

4. Sokolenko S. East – West Cluster Conference. 28-31 October 2002, Udine, Grado. Cluster development in Ukraine. Experience and perspectives. - Режим доступа: <http://www.oecd.org/daf/corporate>.
5. Yacheva G. Methodological Aspects of Concept of Increasing National Competitiveness // Economic cooperation in south eastern Europe: Transition progress and accession to European Union. II Asecu Conference. Belgrade. 6-9 november 2003, P. 187 – 203.

УДК 339.137.22

## ОЦЕНКА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОНКУРЕНТОВ ПО МЕТОДИКЕ ПОСТРОЕНИЯ КОНКУРЕНТНОЙ КАРТЫ РЫНКА

*Н.В. Яцевич*

*Белорусский торгово-экономический университет  
потребительской кооперации*

Сегодня практически перед каждым предприятием стоит проблема адаптации к условиям жесткой конкуренции. Интенсивность конкуренции между предприятиями отрасли определяется их целями, проводимой товарной, сбытовой и ценовой политикой, их финансовым состоянием, и т.д., что формирует рыночную позицию конкурентов. При изучении практики ведения конкурентной борьбы с целью обеспечения преимуществ над конкурентами предприятиям необходимо постоянно проводить работу по всестороннему анализу деятельности конкурентов. Одним из этапов такого анализа является построение конкурентной карты рынка, т.е. классификация конкурентов по занимаемой ими позиции на рынке. На примере предприятий концерна «Беллесбумпром» проведем анализ их положения на рынке корпусной мебели. В таблице представлены рыночные доли производителей корпусной мебели концерна за период январь-апрель 2005г.

1. Рассчитывается среднее арифметическое значение рыночных долей  $D_{cp}$  из соотношения  $D_{cp}=1/n$ , что на нашем рынке за анализируемый период составляет 0,0588. Все предприятия делятся на 2 сектора, для которых значения долей больше или меньше среднего значения.

2. Минимальное ( $D_{min}$ ) и максимальное ( $D_{max}$ ) значения рыночной доли определяются по всем значениям  $D_i$ :  $D_{min}=\text{MIN}\{D_i\}$ ,  $D_{max}=\text{MAX}\{D_i\}$ ,  $i=1,\dots,n$ .  $D_{min}$  составляет 0,0025 (ОАО «Бобруйский РМЗ»), а  $D_{max}$  – 0,277 (ЗАО «Пинскдрев»).

3. В каждом из секторов рассчитываются среднеквадратические отклонения, которые совместно с минимальными и максимальными значениями определяют границы

представленных групп:  $\sigma_1 = \sqrt{\frac{1}{k_1} \times \sum_{i=1}^n (D_i - D_{cp1})^2}$ ,  $\sigma_2 = \sqrt{\frac{1}{n-k_1} \times \sum_{i=1}^n (D_i - D_{cp2})^2}$ , где

$k_1$  ( $n-k_1$ ) – количество предприятий, для которых  $D_s < D_{cp}$  ( $D_i \geq D_{cp}$ );  $D_s$  ( $D_i$ ) – рыночные доли предприятий, для которых  $D_s < D_{cp}$  ( $D_i \geq D_{cp}$ );  $D_{cp1}$  ( $D_{cp2}$ ) – среднее арифметическое значение рыночной доли предприятий, для которых  $D_s < D_{cp}$  ( $D_i \geq D_{cp}$ ).

Рассчитаем эти значения для анализируемого рынка:  $D_{cp1}=(1/k_1)*\sum D_s$ ,  $S=1,\dots,k_1$ ,  $D_{cp2}=(1/(n-k_1))*\sum D_i$ ,  $t=1,\dots,n-k_1$ ;  $D_{cp1}=(1/9)*0,158=0,0176$ ;  $D_{cp2}=(1/8)*0,842=0,1053$ ;  $\sigma_1 =$

$$\sqrt{\frac{1}{9} \times 0,001} = 0,0012; \sigma_2 = \sqrt{\frac{1}{8} \times 0,04} = 0,071.$$

Таблица 1 - Рыночные доли производителей корпусной мебели концерна «Беллесбумпром» по объёму отгруженной продукции за январь-апрель 2005г., млн. руб.

