

## АНАЛИЗ ИНТЕНСИВНОСТИ И ВЫРАЖЕННОСТИ КОНКУРЕНТНЫХ СИЛ В ОТРАСЛЕВОМ СЕГМЕНТЕ ПО МОДЕЛИ ПОРТЕРА

Э. М. Дунько<sup>1)</sup>, А. А. Илюкевич<sup>2)</sup>

<sup>1)</sup> открытое акционерное общество «Центр банковских технологий», г. Минск,  
Республика Беларусь, e-mail: [E.Dunko@cbt.by](mailto:E.Dunko@cbt.by)

<sup>2)</sup> открытое акционерное общество «Центр банковских технологий», г. Минск,  
Республика Беларусь, e-mail: [A.Ilukevich@cbt.by](mailto:A.Ilukevich@cbt.by)

В предлагаемой статье исследуется проблема применения методов и инструментов стратегического управления деятельностью организации в условиях высокой внутриотраслевой конкуренции. По модели конкурентных сил Майкла Портера произведена экспертная оценка силы влияния факторов внешней среды на конкурентные позиции организации, на основе которой сделан прогноз ее стратегического развития на ближайшие три года.

**Ключевые слова:** конкурентная сила; конкуренция; модель Портера; проектирование; стратегический анализ; экспертная оценка.

## ANALYSIS OF THE INTENSITY AND EXPRESSION OF COMPETITIVE FORCES IN THE INDUSTRY SEGMENT ACCORDING TO THE PORTER MODEL

E. M. Dunko<sup>1)</sup>, A. A. Ilukevich<sup>2)</sup>

<sup>1)</sup> Open Joint Stock Company «Center of Banking Technologies», Minsk,  
Republic of Belarus, e-mail: [E.Dunko@cbt.by](mailto:E.Dunko@cbt.by)

<sup>2)</sup> Open Joint Stock Company «Center of Banking Technologies», Minsk,  
Republic of Belarus, e-mail: [A.Ilukevich@cbt.by](mailto:A.Ilukevich@cbt.by)

This article explores the problem of applying the methods and tools of strategic management of the organization's activities in conditions of high intra-industry competition. According to Michael Porter's model of competitive forces, an expert assessment of the strength of the influence of environmental factors on the competitive position of the organization was made, on the basis of which a forecast of its strategic development for the next three years was made.

**Keywords:** competitive strength; competition; Porter model; design; strategic analysis; expert evaluation.

Современным коммерческим организациям различных отраслей экономики, находясь в условиях жесткой конкуренции и, в силу ряда объективных экономических факторов, неустойчивых внешних условий ведения бизнеса, необходимо постоянно изыскивать резервы на укрепление конкурентных позиции как на внутреннем, так и внешних рынках, совершенствование технологического потенциала, повышения эффективности функционирования.

В связи с этим топ-менеджмент организаций ищет эффективные способы разработки стратегий развития на основе применения специализированных инструментов стратегического управления, адекватных как современным внешним экономическим условиям, так и внутренним условиям функционирования организации. Одним из таких инструментов является модель конкурентных сил Майкла Портера [1], применение которой показано в статье на примере реализованного авторами проекта по разработке стратегии организации.

Объект исследования – ОАО «Институт Белгоспроект» (далее – Институт), является одним из старейших предприятий проектного сегмента строительной отрасли, обладает высоким производственным потенциалом, имеет определенное конкурентное преимущество среди сильных игроков рынка.

Проблема – появление и развитие бизнеса новых, высокотехнологичных игроков, выход их на международные рынки, изменение поведения сильных игроков и изменение предпочтений клиентов в будущем может привести к потере конкурентных позиций Института.

Цель исследования – на основе применения модели конкурентных сил Майкла Портера определить ключевые факторы успеха бизнеса, чтобы нивелировать указанные риски, предвидеть как сильно изменится конкуренция в рыночной нише, которую занимает Институт, и обезопасить свой бизнес в перспективе.

Каждая сила в модели Майкла Портера представляет собой отдельный уровень конкуренции.

Внутриотраслевая конкуренция и угроза появления новых игроков (их давление) – в первом случае оценивалось влияние на бизнес действующей конкуренции, во втором – возможные риски при появлении новых игроков.

*Рыночная власть покупателей* (давление клиентов) – важно при анализе предусмотреть все случаи, при которых клиенты могут уйти к конкурентам.

