

## ТЕМА 3

### Технології дослідження міжнародного конкурентного середовища

#### ПЛАН

1. Оцінка міжнародного конкурентного середовища.
2. Аналіз внутрішнього конкурентного потенціалу підприємства та визначення конкурентних переваг.
3. Механізм створення та утримання конкурентних переваг у глобальному конкурентному середовищі.
4. Структура аналізу діяльності конкурентів

#### Питання №1

#### Оцінка міжнародного конкурентного середовища

Кожне підприємство функціонує у певному конкурентному середовищі, а тому бере активну участь у конкурентній боротьбі і повинно враховувати інтенсивність конкуренції на ринку. Дослідження конкурентного середовища стає особливо актуальним при виході фірми на зовнішній ринок, оскільки необхідно враховувати правила гри на міжнародній арені та адаптувати до них свою діяльність.

**Міжнародне конкурентне середовище** – це сукупність зовнішніх факторів зарубіжних ринків, які формують інтенсивність конкуренції у галузі, визначають спроможність підприємства вести успішну боротьбу проти конкурентів та впливають на його можливості займати бажану ринкову частку.

Найбільш відомою моделлю для проведення аналізу зовнішнього конкурентного середовища є так звана модель «**п'яти сил конкуренції М. Портера**» (рис. 3.1). Виходячи з положень цієї моделі, інтенсивність конкуренції в галузі визначається за допомогою аналізу п'яти основних чинників: діючих конкурентів, покупців, постачальників, товарів-замінників та претендентів на входження в галузь.

**Сила позиції конкурентів на зарубіжному ринку** визначається насамперед їх впливовістю, фінансовою могутністю та можливістю використовувати переваги від збільшення масштабів виробництва та обслуговування, а також володіння відомими торгівельними брендами, до яких дуже прихильні місцеві споживачі. Не менш важливий вплив на конкурентне середовище здійснюють і наявні методи конкурентної боротьби на ринку, які включають вдале використання маркетингових інструментів, таких як сегментація і позиціонування, товар, ціна, методи продажів та комунікаційні заходи.

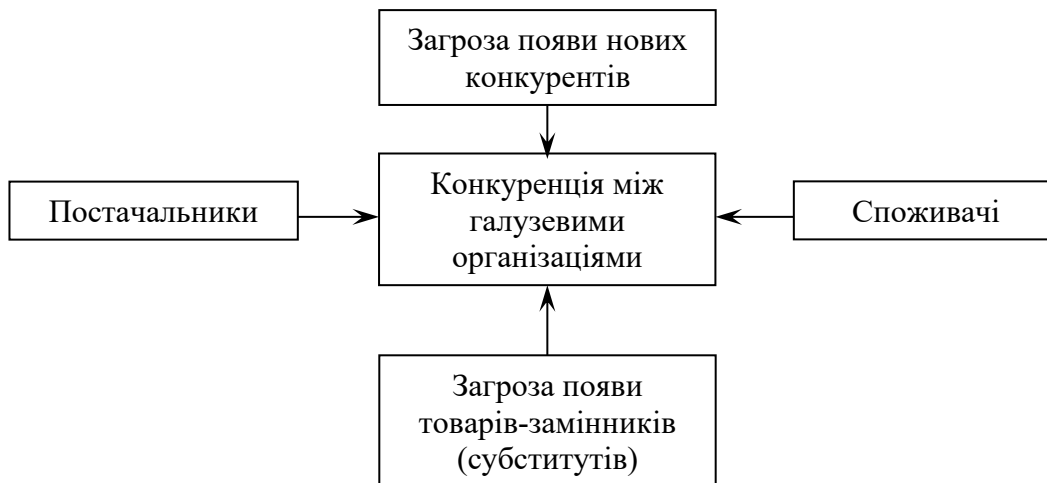


Рисунок 3.1 – Модель 5 сил конкуренції М. Портера

**Сила позиції претендентів на входження в галузь.** Поява нових конкурентів є небажаною для фірми, оскільки це призводить до перерозподілу ринкових часток підприємства у галузі, до загострення рівня конкуренції і, як наслідок, – зменшення цін і зниження рентабельності. Серйозність такої загрози залежить від двох факторів: рівня вхідного бар'єру в галузь (сукупність економічних, технічних і організаційних умов для створення нового виробництва) і реакції діючих підприємств на появу нових конкурентів.

