

ТЕМА 3: Діагностика конкурентного середовища

- 1. Методи оцінки стану та динаміки міжнародного конкурентного середовища суб'єктів МЄВ**
- 2. Основні показники оцінки конкурентного середовища**
- 3. Побудова конкурентної карти ринку**

ЕТАПИ ДІАГНОСТИКИ КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА

- 1. Діагностика конкурентного середовища включає наступні етапи:**
- 2. Виявлення переліку фірм, що знаходяться на релевантному зовнішньому ринку. Визначення прямих конкурентів (стратегічної групи)**
- 3. Збір вихідної інформації та приведення вартісних і фінансових показників до порівнянного виду.**
- 4. Визначення типу обраного ринку (ринок продавця, ринок покупця) та розрахунок характеристик, що відображають рівень впливу на підприємство конкурентних сил.**
- 5. Визначення ринкових часток фірми на кінець базисного і на кінець аналізованого періодів.**
- 6. Побудова таблиці ринкових часток фірм і розрахунок середньої ринкової частки, що приходяться на одну фірму**

ЕТАПИ ДІАГНОСТИКИ КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА

7. Розрахунок узагальнених характеристик інтенсивності конкуренції та оцінка ступеня монополізації ринку.
8. Факторний аналіз динаміки ринкових часток конкурентів.
9. Вибір виду статистичного розподілу ринкових часток.
10. Формування груп фірм, що знаходяться на ринку і розрахунок середньої ринкової частки, що приходить на групу.
11. Розрахунок темпу приросту ринкової частки кожної групи фірм.
12. Побудова конкурентної карти ринку.
13. Виявлення типових стратегічних положень фірм на ринку.
14. Ситуаційний аналіз і прогнозування стратегії конкуренції фірми на даному ринку.

ОЦІНКА КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА ПІДПРИЄМСТВА

Конкурентні сили	Фактор	Стан фактору	Оцінка фактору в балах		
			1	2	3
1. Проникнення нових конкурентів	1.1. Рівень вхідного бар'єру	- значна економія на масштабах збуту	x		
		- високий рівень фінансових інвестицій		x	
		- консерватизм існуючої системи постачання	x		
		- низький ступінь диференціації продукції	x		
		- необхідність залучення постійних покупців			x
	1.2. Реакція існуючих конкурентів	- відсутність активної маркетингової політики	x		
		- низька інноваційна активність управлінського персоналу підприємства			x
		- слабе використання методів ведення конкурентної боротьби		x	
Середнє значення сили впливу проникнення нових конкурентів ($I_{нк}$)			1,75		

ОЦІНКА КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА ПІДПРИЄМСТВА

Конкурентні сили	Фактор	Стан фактору	Оцінка фактору в балах		
			1	2	3
2. Поява товарів-замінників	2.1. Вплив товарів-замінників	- перевагу отримує товар з нижчою ціною			x
		- тенденція до реалізації дешевших та менш якісних товарів			x
		- відсутність суттєвих розбіжностей в асортименті основних конкурентів		x	
	2.2. Протизаконна імітація існуючих виробів	- поява великої кількості товарів-замінників, отриманих в результаті дублювання відомих товарів, марок, товарних знаків фірмами Туреччини, Китаю тощо			x
Середнє значення сили впливу товарів-замінників (Ітз)			2,75		

ОЦІНКА КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИША ПІДПРИЄМСТВА

Конкурентні сили	Фактор	Стан фактору	Оцінка фактору в балах		
			1	2	3
3. Конкурентна сила покупців	3.1. Вплив покупців на кон'юнктурні позиції підприємства	- високий ступінь організації споживачів;		X	
		- великі можливості покупців у виборі товарів-аналогів;		X	
		- високий ступінь стандартизації продукції;			X
		- висока мінливість смаків і вподобань споживачів по відношенню до товарів підприємства	X		
	3.2.Торгівельна сила споживачів (bargaining power)	- зростання рівня інформованості покупців про товари	X		
		- висока цінова еластичність товару			X
Середнє значення сили впливу покупців (Iпок)			2,00		

ОЦІНКА КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА ПІДПРИЄМСТВА

Конкурентні сили	Фактор	Стан фактору	Оцінка фактору в балах		
			1	2	3
4. Конкурентна сила постачальників	4.1. Вплив постачальників на конкурентну позицію підприємства	- необмежені можливості підприємства у виборі постачальника	x		
		- тенденція до скорочення тривалості господарських зв'язків		x	
		- низька вартість переходу до іншого постачальника	x		
	4.2. Обмеження ресурсного потенціалу підприємства	- відсутність власних оборотних коштів	x		
		- нестача складських приміщень			x
Середнє значення сили впливу постачальників (Іпост)			1,60		