Предприятия	Сумма	Доля рынка, %	Доля рынка
Всего	201740	100	1
1. ОАО «Гомельдрев»	28669	14,2	0,142
2. ОАО «Полоцклес»	4547	2,3	0,023
3. ЗАО «Бобруйскмебель»	5561	2,8	0,028
4. ОАО «Борисовский ДОК»	10007	5,0	0,050
5. ОАО «Ивацевичдрев»	18971	9,4	0,094
6. ОАО «Минскпроектмебель»	2928	1,5	0,015
7. ОАО «Мозырьдрев»	10167	5,0	0,050
8. ЗАО «Молодечномебель»	12463	6,2	0,062
9. ОАО «Мостовдрев»	17544	8,7	0,087
10. ЗАО «Пинскдрев»	55976	27,7	0,277
11. ОАО «Речицадрев»	9581	4,7	0,047
12. ОАО «Синявская МФ»	1433	0,7	0,007
13. ОАО «Слониммебель»	3444	1,7	0,017
14. ОАО «ФандОК»	16079	8,0	0,080
15. СОАО «Могилевмебель»	869	0,4	0,004
16. ОАО «Бобруйский РМЗ»	503	0,2	0,002
17. ООО СП «Сосновый бор»	2998	1,5	0,015

Схема отнесения предприятий к группам имеет следующий вид:

Если $D_i \in$	$\left\{ \begin{array}{l} [D_{cp}+3\sigma_2, D_{max}] \\ [D_{cp}, D_{cp}+3\sigma_2] \\ [D_{cp}-3\sigma_1, D_{cp}] \\ [D_{min}, D_{cp}-3\sigma_1] \end{array} \right\}$	то $i \in$	$\left\{ \begin{array}{l} \text{I группе – лидеры рынка} \\ \text{II группе – предприятия с сильной конкурентной позицией} \\ \text{III группе – предприятия со слабой конкурентной позицией} \\ \text{IV группе – аутсайдеры рынка} \end{array} \right\}$
----------------	--	------------	--

Однако при важности показателя рыночной доли необходимо иметь ввиду, что он представляет собой статическую оценку для конкретного момента времени. Ситуация на рынке является мобильной и необходимо знать тенденции изменения данного показателя и связанное с ней изменение конкурентной позиции предприятия. Данную тенденцию можно оценить по формуле:  $T_i = \frac{1}{t} \times \frac{D_i^1 - D_i^0}{D_i^0} \times 100\%$ , где  $T_i$  – темп прироста

рыночной доли  $i$ -го предприятия, %;  $D_i$  ( $D_i^0$ ) – рыночная доля  $i$ -го предприятия в период времени  $t$  ( $t_0$ ), %;  $t$  – количество лет в рассматриваемом периоде.

В таблице представлены темпы прироста производителей корпусной мебели концерна «Беллесбумпром» за период январь-апрель 2005г. по сравнению с аналогичным периодом 2004г.

Таблица 2 - Динамика рыночных долей производителей корпусной мебели концерна «Беллесбумпром» по объёму отгруженной продукции за январь-апрель 2004-2005г., %

Предприятия	Темп прироста рынка в 2005г.
1. ОАО «Гомельдрев»	33,4
2. ОАО «Полоцклес»	45,5
3. ЗАО «Бобруйскмебель»	-25,6
4. ОАО «Борисовский ДОК»	37,1
5. ОАО «Ивацевичдрев»	38,7
6. ОАО «Минскпроектмебель»	27,9
7. ОАО «Мозырьдрев»	81,0
8. ЗАО «Молодечномебель»	14,7
9. ОАО «Мостовдрев»	31,5
10. ЗАО «Пинскдрев»	41,5
11. ОАО «Речицадрев»	33,0
12. ОАО «Синяевская МФ»	-11,1
13. ОАО «Слониммебель»	25,5
14. ОАО «Фандок»	45,0
15. СОАО «Могилевмебель»	300,5
16. ОАО «Бобруйский РМЗ»	-14,9
17. ООО СП «Сосновый бор»	115,7

