

Тема 3. Конкурентний аналіз підприємства

План.

- 3.1. З якою метою здійснюється конкурентна діагностика бізнес-організації?
- 3.2. Як одержати конкурентну інформацію?
- 3.3. Як систематизувати конкурентну інформацію?
- 3.4. Які методи конкурентного аналізу доцільні під час діагностики підприємства?
- 3.5. Як визначити рівень конкурентоспроможності підприємства за показниками динаміки господарської діяльності?
- 3.6. Як застосувати методи SWOT-аналізу і PEST-аналізу підприємства?
- 3.7. Як здійснити порівняльний аналіз конкурентів на ринку та обґрунтувати цільових конкурентів?
- 3.8. Як побудувати конкурентну карту ринку й визначити конкурентну позицію підприємства?

Лектор – д.е.н., проф. Шевченко Л. С.

Конкурентна діагностика підприємства

Конкурентна діагностика підприємства в широкому сенсі - економічна оцінка його господарської діяльності в умовах зростаючої конкуренції. У більш вузькому значенні - визначення рівня КСП кожного суб'єкта господарювання.

Основні види конкурентної діагностики:

- ✓ **аналітична** – процес визначення конкурентних переваг і рівня КСП підприємства за допомогою статистичної інформації, використання результатів маркетингових досліджень, аналізу конкурентних карт ринку тощо;
- ✓ **експертна** – базується на даних, які здобувають у процесі проведення експертних опитувань;
- ✓ **імітаційна** – надає інформацію про досліджуваний об'єкт шляхом імітаційного моделювання.

Залежно від тривалості й масштабів аналізу конкурентних процесів розрізняють експрес-діагностику і комплексну конкурентну діагностику.

- ✓ **Експрес-діагностика** є дослідженням різних аспектів діяльності підприємства з метою з'ясування поточної конкурентної ситуації в галузі й на ринку, виявлення проблемних сфер роботи в короткостроковому періоді.
- ✓ **Комплексна конкурентна діагностика** передбачає детальне аналітичне дослідження, що охоплює всі напрями роботи підприємства: дослідження й розробки, маркетинг, виробничу діяльність, персонал, фінанси, систему управління.

Конкурентна інформація

Конкурентна інформація – це корисні знання, здобуті шляхом аналізу даних, фактів, подій, що стосуються всіх напрямів ринкової діяльності підприємства, його споживачів і особливо конкурентів, динаміки ринків і т. п.

- ✓ З позиції *часового виміру* конкурентна інформація повинна бути: своєчасною; оперативною; періодичною.
- ✓ З точки зору *змісту* інформація має бути: достовірною, повною (необхідного обсягу), відповідати потребам конкретного користувача.
- ✓ В аспекті *форми* інформація повинна бути: чіткою, детальною, показовою.

Джерела конкурентної інформації: маркетингові дослідження

Основні об'єкти: галузь економіки й ринок; товар і товарні групи; споживачі, постачальники, конкуренти; елементи комплексу маркетингу.

Види:

- ✓ **Описові:** забезпечують замовника інформацією, історичними та поточними даними про основних конкурентів на ринку;
- ✓ **Діагностичні:** дозволяють з'ясувати причини тієї чи іншої конкурентної ситуації в галузі й на ринку;
- ✓ **Прогнозні:** спрямовані на пошук нових можливостей підприємства на ринку та прогнозування результатів конкурентної боротьби;
- ✓ **Інноваційні:** передбачають розроблення нових способів діяльності, ефективних прийомів конкуренції.

Внутрішні джерела конкурентної інформації

Внутрішні джерела: досьє на конкурентів, звітність відділів збуту, матеріали колишніх ринкових досліджень, бази даних самих підприємств.

CRM-система підприємства, яка надає інформацію про завершені підприємством проекти, клієнтів, співробітників тощо;

Due diligence – всебічне дослідження діяльності підприємства, його фінансового стану та позицій на ринку.

