

УДК 339.138

Бойко К.О.

асистент кафедри менеджменту

Харківського національного університету будівництва та архітектури

## ЕТАПИ І МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА

Стаття присвячена визначенню етапів та методів дослідження конкурентного середовища. Запропонований новий додатковий етап, що буде спрямований на дослідження аналізу галузі в цілому і визначення привабливості чи непривабливості галузі.

**Ключові слова:** конкурентне середовище, потенційні конкуренти, SWOT-аналіз, маркетингова стратегія, технологія бенчмаркетингу.

### Бойко Е.А. ЭТАПЫ И МЕТОДЫ ИССЛЕДОВАНИЯ КОНКУРЕНТНОЙ СРЕДЫ

Статья посвящена определению этапов и методов исследования конкурентной среды. Предложен новый дополнительный этап, который будет направлен на исследование анализа отрасли в целом и определения привлекательности или непривлекательности отрасли.

**Ключевые слова:** конкурентная среда, потенциальные конкуренты, SWOT-анализ, маркетинговая стратегия, технология бенчмаркетинга.

### Boiko K.O. STAGES AND METHODS OF COMPETITIVE ENVIRONMENT

The article is devoted to the definition of stages and methods of investigation of the competitive environment. Proposed a new additional step, which will be sent to study the analysis of the industry as a whole and determine the attractiveness or unattractiveness of the industry.

**Keywords:** the competitive environment, potential competitors, SWOT-analysis, marketing strategy, technology benchmarking.

**Постановка проблеми.** Оскільки конкуренція є частиною маркетингового середовища фірми, вона завжди повинна бути предметом ґрунтовного вивчення та оцінювання. Вивчення сукупності суб'єктів ринку та їхніх відносин, які складаються у процесі конкурентної боротьби і які визначають інтенсивність конкуренції, являє собою дуже важливий, з практичного погляду напрям маркетингових досліджень. Аналіз поведінки конкурентів і розробка плану конкретних дій стосовно головних суперників часто приносить більше користі, ніж навіть суттєве реальне зростання на даному сегменті ринку. Знаючи слабкі та сильні сторони конкурентів, можна оцінити їхні потенціал, цілі, наявну та

майбутню стратегії. Це дасть змогу стратегічно точно зорієнтуватись щодо того, де конкурент є слабкішим. Таким чином підприємство зможе розширювати власні переваги в конкурентній боротьбі.

Зараз процес дослідження та вивчення конкуренції відрізняється своєю непослідовністю та має стохастичний характер. Ось чому необхідно використовувати комплексний системний підхід до визначення етапів та методів дослідження конкурентного середовища будь-якого підприємства.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Теоретичні аспекти поняття конкуренції досліджено в наукових працях А. Сміта, А. Маршалла, М. Фрідмена, Ф. Хайека, М. Портера, Г.Л. Азоева, В.Я. Белобрагімова, Ю. Рубіна, Т. Омеляненка та ін. Але не всі питання щодо визначення послідовних етапів дослідження конкурентного середовища і методів, які при цьому використовуються, висвітлено достатньо повно.

Аналіз публікацій довів, що економічна сутність цього явища, його значення для сучасної економічної теорії і маркетингу є дискусійними. Багатогранність і варіабельність підходів обумовлені як науковою, так і прикладною природою конкуренції.

**Постановка завдання.** На основі викладеного можна сформулювати дослідження, яке полягає в поглибленому визначенні етапів та методичного забезпечення конкурентного середовища.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Аналіз літератури різних науковців, які займались дослідженням конкурентного середовища дозволив структурувати цей процес певній послідовності та наповнити ці етапи методичним забезпеченням (рис. 1.1). Розглянемо більш детально ці етапи та методи дослідження конкурентного середовища.

І Етап – виявлення діючих та потенційних конкурентів. Реалізація цієї процедури ґрунтується на двох підходах:

