



# ТЕМА 10

## УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ОРГАНІЗАЦІЇ

- 10.1. *Поняття конкурентоспроможності організації*
- 10.2. *Аналіз рівня конкуренції в галузі*
- 10.3. *Чинники конкурентоспроможності організації*
- 10.4. *Конкурентоспроможність продукту та методи її оцінювання*

### 10.1. Поняття конкурентоспроможності організації

Одним із перших досліджень природи конкуренції є праця А. Сміта «Дослідження про природу і причини багатства народів», де розглянуто різні аспекти функціонування ринків, чинників виробництва та зовнішньої торгівлі. Проте інтерес до вивчення питань конкуренції та конкурентоспроможності був пов'язаний із загостренням боротьби за ринки збуту. Організації щоденно змагаються одна з одною за ресурси, ринки збуту, капітал, ідеї, інтелект. Завдяки цьому вони удосконалюються, пропонують на ринку кращі товари і послуги, чим задовольняють вимогливого споживача.

**Конкуренція (економічна конкуренція)** – це змагання між суб'єктами господарювання з метою здобуття завдяки власним досягненням переваг над іншими суб'єктами господарювання, внаслідок чого споживачі, суб'єкти господарювання мають можливість вибирати між кількома продавцями, покупцями, а окремий суб'єкт господарювання не може визначати умови обігу товарів на ринку [9].

Економічна конкуренція передбачає змагання між виробниками або споживачами за найвигідніші умови виробництва і реалізації продукту. Залежно від ступеня досконалості конкуренції на ринку виділяють різні типи ринків, кожному з яких притаманна чітко визначена поведінка суб'єктів господарювання. В економічній теорії розрізняють недосконалу та досконалу (чисту) конкуренцію.

Недосконала конкуренція у вигляді монополії, монополістичної конкуренції або олігополії панує на тих ринках, де виробники можуть впливати на ринкову ціну. Модель **чистої монополії** означає, що на ринку панує один суб'єкт господарювання, який є єдиним виробником товару або постачальником послуги. Продукт

монополіста є унікальним, аналогів не має, тому покупець вимушений купувати за ціною монополіста. У разі падіння попиту монополіст впливає на ціну, маніпулюючи кількістю пропозиції на ринку. Поява інших гравців на монопольному ринку заблокована високими бар'єрами входження (наприклад, патентами на виробництво, особливостями державного регулювання). Існування монополії характерне для ринків, де великомасштабне виробництво дає змогу знизити витрати і підвищити ефективність (наприклад, енергетика, водопостачання, видобуток корисних копалин). Зазвичай такі монополістичні ринки регулює держава.

В Україні *захист економічної конкуренції* забезпечується Конституцією України, законами України «Про Антимонопольний комітет України», «Про захист від недобросовісної конкуренції», «Про захист економічної конкуренції». Відповідно до статті 42 Конституції України не допускаються зловживання монопольним становищем на ринку, неправомірне обмеження конкуренції та недобросовісна конкуренція. Види і межі монополії визначаються чинним законодавством. Статтею 92 Конституції передбачено, що виключно законами України визначаються правила конкуренції та норми антимонопольного регулювання. Правові засади підтримки та захисту економічної конкуренції, обмеження монополізму в господарській діяльності передбачено в Законі України «Про захист економічної конкуренції». Суб'єкти господарювання, органи влади, органи місцевого самоврядування, а також органи адміністративно-господарського управління та контролю зобов'язані сприяти розвитку конкуренції та не вчиняти будь-яких неправомірних дій, які можуть мати негативний вплив на конкуренцію. Основним завданням Антимонопольного комітету України є участь у формуванні та реалізації конкурентної політики в частині здійснення державного контролю за дотриманням законодавства про захист економічної конкуренції на засадах рівності суб'єктів господарювання перед законом та пріоритету прав споживачів, запобігання, виявлення і припинення порушень законодавства про захист економічної конкуренції.

*Монополістична конкуренція* виникає, коли багато продавців конкурують, щоб продати диференційований продукт на ринку, де можлива поява нових продавців. За монополістичної конкуренції товар кожної фірми, що торгує на ринку, є недосконалою заміною товару, що реалізується іншими фірмами; на ринку присутня відносно велика кількість продавців, кожен з яких задовольняє невелику частку ринкового попиту на загальний тип товару, що реалізується фірмою та її суперниками; продавці на ринку не зважають на реакцію своїх суперників, коли обирають, яку ціну встановлювати на власні товари, або коли обирають орієнтири щодо річних обсягів продажів; ринок має умови для вільного виходу та входу. Монополістична конкуренція частково нагадує монополію (окремі продавці мають можливість контролювати ціну власних товарів), частково – чисту конкуренцію (продавців – більше одного).

Віддзеркаленням монополії є *монопсонія* – ситуація на конкурентному ринку, коли один-єдиний покупець впливає на ціну певного товару або послуги. Особливістю монопсонії є те, що покупець, а не продавець впливає на визначення ціни.

Ринок можна назвати *олігополістичним*, якщо декілька великих фірм (3–10) контролюють виробництво певного товару чи послуги. В умовах олігополії кожен учасник ринку повинен брати до уваги дії інших учасників. Рішення кожної фірми впливає на ситуацію на ринку і водночас залежить від рішень інших фірм. Ухвалюючи рішення, фірма-олігополіст завжди зважає на реакцію інших учасників ринку.

*Досконала конкуренція* виникає тоді, коли частка кожного окремого конкурента – суб'єкта господарювання на ринку в загальному обсязі пропозиції становить незначну частину. Це пов'язано з великою кількістю незалежних діючих продавців. На ринках з досконалою конкуренцією немає будь-яких законодавчих, технологічних, фінансових та інших перешкод чи обмежень для вільного входу чи виходу з нього. Цій моделі властиво: рівноцінний вплив продавців і покупців; однорідність продукції, що продається; відсутність бар'єрів для входу або виходу з ринку; рівний і повний доступ усіх учасників до інформації (ціни товарів); висока мобільність чинників виробництва.