Рівень вхідного бар'єру в галузь формують такі основні фактори: виробничий ефект масштабу, уподобання споживачів, значна потреба в капіталі, складність доступу до каналів розподілу та до секретів виробництва, переваги вже діючих підприємств, які забезпечують їм нижчі витрати виробництва, державна політика регулювання підприємництва та зовнішньоекономічної діяльності, консерватизм існуючої системи поставок тощо.

**Сила позиції споживачів на ринку** визначається тим, що вони впливають на цінову політику фірми, формують канали розподілу продукції та визначають рівень прибутковості в галузі. Силу позиції споживачів на ринку формують переважно такі фактори:

- купівельна спроможність покупців, їх рівень доходу та ступінь чутливості до зміни цін;
- потреби та вимоги споживачів як щодо якості товарів/послуг та обслуговування, так і до специфічних характеристик продукції та додаткових послуг;
- ступінь лояльності клієнтів до існуючих торгових марок.

**Сила позиції постачальників на ринку** визначається такими факторами:

- різноманітність, рівень якості та ціни продуктів постачальників;
- імідж та репутація постачальників як на внутрішньому, так і зовнішньому ринках;
- величина витрат від переходу на послуги інших постачальників, що може позначитись на підвищенні цін кінцевих товарів та послуг;
- комерційні умови співпраці з постачальниками.

**Конкуренція з боку товарів-замінників**, які виробляють фірми інших галузей і які є конкурентними з погляду ціни. При розробці стратегій підприємства

зобов'язані враховувати замітники, які виступають як сила, що визначає цінову політику підприємства, політику в області відновлення продукції. Вплив заміників товару на конкуренцію в галузі пояснюється наступними причинами:

- ціни і доступність товарів-заміників створюють обмеження для цін виробників, що у свою чергу обмежує потенційну величину прибутку;
- незважаючи на те, що виробник може виділити товар якістю, знизити ціни за рахунок зменшення витрат або іншим способом диференціювати свій товар від заміника, він все-таки постає перед ризиком зменшення зростання продажів і прибутків у результаті відповідних заходів, здійснюваних конкурентами; чим сильніше чутливість продажів товару від цін заміників, тим сильніше залежать фірми від суперника;

Дослідження зовнішнього конкурентного середовища повинно:

- по-перше, забезпечити керівництво достатньою інформацією про конкурентні умови діяльності на зарубіжному ринку з метою прийняття зважених управлінських та маркетингових рішень щодо здійснення підприємницької діяльності;
- по-друге, бути аналітичною основою як для визначення наявних конкурентних переваг підприємства в конкурентній боротьбі, так і для виявлення тих ключових факторів, які впливають на створення нових конкурентних переваг, особливо важливих для даного товарного ринку;
- по-третє, допомогти підприємству розвинути ключові фактори створення та утримання конкурентних переваг на цільових ринкових сегментах, які допоможуть проводити ефективну конкурентну боротьбу на зарубіжному ринку.

## **Питання № 2**

### **Аналіз внутрішнього конкурентного потенціалу підприємства та визначення конкурентних переваг**

Не менш важливим для міжнародної діяльності підприємства є визначення його внутрішнього конкурентного потенціалу відповідно до вимог зовнішнього середовища. Такий аналіз дозволить виявити ті можливості та ресурси фірми, які можуть бути залучені для організації міжнародної маркетингової діяльності, а саме можливості адаптації товарних пропозицій, розробка нових рекламних кампаній, професійні навички персоналу тощо.

**Внутрішній конкурентний потенціал підприємства** – це сукупність виробничої, управлінської, фінансової, маркетингової та кадрової системи підприємства, що формують його конкурентний потенціал, визначають його довготермінову прибутковість і перебувають під безпосереднім контролем керівництва підприємства.