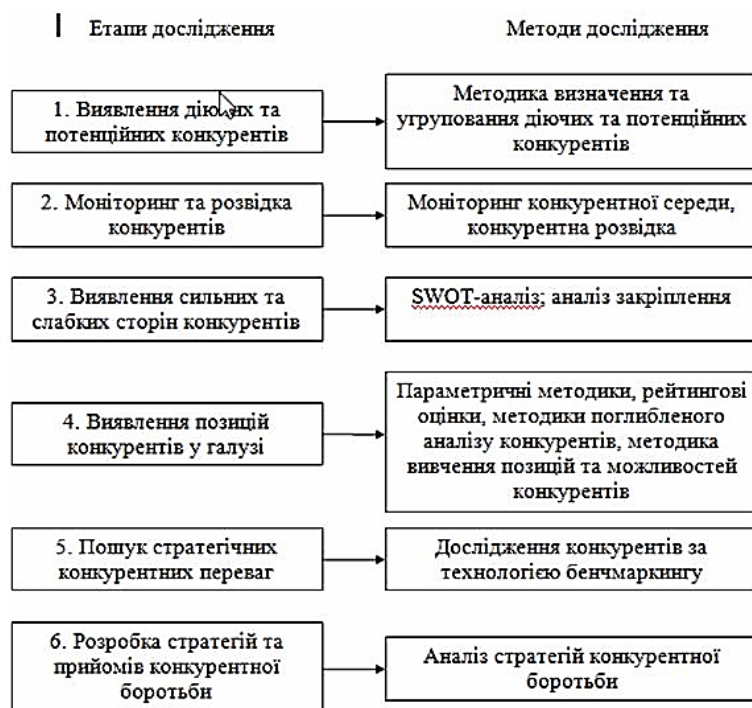


Рис. 1.1. Етапи і методи дослідження конкурентного середовища

1. Перший – пов'язаний з оцінкою потреб, які задовольняють на ринку основні конкуренти.

2. Другий – пов'язаний з оцінкою маркетингової стратегії, яку застосовують конкуренти. Виділяють наступні групи конкурентів: а) організації, що застосовують стратегію експансії на ринку (кількісного зростання частки ринку); б) організації, що застосовують стратегію інтенсифікації маркетингових зусиль (якісне вдосконалення господарської діяльності).

Конкуренти найчастіше застосовують один якийсь підхід. Проте крупні компанії можуть собі дозволити мобільність в стратегічних орієнтаціях. Це ті фірми, які схильні до ринкової експансії, а також поставальники матеріалів, сировини, устаткування.

Для кожного ринку товару і послуг повинні бути ідентифіковані пріоритетні конкуренти, яких буває три [1]: лідер, претендент і послідовник.

Ринковий лідер – це організація з найбільшою ринковою часткою. Вона, зазвичай, є також лідером з інноваційної та цінової політики, використання новітніх форм продажу.

Ринковий претендент – це організація в галузі, яка бореться за вхід до числа лідерів. Для того, щоб боротися, організація повинна володіти певними перевагами над ринковим лідером (пропонувати кращий продукт, продавати продукт за нижчою ціною і так далі). Залежно від міцності позиції на ринку ринкового лідера і своїх можливостей ринковий претендент може досягати своїх цілей, використовуючи різні агресивні стратегії.

Ринковий послідовник – організація в галузі, яка проводить політику слідування за галузевими лідерами і вважає за краще зберігати свою ринкову частку, не ухвалюючи ризикованих рішень. Проте це не говорить, що ринковий послідовник повинен проводити пасивну стратегію. Він може вибирати і стратегію розширення своєї діяльності, але таку, яка не викликає активної протидії з боку конкурентів.

Виявити і правильно ідентифікувати всіх своїх конкурентів та ранжувати за ступенем впливу – це першорядне завдання менеджменту. Після того, як виявлено та розміщено конкурентів за ступенем їх важливості, актуальною стає проблема визначення напрямів подальшої з ними роботи.

II Етап – моніторинг діяльності конкурентів. Моніторингу, тобто постійному стеженню за станом і діями конкурентів, підлягають конкуренти, для яких є висока зацікавленість, але низька можливість впливу. Такі показники конкурентів як ціна, частка ринку, маркетингові рішення, рекламні заходи, призначення і переміщення ключових осіб і т.п. повинні знаходитися під пильною увагою служб конкурентної розвідки або служб бізнес-моніторингу. Для решти конкурентів можна обмежитися періодичними оцінками їх діяльності.

Основним завданням моніторингу і конкурентної розвідки конкурентного середовища є своєчасне виявлення і прогнозування тенденцій розвитку конкурентних ситуацій, що впливають на стійке конкурентне положення компаній, в цілях розробки і реалізації заходів з використання можливостей, що відкриваються, або попередженню погроз, що насуваються.

Результати моніторингу конкурентного середовища дозволяють отримувати: оперативне і постійне інформування про стан конкуренції; визначення конкурентного потенціалу ринку; порівняльну оцінку конкурентоспроможності підприємств; прогнозування, виявлення тенденцій і перспектив розвитку конкуренції на ринку; накопичення ретроспективної

інформації про характер розвитку конкурентних взаємин [2].

Для цілей моніторингу конкурентів виділяють наступні технології збору інформації [2]: збір інформації в ЗМІ; збір інформації в Інтернет; аудит торговельних точок; збір рекламних матеріалів; відстеження зовнішньої реклами; mystery shopping.

