

КОНКУРЕНТНІ ПЕРЕВАГИ ПІДПРИЄМСТВА: ХАРАКТЕРИСТИКА ТА ЇХ ОЦІНКА ЗА МОДЕЛЛЮ ПОРТЕРА

Віталій БАКАЙ

Хмельницький національний університет

<https://orcid.org/0000-0001-5865-227X>

e-mail: bakayvit@ukr.net

В статті розглянуто основні погляди науковців з приводу окресленої проблематики згідно ретроспективного періоду. Детально проаналізовано трансформацію основних складових частин терміну «конкурентні переваги» та систематизовано теоретичні підходи до визначення джерел формування конкурентних переваг. Окрім того, в роботі визначено критерії і ознаки, які найбільш достовірно формують розуміння «конкурентних переваг» і процесів господарської діяльності пов'язаних з ними.

Багатогранний характер конкурентної взаємодії господарюючих суб'єктів зумовлює широкий діапазон методів оцінки конкурентних переваг, а тому виникає необхідність їх систематизації. Проведена робота дозволить виявити способи аналізу цілого ряду підходів до оцінки конкурентоспроможності підприємства. Сьогодні використовують різні методи для оцінки конкурентних переваг, однак в статті представлено детальний опис одного з найбільш дієвих і точних методів ефективної оцінки конкурентних переваг, а саме, модель «п'ять сил Портера».

Ключові слова: конкурентні переваги, конкурентоспроможність, оцінка, методи, конкуренція, підприємство, модель «п'ять сил Портера».

<https://doi.org/10.31891/mdes/2022-4-19>

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Сучасний стан розвитку економіки характеризується динамічними змінами як у зовнішньому, так і в внутрішньому середовищі, зміною вимог споживачів до характеристик товарів та послуг і посиленням конкурентної боротьби, що зумовлює необхідність визначення кожним господарським об'єктом власних конкурентних переваг і недоліків.

В умовах невизначеності і суттєвих змін, підприємства мають брати це до уваги й адекватно на них реагувати. Окрім того, необхідно досліджувати дії конкурентів та використовувати конкурентні переваги у своїй діяльності з метою досягнення більших економічних вигод та залучення більшої кількості споживачів. Конкурентні переваги мають забезпечувати унікальність і стійкість продукції до викликів зовнішнього середовища та задовольняти специфічні потреби клієнта. Особливої уваги заслуговує процес формування конкурентних переваг на базі постійного моніторингу кон'юнктури ринку, позицій конкурентів на ньому, урахування зміни смаків та уподобань споживачів.

АНАЛІЗ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Необхідність з'ясування самої сутності, формування та реалізації конкурентних переваг в практичній діяльності зумовила науковців усього світу ретельно вивчати дане питання. У своїх наукових працях торкнулися цієї теми багато різних вчених, таких як Азоев Г.Л., Барабась Д.О., Должанський І.З., Загорна Т.О., Іванова Ю.Б., Книш М.І., Ламбен Ж.Ж., Портер М.Е., Рикардо Д., Сміт А., Фатхутдінов Р.А., Шершньова З.Є. та багато інших дослідників.

Окрім того, тематика конкуренції і конкурентоспроможності підприємств досліджуються на протязі тривалого періоду розвитку економічних відносин. Головними представниками даного напрямку дослідження вважають: Адріанова В.Д., Герчикова І.Н., Градова А.П., Діксона П.Р., Долинська М.Г., Зулькарпаєва І.В., Ільсова Л.Р., Калугіна З.А., Ліпсиц І.У., Мисакова В.С., Портера М.Е., Селезнева А., Соловійова І.А., Теслюк Н.П. та інші. Але в сучасній літературі відсутня інформація щодо вирішення існуючих проблем з даної тематики. Мається на увазі єдиний підхід до визначення самого терміну «конкурентні переваги», джерел їх формування і реалізації, проведення оцінки конкурентних переваг тощо.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є дослідження підходів щодо визначення терміну і джерел формування конкурентних переваг та проведення оцінки конкурентних переваг на основі використання моделі Портера.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Довготривала еволюція розвитку терміну «конкурентні переваги» багато в чому є подібною еволюційним етапам щодо трактування поняття «конкуренція». Змістовні складники даного терміну трансформувалися з плином часу. Так, у XVIII столітті відомий вчений А. Сміт наполягав на тому, що основою конкурентних переваг є величина витрат будь-якої компанії. Пізніше, у XX столітті значна кількість науковців визначала наступні важливі якості конкурентних переваг як: фактори виробництва, вимоги конкурентного середовища, підприємницькі здібності, людський фактор, ефективність використання ресурсів.