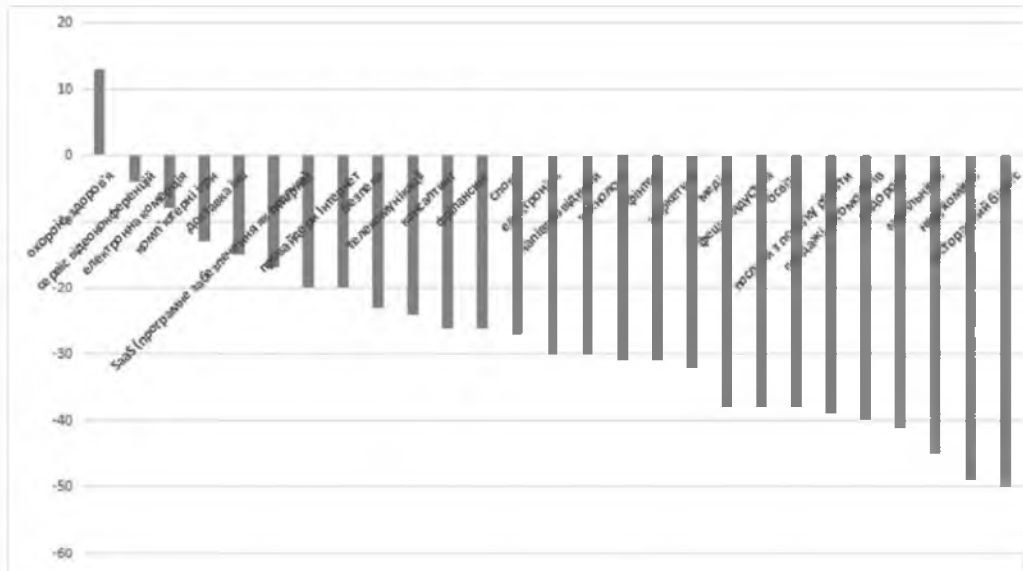
В умовах конкуренції організації шукають способи бути успішними на ринку. У загальному розумінні здатність організації протистояти конкурентам і перемагати їх називають конкурентоспроможністю. В умовах монополії не потрібно змагатися, а отже, відсутні інші суб'єкти господарювання, з якими організація порівнює свій продукт. Звідси випливає, що конкурентоспроможність – відносна характеристика і має порівняльний характер. Через те, що ринкова ситуація постійно змінюється, конкурентоспроможність організації також може змінюватися. Тому існують чинники, що забезпечують коротко- і довгострокову конкурентоспроможність організації. Конкурентоспроможність організації пов'язують зі здатністю випускати конкурентоспроможну продукцію на ринок.

## 10.2. Аналіз рівня конкуренції в галузі

Організації зазвичай функціонують серед групи конкурентів, які виробляють конкуруючі товари чи послуги. Таке об'єднання з конкуруючих чи подібних організацій називають галуззю. Кожна галузь має свої власні правила взаємодії суб'єктів господарювання, що регулюють такі питання, як якість продукції, ціноутворення та розподіл. Особливо це стосується галузей з великою кількістю підприємств, що пропонують стандартизовані товари та послуги. У період зростання ринку можна спостерігати встановлення правил або їх суттєве порушення іншими учасниками ринку. Після насичення ринку організації здебільшого дотримуються правил взаємодії в галузі, інакше вони можуть втрачати прибутки.

Розвиток галузей нерівномірний, можливе значне зростання однієї галузі на тлі стрімкого падіння іншої. Наприклад, під час введення карантину через пандемію COVID-19 спостерігалось значне зростання галузі охорони здоров'я, сервісів відеоконференцій та електронної комерції на тлі стрімкого падіння ресторанного бізнесу і туризму (рис. 10.1). Для аналізу галузі потрібно зрозуміти стадію її розвитку. Галузі також розвиваються та можуть припинити своє існування. Змінюватися може група конкурентів, характер і структура. Етап розвитку галузі впливає

на рівень конкуренції та потенційну прибутковість серед конкурентів. Визначення поточного етапу життєвого циклу галузі може бути складним завданням, тому важливо розуміти, як галузь змінюється. Якщо топменеджери розуміють ці зміни, вони можуть скеровувати свої організації до успіху як сьогодні, так і на майбутнє.



**Рис. 10.1.** Вплив пандемії коронавірусу на розвиток окремих секторів бізнесу у світі

*Джерело:* (у авт. перекладі схеми): Impact of the Corona Crisis on startups & tech.  
<https://blog.dealroom.co/wp-content/uploads/2020/03/Corona-vFINAL.pdf>

Теоретично кожна галузь проходить п'ять різних фаз життєвого циклу: зародження, зростання, стабілізація, зрілість, занепад. Молода галузь, яка починає формуватися, перебуває на стадії зародження. На цьому етапі попит на продукцію галузі низький, оскільки невисокий рівень обізнаності потенційних покупців щодо продуктів. Практично всі покупці купують продукцію вперше і зазвичай забезпечені, схильні до ризиків та інновацій. На цьому етапі головною проблемою є технологія, оскільки підприємства часто шукають шляхи підвищення ефективності виробництва і скорочення витрат. Нові підприємства з продуктами та послугами, які суттєво відрізняються від наявних на ринку, часто є ознакою нової галузі. Хоча новостворені підприємства можуть існувати недовго, модель життєвого циклу передбачає, що галузі переходять до наступного етапу розвитку.

Зазвичай після розв'язання ключових технологічних проблем попит поступово збільшується, а галузь переходить у стадію зростання. У цей період вона найпривабливіша, тому зростає конкуренція в галузі. З насиченням ринку зростання уповільнюється і галузь стає менш привабливою для нових гравців. Залишається менше

перших покупців, а більшість покупок є модернізацією або заміною вже наявних товарів. На цьому етапі деякі слабкі конкуренти в галузі можуть припинити свою діяльність.

У міру настання зрілості галузі успішність організації серед іншого залежить від її ресурсів та конкурентного позиціонування. На цьому етапі може з'явитися невелика кількість галузевих лідерів.

Зрілість досягається, коли ринковий попит на продукцію галузі стає насиченим. Практично всі закупівлі є модернізацією або заміною. На цьому етапі встановлено галузеві стандарти якості та обслуговування і сподівання споживачів зазвичай є більш послідовними, ніж на попередніх етапах. Організації у зрілих галузях часто шукають нових видів продукції або послуг, намагаються вийти на нові ринки – часто завдяки глобальній експансії.

Стадія занепаду настає, коли попит на продукцію та послуги галузі зменшується, і часто починається, коли споживачі звертаються до зручніших, безпечніших або якісніших пропозицій у заміних галузях. Деякі фірми можуть позбутися своїх бізнес-підрозділів на цьому етапі, тоді як інші можуть прагнути «винаходити себе» та проводити нову хвилю зростання, пов'язану з подібним товаром чи послугою.

Після визначення галузі важливо оцінити частку ринку організації та частки конкурентів у загальному обсязі продажів галузі. Розрахунок частки ринку потрібно вести з огляду на загальні доходи від продажів організацій у галузі, а не на одиниці, вироблені або продані окремими суб'єктами господарювання. Ця інформація часто доступна з відкритих джерел. Коли ринкову частку розрахувати неможливо або коли є суттєві відмінності у визначеннях галузі, заміною слугує відносна частка ринку (частка фірми в галузевих продажах, коли розглядають лише фірму та її головних конкурентів).

