

конкурентоспроможності трудового потенціалу регіону / Б. Кліяненко, С. Большенко // Регіональна економіка. – 2004. – № 4 (34). – С. 7–15. 3. Костів В. Я. Трудовий потенціал і передумови його ефективної зайнятості в перехідний період : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.09.02 / В. Я. Костів ; Інститут регіональних досліджень. – Львів, 1996. – 25 с. 4. Балацкий О. Ф. Теоретические проблемы оценки экономического потенциала региона, компании, предприятия / О. Ф. Балацкий // Вісник Сумського державного університету. Серія: економіка. – 2004. – № 9 (68). – С. 84–95. 5. Левченко О. М. Управління якістю трудового потенціалу регіону : монографія / О. М. Левченко. – Кіровоград : КОД, 2002. – 136 с. 6. Бажан І. І. Трудовий потенціал України: формування та використання : монографія / І. І. Бажан. – Донецьк : ТОВ "Юго-Восток, Лтд", 2006. – 144 с. 7. Ноджак Л. С. Демографічні чинники формування і використання трудового потенціалу за ринкових перетворень : монографія / Л. С. Ноджак. – Львів : ІРД НАНУ, 2004. – 188 с. 8. Долішній М. І. Соціально-трудовий потенціал: теорія і практика : монографія / М. І. Долішній, С. М. Злупко. – К. : Наукова думка, 1994. – 284 с. 9. Долішній М. І. Трудовий потенціал: теорія і практика : монографія / М. І. Долішній, С. М. Злупко. – К. : Наукова думка, 1994. – 264 с. 10. Шаульська Л. В. Стратегія розвитку трудового потенціалу України : монографія / Л. В. Шаульська. – Донецьк : НАН України, Ін-т економіки пром-ті, 2005. – 502 с. 11. Шаульська Л. В. Трудовий потенціал: багаторівнева стратегія збереження та розвитку : автореф. дис. ... докт. екон. наук : 08.09.01 / Л. В. Шаульська ; Київський національний університет. – К. : 2006. – 36 с. 12. Шевчук Л. Т. Медико-соціальні аспекти використання трудового потенціалу: регіональний аналіз і прогноз : монографія / Л. Т. Шевчук. – Львів, 2003. – 489 с. 13. Шевчук Л. Т. Медико-соціальні основи використання трудового потенціалу в Україні : автореф. дис. ... докт. екон. наук : 08.09.01 / Л. Т. Шевчук ; Інститут регіональних досліджень. – Львів, 2005. – 48 с. 14. Якість трудового потенціалу та управління трудовою сферою в Україні: соціальна експертиза : монографія / О. І. Амоша, О. Ф. Новікова, В. П. Антонюк, Л. В. Шаульська та ін. – Донецьк : НАН України, Ін-т економіки пром-ті, 2006. – 208 с. 15. Панкратов А. С. Трудовий потенціал в системі управління виробництвом : монографія / А. С. Панкратов. – М. : Изд-во МГУ, 1983. – 214 с. 16. Панкратов А. С. Управление воспроизводством трудового потенциала : монографія / А. С. Панкратов. – М. : Изд-во МГУ, 1988. – 279 с. 17. Приймак В. І. Регулювання трансформації трудового потенціалу в регіональній системі ринку праці : автореф. дис. ... докт. екон. наук : 08.02.03 / В. І. Приймак ; Львівський національний університет імені Івана Франка. – Львів, 2005. – 42 с. 18. Приймак В. І. Трудовий потенціал і механізми його реалізації в регіоні : монографія / В. І. Приймак. – Львів : Видавничий центр ЛНУ ім. Івана Франка, 2002. – 383 с. 19. Лич В. М. Науково-методичні основи відтворення трудового потенціалу України : автореф. дис. ... докт. екон. наук : 08.02.03 / В. М. Лич ; Науково-дослідний економічний інститут міністерства економіки України. – К., 2005. – 46 с. 20. Лич В. М. Трудовий потенціал: теорія та практика відтворення : монографія / В. М. Лич. – К. : Науковий світ, 2003. – 314 с. 21. Ільч Л. М. Трудовий потенціал України та ефективність його використання : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.09.01 / Л. М. Ільч ; Донецький національний університет. – Донецьк, 2006. – 20 с. 22. Джаїн І. О. Оцінка трудового потенціалу : монографія / І. О. Джаїн. – Суми : ПЛ "Університетська книга", 2002. – 250 с. 23. Регіони України 2008 : статистичний збірник. Ч. 1 / за ред. О. Г. Осауленка. – К. : ІВЦ Держкомстату України, 2008. – 368 с. 24. Регіони України 2009 : статистичний збірник. Ч. 1 / за ред. О. Г. Осауленка. – К. : ІВЦ Держкомстату України, 2008. – 370 с. 25. Регіони України 2010 : статистичний збірник. Ч. 1 / за ред. О. Г. Осауленка. – К. : ІВЦ