Конкурентна розвідка дає компанії цілий ряд істотних переваг. Зокрема вона здатна: прогнозувати зміни на ринку; прогнозувати дії конкурентів і партнерів; виявити нових або потенційних конкурентів; значно спростити процес перейняття позитивного досвіду інших компаній; допомогти в оцінці доцільності придбання або відкриття нового бізнесу; вивчити нові технології, продукти або процеси, які можуть вплинути на бізнес замовника; виявити зміни і відреагувати на них; виявити слабкості конкурента; виявити потенційні джерела витоку конфіденційної інформації через співробітників компанії.

Застосування методів конкурентної розвідки залежить від кожного конкретного випадку. Вони визначаються метою дослідження, доступністю відомостей і ціною питання. Часто, щоб зробити необхідні висновки, досить просто знайти і проаналізувати інформацію, яка знаходиться у відкритих джерелах: ЗМІ і Інтернеті. Також широко поширена практика збору інформації на галузевих виставках і конференціях.

Проте є достатньо закриті ринки й інформацію по них неможливо зібрати за допомогою простих методів. У таких випадках доводиться вдаватися до нестандартних ходів. Так, наприклад, при рішенні про доцільність відкриття власного виробництва, необхідно визначитися з розмірами потенційного ринку збуту і його основними учасниками. Для вирішення цих питань використовується метод «організація спроби співпраці». За допомогою бази даних про підприємства, які б могли бути потенційними споживачами, складається список, по якому проводяться телефонні переговори під виглядом виробника, що вже діє. В результаті виходить інформація про об'єм ринку, складається база даних споживачів, визначаються ціни конкурентів і умови взаємодії з покупцями [3].

III Етап – виявлення сильних і слабких сторін конкурентів. Для реалізації цього етапу використовують декілька методів. Першим і найбільш поширеним є SWOT-аналіз. За наслідками вивчення діяльності і виявлення сильних і слабких сторін конкурентів визначаються позиції підприємства по відношенню до конкурентів [3]:

- лідируюче положення підприємства щодо конкурентів. В цьому випадку підприємство сміливо виходить на вибрані цільові сегменти і впевнено в своїй позиції;

- положення, що швидко змінюється. Це коли у підприємства достатньо фінансових ресурсів, проте за окремими показниками воно поступається конкурентові. У найближчій перспективі воно не претендує на лідерство, але успіхів добиватиметься поступово на вибраних цільових сегментах;

- слабе положення підприємства. Це коли у підприємства відсутні фінансові ресурси для конкурентної боротьби. Тоді може бути рекомендацією відмовитися від вибраних цільових сегментів і провести пошук інших ринків з менш високими вимогами.

Другим підходом, який використовується при виявленні сильних і слабких сторін конкурентів є аналіз закріплення, який базується на аналізі уподобань споживачів про продукцію компанії та конкурентів. На основі аналізу закріплення проводиться внутріш-

ній аналіз, націлений на виявлення невідповідності уявлень в компанії про зовнішню дійсність, що склалися, з тим, щоб змусити персонал усередині організації зрозуміти і прийняти необхідність змін [1].

IV Етап – визначення позицій конкурентів у галузі, що досліджується. Вивчення позицій і можливостей фірм-конкурентів припускає пошук відповідей на чотири основні групи питань, навколо яких будується структура системи стеження за конкуренцією:

- які основні цілі конкурента;
- які поточні стратегії досягнення цих цілей;
- які засоби мають в своєму розпорядженні конкуренти, щоб реалізувати свої стратегії;
- які їх вірогідні майбутні стратегії.

Відповіді на перші три групи питань повинні забезпечити початкові дані для передбачення майбутніх стратегій. Аналіз сукупності відомостей по вказаних чотирьох областях дає достатньо повну картину дій конкурентів.

Методи визначення конкурентного положення підприємства прийнято ділити на 3 групи:

- параметричні (в основному на основі первинної інформації, коли вибираються параметри порівняння конкурентів і з'ясовуються думки споживачів, продавців, постачальників щодо цих параметрів, потім інформація зводиться в зручну форму – матрицю або таблицю);

- рейтингові оцінки (тут використовуються відомості, отримані шляхом інтерв'ювання менеджерів і звітна фінансова звітність конкурентів, потім будується чітка математична модель, на основі якої всі дані по конкурентах зводяться в коефіцієнтні показники);

- поглиблений аналіз конкурентів. Тут необхідна інформація, що розкриває внутрішні механізми роботи конкурента. До такої інформації можуть відноситися дані про об'єми виробництва продукції з розбиттям на окремі номенклатурні позиції, деталізовані дані по експорту і відвантаженню, плани виробництва і так далі.

