граничних значень часток, які визначають належність підприємства до певної групи (мова йде про абсолютні значення ринкових часток, що формуються на основі аналізу ринкової позиції конкурентів на конкретних товарних ринках). На думку деяких авторів, існують певні гіпотетичні (а, можливо, й стандартні) розміри таких груп. Наприклад, лідер ринку – 40%; підприємство-претендент – 30%; підприємство-послідовник – 20%; підприємство, що обслуговує лише певну нішу ринку, – 10%. Проте в практиці функціонування вітчизняних підприємств можливі ситуації, коли і 10 % достатньо для того, щоб бути лідером ринку, і, навпаки, 40% – не дуже вагомий показник для домінування. З цього приводу можна посперечатися з вченими, які вказують, що для ринку країн СНД підприємство, маючи ринкову частку, яка складає менше 35%, не може бути таким, яке домінує [6,с.215], а специфічний характер рекомендацій щодо частки ринку і динамічність конкурентних відносин взагалі не дозволяють використовувати отримані оцінки для інших ринків і часових проміжків [3,с.101]. Це твердження, на нашу думку, не є таким, яке можна застосовувати стосовно всіх підприємств і галузей, адже, як вказує М. Портер, у боротьбі за частку ринку беруть участь не тільки гравці цього ринку, а й споживачі, постачальники, потенційні гравці і товари-замінники [7,с.43]. Тому необхідно обрати інструментарій, який можна буде застосовувати для визначення такої позиції підприємства на ринку, яка б враховувала різні фактори, в тому числі ті, що мають назву «випадкових величин».

При дослідженні варіантів реального розподілу часток між конкурентами було виявлено наявність тенденції розподілу, що є близькою до нормального закону. Особливістю такого розподілу є суттєва асиметрія, коли більша кількість часток концентрується навколо деякого середнього значення, що є меншим чи більшим за 50%. В практиці діяльності підприємств багато випадків можна характеризувати через зрушення нормальної кривої ліворуч відносно осі симетрії. При цьому підприємств, що мають менші за середнє значення частки, нараховується більше, ніж підприємств із частками, більшими за середнє значення. Дана ситуація вже підпадає під дію логарифмічно-нормального чи логнормального закону (рис. 2).

Надамо пояснення щодо наступних розрахунків. Центральна вісь графіку, який зображує дію логнормального закону, в даному випадку відповідатиме середньому арифметичному значенню ринкових часток і матиме певний економічний зміст. Ця вісь характеризує типове положення підприємства на ринку з точки зору обсягу реалізації

продукції і тому виступає свідомством про наявність деякого розміру частки, яке через своє «центральне положення» розділяє всю сукупність підприємств на ті, що мають сильну конкурентну позицію, і ті, що мають слабку конкурентну позицію. Якщо врахувати відмінність між середньоквадратичними відхиленнями в лівий і правий бік ( $\sigma_1 \neq \sigma_2$ ), то зрозумілими стають різні інтервали груп підприємств за розміром їх ринкових часток. Більшість підприємств зі слабкою конкурентною позицією знаходиться в інтервалі  $3\sigma_1$ ; підприємства із сильною конкурентною позицією розміщуються в інтервалі  $3\sigma_2$ . Підприємства, які не потрапили до даних інтервалів, формують групи аутсайдерів і лідерів ринку.