Передбачає:

- операційний аналіз, а саме дослідження історії бізнесу підприємства: ринків, покупців, постачальників ресурсів, номенклатури продукції (послуг), технологій виробництва, організаційної структури, менеджменту тощо;
- фінансовий аналіз з оцінкою здатності підприємства приносити прибуток;
- аналіз податкового стану бізнесу;
- конкурентний аналіз підприємства з визначенням перспектив існування, можливостей розвитку виробництва, зіставлення з даними щодо потреб ринку та діяльністю основних конкурентів;
- правову експертизу діяльності підприємства з висновком про відповідність діяльності та внутрішніх нормативних документів підприємства вимогам чинного законодавства;
- перевірку підприємства на наявність корупційних ризиків.

Зовнішні джерела конкурентної інформації

- відкриті бази (база пошуку LinkedIn, база вакансій і резюме, бази даних податкових і митних органів, ЄДРПОУ, бази судових рішень та ін.);
- довідники бізнесменів і галузеві огляди;
- державна та регіональна бізнес-статистика: звіти, довідки, запити;
- матеріали урядових обстежень окремих галузей;
- результати досліджень різних науково-економічних організацій, соціологічних служб, консалтингових фірм із питань конкурентних ситуацій у галузях, регіонах і на окремих ринках;
- кредитна історія підприємства;
- ділова періодика; аналітичні матеріали із ЗМІ, що дозволяють установити рейтинг підприємця, його платоспроможність, ділову репутацію тощо;
- рейтинги й відгуки про продукт і діяльність конкурентів у соціальних мережах, ЗМІ тощо;
- спеціалізовані онлайн сервіси (SpyWords, Google Реклама, SimilarWeb); вивчення сайтів конкурентів;
- спеціальні аналітичні продукти;
- пошукові агенти;
- digital-аналіз конкурентів; спеціальні програми моніторингу конкурентів – випуску ними нових товарів, комунікацій у ЗМІ та соціальних мережах, цін на товари-конкуренти тощо;
- аналіз товарних категорій і магазинів конкурентів на маркетплейсі;
- 7P-аналіз конкурентів за певною шкалою із використанням балів або інших оцінок по кожному конкуренту: Product (продукт); Price (ціна); Place (місце продажу); Promotion (реклама); People (люди); Process (процес); Physical evidence (фізичне оточення). Зокрема, різнобічну інформацію про конкурентів може надати аналіз їхньої рекламної активності. Це пояснюється тим, що: 1) за видатками на рекламу можна оцінити обсяги продажів підприємства; 2) за розподілом реклами в часі можна дізнатися сезонність його ділової активності; 3) з рекламних кампаній можна встановити цільовий ринок підприємства; 4) за змістом рекламних повідомлень можна зрозуміти стратегію підприємства та логіку його дій;
- опитування споживачів, оптових торговців, експертів ринку та менеджерів із продажу підприємства щодо якості та інноваційності продукції на ринку;
- моніторинг місць продажу (асортименту та викладки товарів, промоакцій тощо);
- відвідування галузевих виставок та ярмарків, аналіз матеріалів купівельних конференцій;
- інколи – лабораторні випробування конкуруючих товарів з метою вивчення, а по можливості, відновлення технології виробництва продукції або надання послуг.

Основні компоненти аналізу конкуренції за М. Портером

Цілі для різних сфер діяльності та всіх рівнів управління

Поточна стратегія участі підприємства в конкурентній боротьбі

Реакції конкурента:

Чи задоволений конкурент своїм поточним становищем?

