

УДК 339.13.017

**Ирина НАДТОЧИЙ**

*кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры экономики  
Херсонского филиала Национального университета кораблестроения,  
г. Херсон, Украина*

**Анна ОГОРЬ**

*преподаватель кафедры экономики  
Херсонского филиала Национального университета кораблестроения,  
г. Херсон, Украина  
e-mail: nira@ukr.net*

**МЕТОДИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ  
К ОЦЕНКЕ ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТИ РЫНКА**

*В статье представлено универсальные методы экспертных оценок сильных и слабых сторон конкурентов – предприятий, действующих на одном рынке, позволят на основе результатов диагностики обоснованно разрабатывать стратегию конкурентной борьбы предприятия с несколькими конкурентами.*

*Ключевые слова: конкуренция, стратегия конкурентной борьбы, диагностика сильных и слабых сторон конкурентов, конкурентоспособность предприятий, рынок, продукция, объем рынка, сегмент рынка.*

Знание деятельности реальных и потенциальных конкурентов на рынке дает предприятию возможность определять направления их движения, видеть их сильные и слабые стороны и выбирать наиболее выгодное для себя «поле борьбы». Если цели деятельности конкурентов на рынке можно, с небольшой погрешностью, предвидеть заранее, это получение максимально возможной прибыли и увеличение объема продаж, то методы достижения этих целей столь наглядно не видны.

Вопросам конкуренции и поведению конкурентов в рыночных условиях посвящено значительное количество научных трудов зарубежных авторов: Бьюкенена Дж., Гелбрейта Дж., Кейнса Дж. М., Портера М., Самуэльсона П., Хоскинга А., Шумпетера И. и др., а также российских ученых: Блинова А. И., Гайдара Е. А., Глазьева С. И., Градова А. П., Кныша М. И., Рябова Т. Ф., Фатхутдинова Р. А., Юданова А. Ю. и др.

В работах украинских ученых Буркинско-го Б. В., Губского Б., Кредисова А., Продиус Ю. И., Соколовой Л. В. и др. [1; 2; 3; 4; 5] мало внимания уделяется целям деятельности и методам диагностики сильных и слабых сторон конкурентов на рынке.

Для разработки стратегии конкурентной борьбы и достижения победы в этой борьбе необходимо знать преимущества и недостатки конкурентов хотя бы в первом приближении оценить их уязвимые позиции.

Отсутствие универсальных, приемлемых для практики методов диагностики сильных и слабых сторон конкурентов на отечественных рынках, а также острая потребность в них требует их выработки и обуславливают актуальность настоящей работы в нынешних условиях необходимости повышения конкурентоспособности товаропроизводителей.

По данным экономистов [1; 2; 3; 4; 5] производительность труда на предприятиях машиностроения в Украине в начале 90-х годов была примерно в 4 раза ниже, чем на аналогичных предприятиях Европы и США. Если учесть, что за последние 18 лет интенсивность промышленного производства на украинских предприятиях снизилась на 50–90 процентов, то можно предположить, что по производительности труда украинские предприятия далеко отстают от предприятий промышленно развитых стран мира. Кроме того, промышленное производство в Украине всегда было в 6–10 раз более энерго- и материалоемкое чем в Европе. Сказанное приводит

нас к неутешительному выводу: большинство украинских промышленных предприятий неконкурентоспособно не только на зарубежных, но и на внутреннем рынке.

К важнейшим факторам конкурентоспособности предприятий многие исследователи относят:

- уровень производительности труда;
- рентабельность производства;
- характер инновационной деятельности;
- эффективность стратегического планирования и управления предприятием, способность быстрого реагирования на меняющиеся условия рынка.

Важность данных факторов – показателей для оценки конкурентных преимуществ предприятий, действующих на одном рынке, не может быть оспорена. Однако, оценивать конкурентов только по этим показателям крайне недостаточно. Спектр показателей должен быть расширен.