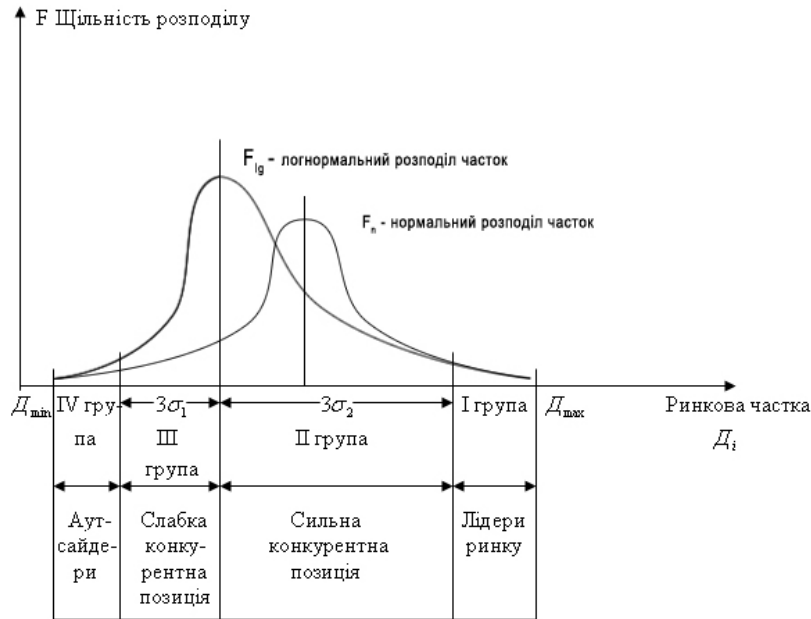


Рис. 2. Розподіл ринкових часток конкурентів

Наведемо схему визначення меж груп з певною часткою ринку:

1. Спочатку необхідно розрахувати середнє арифметичне значення ринкових часток.
2. Далі вся сукупність підприємств ринку ділиться на два сектори, для яких значення часток є більшими чи меншими за середнє значення.
3. Останній етап – розрахунок в кожному секторі середньоквадратичних відхилень, які разом із мінімальним і максимальним значеннями визначають межі заявлених груп.

Схема віднесення підприємств до груп має такий вигляд:

$$\text{Якщо } D_i \in \left\{ \begin{array}{l} [D_{\text{сер}} + 3\sigma_2, D_{\text{max}}] \\ [D_{\text{сер}}, D_{\text{сер}} + 3\sigma_2) \\ [D_{\text{сер}} - 3\sigma_1, D_{\text{сер}}) \\ [D_{\text{min}}, D_{\text{сер}} - 3\sigma_1) \end{array} \right\}, \text{ то } i \in \left\{ \begin{array}{l} \text{I групі – лідери ринку} \\ \text{II групі – підприємства із} \\ \text{сильною конкурентною} \\ \text{позицією} \\ \text{III групі – підприємства із} \\ \text{слабкою конкурентною} \\ \text{позицією} \\ \text{IV групі – аутсайди ринку} \end{array} \right\}$$

Середнє арифметичне значення часток всієї сукупності підприємств ( $D_{сер}$ ) визначається через співвідношення:

$$D_{сер} = \frac{1}{n},$$

де  $n$  – кількість підприємств у сукупності.

Мінімальне ( $D_{min}$ ) і максимальне ( $D_{max}$ ) значення ринкової частки визначаються за всіма значеннями  $D_i$ .

Середньоквадратичні відхилення ринкової частки підприємства  $\sigma_1$  ( $\sigma_2$ ) розраховуються за відповідними секторами:

$$\sigma_1 = \sqrt{\left(\frac{1}{k}\right) \times \sum (D_s - D_{сер1})^2}, \quad S = 1, \dots, k,$$

якщо  $D_{i(S)} < D_{сер}$  і

$$\sigma_2 = \sqrt{\left(\frac{1}{(n-k)}\right) \times \sum (D_t - D_{сер2})^2}, \quad t = 1, \dots, n-k,$$

якщо  $D_{i(t)} \geq D_{сер}$ ,

де  $k$  ( $n-k$ ) – кількість підприємств, для яких  $D_{i(S)} < D_{сер}$  ( $D_{i(t)} \geq D_{сер}$ );

$D_s$  ( $D_t$ ) – ринкові частки підприємств, для яких  $D_{i(S)} < D_{сер}$  ( $D_{i(t)} \geq D_{сер}$ );

$D_{сер1}$  ( $D_{сер2}$ ) – середнє арифметичне значення ринкових часток підприємств, для яких  $D_{i(S)} < D_{сер}$  ( $D_{i(t)} \geq D_{сер}$ ).

