

Частка окремих частин використання засобів і їх джерел підвищує інформаційну ємність балансу руху для аналітичних цілей.

Отже, вивчення фінансових потоків дає змогу аналізувати зміни майна і капіталу підприємства за звітний період. Такий аналіз, по суті, означає аналіз росту підприємства, що розуміється як зміна статей балансу протягом одного періоду (наприклад, року). Інформація зміни структури майна необхідна для глибшого аналізу прибутку, а інформація про структуру росту капіталу потрібна для аналізу фінансового забезпечення підприємства і його фінансової стабільності.

1. Robert S. Pindyck, Daniel L. Rubinfeld. *Microeconomics*. New Jersey. 1995. P.169. 2. Harvey S. Rosen. *Public Finance*. Department of Economics Princeton University. 1995. P.442.

УДК 339.138

Ухачевич Я.П., Плоткін Я.Д.

ДУ “Львівська політехніка”, кафедра економіки підприємства і менеджменту

МЕТОДИКА МАРКЕТИНГОВОГО АНАЛІЗУ КОНКУРЕНЦІЇ ТА КОНКУРЕНТІВ

© Ухачевич Я.П., Плоткін Я.Д., 2000

У статті пропонується методика маркетингового аналізу конкуренції та конкурентів. Методика призначена для здійснення таких важливих функцій сучасного маркетингу, як моніторинг конкурентів, визначення сильних і слабких сторін підприємства та оцінка конкурентоспроможності його продукції, що дає змогу розробити адекватну конкурентну стратегію і тактику підприємства в ринкових умовах.

The article presents the methods of marketing analysis of competition and competitors. The methods intend for realization of such important functions of modern marketing as monitoring of Business rivals, determination of strong and wear sides of the enterprise and estimation of the competitive ability of product. The using of these proposed methods allows realizing the elaboration of adequate competitive strategy and tactics of the enterprise in conditions of market.

Згідно з концепцією маркетингу сучасне підприємство може досягнути успіху лише коли створює вищу споживчу цінність і здатне задовольнити споживача краще ніж конкуренти. Тому в умовах конкуренції маркетологам недостатньо лише просто адаптувати свої товари до потреб конкретного ринку. Вони повинні досягти стратегічної переваги, позиціонуючи свої товари і послуги так, щоб споживачам вони здавались привабливішими, ніж пропозиції конкурентів.

Звичайно, що “універсальної” стратегії боротьби, яка влаштовувала б усіх суб’єктів конкуренції, не існує. Кожне підприємство повинно враховувати масштаби своєї діяльності

і становище в галузі порівняно з конкурентами. Саме тому *маркетинговий аналіз конкуренції і конкурентів* стає ключовим етапом в розробленні конкурентних стратегій.

У сучасній економічній літературі (наприклад, [1, 2]), особливо у перекладній, можна знайти багато публікацій, які тією чи іншою мірою відображають різноманітні підходи до послідовності таких досліджень. Однак часто такі методики “страждають” відірваністю від реальних ринкових умов і особливостей функціонування вітчизняних підприємств, а тому не завжди стають придатними для їх застосування на практиці.

Саме з цією метою пропонується *методика маркетингового аналізу конкуренції та конкурентів*, в якій ми спробували уникнути цих недоліків. Ґрунтується ця методика на аналізі стану конкурентів і конкурентних можливостей власного підприємства щодо прогнозованого рівня потреби споживача. Оскільки за базу порівняння береться конкретна потреба споживача, а не аналогічних товарів – об’єктів конкуренції, то можливе порівняння і неоднорідних товарів (наприклад, товару і його замітника), оскільки вони є лише різними способами задоволення однієї й тієї ж потреби.

На відміну від традиційних підходів, наприклад, [1] і [2], досліджувати діяльність конкуруючих підприємств пропонується не в три, а в сім таких етапів:

- 1) виявлення і класифікація конкурентів;
- 2) позиціонування конкурентів;
- 3) визначення цілей конкурентів і стратегій їх досягнення;
- 4) оцінка сильних і слабких сторін діяльності конкурентів;
- 5) аналіз конкурентних можливостей власного підприємства;
- 6) прогнозування можливих конкурентних реакцій;
- 7) вибір конкурентів, яких необхідно атакувати і яких необхідно уникати.

Результатом такого дослідження є оцінка сильних і слабких сторін їх діяльності з метою формування адекватної конкурентної стратегії, яка дає змогу реалізувати підприємству свої конкурентні переваги, зайняти міцні позиції на ринку та в остаточному результаті – підвищити свою конкурентоспроможність.

Першим етапом пропонованої методики є **виявлення і класифікація конкурентів**.

Як справедливо відзначає один з принципів маркетингу [3, с.14], “*хто забуває про конкурентів, того забуде ринок*”. Тобто володіння якомога повнішою і достовірнішою інформацією про ринок конкуруючих товарів, планів і намірів їх виробників стає життєвою необхідністю сучасних підприємств.