В сьогоденні реаліях науковці заявляють, що конкурентні переваги можна охарактеризувати як сукупність таких основних складових частин: ефективність використання ресурсів; інтелектуальний потенціал; ступінь конкурентоздатності. Такий підхід характеризує неоднозначність і багатогранність конкурентних переваг в господарській діяльності будь-якого підприємства, а також господарства в цілому. Розглянемо найбільш відомі трактування поняття «конкурентні переваги».

Відомий у всьому світі європейський маркетолог Ламбен Ж.-Ж. вважає, що конкурентні переваги являють собою особливості чи властивості (атрибути) товару чи торгової марки, які забезпечують підприємству перевагу над прямими конкурентами. Дана перевага визначається порівнянням із найкращими (найбільш небезпечними, пріоритетними) найбільш відомим конкурентами [5].

Азоев Г.Л. стверджує конкурентні переваги є концентрованим проявом переваги над конкурентами в економічній, технічній, організаційній сферах діяльності підприємства, що можна виміряти економічними показниками (додатковий прибуток, більш висока рентабельність, ринкова частка, обсяг продажу). Конкурентну перевагу не можна ототожнювати з потенційними можливостями компанії. На відміну від можливостей, це – факт, який фіксується в результаті реальних та беззаперечних уподобань покупців [1].

Теслюк Н.П. вважає що конкурентні переваги складають такі характеристики діяльності підприємства, якісні або кількісні індикатори його ринкової позиції, які забезпечують підприємство доходами, що перевищують середньогалузевий рівень, а також відповідні показники конкурентів [9].

За думкою Іванова Ю.Б. під конкурентною перевагою слід розуміти позитивні відмінності підприємства від конкурентів у видах діяльності, які забезпечують підвищення соціально-економічної ефективності в короткостроковому періоді й виживання у довгостроковому за рахунок постійного пошуку нових можливостей і швидкої адаптації до оточення та умов конкурентної боротьби, що змінюються [3].

Конкурентні переваги – це рівень ефективного використання наявних у розпорядженні фірми видів ресурсів, які поділяють на зовнішні (базуються на відмінних якостях товару, що утворюють цінність для покупця) та внутрішні (засновані на перевагах фірми щодо витрат виробництва, які менші, ніж у конкурентів), таке визначення дають науковці Должанський І.З. та Загорна Т.О. [2].

Портер М.Е. пропонує вважати конкурентні переваги джерелом перемоги або поразки у конкурентній боротьбі, акцентуючи увагу на ресурсному аспекті формування конкурентної переваги [7].

Досить багато інших трактувань поняття «конкурентні переваги» заслуговують на увагу, адже кожен з науковців намагався детально дослідити дану проблематику і висловити свою точку зору. Тому, на сьогоднішній день існує велика кількість визначень, які відносяться до адаптивно-інноваційного підходу (акцент цих досліджень зроблений на гнучкості та інноваційних ідеях, що, на думку таких авторів, є сучасним джерелом стійких конкурентних переваг –Лєпа М.М., Попова С., Челенкова А.П., Кремева Г.Р., Бурр В., Василенко В.А.) або ціннісно-компетентнісний підхід, що виник як відповідь на вимоги часу до високої компетентності підприємства у різних сферах діяльності (визнання джерелом конкурентної переваги ексклюзивної цінності товару, способу виробництва, продажу, ексклюзивної цінності торгової марки – Барабась Д.О., Баранчев В., Довгань Л.Є., Немцов В.Д., Фатхутдінов Р.А., Шегда А.В., Шершньова З.Є.