Проте необхідно мати на увазі, що показник ринкової частки є статичною оцінкою для конкретного моменту часу. Але ситуація на ринку достатньо мобільна, а тому необхідно знати тенденцію зміни даного показника, а відтак – і пов'язану з нею зміну конкурентної позиції підприємства. Дану тенденцію можна оцінити за допомогою темпу приросту частки, який розраховується за формулою:

$$T_i = \frac{1}{m} \times \left( \frac{D_i^t}{D_i^{t_0}} - 1 \right) \times 100,$$

де  $T_i$  – темп приросту ринкової частки  $i$ -того підприємства, %;

$D_i^t$  ( $D_i^{t_0}$ ) – ринкова частка  $i$ -того підприємства в період часу  $t$  ( $t_0$ ), %;

$m$  – кількість років у періоді, що розглядається.

Для того, щоб оцінити ступінь зміни конкурентної позиції, яка характеризується ринковою часткою, необхідно виділити типові стани підприємства за величиною зростання його ринкової частки. Виділимо чотири класифікаційні групи:

I група – підприємства з конкурентною позицією, яка швидко покращується;

II група – підприємства з конкурентною позицією, яка покращується;

III група – підприємства з конкурентною позицією, яка погіршується;

IV група – підприємства з конкурентною позицією, яка швидко погіршується.

В таблиці 1 наведено необхідні для побудови конкурентної карти ринку розрахункові показники для базових підприємств (авторські розрахунки) [8, с.113]

Таблиця 1

Розрахункові показники для побудови конкурентної карти ринку

Підприємство \ Показник	Ринкова частка ( $D_i^{2007}$ ), %	Темп приросту ринкової частки ( $T_i^{2007-2005}$ ), %
1. ЗАТ «Ізмаїльський винзавод»	1,91	-9,13
2. ЗАТ «Одесавинпром»	12,54	12,15
3. ЗАТ «Болградський виноробний завод»	1,94	-27,72
4. ЗАТ «Одеський коньячний завод»	18,01	-8,19
5. ВАТ «Харчовик»	3,02	-2,07
6. ВАТ «Коблево»	9,91	-2,45
7. ВАТ «Агропромислова фірма «Таврія»	19,60	4,52
8. ВАТ «Старокримський»	1,13	-1,41
9. ЗАТ «Завод марочних вин та коньяків «Коктебель»	28,38	21,6
10. ЗАТ «Октябрьський вино-коньячний завод»	3,55	3,42

Після розрахунку показників ринкової частки підприємства і темпу приросту ринкової частки здійснюється побудова конкурентної карти ринку. У таблиці 2 наведена матриця формування конкурентної карти підприємств на 2007 рік (авторські розрахунки). За її допомогою можна виділити шістнадцять типових положень підприємств, які відрізняються ступенем використання конкурентних переваг і потенційною можливістю протидіяти тиску конкурентів. Вочевидь найзначніший статус мають підприємства першої групи (лідери ринку із конкурентною позицією, яка швидко покращується), найслабший – підприємства шістнадцятої групи. Положення підприємства всередині кожної групи визначається величиною його ринкової частки.

Отже, на ринку виноробної промисловості Півдня України маємо яскраво виражене підприємство-лідер з конкурентною позицією, що швидко покращується, - ЗАТ «Завод марочних вин та коньяків «Коктебель».

До підприємств із сильною конкурентною позицією, що швидко покращується, належить ЗАТ «Одесавинпром».

До підприємств із сильною конкурентною позицією, що покращується, можна віднести ВАТ «Агропромислова фірма «Таврія».

Підприємство, що входить до групи яка характеризується сильною конкурентною позицією, що погіршується, – це ЗАТ «Одеський коньячний завод».

ЗАТ «Октябрський вино-коньячний завод» є підприємством зі слабкою конкурентною позицією, яка покращується.