Чинники, що визначаються галузевою структурою, можуть відігравати домінуючу роль у діяльності багатьох організацій, тому їх потрібно оцінити до того, як з'ясовувати характеристики конкретної організації. Для оцінювання конкуренції в галузі та розуміння перспектив конкурентної боротьби М. Портер запропонував модель «5 сил» (рис. 10.2).

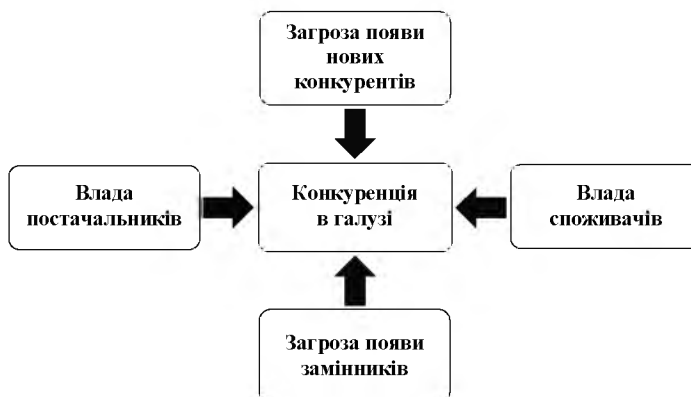


Рис. 10.2. Модель оцінювання конкурентоспроможності в галузі «5 сил М. Портера»

Теорія конкуренції М. Портера виходить з того, що на ринку одночасно діє 5 рушійних сил: влада постачальників і споживачів; загроза появи нових конкурентів та товарів-замінників (субститутів), а також інші організації, які пропонують аналогічну продукцію (рівень конкурентної боротьби).

Інтегральна дія цих 5 сил визначає прибутковість галузі і може змінюватися залежно від її типу або стадії розвитку. Висока прибутковість галузі робить її привабливою, внаслідок чого посилюється інтенсивність конкуренції.

Рівень конкуренції в галузі залежить від рівня суперництва серед підприємств, які пропонують на ринку однакову продукцію: сильна, помірна, слабка. Оцінюючи рівень конкуренції в галузі, аналізують ключові характеристики галузі, кількість підприємств, що конкурують між собою, етап розвитку галузі. Споживачі формують платоспроможний попит на ринку, а також задають «технічні вимоги» (рівень цін та якість) до продукції, яка продається на ринку. На рівень граничної ціни на ринку впливає також загроза появи товарів-замінників. Ринкова влада споживачів також визначає розмір витрат та інвестицій, оскільки «вимогливі» споживачі потребують більш дорогого обладнання. Влада постачальників проявляється у встановленні цін на сировину та комплектуючі, що визначає витрати на виробництво продукції. Постійна загроза появи нових конкурентів обмежує зростання цін і визначає необхідний стартовий рівень інвестицій, що є інструментом стримування припливу нових конкурентів.

Теорія 5 сил М. Портера допомагає визначити основні закономірності розвитку галузі та виявити головні чинники, що впливають на конкуренцію в ній.

***Влада споживачів має вплив, якщо:***

- покупці сконцентровані або здійснюють закупівлі у великій кількості (великі підприємства);
  - товари в галузі стандартні та недиференційовані;
  - продукти, які закуповують, є складовою частиною продукції покупців і становлять суттєву частку їхньої собівартості;
  - покупці мають невеликий прибуток і змушені знижувати витрати на закупівлі;
  - продукція галузі-постачальника не впливає на якість товарів/послуг галузі-покупця;
  - покупці можуть інтегруватися у виробництво продуктів галузі-постачальника.
- Для визначення сили впливу влади споживачів потрібно зробити аналіз їх попиту. Для цього оцінюють такі чинники:
- кількість і концентрація споживачів (сукупність соціально-демографічних показників і стиль поведінки);
  - характер попиту на продукцію, що випускається галуззю (постійний, сезонний, розвинений та ін.);
  - еластичність попиту за ціною;
  - рівень доходів цільових груп споживачів та його зміни (купівельна спроможність), наявність багатих споживачів і їхня роль у галузі;
  - готовність споживачів до використання продукції, особливо зовсім нової;
  - «ціни споживання», тобто вигідність і зручність продукції для споживачів, що впливають на норму прибутковості;

- ступінь стандартизації/рівень диференціації продукції, що споживається;
- характер споживання та «витрати конверсії» у споживачів у разі переходу на іншу продукцію;
- рівень впливу продукції, що виробляється, на рівень якості споживання чи виробництва у споживачів;
- рівень та вид зворотної інтеграції споживачів з виробниками (особливо продукції виробничого призначення);
- оцінка якості обслуговування з боку споживачів;
- мотивація придбання;
- прихильність споживачів до використання продукції відомих марок;
- оцінка надійності й потужності каналів розподілу, доступність товарів для споживачів, реакція на рекламу та інші заходи системи формування попиту та стимулювання збуту.

***Влада постачальників у галузі залежить від:***

- кількості і концентрації підприємств-постачальників (оцінювання залежності підприємства від кожного з постачальників);
- можливості використання ресурсів-замінників (оцінювання мобільності переходу на використання інших ресурсів);
- кількості або відсутності підприємств, що можуть постачати продукти-замінники;
- кількості галузей (підприємств), що використовують аналогічні види ресурсів (оцінювання рівня конкуренції за ресурсами);
- організаційно-економічних проблем підприємств-постачальників;
- «витрат конверсії» в разі зміни постачальника;
- можливостей вертикальної інтеграції «вперед» постачальників і виробників за окремими видами ресурсів.

**Влада постачальників у галузі висока, якщо:**

- невелика кількість компаній-постачальників, рівень концентрації вищий, ніж у галузі-споживача;
- продукція унікальна або диференційована;
- висока вартість заміни постачальника;
- постачальники можуть інтегруватися у галузь-споживача;
- галузь-споживач не є вагомою для галузі-постачальника.

Поява в галузі нових учасників залежить від бар'єрів входу в галузь. ***Бар'єрами входу*** називають чинники, які протидіють ухваленню рішень щодо пере-профілювання діючого підприємства певної галузі та входження його в галузь, що досліджується, навіть тоді, коли рентабельність цієї нової для підприємства галузі вища за ту, яку має підприємство тепер. ***Бар'єри виходу*** – це перелік чинників, які стримують перехід підприємств в іншу галузь навіть тоді, коли рівень цін стає таким, що підприємство починає працювати «на межі рентабельності», ледве покриваючи власні витрати.