Проведене дослідження дає змогу зробити висновок, що конкурентні переваги слід характеризувати як здатність компанії зміцнювати власну конкурентну позицію на ринку, пристосовувати види господарської діяльності до обраної стратегії, обирати ефективну політику економічних відносин із конкурентами, швидко реагувати на зміни у конкурентному середовищі тощо. Окрім того, конкурентні переваги підприємства полягають у випередженні конкурентів за

рахунок реалізації факторів успіху або ключових компетенцій. Необхідно додати, що наведені нами різноманітні підходи не виключають, а лише доповнюють один одного, відповідають певним вимогам часу та часовим проміжкам, однак вважаємо за доцільне доповнити їх перелік інтеграційним підходом, сутність якого полягає у поєднанні та гармонізації джерел конкурентних переваг, результатом чого повинна стати система конкурентних переваг, що спрямована на забезпечення стійких конкурентних позицій та перемогу у конкурентній боротьбі.

Узагальнюючи можна стверджувати, що конкурентні переваги – це [4]:

- унікальні ресурси, якими володіє підприємство;
- стратегічно важливі для нього сфери бізнесу, які дають змогу перемагати в конкурентній боротьбі;
- висока компетентність підприємства в певній сфері, яка надає найкращі можливості;
- перемагати конкурентів, залучати споживачів і зберігати їх прихильність до товарів підприємства;
- будь-яка ексклюзивна цінність, якою володіє підприємство та яка надає йому перевагу над конкурентами;
- ключові фактори успіху – від них залежать досягнення на ринку, конкурентні можливості, прибутковість підприємства.

Конкурентні переваги втілюються у продукцію, що випускає підприємство та подальшій реалізації її на світових ринках. Реалізація продукції, яка має конкурентну перевагу по відношенню до інших суб'єктів господарювання, отримує ефект. Вагомість конкурентних переваг в господарській діяльності будь-якого підприємства створює необхідність визначення їх величини за допомогою використання різних методик. В практичній діяльності виділяють застосування різних методів проведення аналізу конкурентних переваг, але найбільш розповсюдженими є ті методи, які характеризують ринкові позиції підприємства (продукції). На рисунку 1 зображено методи даної категорії, які мають найбільше застосування у всьому світі.