Держкомстату України, 2009. – 368 с. 26. Регіони України 2010 : статистичний збірник. Ч. 1 / за ред. О. Г. Осауленка. – К. : ІВЦ Держкомстату України, 2009. – 370 с.

Рецензент
докт. екон. наук,
професор Гавкалова Н. Л.

Стаття надійшла до редакції
17.05.2011 р.

УДК 658.7

Бабенко Н. О.
Огієнко С. О.

ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ВИКОРИСТАННЯ СТРАТЕГІЧНОЇ МОДЕЛІ М. ПОРТЕРА

Анотація. Розглянуто практичне застосування моделі М. Портера в сучасних умовах. Виділено основні ризики втілення моделі М. Портера. Наведено умови вибору конкурентної стратегії фірми.

Аннотация. Рассмотрено практическое использование модели М. Портера в современных условиях. Выделены основные риски внедрения модели М. Портера. Приведены условия выбора конкурентной стратегии фирмы.

Annotation. The practical use of Porter's model in modern terms is considered. The basic risks of implementing M. Porter's model are isolated. Conditions for the choice of competitive strategy of the firm are given.

Ключові слова: стратегія, модель М. Портера, цінове лідерство, диференціація, концентрація зусиль.

Економічна криза в Україні призвела більшість фірм до краху або до прийняття непопулярних стратегічних рішень. У результаті їх конкурентні позиції ослабли, знизилася рентабельність роботи, скоротилася частка ринку, втрачена цільова клієнтура, на яку були орієнтовані стратегії фірм, у тому числі і маркетингові.

Причина стратегічних помилок – нездатність фірми адаптуватися до умов галузі, які постійно змінюються. Динамізм ринкової ситуації викликає як нові потреби покупців, так і нові технологічні можливості їх задоволення. Якщо фірма не пристосувалася до нових умов, їй доведеться поступитися місцем конкурентам, які вміють відповісти новому середовищу. Виникає нагальна необхідність рішучої зміни стратегії фірми, в тому числі маркетингової, при наближенні або настанні кризової для фірми ситуації.

Маркетингова стратегія підприємства є інструментом здійснення ефективної політики підприємства, становить спосіб використання підприємством власного потенціалу і досягнення успіху в оточуючому середовищі [1]. При виборі певної стратегії враховуються результати аналізу та прогнозу існуючих умов зовнішнього сере-

довища, а також сильні та слабкі сторони діяльності підприємства.

Сьогодні існує багато напрацювань у сфері стратегічного управління. Так, проблеми стратегічного управління досліджувались такими зарубіжними вченими, як: А. Ансофф, П. Дойль, Д. Дейл, М. Портер, Ф. Котлер, В. Руделиус та ін. У вітчизняних вчених ця проблематика також виступає предметом дослідження. Так, Куденко Н. В., Войчак А. В., Оборська С. В., а також російські вчені Багієв Г. Л., Попов Е. В., Уткін Е. А. та інші висвітлюють у своїх роботах проблеми розробки стратегії підприємства.

Виходячи з аналізу наукових джерел, найбільш розповсюдженими сьогодні підходами до формування стратегії підприємства є [2]:

- матриця можливостей за товарами/ринками;
- матриця Бостонської консалтингової групи;
- матриця Мак-Кінзі;
- аналіз PIMS (вплив ринкової стратегії на прибуток);
- стратегічна модель Портера.

