

УДК 669.013.5.009.12

**МАТРИЧНЫЙ МЕТОД АНАЛИЗА  
КОНКУРЕНТНОЙ СИТУАЦИИ В ОТРАСЛИ****Н.П. ДРАГУН***Учреждение образования «Гомельский государственный  
технический университет имени П.О. Сухого»,  
Республика Беларусь***Введение**

Формулирование конкурентной стратегии предприятия основывается на анализе конкурентной ситуации в отрасли [8]. Поскольку важнейшими элементами конкурентной стратегии являются стратегия управления конкурентным взаимодействием на рынке и стратегия управления потенциалом конкурентоспособности предприятия, постольку исходный пункт формулирования данных стратегий – оценка интенсивности конкурентного противодействия на рынке и уровня конкурентоспособности предприятия на нём. Анализ, полученных в результате оценки данных, требует методического инструмента их обобщения, каковым может выступать предлагаемая матрица конкурентных ситуаций.

**Общая характеристика матрицы конкурентных ситуаций**

Построение матрицы конкурентных ситуаций (см. табл. 1) осуществляется на основе результатов, полученных при использовании методик оценки результатного уровня конкурентоспособности промышленного предприятия и ретроспективного уровня интенсивности конкурентного противодействия его деятельности на рынке, изложенных в работах [5, 6, 7].

Данные методики, на основе получаемых результатов, позволяют провести комплексный анализ конкурентной ситуации, в которой функционирует оцениваемое предприятие на рынке.

*Алгоритм построения матрицы конкурентных ситуаций состоит из следующих этапов:*

1. Выбирается географически локализованное пространство (если цель конкурентной стратегии предприятия – выход и/или функционирование на определённом рынке сбыта) или совокупность производителей однородной продукции (если цель конкурентной стратегии – выход, вход и/или функционирование в отрасли), которые будут являться объектом анализа.

2. Производится оценка результатного уровня конкурентоспособности предприятия на рынке или в отрасли по периодам в течение анализируемого промежутка времени.

3. Определяется величина абсолютного прироста результатного уровня конкурентоспособности предприятия в каждом из периодов оценки.

4. Производится оценка ретроспективного уровня интенсивности конкурентного противодействия деятельности предприятия на рынке или в отрасли по периодам в течение анализируемого промежутка времени.

5. Предприятие позиционируется в матрице конкурентных ситуаций по двум переменным: абсолютный прирост интегрального показателя результатного уровня конкурентоспособности предприятия; интегральный показатель ретроспективного уровня конкурентного противодействия. Матрица строится для каждого из периодов анализа.

6. Анализируется положение предприятия в матрице и его изменение в течение анализируемого промежутка времени.

### Матрица конкурентных ситуаций

Показатель / значение		Интегральный показатель ретроспективного уровня интенсивности конкурентного противодействия на рынке/в отрасли ( $I_{кл}^{ret}$ )		
		$I_{кл}^{ret} > 1$	$I_{кл}^{ret} = 1$	$I_{кл}^{ret} < 1$
Абсолютный прирост интегрального показателя результатного уровня конкурентоспособности предприятия ( $P^{рез}$ )	$\Delta P^{рез} > 0$	<p><b>Ситуация 1</b>                      Предприятие обладает значительными конкурентными преимуществами на рынке, поскольку ему удаётся повышать свой результатный уровень конкурентоспособности при ухудшении условий конкуренции на рынке</p>	<p><b>Ситуация 2</b>                      Величина конкурентных преимуществ предприятия на рынке, и факторов их обуславливающих, возросла, но в меньшей степени, чем в ситуации 1</p>	<p><b>Ситуация 3</b>                      Величина конкурентных преимуществ предприятия на рынке, и факторов их обуславливающих, либо возросла, либо осталась на прежнем уровне, либо снизилась, но в меньшей степени, по сравнению с конкурентным противодействием</p>
	$\Delta P^{рез} = 0$	<p><b>Ситуация 4</b>                      Величина конкурентных преимуществ предприятия на рынке, и факторов их обуславливающих, возросла пропорционально усилению конкурентного противодействия</p>	<p><b>Ситуация 5</b>                      Величина конкурентных преимуществ предприятия на рынке, и факторов их обуславливающих, не изменилась</p>	<p><b>Ситуация 6</b>                      Величина конкурентных преимуществ предприятия на рынке, и факторов их обуславливающих, снизилась пропорционально снижению интенсивности конкурентного противодействия</p>
	$\Delta P^{рез} < 0$	<p><b>Ситуация 7</b>                      Величина конкурентных преимуществ предприятия на рынке, и факторов их обуславливающих, либо возросла в меньшей степени, чем усилилось конкурентное противодействие, либо осталась без изменений, либо снизилась</p>	<p><b>Ситуация 8</b>                      Величина конкурентных преимуществ предприятия на рынке, и факторов их обуславливающих, снизилась</p>	<p><b>Ситуация 9</b>                      Величина конкурентных преимуществ предприятия на рынке, и факторов их обуславливающих, снизилась очень сильно</p>