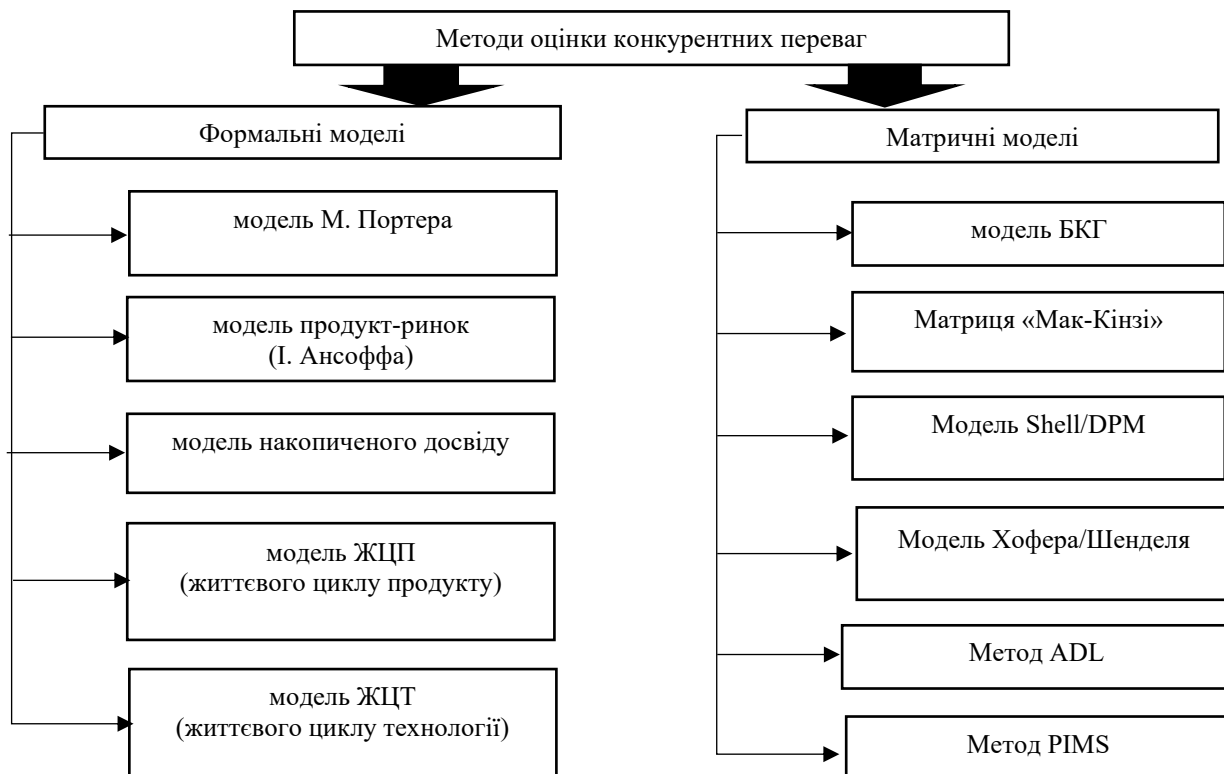


Рис. 1. Методи оцінювання конкурентних переваг підприємства [6]

Як ми бачимо на рисунку 1, методи оцінювання конкурентних переваг підприємства, що характеризують ринкові позиції підприємства, поділяють на формальні та матричні. Формальні моделі прийнято розуміти в термінології економіко-математичних методів, як відображення економічних процесів і явищ. В ринковій економіці великого поширення набуло поняття моделі як інструменту вироблення стратегій, не обов'язково формалізованої у вигляді математичних

відносин, однак такої, що відображає динамічність процесів у зовнішньому і внутрішньому середовищі.

Розроблена Майклом Портером у Гарвардській школі в 1979 році модель оцінки конкурентних переваг має назву «П'ять сил Портера», яка зображена на рисунку 2. Згідно даної методики виділяють п'ять сил, які визначають рівень конкуренції і конкурентних переваг підприємства, іншими словами, привабливості ведення бізнесу в конкретній галузі. Привабливість галузі, в даному контексті, має відношення до достатньої рентабельності галузі. «Непривабливою» галуззю є така, в якій поєднання сил знижує рентабельність. «Найнепривабливішою» є галузь, що наближається до досконалої конкуренції.



Рис. 2. Модель конкурентних переваг «п'ять сил Портера» [8]

Портер М.Е. називає ці сили «мікросередовищем», протиставляючи йому велику кількість факторів, включених у термін «макросередовище». Макросередовище складається з тих сил, які впливають на здатність компанії до обслуговування власних клієнтів і отримання прибутку. Зміна в будь-якій із сил «мікросередовища» зазвичай вимагає, щоб компанія переглянула своє місце в галузі і на ринку. Достатня привабливість галузі не означає, що будь-яка компанія в ній буде отримувати однаковий прибуток. Компанії повинні так застосовувати свої ключові компетенції, бізнес-моделі або збутові мережі, щоб отримати прибуток більший, ніж у середньому по галузі.

Аналіз «п'яти сил Портера» включає в себе три сили «горизонтальної» конкуренції: загроза появи продуктів-замінників; загроза появи нових гравців; рівень конкурентної боротьби, а також дві сили «вертикальної» конкуренції: ринкова влада постачальників; ринкова влада споживачів.

Консультанти із розробки стратегії іноді використовують структуру аналізу «п'яти сил Портера» при якісній оцінці стратегічної позиції компанії в галузі. Тим не менш, для більшості консультантів ця методика є тільки відправною точкою в переліку інструментів або методик, які вони можуть використовувати. Як і всі узагальнюючі методики, аналіз, який не враховує виключень і частковостей, розглядається як спрощений.

Згідно з Портером, модель п'яти сил потрібно використовувати тільки для галузі в цілому. Модель не призначена для використання для групи галузей або якоїсь частини однієї галузі. Компанія, яка веде бізнес в одній галузі, повинна розробити мінімум один аналіз «п'яти сил Портера» для цієї галузі. Він уточнює, що для диверсифікованих компаній, основним фундаментальним питанням корпоративної стратегії є питання вибору галузей (напрямів бізнесу), в яких компанія буде конкурувати, і для кожного напрямку бізнесу повинен проводитися власний, специфічний для галузі аналіз п'яти сил. Аналіз п'яти сил Портера є тільки частиною всіх стратегічних моделей Портера, іншими елементами є «ланцюжок доданої вартості» і «типові стратегії».

