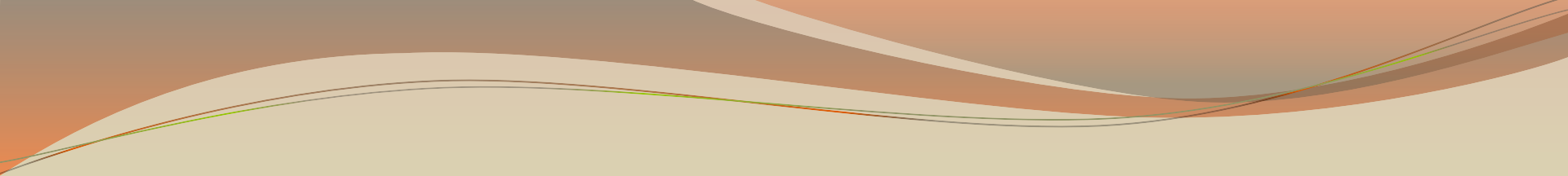


## **ТЕМА 2.**

# **Стратегічний аналіз зовнішнього середовища підприємства**

**1. Аналіз галузі підприємства і його конкурентних позицій**

**2. Стратегічний аналіз поведінки підприємств-конкурентів**



# **1. Аналіз галузі підприємства і його конкурентних позицій**

Сучасний стан ринку характеризується постійною зміною зовнішнього середовища, мінливістю купівельного попиту, наявністю великої кількості підприємств різних форм власності, підвищенням невизначеності та ризику. А отже, для того, щоб вижити, підприємствам необхідно відстежувати і реагувати на всі зміни, що відбуваються в їх конкурентному середовищі з метою збереження своїх позицій на ринку і забезпечення конкурентних переваг.

Кожному підприємству важливо правильно оцінити ринкову ситуацію, з тим, щоб вибрати ефективні засоби конкуренції, які, з одного боку, були б адекватними ринковій ситуації в Україні, тенденціям її розвитку, з іншого – специфіці діяльності підприємства.

Досвід останніх років показує, що далеко не всі вітчизняні підприємства готові до ведення конкурентної боротьби. Навіть володіння конкурентоспроможною продукцією не дозволяє багатьом з них ефективно реалізовувати цю перевагу через відсутність практики використання всього комплексу маркетингу: гнучкої асортиментної і цінової політики, адекватної організації каналів розподілу, ефективних методів стимулювання продажів тощо.

Центральним поняттям, що виражає сутність ринкових відносин, є поняття конкуренції.

**Конкуренція** – це найважливіша ланка всієї системи ринкового господарства. Термін "конкуренція" з лат. *concurrentia* означає – змагання, суперництво.

Перші найбільш цілісні теоретичні положення про рушійні сили конкурентної боротьби сформувавались лише в середині XVIII ст. І головна заслуга в цьому належить класичній політичній економії, представниками якої на основі багаторічних досліджень обґрунтовано принципи досконалої конкуренції. Вихідним положенням класичної теорії був принцип абсолютних переваг, сформульований *А. Смітом*. Видатний економіст уперше довів, що конкуренція, урівнюючи норми прибутку, приводить до оптимального розподілу праці і капіталу.