**Предлагаемая матрица конкурентных ситуаций позволяет:**

1. Оценить степень опасности для деятельности оцениваемого предприятия конкурентной ситуации, в которой оно находилось в анализируемом периоде (см. рис. 1).

Согласно матрице, благоприятная для предприятия конкурентная ситуация имеет место при росте его конкурентных преимуществ больше, чем рост интенсивности конкуренции на рынке (два верхних левых квадранта), нейтральная – при одинаковых величинах их роста (два средних квадранта), неблагоприятная – при росте интенсивности конкуренции на рынке больше, чем рост конкурентных преимуществ предприятия (три нижних правых квадранта).

2. Оценить степень опасности для деятельности оцениваемого предприятия динамики конкурентной ситуации, в которой оно находилось на протяжении нескольких периодов анализа. Наиболее опасным для предприятия является: во-первых, колебание интенсивности конкуренции на рынке при недостаточном уровне его конкурентных преимуществ (нижняя строка матрицы); во-вторых, колебание величины его конкурентных преимуществ на рынке в условиях интенсивного конкурентного противодействия (левый столбец матрицы).

Направление стратегии позиционирования на рынке и интенсивности использования методов конкуренции

		$I_{кп}^{реш} > 1$	$I_{кп}^{реш} = 1$	$I_{кп}^{реш} < 1$
Направление стратегии повышения конкурентных преимуществ	$\Delta P^{реш} > 0$	Б	Б	?
	$\Delta P^{реш} = 0$	Н	Н	Нб
	$\Delta P^{реш} < 0$	?	Нб	Нб

Рис. 1. Классификация конкурентных ситуаций и направления конкурентной стратегии предприятия, согласно матрице конкурентных ситуаций: Б – благоприятная для деятельности предприятия конкурентная ситуация; Н – нейтральная для деятельности предприятия конкурентная ситуация; Нб – неблагоприятная для деятельности предприятия конкурентная ситуация; ? – ситуация неопределённости анализа

3. Определить направления конкурентной стратегии предприятия на рынке/в отрасли. Конкурентная стратегия предприятия должна быть направлена на его перемещение вверх-вправо по матрице, что достигается посредством:

- а) повышения величины и стабильности значимых конкурентных преимуществ на рынке/в отрасли;
- б) снижения интенсивности конкурентного противодействия на рынке/в отрасли и повышения стабильности его величины для предприятия.

Таким образом, при формулировании конкурентной стратегии предприятия необходимо не только достигать роста его конкурентных преимуществ и снижения конкуренции на рынке, но и делать этот процесс устойчивым. Исследования деятельности отечественных промышленных предприятий показывает, что нестабильность конкурентной ситуации является для предприятия более неблагоприятным фактором, чем её статическое неблагополучие (низкий уровень конкурентных преимуществ/интенсивная конкуренция). Это объясняется использованием отечественными предприятиями систем управления, основанных на контроле и экстраполяции существующих тенденций [3], которые не позволяют быстро реагировать на изменяющиеся рыночные условия.

### **Использование матрицы конкурентных ситуаций для анализа динамики конкурентной ситуации в металлургии Республики Беларусь и определения конкурентной стратегии предприятий отрасли**

В качестве примера использования изложенного выше методического приёма для анализа конкурентной ситуации в отрасли рассмотрим матрицы конкурентных ситуаций, построенные для предприятий металлургии РБ за период 1997–2002 гг. (см. рис. 2).

*Анализ матриц конкурентных ситуаций позволяет сделать следующие выводы:*

1. Для всех без исключения анализируемых предприятий в анализируемом периоде конкурентная ситуация неустойчива – она либо благоприятна, либо неопределённая с высокой вероятностью превратиться в плохую.

2. В течение рассматриваемого периода происходило постоянное усиление конкурентного противодействия на рынке, что вызывало неустойчивость результатного уровня конкурентоспособности исследуемых предприятий.