Охарактеризуємо більш детально кожну силу конкурентної переваги:

1. **Нові конкуренти.** Ринки, що приносять високий прибуток, користуються привабливістю для нових гравців. В результаті з'являються численні нові гравці, а це істотно знижує прибуток. Якщо не вживати дій з блокування або утруднення входу нових гравців, прибуток буде послідовно знижуватися зі зростанням рівня конкуренції. Якщо відкрити бізнес у галузі складно, вірогідність того, що з'являться нові гравці, невелика. Складність виходу на ринок може проявлятися у браку технологій, відсутності спеціалістів, великих початкових витратах, відсутності каналів дистрибуції, необхідності отримати ліцензію тощо. Складність потрібно оцінювати не в загальному, а для конкретного бізнес-плану. Основні вхідні бар'єри характеризуються:

- наявність вхідних бар'єрів (ліцензії, патенти, авторські права тощо);
- необхідність витрат на диференціацію продукту;
- вартість бренду;
- вартість перемикання або неповоротні (утоплення) витрати;
- стартові витрати для нових гравців;
- доступ до дистрибуції;
- переваги в собівартості;
- переваги в положенні на кривій набування знань;
- очікувані відповідні дії старих гравців;
- реакція уряду та/або інших регуляторів ринку.

2. **Ринкова сила постачальників.** Ця сила показує, наскільки постачальники контролюють ринки: якою мірою вони спроможні впливати на ціну і якість продукції або послуг. Чим більше на ринку продавців і чим менший їхній потенційний вплив, тим легше вибрати контрагента, отримати знижку або пільгову ціну та утримувати видатки підприємства на відповідному рівні. Загрози даної сили проявляються в:

- порівняння вартості зміни постачальників і вартості зміни компанії контрагента;
- ступінь диференціації сировини та вихідних матеріалів;
- наявність замінників постачальників;
- порівняння концентрації постачальників і концентрації компанії;
- солідарність робочої сили (наприклад діяльність профспілок);
- загроза інтеграції вперед постачальниками може вплинути на можливість компанії інтеграції назад;
- порівняння вартості сировини та вихідних матеріалів і продажної ціни продукту компанії.

3. **Ринкова сила покупців.** На одному ринку покупці можуть легко змінити постачальника, знайти товару заміну або бойкотувати компанію через будь-яку причину. На іншому – знайти альтернативу або відмовитись від продукції дуже важко. Іншими словами це здатність споживачів впливати на підприємство, а також реакція чутливості споживача на зміну ціни. Основні загрози з боку покупців виявляються в:

- концентрація споживачів до рівня концентрації підприємства;
- ступінь залежності від існуючих каналів дистрибуції;
- кількість споживачів;
- порівняння вартості зміни основного споживача та вартості зміни компанії продавця;
- доступність інформації для споживачів;
- можливість вертикальної інтеграції (побудова холдингів з вертикальною інтеграцією);
- доступність існуючих продуктів-замінників;
- цінова чутливість споживачів;
- наявність явних переваги продуктів компанії (унікальність).

4. **Доступність альтернативних продуктів.** Часто споживач може не тільки змінити постачальника, а навіть відмовитись від товару чи послуги на користь альтернативного продукту, продукту-замінника. Загроза полягає в наявності продуктів-замінників, схильність споживачів до яких може збільшитися внаслідок підвищення ціни (еластичність попиту). Наявність продуктів-замінників викликає такі загрози для підприємства продавця:

- схильність споживачів до купівлі продуктів-замінників;
- порівняння ціни та якості продуктів-замінників;
- вартість перемикання на продукт-замінник для споживача;

- рівень сприйняття диференціації продукту.

5. **Суперництво наявних конкурентів.** В цій частині моделі Портера вивчається можливість конкурентів, які вже існують, впливати на те, що відбувається в галузі. На них теж діють всі вищевказані сили, і вони теж мають боротися з таким самим тиском. Якщо склалась ситуація, що у конкурентів висока дохідність, то є велика ймовірність, що одна чи декілька підприємств почнуть цінову або рекламну війну з метою збільшити власну частку ринку. Так само може вчинити фірма, яка вже домінує в галузі і бажає ще більше послабити позиції інших підприємств. Для більшості галузей це визначальний чинник, що впливає на рівень конкуренції в галузі. Іноді гравці конкурують агресивно, іноді відбувається нецінова конкуренція в інноваціях, маркетингу, бізнес-моделях тощо. Конкурентна боротьба на ринку зумовлює існування таких загроз для конкуруючих господарств:

- кількість конкурентів в ринковому середовищі;
- рівень зростання ринку;
- критерії насичення ринку;
- бар'єри входу в галузь;
- бар'єри виходу з галузі;
- особливі риси конкурентів;
- рівень витрат конкурентів на рекламу;
- амбіції перших осіб та акціонерів конкурентів.