Многообразие форм и методов конкурентной борьбы, уникальность состояний экономической конъюнктуры каждого рынка, оригинальность свойств товара, выводимого а конкурентный рынок, порождают значительное количество подходов и методов диагностики сильных и слабых сторон деятельности конкурентов. Здесь наибольшую значимость имеют универсальные методы, которые пригодны для разных сфер деятель-

ности, разных рынков, товаров и их производителей. Большинство универсальных методов основывается на экспертных оценках. Экспертные оценки могут быть использованы и для наших задач.

Исследование конкурентов имеет особое значение в условиях быстрого расширения рынка, высокой рентабельности и сравнительно легкого доступа на рынок и должно быть направлено на те же сферы, которые являются предметом исследования собственного потенциала предприятия:

- возможные стратегии конкурентов;
- текущее положение конкурентов;
- финансовые возможности;
- предпринимательская философия и культура;
- цели конкурентов.

Практически собрать все данные, необходимые для анализа конкурентов, невозможно, поэтому целесообразно ограничиться только важнейшей информацией, показателям, представленными в табл. 1.

Исследование деятельности конкурирующих предприятий, как и анализ спроса, осуществляется в три этапа:

- выявление действующих и потенциальных конкурентов;
- анализ показателей деятельности, целей и стратегии конкурентов;
- выявление сильных и слабых сторон деятельности конкурентов.

**Таблица 1 – Показатели состояния рынка и его привлекательности для производителя**

Общее содержание показателей	Обозначения используемых показателей
<b>I. Показатели соответствия рынка возможностям конкретного производителя</b>	
1. Показатели соответствия номенклатуры и структуры производства анализируемому рынку	$H, H^*_c$
2. Показатели объемов реализации продукции на рассматриваемом рынке	$F, F_M$
3. Показатели экономической эффективности реализации продукции на данном рынке сбыта	$r_I, r_c, r_{0I}, r_0$
4. Показатели технического уровня продукции, реализуемой на анализируемом рынке	$K_{0I}, K_0$
<b>II. Показатели состояния рынка как такового</b>	
5. Показатель емкости рынка	$E_0, E_I$
6. Показатель насыщенности рынка	$E_{OH}, E_{HI}$
7. Показатели интенсивности конкуренции на анализируемом рынке	$U_{OK}, U_{KI}$
8. Показатели величины барьеров проникновения на данный рынок	$B_0, B_I$
9. Показатели уровня стабильности рассматриваемого рынка	$V_0, V_I$
10. Показатели динамики рынка	$I_{C,I}, I_{f,I}, I_{Cf,I}, I_{0C}, I_{0f}, I_{0Cf}$

Выявление действующих и потенциальных конкурентов проводится, как правило, на основе одного из подходов: первый связан с оценкой потребностей, удовлетворяемых на рынке основными конкурирующими предприятиями; второй ориентируется на классификацию конкурентов в соответствии с типами рыночной стратегии, ими применяемой.

При первом подходе конкурирующие предприятия группируются в соответствии с типом потребностей, которые удовлетворяет их продукция, и выделяются следующие основные группы конкурентов:

- предприятия, ориентирующиеся на удовлетворение всего комплекса запросов, предъявляемых потребителями к данному товару;
- предприятия, специализирующиеся на удовлетворении специфических потребностей отдельных сегментов рынка;
- предприятия, намечающие выход на рынок с аналогичным товаром;
- предприятия, обслуживающие другие рынки аналогичных товаров, выход которых на данный рынок является вероятным;
- предприятия, производящие товары – заменители, способные вытеснить данный продукт с рынка.

В основе подобной группировки лежит соответствующая классификация товаров, удовлетворяющих ту или иную потребность.

Исследования позволяют выявить наиболее опасных потенциальных конкурентов, к которым чаще всего относятся:

- предприятия, склонные к рыночной экспансии, которые действуют на географически смежных рынках;
- предприятия, следующие стратегии диверсификации производства и работающие в данной или смежной отраслях;
- крупные поставщики материалов, сырья и оборудования для данного производства;
- малые предприятия, которые в результате поглощения крупным предприятием, становятся сильными конкурентами на рынке.