Для оценки степени изменения конкурентной позиции, характеризуемой рыночной долей, целесообразно выделить типовые состояния предприятия по величине роста его рыночной доли аналогично предыдущим рассуждениям.

$$T_{cp} = \left( \frac{\sum K_i^t}{\sum K_j^{t_0}} - 1 \right) \times 100\%, \quad i=1, \dots, n; \quad j=1, \dots, n_{t_0}, \text{ где } K^t (K_j^{t_0}) - \text{объем реализованной } i\text{-ым}$$

предприятием продукции в период времени  $t (t_0)$ , тыс. руб.  $T_{cp}=27,9\%$

Минимальное ( $T_{min}$ ) и максимальное ( $T_{max}$ ) значения темпа прироста доли определяются по всем значениям  $T_i$ :  $T_{min} = \text{MIN} \{T_i\}$ ,  $T_{max} = \text{MAX} \{T_i\}$ ,  $i=1, \dots, n$ .  $T_{min}$  составляет  $-25,6\%$  (ЗАО «Бобруйскмебель»), а  $T_{max} + 300,5\%$  (СОАО «Могилевмебель»).

Среднеквадратическое отклонение ( $T_i$  от  $T_{cp}$ ) рассчитывается по формуле:  $\sigma =$

$$\sqrt{\frac{1}{n} \times \sum_{i=1}^n (T_i - T_{cp})^2}, \quad i=1, \dots, n; \quad \sigma = \sqrt{\frac{1}{17} \times 193271} = 106,6$$

Таким образом, можно выделить четыре классификационные группы:

Если $T_i \in$	$\left\{ \begin{array}{l} [T_{cp}+3\sigma, T_{max}] \\ [T_{cp}, T_{cp}+3\sigma] \\ [T_{cp}-3\sigma, T_{cp}] \\ [T_{min}, T_{cp}-3\sigma] \end{array} \right\}$	то $i \in$	$\left\{ \begin{array}{l} \text{I группе – предприятия с быстро улучшающейся конкурентной позицией} \\ \text{II группе – предприятия с улучшающейся конкурентной позицией} \\ \text{III группе – предприятия с ухудшающейся конкурентной позицией} \\ \text{IV группе – предприятия с быстро ухудшающейся конкурентной позицией} \end{array} \right\}$

С учетом вышеизложенного представлена матрица формирования конкурентной карты предприятий, основанная на перекрестной классификации размера и динамики их рыночных долей на исследуемом рынке за исследуемый период. Можно выделить 16 типовых положений предприятий, отличающихся степенью использования конкурентных преимуществ и потенциальной возможностью противостоять давлению конкурентов.

Таблица 3 - Матрица формирования конкурентной карты рынка производителей корпусной мебели концерна "Беллесбумпром" за январь-апрель 2005г.

Рыночная доля, $D_i$		Классификационные группы			
		I	II	III	IV
Темп прироста рыночной доли, $T_i$		Лидеры рынка	Предприятия с сильной конкурентной позицией	Предприятия со слабой конкурентной позицией	Аутсайдеры рынка
Классификационные группы	I Предприятия с быстро улучшающейся конкурентной позицией			СОАО «Могилевмебель»	
	II Предприятия с улучшающейся конкурентной позицией	ЗАО «Пинскдрев»	ОАО «Мозырьдрев», ОАО «Фандок», ОАО «Ивацевичдрев», ОАО «Борисовский ДОК», ОАО «Гомельдрев», ОАО «Мостовдрев»	ОООСП «Сосновый бор», ОАО «Полоцклес», ОАО «Речицадрев», ОАО «Минскпроектмебель»	
	III Предприятие с ухудшающейся конкурентной позицией		ЗАО «Молодечномебель»	ОАО «Слониммебель», ОАО «Синявская МФ», ЗАО «Бобруйскмебель»	ОАО «Бабруйский РМЗ»
	IV Предприятия с быстро ухудшающейся конкурентной позицией				

Диагностика конкурентов по занимаемой ими позиции на рынке позволит предприятию более обоснованно подойти к процессу разработки конкурентной стратегии, учитывая его конкурентный статус особенности среды, в которой оно функционирует.