*Рыночная власть поставщиков* (давление поставщиков) – для Института основной поставщик – рынок труда работников, обладающих компетенциями проектирования строительных объектов. При анализе необходимо установить силу влияния фактора, насколько доступны квалифицированные кадры в отрасли, как быстро можно обновить персонал для роста и развития.

Проводился полный анализ сил, влияние которых определено. Для более достоверного определения рейтинга для каждой силы использовались специ-

альные критерии оценки, предложенные самим Майклом Портером и ряд наводящих вопросов для каждого фактора, позволяющих относительно достоверно оценить их силу [1].

Анализ текущих конкурентов позволил понять, что Институт ждет в будущем при планомерном развитии, например, если просто плыть по течению, без внедрения новых стратегий.

Изучение потенциальных конкурентов (новых игроков) необходимо для понимания, что будет с рыночной нишей, которую занимает Институт, если они появятся, и когда необходимо перестроиться или ввести инновации для обеспечения стабильной конкурентной позиции.

Для определения рейтинга для каждой конкурентной силы были составлены таблицы экспертной оценки факторов. Результаты оценки факторов по каждой из конкурентных сил, приведен в таблицах 1–4 соответственно.

*Таблица 1 – Анализ силы давления текущих конкурентов*

| Параметр оценки                                | Оценка параметра (от max к min)                     |                                                                |                                        |
|------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------|----------------------------------------|
|                                                | 3                                                   | 2                                                              | 1                                      |
| Количество игроков                             | Высокий уровень насыщения рынка                     | Средний уровень насыщения рынка                                | Небольшое количество                   |
|                                                | +                                                   |                                                                |                                        |
| Темпы роста рынка                              | Стагнация и снижение объемов                        | Замедляющийся, но растущий                                     | Высокий                                |
|                                                |                                                     | +                                                              |                                        |
| Уровень дифференциации                         | Компании предлагают стандартизированный пакет услуг | Пакет услуг отличается по составу и направлениям               | Услуги компаний значительно отличаются |
|                                                |                                                     | +                                                              |                                        |
| Ограничения в повышении цен                    | Жесткая ценовая конкуренция на рынке                | Есть возможность повышения цен только в рамках покрытия затрат | Всегда есть возможность повышения цен  |
|                                                |                                                     | +                                                              |                                        |
| Итоговый балл                                  | 9                                                   |                                                                |                                        |
| Шкала оценки силы давления текущих конкурентов |                                                     |                                                                |                                        |
| 4 балла                                        | Низкий уровень                                      |                                                                |                                        |
| 5–8 баллов                                     | Средний уровень                                     |                                                                |                                        |
| 9–12 баллов                                    | Высокий уровень                                     |                                                                |                                        |

*Примечание* – Источник: собственная разработка.

Получен итоговый балл 9, что по оценочной шкале попадает в категорию **высокий уровень конкуренции внутри отраслевого сегмента**.

Таблица 2 – Анализ силы давления новых игроков

| Параметр оценки                                            | Оценка параметра (от max к min)                 |                                                       |                                                      |
|------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|------------------------------------------------------|
|                                                            | 3                                               | 2                                                     | 1                                                    |
| Известные бренды с высокой долей рынка                     | Отсутствуют крупные игроки                      | 3–5 крупных игроков держат около 20 % рынка           | 3–5 крупных игроков держат более 80 % рынка          |
|                                                            |                                                 | +                                                     |                                                      |
| Дифференциация рынка                                       | Низкий уровень разнообразия услуг               | Существуют микро-ниши                                 | Все возможные ниши заняты                            |
|                                                            |                                                 | +                                                     |                                                      |
| Уровень инвестиций и затрат для входа в отраслевой сегмент | Низкий (окупается за 1–3 месяца)                | Средний (окупается за 4–12 месяцев)                   | Высокий (окупается более чем за 1 год)               |
|                                                            | +                                               |                                                       |                                                      |
| Доступ к каналам распределения                             | Доступ к каналам распределения полностью открыт | Доступ к каналам распределения требует инвестиций     | Доступ к каналам распределения ограничен             |
|                                                            |                                                 |                                                       | +                                                    |
| Политика правительства                                     | Нет ограничивающих факторов                     | Государство ограничивает по определенным направлениям | Государство полностью регламентирует отрасль         |
|                                                            |                                                 |                                                       | +                                                    |
| Готовность существующих игроков к снижению цен             | Игроки не пойдут на снижение цен                | Крупные игроки не пойдут на снижение цен              | При вводе более дешевого предложения – снижение цены |
|                                                            | +                                               |                                                       |                                                      |
| Темпы роста отраслевого сегмента                           | Высокий и растущий                              | Замедляющийся, но растущий                            | Стагнация или падение                                |
|                                                            |                                                 | +                                                     |                                                      |
| <b>Итоговый балл</b>                                       | <b>14</b>                                       |                                                       |                                                      |