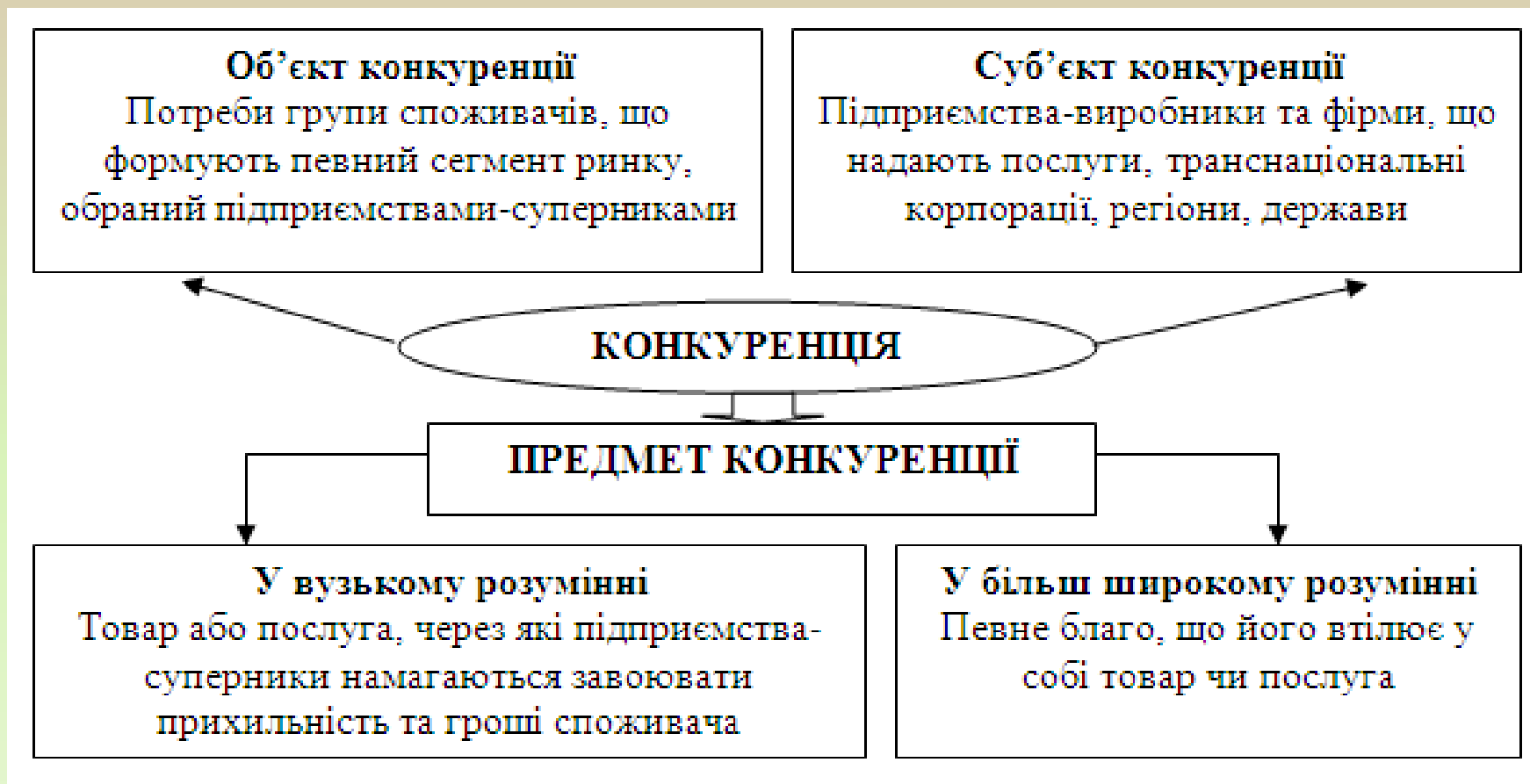


Рис. 1. Конкуренція як економічна категорія

З погляду концепції маркетингу **ринкова конкуренція** – це боротьба між фізичними і юридичними особами за споживача з метою кращого задоволення його запитів і одержання на цій основі прибутку.

*З погляду маркетингу, важливими в цьому визначенні є наступні аспекти:*

- мова йде про ринкову конкуренцію, тобто про безпосередню взаємодію фізичних і юридичних осіб на ринку. Вона стосується тільки тієї боротьби, яку вони ведуть, пропонуючи ринку свої товари і/чи послуги.

- конкуренція – це боротьба за споживача. Саме споживач змушує підприємства конкурувати один з одним. Адже якщо споживач задоволений товаром і/чи послугою одного підприємства чи підприємця, то всі інші практично позбавляються можливості продавати свою продукцію.

- те, що тільки при досягненні мети – краще задоволення запитів споживачів – можна одержати прибуток, дозволяє вийти переможцем у конкурентній боротьбі.