Для діючого підприємства життєва необхідність знати своїх конкурентів є очевидною. Спостереження за їх діяльністю дає можливість вчасно виявити, які заходи вони планують провести і чи загрожують вони вашому підприємству.

Помилка, яку часто допускають вітчизняні маркетологи при виявленні конкурентів, полягає в тому, що предметом конкуренції на ринку, як відомо, є товари і/або послуги, тому конкурентами часто вважають лише виробників аналогічної продукції. В ширшому розумінні на ринку відбувається конкуренція за можливість задовольняти потреби (фактично – за платоспроможний попит). Тому підприємство, яке усвідомлює це, не тільки по-іншому буде функціонувати на ринку, а й мати інших конкурентів. Підприємства, яким притаманна “конкурентна короткозорість”, мають значно вищу ймовірність зазнати поразки в конку-

рентній боротьбі із прихованими конкурентами, ніж з явними¹. Тому за критерій оптимальності вибору конкурентів доцільно брати не тільки ті фактори, які споживачі вибирають як множину можливих альтернатив, а й фактори в даній галузі.

Якщо організується нове підприємство, виявлення і вивчення конкурентів дає можливість скористатися набутим досвідом конкурентів і уникнути їх помилок.

Відсутність конкурентів, навіть для нашого “специфічного” ринку, може свідчити лише про обмеженість даного ринку збуту, який не забезпечує існування підприємства. Сьогодні не слід плекати наївні мрії про знайдену незаповнену нішу на ринку збуту. Винятком може бути лише новий проект, який передбачає реалізацію унікальної, принципово нової продукції чи послуги.

Виявлення і класифікація конкурентів на ринку здійснюється в рамках загальної системи збору і обробки інформації, яку здійснює на підприємстві, як правило, служба маркетингу. Існує велика кількість відкритих джерел інформації про діяльність конкуруючих фірм: реклама конкурентів, (зокрема на Web-сторінках компаній в мережі INTERNET), щорічні звіти, огляди в комерційній періодиці й пресі, торговельні виставки і ярмарки. Крім того, дослідження діяльності конкурентів повинно спиратися на оперативні джерела інформації, зокрема на дані, отримані від споживачів, експертів ринку, з державних правових і економічних закладів, з біржі. Важливий метод одержання даних про діяльність конкурентів – опитування споживачів і їх дилерів із збуту продукції на ринку, а також постачальників конкурентів. Цікаву і цінну інформацію можна отримати і від звільнених працівників конкурентів.

Виявлені на конкретному ринку конкуренти класифікуються для визначення найнебезпечніших і потенційно впливових суперників.

На рис. 1 показано схему класифікації конкурентів за трьома типами ознак:

- за типом потреб, які задовольняє їх продукція;
- за типом стратегії конкурентів;
- за способами товароруху.

Згідно з першою групою ознак – *за типом потреб, які задовольняє їх продукція* – виділяють такі групи конкурентів:

1) Конкуренти, які пропонують аналогічний вид продукції, серед них:

- конкуренти, які орієнтуються на задоволення всього комплексу запитів, що їх висувають споживачі до даної продукції;
- конкуренти, які спеціалізуються на задоволенні специфічних потреб окремих сегментів ринку;
- конкуренти, які готуються до виходу на ринок з аналогічною продукцією.

2) Конкуренти, що пропонують товари-замінники, які здатні витіснити даний продукт з ринку.

3) Прямі конкуренти.

¹ Наприклад, компанія Eastman Kodak (США), яка спеціалізується на виробництві фототоварів, сьогодні стурбована гострою конкуренцією з боку аналогічної продукції фірми Fujі (Японія). Однак сучасні досягнення технології цифрової фотографії, які реалізуються у виробках компаній Canon та Sony і дають змогу отримувати електронні відеознімки без використання фотоплівки і засобів їх обробки та друку, є набагато серйознішою загрозою.