3. Исследуемые предприятия не обладают устойчивыми конкурентными преимуществами, величина которых была бы достаточной для компенсации отрицательного влияния усиливающегося конкурентного противодействия, что характеризуют колебания их положения по вертикали матрицы.

4. Матрицы показывают, что конкурентная стратегия предприятий металлургии РБ должна быть направлена, во-первых, на усиление и стабилизацию величины значимых в отраслевых условиях конкуренции конкурентных преимуществ, во-вторых, снижение и стабилизацию степени конкурентного противодействия их деятельности на рынке.

Необходимо отметить, что использование матриц конкурентных ситуаций для определения направлений конкурентной стратегии предприятия может иметь место только при наличии информации о результативности деятельности предприятий-конкурентов на рынке, а также динамике интенсивности использования ими методов конкурентной борьбы. Для этого в рамках каждого из предприятий (или их совокупности в случае создания холдинговой компании) должна функционировать система мониторинга конкурентной ситуации на рынке, реализуемая в рамках одного из функциональных подразделений экономического профиля. *Основными задачами системы мониторинга являются:*

1. Получение информации о результатах деятельности на рынке одноотраслевых предприятий-конкурентов и предприятий, выпускающих товары-заменители, для определения результатного уровня конкурентоспособности.

2. Получение информации об эффективности использования одноотраслевыми конкурентами производственных ресурсов, конкурентоспособности их продукции (работ, услуг), затратах на повышение уровня адаптивности деятельности и величине рыночной власти для определения имеющихся конкурентных преимуществ.

3. Получение информации об интенсивности использования одноотраслевыми конкурентами, поставщиками, потребителями, производителями товаров-заменителей методов конкуренции, а также высоте барьеров доступа на рынок для определения интенсивности конкурентного противодействия на рынке.

