

Східноукраїнський національний університет
імені Володимира Даля

наукові партнери:

Українська асоціація управління проектами
Університет економіки та права "Крок"

***Управління проектами та
розвиток виробництва***

Збірник наукових праць

№4(44)2013

ЗМІСТ

5	РАЧ В.А. Методологический инструментарий научного исследования в управлении проектами	14	РОССОШАНСКАЯ О.В. Моделирование экономической безопасности инновационных проектно-ориентированных предприятий	27	ЛЯШЕНКО О.М.																																
	Специфічні властивості фінансової безпеки підприємства	32	ПРУС Н.В. Витрати опортуністичної поведінки в системі економічної безпеки підприємства	37	ДОРОШКО М.В. Модель діагностики економічної безпеки процесу прийняття інвестиційних рішень на підприємстві	45	КРИЛЬ Я.М., ОВЧАРЕНКО С.І.																														
	Вузькофункціональний підхід в управлінні фінансово-економічною безпекою банківської установи	52	БІРЮКОВ О.В. Управління інноваціями в управлінні проектами: метрика стандартів	60	СИВОПЛЯС Ю.В. Визначення стратегічної корисності проекту за виявленням його інноваційних компонент	64	ДРАЧ І.Є., РУЛКОВА Н.С. Визначення наукового проекту на основі системно-ціннісного підходу	70	БУРИМЕНКО Ю.И., КОПЫТИНА М.В. Системний аналіз многофакторних проектних ризиків	74	РАТКІСК КІВІАТ ПМОКЕМ, МАШАЮ 8ІАТАМ. Тпе ргоіесі тападетепі теіпосіоіодісаі тосіеіз іог асІ\ /^\b/ іп тесіісаі Ъгапсп	82	ШАРОВ О.І. Нормативно-правове регулювання у сфері вищої освіти як інструмент розвитку освітнього проекту	88	ПРИЩЕПА Н.П., ГАЙДАМАКА О.М. Аналіз і класифікація конкурентних стратегій підприємств	95	КОЛОСОВА К.А. Компенсаторні механізми та алгоритм управління стійкістю підприємств	102	ХРИСТЕНКО Л.М., БУТКОВА Н.Є. Оцінювання впливу потенціалу підприємства на його економічну стійкість	110	ДМИТрУК Е.В. Математическое моделирование репутации предприятия на рынке с фиксированными и хаотическими ценами	116	ЩЕРБАТЮК А.І. Тріадна модель здатності особистості до інноваційної праці	121	ОВСЯНКО О.М. Основні тенденції та особливості процесу народжуваності у Луганській області	128	КОЛОСОВ А.М. Варіативні ресурси організації виробничих процесів в умовах змінюваності продукції	135	АФТАНЮК О.В. Правила построения неопределенной \л/Ъз на фазе инициализации проекта	139	КВАШУК В.П., РАК Ю.П., ЗАЧКО О.Б. Системна безпека проектного середовища сфери цивільного захисту	145	РОССОШАНСКАЯ О.В., ЖУРАВЛЬОВА Н.В. Підходи к построению интегрированных систем управления инновационных проектно-ориентированных предприятий	151	РАЧ В.А. Сучасний погляд на систему економічної безпеки «держава-регіон-підприємство» як цілісного об'єкту безпекології	157	ДО УВАГИ АВТОРІВ 159 АНОТАЦІЇ 169 ВІДОМОСТІ ПРО АВТОРІВ

Н.П. Прищеп, О.М. Гайдамака

АНАЛІЗ І КЛАСИФІКАЦІЯ КОНКУРЕНТНИХ СТРАТЕГІЙ ПІДПРИЄМСТВ

В статті досліджено теоретичні проблеми аналізу та класифікації видових проявів конкурентних стратегій сучасних підприємств, що, на думку авторів, допоможе сформулювати їх конкурентну стратегію в умовах загострення конкурентної боротьби. Табл. 1, рис.1, дж.15

Ключові слова: стратегія, підприємство, конкуренція, конкурентні стратегії.