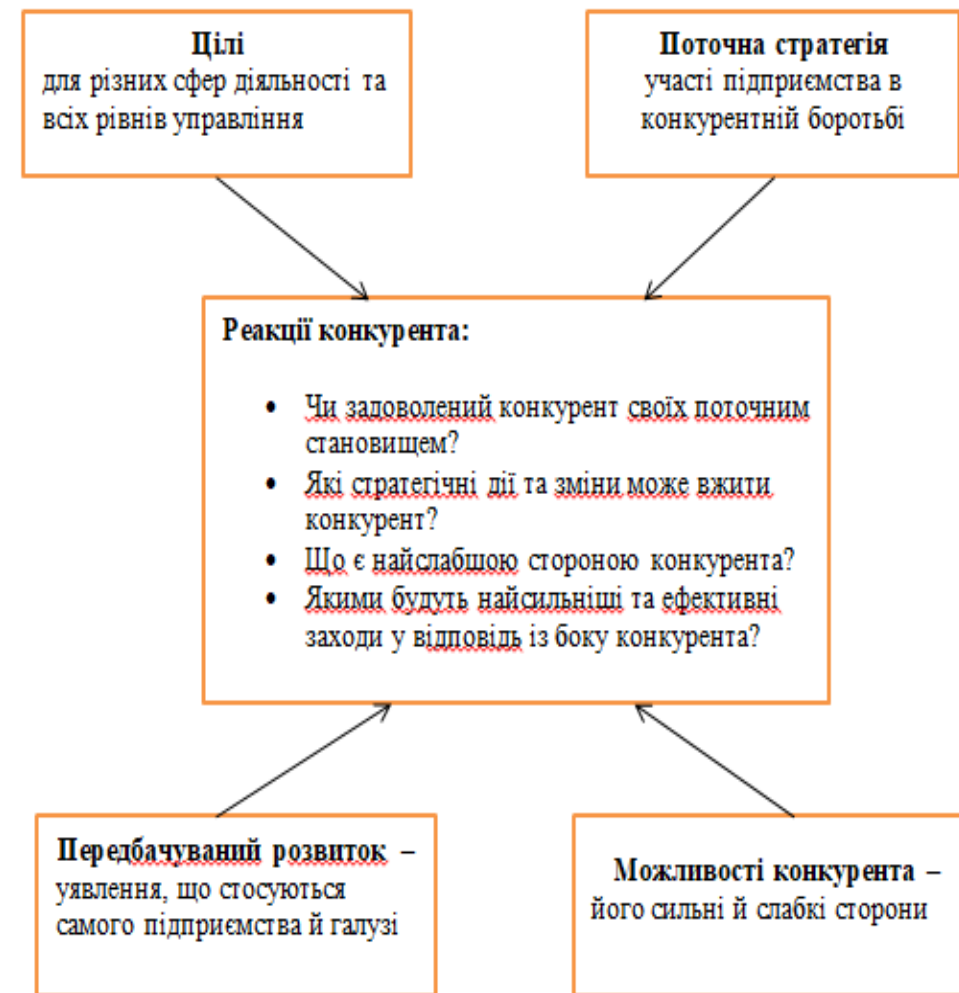
Які стратегічні дії та зміни може вжити конкурент?

Що є найслабшою стороною конкурента?

Якими будуть найсильніші та ефективні заходи у відповідь із боку конкурента?

Передбачуваний розвиток – уявлення, що стосуються самого підприємства й галузі

Можливості конкурента – його сильні й слабкі сторони



Конкурентна розвідка

Конкурентна розвідка – це професійна діяльність фахівців (підрозділів) підприємства, спрямована на:

- ✓ спостереження за конкурентами, збір та оброблення інформації щодо їхніх конкурентних переваг та недоліків;
- ✓ виявлення або прогнозування стану конкурентного середовища та намірів конкурентів – реальних і потенційних;
- ✓ попередження ризиків конкурентної боротьби та розроблення рекомендацій із супротиву конкурентам тощо.

Конкурентна розвідка – це процес збору та аналізу *публічно доступної інформації* про конкурентів для досягнення цілей компанії, її розвитку та успішного ведення конкуренції.

Конкурентна розвідка ведеться в межах чинного законодавства, дослідження проводяться етично, а рекомендації щодо використання інформації є добросовісними.