Метою оцінювання внутрішнього конкурентного потенціалу підприємства є визначення того, чи має воно достатні внутрішні ресурси, щоб скористатися зовнішніми можливостями.

Аналіз внутрішнього конкурентного потенціалу підприємства включає:

**1. Дослідження та оцінку основних складових внутрішнього конкурентного потенціалу фірми**, який формується з кадрового, організаційно-

управлінського, виробничого, маркетингового та фінансового потенціалу підприємства (таблиця 3.1).

Таблиця 3.1 – Основні складові внутрішнього конкурентного потенціалу фірми

| Складові                              | Характеристика                                                                                                                                                                                                                  |
|---------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Кадровий потенціал                    | - рівень співпраці керівництва, менеджерів та працівників;<br>- механізм найму, навчання і підвищення кваліфікації кадрів;<br>- професіоналізм працівників;<br>- результативність праці та мотивація кадрів.                    |
| Організаційно-управлінський потенціал | - ефективність комунікаційних процесів;<br>- організаційна структура підприємства;<br>- діючий механізм розподілу прав і відповідальності.                                                                                      |
| Виробничий потенціал                  | - технології та ефективність виробництва продукції;<br>- налагодженість співпраці з постачальниками та посередниками;<br>- здійснення досліджень і розробок товарів-новинок;<br>- рівень до- та післяпродажного обслуговування. |
| Маркетинговий потенціал               | - здатність маркетингової служби ефективно створювати та реалізовувати продуктову, цінову, збутову та комунікаційну стратегії із забезпеченням досягнення кількісних та якісних цілей.                                          |
| Фінансовий потенціал                  | - ефективність використання грошових коштів в організації (підтримка ліквідності і забезпечення прибутковості, створення інвестиційних можливостей).                                                                            |

## 2. Визначення власних конкурентних переваг підприємства.

**Конкурентні переваги підприємства** – це сукупність усіх матеріальних та нематеріальних активів, які дозволяють вести успішну конкурентну боротьбу в стратегічно важливому сегменті на внутрішньому та зовнішньому ринках.

Переваги підприємства за джерелами їхнього виникнення можна розділити на внутрішні і зовнішні.

**Внутрішні конкурентні переваги** – це характеристики внутрішніх аспектів діяльності підприємства (рівень витрат, продуктивність праці, організація процесів, система менеджменту, тощо), які перевищують аналогічні характеристики пріоритетних конкурентів.

Внутрішня конкурентна перевага є наслідком вищої продуктивності, що забезпечує фірмі більшу рентабельність і більшу стійкість в умовах зниження цін продажів, які нав'язуються ринком або конкуренцією.

Перелік конкурентних переваг підприємства потребує певних пояснень і коментарів (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 – Внутрішні конкурентні переваги підприємства

| Конкурентні переваги | Сутність конкурентної переваги                                                                                                                          |
|----------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Виробничі            | продуктивність праці, ощадливість витрат, раціональність експлуатації основних фондів, забезпеченість матеріально-технічними ресурсами, бездефектність; |
| Технологічні         | сучасність, досконалість, гнучкість технологічних процесів, використання досягнень науково-технічного прогресу;                                         |
| Кваліфікаційні       | професійність, майстерність, активність, творчість персоналу, схильність до нововведень                                                                 |

|               |                                                                                                                                                                                                             |
|---------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Організаційні | сучасність, прогресивність, гнучкість, структурованість наявної організаційної структури;                                                                                                                   |
| Управлінські  | ефективність і результативність діючої системи менеджменту, ефективність управління оборотними коштами, якістю, виробничими, закупівельними та збутовими процесами, дієвість системи мотивування персоналу; |
| Інноваційні   | системи і методи розробки та впровадження нових технологій, продуктів, послуг, наявність і впровадження «ноу-хау»;                                                                                          |
| Спадкоємні    | ринкова культура підприємства, традиції, історія розвитку; економічні – наявність джерел фінансування, платоспроможність, ліквідність, прибутковість                                                        |

**Зовнішні конкурентні переваги** – це ті, які базуються на можливості підприємства створити більш значущі цінності для споживачів його продукції, що створює можливості більш повного задоволення їх потреб, зменшення витрат або підвищення ефективності їх діяльності.

