

Карапетян Едуард к.е.н. стар. викл.

кафедри економіки підприємств і корпорацій

Тернопільський державний економічний університет

Підходи щодо здійснення аналізу підприємств-конкурентів в сучасних ринкових умовах

Від складу підприємств-конкурентів, які аналізуються буде залежати повнота і якість аналізу, а також значимість і трудомісткість його результатів. В залежності від поставлених цілей можуть бути використані різні методи.

Перший метод. Вибір найблищих конкурентів

В склад підприємств які аналізуються входять конкуренти, що виробляють аналогічну продукцію, обсяг реалізації яких в натуральному та вартісному вираженні найбільш близький до відповідних значень підприємства. Такий підхід дозволяє вибрати досить вузький склад об'єктів аналізу, і відповідно, скоротити обсяг подальшої аналітичної роботи. Висновки подібного аналізу будуть відноситись до поточних, позиційних дій. Їх не можна розповсюдити на окрему перспективу і тим більше будувати на їх основі стратегічні плани.

Другий метод. Вибір більш потужних підприємств-конкурентів

Для аналізу вибираються підприємства більш потужні в фінансовому відношенні, ринкова частка яких вища. Як правило це підприємства, які визначають характер конкурентної боротьби і ті які мають явні конкурентні переваги. Результати аналізу дозволяють будувати моделі найбільш ефективної конкурентної поведінки на даному ринку і розробляти засоби їх реалізації (імітація, пошук нових шляхів, конфронтація з лідером і т.д.).

Третій метод. Вибір підприємств, які володіють значною сумарною часткою на ринку

Як правило, це найбільш представницька частина підприємств (сумарна доля ринку $> 50\%$), які визначають основні тенденції і традиції в галузі. Аналіз на основі такої бази більш повний і трудомісткий. Він дозволяє деталізувати

висновки для різних кон'юнктурних ситуацій і розробляти широкий спектр як атакуючих, так і оборонних дій.

Четвертий. Вибір всіх діючих підприємств галузі

Цей метод дає можливість провести системний аналіз конкуренції в галузі за рахунок повноти і представництва складу об'єктів які розглядаються. Результати аналізу можуть використовуватись в перспективних планах розвитку підприємства.

П'ятий метод. Вибір всіх можливих конкурентів

Поряд з діючими підприємствами в цю групу входять і потенційні конкуренти, які можуть в найблищій перспективі з'явитись на ринку, що аналізується. Серед таких підприємств можуть бути: підприємства галузі, які будуються; підприємства, які не входять в галузь, але які можуть пройти "вхідний бар'єр" без суттєвих труднощів; фірми інноваційного характеру, які проявляють себе як не ординарні, важко передбачуваними діями; підприємства, для яких конкуренція в галузі, є логічним продовженням існуючого бізнесу; споживачі або постачальники продукції галузі, які прагнуть зробити більш повними свої технологічні ланки "постачання - виробництво - реалізація - обслуговування"; нові фірми, які утворилися в результаті придбання фірм-аутсайдерів даної галузі великими фірмами з інших галузей; нові спільні підприємства галузі, яка досліджується і ін.

Аналіз на основі даної інформаційної бази найбільш повний, системний і трудомісткий.

Корисність використання того або іншого з перерахованих прийомів залежить від мети аналізу, особливостей кон'юнктурної ситуації на ринку і, звичайно, конкурентної позиції підприємства, відносно якого проводиться аналіз.

Останній момент є особливо важливим. Справа в тому, що не всі конкуренти, відібрані за приведеними вище критеріями, загрожують підприємствам. Багато з них можуть бути нейтральними або навіть посилювати

позицію підприємства. В зв'язку з цим важливим є особливо виділяти таких конкурентів в підготовчому списку. Критерієм виділення може бути факт наявності реальної стратегічної вигоди від присутності того або іншого конкурента на ринку. Наприклад, існують ситуації, в яких конкуренти можуть:

- поглинати пікові моменти ринку при сезонному, нерівномірному попиті, що дає можливість використовувати потужності підприємства більш повно і рівномірно;
- збільшувати ступінь диференціації продукції;
- обслуговувати непривабливі для підприємства сегменти ринку;
- розвивати ринок, приймаючи участь у фінансуванні заходів з удосконалення базових технологій, пропаганді спільних цілей і ідей, протистояння товарам-замінникам і інше;
- підіймати імідж галузі (ринку) і створювати перешкоди для появи нових конкурентів.

Перераховані обставини повинні бути враховані при вихідній класифікації відібраних конкурентів на групи за ступенем їх агресивності у виробничо-господарських стосунках з підприємством яке розглядається.

В окремих випадках корисним з точки зору організації аналітичних робіт є попереднє ранжування підприємств-конкурентів у відібраних групах. Дана процедура необхідна при наявності великого вихідного масиву підприємств і виконується з метою визначення послідовності аналізу і виключення ситуацій, в яких через ліміт ресурсів і часу найбільш важливі конкуренти не будуть розглянуті в ході аналізу. В якості критеріїв ранжування можуть бути використані наступні характеристики: частка підприємства на ринку; обсяг реалізації продукції; норма прибутку за групами виробів, які цікавлять; рентабельність виробництва; бюджет маркетингу і ін.

В результаті проведених операцій вихідний склад підприємств-конкурентів в більшій мірі буде відповідати поставленими цілям аналізу і полегшить процес пошуку необхідної інформації.