

УДК 339.13.017
JEL Classification: L10, L19

DOI: 10.37332/2309-1533.2022.4.18

Костецька Н. І.,
канд. екон. наук, доцент,
доцент кафедри економіки та економічної теорії
Західноукраїнський національний університет, м. Тернопіль

МОДЕЛЬ П'ЯТИ СИЛ М. ПОРТЕРА ЯК ІНСТРУМЕНТ АНАЛІЗУ ГАЛУЗЕВИХ РИНКІВ

Kostetska N.I.,
cand.sc.(econ.), assoc. prof., associate professor at the
department of economics and economic theory,
West Ukrainian National University, Ternopil

M. PORTER'S FIVE FORCES MODEL AS A TOOL FOR INDUSTRIAL MARKETS ANALYSIS

Постановка проблеми. В сучасних умовах розвитку економіки спостерігається посилення взаємодії між учасниками ринкових відносин. Будь-який галузевий ринок є цілісною системою, яка характеризується певною ієрархією та взаємозалежністю її внутрішніх елементів. Загалом галузевий ринок у сучасній науковій літературі розглядають як сукупність відносин щодо купівлі-продажу однакових за цільовим призначенням товарів між продавцями, які забезпечують пропозицію, та покупцями, які формують попит. Підприємства одного галузевого ринку займаються однаковим видом діяльності та здійснюють виробництво взаємозамінної продукції з використанням однакових або подібних ресурсів.

Кожний галузевий ринок має специфічні ознаки, однак існують спільні риси їх функціонування, зокрема концентрація ринку на рівні галузі, бар'єри входження на галузевий ринок, диференціація продукції, вертикальні взаємозв'язки між фірмами, цінова дискримінація, стратегічна поведінка фірм, тенденції глобалізації тощо [1, с. 6]. Фірми, що функціонують на сучасних галузевих ринках, стикаються із дією низки чинників, які впливають на усіх суб'єктів ринкових відносин у межах національної економіки, а також із тими, які притаманні лише конкретній галузі. Тому для забезпечення ефективної діяльності галузевих ринків існує необхідність у здійсненні відповідного аналізу та дослідженні чинників, які найбільшою мірою впливають на діяльність фірм-виробників та поведінку інших суб'єктів аналізованого галузевого ринку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретико-методологічні аспекти функціонування галузевих ринків і особливості поведінки окремих фірм у межах конкретних галузей економіки досліджували українські та зарубіжні вчені, зокрема: Дж. Бейн, А. І. Ігнатюк, Е. Мейсон, М. Портер, К. К. Прахалад, Дж. Робінсон, Д. Росс, Г. Хамел, Е. Чемберлін, Ф. Шерер та ін.

Теоретичні дослідження свідчать, що набір ключових факторів ефективності господарювання у різних галузях значно відрізняється. До того ж, з часом вони можуть змінюватися в одній і тій же галузі під впливом зрушень загальної ситуації у ній. Тому важливим аналітичним завданням є визначення основних чинників ефективної діяльності з урахуванням наявних і тих, що можна прогнозувати, умов розвитку галузі та внутрішньогалузевої конкуренції [2, с. 101-102].

Для аналізу конкуренції в галузі загалом і конкурентного середовища певної фірми зокрема американський вчений М. Портер запропонував використовувати в якості одного із основних інструментів так звану модель п'яти сил конкуренції. Вперше опублікована у 1979 р. модель п'яти сил [3] здобула велику популярність, на даний час є доволі відомою і широко використовується для аналізу конкурентного середовища фірм.

Модель п'яти сил М. Портера визначає джерела конкуренції, з якими фірма може зіткнутися у будь-який момент часу [4, с. 18]. Зважаючи на динамічні зміни, що відбуваються у середовищі функціонування сучасних фірм існує об'єктивна необхідність розглянути особливості використання моделі М. Портера для дослідження стану і перспектив розвитку галузевих ринків.

Постановка завдання. Метою статті є дослідження особливостей використання моделі п'яти сил М. Портера для аналізу галузевих ринків у сучасних умовах.