Вивчення позицій і можливостей фірм-конкурентів в цілому припускає вивчення основних цілей конкурентів, виявлення справжніх і майбутніх стратегій конкурентів, а також способів їх реалізації.

V Етап – пошук стратегічних конкурентних переваг. Для досягнення і утримання конкурентного переваг, недостатньо мати високу операційну ефективність, потрібна продумана стратегія розвитку своїх відмітних якостей і унікальної компетенції. Всьому цьому сприяє виділення сегментів основної діяльності та позиціонування на них.

Для вирішення першого завдання (вибір сегменту) зручно використовувати типові чинники сегментації (демографічні, географічні, поведінкові, економічні, соціальні, психологічні, професійні, культурологічні, світоглядні, інші), а для другого – матрицю позиціонування. Побудова матриці позиціонування дозволяє чітко визначити зміст пропозиції і репутацію компанії, а також зрозуміти його перевагу над конкурентами. Для пошуку методів і прийомів конкурентної боротьби застосовується аналіз стратегій конкурентної боротьби – технологія бенчмаркінгу. Ця технологія зводить в єдину систему розробку стратегії, галузевий аналіз і аналіз конкурентів [4; 5].

VI етап – розробка стратегій і прийомів конкурентної боротьби. Для вибору стратегії дії на кон-

кретних сегментах можна використовувати матрицю «потенціал – конкурентна сила» (рис. 1.2), де потенціал сегменту – це прибуток, грошовий потік, емкість ринку і так далі, а конкурентна сила (конкурентоспроможність) – це переваги по ключових чинниках успіху.

Потенціал сфери (суб'єкту)	Великий	Утримувати (посилювати) лідерство	Підвищувати конкурентну силу	Підвищувати конкурентну силу
	Середній	Утримувати лідерство	Підвищувати конкурентну силу	Нічого не робити
	Малий	При потребі можна діяти	Поступово скорочувати зусилля	Нічого не робити
		Більша	Середня	Мала
		Конкурентна сила		

Рис. 1.2. Матриця «потенціал – конкурентна сила» [1]

Систематизація наявних і несуперечливих положень з маркетингових досліджень конкуренції дозволило виділити наступні етапи його проведення: виявлення діючих та потенційних конкурентів, моніторинг та розвідка конкурентів, виявлення сильних та слабких сторін конкурентів, виявлення позицій конкурентів у галузі, створення стратегічних конкурентних переваг, розробка стратегій та прийомів конкурентної боротьби [2; 3; 6].

**Висновки з проведеного дослідження.** З наведеного вище можна зробити наступні висновки. Вищенаведена послідовність дій дослідження конкурентного середовища представляється розумною і відповідає загальній логістичній ідеї маркетингових досліджень. Але на нашу думку потрібно ввести ще один заключний VII етап, який буде охоплювати дослідження аналізу галузі в цілому, і визначення привабливості чи непривабливості галузі. Повинні бути розглянуті такі важливі критерії: стабільність попиту, серйозність проблем, що постають перед галуззю в цілому, зростання або зниження прибутковості галузі, ступінь невизначеності та ризику.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Хулей Г. Маркетинговая стратегия и конкурентное позиционирование / Г. Хулей, Дж. Сондерс, Н. Пирси; пер. с англ. – Днепрпетровск: Баланс Бизнес Букс, 2005. – 800 с.
2. Катаев А.В. Маркетинговые исследования. Модуль «Теория маркетинговых исследований»: конспект лекций для студентов направления подготовки «Маркетинг» / А.В. Катаев; Харьковский торгово-экономический институт Киевского национального торгово-экономического университета. – Х.: ХТЭИ КНТЭУ, 2014. – 46 с.
3. Конкуренція і конкурентна політика: категорії та поняття / проф. В.Д. Лагутіна; Київ. нац. торг.-екон. ун-т. – К.: КНТЕУ, 2009. – 319 с.
4. Астахова І. Маркетинг: Навч. посіб. / Харківський національний економічний ун-т. – Х.: ХНЕУ, 2006. – 208 с.
5. Земляков І. Основи маркетингу: Навчальний посібник / Ігор Земляков, Ігор Рижий, Василь Савич; М-во освіти і науки України, Ін-т менеджменту та економіки «Галицька академія». – К.: Центр навчальної літератури, 2004. – 352 с.
6. Анненков Р.А. Етапи та методи маркетингових досліджень конкурентного середовища. Електронне наукове фахове видання // Ефективна економіка. – 2014. – № 5.