**Зазвичай новими учасниками стають:**

- організації, які діють на географічно близьких ринках, які схильні до експансії на інші ринки та мають для цього можливості;

- диверсифіковані фірми, які продовжують стратегію диверсифікації й працюють у суміжних галузях;
- споживачі продукції виробничо-технічного призначення, що можуть налагодити частково або повністю виробництво «не своєї» продукції;
- постачальники сировини, матеріалів і комплектуючих, здатні налагодити переробку та складання на «своїх» потужностях кінцевої продукції;
- невеликі підприємства – аутсайдери галузі, які можуть отримати підтримку держави або великих фірм, які можуть бути поглинені цими великими фірмами і за короткий час розвинути до статусу небезпечного конкурента.

Загроза появи нових учасників низька, якщо підприємства, які працюють у галузі, мають низькі витрати на виробництво та великі масштаби випуску. Наявність

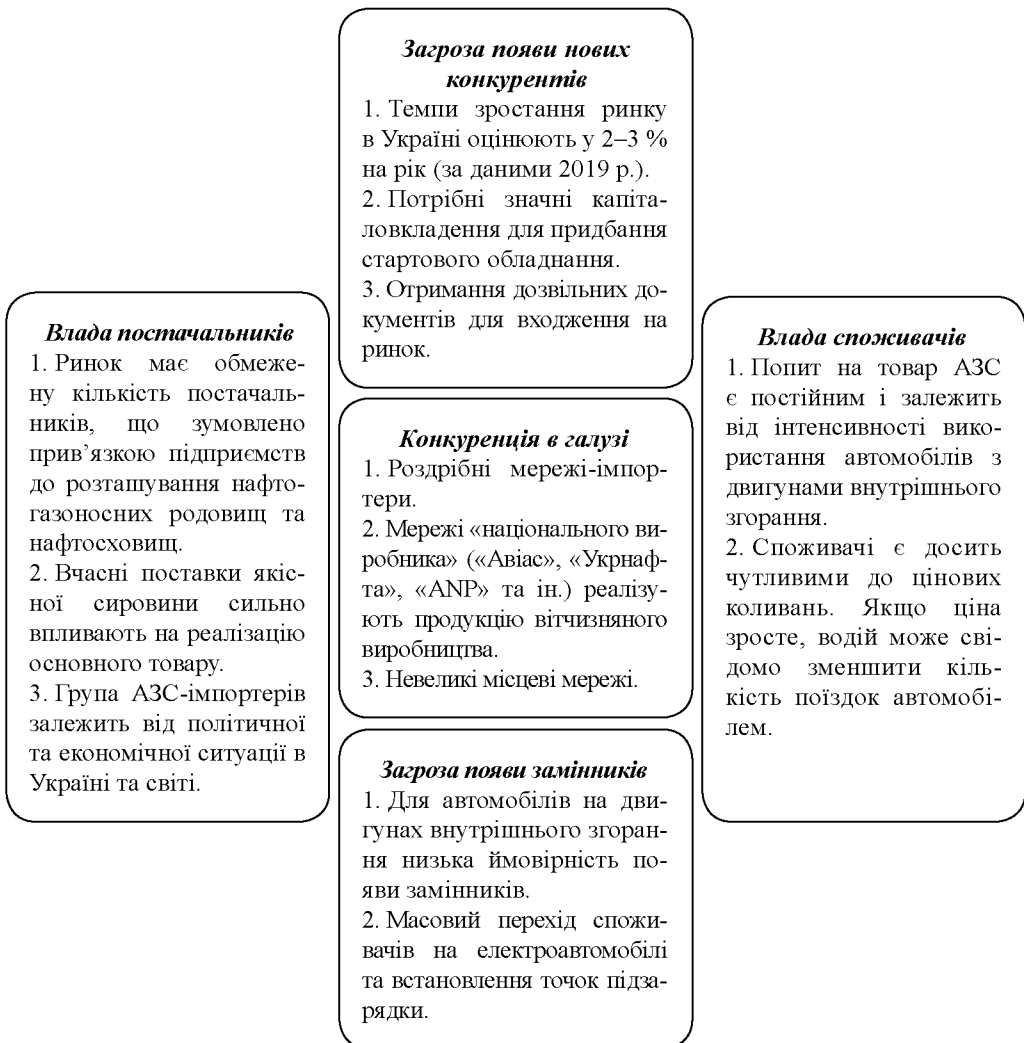


Рис. 10.3. Приклад застосування методу 5 сил Портера (аналіз АЗС)



добре знаних торгових марок уже діючих у галузі підприємств, а також наявність продуктів, право на продаж яких належить окремим фірмам, суттєво знижує ймовірність появи нових учасників у галузі. Додаткові витрати споживачів, пов'язані із заміною постачальників і необхідністю освоєння нових типів обладнання, нових професій, зміною системи обслуговування тощо, закріплюють структуру галузі. Наявність уже сформованої галузевої системи розподілу продукції з обмеженою потужністю може перешкоджати входженню в галузь «не своїх» постачальників.

**Продукти-замінники** – це товари, які зазвичай виконують ті самі функції, що й основні види продукції галузі, але продаються на інших ринках, використовуються іншими групами споживачів (наприклад: масло і маргарин, мазут і природний газ, залізниця та автотранспорт). У цих парах продуктів найважливішим є виготовлення певним способом для задоволення конкретних потреб, а з іншого боку – їх взаємозв'язок у сприйнятті споживачами як замінників.

**Загроза появи товарів-замінників визначається такими чинниками:**

- рівень потенційної прибутковості за рахунок позитивної перехресної цінової еластичності: якщо ціна на товар А підвищується, зростає попит на товар-замінник Б;
- встановлення верхньої межі ціни на ринку, що обслуговується галуззю;
- зниження цін на товари-замінники призводить до неможливості відшкодування витрат на підприємствах галузі;
- зменшення обсягів ринку внаслідок втрати частини споживачів, що починають купувати товари-замінники;
- необхідність пошуку нових напрямів діяльності й пов'язані з цим додаткові витрати на підприємствах галузі.

Покажемо застосування методу 5 сил Портера на прикладі аналізу автозаправних станцій (АЗС) (рис. 10.3).

### 10.3. Чинники конкурентоспроможності організації

Інтенсивність конкуренції в галузі проявляється в тому, наскільки ефективно підприємства використовують наявні в них засоби конкурентної боротьби: нижчі ціни, кращий рівень обслуговування, поліпшення характеристик продукту. На інтенсивність конкуренції між підприємствами може впливати зменшення попиту на продукцію.