Виклад основного матеріалу дослідження. Конкуренція між товаровиробниками проявляється як змагання за отримання найвигодніших умов для виробництва і реалізації продукції з метою максимізації прибутків. Для аналізу конкуренції в межах галузі може бути використана модель

п'яти сил М. Портера, яка передбачає дослідження таких п'яти складових: інтенсивність конкуренції, загроза появи нових конкурентів, загроза товарів-замінників, сила покупців і сила постачальників. Схематично модель представлено на рис. 1.

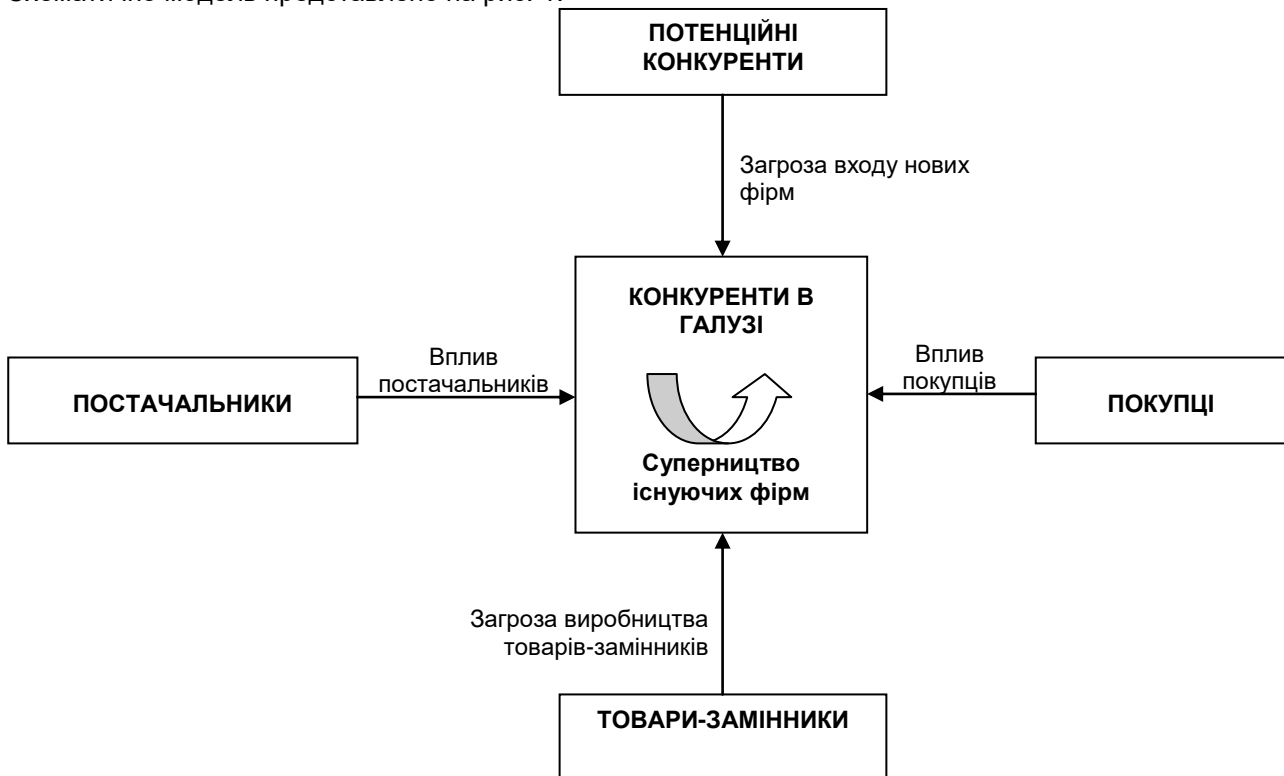


Рис. 1. Чинники галузевої конкуренції

Джерело: [5, с. 4]

Інтенсивність конкуренції в галузі залежить від кількості функціонуючих фірм, їхнього розміру та інших характерних особливостей, якісних відмінностей вироблюваної ними продукції, рівня концентрації галузі, темпів зростання галузевого ринку, бар'єрів входу і виходу з галузі чи ринку, лояльності споживачів до продукції фірми та необхідних витрат для переключення на товари конкурентів. Наявність великої кількості фірм приблизно однакового розміру призводить до більш інтенсивної конкуренції між ними порівняно із присутністю на ринку одної або кількох домінуючих фірм. Конкурентне суперництво буде посилюватись при низькому зростанні ринку, а також коли фірми обирають подібні стратегії. Конкуренція між підприємствами, які пропонують однотипні товари, може проявлятися за рахунок встановлення нижчих цін на товари порівно із конкурентами, поліпшення характеристик товару, рівня обслуговування споживачів, забезпечення тривалішого гарантійного терміну, впровадження спеціальних способів просування продукції на ринку, виявлення і використання слабких сторін конкурентів тощо. Також інтенсивність конкуренції залежить від швидкості зростання обсягів продажу продукції у межах галузевого ринку та наявності вільних виробничих потужностей для задоволення потенційно зростаючого попиту.