На базе анализа указанных показателей формулируются выводы о сильных и слабых сторонах стратегии конкурентов. Разумеется, не все факторы поведения конкурентов на рынке могут быть всесторонне проанализированы. Особенности трудности представляют

исследования структуры затрат конкурентов. Вместе с тем и в этой области, как правило, могут быть получены следующие приблизительные данные:

- численность работающих (рабочих и ИТР), структура прямых и накладных расходов;
- сравнительная стоимость сырья и материалов;
- капиталовложения в основной капитал и запасы;
- объем продаж и число предприятий.

Определение сильных и слабых сторон деятельности конкурентов – это итог исследования конкуренции на рынке, в котором концентрируется результат анализа всех аспектов производства, финансов, сбыта и стратегии конкурентов и формулируются выводы о возможных способах противостояния им. Степень анализа сильных и слабых сторон зависит от наличия соответствующей информации и степени опасности рассматриваемого конкурента. Тем не менее для основных конкурентов такая схема оценки является, как правило, достаточно полной и включает показатели, приведенные в табл. 2.

Всесторонний анализ приведенных характеристик деятельности конкурентов, в том числе выявление их сильных и слабых сторон, позволяет предприятию, осуществляющему исследования, сделать выводы относительно возможных вариантов выхода на рынок или дальнейшего расширения рыночной доли.

Рыночная доля конкурентов, отражая наиболее важные результаты конкурентной борьбы, показывает степень доминирования предприятия на рынке, его возможность влиять на объемные и структурные характеристики спроса и предложения по рассматриваемой группе товаров.

При анализе необходимо учитывать следующие условия:

- товары, по которым определяются доли конкурентов, должны относиться к одной и той же классификационной группе товаров;
- рассматриваемая географическая граница рынка должна быть одна для всех анализируемых предприятий;
- расчет должен производиться для фиксированного интервала времени.

При проведенні діагностики конкурентів иногда возникает необходимость количественного определения рыночной доли конкурентов и сопоставления ее с долей, занимаемой исследуемым предприятием.

Значение рыночной доли конкурентов можно рассчитать следующим образом:

При проведении диагностики конкурентов иногда возникает необходимость количественного определения рыночной доли конкурентов и сопоставления ее с долей, занимаемой исследуемым предприятием.

Значение рыночной доли конкурентов можно рассчитать следующим образом:

$$D_i^K = \frac{K_i}{\sum K_i}; \quad i=1, \dots, n \quad 0 < D_i^K \leq 1 \quad (1)$$

$$D_i^b = \frac{K_i \times C_i}{\sum K_i \times C_i}$$

$$\text{или } D_i^b = \frac{B_i}{\sum B_i}; \quad i=1, \dots, n \quad 0 < D_i^b \leq 1, \quad (2)$$

$D_i^K, D_i^b$  – рыночная доля  $i$ -го предприятия по количеству и общей стоимости реализованной продукции;  $K_i, C_i$  – соответственно количество и цена продукции, реализованной  $i$ -м предприятием;  $B_i$  – выручка  $i$ -го предприятия по рассматриваемой продукции;  $n$  – количество предприятий, работающих на анализируемом рынке.

На рыночную долю оказывает влияние реализация продукции, уровень однородности сегмента, степень соответствия емкости сегмента возможностям предприятия, учет изменения емкости сегмента, доступность каналов сбыта, ассортиментно-ценовая политика, предпочтение потребителей.

Одним из главных элементов, определяющих конкурентную позицию предприятия, является выпускаемая им продукция, ее коммерческие характеристики (техническое совершенство, ценовая привлекательность, условия реализации и поставки), конкурентоспособность, особенности разработки, формирования ассортимента. В целом все то, что формирует товарную политику конкурентов, должно быть объектом постоянного детального изучения.

