

**УДК 339.138**

**Экономические науки**

Статья посвящена анализу и оценке конкурентной среды предприятия. Рассматриваются возможности использования SWOT- и PEST-анализа для определения факторов, оказывающих влияние на деятельность предприятия в конкурентной среде; возможные ошибки при оценке состояния конкурентной среды и их анализ методом «слепых зон», предложена методика, которая дает возможность определить степень влияния силы конкуренции на рынке.

*Ключевые слова и фразы:* конкурентная среда, методы оценки конкурентной среды, SWOT- анализ, PEST- анализ, метод экспертных оценок, метод «слепых зон», методика оценки влияния силы конкуренции.

**Белова Татьяна Геннадиевна, к.э.н.**

*tanya.luda@gmail.com*

**Крайнюченко Ольга Феодосьевна, к.э.н.**

*kraolfe@ukr.net*

**Розумей Светлана Борисовна**

*rozsveta@ukr.net*

*Национальный университет пищевых технологий, г. Киев, Украина*

## **АНАЛИЗ И ОЦЕНКА КОНКУРЕНТНОЙ СРЕДЫ ПРЕДПРИЯТИЯ**

В рыночной экономике каждое предприятие действует в определенной конкурентной среде. Конкурентная среда – это субъекты конкурентной борьбы и их действия по обеспечению своих интересов, в результате чего формируются определенные условия деятельности предприятия. Анализ конкурентной среды является необходимым условием для принятия обоснованных стратегических маркетинговых решений. Его результаты имеют значение для различных сфер деятельности компаний на рынке.

Проблемами исследования конкурентной среды занимались такие ведущие зарубежные и отечественные ученые, как Ансофф И., Бенсуссан Б., Дэй Д., Котлер Ф., Портер М., Скотт М., Фляйшер К., Азоев Г., Борисенко С., Войчак А., Голубков Е., Крикавский Е., Фатхутдинов Р., Юданов А. и другие. Результаты исследований, которые предлагаются этими авторами, заслуживают тщательного изучения, но некоторые аспекты требуют дальнейшего развития и конкретизации. Остаются нерешенными многие вопросы, связанные с исследованием состояния конкурентной среды. Поэтому целью данной работы является рассмотрение подходов к анализу конкурентной среды и методов ее оценки.

Для успешной работы предприятия на рынке важно знать факторы внешней среды, которые оказывают влияние на его деятельность. С помощью такого распространенного метода исследования, как SWOT-анализ, можно количественно оценить сильные и слабые стороны предприятия, а также возможности, способствующие дальнейшему развитию, и те угрозы, которые могут мешать его стабильному функционированию в конкурентной среде [1].

Оценить влияние факторов внешней среды дает возможность и PEST-анализ. Он предназначен для выявления политических, экономических, социальных и технологических аспектов внешней среды, которые влияют на бизнес компании. Эти методы анализа отличаются глубиной характеристики объекта исследования, но оба являются полезными для выяснения позиции предприятия на рынке и состояния конкурентной среды.

Для оценки факторов конкурентной среды в рамках проведенного SWOT- и PEST- анализа, чаще всего используются методы экспертных оценок. Группа экспертов должна хорошо ориентироваться в политической ситуации в стране, знать тенденции развития экономики и научно-технического прогресса, социальные процессы, которые происходят в обществе. На предприятии в качестве экспертов могут выступать маркетологи; экономисты экономико-аналитического отдела; главный

юрисконсульт; начальник опытно-конструкторского отдела, руководители предприятия и т.п. Для компании важным является уровень подготовки и осведомленности экспертов, их опыт и интуиция, так как переоценка собственных достижений, ресурсов и возможностей может помешать объективной оценке состояния конкурентной среды что, в свою очередь, негативно повлияет на качество принятых решений [3].

Чтобы этого избежать, целесообразно воспользоваться подходом, который предложил М. Портер. Он сформулировал теорию «слепых зон» и объяснил, почему аналитики часто неверно понимают состояние конкурентной среды. М. Портер разделил эту проблему на две составляющие: первая – это собственно представление предприятия о себе, и вторая – представление фирмы о своих конкурентах и той области, в которой происходит их соперничество. Наиболее распространенными являются 7 источников «слепых зон»: неверные предположения; бич победителя или гипотеза высокомерия; усиливающаяся приверженность; перспектива в условиях ограничений или ограниченная ценностная ориентация; излишняя самоуверенность; эвристическая представительность или обоснование по аналогии; просеивание информации [2].

Неверные предположения могут касаться разнообразных аспектов поведения предприятия в конкурентной среде: оценки своих конкурентов, их сильных и слабых сторон, стратегий и уровня принимаемых решений, ошибки в выборе поставщиков и посредников. Кроме того, возможны ложные представления о своих потребителях, их возможностях, процессе принятия ими решений о выборе товара и марки, а также созданного корпоративного мифа, который завышает конкурентные позиции предприятия.

Бич победителя выражается в том, что успешные предприятия часто переплачивают за разработки, патенты, технологии, которые приобретают. Это может привести к тому, что они могут не получить тот размер прибыли, на которую рассчитывают.

Усиливающаяся приверженность приводит к неэкономному расходованию средств, неправильной оценке возможных инвестиций и, как следствие, дальнейшим потерям.