Загроза появи нових конкурентів на ринку впливає на поведінку існуючих фірм і може спонукати їх до створення додаткового захисту від потенційного посилення конкуренції. Основними чинниками, що впливають на імовірність появи нових фірм у галузі, є: бар'єри входу в галузь, економія на масштабі виробництва, диференціація продукції, лояльність споживачів, особливості капіталовкладень, накопичений досвід, державна політика щодо галузі, доступ до ресурсів і каналів розподілу, витрати на перехід із однієї галузі в іншу. Імовірність виникнення нових конкурентів вища у тих галузях, де функціонують високоприбуткові фірми. Загрозу появи нових конкурентів на ринку можуть становити ті фірми, які працюють на географічно близьких ринках, мають можливості та схильні до експансії на нові ринки; диверсифіковані фірми, які функціонують у технологічно і організаційно суміжних галузях і надалі прагнуть реалізовувати стратегію диверсифікації; фірми-споживачі продукції виробничо-технічного призначення, що можуть налагодити власне виробництво такої продукції; фірми-постачальники сировинних ресурсів, які можуть налагодити переробку та виготовлення кінцевої продукції на власних потужностях; невеликі фірми за підтримки держави або зацікавлених великих компаній протягом короткого періоду часу можуть перетворитися на потужних конкурентів. Складність чи легкість вступу на ринок може залежати від існуючих бар'єрів, прагнення великих фірм створювати додаткові бар'єри входу, а також державного регулювання легкості вступу нових фірм у галузь. Імовірність появи нових конкурентів пов'язана із обсягами виробництва і

реалізації продукції в галузі, а також можливість досягнути економії на масштабі виробництва. Перешкодами на шляху виникнення нових конкурентів на галузевому ринку можуть бути обмеження щодо отримання ліцензій, патентів чи права власності на необхідні інноваційні технології чи товари; обмежений доступ до інфраструктури, труднощі із забезпеченням сировиною та ефективними каналами просування і розподілу готової продукції; необхідність високих початкових інвестицій, специфіка основного капіталу та труднощі із його реалізацією у разі виходу із галузі; високий рівень диференціації продукції, лояльності споживачів до відомих торгових марок і значні витрати, пов'язані із переключенням на продукцію інших фірм.

Товари-замінники, які виробляють фірми інших галузей, але можуть однаково задовольняти потреби споживачів і забезпечувати такий же рівень корисності, також посилюють суперництво на певному галузевому ринку. Інтенсивність конкуренції буде залежати від кількості доступних товарів-замінників, сприйняття рівня диференціації такої продукції споживачами, схильності споживачів до заміни продукції галузі іншими товарами-замінниками та величини витрат на переключення на таку продукцію. Наявність товарів-замінників призводить до підвищення цінової еластичності попиту на продукцію, оскільки конкуренти можуть пропонувати привабливі ціни на свої товари, рівноцінну або кращу їхню якість, низькі витрати споживачів на переключення на новий товар тощо. Суттєвою небезпекою для фірм галузі може бути незнання усіх можливих таких товарів-замінників. Тому, запобігаючи втраті ринкової влади, діючі фірми можуть запроваджувати додаткові заходи з метою переконання споживачів у перевагах своєї продукції за допомогою реклами і брендингу.