Конкурентний шпіонаж

Конкурентний шпіонаж є складовою економічного (промислового) шпіонажу і може передбачати приховані незаконні та неетичні дії в комерційних цілях. Основними методами здобуття конкурентної інформації є:

- ✓ технічні (підслуховування засобів зв'язку конкурента, встановлення шкідливого або шпигунського програмного забезпечення на підприємствах конкурентів, використання недозволених засобів спостереження);
- ✓ психологічні (створення нестерпної атмосфери навколо підприємства, його продукції та працівників; випитування інформації, підкуп працівників);
- ✓ спеціальні методи (розкрадання інтелектуальної власності та комерційної таємниці шляхом вилучення, копіювання або запису конфіденційної або цінної інформації підприємства, незаконне отримання інформації, поширення неправдивої інформації, відмова в доступі до ключової інформації щодо роботи на певних ринках);
- ✓ фізичні методи (крадіжки майна, документів, транспорту, диверсії, напади на працівників підприємства, шантаж тощо).
- ✓ В умовах масового використання Інтернету до поширення конкурентного шпіонажу веде слабка кібербезпека підприємств. Останнім часом злами баз даних та їх крадіжки почастішали по всьому світу.

Кількісні методи конкурентного аналізу

Кількісні методи конкурентної діагностики базуються на математичних процедурах і застосовуються для прогнозування ринкового попиту, місткості ринку, обсягів продажів підприємства, ринкової частки та інших економічних показників діяльності підприємства. До кількісних методів належать:

1) **аналіз тимчасових (динамічних) рядів**, необхідний для обліку тимчасових коливань досліджуваних величин. Зазвичай використовується чотири типи такого аналізу:

– **аналіз тренду** на основі статистичного спостереження динаміки певного показника в минулому з метою встановлення його динаміки – стабільності, зменшення або збільшення.;

– **аналіз циклічних факторів**, що узагальнює дані про обсяги продажів, виторг від реалізації і частку ринку підприємства за останні 3-5 років для встановлення періодичності коливань, наявності ділового циклу;

– **аналіз впливу сезонних факторів** шляхом вивчення даних про продажі й активізацію ринкової конкуренції за рівні невеликі проміжки часу в минулому (по місяцях, тижнях і навіть днях) із метою виявлення ступеня впливу на підприємство сезонних чинників (наприклад, відпускної активності покупців);

– **аналіз випадкових факторів**, що дозволяє прогнозувати можливі зміни в ринковому становищі підприємства під впливом випадкових, незакономірних і неповторюваних подій, скажімо, кризи місцевого самоврядування, природних катастроф і т. п.;

2) **методи кореляції** з використанням даних про минулі результати ринкової діяльності та інтенсивності конкуренції. Аналітик має знайти зв'язок між різними тенденціями з метою встановлення їх взаємного впливу. Якщо кореляція існує, проводиться регресійний аналіз статистичного зв'язку між змінами в одній або більше змінних і змінами в обсягах продажів (ринковій частці підприємства) з розробленням математичної формули такої залежності. Остання використовується в прогнозі подальшої господарської діяльності підприємства;

3) **метод стандартного розподілу ймовірностей**, що базується на методі PERT (program evaluation-and-review) із використанням мережевих моделей і методів планування та управління. При цьому експертним шляхом розробляються три види прогнозів ринкової діяльності (обсягів збуту): О – оптимістичний прогноз, М – найбільш імовірний прогноз, Р – песимістичний прогноз.