Конкурентоспроможність організації може визначатися часткою ринку, яку вона займає. **Частка ринку** – це співвідношення між обсягом продажів продукції або послуги компанії й обсягом продажів продуктів, що здійснюються в цій товарній категорії всіма підприємствами, що діють на цьому ринку. Розрахунок частки ринку, яку займає підприємство, вимагає даних про обсяги продажів усіх учасників ринку, що не завжди просто отримати. У разі відсутності відкритої інформації про обсяги виробництва і продажів усіх учасників ринку роблять відносну оцінку за репрезентативною вибіркою, а результати екстраполюються на весь ринок. Аналіз даних частки ринку в динаміці дає змогу оцінити довго- та короткотривалі конкурентні переваги організації. Для візуалізації конкурентної ситуації на ринку можна побудувати бульбашкову діаграму (рис. 10.4).

На прикладі аналізу конкурентоспроможності компанії «ОККО» пояснимо побудову бульбашкової діаграми (рис. 10.4). Бульбашкова діаграма дає змогу використовувати для порівняння позицій підприємств – конкурентів у галузі 3 чинники: обсяги продажів, кількість точок продажів та обсяги виробництва. Для аналізу ринку АЗС брали дані компаній-конкурентів, а саме: «SOCAR Energy», «WOG», «БРСМ-Нафта», «ОККО» та «АМІС Energy» (табл. 10.1).

Таблиця 10.1

## Аналіз конкуренції на ринку АЗС

Показники	ОККО	SOCAR	WOG	БРСМ	АМІС
Частка ринку, %	17,4	2	18,3	6	1,8
Обсяг продажів, тис. т	995	140	965	412	255
Кількість точок реалізації	403	59	450	152	216

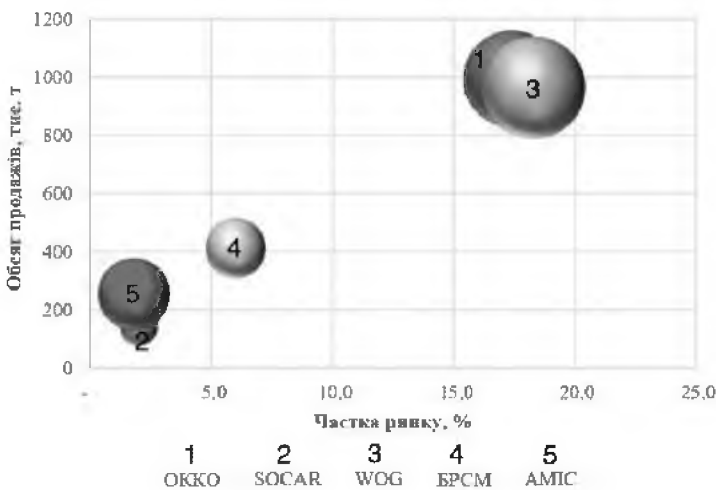


Рис. 10.4. Бульбашкова діаграма аналізу конкуренції на ринку АЗС

*Конкурентоспроможність організації* – це її здатність до ефективного функціонування на ринку із забезпеченням своєчасної реакції на зміни смаків і потреб споживачів на певний момент часу в порівнянні з підприємствами-конкурентами, що діють на ринку. Конкурентоспроможність організації завжди має порівняльний характер, тобто для оцінки завжди потрібен об'єкт для порівняння. Конкурентоспроможність організації залежно від ухвалених рішень, ситуації на ринку або розвитку науково-технічного прогресу може змінюватися, тому вона має динамічний характер.

Залежно від того, наскільки легко конкурентні переваги можуть скопіювати інші організації, вони забезпечують переваги низького або високого рівня. Переваги низького рівня базуються на доступності сировини, дешевій робочій силі, великих

масштабах виробництва. Переваги високого рівня визначаються репутацією фірми, ефективними зв'язками з клієнтами, інвестиційною привабливістю. Переваги найвищого рівня – це власні патенти та ліцензії, висока кваліфікація персоналу, ефективні системи управління (зокрема застосування стратегічного управління). Компанія, яка випускає стабільно якісну продукцію за стандартами галузі, має конкурентну перевагу низького рівня. Інноваційні компанії, які перші випускають на ринок проривні технології, мають переваги найвищого рівня.

Конкурентні переваги організації можуть бути універсальними, притаманними успішним підприємствам будь-якої галузі і бути орієнтирами для всіх підприємств, а можуть мати чітко виражений галузевий характер. З позицій конкретного підприємства найважливішою є класифікація ключових переваг за можливостями реалізації, оскільки така концентрація сприяє найефективнішому використанню ресурсів. Для визначення можливостей розвитку організації використовують SWOT-аналіз.

*SWOT-аналіз* – це акронім, який розшифровується за першими літерами англійських слів:

- Strengths* (сильний),
- Weaknesses* (слабкий),
- Opportunities* (можливості),
- Threats* (загрози).

Завдяки SWOT-аналізу розрізнену фрагментарну інформацію зовнішнього і внутрішнього середовища можна структурувати у вигляді логічно узгодженої схеми впливів загроз і можливостей зовнішнього середовища підприємства та взаємодії сильних і слабких сторін його внутрішнього середовища.

У разі застосування програмного забезпечення вплив чинників по кожному з напрямів оцінюється кількісно, що дає змогу, застосовуючи функцію корисності, розрахувати потенціал конкурентоспроможності організації.

На рис. 10.5 наведено приклад SWOT-аналізу для стримінгового сервісу *Spotify*, який дозволяє легально слухати музичні композиції на різних пристроях. *Spotify* використовує модель *on demand*: людина може слухати будь-яку пісню, може ставити її на паузу, пропускати пісні, тобто є прямо протилежною *radio*-моделі. Сервіс надає доступ до 50 мільйонів треків. Користувачі можуть переглядати параметри, як-от виконавець, альбом чи жанр, створювати, редагувати та ділитися плейлистами, отримувати денні та тижневі плейлисти, згенеровані на основі вже прослуханої музики, вподобаних жанрів та виконавців, а також на основі того, що слухають інші люди. Сервіс використовує модель підписок, а також працює на основі моделі *freemium*: основні функції є безкоштовними, однак їх можна використовувати лише за умови перегляду реклами, тоді як додаткові функції, як-от можливість слухати в режимі офлайн, прослуховування без реклами, краща якість аудіо, пропонують лише платні підписки.

Одним із ключових індикаторів конкурентоспроможності підприємства є здатність випускати конкурентоспроможну продукцію, особливості оцінювання якої розглянуто в наступному підрозділі.