Найбільша за чисельністю група, яка включає три підприємства – підприємства зі слабкою конкурентною позицією, що погіршується – містить у собі ВАТ «Коблево», ВАТ «Харчовик», ЗАТ «Ізмаїльський винзавод».

ЗАТ «Болградський виноробний завод» є підприємством зі слабкою конкурентною позицією, яка швидко погіршується.

І нарешті, найгірші перспективи у ВАТ «Старокримський», яке взагалі є аутсайдером ринку.

Таблиця 2

Матриця формування конкурентної карти ринку (за розрахунками автора)

Ринкова частка, $D_i$		Класифікаційні групи				
		I	II	III	IV	
		Лідери ринку	Підприємств а із сильною конкурентною позицією	Підприємства зі слабкою конкурентною позицією	Аутсайдери ринку	
Темп приросту ринкової частки, $T_i$						
Класифікаційна група	I	Підприємств а з конкурентною позицією, що швидко покращується	9	2		
	II	Підприємств а з конкурентною позицією, що покращується		7	10	
	III	Підприємств а з конкурентною позицією, що погіршується		4	1, 5, 6	8
	IV	Підприємств а з конкурентною позицією, що швидко погіршується			3	

Якщо проаналізувати розташування підприємств у різних квадрантах, то виявиться, що воно не випадкове. Адже найвигідніші чотири верхніх лівих квадранти, які займають ЗАТ «Завод марочних вин та коньяків «Коктебель», ЗАТ «Одесавинпром» і ВАТ

«Агропромислова фірма «Таврія», свідчать по стійкі конкурентні позиції. І дійсно: ці три підприємства у 2007 році мали у своєму активі найбільші частки ринку (разом понад – 60% ринку). Крім того, темпи приросту за 2005 – 2007 роки у них позитивні, тобто всі три роки справи у підприємств тільки поліпшувалися. Що ж стосується ЗАТ «Одеський коньячний завод», яке розташувалося у сьомому квадранті із часткою ринку у 2007 році 18,01%, то воно опинилося на цій позиції не випадково. Незважаючи на високу частку ринку у 2007 році, підприємство втратило понад 8% ринку протягом 2005-2007 років, що й відобразилося на такому його розміщенні на нашій карті.

**Висновки і перспективи подальших розробок.** Таким чином, побудова конкурентної карти ринку є дуже важливим етапом в аналізі діяльності конкурентів. За її допомогою можна виявити певні слабкі та сильні конкурентні позиції споріднених підприємств, детальніше дослідити конкурентне оточення, вияснити становище власного підприємства і зробити висновки, що допоможуть у виробленні стратегії функціонування суб'єктів ринку. У подальших дослідженнях автор продовжить удосконалення процесу аналізу діяльності конкурентів і розгляд на цій основі конкурентного становища на ринках галузей харчової промисловості.

### Література

1. Ламбен Ж.-Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок: Монография – СПб.: Питер, 2004. – 800 с.
2. Котлер Ф., Армстронг Г., Сондерс Дж., Вонг В. Основы маркетинга: Науч. пособ. – М.: СПб.; К.: Вильямс, 2003. – 944 с.
3. Азоев Г.Л. Конкуренция: анализ, стратегия и практика: Монография. – М.: Центр экономики и маркетинга, 1996. – 208 с.
4. Савчук С.И. Основы теории конкурентоспособности: Монография. – Мариуполь: Рената, 2007. – 520 с.
5. Дзюба С. А. Метод построения матрицы оценки позиции товара // Маркетинг в России и за рубежом. – 2007. – №4. – С. 3-11.
6. Управление организацией / Под ред. А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевой, Н.А. Саломатина. – М.: ИНФРА-М, 1999. – 669 с.
7. Портер М. Конкуренция. – М.: Вильямс, 2006. – 608 с.
8. Статистичний щорічник Одеської області за 2007 рік / За ред. Т. В. Стоянової. – Одеса: Головне управління статистики в Одеській області, 2008. – 535 с.