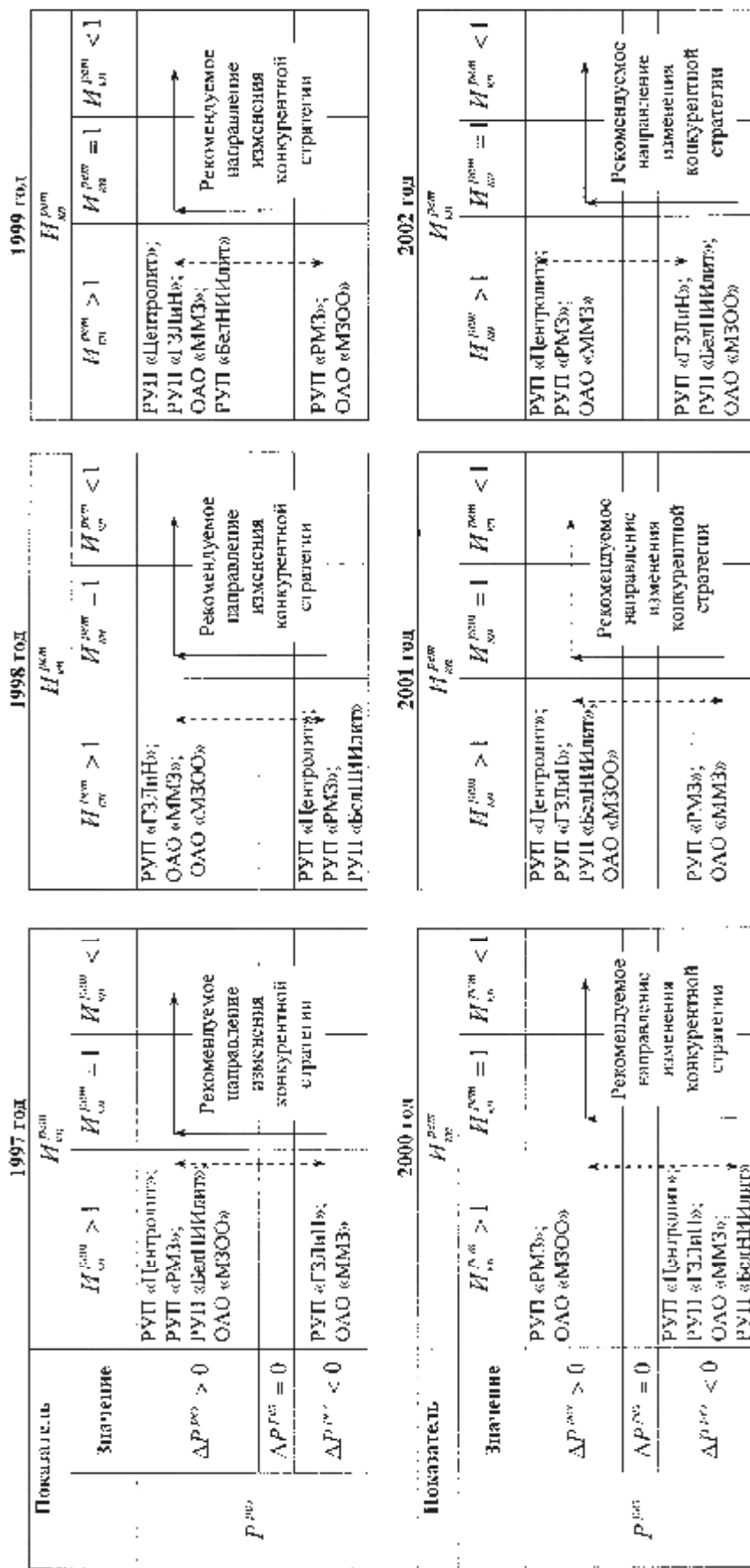


Рис. 2. Матрицы конкурентных ситуаций для предприятий металлургии Республики Беларусь в период 1997–2002 гг.

Наиболее предпочтительным является взаимное предоставление металлургическими предприятиями РБ необходимой для управления конкурентоспособностью информации

друг другу. Предпосылкой объединения предприятиями металлургии РБ усилий по повышению конкурентоспособности на рынке является усиление конкурентного противодействия со стороны российских металлургических предприятий, а также создание крупных корпоративных структур со стороны поставщиков ресурсов и потребителей продукции отечественной металлургии. Обмен необходимой информацией может осуществляться либо в рамках передачи передового опыта деятельности (например, как это делается в бенчмаркинге), либо под эгидой собственника имущества указанных предприятий – государства, заинтересованного в повышении конкурентоспособности принадлежащих ему предприятий.

Исследование тенденций развития металлургии в мире [1, 2, 4] и факторов, определяющих результатный уровень конкурентоспособности предприятий металлургии Республики Беларусь [5, 7], позволяют определить мероприятия, направленные на решение поставленных выше задач.

Исследования показали, что рост результатного уровня конкурентоспособности металлургических предприятий РБ может быть достигнут за счёт: а) повышения и стабилизации уровня эффективности использования производственных ресурсов; б) роста конкурентоспособности выпускаемой продукции (работ, услуг); в) снижения и стабилизации колебаний интенсивности конкурентного противодействия деятельности рассматриваемых предприятий со стороны, прежде всего, одноотраслевых конкурентов и потребителей (табл. 3 и 4).

Таблица 3

**Характеристика основных направлений повышения величины значимых конкурентных преимуществ предприятий металлургии РБ и мероприятий по их реализации**

Мероприятие	Результаты реализации		
	Прямое снижение затрат за счёт:	Увеличение доходов	Организационный эффект
1. <b>Оптимизация размеров предприятий</b> (снижение среднегодовой первоначальной их стоимости основных фондов и численности персонала). <i>Причины необходимости реализации:</i> снижение эффекта масштаба в отрасли, необходимость повышения скорости реакции на изменения, происходящие на рынках сбыта металлопродукции, приведение в соответствие размеров производственных мощностей предприятий и рыночного спроса			
1.1. Уценка и списание лишнего имущества	А, Эз	1. Снижение налога на недвижимость 2. Доход от реализации металлолома	1. Снижение производственных запасов 2. Улучшение структуры оборотных средств и рост их оборачиваемости 3. Высвобождение производственных и складских площадей 4. Снижение трудоёмкости бухгалтерского учёта
1.2. Консервация имущества	МЗ, А, Эз	Снижение налога на недвижимость	1. Высвобождение производственных и складских площадей 2. Снижение трудоёмкости бухгалтерского учёта