Рис. 10.5. SWOT-аналіз стримінгового сервісу Spotify

#### 10.4. Конкурентоспроможність продукту та методи її оцінювання

*Конкурентоспроможність продукту* – це його здатність краще, ніж товари-конкуренти, задовольняти потреби споживачів в умовах певного ринку в чітко визначений відрізок часу. Оцінити рівень конкурентоспроможності продукту можна за розрахунком інтегральних показників конкурентоспроможності або через порівняння економічного ефекту, створюваного товаром, і витрат на його придбання та використання. Багато характеристик конкурентоспроможності продукту, особливо вподобання кінцевих споживачів, має нематеріальний характер, і їх не можна оцінити кількісно (наприклад, дизайн, зручність користування, приємний аромат тощо).

Для оцінювання конкурентоспроможності в такому випадку використовують експертні оцінки або фокус-групи, що дає можливість присвоїти бали характеристикам. Потрібно пам'ятати про те, що експертні оцінки можуть мати суб'єктивний

характер, що спричиняє неточність загальної оцінки конкурентоспроможності продукту. Для оцінювання продуктів, які мають високий рівень технічної складності, доцільно застосовувати показники економічного ефекту та економічної ефективності, причому враховувати не тільки вартість, але й витрати під час експлуатації.

Критерії конкурентоспроможності продукту – це його якісна або кількісна характеристика, що є основою для оцінювання переваг цього товару над іншими на ринку. Виокремлюють такі основні критерії конкурентоспроможності продукту: рівень якості продукту та його стабільність, безпечність, імідж, споживча новизна, ціна споживання, інформативність тощо. Під чинниками конкурентоспроможності продукту прийнято розуміти причини, необхідні та достатні для зміни одного чи кількох критеріїв конкурентоспроможності продукту.

Процес оцінювання рівня конкурентоспроможності продукту передбачає:

- 1) вибір продукту-аналога;
- 2) формування переліку критеріїв конкурентоспроможності;
- 3) визначення відповідності продукту цим критеріям.

Для промислової продукції одним із важливих показників конкурентоспроможності є ціна споживання. Тобто, коли споживач віддає перевагу купівлі складної технічної продукції, він звертає увагу на мінімальну витрату ресурсів упродовж її експлуатації та обслуговування. Ціна споживання техніки включає її балансову вартість та сумарні експлуатаційні витрати (витрати з експлуатації, витрати на обслуговування, ціна споживання, споживання електроенергії, час безвідмовної роботи).

### *Приклад*

#### *Оцінювання конкурентоспроможності інтраокулярних лінз (ІОЛ)*

Ємність ринку визначається потенційною кількістю хворих на катаракту, яким призначено хірургічне втручання і які на нього погоджуються. Під час операції відбувається фіксація «штучного кришталіка» – інтраокулярної лінзи. Рішення щодо типу ІОЛ приймає хірург залежно від медичних показань. Отже, особливістю оцінювання конкурентоспроможності ІОЛ є те, що користуються продуктом пацієнти, а більшість показників конкурентоспроможності здатні оцінити хірурги-офтальмологи (тобто не кінцевий споживач).

На сьогодні на українському ринку представлено близько 25 моделей ІОЛ різних виробників, зокрема й українського виробництва. Залежно від медичних показань та віку пацієнта призначають різні види ІОЛ. Отже, ринок є висококонкурентним. Для оцінювання конкурентоспроможності інноваційної ІОЛ та перспектив її виходу на український ринок було проведено глибинні інтерв'ю з лікарями-офтальмологами, що дало змогу розробити таблицю 10.2.

З порівняння технічних показників трьох ІОЛ випливає, що суттєвою перевагою інноваційної ІОЛ є менший розмір розрізу, відсутність помутніння та мерехтіння. Водночас використання інноваційної ІОЛ вимагає від хірурга високої майстерності. Незважаючи на чіткі переваги інноваційної ІОЛ, хірурги-офтальмологи обережно ставляться до використання нових продуктів. Глибинні інтерв'ю показали, що це пов'язано з можливістю післяопераційних ускладнень, помутніння ІОЛ тощо.

Таблиця 10.2

## Показники конкурентоспроможності ІОЛ

Технічний показник	Продукт 1	Продукт 2	Продукт 3 (інноваційний)
Передумовлена ІОЛ	так	так	так (інноваційна система «натисни і поверни»)
Оптична зона	6 мм	6 мм	6 мм
Зменшення ефекту коми через децентралізацію оптичної і зорової осі	так	так	так
Розмір розрізу для лінзи ІР	2.2 до 2.4 мм	2.2 до 2.4 мм	2.0 до 2.2 мм
Швидкість помутніння	середня	відсутня	відсутня
Заморожування оптичним лезом для корегування дисфотопсії	ні	так	так
Швидкість мерехтіння	помірна	помірна	відсутня
Плазмова обробка поверхні для зменшення швидкості затемнення	ні	так	так
Хірургічне корегування, включно з астигматизмом	конкретних даних немає	компенсація з ½ діоптрії	---
Загальний діаметр	12,5 мм	13,0 мм	13,0 мм
Діоптрії RANGE лінзи ІР	6D – 30D при 0.5 D	6D – 30D при 0.5 D	6D – 30D при 0.5 D
Діоптрії RANGE лінзи 3Р	мінус 7D до 34D	---	---
Оптика з площею леза	так з передумовленням леза	так	так
Характеристика розгортання	прийнятна	прийнятна	відмінна
Жовті тоновані лінзи (= блакитний фільтр) доступні	так	так	так
Прозорі лінзи доступні	так	так	так
Оптичний дизайн	негативна асферичність	негативна асферичність	негативна асферичність

Суттєвим недоліком представленого продукту 1 є помірне помутніння лінзи упродовж її використання. Виробники ІОЛ шукають технічні можливості зменшення післяопераційного помутніння лінзи з моменту використання силікону в оптиці.

Помутніння лінз може бути поступовим, так звана «мікровоаль», і не впливати на гостроту зору, а може бути суттєвим, яке не піддається лазерній корекції. Причини післяопераційного помутніння лінз пов'язують із властивостями полімерів, з яких їх виготовляють, у більшості випадків виробники ІОЛ або відкликають лінзи з ринку, або вносять корегування в процес виробництва, пакування, постачальника матеріалу. Поважний вік більшості пацієнтів і стан їхнього здоров'я вносять обмеження щодо дослідження можливого післяопераційного помутніння ІОЛ у разі тривалого використання.

### *Приклад*

#### *Інтегральне оцінювання конкурентоспроможності послуг спортивного клубу Sport Life*

*Sport Life* – це українська мережа фітнес-клубів, входить у групу компаній «*Sport Life*», заснована у 2001 р. венчурним фондом «Київ-Капітал» у Меріленді, США. Станом на 2020 рік мережа налічувала 67 спортивних клубів у 15 містах України: Біла Церква, Дніпро, Житомир, Запоріжжя, Кам'янець-Подільський, Київ, Кременчук, Кривий Ріг, Луцьк, Львів, Одеса, Полтава, Херсон, Черкаси та Чернівці. Компанія є найбільшою за загальною площею підприємств та керує мережею фітнес-клубів, магазинів спортивного одягу, інвентарю й соляріїв.