Продолжение таблицы 2

| Шкала оценки силы давления новых игроков |                 |
|------------------------------------------|-----------------|
| 7 баллов                                 | Низкий уровень  |
| 8–14 баллов                              | Средний уровень |
| 15–21 баллов                             | Высокий уровень |

Примечание – Источник: собственная разработка.

Получен итоговый балл 14, что по оценочной шкале попадает в категорию **средний уровень риска сокращения рыночной ниши**, которую занимает Институт, за счет появления новых игроков.

Таблица 3 – Анализ силы влияния клиентов

| Параметр оценки                                                           | Оценка параметра (от max к min)                                           |                                                                 |                                                        |
|---------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|
|                                                                           | 3                                                                         | 2                                                               | 1                                                      |
| Концентрация клиентов на сегменте рынка                                   | 5–10 крупных клиентов обеспечивают более 80 % объема                      | 5–10 крупных клиентов обеспечивают около 20 % объема            | Отсутствуют крупные клиенты                            |
|                                                                           | +                                                                         |                                                                 |                                                        |
| Чувствительность к цене, потребность снижать затраты на потребление услуг | Высокая чувствительность к цене, связанная с потребностью снижения затрат | Умеренная чувствительность к цене, определяющее – цена/качество | Не планируется снижение затрат на потребление услуг    |
|                                                                           |                                                                           | +                                                               |                                                        |
| Известные бренды с высоким уровнем лояльности                             | Более 80% объемов производства обеспечено лояльными клиентами             | Около 20% объемов производства обеспечено лояльными клиентами   | Среди известных игроков нет лояльных к компании        |
|                                                                           | +                                                                         |                                                                 |                                                        |
| Требования к качеству существующих на рынке услуг                         | Высокий уровень требований к качеству по всем видам услуг                 | Высокие требования к оценке и сертификации новых видов услуг    | Слабое влияние, практически все игроки сертифицированы |
|                                                                           |                                                                           | +                                                               |                                                        |
| <b>Итоговый балл</b>                                                      | <b>10</b>                                                                 |                                                                 |                                                        |

Продолжение таблицы 3

| Шкала оценки силы давления со стороны клиентов |                 |
|------------------------------------------------|-----------------|
| 4 балла                                        | Низкий уровень  |
| 5–8 баллов                                     | Средний уровень |
| 9–12 баллов                                    | Высокий уровень |

Примечание – Источник: собственная разработка.

Получен итоговый балл 10, что по оценочной шкале попадает в категорию **высокий уровень влияния клиентов на бизнес организации**.

Таблица 4 – Анализ силы давления поставщиков

| Параметр оценки                                   | Оценка параметра<br>(от max к min)      |                                |
|---------------------------------------------------|-----------------------------------------|--------------------------------|
|                                                   | 2                                       | 1                              |
| Количество поставщиков                            | Незначительное количество,<br>монополия | Большое количество поставщиков |
|                                                   |                                         | +                              |
| Ограниченность ресурсов<br>требуемой квалификации | Ограниченное количество                 | Неограниченное количество      |
|                                                   | +                                       |                                |
| Издержки возобновления<br>ресурса                 | Высокие                                 | Низкие                         |
|                                                   | +                                       |                                |
| Приоритетность направления<br>деятельности        | Низкая приоритетность                   | Высокая приоритетность         |
|                                                   |                                         | +                              |
| <b>Итоговый балл</b>                              | <b>6</b>                                |                                |
| 4 баллов                                          | Низкий уровень                          |                                |
| 5–6 баллов                                        | Средний уровень                         |                                |
| 7–8 баллов                                        | Высокий уровень                         |                                |