Постановка проблеми. Домінуючим процесом третього тисячоліття є глобалізація. Глобалізаційні процеси посилюють загострення конкурентної боротьби. Необхідність теоретичного обґрунтування та розробки практичних рекомендацій щодо застосування конкурентних стратегій підприємств при формуванні його конкурентних переваг зумовила актуальність і практичну значущість теми даної статті, визначила її мету.

Аналіз досліджень і публікацій. Зміни визначень «стратегія» відбувалися разом зі змінами зовнішнього середовища фірми. Різноманітні теоретичні аспекти та досвід стратегічного підходу до управління у закордонних компаніях досліджено у роботах таких відомих зарубіжних авторів, як Р. Акофф, І. Ансофф, С.Бир, Е. Голдратт, Р. Дарт, Д. Дей, Д. Деніелс, Б. Карлоф, Ф.Котлер, У. Кінг, Ж. Ламбен, М.Мескон, М.Портер, А.Томпсон, Г. Мінцберг тощо [1,2,8 - 11]. Теоретико-методологічні засади та рекомендації з розробки стратегії діяльності підприємств в пострадянських країнах викладено у працях Фатхутдинова Р. А., Воронкової А.Е., Шевченко Л. С., Юданова А. Ю., Азоева Г. Л. та інших [3 – 8, 12].

Невирішена частина проблеми. Оскільки в спеціальній літературі немає однозначного тлумачення сутності поняття стратегії, виникла необхідність узагальнити підходи, запропоновані різними авторами.

Мета статті - дослідити теоретичні проблеми аналізу та класифікації видових проявів конкурентних стратегій сучасних підприємств щодо формування їх конкурентної стратегії в умовах загострення конкурентної боротьби.

Виклад основного матеріалу дослідження. Перш ніж розглядати напрями, за якими здійснюється класифікація видових проявів конкурентних стратегій, необхідно визначитися з поняттям «стратегія» (табл.1). Поняття «стратегія» походить від грецького слова strategy (stratos - військо і ago - веду). Якщо звернутися до економічного значення стратегії, то під цим значенням розуміють довгострокові плани компанії, спрямовані на її ринкові позиції і досягнення перспективних цілей. Крім того, існує і таке розуміння стратегії, як довгострокові наміри керівників підприємств щодо маркетингу, виробництва, фінансів, комерції, персоналу й інше.

Наведені визначення дають підставу зробити деякі висновки.

По-перше, стратегія необхідна будь-якій фірмі, що претендує на успіх, щоб визначити, у якому напрямку вона буде розвиватися. По суті, вибір стратегії означає, що з усіх можливих шляхів розвитку і способів дій, що відкриваються перед компанією, вона вибирає конкретний напрямок. Добре розроблена стратегія – основа підвищення конкурентоздатності фірми, сильної конкурентної позиції і

формування такої організації, що за допомогою удосконалення структури управління і підвищення організаційної культури могла б успішно працювати у жорстких ринкових умовах.

Таблиця 1

Аналіз існуючих визначень поняття «стратегія»

Визначення	Автор	Основний підхід
1. Стратегія як метод установлення довгострокових цілей організації, програм її дій і пріоритетних напрямків розміщення ресурсів.	А.Чандлер, 1962 р.	Довгострокові цілі розробляються і не підлягають перегляду до зміни зовнішніх чи внутрішніх умов середовища функціонування організації.
2. Стратегія як метод визначення конкурентних цілей організації	Гарвардська школа бізнесу, 1965 р.	Стратегія визначає основні сфери бізнесу, що компанія буде впроваджувати і/чи почне здійснювати.
3. Стратегія як спосіб установлення цілей для корпоративного, ділового і функціонального рівнів.	І. Ансофф, 1965 р. Д.Стейнер, 1977 р.	При розробці стратегії необхідно виділити корпоративні, ділові та функціональні цілі з погляду їх різного впливу на процеси управління в організації.
4. Стратегія як спосіб реакції на зовнішні можливості та загрози, внутрішні сильні і слабкі сторони.	М.Портер, 1980-1985 р.	Основне завдання стратегії полягає в досягненні організацією довгострокових конкурентних переваг над суперниками в кожній сфері бізнесу.