Значення конкуренції виявляється в наступних особливостях її впливу на економіку:

- 1) Конкуренція змушує підприємців постійно шукати і знаходити нові види продукції і послуг.
- 2) Конкуренція сприяє виробництву продукції високої якості за розумними цінами.
- 3) Конкуренція спонукає оперативно реагувати на зміну потреб покупців.
- 4) Конкуренція є могутньою альтернативою монополізму.
- 5) Конкуренція сприяє розвитку техніки, науки, технології, інформаційних систем.

Дослідження конкурентної політики повинно проводитися за трьома взаємозв'язаними напрямками: конкурентна сегментація, конкурентне позиціонування, маркетингова підтримка.

**Конкурентна сегментація** – це виділення тих або інших переваг діяльності підприємства в порівнянні з основними конкурентами, що дозволяє підприємству зайняти певне положення в тому або іншому ринковому сегменті.

В процесі конкурентної сегментації можуть бути використані різні критерії: ринкові, торговельні, фінансові, управлінські, збутові, товарні, цінові та ін.

## **Конкурентне позиціонування**

можна розглядати як дії, спрямовані на формування сприйняття споживачами товарного асортименту даного підприємства щодо асортименту підприємств-конкурентів за тими перевагами і вигодами, які вони можуть отримати



Дослідження маркетингової підтримки підприємств припускає вивчення наступних напрямків:

- 1) оцінку конкурентоспроможності товарного портфеля підприємств;
- 2) оцінку цінової привабливості;
- 3) дослідження конкурентоспроможності збутової політики;
- 4) дослідження конкурентоспроможності "просування мікс";
- 5) оцінку конкурентоспроможності персоналу.

**Існує нерозривний зв'язок між використанням маркетингу і конкурентоспроможністю підприємства: чим більш повно і ефективно використовує підприємство в своїй діяльності принципи і методи маркетингу, тим більш реальними стають його шанси на виживання в сучасних умовах і утримання довгострокових конкурентних переваг. Тому, можна зробити висновок, що розвиток маркетингу обумовлює підвищення конкурентоспроможності. У зв'язку з цим необхідно виділити рівні конкурентоспроможності підприємства на ринку і розглянути їх у взаємозв'язку з еволюцією маркетингу.**

*Конкурентна поведінка між продавцями ґрунтується на бажанні випередити суперника в боротьбі за споживача, завоювати якомога ширше коло споживачів і продати свою продукцію за якнайвищою ціною. В питаннях ціноутворення ініціатива належить продавцю, а в питаннях розширення чи звуження кола споживачів вирішальну роль відіграє сам покупець.*

Виокремлюють *три види конкурентної поведінки:*

**1. Конкурентна поведінка між покупцями** ґрунтується на бажанні випередити суперника в боротьбі за найкращий товар серед тих, що в даний момент пропонуються на ринку, і придбати його за якнайнижчою ціною.

**2. Конкурентна поведінка всередині обох вищеназваних груп** може мати характер взаємної боротьби, а може іноді набувати форми співдружності (коли суперники домовляються між собою). Продавці не знижують ціну, щоб завоювати споживача, а тримають її, як домовилися між собою, тому покупець змушений купувати за встановленою на ринку ціною.

*3. Конкурентна взаємодія продавців і покупців* ґрунтується на їхніх протилежних намірах продати якомога дорожче, а купити по можливості дешевше. Коли певний суб'єкт виступає в ролі продавця, він прагне до завищення ціни, а в ролі покупця – виторгувати найнижчу ціну.

**До основних проблем управління конкурентоспроможністю на сучасному етапі належать:**

- 1) нестабільність економічної ситуації в країні;
- 2) відсутність систем інформаційного забезпечення управління конкурентоспроможністю;
- 3) недостатній рівень конкурентоспроможності товарів підприємства;
- 4) відсутність конкурентної стратегії, орієнтованої на певні цільові групи споживачів, розробленої з урахуванням конкурентних переваг і існуючих можливостей підприємства;
- 5) слабкий кадровий потенціал.