Анализировать сильные и слабые стороны конкурентов можно с помощью экспертов и показателей табл. 2. следующими методами:

1) универсальным методом, при котором эксперты ставят по единице (по одному баллу) в тех строках (показателях) и столбцах (конкурентах), где названные показатели имеют, по их мнению, максимальное значение. Затем, суммируя единицы по каждому столбцу (конкуренту) и сравнивая их между собой можно сделать вывод об уровне конкурентоспособности предприятия. Понятно, что наибольшее количество баллов будет у более конкурентоспособного предприятия;

2) дифференцированным методом: также как и в универсальном методе по каждому показателю в столбцах (конкурентах) необходимо поставить величину баллов от нуля до единицы как эксперт (аналитик, исследователь, менеджер) считает объективным. Здесь каждый показатель для каждого конкурента будет иметь какую-то величину (0,1; 0,3; 0,5 и др.), причем общая сумма баллов для всех конкурентов по одному показателю не должна быть более единицы. Суммируя дробные баллы по конкурентам, наибольшая сумма баллов будет определять и самое конкурентоспособное предприятие, судя по данным табл. 1 самым конкурентоспособным предприятием является III конкурент;

3) экспертным методом, который основан на мнении квалифицированных экспертов, заполняющих аналитические анкеты дифференцированным методом. Анкеты, составленные с показателями таблицы 1 и заполненные значительным количеством экспертов (респондентов), профессионально знающих данный рынок, позволят получить более объективные данные о конкурентных возможностях вашего предприятия;

4) отчетным методом, основанным на достоверных, фактических (отчетных) данных конкурентов.

В результате проведенной диагностики деятельности конкурентов мы получим информацию, которая позволяет выявить, почему конкуренты действуют именно так, а не иначе, сделать вывод об ассортименте товаров и политике цен, определить их сбытовые издержки, выявить товары рыночной новизны, определить расходы конкурентов на рекламу и продвижение товаров.

Каждый конкурент рассматривается по отдельности, а затем составляется сводка, из

Таблица 2 – Показатели анализа сильных и слабых сторон конкурентов на рынке

Основные показатели	Базовое предприятие	I конкурент	II конкурент	III конкурент	n конкурент
1. Объем производства (услуг)	0,10	0,20	0,20	0,30	0,20
2. Объем продаж (выручка)	0,20	0,15	0,17	0,25	0,30
3. Прибыль	0,05	0,10	0,12	0,15	0,20
4. Себестоимость	0,10	0,10	0,15	0,15	0,10
5. Общая рентабельность (отношение прибыли к сумме стоимости основных и оборотных фондов, %)	0,10	0,10	0,20	0,30	0,20
6. Уровень рентабельности (отношение прибыли к себестоимости, %)	0,20	0,15	0,10	0,15	0,30
7. Стоимость основных фондов	0,10	0,15	0,10	0,30	0,15
8. Стоимость акций	0,00	0,00	0,20	0,30	0,30
9. Стоимость непроизводственных фондов (жилье, детские сады, базы отдыха, стадионы и др.)	0,00	0,10	0,15	0,20	0,20
10. Стоимость содержания объектов социальной инфраструктуры	0,00	0,10	0,15	0,20	0,20
11. Фондоотдача основных фондов	0,10	0,10	0,15	0,30	0,10
12. Фондовооруженность одного работника	0,20	0,15	0,10	0,30	0,10
13. Степень загрузки производственной мощности	0,20	0,10	0,15	0,30	0,20
14. Наличие сервисного обслуживания изготовленных товаров	0,00	0,00	0,10	0,15	0,10
15. Количество каналов товародвижения	0,15	0,10	0,15	0,30	0,20
16. Устойчивость обеспечения материальными ресурсами	0,10	0,10	0,10	0,20	0,20
17. Финансовая устойчивость	0,10	0,15	0,20	0,30	0,15
18. Дебиторская задолженность	0,10	0,10	0,15	0,15	0,10
19. Кредиторская задолженность	0,10	0,20	0,25	0,30	0,10
20. Цена товара	0,15	0,10	0,15	0,20	0,15
21. Количество товара	0,10	0,10	0,20	0,30	0,15
22. Конкуренентоспособность товара	0,20	0,10	0,10	0,30	0,30
23. Ассортимент товара (услуг)	0,20	0,15	0,15	0,20	0,20
24. Расходы на продажу	0,10	0,10	0,20	0,20	0,15
25. Расходы на рекламу	0,10	0,00	0,10	0,15	0,10
26. Объем расходов на НИОКР	0,10	0,15	0,10	0,15	0,10
27. Наличие отдела (бюро, группы) маркетинга	0,15	0,10	0,20	0,30	0,15
28. Численность работающих на предприятии	0,10	0,15	0,10	0,30	0,15
29. Численность инженерно-технических работников предприятия	0,10	0,15	0,10	0,30	0,15
30. Средняя заработная плата	0,15	0,15	0,15	0,25	0,20
31. Производительность труда	0,10	0,15	0,10	0,25	0,20
32. Затраты на социально-культурные мероприятия	0,15	0,10	0,10	0,20	0,10
33. Размер дивидендов	0,00	0,00	0,10	0,30	0,20
Всего	3,60	3,65	4,74	8,00	5,75