Якісні методи конкурентного аналізу

Якісні методи представлено в основному експертними технологіями. Найбільш поширеними формами є:

1) **обмін думками**, який передбачає одночасну присутність усіх експертів за «круглим столом». До участі в такій дискусії, як правило, запрошують 20-25 фахівців, а обмін думками проходить у вигляді;

2) **«мозкова атака»**, тобто інтенсивне використання інтелектуального потенціалу фахівців шляхом їхньої творчої дискусії з тієї чи іншої проблеми. Оптимальним вважається 7-15 учасників «атаки», які обговорюють не більше 3-4 найбільш значущих для підприємства проблем, що мають різне розуміння;

3) **груповий метод поіменного висунення пропозицій**: після постановки проблеми керівником учасники експертної групи протягом 5-10 хвилин самостійно обмірковують можливі шляхи її вирішення, виносячи на колективне обговорення одну, найбільш істотну пропозицію. Після напрацювання пропозицій експерти відбирають кілька найбільш важливих і ранжирують їх. Ідеї, визнані пріоритетними, отримують подальший розвиток;

4) **аналіз-сценарій**: дозволяє отримати розгорнуте уявлення про причини й можливий розвиток прогнозованих подій, а також виробити рекомендації для менеджерів підприємства на випадок найбільш непередбачених подій по ходу «сценарію». При розробленні сценарію виходять із припущення, що майбутнє не може бути повністю виміряне й кероване, воно є значною мірою невизначеним, а кожна ситуація має кілька можливих варіантів розв'язання. Отже, і сценаріїв має бути кілька;

5) **метод «номінальної групи»**: до експертизи зазвичай залучають 4-5 фахівців, які після з'ясування своїх цілей і завдань самостійно, не спілкуючись один з одним, аналізують проблему. І тільки після цього вони знайомляться один з одним і індивідуальними висновками. Запропоновані ідеї ранжируються в порядку їх переваги. Остаточним експертним висновком стає рішення, що отримало найвищу оцінку;

6) **метод «Дельфі»**: для участі в експертизі запрошуються 10-15 осіб, які добре розуміють сутність проблеми, але які взагалі ніколи не зустрічаються і не знають один одного. Після надходження експертних висновків керівник групи аналізує позиції кожного експерта, виявляючи крайні судження й принципові розбіжності. Потім результати індивідуальної роботи експертів разом з узагальненнями керівника групи розсилаються всім учасникам експертної групи. Їх завдання тепер – розглянути думки один одного, зберегти або переглянути свою попередню думку. Обговорення проблеми проводиться у вигляді декількох раундів до досягнення єдності думки експертів.

Комплексне оцінювання КСП підприємства



Оцінка використання НД та інноваційного потенціалу підприємства

<p>1. Оцінка використання науково-дослідного та інноваційного потенціалу підприємства:</p> <p>1.1. Частка нової продукції в обсягу випуску продукції підприємства (Н)</p>	<p>Відображає ступінь новизни продукції підприємства</p>	<p>$H = \text{Обсяг випуску нової продукції} / \text{Обсяг випуску продукції}$</p>
<p>1.2. Частка витрат на НДР у валових витратах підприємства (ВН)</p>	<p>Характеризує спрямування коштів на НДР</p>	<p>$BH = \text{Витрати на НДР} / \text{Валові витрати}$</p>
<p>1.3. Витрати на розроблення одного науково-дослідного проекту в розрахунку на рік (ВНП)</p>	<p>Характеризує спрямування коштів на виконання одного науково-дослідного проекту</p>	<p>$BHP = \text{Витрати на НДР} / \text{Кількість виконаних науково-дослідних проектів (за рік)}$</p>
<p>1.4. Середня тривалість розроблення одного науково-дослідного проекту (Т)</p>	<p>Відображає ступінь організації НДР</p>	<p>$T = \text{Річна кількість годин на НДР} / \text{Кількість виконаних за рік НДР}$</p>
<p>1.5. Кількість виданих патентів у розрахунку на одного працівника, зайнятого творчою роботою (П)</p>	<p>Характеризує інноваційну активність працівників науково-дослідних підрозділів підприємства</p>	<p>$P = \text{Загальна кількість виданих патентів} / \text{Кількість працівників науково-дослідних підрозділів підприємства}$</p>