Однак кожен аналітик повинен знати, що застосування аналізу «п'яти сил Портера» вимагає виконання певних умов:

- покупці, конкуренти і постачальники не пов'язані, не взаємодіють і не змовляються;
- ціна визначається структурними перевагами (створюючи вхідний бар'єр);
- нестабільність на ринку досить низька і дозволяє учасникам ринку планувати і здійснювати реакцію на дії конкурентів.

Дана модель дозволяє оцінити тиск ринку та конкурентів на бізнес. Для роботи з цією моделлю необхідно проаналізувати всі сили окремо та в сукупності. Для цього необхідно скласти таблицю і визначити, за якими параметрами буде оцінюватися кожна сила тиску. Важливо встановити бали за різні рівні тиску. Наприклад, 3 бали за високий тиск, 2 – за середній, 1 – за низький. Далі проводиться оцінка, вибравши відповідні варіанти. Якщо в вашій галузі підприємств багато, то за кількість ви ставите найвищий бал. Якщо при цьому кожен з підприємств пропонує продукти, які значно відрізняються один від одного, то за рівень розмаїття продукту бал буде найнижчим, тому що це зменшує конкуренцію. Таким чином, необхідно провести аналіз по всіх силах підприємства. Наприкінці підрахуйте бали і на базі отриманих результатів зробіть висновки, чи варто заходити на новий ринок, чи є сенс залишатися на старому, та що можна змінити для того, щоб покращити власні позиції та обійти конкурентів, тобто, для посилення конкурентних переваг компанії. В таблиці 1 наведено приклад розрахунку і оцінювання конкурентних переваг підприємства.

Таблиця 1

Шкала оцінювання конкурентних переваг підприємства у внутрішньогалузевому конкурентному середовищі

Параметри оцінки	Оцінка параметру		
	3 (Підприємство лідер ринку)	2 (Підприємство конкурентне)	1 (Підприємство не конкурентне)
Темпи зростання ринку	*		
Рівень диференціації товару		*	
Обмеження в підвищенні цін		*	
Підсумковий бал	7 (3+2+2)		
Шкала оцінювання			
3 бали	Низький рівень внутрішньогалузевої конкуренції		
4-6 балів	Середній рівень внутрішньогалузевої конкуренції		
7-9 балів	Високий рівень внутрішньогалузевої конкуренції		

Кожен аналітик може брати таку кількість критеріїв оцінки, яку вважатиме за потрібне. Слід наголосити, чим більша кількість критеріїв оцінювання, тим вірніше буде проведений аналіз, тим

яскравішою для розуміння буде ситуація, що склалася на ринку. По закінченню аналізу конкурентних переваг і місця підприємства на ринку необхідно прийняти рішення (стратегію) щодо подальших дій.

Підхід Портера до генерування альтернативних стратегій ґрунтується на твердженні, що стійкість позицій підприємства на ринку визначають витрати виробництва й продажу продукції, унікальність товару, сфера конкуренції. Першим кроком до вибору стратегії розвитку є уточнення природи конкурентної переваги підприємства. Портер вважав, що конкурентну перевагу можна визначити за двома показниками:

- перевага у витратах виробництва (продуктивність);
- перевага у максимальній ціні продажу (ринкова сила).

Водночас виникає дилема: яка ж з цих переваг важливіша? З метою виявлення переваги конкурентну ситуацію аналізують за такою схемою:

- виявляють основні чинники успіху для конкретного ринку товару чи сегмента;
- уточнюють сильні й слабкі сторони СГЦ за цими чинниками;
- вивчають сильні й слабкі сторони пріоритетного конкурента за тими ж чинниками

тощо.

На основі отриманої інформації підприємство визначає ту конкурентну перевагу, до якої в неї найкраща позиція, приймає рішення про досягнення такої переваги в конкретній сфері, намагається нейтралізувати переваги своїх конкурентів. Однак під час розроблення конкурентної стратегії перед підприємством стоїть проблема вибору, де конкурувати: на всьому ринку чи в окремому його сегменті. Цей вибір можна здійснити, використовуючи схему залежності між часткою ринку та рентабельністю підприємства, запропоновану М. Портером.