Таблиця 3.3 – Зовнішні конкурентні переваги підприємства

| Конкурентні переваги | Сутність конкурентної переваги                                                                                                                                                                                                                     |
|----------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Інформаційні         | діючі на підприємстві системи збору і обробки даних, ступінь поінформованості підприємства про стан і тенденції розвитку ринку, діючих сил і умов навколишнього середовища, про поведінку споживачів, конкурентів та інших господарських суб'єктів |
| Конструктивні        | технічні характеристики продукції, її дизайн, упаковка;                                                                                                                                                                                            |
| якісні               | рівень якості продукції за оцінками споживачів;                                                                                                                                                                                                    |
| Поведінкові          | ступінь поширення інформації серед працівників підприємства, націленість їх роботи на задоволення потреб споживачів конкретних цільових ринків                                                                                                     |
| Кон'юнктурні         | ринкові умови діяльності, конкурентне середовище (кількість і поведінка конкурентів, гострота конкуренції);                                                                                                                                        |
| Сервісні             | рівень і якість послуг, які надаються підприємством                                                                                                                                                                                                |
| Іміджеві             | загальні уявлення споживачів про підприємство та його товари, популярність;                                                                                                                                                                        |
| Цінові               | можливості зміни цін                                                                                                                                                                                                                               |
| Збутові              | портфель замовлень, прийоми і методи розподілу продукції                                                                                                                                                                                           |
| Комунікаційні        | канали і способи поширення інформації про підприємство, наявність і використання зворотного зв'язку                                                                                                                                                |

Зовнішня конкурентна перевага базується на унікальних якостях товару, які створюють цінність для покупця за рахунок або скорочення витрат, або підвищення ефективності. Зовнішня конкурентна перевага збільшує «ринкову силу» фірми, оскільки вона (фірма) може змусити ринок приймати ціну продажів вище, ніж у пріоритетного конкурента, який не забезпечує відповідну видатну якість.

### **3. Порівняння власних конкурентних переваг з перевагами потенційних конкурентів на цільовому зарубіжному ринку.**

В теорії та практиці міжнародної діяльності використовують три методи здійснення такого порівняльного аналізу:

1. Спеціальні таблиці для порівняння конкурентних переваг власного підприємства та потенційних конкурентів на зарубіжному ринку.

2. Оцінювання конкурентних переваг на основі побудови матриці – профілю конкурентів.

3. Використання SWOT – аналізу.

Кожен з цих підходів оцінки конкурентних переваг підприємства на фоні діяльності конкурентів має свої переваги та недоліки, але є достатнім для розуміння та визначення своїх конкурентних переваг та недоліків.

### Питання № 3

#### Механізм створення та утримання конкурентних переваг у глобальному конкурентному середовищі

Важливим чинником створення конкурентних переваг та підвищення конкурентоспроможності фірми на зовнішньому ринку є насамперед наявність розробленої стратегії конкурентної боротьби, яка має допомогти їй зайняти на ринку бажані та міцні конкурентні позиції. У практиці міжнародної діяльності виділяють три основні стратегії конкуренції: *найменших сукупних витрат* (мінімізації витрат), *диференціації*, *концентрації* (фокусування).

**Стратегія найменших сукупних витрат** – це стратегія, що базується на зниженні вартості товарів/послуг шляхом економії на масштабах виробництва або запровадження новітніх технологій у виробничий процес.

**Стратегія диференціації** – це стратегія, що ґрунтується на виробництві широкої номенклатури товарів одного функціонального призначення і дозволяє організації обслуговувати більше число споживачів з різними потребами. Конкурентна перевага, на якій базується ця стратегія, – відмінність, несхожість із конкурентами.

