**Практичне заняття**

**з навчальної дисципліни «Бізнес-діагностика»**

**Тема 2 «Діагностика конкурентного середовища підприємства, конкурентоспроможності підприємства»**

*План заняття*

1. Поняття конкурентного середовища підприємства.

2. Методика діагностики конкурентного середовища.

3. Сутність та зміст поняття стратегічного протистояння підприємств в конкурентному середовищі.

4. Поняття конкурентоспроможності підприємства.

5. Методика діагностики конкурентоспроможності підприємства.

6. Діагностика конкурентної позиції.

*Ключові поняття:* зовнішнє середовище, макросередовище, мікросередовище, місткість ринку, інтенсивність конкурентної боротьби, монопольне (домінуюче) становище, конкурентоспроможність підприємства.

*Практичний аспект:* вміти формулювати мету, завдання діагностики, досліджувати джерела інформації та формувати аспекти дослідження зовнішнього середовища діяльності підприємства; знати аспекти та параметри діагностики макросередовища підприємства; формувати зміст, напрями і ключові індикатори діагностики мікросередовища підприємства.

*Питання для дискусії*

1. Охарактеризуйте форми конкуренції.

2. Охарактеризуйте форми діагностики конкуренції на ринку.

3. Розкрийте основний зміст етапів діагностики конкурентного середовища.

4. Що таке місткість ринку?

5. За допомогою яких параметрів оцінюється стан конкуренції на цільовому ринку?

6. Як обчислити показники інтенсивності конкуренції на ринку та як тлумачаться їх значення?

7. Охарактеризуйте модель п'яти сил М. Портера.

**Доповіді:**

1. Сутність методу вибору стратегії конкурування матриця McKinsey/General Electric.

2. Сутність методу вибору стратегії конкурування PIMS-аналіз.

3. Сутність методу PEST-аналіз.

**Завдання 1**

Визначити рівень інтенсивності конкуренції на цільовому ринку та ідентифікувати наявність у його окремих учасників монопольного становища.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Виробник цільової  продукції | Обсяги продажу за рік, млн. грн. | Частка  підприємства | Ранг фірми |
| ПАТ «Лемма» | 23,2 | 0,1001 | 5 |
| ПрАТ «Онікс» | 16,9 | 0,0729 | 8 |
| ПАТ «Темп» | 26,7 | 0,1152 | 4 |
| ТОВ «Астра-М» | 9,1 | 0,0393 | 9 |
| ПАТ «Берегиня» | 17,5 | 0,0755 | 6 |
| ПАТ «ЛМЗ» | 17,3 | 0,0746 | 7 |
| ПрАТ «Прометей» | 32 | 0,1381 | 3 |
| ТОВ «Мегаліт» | 8,2 | 0,0354 | 10 |
| ПрАТ «Інтерресурс» | 42,6 | 0,1838 | 1 |
| ПАТ «Метеор» | 38,3 | 0,1652 | 2 |
| Разом: | 231,8 | 1,00 | Х |

**Методичні рекомендації**

**Показники ступеня монополізації ринку**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Показники | Алгоритми розрахунку | Умовні позначення |
| Коефіцієнт концентрації (Кк або CR concentration ratio) | 𝐶𝑅𝑛 = | g- ринкові частки найбільших продавців на ринку (найчастіше використовують дані 3 або 4 найбільших підприємств-конкурентів) |
| Частковий кофіцієнт концентрації | 𝐶𝑅𝑛 = | де OP1, OP2, ..., OPn – обсяг продажів (виробництва) продукції відповідно першої, другої та n-ої найбільш великої корпорації на аналізованому ринку (у галузі); OP – загальний обсяг продажів (виробництва) продукції на аналізованому ринку (у галузі) усіма корпораціями. |
| Індекс Херфіндаля-Хіршмана (HHI) |  | р1 – частка ринку k-ої корпорації, виражена у відсотках |
| Індекс Розенблюта (Iр) |  | Рі – ранг i-того підприємства на ринку |

Коефіцієнти концентрації, в силу великої кількості недоліків, застосовується лише в якості грубого індикатора, який характеризує наявність в галузі невеликої кількості фірм, або як додаткового показника, що застосовується спільно з іншими показниками концентрації. Серед відносних показників найбільшого поширення набули часткові (CR).

Даний показник дозволяє побачити можливості для змови, картелювання та встановлення єдиної цінової політики.

І вид − це ринки з низьким рівнем концентрації, стан на яких характеризується значенням CR < 45%;

ІІ вид − це ринки з поміркованим рівнем концентрації, з характеристиками коефіцієну:

45 % < CR < 70%;

ІІІ вид − це ринки з високим рівнем концентрації, зі значенням коефіцієнту: 70% < CR < 100%.