Оцінка ефективності виробничої діяльності

<p>2. Оцінка ефективності основної (виробничої) діяльності підприємства:</p> <p>2.1. Середні витрати виробництва (СВ)</p>	<p>Характеризує ефективність витрат при випуску продукції</p>	<p>$СВ = \text{Валові витрати} / \text{Обсяг випуску продукції}$</p>
<p>2.2. Коефіцієнт завантаження виробничих потужностей (КЗ)</p>	<p>Показує ділову активність підприємства</p>	<p>$КЗ = \text{Обсяг випуску продукції} / \text{Виробнича потужність}$</p>
<p>2.3. Фондовіддача (ФВ)</p>	<p>Характеризує ефективність використання основних виробничих фондів</p>	<p>$ФВ = \text{Обсяг випуску продукції} / \text{Середньорічна вартість основних виробничих фондів}$</p>
<p>2.4. Продуктивність праці (ПП)</p>	<p>Характеризує ефективність використання робочої сили</p>	<p>$ПП = \text{Обсяг випуску продукції} / \text{Середньооблікова кількість працівників}$</p>
<p>2.5. Рентабельність виробництва (РВ)</p>	<p>Характеризує ступінь прибутковості основної діяльності підприємства</p>	<p>$РВ = \text{Прибуток від реалізації} \times 100\% / \text{Повна собівартість продукції}$</p>

Оцінка ефективності збутової діяльності

3. Оцінка ефективності збутової діяльності підприємства:		
3.1. Рентабельність продажів (РП)	Характеризує ступінь прибутковості ринкової діяльності підприємства	$РП = \frac{\text{Прибуток від реалізації}}{\text{Обсяг продажів}} \times 100\%$
3.2. Коефіцієнт затовареності готовою продукцією (КЗ)	Відображає ступінь затовареності готовою продукцією, що свідчить про падіння попиту	$КЗ = \frac{\text{Обсяг нереалізованої продукції}}{\text{Обсяг продажів}}$
3.3. Коефіцієнт ефективності збутової діяльності (КЕЗ)	Свідчить про економічну ефективність реклами та засобів стимулювання збуту	$КЕЗ = \frac{\text{Витрати на рекламу та стимулювання збуту}}{\text{Приріст прибутку від реалізації}}$

Оцінка використання трудових ресурсів

<p>4. Оцінка використання трудових ресурсів підприємства: 4.1. Коефіцієнт прийому кадрів (КПК)</p>	<p>Характеризує привабливість підприємства для працевлаштування</p>	<p>$КПК = \frac{\text{Кількість прийнятих працівників}}{\text{Середньооблікова кількість штатних працівників}}$</p>
<p>4.2. Коефіцієнт вибуття кадрів (КВК)</p>	<p>Указує на процеси звільнення працівників із різних причин</p>	<p>$КВК = \frac{\text{Кількість звільнених працівників}}{\text{Середньооблікова кількість штатних працівників}}$</p>
<p>4.3. Коефіцієнт</p>	<p>Указує на звільнення</p>	<p>$КЦК = \frac{\text{Кількість звільнених із}}$</p>
<p>(КЦК)</p>	<p>пов'язаних із виробничою необхідністю. Коефіцієнт плинності до 10 % вважається допустимим, понад 20 % – критичним.</p>	<p>Середньооблікова кількість штатних працівників</p>
<p>4.4. Коефіцієнт стабільності кадрів (КСК)</p>	<p>Указує на ступінь задоволення працівників організацією та оплатою праці на підприємстві; максимальне значення дорівнює 1,0.</p>	<p>$КСК = \frac{(\text{Середньооблікова кількість штатних працівників у попередньому періоді} + \text{Кількість прийнятих} - \text{Кількість звільнених})}{(\text{Середньооблікова кількість штатних працівників у попередньому періоді} + \text{Кількість прийнятих})}$</p>