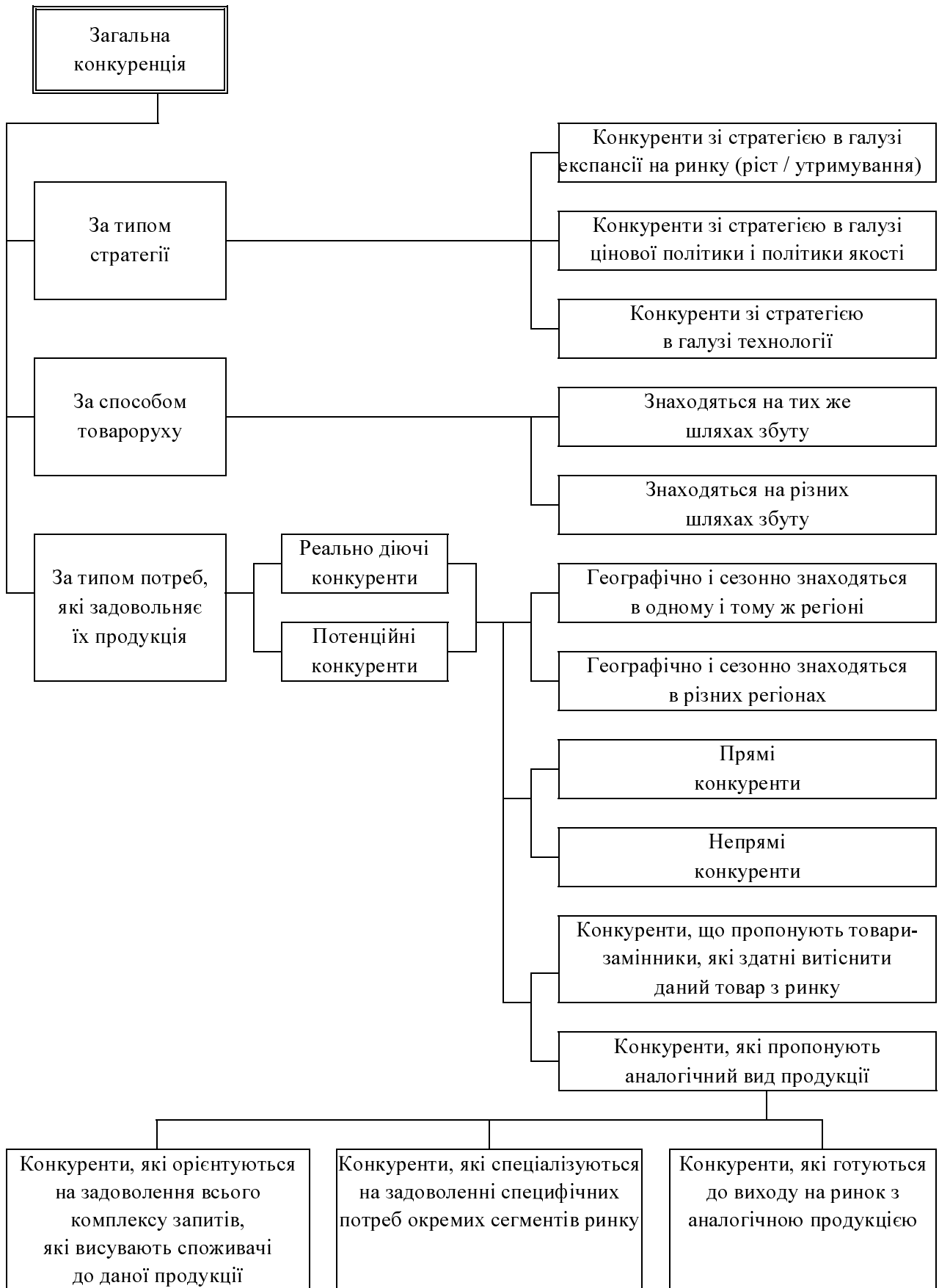


Рис. 1. Класифікація і групування наявних на ринку конкурентів

4) Непрямі конкуренти.

5) Конкуренти, які географічно і сезонно знаходяться в одному і тому ж регіоні (тобто є учасниками того ж ринку збуту).

6) Конкуренти, які географічно і сезонно знаходяться в різних регіонах (вихід яких на даний ринок є ймовірним).

Поділ реальних і потенційних конкурентів на прямі та непрямі характерний, як правило, для тих підприємств, які виготовляють продукцію складного типу (багатоелементну). Якщо дане підприємство, крім складального виробництва основної продукції, починає виготовляти ще й власні комплектуючі, то колишні її постачальники стають *непрямими конкурентами* (конкуренція II-го порядку). Конкуренція між основною продукцією підприємства і його аналогом (або замінником), який виготовляє конкурент (конкуренція I-го порядку), називається *прямою*.

Для виявлення найважливіших конкурентів і їх ролі на ринку збуту, за даною групою ознак, компанії широко використовують методи так званого “асоціативного” опитування споживачів, виявляючи, з якими корисними якостями або умовами споживання покупець асоціює той або інший товар відомого на ринку конкурента.

Інший метод класифікації виявлених на ринку конкурентів на основі їх групування *за типом стратегії* широко використовується не тільки фірмами, які виготовляють споживчі товари, але й компаніями з виробництва і збуту засобів виробництва. Таке групування конкурентів здійснюється відповідно до ключових аспектів їх орієнтації у виробничо-збутовій діяльності:

- стратегія в області експансії на ринку (ріст / утримування);
- стратегія в області цінової політики і політики якості;
- стратегія в області технології.