**Стратегія концентрації (фокусування)** – це стратегія, що передбачає спеціалізацію діяльності підприємства на одному (або небагатьох) сегментах ринку і завоювання на них лідируючого положення.

Важливим фактором створення конкурентних переваг на зарубіжному ринку є **висока якість**, під якою прийнято розуміти як виробництво та надання якісного продукту/послуги, так і забезпечення якісного до- та післяпродажного обслуговування.

На сьогодні в міжнародній діяльності існує велика кількість методик та стратегій, які націлені на створення якісних товарів та надання якісного обслуговування. Однією з них є **стратегія «три С»**, основними напрямками якої є :

- створення загальнофірмової стратегії обслуговування, інформація про яку має поширюватись по всьому підприємству і кожен працівник має знати свою роль в наданні послуг клієнтам;

- система – введення в дію комп'ютерних систем та новітніх інформаційних технологій, які дозволять співробітникам швидко та якісно обслуговувати клієнтів та своєчасно отримувати необхідну інформацію;

- співробітники – надання якісного обслуговування залежить від кваліфікаційного рівня, професіоналізму, доброзичливості персоналу,

індивідуального контакту з клієнтами, рівня задоволеності працівників та їх мотивації до найкращого обслуговування клієнтів.

Крім цього, для виробництва якісних товарів та послуг підприємство повинне:

1) по-перше, налагодити вигідну співпрацю як з постачальниками, так і з посередниками;

2) по-друге, підтримувати зворотні зв'язки з цільовими клієнтами шляхом регулярного вивчення ступеня їх задоволення з метою покращення якості товарів/послуг.

#### **Питання № 4** **Структура аналізу діяльності конкурентів**

**Конкурент** – товаровиробник, розширення або збереження обсягів діяльності якого веде до зменшення ринкової частки іншого товаровиробника – суб'єкта цього ринку або ринку товару-замінника.

Метою аналізу конкурентів є визначення напрямків діяльності і способів ведення конкурентної боротьби, однак це пов'язано з певними труднощами, оскільки галузь може характеризуватися діяльністю десятків або сотень підприємств. Визначення головних конкурентів дозволяє більш ефективно будувати свою конкурентну стратегію і тактику, заощаджувати час і гроші на проведення аналізу конкурентів.

Об'єктами аналізу конкурентів можуть виступати:

- майбутні цілі конкурентів (на всіх рівнях управління);
- поточна стратегія (як фірма веде конкурентну боротьбу);
- можливості (сильні та слабкі місця конкурента);
- характер реакції конкурента;
- стратегічна орієнтація організації та її економічна політика;
- рівень якості продукту;
- організація збуту і реалізації продукції;
- маркетингові можливості;
- виробничий потенціал, забезпеченість енергією та сировиною;
- фінансова ситуація;
- рівень наукових досліджень і розробок;
- географічна локалізація системи виробництва і збуту;
- рівень витрат на виробництво;
- якість підготовки керівників і персоналу;
- марка/імідж фірми.

Структура аналізу діяльності конкурентів може бути представлена у вигляді схеми (рис. 3.2).