Продовження таблиці 1

5. Стратегія як послідовна погоджена й інтегрована структура управлінських рішень	Г. Мінцберг, 1987 р.	При розробці стратегії основна увага приділяється формуванню планів з метою контролю ефективності досягнення стратегічних орієнтирів
6 Стратегія як спосіб розвитку ключових конкурентних переваг організації.	М.Хамель, 1989	Основу конкурентоспроможності складають особливі можливості фірми і внутрішні ресурси.
7. Стратегія являє собою детальний усебічний комплексний план, призначений для того, щоб забезпечити здійснення місії організації і досягнення її цілей.	М. Мескон, М. Альберт, Ф.Хедоурі, 1992 р.	Комплекс заходів, послідовне і паралельне виконання яких дозволяє досягти цілей при відсутності змін у зовнішньому і внутрішньому середовищі.
8. Стратегія визначає напрямок, у якому рухається компанія, виконуючи поставлені завдання.	П. Дойль, 1993 р.	У центрі уваги стратегії прийняття рішень в області маркетингу й інновацій. Найбільш важливе рішення – вибір ринків.
9. Стратегія як набір дій і підходів щодо досягнення заданих показників діяльності.	А.Томпсон, 1995 р.	Стратегія одночасно преактивна (попереджувальна) і реактивна (що адаптується).
10. Стратегія фірми – це розрахована на перспективу система заходів, що забезпечує досягнення конкретних накреслених компанією цілей	П.Герчикова, 1995 р.	Суть розробки і реалізації стратегії полягає у виборі потрібного напрямку розвитку з величезної кількості альтернатив.

По-друге, стратегія – це план, посібник чи орієнтир напрямку розвитку, шлях із сьогодення в майбутнє.

По-третє, стратегія – це принцип поведінки або слідування певної моделі поведінки. При цьому першу стратегію називають накресленою (плановою, задуманою), а другу – здійсненою (реалізованою). Але як показує досвід багатьох фірм, далеко не кожна планова стратегія здійснюється, бо стратегію необхідно не

тільки формулювати, але й формувати, тобто в реальних умовах доречно вміле поєднання обох видів стратегій (рис.1) [9].

По-четверте, стратегія – це позиція, тобто розташування деяких товарів на конкурентних ринках. Тут доречно визначення М Портера: «Стратегія являє собою створення – за допомогою різноманітних дій - унікальної і цінної позиції» [1] .

По-п'яте, стратегія – це перспектива, тобто основний спосіб організації, або, за висловом П. Друкера, «теорія бізнесу» даної організації.

По-шосте, стратегія – це вдалий прийом, особливий «маневр», що впроваджується з метою перехитрити суперника чи конкурента.



Рис.1. Задумані і здійснені стратегії (за Г. Мінцбергом)

Розуміючи вищесказане, можна стверджувати, що одного простого визначення стратегії не існує. Існуючі визначення стратегії підприємства відображають різне бачення її поняття і ролі на сучасному етапі: від комплексу рішень, які приймаються щодо розміщення ресурсів підприємства і досягнення довгострокових конкурентних переваг на цільових ринках, до узагальнюючої моделі дій, які необхідні для досягнення визначених цілей шляхом координації і розподілу ресурсів підприємства, формування системи його довгострокових цілей та вибір найбільш ефективних шляхів їх досягнення.

Таким чином, загальна сутність стратегії може бути представлена як система управління, що забезпечує довгострокові цілі підприємства, а її зміст має два смислових значення: по-перше, формулювання цільової установки (стратегія результату) і, по-друге, визначення пріоритетної моделі поведінки (стратегія процесу). При цьому у першому випадку мова повинна йти про загальну стратегію підприємства, яка може бути одна і де відображається стратегічна мета господарського суб'єкту. Стратегій, як моделей поведінки підприємства, в дійсності може бути декілька. Але у будь-якому випадку основне призначення стратегії - це спрямувати зусилля усіх працівників на вирішення конкретних завдань для виконання місії та досягнення цілей організації.

Необхідно також звернути увагу на основні компоненти стратегії компанії. Сукупність підходів, що визначають стратегію можуть служити запорукою успіху розробленої стратегії.