Дослідження, проведені за даною класифікацією, дають змогу виявити потенційно найнебезпечніших конкурентів, до яких належать:

- фірми, схильні до ринкової експансії, і котрі функціонують на географічно суміжних ринках;
- фірми, які дотримуються стратегії диверсифікації виробництва і працюють в даній або суміжних галузях;
- крупні фірми-покупці даної компанії;
- крупні постачальники матеріалів, сировини і обладнання для даної компанії;
- дрібні фірми, які в результаті поглинання крупною компанією стають сильними конкурентами на ринку.

Аналіз показників діяльності, цілей і стратегії конкурентів – найважливіший етап дослідження конкуренції. Без поглибленого аналізу особливостей і характеру стратегії найбільших конкуруючих фірм неможливо оцінити їх дії на ринку збуту, побудувати прогноз поведінки на перспективу.

Складність полягає в необхідності отримання детальнішої достовірної інформації про результати економічної діяльності конкурентів, їх організаційної та кадрової структури, поточних і стратегічних цілей. Оскільки збір такої інформації є досить трудомістким та довготривалим з причини збереження комерційної таємниці підприємств, то виконання даного етапу фактично є найскладнішим, а отже, і найдорожчим у пропонованій методиці.

Аналізувати діяльність фірм-конкурентів можна за такими напрямками:

1. Маркетингова діяльність фірм-конкурентів:
 - 1.1. Види і характер товарів і послуг, які випускаються кожною з конкуруючих фірм.
 - 1.2. Товарна політика.
 - 1.3. Практика товароруху.
 - 1.3. Цінова політика.
 - 1.4. Практика рекламної діяльності та види стимулювання продажів.
 - 1.5. Збутова політика.
 - 1.6. Нецінові методи конкурентної боротьби, що використовуються конкурентами.
2. Фінансове становище конкурентів.
3. Показники, які характеризують масштаби і обсяги діяльності конкурентів.
4. Комерційні умови угод, які укладаються конкурентами.
5. Ступінь завантаженості виробничих потужностей з випуску конкуруючої продукції.
6. Науково-технічні досягнення конкурентів.

На основі отриманої інформації, що характеризує продукцію і конкурентів, необхідно **позиціонувати конкурентів на ринку та прогнозувати можливі конкурентні реакції**. Це дає змогу визначити, як ідентифікують споживачі наявні на ринку товари і послуги конкурентів, виявити цілі і стратегії конкурентів у досягненні цих позицій, а також визначити місце власної фірми щодо конкурентів.

Як правило, таке позиціонування здійснюють за допомогою різноманітних матриць (наприклад, *матриця можливостей* «товар-ринок», *Бостонська матриця* «темпи зростання -відносна частка ринку», *матриця «привабливості ринку – франшиза (відданість) споживача»* або за *моделлю Портера* тощо). При цьому вдається визначити, які цілі переслідують конкуренти щодо *отримання прибутку* (короткотермінові, прийнятні чи довготермінові прибутки), *поточна доходність, зростання частки ринку, провідні позиції в області НДКР та технологій, в сфері сервісу* тощо.

На основі отриманих кількісних показників, які характеризують продукцію та послуги конкурентів, можна **вивчити конкурентні можливості власного підприємства**. Такий етап, на нашу думку, є обов'язковим елементом маркетингового аналізу конкуренції і конкурентів, оскільки виявити сильні і слабкі сторони конкурентів можна тільки на основі порівняння та аналізу з власними конкурентними можливостями підприємства.

Цей етап пропонується здійснювати в два етапи:

1. Аналіз конкурентних можливостей власної продукції або іншими словами – конкурентоспроможності продукції (КСП);
2. Аналіз конкурентних можливостей підприємства.

Оскільки КСП визначає можливість отримання підприємством доходу від своєї діяльності, то конкурентні можливості підприємства функціонувати на ринку значною мірою визначаються фактором КСП, тому його аналіз доцільно проводити насамперед.

Крім наявної інформації про характеристику товарів конкурентів, базою для оцінки КСП має бути дослідження потреб споживача, вимог ринку.

Щоб товар був придатний для задоволення даної потреби і викликав інтерес у покупця, він також повинен характеризуватися набором відповідних параметрів. Отже, однією з умов вибору товару споживачем є збіг його технічних параметрів, які визначають якісні характеристики корисності товару, з характеристиками прогнозованої потреби споживача задовольнити їх. Тому виробник, який намагається реалізувати свій товар в умовах

жорсткої конкуренції, повинен передовсім якомога точніше визначити умовні характеристики прогнозованої потреби споживача.

У традиційних маркетингових підходах до оцінки КСП (наприклад, [2]), які ґрунтуються на індексній методиці оцінки КСП Литвиненко А.Н., розраховується інтегральний показник, який є числовою характеристикою конкурентоспроможності аналізованого товару за всіма групами параметрів.