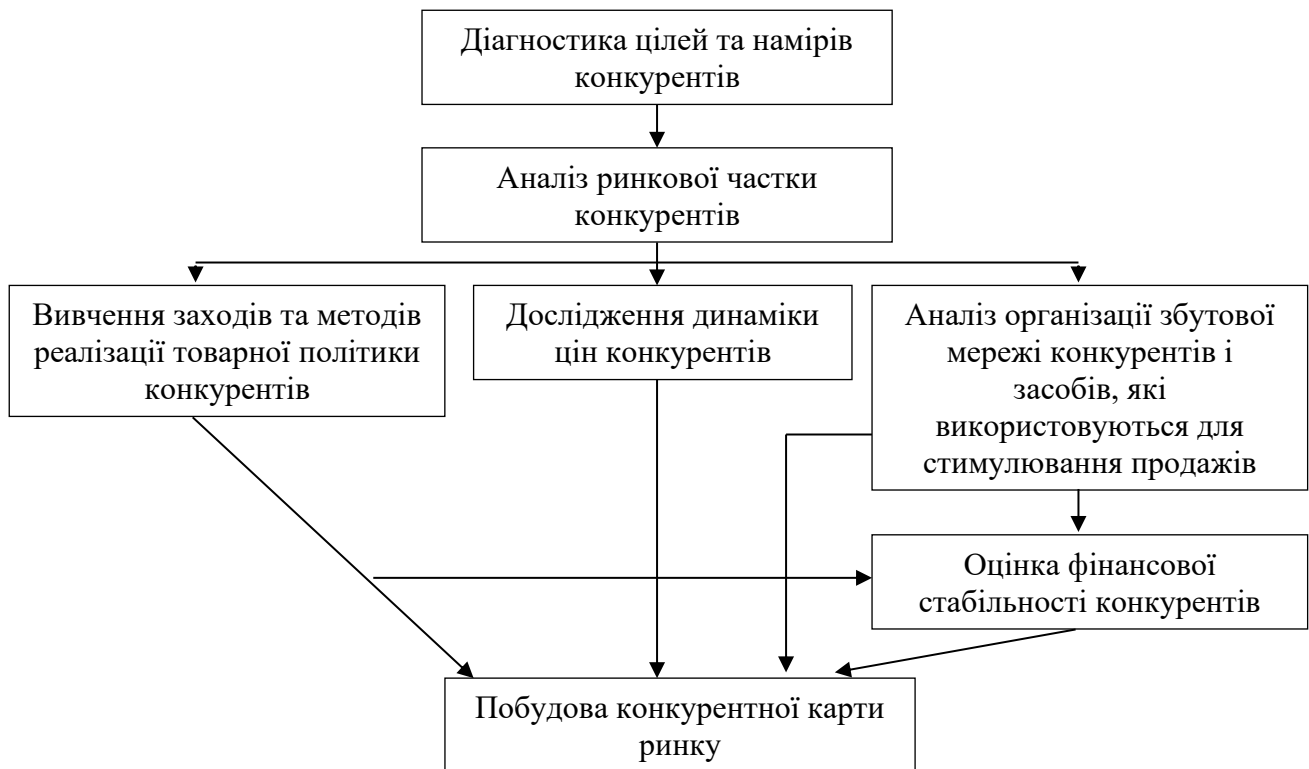


Рисунок 3.2 – Структура аналізу діяльності конкурентів

Характер конкуренції між підприємствами галузі визначається їх цілями, особливостями товарної і цінової політики, організацією збуту, заходами стимулювання збуту продукції та фінансовим станом підприємства. Все це формує ринкову позицію конкурентів.

При визначенні цілей конкурентів велике значення має вивчення самооцінки діяльності підприємства – об'єкта дослідження відносно бачення перспектив своєї діяльності і місця на ринку. А вміння правильно виділяти з інформаційного середовища дані про наміри конкурентів і адекватно їх діагностувати є додатковою інформацією для оцінки майбутніх змін на ринку. Головним результатом аналізу є аргументований доказ наявності небезпеки або сприятливих можливостей для конкурентів, що з'являються в результаті активізації діяльності; оцінка резерву часу, що залишився до початку активних дій конкурента; можливий вплив цих дій на найважливіші економічні показники діяльності підприємства і його позицію на ринку.

За допомогою показника **частки ринку підприємства** можливо дати оцінку рівню конкурентоспроможності підприємства з точки зору освоєного ним ринкового потенціалу. Як правило, зі зростанням ринкової частки позиція підприємства є більш стійкою.

В практичних розрахунках ринкова частка підприємства (питома вага товарів фірми в загальній місткості даного ринку збуту) визначається за наступною формулою:

$$РЧП = \left( \frac{V_3}{MP} \right) \times 100\% \quad (3.1)$$

де РЧП – ринкова частка підприємства;

$V_3$  – обсяг збуту товарів фірми на даному ринку;

МР – місткість даного ринку.