Головною цінністю відвідувачів мережі *Sport Life* є фізичне здоров'я. Маючи абонемент для відвідування фітнес-клубів, клієнти мережі забезпечують підтримку та вдосконалення власної фізичної форми та рівня власного здоров'я.

Послуги мережі *Sport Life* мають нематеріальний характер, тому їх складно оцінити за показниками економічного ефекту чи ефективності. Для оцінювання конкурентоспроможності продукту мережі *Sport Life* доцільно використовувати метод розрахунку інтегральних показників конкурентоспроможності на основі опитування.

Для формування анкети визначають чинники, які є ключовими для вибору споживача. Для аналізованого прикладу такими чинниками є ціна, зручність розташування, варіативність послуг, репутація.

*Ціна* – показник, який доволі часто демонструє споживачеві очікувану якість послуг.

*Зручність розташування* – найважливіший чинник у виборі клубу, від розташування також залежить належність клієнтів клубу до тієї чи іншої цільової аудиторії.

*Варіативність послуг* – наскільки гнучко клієнти можуть отримувати пакети послуг.

*Популярність*. Цей чинник не лише відтворює сьогоденну ситуацію, а й запускає маркетингові механізми (сарафанне радіо, асоціативні ряди, престижні придбання, соціальний ефект згуртованості та ін.).

*Репутація*. Рівень довіри зумовлює одразу кілька ефектів: стабільність постійних клієнтів, низький бар'єр вагань під час вибору, стимулювання поради від дійсних клієнтів до потенційних тощо, які є вирішальними для комерційного успіху мережі.

За проведеним опитуванням формуються бальні оцінки конкурентоспроможності послуги і будується багатокутник конкурентоспроможності (рис. 10.6). У наведеному прикладі провели експертне опитування, за результатами якого отримали дані таблиці 10.3.

Таблиця 10.3

**Дані для побудови багатокутника конкурентоспроможності  
послуг мережі *Sport Life***

Клуб	Ціна	Розташ.	Варіатив.	Просув.	Популяр.	Репутація	Перевага
Sport Life	2.2	3.8	3.6	4.2	4.6	3.7	3.9
FitCurves	3.0	3.6	2.1	1.9	3.0	2.9	3.0
СпортЛенд	2.8	3.0	3.3	1.7	2.5	2.7	3.3
АтлетіКо	2.9	3.3	2.6	0.9	1.9	2.5	2.7
Малібу	2.8	1.3	2.6	0.2	0.7	1.3	1.2

Аналіз багатокутника конкурентоспроможності (рис. 10.6) вказує на напрями, за якими компанія може поліпшити конкурентні переваги власного продукту. Бачимо, що ціна є чинником, за яким мережа фітнес-клубів *Sport Life* значно програє своїм конкурентам.



1) Sport Life    2) FitCurves    3) СпортЛенд    4) АтлетіКо    5) Малібу

**Рис. 10.6.** Багатокутник конкурентоспроможності послуг мережі фітнес-клубів *Sport Life*





### Питання для самоперевірки

1. Розкрийте сутність поняття «конкуренція».
2. Дайте визначення конкурентоспроможності організації.
3. Що означає конкурентоспроможність продукції?
4. Як в Україні відбувається захист економічної конкуренції?
5. Яким чином застосовується модель «5 сил М. Портера»?
6. Назвіть та охарактеризуйте сукупність чинників, що забезпечують конкурентоспроможність організації.
7. Як визначити безпосередніх конкурентів на підставі інформації з відкритих джерел?
8. Які характеристики наводять у матриці SWOT-аналізу?
9. Як побудувати багатокутник конкурентоспроможності продукту?
10. Яку властивість продукту характеризує співвідношення його ціни та якості?  
Чи можна, навпаки, зіставляти якість та ціну продукції?



### Тестові завдання

1. *Конкуренція між продукцією одного виробника – це:*
  - а) внутрішня конкуренція;
  - б) зовнішня конкуренція;
  - в) змішана конкуренція.
2. *Конкуренція як економічна категорія – це:*
  - а) економічний процес взаємодії і боротьби товаровиробників за найвигідніші умови виробництва і збуту товарів, за отримання найбільших прибутків;
  - б) взаємодія суб'єктів економіки;
  - в) суперництво.
3. *SWOT-аналіз як метод застосовують тільки щодо зовнішнього середовища підприємства/організації:*
  - а) ні;
  - б) так;
  - в) не знаю.

4. Чи можна використовувати SWOT-аналіз для інших суб'єктів економіки, крім підприємства?

- а) так;
- б) ні;
- в) важко відповісти.

5. Чи можна застосовувати метод аналізу 5 сил Портера до інших рівнів суб'єктів економіки, крім підприємства?

- а) так;
- б) ні;
- в) важко відповісти.

6. Чи правильним є твердження: «Конкуренція – це співіснування і боротьба товаровиробників (продавців) за досягнення максимальних прибутків та інших цілей шляхом задоволення різноманітних потреб споживачів з повним використанням при цьому власних сильних сторін і можливостей зовнішнього середовища, усуненням слабких власних сторін і загроз ззовні»?

- а) неправильно;
- б) правильно;
- в) дуже дискусійне питання.

7. Відповідно до Закону України «Про захист економічної конкуренції», становище суб'єкта господарювання на ринку можна вважати монопольним, якщо:

- а) суб'єкт господарювання не має на ринку товару жодного конкурента або не зазнає значної конкуренції внаслідок обмеженості можливостей доступу інших суб'єктів господарювання щодо закупівлі сировини, матеріалів та збуту товарів, наявності бар'єрів доступу на ринок інших суб'єктів господарювання, наявності пільг чи інших обставин;
- б) суб'єкт господарювання є одним із двох чи більше суб'єктів господарювання, що діють на ринку товару, якщо між ними немає конкуренції або є незначна конкуренція і водночас вони (разом) не мають на ринку товару жодного конкурента або не зазнають значної конкуренції внаслідок обмеженості можливостей доступу інших суб'єктів господарювання щодо закупівлі сировини, матеріалів та збуту товарів, наявності бар'єрів доступу на ринок інших суб'єктів господарювання, наявності пільг чи інших обставин;
- в) суб'єкти господарювання, фізичні і юридичні особи продають, реалізують, постачають, виробляють, придбавають, споживають, використовують або можуть продавати, реалізувати, постачати, виробляти, придбавати, споживати, використовувати товари на ринку з відповідними межами;
- г) неможливо продати свою продукцію за ціною нижчою від ринкової.