Однак треба зауважити, що отримані результати традиційних методик оцінки КСП, мають певні недоліки, а саме:

– *перший* (найголовніший) недолік полягає в тому, що методики, які ґрунтуються на визначенні категорії КСП, згідно з якою абсолютний рівень КСП визначається формулою:

$$\text{КСП} = \frac{K}{C_{\text{сп}}} \rightarrow \max, \quad (1)$$

неправильно реалізують її зміст, а саме:

а) в більшості методик (особливо індексної оцінки КСП) при визначенні інтегрального показника рівня КСП постійно підсумовуються спочатку одиничні параметричні показники, потім групові показники (зокрема і економічні!), тому в методиках не відображається економічна сутність категорії КСП як співвідношення (1): величини корисного ефекту (K) до ціни споживання ($C_{\text{сп}}$), а здійснюється порівняння інтегральних показників рівня конкурентоспроможності базового виробу з аналогічним показником виробу-аналога конкурента;

б) методики, які визначають корисний ефект у споживача лише через якісні параметри аналізованих виробів, неповно відображають категорію корисності виробу. Реально формула (1) повинна відображатись у такому вигляді:

$$\text{КСП} = \frac{E_{\text{ПЯк}} + E_{\text{ЯкS}} + \sum_{i=1}^m B_{\text{баг.і}}}{\sum_{j=1}^n B_{\text{одн.ј}}} \rightarrow \max, \quad (2)$$

де $E_{\text{ПЯк}}$ – економічна ефективність від підвищення якості та надійності продукції, грн; $E_{\text{ЯкS}}$ – економічна ефективність від підвищення якості передпродажного- і післяпродажного

сервісу, грн; $\sum_{i=1}^m B_{\text{баг.і}}$ – сумарна величина багаторазових поточних витрат у

процесі експлуатації продукції, грн; $\sum_{j=1}^n B_{\text{одн.ј}}$ – сумарна величина одноразових витрат в

процесі пошуку, купівлі, доставки, введення в експлуатацію продукції тощо.

– *другий* недолік відображає хибний підхід тих методик оцінки КСП (а їх переважна більшість), які одним з найголовніших етапів передбачають вибір базового взірця для порівняння інтегральних показників рівня КСП, що повинен належати до тієї самої групи товарів, що й аналізований виріб і володіти найкращими споживчими властивостями на даному ринку. Запозичений цей підхід з методик індексної оцінки якості продукції, що регламентувався колишнім ГОСТом 15.467-79. Однак категорія "КСП" значно ширша від категорії "якість продукції" і "технічний рівень продукції" (останні є лише складовою КСП). Неврахування такого важливого аспекту, що під час оцінки КСП "необхідно порівнювати

параметри аналізованого виробу і конкуруючого товару з рівнем, який заданий потребами споживача, а лише потім порівнювати отримані результати", [7, с.172] приводить до того, що дані методики не можна застосовувати для оцінки КСП відносно неоднорідних товарів та товарів-замінників, які принципово можуть мати інші (непорівнювані) параметри (а таке упущення може бути дуже небезпечним в ринковій практиці ведення конкурентної боротьби);

– *третій* недолік пов'язаний з відсутністю графічної інтерпретації переважної більшості математичних моделей, що використовуються в методиках оцінки КСП, що дещо ускладнює наочність результатів і складність їх інтегрального чиового сприйняття. В спрощених методах оцінки КСП існують, правда, й інші крайності: використання графіків середньої величини економічних параметрів виробів залежно від його основного технічного параметра або корисного ефекту [7, с.186], як правило, мають лише ілюстративні властивості. Вказаний середній рівень питомих повних затрат може застосовуватись лише як база для оцінки КСП.

У зв'язку з цим була розроблена нова методика оцінки рівня КСП [5], яка у вдосконаленому варіанті пропонується (як складовий елемент) для використання в маркетинговому аналізі конкуренції та конкурентів, а також може з успіхом застосовуватись в інших галузях науки для порівняльного аналізу будь-яких комплексних показників.