Оцінка фінансового стану підприємства

5. Оцінка фінансового стану підприємства: 5.1. Коефіцієнт автономії (КА)	Показує ступінь залежності підприємства від зовнішніх джерел фінансування; теоретично повинен бути не менше 0,5.	$КА = \text{Власні кошти} / \text{Загальна сума джерел фінансування}$
5.2. Коефіцієнт платоспроможності (КП)	Означає здатність підприємства покривати власними коштами всі запозичення (довго- і короткострокову заборгованість)	$КП = \text{Власний капітал} / \text{Загальні зобов'язання}$
5.3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності (КЛ)	Показує, яку частину короткострокової заборгованості підприємство може погасити найближчим часом	$КЛ = \text{Грошові засоби та цінні папери, які швидко реалізуються} / \text{Короткострокові зобов'язання}$
5.4. Коефіцієнт обіговості оборотних коштів (КО)	Аналізує ефективність використання обігових засобів. Дорівнює часу, протягом якого обігові засоби проходять усі стадії виробництва та обігу	$КО = \text{Виручка від реалізації} / \text{Середньорічний залишок оборотних коштів}$

SWOT-аналіз

SWOT-аналіз:

strengths – сильні сторони,

weaknesses – слабкі сторони,

opportunities – можливості,

threats – загрози.

Започаткував Кеннет Ендрюс (Kenneth Andrews) у 1963 р.

Надалі модель доопрацьовувалася:

у 1970-х роках метод був удосконалений А. А. Томпсоном (A. A. Thompson) і А. Дж. Стріклендом (A. J. Strickland);

у 1982 р. – професором Хайнцем Вайрічем (Heinz Wehrich).



Матриця SWOT

	Можливості: 1. 2. 3. ...	Загрози: 1. 2. 3. ...
Сильні сторони: 1. 2. 3. ...	Поле «СМ»	Поле «СЗ»
Слабкі сторони: 1. 2. 3. ...	Поле «СлМ»	Поле «СлЗ»

Матриця можливостей

Вплив можливостей на підприємство

	Сильний вплив	Помірний вплив	Слабкий вплив
Висока	Поле «ВС»	Поле «ВП»	Поле «ВСл»
Середня	Поле «СС»	Поле «СП»	Поле «ССл»
Низька	поле «НС»	Поле «НП»	Поле «НСл»

**Імовірність
реалізації
можливостей**

Матриця загроз

Вплив загроз на підприємство

**Імовірність
реалізації
загроз**

	Руйнівний	Критичний стан	Тяжкий стан	«Легкі синці»
Висока	Поле «ВР»	Поле «ВК»	Поле «ВТ»	Поле «ВЛ»
Середня	Поле «СР»	Поле «СК»	Поле «СТ»	Поле «СЛ»
Низька	Поле «НР»	Поле «НК»	Поле «НТ»	Поле «НЛ»

PEST-аналіз

PEST-аналіз (від англ. *policy* – політика, *economy* – економіка, *society* – соціум, суспільство, *technology* – технологія) спрямований на дослідження факторів переважно зовнішнього середовища, які прямо чи опосередковано впливають на підприємство.

Здійснюється в чотири етапи:

- 1) моніторинг макросередовища за вказаними напрямками;
- 2) виявлення та аналіз основних тенденцій та їх значущості для підприємства;
- 3) детальний аналіз змін;
- 4) оцінка наслідків цих змін для підприємства; виявлення можливостей і загроз, пов'язаних із кожним фактором.