*Продолжение табл. 3*

Мероприятие	Результаты реализации
-------------	-----------------------

	Прямое снижение затрат за счёт:	Увеличение доходов	Организационный эффект
1.3. Продажа и сдача имущества в аренду	МЗ, А, Эз	1. Снижение налога на недвижимость 2. Доход от реализации и аренды имущества	1. Снижение производственных запасов 2. Улучшение структуры оборотных средств и рост их оборачиваемости 3. Высвобождение производственных и складских площадей 4. Снижение трудоёмкости бухгалтерского учёта
1.4. Передача государству объектов социальной сферы	МЗ, ФОТ, А, Эз	–	1. Сокращение численности персонала 2. Оптимизация организационной структуры управления
1.5. Выведение непрофильных производств из состава предприятия	МЗ, ФОТ, А, Эз	–	1. Повышение загрузки производственных мощностей 2. Сокращение численности персонала 3. Оптимизация организационной структуры управления
1.6. Горизонтальная интеграция с одноотраслевыми предприятиями путём создания холдинга	МЗ	Участие в доходах холдинговой компании	1. Снижение неритмичности поставок 2. Сокращение дебиторской задолженности и ускорение оборачиваемости оборотных средств 3. Повышение ликвидности 4. Концентрация финансовых ресурсов 5. Сокращение численности персонала 6. Оптимизация организационной структуры управления 7. Снижение интенсивности конкуренции
1.7. Централизация выполнения ремонтных работ, складского хозяйства	МЗ, ФОТ, А, Эз	–	1. Снижение времени простоев оборудования 2. Рост качества выпускаемой продукции 3. Сокращение численности персонала 4. Сокращение производственных запасов 5. Рост производительности труда
1.8. Внедрение бесцеховой структуры производства	ФОТ, Эз	–	1. Сокращение численности персонала 2. Рост производительности труда 3. Централизация управления 4. Оптимизация организационной структуры управления
<b>2. Повышение доли высоко ликвидных оборотных средств. Причины необходимости реализации:</b> низкая ликвидность предприятий, необходимость перехода к денежным способам расчёта			
2.1. Перевод расчётов с персоналом на систему карт-счетов	Эз	Доход от размещения временно свободных денежных средств	1. Сокращение численности бухгалтерской службы 2. Рост производительности труда бухгалтеров

Окончание табл. 3

Мероприятие	Результаты реализации
-------------	-----------------------

	Прямое снижение затрат за счёт:	Увеличение доходов	Организационный эффект
2.2. Сокращение задолженности по краткосрочным кредитам	Эз	–	–
<b>3. Повышение уровня мотивации персонала.</b> <i>Причины необходимости реализации:</i> низкий уровень мотивации персонала и его заинтересованности в результатах труда			
3.1. Применение штрафных санкций к нарушителям трудовой дисциплины	ФОТ, Эз	–	1. Рост производительности труда 2. Рост качества продукции 3. Снижение уровня травматизма
3.2. Применение доплат за совмещение должностей, освоение новых видов продукции, рост производительности труда, повышение квалификации	–	–	1. Сокращение численности персонала 2. Рост производительности труда 3. Рост трудовой дисциплины 4. Рост квалификации
<b>4. Оптимизация реализуемой конкурентной стратегии.</b> <i>Причины необходимости реализации:</i> необходимость формулирования конкурентной стратегии, повышения репутации предприятия			
4.1. Внедрение системы стратегического управления	–	–	1. Рост качества управленческих решений. 2. Наличие сформулированной конкурентной стратегии
4.2. Проведение мероприятий, направленных на укрепление имиджа предприятия	–	–	1. Рост имиджа предприятия на рынке 2. Установление долгосрочных связей с поставщиками и потребителями
<b>Итого:</b> эффект от реализации мероприятий			1. Снижение первоначальной стоимости основных фондов: min – 5 %, max – 8 %, наиболее вероятное – 7 % 2. Сокращение численности персонала: min – 5 %, max – 10 %, наиболее вероятное – 8 % 3. Повышение средней величины отработанного времени работником основного производства: min – 3 %, max – 5 %, наиболее вероятное – 4 % 4. Рост величины высоколиквидных оборотных средств: min – 7 %, max – 15 %, наиболее вероятное – 10 % 5. Рост уровня мотивации персонала: min – 8 %, max – 15 %, наиболее вероятное – 10 % 6. Рост величины ресурсов позиционирования: min – 5 %, max – 12 %, наиболее вероятное – 6 %

Примечание. МЗ – материальные затраты; ФОТ – фонд оплаты труда с начислениями, включая прочие затраты, связанные с содержанием работника; А – амортизационные отчисления; Эз – эксплуатационные затраты, связанные с обслуживанием и ремонтом оборудования, обслуживанием кредитов, расчётов и т. п.