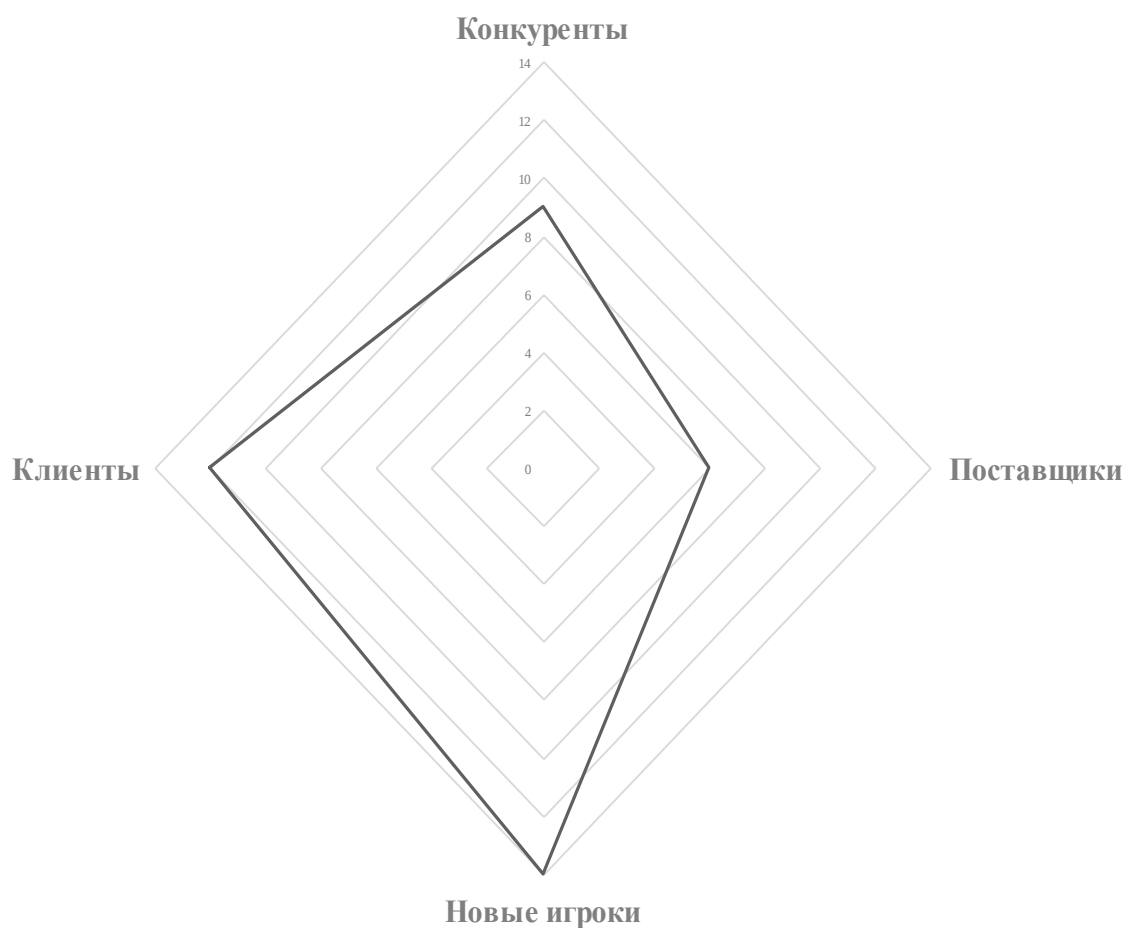
Примечание – Источник: собственная разработка.

Получен итоговый балл 6, что по оценочной шкале попадает в категорию **средний уровень давления поставщиков**.

Результаты оценки силы влияния конкурентов, новых игроков, клиентов и поставщиков обобщены и представлены на диаграмме (рисунок 1).

На основе результатов исследования сделан **вывод** о том, что Институт осуществляет деятельность в условиях высокой внутриотраслевой конкурен-

ции, причем наличие сильных крупных игроков и риска появления в течении 5 лет новых игроков сигнализирует о необходимости предусмотреть возможность перестроить бизнес на основе выхода на новые международные рынки, совершенствования предлагаемых и освоения новых видов услуг, соответствующих требованиям и ожиданиям клиентов.



*Рисунок 1 – Профиль влияния конкурентных сил по модели Портера*

*Примечание* – Источник: собственная разработка.

#### **Библиографические ссылки**

1. Портер М. Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей и конкурентов. М. : Альпина, 2011. 220 с.