Для використання формули (3.1) необхідно спочатку встановити обсяги продажу того чи іншого товару.

**Обсяг продажу** – це обсяг реалізованої продукції місцевими виробниками.

**Дослідження динаміки цін конкурентів.** Одним з найбільш складних і важко передбачуваних елементів активності конкурентів є їхня цінова політика. Основні прийоми, які дозволяють визначити найбільш імовірні напрямки динаміки цін конкурентів.

**1.** Динаміка цін конкурента багато в чому визначається стратегією ціноутворення, суть якої відображається у вигляді цільових завдань підприємства:

- максимізація прибутку протягом тривалого періоду часу;
- максимізація прибутку протягом обмеженого періоду часу;
- зростання обсягу виробництва;
- стабілізація ринку;
- зменшення сприйнятливості споживачів до цін;
- підтримка лідерства в цінах;
- боротьба з конкурентами, які мають ціни з низькою нормою прибутку;
- створення комфортних умов для середньостатистичного покупця;
- стимулювання інтересу з боку покупців щодо пропонованого товару;
- створення лояльного образу відносно конкурентів тощо.

**2.** Вивчення несприятливих для конкурента ринкових ситуацій, які створюються через проблеми в ціноутворенні. Для цього аналізуються і узагальнюються конкретні ринкові ситуації і обставини, які є причиною серйозних економічних втрат: зменшення обсягу продажів, прибутків, частки конкурента на ринку тощо.

Основні цінові індикатори подібних ситуацій:

- ціни завищені щодо цін конкурентів на аналогічні товари;
- ціни надзвичайно занижені, що приносить значні збитки;
- конкурент перекладає значні фінансові складності на його оптових покупців;
- зміна цін відбувається дуже часто або дуже рідко і не враховує зміни, які відбуваються на ринку;
- ціна товару відображається негативно на репутації конкурента та на процесі реалізації інших його товарів;
- ціна товару представляється покупцям вищою, ніж вони можуть заплатити за нього;
- цінова політика не приваблює споживачів. Прогнозована реакція конкурента на ситуацію, що склалася, може бути основою для визначення характеру майбутніх змін цін на продукцію.

**3.** Практика надання знижок покупцям на конкретні товари може служити причиною наступного зниження цін, тому розмір і умови надання знижок повинні бути об'єктом постійної уваги.

**Аналіз організації збутової мережі конкурентів і засобів стимулювання збуту.** Відсутність роздрібною мережі в конкурентів завжди розглядається як його

слабкість. Поява крім роздрібно́ї ще й оптової збутової мережі свідчить про збільшення масштабу бізнесу і прагнення конкурента захопити більшу частку ринку.

Одночасна наявність оптової і роздрібно́ї торгівлі товарами вважається вигідною, якщо:

- ринок розташований на великій території;
- постачання товарів здійснюється невеликими, але терміновими партіями;
- різниця між продажною ціною та собівартістю достатня для організації розгалуженої збутової мережі;
- можна значно заощадити, поставляючи великі партії незначній кількості великих споживачів.

Аналіз руху товару в збутовій мережі включає:

- порівняльну оцінку швидкості виконання замовлень;
- можливості термінової доставки товарів;
- готовність прийняти товар назад, якщо в ньому виявлений дефект;
- можливості користуватися різними видами транспорту і забезпечувати необхідні обсяги разових поставок залежно від вимог покупців;
- ефективність служби сервісу;
- рівень організації складської мережі;
- наявність достатніх рівнів страхових запасів.

При порівнянні засобів стимулювання збуту продукції, необхідними є відповіді на питання:

- З яким цільовим сегментом потенційних споживачів конкурент прагне налагодити комунікацію?
- Які засоби комунікації передбачається використати?
- Який з засобів найбільш ощадливий?
- Коли і з якою періодичністю будуть здійснюватися інформаційні контакти?
- Які сумарні витрати для використовуваних способів комунікацій?
- Як оцінити результати комунікацій і як ці результати відіб'ються на обсягах і рентабельності власних продажів?