Підприємства, які не володіють можливостями для завоювання лідерства на ринку, повинні сконцентрувати свої зусилля на певному сегменті та прагнути зміцнити позиції відносно своїх конкурентів. Успіху здебільшого досягають великі підприємства, які охоплюють значну частку ринку, а також відносно невеликі вузькоспеціалізовані підприємства. Прагнення малих підприємств дублювати поведінку великих, не враховуючи реальних можливостей, зумовлює втрату ними конкурентних позицій.

Головна заслуга М. Портера полягає в тому, що він виявив два шляхи досягнення оптимального функціонування підприємства на ринку: виробляти продукцію з найнижчими у галузі витратами, або диференціювати продукцію (послуги) відповідно до потреб споживача, який згоден заплатити вищу ціну за них. Підприємства можуть вибирати ці стратегії для широкого ринку або вузького сегмента, на якому сфокусована їхня господарська діяльність.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Проведене дослідження трактування конкурентних переваг дає можливість відкрити значення і важливість даного терміну для підприємств різних форм власності та виділити розбіжності у підходах різних авторів, що пов'язано з розумінням джерела конкурентної переваги. З'ясовано, що ключовими підходами у трактуванні конкурентних переваг є адаптивно-інноваційний та ціннісно-компетентісний, які доповнені інтеграційним підходом, який дає змогу диверсифікувати джерела конкурентних переваг, що сприяє формуванню системи конкурентних переваг підприємства та забезпечує його стійкі конкурентні позиції.

Враховуючи багатогранність та важливе значення для господарської діяльності підприємства такої складної категорії, як конкурентні переваги, вчасна та достовірна оцінка дасть змогу виявити основні проблеми в практичній діяльності та утримати і зміцнити свої конкурентні позиції на ринку. Як показує, досвід функціонування підприємств різних сфер галузей, говорить про забезпечення конкурентоспроможності здобуття конкурентної переваги недостатньо. Адже стале зростання забезпечує стійка перевага, тобто процес досягнення та утримання конкурентних переваг повинен бути постійним.

Розглянута в роботі оцінка конкурентних переваг підприємства за методом «п'яти сил Портера» дає можливість визначити всебічний вплив зовнішніх сил на конкуренцію. Проте використовуючи в аналізі дану модель слід знати і про її недоліки. Вони виникають за наявності особливої позиції на ринку, відомо як досягнути переваги над конкурентами, або коли підприємство вже обрало стратегію дій і виконує всі процеси діяльності згідно з нею. Рекомендації М. Портера щодо генерації стратегічних альтернатив ґрунтуються на тому, що підприємство вже

має певні конкурентні переваги, але не завжди відомо, за рахунок чого вони досягнуті. Здебільшого модель застосовують у випадку сповільненого зростання та стагнації галузей.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Азов, Г. Л. Конкурентні переваги компанії / Г. Л. Азов, А. П. Челенков – 2-ге вид. – М.: Друкарня «Новини», 2010. – 256 с.
2. Должанський, І. З. Конкурентоспроможність підприємства : навчальний посібник / І. З. Должанський, Т. О. Загорна. – К.: Центр навчальної літератури, 2006. – 384 с.
3. Іванов, Ю. Б. Конкурентоспроможність підприємства в умовах формування ринкової економіки: Монографія / Ю. Б. Іванов. – Х.: ХДЕУ, 1997. – 246 с.
4. Конкурентні переваги підприємства: ретроспективний аналіз трактування термінів підприємства [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://economyandsociety.in.ua/journals/10_ukr/74.pdf.
5. Ламбен Жан-Жак. Менеджмент орієнтований ринку. Перев. з англ. за ред. В. В. Колганова. – СПб: Пітер. – 2004. – 800 с.
6. Методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5428>.
7. Портер, М. Конкурентна перевага: Як досягти високого результату та забезпечити його стійкість / М. Портер, пер. з англ. – М.: Альпіна Бізнес Букс, 2005. – 715 с.
8. П'ять сил Портера: модель, яка розкаже, від чого залежить стан конкуренції в галузі [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://bakertilly.ua/news/id48375>.
9. Теслюк, Н. П. Стратегії підприємства щодо досягнення конкурентних переваг / Н. П. Теслюк // Економіка, фінанси, право. – 2005. – № 11. – С. 17-20.