Споживачі певною мірою теж можуть впливати на інтенсивність конкуренції в галузі через зниження попиту, здатність впливати на ціну, зміну смаків, уподобань і вимог до якості товарів, неможливість своєчасно оплачувати вартість отриманої продукції тощо. Зокрема, сила покупців продукції фірм галузі може залежати від кількості споживачів, обсягів купівлі продукції різними споживачами, відмінностей між конкурентами, чутливості до зміни ціни, наявності товарів-замінників, поінформованості споживачів про продукцію, потреби у додаткових витратах на перехід до іншого виробника. Чим менша кількість покупців та більші обсяги придбання кожним із них продукції галузі, тим сильнішим є їхній вплив. Якщо ж на ринку присутня велика кількість споживачів, які здійснюють покупки у невеликих обсягах, то їхній вплив на поведінку конкуруючих фірм незначний або ж і зовсім відсутній. Переговорна сила споживачів залежить від характеристик товару. Зокрема, якщо товар однорідний і низькі витрати на перехід до іншого виробника, то покупці легко можуть відмовитися від продукції конкретної фірми на користь іншої. Якщо ж продукція унікальна чи диференційована, а також відсутні близькі замінники, то споживачі не мають суттєвого впливу на поведінку окремих фірм галузі. Зменшити владу покупців фірми можуть шляхом пропозиції унікальних товарів, збільшення доданої вартості та диференціації продукції, створення бренду та забезпечення лояльності споживачів до нього, підвищення витрат для переключення на товари конкурентів.

Постачальники сировинних ресурсів можуть певною мірою впливати на ефективність функціонування фірм-виробників, але сила їхнього впливу залежить від кількості постачальників на галузевому ринку та обсягів ресурсів, які вони можуть постачати у визначені терміни; унікальності ресурсів, якими володіють різні постачальники; наявності замінників, які фірми-виробники можуть використовувати для задоволення своїх потреб у необхідних ресурсах. На ефективність функціонування фірм-виробників будуть суттєво впливати постачальники сировинних ресурсів, якщо їх мало на ринку і вони володіють великими обсягами обмежених ресурсів, які не мають близьких замінників. Сила постачальників сировини, матеріалів і комплектуючих, з якими співпрацюють фірми-виробники, проявляється у здатності диктувати свої умови, вигідно змінювати ціни на ресурси, знижувати чи підвищувати якість, дотримуватись своєчасного постачання усієї необхідної сировини відповідно до визначених характеристик чи порушувати умови договорів, допускати перебої у постачанні сировини тощо.

Взаємодію між складовими елементами моделі М. Портера можна розглядати у контексті горизонтальних і вертикальних взаємозв'язків. На горизонтальному рівні це представлено інтенсивністю конкурентного суперництва між існуючими підприємствами, наявністю на ринку товарів-замінників, а також загрозою появи нових конкурентів. Вертикальна взаємодія підприємств, які функціонують у галузі, виникає у процесі співпраці із постачальниками сировини та торговими організаціями для забезпечення шляхів доставлення готової продукції до споживачів.

Розроблена М. Портером модель п'яти сил галузевої конкуренції дає змогу виявити причини виникнення конкурентної боротьби між фірмами, які функціонують у галузі, проаналізувати стан галузевого ринку і дослідити перспективи його подальшого розвитку, що може бути використано у процесі формування стратегій подальшої діяльності та розвитку фірм. Досліджувана модель характеризується наявністю як сильних сторін, так і певних недоліків щодо її практичного застосування.

Позитивні аспекти цієї моделі полягають у такому:

– урахування особливостей мікроекономічного аналізу галузі, у моделі виокремлено та об'єднано у п'ять груп найбільш вагомні чинники впливу на стан галузевого ринку і рівень галузевої конкуренції;