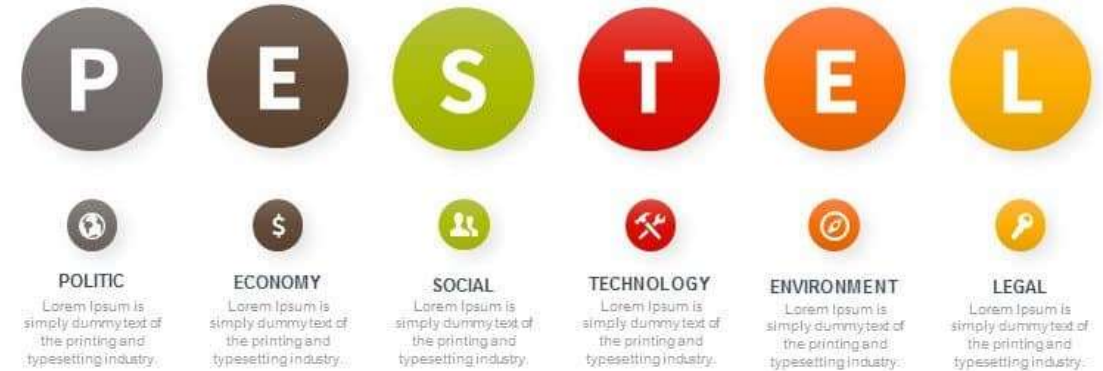


Різновиди PEST-аналізу

- ✓ **SLEPT-аналіз** – PEST-аналіз + *legal* – право;
- ✓ **PESTLE-аналіз** – PEST-аналіз + *legal* – право +
✓ *environment* – довкілля;
- ✓ **STEEPLE-аналіз** – PEST-аналіз, доповнений
 - ✓ соціально-демографічним, екологічним,
 - ✓ правовим та етнічним факторами;
 - ✓ може також враховуватися географічний фактор.

Diagram

PESTEL ANALYSIS



Порівняльний аналіз конкурентів

Порівняльний аналіз конкурентів потрібен підприємству для дослідження й систематизації конкурентів, їх методів ведення бізнесу і конкуренції, обґрунтування конкурентних переваг і конкурентоспроможності. Такий аналіз здійснюється шляхом:

- ✓ зіставлення методів і результатів господарювання підприємств-конкурентів у певний період часу, тобто *в статистиці і просторово* (синхронно);
- ✓ аналізу результатів економічної (маркетингової, кадрової, виробничої, фінансової та іншої) діяльності підприємства в різні періоди часу, *в динаміці* (діахронічно), з виявленням чинників і тенденцій розвитку підприємства, висновками про стійкість його фінансово-господарського стану, зростання інвестиційної привабливості та вартості бізнесу (підприємства).

Порівняння позицій основних конкурентів на ринку

Здійснюється за кількома напрямками:

- ✓ порівняльний аналіз портфелів конкурентів із виявленням ключових напрямів бізнесу по кожному конкуренту;
- ✓ порівняльний аналіз цін конкурентів;
- ✓ порівняльний аналіз систем розподілу (дистрибуції) продукту – за ключовими каналами продажів: гіпермаркети, супермаркети, ринки, Інтернет-продажі тощо;
- ✓ порівняльний аналіз методів прямого і непрямого просування товарів і рекламних бюджетів підприємств-конкурентів, розрахованих за кожним носієм реклами;
- ✓ порівняльний аналіз позицій конкурентів на ринку за сприйняттям споживачами їх продуктів;
- ✓ формування портрета ключового споживача (цільової аудиторії) за критеріями, які найбільш важливі для кожного з підприємств-конкурентів;
- ✓ оцінювання технологічного рівня конкурентів – можливостей упроваджувати інновації, здійснювати додаткові інвестиції, зменшувати затрати на випуск продукції тощо;
- ✓ SWOT-аналіз підприємства порівняно з його основними конкурентами з узагальненням позицій.

Методика порівняльного аналізу буде розглядатися на практичному занятті.

Конкурентна карта ринку



Ринкова частка, D_i		Класифікаційні групи			
		I	II	III	IV
Темп приросту ринкової частки, T_i		Лідери ринку	Фірми з сильною конкурентною позицією	Фірми з слабкою конкурентною позицією	Аутсайтери ринку
Фірми з конкурентною позицією, що швидко покращується	I	1 <i>Найкращий конкурентний статус</i>	5	9	13
Фірми з конкурентною позицією, що покращується	II	2	6	10	14
Фірми з конкурентною позицією, що погіршується	III	3	7	11	15
Фірми з конкурентною позицією, що швидко погіршується	IV	4	8	12	16 <i>Аутсайдер ринку</i>