*Управління конкурентоспроможністю підприємства має бути спрямованим на:*

- нейтралізацію (подолання) або обмеження кількості негативних (деструктивних) чинників впливу на рівень конкурентоспроможності підприємства через формування захисту проти них;

- використання позитивних зовнішніх чинників впливу для нарощування та реалізації конкурентних переваг підприємства;

- забезпечення гнучкості управлінських дій і рішень – їх синхронізації з динамікою дії негативних і позитивних чинників конкуренції на певному ринку.



**Найважливішими завданнями державної політики у сфері підвищення конкурентоспроможності можна визначити такі:**

- усунення бар'єрів підприємницькій діяльності, зменшення податкового тиску;

- удосконалення законодавства в галузі підприємницької діяльності, розроблення антимонопольного законодавства;

- стабілізація національної валюти, зміцнення валютно-банківської системи та припинення відтоку капіталів за кордон;

- забезпечення платоспроможного попиту населення;

- державна підтримка новостворених підприємств: створення служб інформації про новітні технології, зміни у законодавстві, перспективні ринки збуту;

- фінансове стимулювання інноваційної діяльності підприємств щодо створення нових товарів і послуг;

- створення конкурентоспроможних транснаціональних корпорацій, озброєння стратегіями глобального маркетингу, технологіями великих міжнародних коопераційних проектів;

- диверсифікація географічної структури зовнішньої торгівлі, мінімізація критичної залежності від окремих держав (ринків), зміцнення економічної безпеки країни.

Проведення конкурентного аналізу – важлива частина будь-якої бізнес-стратегії. Не знаючи своїх конкурентів, неможливо зрозуміти, хто з них найбільша загроза, як перемогти їх і де зосередити свої зусилля. Ті фірми, які проводять конкурентний аналіз і використовують його для розробки стратегії просування, випереджають принаймні половину своїх конкурентів. Більшість фірм не мають певної стратегії. Розуміння ж сильних і слабких сторін конкурентів необхідно для отримання конкурентної переваги. Якщо фірма не проводить аналіз або не оновлює його досить часто, то вона ризикує.

Одна з небезпек відмови від конкурентного аналізу в тому, що якщо фірма не моніторить конкурентів, можна бути впевненому, що в цей час хоча б один з них моніторить дану фірму. Регулярна аналітична робота дає розуміння того, як думають потенційні конкуренти і можливість активно реагувати на їх тактику. Конкурентний аналіз повинен проводитися періодично, що визначити, чи змінилася конкурентна позиція фірми. Аналізуючи конкурентів, можна навчитися на помилках інших, економлячи свій бюджет.

Предметом конкурентного аналізу може бути оточення в сегменті ринку або локальне оточення. В останньому випадку моніторинг допомагає у вирішенні найбільш актуальних завдань з оцінки найближчого оточення.

Для вироблення стратегії фірми використовують галузевий конкурентний аналіз. У практиці функціонування галузі виділяють такі **методи конкурентного аналізу**: 1) модель «5 сил» М.Портера;

- 2) метод SWOT-аналізу;
- 3) метод PEST-аналізу
- 4) аналіз «сліпих зон»;
- 5) теорія ігор;
- 6) аналіз сегментації за цінностями покупців;
- 7) аналіз і оцінка індивідуальних характеристик конкурентів.

**Модель «5 сил» М. Портера** використовується для визначення стану конкуренції у всій галузі. За теорією конкуренції Портера на ринку присутні п'ять головних сил, від яких залежить прибутковість ринку: можливості покупців, потенціал постачальників, небезпека появи нових гравців, загроза появи альтернативних товарів, конкурентна боротьба між учасниками всередині галузі. Портер переконаний, що ці сили повністю визначають ринкову конкуренцію. Аналіз за Портером дозволяє виявити інтенсивність конкурентних сил знайти оптимальну позицію, де фірма буде відчувати себе більш безпечно від впливу конкуруючих сил і при тому зможе сама впливати на ринок. Теорія говорить про те, що чим менший вплив надаватимуть сили, тим більший прибуток зможе отримати фірма