- застосовано системний підхід до дослідження галузі чи галузевого ринку;
 - центральним елементом у моделі виділено інтенсивність конкуренції у галузі між діючими фірмами та наголошено на тому, що суперництво між конкурентами значною мірою залежить від інших чотирьох сил, які впливають на галузевий ринок, зокрема загроз з боку товарів-замінників, імовірності появи нових конкурентів, сили впливу постачальників та споживачів;
 - завдяки дослідженню рівня конкуренції та ефективності галузевого ринку можна визначити перспективи досягнення певної норми прибутку в довгостроковому періоді;
 - модель дозволяє розширити межі простого зосередження на відносних темпах зростання галузевого ринку при визначенні його привабливості;
 - сприяє поєднанню результатів аналізу використання ресурсів та забезпечення реалізації товарів певної галузі із відомими межами галузевого ринку, враховуючи існуючі вхідні бар'єри та загрози появи товарів-замінників;
 - наголошено на важливості пошуку недосконалих ринків, які мають більше можливостей для отримання додаткових прибутків порівняно із ринком досконалої конкуренції, де таких можливостей фірми не мають;
 - вказано на необхідність урахування переговорної влади учасників ринку і домовленостей при визначенні відносної привабливості галузевого ринку;
 - модель орієнтована на дослідження зовнішнього середовища діяльності фірм і покликана забезпечити своєчасну і відповідну реакцію на можливі зміни.
- Однак, разом із наявністю багатьох переваг, які характеризують модель п'яти сил М. Портера, доцільно згадати про певні недоліки та обмеження щодо її практичного застосування. Зокрема:
- значна увага приділена дослідженню галузі чи галузевого ринку загалом, але для конкретних фірм-товаровиробників важливо при прийнятті стратегічних управлінських рішень володіти інформацією про конкретні сегменти товарного ринку, на яких вони реалізують свої товари;
 - взаємодія складових елементів моделі на вертикальному рівні представлена ланцюгом створення вартості «постачальники → фірма-виробник → споживачі», який є доволі спрощеним і не враховує можливої потреби у сегментації ринку, диференціації продукції чи каналів розподілу, а також вибору способів закупівлі ресурсів, каналів збуту готової продукції, посередників між постачальниками необхідних ресурсів і кінцевими споживачами;
 - модель п'яти сил конкуренції орієнтована на аналіз галузі, яка має чітко окреслені кордони, але в умовах, коли межі галузевого ринку стають розмитими через швидкий розвиток технологій та інші зміни у суспільстві, практичне застосування цієї моделі потребує доповнення певними додатковими діями;
 - характеристика досліджуваної моделі вказує на те, що інтенсивність конкуренції та рівень прибутковості перш за все залежать від структури галузі, а значення ступеня розвитку чи зрілості галузі, рівня її технологічного розвитку та державне втручання недооцінюються;
 - статичність моделі не дає змогу повною мірою врахувати сучасний динамічний розвиток і проблеми, які виникають у результаті невизначеності, спричиненої змінами у конкурентному середовищі;
 - значна увага приділяється дослідженню впливу товарів-замінників на конкуренцію і структуру ринку, однак для окремих товарів важливе значення відіграє наявність товарів-комплементів, які не враховує дана модель;
 - модель, що базується на мікроекономічній теорії, вважається аналітичною і абстрактною, а управлінці нечасто прагнуть використовувати її на практиці через статичність і жорсткість, а також недоцільним це є для фірм, які мають слабкий вплив на будь-яку із п'яти сил галузевої конкуренції;
 - запропонований М. Портером аналіз галузевої конкуренції дозволяє фірмам виявляти і досягати певних конкурентних переваг, але не забезпечує можливостей для їх стабільного підтримування у довгостроковому періоді.

Модель п'яти сил М. Портера була розроблена і запропонована для дослідження конкуренції на основі прибутковості та структури галузі, але динамічний розвиток суспільства і сучасних фірм спонукають до впровадження у практичну діяльність, окрім зазначеної моделі, й інших методів дослідження зовнішнього та внутрішнього середовища. Використання PEST-аналізу дозволяє дослідити вплив політичних, економічних, соціальних і технологічних чинників макросередовища на стан і перспективи розвитку галузевого ринку. Використання SWOT-аналізу сприяє об'єднанню інформації про стан галузевого ринку і внутрішнього середовища конкретної фірми. Зокрема, аналізують сильні та слабкі сторони фірми, а також можливості та загрози галузевого ринку, на якому вона функціонує [6].

Зважаючи на динамічність розвитку суспільства, економіки і технологій, сучасні фірми повинні бути гнучкими та вміти швидко адаптуватися до мінливих потреб ринку. Г. Хамел і К. К. Прахалад запропонували новаторську концепцію бізнесу, порівняно з розробленою М. Портером, яка ґрунтується на ключових компетенціях [7]. Визначення і розвиток ключових компетенцій фірми передбачає врахування знань та умінь її працівників, необхідність постійного удосконалення й оновлення технологічних процесів і продукції, забезпечення унікальності та захисту притаманних

фірмі ключових компетенцій, наявність позитивного ставлення споживачів до іміджу фірми і її продукції. Ключові компетенції є результатом колективного навчання, координації виробничих навичок, інтеграції різних технологій і доставки цінності продукції споживачам. Щоб зрозуміти переваги конкурентів, які залежать від цінових і споживчих властивостей продукції, необхідно вивчати не тільки кінцеві продукти, а й ключові компетенції, за допомогою яких їх створюють [8, с. 201].