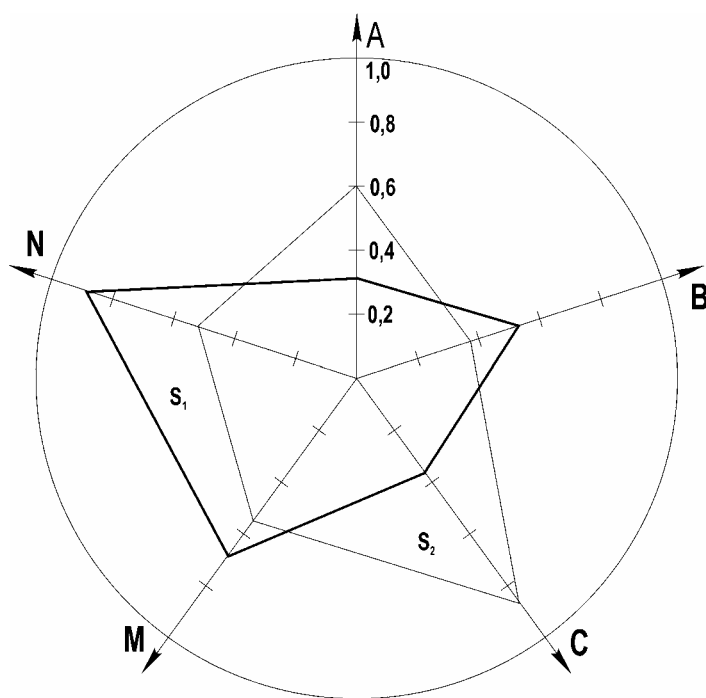


Рис.2. Графічно-математична модель оцінки КСП промислових підприємств

виробу, з наступним сполученням кінців відрізків, що приводить до утворення так званого "многокутника КСП".

Механізм нормування показників корисності відіграє в даній методиці особливу (і двояку) роль:

На рис.2 наведена графічна модель, яка інтерпретує відносну категорію КСП, лише для двох (для спрощення викладу методики) конкуруючих засобів задоволення потреби.

Суть даної методики полягає в одночасному графічному відображенні показників, які визначають рівень конкурентоспроможності як продукції власного виробництва, так і її аналогів (або замінників) конкурентів щодо рівня, який заданий потребами споживача в конкретних умовах споживання, з подальшим зіставленням інтегральних значень рівня КСП.

Категорія КСП відображається в результаті відкладення на радіус-векторах графічної моделі пронормованих значень тих показників рівня КСП, які характеризують для споживача параметри *корисності* даного

1) приводить різновимірні величини параметрів корисності, які відкладаються на різних радіус- векторах, до однієї верхньої межі та пропорційно масштабує їх на графічній моделі:

$$x_{н1} = \frac{x_i}{x_{\max}}, \quad (3)$$

де x_i – значення інтегрального показника i -го радіус-вектора²; x_{\max} – задане значення даного показника згідно з вимогами споживача або (у випадку "чим краще – тим ліпше") його максимальне (теоретично) можливе значення;

2) реалізує механізм співвідношення величини корисного ефекту до його вартості для споживача (яка визначається економічною категорією "*вартість одноразових витрат*", (згідно з формулою (2)), спочатку – у формі "зважування" ціни корисності продукції до ціни потреби:

$$x_{н2} = \frac{Ц_{\text{ринк.потр.}}}{V_{\text{одн.}}}, \quad (4)$$

де $Ц_{\text{ринк.потр.}}$ – ціна ринкової потреби (іншими словами – ціна, яку готовий заплатити покупець за задоволення наявної потреби або рівень попиту), грн ; $V_{\text{одн.}}$ – величина одноразових витрат у споживача (іншим словами - ціна, яку пропонує заплатити виробник (посередник) за придбання корисних властивостей даного засобу задоволення потреби або рівня ціни пропозиції), а пізніше (остаточно) – у формі "*зважування*" ціни корисності продукції до величини її корисності за кожним параметром (радіус-вектором):

$$x_n = x_{н1} \cdot x_{н2} = \frac{x_i}{x_{\max}} \cdot \frac{Ц_{\text{ринк.потр.}}}{V_{\text{одн.}}}. \quad (5)$$

У результаті такого методу нормування всі "зважені" показники корисності продукції пронормовуються до верхньої межі 1, яка характеризує рівень потреб, а утворений таким чином "*многокутник КСП*", характеризує кожен з аналізованих засобів задоволення потреби як на предмет відповідності рівню ринкової потреби, так і на відносну конкурентоспроможність краще задовольнити цю потребу по кожному з параметрів.

В ролі вибраних інтегральних показників, які відповідають радіус-векторам даної моделі для порівняння КСП, використовуються лише ті показники, які мають значення корисності для споживача згідно з економіко-математичною інтерпретацією КСП (формула (2)).

Зрозуміло, що повністю конкретизувати показники корисності, які використовуються для оцінки КСП в даній моделі, при універсальному методологічному підході (тобто для будь-яких засобів задоволення потреби) є неможливим. В кожному конкретному випадку задоволення певної потреби має для споживача свої особливі параметри споживання, а відповідність аналізованих параметрів корисності (наприклад, для складної промислової продукції) в найзагальнішому випадку може визначатись такими 5-ма інтегральними показниками корисності (рис.2):

- А. Якість продукції (включаючи надійність за поступовими відмовами).
- В. Надійність за раптовими відмовами.
- С. Величина багаторазових витрат за весь строк служби виробу.