которой можно определить ключевые факторы успеха каждой стратегии (конкурента) и выявить слабые их стороны, без знания которых невозможно завоевать сколько-нибудь заметную долю рынка.

Полученные после анализа результаты целесообразно разделить на три уровня.

Первый уровень должны занять предприятия – лидеры, с высокими и стабильными показателями хозяйственной деятельности.

Второй (средний) уровень занимают предприятия, не обладающие устойчивостью, показатели которых, в первую очередь, финансовой деятельности, ухудшаются.

Третий уровень занимают предприятия, попавшие в кризисную ситуацию, позиция их на рынке должна быть улучшена самым решительным образом или организован уход с рынка.

Предлагаемые методы анализа и оценки сильных и слабых сторон конкурентов на определенном рынке просты, доступны, но это лишь первый шаг в конкурентной борьбе. Предположим, что анализ показал высокую конкурентоспособность анализируемого предприятия на определенном рынке. Но это лишь своего рода «захват плацдарма», если пользоваться военной терминологией. Чтобы удержать за собой плацдарм, необходимо делать дальнейшие шаги по продвижению товаров на рынке, анализу рыночных стратегий конкурентов и выработке эффективных мер конкурентной борьбы для победы в этой

борьбе и получения максимально возможной прибыли.

Диагностика сильных и слабых сторон конкурентов, действующих на одних рынках, должна учитывать также исключительные права, как конкурентные преимущества, полученные конкурентами от правительства или местных властей. Такими правами могут быть права на оказание транспортных, образовательных, туристических, торговых услуг, услуг связи, телевидения, водо-, энерго-, газоснабжения, выполнение отдельных работ, производство определенных товаров. Здесь же должны быть учтены ограничения на использование дорогостоящих лицензий на технологии и изобретения, монопольное владение ресурсами, преимущество крупных производств, позволяющих сокращать издержки за счет масштаба производства.

При наличии достоверной и полной информации о рынке и конкурентах для их диагностики используют более точные известные методы Хиршмана – Херфиндаля, Бейна, Тобина, Лернера, Джини, Холла – Тойдмана и другие.

Таким образом, предложенные в данной работе универсальные методы экспертных оценок сильных и слабых сторон конкурентов – предприятий, действующих на одном рынке, позволят на основе результатов диагностики обоснованно разрабатывать стратегию конкурентной борьбы предприятия с несколькими конкурентами.

### Список использованных источников

1. Буркинський Б. В., Стрелець А. А. Економічна оцінка конкурентоспособності продукції виробничого призначення. Одеса: ИПРЭЭИ НАН України, 1998. 54 с.
2. Губський Б. Конкурентоспособність української економіки // Економіка України. 1999. № 4. С. 4–10.
3. Кредисов А., Дерев'яно О. Конкурентоспособність країни та стратегія просування її експорту на світовому ринку // Економіка України. 1997. № 5. С. 54–61.
4. Продіус Ю. І. Формування системи забезпечення конкурентоспособності промисловості. Одеса: Астропринт, 1999. 72 с.
5. Формування конкурентоспособності в контексті регіонального розвитку: монографія / Б. В. Буркинський і др. Одеса: ИПРЭЭИ НАН України, 2009. 334 с.