Чинники зовнішнього середовища, що постійно змінюються, з одного боку, та реалізація власної місії – з іншого, змушують вітчизняні підприємства до постійного моніторингу ринку, пристосування до зовнішніх умов, визначення оптимальних стратегічних пріоритетів.

У зв'язку з цим практичне значення має спільне дослідження, виконане М. Портером і компанією McKinsey.

Згідно зі стратегічною моделлю М. Портера фірми-конкуренти, які діють на одному ринку, залежно від використовуваних ними стратегій розділені на три стратегічні групи:

1. "Цінове лідерство". Фірми цієї групи прагнуть мінімізувати витрати виробництва і розподілу товарів для того, щоб завоювати ринок за допомогою низьких цін.
2. "Лідерство у диференціації". Фірми цієї групи прагнуть домогтися високих результатів за рахунок виробництва товарів і послуг, які пропонують найбільший ступінь щодо задоволення запитів споживачів за такими параметрами, як експлуатаційні характеристики, певні властивості, неповторний дизайн і образ торгової марки та ін.
3. "Концентрація зусиль". Фірми цієї групи фокусують увагу не на ринку в цілому, а на його сегментах, у яких вони прагнуть до реалізації стратегій диференціації або лідерства в цінах, спрямованих на завоювання відповідних груп покупців.

Модель М. Портера може бути трансформована у матрицю (таблиця), зручнішу для практичного використання.

Таблиця

Матриця Портера

Стратегічна мета	Конкурентні переваги	
	Переваги у собівартості	Неповторність товару з погляду покупця
Уся галузь	Цінове лідерство	Лідерство у диференціації
Один сегмент ринку	Концентрація на ціні	Концентрація на диференціації

У фірм, які використовують стратегію "цінове лідерство", є важлива конкурентна перевага – мінімальні витрати, а значить, краща конкурентна позиція на ринках, де домінує цінова конкуренція. Перебуваючи в захищеній від цінових війн позиції лідера, фірма має змогу розширювати свою частку ринку за рахунок низьких цін і отримувати вищий прибуток.

Для споживачів відносно низькі ціни лідера спонукають до купівлі його продукції, відшкодовуючи витрати на виробництво та забезпечуючи прибуток для подальшого розвитку фірми. У цьому наочно проявляється реакція

спільного інтересу покупця та виробника. За обмеженості ринкового попиту частина товарів, які мають високі ціни, на ринку лишається нереалізованою.

Для постачальників стратегія "цінове лідерство" забезпечує великі обсяги поставок сировини, матеріалів тощо для певної галузі. Це допомагає справлятися зі зростанням цін на ресурси.

Для фірм, які потенційно можуть увійти в галузь, лідерська позиція означає лише його місце в галузі й безпосередньо не впливає на рішення про входження всіх інших фірм у галузь. Цінове лідерство є орієнтиром для фірм, якого треба досягти, щоб успішно конкурувати на даному ринку. Для лідера можливість подальшого зниження витрат і цін є своєрідним запасом конкурентоспроможності в боротьбі з новими конкурентами.

Виробники товарів-замінників, як "цінові лідери", мають переваги порівняно з конкурентами при проникненні на ринок галузі, оскільки їхні товари є найбільш конкурентоспроможними за ціною.

Використання стратегії "цінове лідерство" з'являється у фірм, працюючих у галузі, де є товарний тип виробництва, попит на продукцію еластичний за ціною, продукт відносно стандартизований і піддається ефективному вдосконаленню. Невелика кількість способів досягнення товарної диференціації відповідно до вимог споживачів створює бар'єр для використання стратегії "диференціації". Слід ураховувати, що найбільш ошадливі покупці роблять покупку за найкращою ціною.