Висновки з проведеного дослідження. Присутність на галузевому ринку різних суб'єктів господарювання, таких як фірми-виробники, постачальники ресурсів, споживачі продукції, посередники тощо, викликає між ними суперництво задля максимізації їхньої вигоди. Тому для дослідження стану і перспектив розвитку певного галузевого ринку здійснюють більш глибоке вивчення взаємодії між усіма учасниками цього ринку з допомогою використання моделі п'яти сил М. Портера. Ця модель дозволяє дослідити основні причини виникнення і посилення конкуренції, які можуть вплинути на поведінку та результати діяльності фірми на будь-якому етапі її функціонування, а також обов'язково мають бути враховані при формуванні стратегій подальшого розвитку.

Література

1. Ігнатюк А. І. Економіка галузевих ринків : навчальний посібник. Київ : ВПЦ «Київський університет», 2015. 448 с.
2. Безродна С. М., Лаготюк В. О. Формування конкурентних переваг стратегічного управління розвитком підприємства (на прикладі підприємств птахівничої галузі). *Інфраструктура ринку*. 2017. Вип. 7. С. 100-106.
3. Porter M. E. How Competitive Forces Shape Strategy. *Harvard business review*. 1979. Vol. 57. No. 2. P. 137-145. URL: https://asiakas.kotisivukone.com/files/laatuoptimi2013.kotisivukone.com/tiedostot/porter_5competitive_forces.pdf (дата звернення: 02.12.2022).
4. Lipczynski J., Wilson J., Goddard J. *Industrial Organization: Competition, Strategy, Policy*. Harlow, UK : Prentice Hall, 2005. 780 p.
5. Porter M. E. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York : Free Press, 1998. 397 p.
6. Костецька Н. І., Хопчан М. І. Використання SWOT-аналізу при формуванні стратегії хлібопекарських підприємств. *Сталий розвиток економіки*. 2011. № 1(4). С. 214-219.
7. Prahalad, C. K., Hamel, G. The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*. 1990. Vol. 68. No. 3. P. 79-91.
8. Костецька Н. І. Формування стратегії зниження витрат хлібопекарських підприємств з використанням ключових компетенцій. *Сталий розвиток економіки*. 2011. № 3(6). С. 199-203.

References

1. Ihnatiuk, A.I. (2015), *Ekonomika haluzevykh rynkiv* [Economics of industry markets], tutorial, VPTs "Kyivskiy universytet", Kyiv, Ukraine, 448 p.
2. Bezrodna, S.M. and Lahotiuk, V.O. (2017), "Competitive Advantages Strategic Management Enterprise Development (on the Example of Poultry Industry)", *Infrastruktura rynku*, Iss. 7, pp. 100-106.
3. Porter, M.E. (1979), "How Competitive Forces Shape Strategy", *Harvard business review*, Vol. 57, no. 2, pp. 137-145, available at: https://asiakas.kotisivukone.com/files/laatuoptimi2013.kotisivukone.com/tiedostot/porter_5competitive_forces.pdf (access date December 02, 2022).
4. Lipczynski, J., Wilson, J. and Goddard, J. (2005), *Industrial organization: Competition, Strategy, Policy*, Prentice Hall, Harlow, UK, 780 p.
5. Porter, M.E. (1998), *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, Free Press, New York, USA, 397 p.
6. Kostetska, N.I. and Khopchan, M.I. (2011), "The use of SWOT-analysis in the formulating the strategy of bread baking companies", *Stalyi rozvytok ekonomiky*, no. 1(4), pp. 214-219.
7. Prahalad, C.K. and Hamel, G. (1990), "The Core Competence of the Corporation", *Harvard Business Review*, Vol. 68, no. 3, pp. 79-91.
8. Kostetska, N.I. (2011), "Strategy formation for reducing costs of bread baking companies using key competencies", *Stalyi rozvytok ekonomiky*, no. 3(6), pp. 199-203.