Таблица 4

**Характеристика основных мероприятий по снижению интенсивности конкурентного**



## противодействия деятельности предприятий металлургии РБ на рынке

Мероприятие	Фактор снижения интенсивности конкурентного противодействия	Организационный эффект
1. Горизонтальная интеграция одноотраслевыми предприятиями путём создания холдинга	1. Снижение ценовой конкуренции вследствие координации ценовой политики и снижения издержек производства 2. Снижение ценовой эластичности спроса вследствие координации сбытовой и производственной политики 3. Повышение качества продукции вследствие совместного использования новых технологий 4. Повышение доли новой и сертифицированной продукции 5. Рост эффективности рекламно-сбытовых мероприятий вследствие интеграции каналов сбыта и аккумуляирования рекламных бюджетов 6. Приобретение рыночной власти над поставщиками и потребителями	1. Снижение неритмичности поставок 2. Сокращение дебиторской задолженности и ускорение оборачиваемости оборотных средств 3. Повышение ликвидности 4. Концентрация финансовых ресурсов 5. Сокращение численности персонала 6. Оптимизация организационной структуры управления 7. Снижение интенсивности конкуренции
2. Снижение цен на выпускаемую продукцию	Снижение интенсивности ценовой конкуренции за счёт снижения издержек производства	Рост объемов реализации продукции (работ, услуг)
3. Дифференциация продукции	1. Снижение ценовой эластичности спроса 2. Рост качества продукции	Рост прибыли от реализации продукции
4. Сертификация продукции	1. Снижение ценовой эластичности спроса 2. Рост качества продукции	Рост объемов реализации продукции (работ, услуг) и её рентабельности
5. Диверсификация продаж	1. Снижение конкуренции со стороны одноотраслевых конкурентов 2. Снижение рыночной власти потребителей	Рост объемов реализации продукции (работ, услуг)
<b>Итого:</b> эффект от реализации мероприятий	Снижение интенсивности конкурентного противодействия на рынке РБ и частично РФ: min – 7 %, max – 15 %, наиболее вероятное – 10 %	

Расчёт эффективности предлагаемых мероприятий по повышению результатного уровня конкурентоспособности предприятий металлургии РБ, проведённый на основе регрессионных уравнений, связывающих уровень внутренних факторов конкурентоспособности исследуемых предприятий с величиной их значимых конкурентных преимуществ, регрессионного уравнения, связывающего результатный уровень конкурентоспособности предприятий с величиной их значимых конкурентных преимуществ и интенсивностью конкурентного противодействия на рынке [5], показывает, что реализация совокупности предлагаемых мероприятий в случае наиболее вероятного эффекта от них позволяет повысить эффективность использования производственных ресурсов на 13,94 %, конкурентоспособность продукции (работ, услуг) – на 15,59 %, снизить интенсивность конкурентного противодействия на 10,00 %, что приведёт к росту результатного уровня конкурентоспособности на 11,27 %.

### Литература

1. Адно, Ю. Металлургия: старые проблемы на пороге нового века /Ю. Адно //Мировая экономика и международные отношения. – 2000. – № 8. – С. 67-74.

2. Адно, Ю. Мировая металлургия на пороге нового столетия /Ю. Адно //Мировая экономика и международные отношения. – 2001. – № 8. – С. 59-68.
3. Ансофф, И. Стратегическое управление: пер. с англ. /И. Ансофф. – М.: Экономика, 1989. – 519 с.
4. Буданов, И. Тенденции развития металлургии /И. Буданов //Экономист. – 1999. – № 12. – С. 17-22.
5. Драгун, Н.П. Алгоритм управления конкурентоспособностью промышленного предприятия /Н.П. Драгун //Вестник ГГТУ им. П.О. Сухого. – 2004. – № 1. – С. 69-76.
6. Драгун, Н.П. Методика оценки результатного уровня конкурентоспособности предприятия /Н.П. Драгун //Проблемы создания механизма конкурентоспособного менеджмента: материалы IV междунар. науч.-практ. конф., 21 мая 2004 г. /РУП «Гипросвязь». – Мн., 2004. – С. 118-120.
7. Драгун, Н.П. Оценка интенсивности конкурентного противодействия деятельности предприятия как фактора его конкурентоспособности /Н.П. Драгун //Вестник ГГТУ им. П.О. Сухого. – 2003. – № 4. – С. 99-104.
8. Томпсон, А.А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации: учебник для вузов /А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд; пер. с 9-го англ. изд. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 412 с.

*Получено 09.09.2004 г.*