ПОКАЗНИКИ ОЦІНКИ КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА

Показник	Позначення	Зміст
Інтенсивність конкуренції	Uк	Визначається трьома агрегованими факторами Uтр, Uр, Uд, що характеризують динаміку росту ринку, рентабельність ринку і розподіл ринкових часток конкурентів
Інтенсивність конкуренції за динамікою ринку	Uтр	Характеризує можливості росту фірми без зіткнення з інтересами конкурентів
Інтенсивність конкуренції за рентабельністю ринку	Uр	Характеризує співвідношення попиту та пропозиції на ринку. Чим вище рентабельність ринку, тим більше попит перевищує пропозиція і вплив конкурентів слабкіше
Інтенсивність конкуренції за дисперсією ринкових часток	Uд	Характеризує силу впливу з боку конкурентів, що розташовують рівною ринковою часткою і ймовірно аналогічною стратегією

ПОКАЗНИКИ ОЦІНКИ КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА

Показник	Позначення	Зміст
Рентабельність ринку	R_m	Визначається як відношення сукупного прибутку фірми до її сукупного потенціалу
Динаміка ринку	T_m	Характеризує річний темп зростання обсягу ринку у порівнянних цінах
Обсяг ринку	V_m	Визначається сукупним обсягом реалізації всіх фірм, що присутні на аналізованому ринку
Обсяг реалізації фірми	V_b	Обсяг реалізації фірми, яка працює на релевантному ринку
Обсяг реалізації конкурентів фірми	V_c	Сукупний обсяг реалізації фірм-конкурентів на релевантному ринку
Кількість фірм	N	Кількість фірм, що працюють на релевантному ринку
Кількість фірм із слабкою конкурентною позицією	N_1	Кількість фірм, з ринковою часткою, менше середньої
Кількість фірм із сильною конкурентною позицією	N_2	Кількість фірм, з ринковою часткою, більше середньої

ПОКАЗНИКИ ОЦІНКИ КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА

Показник	Позн.	Зміст
Ринкова частка фірми	S	Визначається як відношення обсягу реалізації даної фірми на релевантному ринку до обсягу ринку
Середньоарифметична частка ринку	Sm	Характеризує середню частку ринку, що припадає на одну фірму на релевантному ринку
Максимальна та мінімальна ринкова частка фірми	Smax, Smin	Характеризує відповідно найбільшу і найменшу ринкову частку фірми на релевантному ринку в аналізованому періоді
Темп приросту ринкової частки фірми	Ts	Визначається зміною ринкової частки фірми в аналізованому періоді стосовно ринкової частки в базовому періоді. Негативні значення свідчать про зменшення ринкової частки, позитивні - про її приріст
Максимальний та мінімальний темп приросту частки	Tmax, Tmin	Характеризує відповідно найбільший і найменший приріст ринкової частки фірми
Середньоквадратичне відхилення ринкових часток	s1, s2, st	Середньоквадратичне відхилення ринкових часток ринкової частки для фірм зі слабкими позиціями, сильними позиціями та дисперсія темпів приросту ринкових часток фірм

ПОКАЗНИКИ ІНТЕНСИВНОСТІ КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА

Показники	Формула розрахунку	Примітка
1. Характер розподілу ринкових часток		OP_i – обсяг реалізації продукції i -го підприємства;
- чотирьохчастковий коефіцієнт концентрації (CR_n)	$CR_n = \frac{OP_1 + OP_2 + \dots + OP_n}{OP}$	n – кількість підприємств;
- індекс Херфиндала-Хершмана (In)	$In = \sum D_i^2$	OP – загальний обсяг продажу на ринку;
- індекс Розенблюта (Ir)	$Ir = \frac{1}{2\sum (i * D_i) - 1}$	D_i – частка i -го підприємства в загальному обсязі продажу на ринку;
- інтенсивність конкуренції, розрахована на основі оцінки ступеня схожості часток конкурентів (U_D)	$U_D = 1 - \frac{\sqrt{\left(\frac{1}{n}\right) \sum (D_i - D_{cp})^2}}{D_{cp}}$	i – ранг підприємства в залежності від його частки на ринку; D_{cp} – середнє значення D_i .
2. Показник інтенсивності конкуренції з врахуванням рентабельності ринку (U_P)	$U_P = 1 - \frac{\Pi}{Op}$	Π – прибуток, отриманий підприємствами на даному ринку.
3. Темп зростання місткості ринку (U_{TP})	$U_{TP} = \frac{140 - TP}{70}$	TP – річний темп зростання обсягу продажу на ринку.
4. Узагальнений показник інтенсивності конкуренції (U_K)	$U_K = \sqrt[3]{U_D \times U_{TP} \times U_P}$	