Однак використання стратегії "цінове лідерство" пов'язане водночас з певними ризиками: "технологічний прорив" у галузі зводить нанівець попередні інвестиції лідера в удосконаленні звичних виробничих процесів і виграш в ефективності; зменшення еластичності попиту на товар за ціною на основі зростання вимог до якості товарів та інших нецінових факторів; поява товарів з іншими, більш привабливими якостями для задоволення тих самих потреб; насичення ринку в разі зміни потреб.

Особливості стратегії "лідерство у диференціації" полягає в тому, що фірми мають конкурентні переваги у задоволенні певних аспектів споживання, оскільки захищені (ізолювані) від стратегій суперників наявністю торгових знаків, марок, відомого бренда.

Використання стратегії "лідерство у диференціації" для фірм відіграє роль бар'єра на вході у галузь, оскільки "захищеність" відомими торговими марками та висока якість товарів, що виготовляються, обмежена кількістю споживачів, готових сплачувати за "відмінність" продуктів. Це обмежує привабливість ринків з відомими лідерами у диференціації.

Зорієнтована на задоволення певних потреб споживачів продукція високої якості підвищує лояльність покупців до виробника, створюючи труднощі для альтернативних продавців у боротьбі за їхню прихильність.

Постачальникам високі ціни кінцевої продукції виробника дають змогу отримувати вигідний прибуток. Лідери у диференціації встановлюють зв'язки із сильними постачальниками, обираючи їх за критеріями поставок високої якості. Це посилює економічну позицію виробника, особливо в умовах обмеженого обсягу поставок сировини, матеріалів і комплектуючих.

Попит на товари, які становлять результат обраної стратегії "диференціації", найчастіше не є еластичним за ціною, а сприймання споживачем якості дуже індивідуальне. Ці особливості ставлять фірму у вигідну позицію, оскільки виявляється лояльність споживачів до продукції відомої якості відомих виробників, що оберігає його від загроз з боку товарів-замінників.

Однак використання цієї стратегії пов'язане з певними ризиками:

високі ціни, які відображають додаткові витрати на диференціацію продукту, можуть згодом перестати

ототожнюватися споживачем з додатковими перевагами у споживанні; покупець може відмовитися від товару з високою ціною на користь нижчих цін менш відомих торгових марок, реалізуючи потребу в ощадливості;

споживач може дійти висновку, що стандартизовані товари зручніші у споживанні, ніж диференційовані, а надто тоді, коли стандартні характеристики пов'язані з більш легким комплектуванням з іншими товарами інших галузей, що споживаються одночасно;

конкуренти здатні імітувати продукти "лідера у диференціації" до такого ступеня, при якому споживач не помічає переходу від одного виробника до іншого, до того ж імітація можлива з меншими витратами, ніж виробництво основного продукту, що є об'єктом імітації;

поява продуктів, що кардинально відрізняються від базового продукту для задоволення тих самих потреб, створює бар'єри для нових невідомих покупцям фірм, оскільки, як зазначалося, покупці в'являють прихильність до відомих марок, а наявність надто обмеженої системи розподілу робить вхід у галузь майже неможливим.

Складніша справа в умовах кризової ситуації з фірмами, які використовують стратегію "концентрація зусиль", цільовими сегментами ринку яких виступають або певна група споживачів, або певний товар, або певний географічний ринок.

Використання стратегії "концентрація зусиль" не вимагає значних фінансових затрат та великих розмірів фірми, і є можливість отримати великі прибутки. Однак економічна криза викликає звуження сегмента ринку, на який орієнтується фірма. У зв'язку з цим краща конкурентна позиція буде у фірм, які зможуть зайняти в межах сегмента ніші та посилити спеціалізацію.

Результати аналізу маркетингових конкурентних стратегій ряду фірм м. Харкова, виконаного авторами, свідчать, що різниця в цінах між товарами спеціалізованих фірм, які обрали стратегію "концентрація зусиль на диференціації", і фірм, які орієнтуються на загальний ринок, в умовах кризи стала значною. У зв'язку з цим вони відійшли від спеціалізації на товарах високої якості і високих цін, та розширили свій асортимент товарами за доступною ціною, проте низької якості, таким чином, переключившись на сегменти споживачів, які вибирають товари за критерієм "низька ціна".