8. За допомогою бульбашкової діаграми можна відобразити/проаналізувати таку кількість економічних параметрів:

- а) 3;
- б) 2;
- в) 1.

9. До матриці 5 конкурентних сил М. Портера входять:

- а) суперництво конкурентів між собою;
- б) загрози конкурентів – як підприємств, так і товарів;
- в) національний ромб бізнес-середовища країни;
- г) здатність постачальників і покупців торгуватися.

10. До характеристик конкурентоспроможності підприємства належать:

- а) обов'язкове порівняння з конкурентами;
- б) визначення терміну, за який оцінюють конкурентоспроможність;
- в) залежність від розміру підприємства;
- г) залежність від ефективності роботи підприємства;
- г) здатність перемагати конкурентів.



## Практичні завдання

### Завдання 1

Спираючись на наведені в таблиці експертні оцінки, визначте ступінь конкурентного впливу постачальників на компанію «Меркурій» і на стан конкурентного середовища підприємства в цілому.

Спосіб впливу	Оцінка експертами ймовірності події			Середня ймовірність події	Вага події
	1	2	3		
Проведення єдиної збутової політики всіма постачальниками компанії	75	75	50	66,7	0,2
Посилення монопольного становища постачальника	25	0	25	16,7	0,1
Підвищення цін на ресурси, що постачаються	100	75	75	83,3	0,5
Зниження якості сировини, що постачається	25	25	0	16,7	0,1
Обмеження обсягів поставок	50	50	25	41,7	0,1

**Завдання 2**

Охарактеризуйте рівень конкуренції на ринку та конкурентоспроможності мінеральної води Evian за наведеними нижче даними.

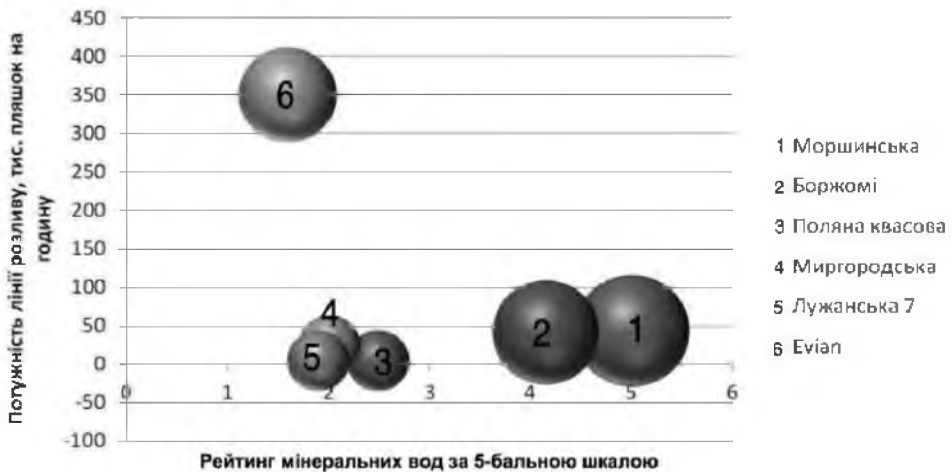
*Рейтинг мінеральних вод за 5-бальною шкалою* – укладає профільна асоціація. Бал у рейтингу формується з 40 % оцінки споживачів, 40 % оцінки експертів та 20 % оцінки «лідерів думок».

*Потужність лінії розливу, тисяч пляшок за годину* – цей параметр відображає масштаби виробництва.

*Кількість типів розфасовки води, штук* – показник розкриває, наскільки широким є асортимент різних варіантів фасування води.

**Аналіз конкуренції на ринку мінеральних вод України**

Компанія	Рейтинг мінеральних вод за 5-бальною шкалою	Потужність лінії розливу, тис. пляшок/год	Кількість типів розфасовки води, шт.
Моршинська	5	44	7
Боржомі	4.15	42	6
Поляна квасова	2.48	5	2
Миргородська	2	24	2
Лужанська 7	1.89	5	2
Evian	1.59	350	5



### *Література до теми*

1. Друкер П. Як забезпечити успіх у бізнесі: новаторство і підприємництво : пер. з англ. / П. Друкер. – Київ : Україна, 1994. – 319 с.
2. О'Коннор Дж. Искусство системного мышления: Необходимые знания о системах и творческом подходе к решению проблем : пер. с англ. / Дж. О'Коннор. – Москва : Альпина Бизнес Букс, 2008. – 256 с.
3. Портер М. Японская экономическая модель: Может ли Япония конкурировать? / Майкл Портер, Хиротака Такеути, Мариико Сакакибара ; пер. с англ. – Москва : Альпина Бизнес Букс, 2005. – 262 с.
4. Портер М. Е. Стратегія конкуренції : пер. з англ. / М. Е. Портер. – Київ : Основи, 1998. – 390 с.
5. Портер М. Э. Конкурентная стратегия : пер. с англ. / М. Э. Портер. – Москва : Альпина Бизнес Букс, 2005. – 454 с.
6. Портер М. Э. Конкурентное преимущество: Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость : пер. с англ. / М. Э. Портер. – Москва : Альпина Бизнес Букс, 2005. – 715 с.
7. Про Антимонопольний комітет України : Закон України № 3659-ХІІ від 26.11.1993 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3659-12#Text>
8. Про захист від недобросовісної конкуренції : Закон України № 236/96-ВР від 07.06.1996 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/236/96-%D0%B2%D1%80#Text>
9. Про захист економічної конкуренції : Закон України № 2210-3 від 11.01.2001 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2210-14#Text>
10. Траут Дж. Траут о стратегии : пер. с англ. / Джек Траут. – Санкт-Петербург : Питер, 2006. – 186 с.
11. Чала Н. Д. Особливості оцінки конкурентоспроможності інтраокулярних лінз при виході на ринок медичних послуг / Н. Д. Чала // Наукові записки НаУКМА. Економічні науки. – 2017. – Т. 2, вип. 1. – С. 130–136.
12. Чала Н. Д. Стратегічний маркетинг та особливості його використання в діяльності великих компаній / Н. Д. Чала, І. В. Архипенко // Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія: Економічні науки. – 2018. – № 1 (119). – С. 65–73.
13. Chala N. Increasing Competitiveness of Higher Education in Ukraine Through Value Co-creation Strategy [Electronic resource] / N. Chala, K. Pichik, O. Voropai // Economics & Sociology. – 2019. – Vol. 12, no. 4. – P. 214–226. – Mode of access: [https://www.economics-sociology.eu/?en\\_vol.-12-no-4-2019,64](https://www.economics-sociology.eu/?en_vol.-12-no-4-2019,64)