² Значення вибраних показників, які не можуть бути знайдені через відсутність методик чи відповідних даних, визначаються методом експертних оцінок.

М. Показник якості передпродажного сервісу.

Н. Показник якості післяпродажного сервісу.

Важливий фактор КСП, який характеризується нормативно-правовими аспектами в даній методиці, на відміну від багатьох інших підходів, не виділяється в окрему групу інтегральних показників. Його врахування³ здійснюється у формі добутку рівня КСП на два коефіцієнти, які характеризують *патентну чистоту даного виробу* (ρ) та *нормативний показник* (η), який відображає відповідність експлуатаційних параметрів виробу встановленим технічним стандартам і нормам безпеки. Дані показники можуть мати лише два значення: "1", – якщо відповідають патентним та нормативним вимогам щодо легального виробництва і безпечного користування на даному ринку збуту відповідно і "0", – якщо не відповідають.

Якщо побудову многокутника здійснювати за такими умовами:

1) кути між радіус-векторами (α) встановлювати однаковими, ($\alpha = 360/n$, де n – кількість використовуваних в моделі радіус-векторів);

2) якщо зростання пронормованого показника відображає зниження рівня КСП (наприклад, для показника вартості багаторазових витрат під час експлуатації виробу), то його значення перетворюють за формулою

$$X_i = \frac{1}{X_n}, \quad (6)$$

тоді є можливість визначити площу "многокутника конкурентоспроможності" даного виробу за формулою:

$$\begin{aligned} S_{i\Sigma} &= S_{\Delta AOB} + S_{\Delta BOC} + \dots + S_{\Delta NOA} = \\ &= 1/2 \times |OA| \times |OB| \times \sin \alpha + 1/2 \times |OB| \times |OC| \times \sin \alpha + \dots + 1/2 \times |ON| \times |OA| \times \sin \alpha. \end{aligned} \quad (7)$$

Якщо винести за дужки спільний множник кожного доданка, то прийдемо до такої рекурентної формули:

$$S_{i\Sigma} = 1/2 \times \sin \alpha \times (ab + bc + \dots + na), \quad (8)$$

де a, b, c, \dots, n – довжини відрізків $|OA|, |OB|, \dots, |ON|$ відповідно.

Оскільки площа такого многокутника конкурентоспроможності є функцією від довжини радіус-векторів (пронормованих значень вибраних інтегральних показників КСП):

$$S_i = f(a, b, \dots, n), \quad (9)$$

то можна стверджувати, що дана графічна модель "многокутника КСП" адекватно здійснює математичне відображення рівня КСП ($S_i \equiv \text{КСП}$), і з врахуванням правових аспектів конкурентоспроможності продукції буде мати такий вигляд:

$$\text{КСП} = \rho \eta \cdot 1/2 \sin \alpha (ab + bc + \dots + na), \quad (10)$$

а відношення рівнів $\text{КСП}_{1,2}$ (тобто площ многокутників конкурентоспроможності) – відображає відносну конкурентоспроможність власної продукції на даному ринку збуту:

$$\text{КСП} = \text{КСП}_1 / \text{КСП}_2. \quad (11)$$

³ Значення нормативно-правових показників визначають насамперед, оскільки їх невідповідність нормативним положенням щодо права виробництва, відповідності чинним стандартам та нормам безпеки (тобто: $\rho = 0, \eta = 0$) приводить до недоцільності подальшої оцінки КСП.

Якщо значення даного співвідношення – величина, більша від 1, то виріб, який зображений на графічній моделі многокутником S_1 , має вищу конкурентоспроможність, ніж S_2 (домноживши отриманий результат на 100 %, можна визначити, на скільки відсотків вищу), якщо $KСП < 1$, то виріб S_1 – неконкурентоспроможний.

В ідеальному випадку максимально можливий рівень конкурентоспроможності продукції відображається на даній моделі площею правильного n -кутника, вписаного в одиничне коло, тому реальний многокутник показує менеджеру не тільки значення КСП щодо заданого рівня потреб і рівня КСП конкурентів, а й наявні гіпотетичні резерви і можливості підвищення рівня КСП по кожному з показників.

Крім того, дана модель наочно демонструє сильні й слабкі сторони власної продукції щодо виробів конкурентів, тому може з успіхом використовуватись для аналізу конкуренції та конкурентів.

Аналогічно можна застосувати дану графічно-математичну модель і до оцінки конкурентоспроможності підприємства, використовуючи як радіус-вектори показники оцінки діяльності підприємств (див. вище)

Етап виявлення сильних і слабких сторін конкурентів базується на аналізі й порівнянні всіх аспектів діяльності підприємств конкурентів, а також на результатах розрахунку рівня конкурентоспроможності власної продукції щодо виробів конкурентів та рівня потреб споживачів.