## ***2. Стратегічний аналіз поведінки підприємств- конкурентів***



Кількісні методи оцінювання конкурентоспроможності пов'язані здебільшого з розрахунком відносних величин (індексів, коефіцієнтів), що визначають рівень ключових показників за окремими аспектами конкурентоспроможності (сферами діяльності), і їхнім подальшим об'єднанням у групові та інтегральний показники. Вони допомагають оцінити реальні шанси організації у конкурентній боротьбі за стратегічні зони господарювання та ухвалити зважене управлінське рішення. Однак у деяких кількісних методах використовують вагові коефіцієнти, визначені експертами, тому методика не позбавлена суб'єктивізму.

Якісні методи оцінювання переважно мають низький ступінь математичної формалізації і пов'язані з експертними оцінками. Вони не дають змоги використовувати оцінку конкурентоспроможності організації в процесі аналізу, не вирізняються науковою суворістю, їм властива суб'єктивність і умовність. Утім, якісні методи достатньо гнучкі і дають змогу оцінити реальні факти, а не абстрактні цифри, якщо використовувати достовірну інформацію.

КОНЦЕПЦІЯ створення системи  
рейтингової оцінки регіонів, галузей  
національної економіки, суб'єктів  
господарювання

<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/208-2004-%D1%80#Text>

**Ця Концепція визначає основні засади створення системи рейтингової оцінки регіонів, галузей національної економіки, суб'єктів господарювання з урахуванням досвіду міжнародних рейтингових агентств, результати роботи яких використовуються інвесторами на міжнародних фінансових ринках.**

**Рейтингова оцінка запроваджується в Україні для визначення кредитного ризику в розрізі регіонів, галузей національної економіки, суб'єктів господарювання. Використання результатів оцінки дасть змогу інвесторам визначити інвестиційну привабливість її об'єктів.**

# Методи рейтингової оцінки підприємств:

1) **Метод сум** передбачає, що комплексна оцінка визначається шляхом підсумовування фактичних значень показників чи їхніх темпів зростання стосовно бази порівняння. Недолік цього методу - можливість одержання високої оцінки по загальному показнику при відставанні деяких інших, коли відбувається згладжування, вирівнювання загального результату.

**2) Метод суми місць** припускає попереднє ранжирування кожного об'єкта аналізу - підприємства чи підрозділу, в залежності від рівня показників, що досліджуються. Число місць повинно дорівнювати кількості підприємств, що аналізуються. Чим менша сума місць, тим вищий ранг привласнюється об'єкту.

## 3) метод відстаней включає наступні етапи:

1. Вихідні дані представляють у вигляді матриці  $(a_{ij})$ , де у стрічках записані номери показників  $i = 1, 2, 3, \dots, n$ , а у стовпцях – номери підприємств  $j = 1, 2, \dots, n$ .

2. Для кожного показника знаходять максимальне значення і заносять у стовпець умовного еталонного підприємства  $m+1$ .

3. Вихідні показники матриці  $(a_{ij})$  стандартизуються у відношенні відповідного показника еталонного підприємства за формулою:

$$x_{ij} = \frac{a_{ij}}{\max(a_{ij})}$$

4. Для кожного підприємства, що аналізується, значення його рейтингової оцінки визначається за формулою:

$$R_j = \sqrt{(1 - x_{1j})^2 + (1 - x_{2j})^2 + \dots + (1 - x_{nj})^2}$$

Алгоритм отримання рейтингової оцінки може бути модифікованим за рахунок уведення до формули вагових коефіцієнтів показників, визначених експертом.

$$R_j = \sqrt{k_1(1 - x_{1j})^2 + k_2(1 - x_{2j})^2 + \dots + k_n(1 - x_{nj})^2}$$

5. Підприємства ранжуються в порядку спадання рейтингової оцінки. Найвищий рейтинг має підприємство з мінімальним значенням  $R$ .

**Дякую за увагу!**