Перспектива в условиях ограничений состоит в том, что решения могут приниматься только с позиции фирмы, без учета ценностных ориентиров организации и возможных действий конкурентов.

Излишняя самоуверенность лиц, ответственных за принятие решений в оценке собственных возможностей, своего опыта и знаний, может привести к искажению ситуации, а значит негативно отразиться на качестве стратегической оценки конкурентной среды.

Эвристическая представительность или обоснование по аналогии заключается в том, что часто из-за ограниченного объема информации исследования проводятся на малых выборках, что способствует принятию неверных выводов. Проблема состоит в том, что предприятия не проводят глубоких исследований процессов, которые происходят в конкурентной среде, что отражается на качестве принимаемых решений.

Просеивание информации приводит к тому, что руководитель получает ограниченные, часто искаженные (вольно или невольно), данные. Это также не способствует пониманию ситуации на рынке, а значит, уровень принятия решений будет не высоким.

Анализ конкурентной среды будет не полным без оценки силы конкуренции. Чтобы оценить степень влияния силы конкуренции на рынке, можно воспользоваться подходами, которые предложили российские ученые В. Шкардун и Т. Ахтямов [4]. Эти подходы были нами обобщены и упорядочены. Все это позволило определить и сформулировать этапы оценки интенсивности конкуренции в отрасли и на рынке.

Оценку степени влияния силы конкуренции предлагается осуществлять по таким этапам:

\* Формируется перечень составляющих элементов каждой из пяти сил конкуренции, разработанных М. Портером. Рассматриваются показатели,

обуславливающие состояние конкуренции на рынке в соответствии с ситуацией в отрасли, появлением товаров-заменителей и новых конкурентов, позиции поставщиков и потребителей.

\* Разрабатываются критерии оценок, по которым определяется сила воздействия факторов конкуренции.

Предлагается использовать такую шкалу: «1» – влияние факторов конкуренции не имеет проявления, «2» – влияние факторов конкуренции проявляется слабо, «3» – влияние факторов конкуренции проявляется четко.

\* Формируется группа экспертов. Путем опроса экспертов выясняется их мнение относительно силы проявления факторов конкуренции. По приведенным выше критериям оценок, они определяют силу влияния каждого фактора, а также коэффициенты важности с учетом того, что различные факторы оказывают неодинаковое влияние на конкуренцию на рынке.

\* Определяется средневзвешенный балл, который является оценкой степени влияния каждой из пяти сил конкуренции, по формуле:

$$\bar{b} = \frac{1}{m \cdot n} \sum_{i=1}^m k_i \sum_{j=1}^n b_{ij}, \quad (1)$$

где  $b_{ij}$  – балльная оценка  $j$  эксперта степени проявления  $i$  фактора,

$n$  – количество экспертов,

$k_i$  – коэффициент важности  $i$  фактора,

$m$  – количество факторов, которые рассматриваются.

\* Рассчитываются границы силы действия факторов.

Уровень силы конкуренции может быть таким:

● очень высокий, если полученный средневзвешенный балл попадает в интервал  $(\frac{b_{cp} + b_{max}}{2}, b_{max})$ ,

● высокий, если полученный средневзвешенный балл находится в интервале  $(b_{cp}, \frac{b_{cp} + b_{max}}{2})$ ,

● умеренный, если полученный средневзвешенный балл попадает

в интервал  $(\frac{b_{\min} + b_{cp}}{2}, b_{cp})$ ,

• слабый, если полученный средневзвешенный балл находится в интервале  $(b_{\min}, \frac{b_{\min} + b_{cp}}{2})$ ,

где  $b_{cp}$  – средневзвешенный балл, соответствующий случаю слабого проявления факторов конкуренции на рынке;

$b_{\max}$  – средневзвешенный балл, который соответствует случаю четкого проявления факторов конкуренции на рынке.

$b_{\min}$  – средневзвешенный балл, который соответствует случаю умеренного проявления факторов конкуренции на рынке.

На шкале проставляется значение средневзвешенного балла предприятия, которое исследуется, и делаются выводы. Принимая во внимание все вышеизложенное, можно рассчитывать на то, что полученное представление о состоянии окружающей среды будет способствовать принятию обоснованного стратегического решения.

#### *Список литературы*

1. Белова Т.Г. Возможности використання SWOT-аналізу для розроблення стратегії підприємства./ Т.Г. Белова, О.Ф. Крайнюченко, Н.П. Скригун // Наукові праці НУХТ. – 2007. – №22 – С.81-84.
2. Фляйшер К. Стратегический и конкурентный анализ. Методы и средства конкурентного анализа в бизнесе./ К.Фляйшер, Б. Бенсуссан. – М.: БИНОМ. Лаборатория знаний, 2005. – 541 с.
3. Чернышева Т.Ю. Экспертные методы принятия решений./ Т.Ю. Чернышева, О.А.Попова // Альманах современной науки и образования. – 2007. – №4 (4). – С.192-194.
4. Шкардун В.Д. Методика исследования конкуренции на рынке / В.Д. Шкардун, В.Д. Ахтямов // Маркетинг в России и за рубежом. – 2000. – № 4. – С.44–54.