На погляд авторів, змінивши стратегію, фірма потрапляє в ситуацію, коли вона не може використовувати стратегію "диференціації" на рівні лідерів у галузі, а також стратегію "концентрації зусиль на диференціації", що пов'язано з відходом основної клієнтури, яка орієнтувалася, наприклад, на спеціалізований товар високої якості і за високою ціною.

Крім того, здатність фірм переходити з однієї стратегічної групи в іншу обмежується грошовими бар'єрами і такими перешкодами, як відсутність сприятливого іміджу марки, лояльних покупців, знання їх характеристик та переваг, а також вимог до якості і рівня ціни.

Фірма, що використовує "стратегію диференціації", має структуру витрат, яка не дозволить їй успішно змагатися з компаніями, що пропонують низькі ціни.

Так само і фірма, яка орієнтується на пропозицію низьких цін, можливо, не має у своєму розпорядженні популярної торгової марки і маркетингової інформації, необхідної для переходу до групи фірм, які дотримуються "стратегії диференціації".

Таким чином, вибір конкурентної стратегії – це важливе стратегічне рішення, яке, на погляд авторів, вимагає наступного.

По-перше, фірмам не слід будувати свої дії на використанні тих товарів і тих характеристик товарів, які

за підсумками ABC- та SWOT-аналізу були оцінені як слабкі, що ускладнюють ведення конкурентної боротьби.

По-друге, фірмам доцільно закріпитися і розвиватися в тих областях, де вони мають перевагу перед суперниками, що дозволить їм поліпшити конкурентну позицію всередині своєї стратегічної групи.

По-третє, фірмам потрібно використовувати будь-які можливості для створення перешкод, що ускладнюють проникнення на ринок нових конкурентів, включаючи збереження високого рівня витрат на рекламу, стимулювання збуту, зв'язки із громадськістю для створення бренду фірми або поліпшення її іміджу, розширення асортименту товарів для оперативного заповнення нової ніші, патентування товарів – новинок, контроль над джерелами сировини і досягнення економії, які обумовлені масштабами виробництва.

Література: 1. Котлер Ф. Основы маркетинга / Котлер Ф., Армстронг Г., Вонг В. – 4-е европ. изд. – М. : Вильямс, 2009. – 1200 с. 2. Багиев Г. Л. Маркетинг / Багиев Г. Л., Тарасевич В. М., Анн Х. – М. : ОАО Изд. "Экономика", 2002. – 703 с. 3. Дойль П. Менеджмент: стратегия и тактика / П. Дойль. – СПб. : Изд. "Питер", 1999. – 560 с. 4. Дейл Д. Стратегический маркетинг / Д. Дейл ; пер. с англ. – М. : ЭКСМО-Пресс, 2002. – 640 с. 5. Куденко Н. В. Стратегический маркетинг / Н. В. Куденко. – К. : КНЕУ, 2005. – 152 с. 6. Портер М. Стратегия конкуренции / М. Портер. – К. : Основа, 2002. – 340 с. 7. Маркетинг : підручник / Руделіус В., Азарян О. М., Бабенко Н. О. та ін. – 4-те вид. – К. : Навчально-методичний центр "Консорціум з удосконалення менеджмент-освіти в Україні", 2009. – 648 с.

Рецензент
докт. екон. наук,
доцент Попов О. Є.

Стаття надійшла до редакції
23.06.2011 р.

УДК 005.32

Доронін А. В.
Полубєдова А. О.

РЕТРОСПЕКТИВНИЙ АНАЛІЗ ФОРМУВАННЯ ТЕОРІЇ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ ПОВЕДІНКИ ПЕРСОНАЛУ

Анотація. Проаналізовано й узагальнено етапи формування теорії організаційної поведінки персоналу, наведено тенденції та особливості її збагачення і використання в теорії менеджменту.

Аннотация. Проанализированы и обобщены этапы формирования теории организационного поведения персонала и особенности ее обогащения и использования в теории менеджмента.

Annotation. The stages of forming a theory of organizational conduct of personnel and peculiarities of enriching and using it in the theory of management are analysed and generalized.