Предметом аналізу є також реклама на телебаченні, радіо, у періодичній пресі, листівках, буклетах, на вулицях тощо; просування збуту, демонстрація товарів, торговельні шоу, галузеві виставки; зв'язок із громадськістю, статті в друкованих виданнях, презентації, інформаційні листи, брошури для потенційних споживачів; персональна робота з покупцем з метою переманювання потенційного споживача у конкурентів.

**Оцінка фінансової стабільності конкурента** є узагальнюючим елементом аналізу. Такого роду оцінка особливо необхідна в ситуаціях, коли:

- підприємства працюють у галузі, де велика вірогідність банкрутства і/або високий рівень конкуренції;
- товари регулярно терплять комерційний провал; існуючі збутові мережі відмовляються реалізовувати продукцію підприємств;
- різко зменшуються доходи бізнесу і/або виплачувані дивіденди;
- підприємства часто змушені здійснювати радикальні переміщення в нові сфери бізнесу.

Заключним етапом маркетингових досліджень конкурентів є побудова **конкурентної карти ринку**. Вона являє собою класифікацію конкурентів по займаним ними позиціям на ринку.

Конкурентна карта ринку може бути побудована з використанням двох показників:

- займаної ринкової частки;
- динаміки ринкової частки.

Розподіл ринкової частки дозволяє виділити ряд стандартних положень підприємств на ринку:

- лідери ринку;
- підприємства із сильною конкурентною позицією (претенденти);
- підприємства зі слабкою конкурентною позицією (послідовники);
- аутсайдери ринку.

При всій важливості показника ринкової частки необхідно мати на увазі, що він являє собою статичну оцінку на певний момент часу. У зв'язку з тим що ситуація на ринку досить динамічна, необхідно знати тенденції зміни даного показника і пов'язану з нею зміну конкурентної позиції підприємства. Зазначені тенденції можна оцінити за допомогою величини темпу росту ринкової частки.

Для визначення ступеня зміни конкурентної позиції доцільно виділити типові стани підприємства щодо динаміки його ринкової частки:

- підприємства з конкурентною позицією, що швидко поліпшується;
- підприємства з конкурентною позицією, що поліпшується;
- підприємства з конкурентною позицією, що погіршується;
- підприємства з конкурентною позицією, що швидко погіршується.

Конкурентна карта ринку (табл. 3.5) будується, виходячи з перехресної класифікації розміру і динаміки ринкової частки підприємств.

Таблиця 3.5 – Конкурентна карта ринку

| Динаміка ринкової частки                                     | Ринкова частка |                                                             |              |            |
|--------------------------------------------------------------|----------------|-------------------------------------------------------------|--------------|------------|
|                                                              | Лідер ринку    | Підприємства із сильною конкурентною позицією (претенденти) | Послідовники | Аутсайдери |
| Підприємства з конкурентною позицією, що швидко поліпшується |                |                                                             |              |            |
| Підприємства з конкурентною позицією, що поліпшується        |                |                                                             |              |            |
| Підприємства з конкурентною позицією, що погіршується        |                |                                                             |              |            |
| Підприємства з конкурентною позицією, що швидко погіршується |                |                                                             |              |            |

Карта дозволяє виділити 16 типових положень підприємств, що відрізняються ступенем використання конкурентних переваг і потенційною можливістю протистояти тиску конкурентів. Найбільш значуще положення мають підприємства 1-ої групи (лідери ринку з конкурентною позицією, що швидко поліпшується), найбільш слабке – аутсайтери ринку з конкурентною позицією, що швидко погіршується (16-а група).

При рівності ринкових часток для ранжирування підприємств використовується показник стабільності їхніх ринкових часток. Він характеризує ступінь прихильності клієнтів послугам фірми і показує, яку частину в загальному обсязі продажів становлять продажі постійним споживачам. Застосування показника стабільності ринкової частки як уточнюючого коефіцієнта дозволяє однозначно розподілити підприємства усередині кожної класифікаційної групи.