Як правило, здійснення цього етапу проводиться засобами *базисного аналізу* [6, с.569-572] або за допомогою *SWOT-аналізу* [6, с.118-129]. Однак зводити остаточні результати доцільно у спеціальній таблиці.

Аналіз сильних і слабких сторін конкурентів і власного підприємства

Порівнювальні фактори та їх показники	Менеджмент підприємства			Кадри		Виробництво			Наукові дослідження і розвиток			Маркетинг				Фінанси		
	Цілі і стратегія	Організаційна структура	Система мотивації працівників	Рівень освіти, кваліфікації	Команда	Рівень технології виробництва	Якість оперативного управління	Продуктивність виробництва	Ефективність інноваційної системи	Наявність нау-хау	Використання нових інформаційних технологій	Організація системи постачання	Цінова політика	Система товароруху	Система товаропросування	Частка власного капіталу	Фінансовий баланс, борги	Можливості отримання інвестицій, кредитів
Конкуренти																		
Конкурент 1	+	+	-	-	+	+	-	+	+	-	-	+	+	-	+	+	-	-
Конкурент 2	+	-	+	+	-	-	+	+	-	-	+	+	+	-	+	+	-	+
...																		
Конкурент n	-	-	+	-	-	-	+	-	+	+	+	-	-	+	-	+	-	-

Примітка: знак "+" або "-" означає, що порівнювальний показник конкурента перевершує (або поступається) показник(ові) власного підприємства, тобто є сильною або слабкою стороною конкурента.

Якщо необхідне підвищення ступеня глибини аналізу сильних і слабких сторін найнебезпечніших конкурентів, за наявності інформації, можна здійснювати оцінку у відносних

кількісних одиницях за 10-тибальною шкалою з відповідним знаком, який буде характеризувати дану величину як сильну чи слабку сторону.

Такий всесторонній аналіз характеристик діяльності конкурентів з виявленням їх сильних та слабких сторін дає змогу підприємству зробити правильні висновки щодо стану свого підприємства в конкурентному середовищі, оцінити ступінь ризику при вході на ринок з новим товаром або при виході на нові ринки збуту, будувати довгострокову стратегію і тактику розвитку підприємства та ведення конкурентної боротьби.

Завершує маркетинговий аналіз конкуренції та конкурентів **вибір конкурентів, яких необхідно атакувати і яких необхідно уникати.**

Отримавши всі дані про наявних на даному ринку конкурентів та володіючи стратегічною інформацією про їх слабкі та сильні сторони, було б легковажно вчинком цим не скористатись. В умовах гострої конкурентної боротьби на ринку збуту за обмежений платоспроможний попит бездіяльність у плані ведення активної конкурентної боротьби може в перспективі дорого йому коштувати.

Згідно з [6, с.572], вибір конкурентів для атакуючих дій необхідно здійснювати на основі остаточного результату, який може дати перемога над конкурентом, тому атакувати пропонується сильних конкурентів, які забирають значний сегмент ринку. З цим аргументом важко не погодитись, бо витрата сил і часу на несуттєвих (слабких) конкурентів в остаточному результаті не змінить розподілу сил на ринку. Однак необхідно зауважити, що при виборі об'єкта атаки обов'язково необхідно зважати і на свої потенційні можливості побороти суперника, бо наслідки необережного вибору сильнішого від себе конкурента можуть бути катастрофічними.

1. Ковалев А.И., Войтенко В.В. *Маркетинговий аналіз*. М., 1996. 2. Пешкова Е.П. *Маркетинговий аналіз в діяльності фірми*. М., 1996. 3. Баркан Д. И. *Маркетинг для всіх: Беседи для починаючих*. Л., 1991. 4. Гінгстон П. *Найкраща книжка про збут і маркетинг*. Львів, 1996. 5. Ухачевич Я.П. *Управління конкурентоспроможністю продукції промислових підприємств // Вісн. ДУ "Львівська політехніка". № 353. 1998. С.122-127*. 6. Котлер Ф., Армстронг Г., Сондерс Дж. и др. *Основы маркетинга*. К.; М.; С.-Пб., 1998. 7. Романов А.Н., Корлюгов Ю.Ю., Красильников С.А. и др. *Маркетинг: Учебн. / Под ред. А.Н. Романова*. М., 1996.

УДК 658

Чорнописька Н.В.

Державний університет "Львівська політехніка", кафедра економіки енергетичних і хімічних підприємств та маркетингу

ОРГАНІЗАЦІЙНО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ ЛОГІСТИЧНИХ ІНФОРМАЦІЙНИХ СИСТЕМ

© Чорнописька Н.В., 2000

У статті розглянуті методичні аспекти формування логістичних інформаційних систем організацій. Аналізується вплив на логістичне середовище організації факторів макро- та мікросередовища. Наводяться рекомендації із створення логістичних інформаційних систем. Пропонується організаційна структура логістичних інформаційних систем.