ФАКТОРНИЙ АНАЛІЗ ДИНАМІКИ РИНКОВОЇ ЧАСТКИ ФІРМИ

$$\Delta S_b = 0,5[\Delta S + V'_b \div (V'_b + V_c) - V_b(V_b + V'_c)],$$
$$\Delta S_c = 0,5[\Delta S + V_b \div (V_b + V'_c) - V'_b(V'_b + V_c)]$$

де ΔS_b - зміна ринкової частки фірми за рахунок власного обсягу
реалізації

ΔS_c - зміна ринкової частки фірми за рахунок зміни сукупного обсягу
реалізації всіх конкурентів

ПОКАЗНИКИ ОЦІНКИ КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА

Показник	Розрахунок
Ринкова частка фірми на початок аналізованого періоду (або на кінець базового)	$S = \frac{V_b}{V_m}$
Ринкова частка фірми на кінець аналізованого періоду	$S' = \frac{V'_b}{V'_m}$
Середня ринкова частка фірми на релевантному ринку	$S_m = \frac{1}{N}$
Середня ринкова частка фірм із слабкою конкурентною позицією	$S_{m1} = \frac{1}{N_1} \cdot \sum S_i,$ де $i = 1 \dots N_1$
Середня ринкова частка фірм з сильною конкурентною позицією	$S_{m2} = \frac{1}{N_2} \cdot \sum S_i,$ де $i = 1 \dots N_2$

ПОКАЗНИКИ ОЦІНКИ КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА

Показник	Розрахунок
Середньоквадратичне відхилення ринкових часток фірм із слабкою конкурентною позицією	$\sigma_1 = \sqrt{\frac{\sum_1^{N_1} (S_i - S_{m1})^2}{N_1}}$
Середньоквадратичне відхилення ринкових часток фірм із сильною конкурентною позицією	$\sigma_2 = \sqrt{\frac{\sum_1^{N_2} (S_i - S_{m2})^2}{N_2}}$
Темп приросту ринкової частки фірми	$T_s = \frac{S' - S}{S}$
Темп приросту ринку (сукупного обсягу реалізації)	$T_s = \frac{V'_m}{V_m} - 1$
Середньоквадратичне відхилення темпів приросту ринкових часток фірм	$\sigma_t = \sqrt{\frac{\sum (T_s - T_t)^2}{N}}$

КОНКУРЕНТНА КАРТА РИНКУ

Класифікація за темпом зростання ринкової частки	Класифікація за розміром ринкової частки			
	I. Лідер	II. Сильна конкурентна позиція	III. Слабка конкурентна позиція	IV. Аутсайдер
I. Швидке покращення конкурентної позиції	$S_{max} > S > S_m + 3s_2$ 1 $T_{max} > T_s > T_t + 3s_t$	$S_m + 3s_2 > S > S_m$ 5 $T_{max} > T_s > T_t + 3s_t$	$S_m > S > S_m - 3s_1$ 9 $T_{max} > T_s > T_t + 3s_t$	$S_m - 3s_1 > S > S_{min}$ 13 $T_{max} > T_s > T_t + 3s_t$
II. Покращення конкурентної позиції	$S_{max} > S > S_m + 3s_2$ 2 $T_t + 3s_t > T_s > T_t$	$S_m + 3s_2 > S > S_m$ 6 $T_t + 3s_t > T_s > T_t$	$S_m > S > S_m - 3s_1$ 10 $T_t + 3s_t > T_s > T_t$	$S_m - 3s_1 > S > S_{min}$ 14 $T_t + 3s_t > T_s > T_t$
III. Погіршення конкурентної позиції	$S_{max} > S > S_m + 3s_2$ 3 $T_t > T_s > T_t - 3s_t$	$S_m + 3s_2 > S > S_m$ 7 $T_t > T_s > T_t - 3s_t$	$S_m > S > S_m - 3s_1$ 11 $T_t > T_s > T_t - 3s_t$	$S_m - 3s_1 > S > S_{min}$ 15 $T_t > T_s > T_t - 3s_t$
IV. Погіршення конкурентної позиції	$S_{max} > S > S_m + 3s_2$ 4 $T_t - 3s_t > T_s > T_{min}$	$S_m + 3s_2 > S > S_m$ 8 $T_t - 3s_t > T_s > T_{min}$	$S_m > S > S_m - 3s_1$ 12 $T_t - 3s_t > T_s > T_{min}$	$S_m - 3s_1 > S > S_{min}$ 16 $T_t - 3s_t > T_s > T_{min}$