**Індекс Херфіндаля-Хіршмана (HHI)** є найбільш популярним узагальнюючим показником, який враховує як чисельність фірм, так і нерівність їх положення на ринку.

Зі збільшенням концентрації капіталу індекс HHI збільшується і навпаки. Зі збільшенням концентрації капіталу індекс HHI збільшується і навпаки.

1. HHI <1000 – низький рівень концентрації (у цих межах значення індексу дозволяється злиття фірм),

2. 1000 <HHI <1800 – помірний рівень концентрації.

3. HHI> 1800 – високий рівень концентрації.

**Індекс Розенблюта (Iр)** розраховується на основі зіставлення рангів фірм ринку.

де Рі – ранг i-того підприємства на ринку.

Максимальне значення індексу дорівнює одиниці (в умовах монополії). Мінімальним значенням є 1 / N, де N -число фірм в галузі.

За своєю дією даний показник схожий з індексом Херфіндаля-Хіршмана, проте до достоїнств індексу слід віднести можливість ранжувати фірми за ступенем значущості, що сприяє більш глибокому аналізу галузі.

**Критерії вітчизняного законодавства встановлення наявності монопольного становища на ринку**

|  |
| --- |
| Критерій |
| 1. qmax > 0,35 |
| 2. qmax ≤ 0,35, але частки інших операторів є незначними |
| 3. |
| 4. |

**Завдання 2**

Кондитерська фабрика «Зоря» здійснює свою діяльність по трьох напрямах, які представлені такими стратегічними господарськими одиницями: СГО 1 – виробництво печива, СГО 2 – виробництво шоколадних цукерок, СГО 3 – виробництво зефіру та мармеладу. Дані про обсяги продажу даних СГО та їх конкурентів наведені у таблиці.

Таблиця 1. Дані діяльності кондитерської фабрики «Зоря»

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| СГО | Обсяги продажу, тис. грн. | Обсяги продажу основного конкурента, тис. грн. | Темпи зростання ринку, % |
| 1 | 800 | 3250 | 5 |
| 2 | 3200 | 2665 | 8 |
| 3 | 1680 | 1750 | 18 |

Проаналізуйте господарський портфель даного підприємства методом Бостонської консалтингової групи. Яку стратегію слід обрати для кожної СГО?

**Методичні рекомендації:**

Для визначення становища кожної СГО підприємства необхідно визначити відносну частку ринку щодо найпотужнішого конкурента (лідера) за формулою. Далі отримані дані необхідно звести до матриці БКГ.



**Завдання 3**

Побудувати карту стратегічних груп на основі наведених даних.

Таблиця 1. Вихідні дані

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Підприємство | Обсяг продажу, тис. од./ рік | Співвідношення Ціна/Якість |
| 1 | 240 | Високе |
| 2 | 260 | Середнє |
| 3 | 300 | Середнє |
| 4 | 220 | Низьке |
| 5 | 350 | Низьке |
| 6 | 250 | Високе |

Обсяг продажу вважати: низьким – до 250 тис. од. / рік; середнім – 250-300 тис. од. / рік; високим – вище 300 тис. од. / рік.

 **Методичні рекомендації:**

**Аналіз конкуренції здійснюють за допомогою карти стратегічних груп конкурентів у галузі в такій послідовності:**

Стратегічна група конкурентів — це певна кількість підприємств, які посідають близькі позиції на ринку та конкурують між собою на основі одних і тих самих конкурентних переваг і однаковими методами.

**Побудову карти СГ здійснюють в наступній послідовності:**

1. Вибирають найбільш значущі характеристики продуктів або підприємств галузі й виділяють два з них.

2. Складається карта з цими 2 характеристиками.

3. Розраховують обрані характеристики за продуктом або підприємством, після чого продукти або підприємства розміщають на «карті».

4. Об'єкти, що виявилися поруч один з одним, поєднуються в одну СГ

5. Навколо кожної СГ малюють коло. Розмір кіл відбиває частку, займану на ринку тією або іншою стратегічною групою. Кожне коло може складатися як з одного, досить великого на даному ринку підприємства, так і з декількох підприємств, що знаходяться в схожій стратегічній позиції.

Основними конкурентами є підприємства, що входять до складу однієї стратегічної групи, але якщо стратегічні групи на карті близь­кі одна до одної, водночас спостерігається конкуренція і між підприємствами різних стратегічних груп. Посилення або ослаблення позицій окремих груп і підприємств усередині групи пов’язане з набуттям або втратою окремих конкурентних переваг. Зміни характеристик підприємств можуть створювати умови для переходу їх з одної стратегічної групи до іншої. Перехід до іншої групи потребує перегляду цілей та стратегій підприємства.