### References

1. Burkinsky B. V., Strelets A. A. Economic evaluation of the competitiveness of production products. Odesa: IPREEEI of the NAS of Ukraine, 1998. 54 p.
2. Gubsky B. Competitiveness of the Ukrainian economy // The Economy of Ukraine. 1999. № 4. P. 4–10.
3. Kredisov A., Derevyanko O. Competitiveness of the country and the strategy of promoting its exports on the world market // The Economy of Ukraine. 1997. № 5. P. 54–61.
4. Prodius Yu. I. Formation of a system to ensure the competitiveness of industry. Odesa: Astroprint, 1999. 72 p.
5. Formation of competitiveness in the context of regional development: monograph / B. V. Burkinsky etc. Odesa: IREAEI NAS of Ukraine, 2009. 334 p.

**Надточій І. І., Огорь Г. М. Методичні підходи до оцінки привабливості ринку**

*У статті представлений універсальні методи експертних оцінок сильних і слабких сторін конкурентів-підприємств, що діють на одному ринку, дозволять на основі результатів діагностики, обґрунтовано розробляти стратегію конкурентної боротьби підприємства з декількома конкурентами.*

*Ключові слова: конкуренція, стратегія конкурентної боротьби, діагностика сильних і слабких сторін конкурентів, конкурентоспроможність підприємств, ринок, продукція, обсяг ринку, сегмент ринку.*

**Nadtoshiy I., Ogor G. Methodological approaches to evaluation market attraction**

*The article presents the universal methods of expert assessments of strengths and weaknesses of competitors – enterprises operating in the same market, based on the results of diagnostics, will be able to reasonably develop a competitive strategy for the enterprise with several competitors.*

*Key words: competition, competition strategy, diagnostics of strengths and weaknesses of competitors, competitiveness of enterprises, market, products, market volume, market segment.*

Стаття надійшла до редколегії 09.06.2017

УДК 330.101.54

**Альона ОГІЄНКО**

*кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту організацій та ЗЕД Миколаївського національного університету імені В. О. Сухомлинського, м. Миколаїв, Україна*

**e-mail:** ogienko\_alena@ukr.net

**Іван КАЙТАНСЬКИЙ**

*кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри готельно-ресторанного та туристичного бізнесу ВП «Миколаївська філія Київського національного університету культури і мистецтв», м. Миколаїв, Україна*

**e-mail:** kaytanskiy@gmail.com

**Віталій ЯЦКЕВИЧ**

*магістрант кафедри менеджменту організацій та ЗЕД Миколаївського національного університету імені В. О. Сухомлинського, м. Миколаїв, Україна*

## **АКТИВІЗАЦІЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ АГРАРНОГО СЕКТОРУ ЕКОНОМІКИ РЕГІОНУ ПІД ВПЛИВОМ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ МИКОЛАЇВСЬКОГО МОРСЬКОГО ПОРТУ**

*У статті досліджено теоретико-методичні засади формування стратегії розвитку морського порту. Проаналізовано сучасний стан реалізації стратегії розвитку портового господарства та визначені особливості розвитку зовнішньоекономічної діяльності аграрного сектору економіки Миколаївської області. Обґрунтовані основні складові стратегії розвитку Миколаївського морського порту та визначено їх вплив на активізацію зовнішньоекономічної діяльності аграрного сектору економіки регіону.*

*Ключові слова: зовнішньоекономічна діяльність, стратегія, аграрний сектор, порт, інвестиційна привабливість порту.*

В умовах міжнародної економічної інтеграції транспорт стає однією з важливіших галузей економіки України, яка забезпечує функціонування всього народногосподарсь-

кого механізму. Основна маса зовнішньоторговельних перевезень припадає на морський транспорт. Сьогодні морська транспортна система України не повною мірою готова до