REFERENCES:

1. Azoiev, H. L. Konkurentni perevahy kompanii / H. L. Azoiev, A. P. Chelenkov – 2-he vyd. – М.: Drukarnia «Novyny», 2010. – 256 s.
2. Dolzhanskyi, I. Z. Konkurentospromozhnist pidpriumstva : navchalnyi posibnyk / I. Z. Dolzhanskyi, T. O. Zahorna. – К.: Tsentri navchalnoi literatury, 2006. – 384 s.
3. Ivanov, Yu. B. Konkurentospromozhnist pidpriumstva v umovakh formuvannya rynkovoї ekonomiky: Monohrafiia / Yu. B. Ivanov. – Kh.: KhDEU, 1997. – 246 s.
4. Konkurentni perevahy pidpriumstva: retrospektyvnyi analiz traktuvannya terminiv pidpriumstva [Elektronnyi resurs]. – Rezhym dostupu: https://economyandsociety.in.ua/journals/10_ukr/74.pdf.
5. Lamben Zhan-Zhak. Menedzhment oriientovanyi rynku. Perv. z anhl. za red. V. V. Kolhanova. – SPb: Piter. – 2004. – 800 s.
6. Metody otsiniuvannya konkurentospromozhnosti pidpriumstva [Elektronnyi resurs]. – Rezhym dostupu: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5428>.
7. Porter, M. Konkurentna perevaha: Yak dosiahty vysokoho rezultatu ta zabezpechyty yoho stiikest / M. Porter, per. z anhl. – М.: Alpina Biznes Buks, 2005. – 715 s.
8. Piat syl Portera: model, yaka rozkazhe, vid choho zalezhyt stan konkurentsii v haluzi [Elektronnyi resurs]. – Rezhym dostupu: <https://bakertilly.ua/news/id48375>.
9. Tesliuk, N. P. Stratehii pidpriumstva shchodo dosiahnennia konkurentnykh perevah / N. P. Tesliuk // Ekonomika, finansy, pravo. – 2005. – № 11. – S. 17-20.

COMPETITIVE ADVANTAGES OF THE ENTERPRISE: CHARACTERISTICS AND THEIR EVALUATION ACCORDING TO THE PORTER MODEL

Vitaliy BAKAY
Khmelnitskyi National University

The article examines the main views of scientists regarding the outlined issues according to the retrospective period, which made it possible to discover the meaning and importance of this term for enterprises of different forms of ownership and to highlight differences in the approaches of different authors, which is related to the understanding of the source of competitive advantage. It was found that the key approaches in the interpretation of competitive advantages are adaptive-innovative and value-competent, which are complemented by an integration approach that allows to diversify the sources of competitive advantages, which contributes to the formation of a system of competitive advantages of the enterprise and ensures its stable competitive position.

The transformation of the main constituent parts of the term "competitive advantages" is analyzed in detail, and theoretical approaches to determining the sources of the formation of competitive advantages are systematized. In addition, the work defines the criteria and signs that most reliably form the understanding of "competitive advantages" and the processes of economic activity related to them.

Taking into account the multifaceted nature and importance for the enterprise of such a complex category as competitive advantages, a timely and reliable assessment will make it possible to identify the main problems in the activity and maintain and strengthen its competitive position in the market. As it shows, the experience of the functioning of enterprises of various spheres of industries indicates that it is not enough to ensure the competitiveness of gaining a competitive advantage. After all, sustainable growth is ensured by a sustainable advantage, that is, the process of achieving and maintaining competitive advantages must be permanent.

The multifaceted nature of the competitive interaction of business entities determines a wide range of methods for assessing competitive advantages, and therefore there is a need to systematize them. The work carried out will reveal methods of analysis of a number of approaches to assessing the competitiveness of the enterprise. Today, many different methods are used to assess competitive advantages, however, the article presents a detailed description of one of the most effective and accurate methods for effective assessment of competitive advantages, namely, Porter's five forces model. The assessment of the company's competitive advantages according to the method of "Porter's five forces" considered in the work makes it possible to determine the comprehensive impact of external forces on competition.

Key words: competitive advantages, competitiveness, assessment, methods, competition, enterprise, Porter's five forces model