Варіантів такого співвідношення існує безліч, але перспективи розвитку фірми залежить від того, який стратегічний вибір вона зробить. Водночас зробити правильний вибір досить складно в існуючому безлічі стратегій, і це робить проблему їх класифікації актуальною.

Ідея класифікації сягає у далеке минуле. Дж. Берналл посилається на роботи Арістотеля, який увів, а принаймні, кодефікував спосіб класифікації предметів, оснований на подібності й відмінності. Таким чином, класифікація (типологія, групування) - це спосіб сукупності на однорідні в певних межах групи, одиниці.

Отже, за традиційною схемою класифікації із множини ознак, які описують явище, а у нашому випадку стратегії, і відповідно до значень цих ознак, їх сукупність поділяється на групи. При цьому головні принципи класифікації стратегій будемо ґрунтувати на двох положеннях:

в одну групу об'єднуються певною мірою схожі елементи стратегії;

ступінь схожості елементів, що належать до однієї групи, значно вищий, ніж елементів, які належать до різних груп.

Саме однорідність (однотипність) забезпечує необхідну для узагальнення порівнянність елементів стратегій, змістовність і реальну значущість узагальнюючих ознак.

Питаннями класифікації стратегій опікувались багато вчених, серед яких особливої уваги заслуговують Г.Мінцберг, М.Портер, Обман К., Фрімен К., Твісс Б., Водачкова О., Санто Б., Краснокутська, Савчук В. та інші [1,2,9,12]. Так А.А.Томпсон і Дж.Стрикленд [8] класифікують стратегії на наступальні і оборонні, а також формують стратегії у залежності від таких ознак:

типу конкурентної переваги фірми;

стадії життєвого циклу галузі;

дії підприємства на міжнародному ринку;

напрямків розвитку для фірм, що впливають за лідером;

антикризових шляхів розвитку підприємств.

Портер М. і Обман К. [1,2] розширюють класифікацію оборонних стратегій на такі стратегії: «блокування напрямків основних ударів агресора», погроза сильного відповідного удару у випадку агресії, «зниження стимулу вигоди для агресора».

Фрімен К. виділяє наступні види стратегій:

- традиційну - суб'єкти намагаються поліпшити якість товарів, що тимчасово поліпшує показники господарської діяльності завдяки підвищенню якості продукції, але загрожує втратою ринкові позиції, унеможлиблює диверсифікацію діяльності; застосовується при виробництві традиційних продуктів в умовах незначної конкуренції і стабільній позиції на ринку;

- опортуністичну - суб'єкти випускають товари, що не вимагають значних витрат на НДДКР, але забезпечують вагому ринкову частку, що обмежує можливості розвитку власної бази наукових досліджень; доцільно використовувати в умовах наявності адаптаційних можливостей, знання ринку, високого рівня техніко-технологічного розвитку;

- імітаційну - полягає у придбанні нових технологій шляхом трансферту, що сприяє швидкому освоєнню передових технологій, виходу на ринок з новими товарами, але ставить у науково - технічну залежність від інших суб'єктів; застосовується у випадках, коли існує необхідність швидкого освоєння ринку, є умови для ефективного внутрішнього і міжнародного трансферту, а також достатні фінансові ресурси;

- оборонну - наукові дослідження не носять новітнього характеру, підприємства мають на меті не відставати від решти, що зменшує ризик упровадження у виробництво новітніх товарів, але підвищує імовірність бути витісненими конкурентами;

- залежну - використовується у малому бізнесі, який кооперується з великими підприємствами, внаслідок чого відчувається економія на НДДКР та інших витратах при виготовленні продукції, але передані технології можуть бути не перспективними;

- наступальну - проведення власних НДДКР і комерціалізація інновацій, які конкурентоспроможні на світових ринках, сприяє стійкій позиції на ринку, тимчасовій монополії, пов'язаній з радикальними інноваціями, але супроводжується ризиком, пов'язаним з невдалим НДДКР і вимагає наявного потужного наукового потенціалу і маркетингових підрозділів.

За Твіссом Б. розрізняють: наступальну (застосовується малими підприємствами, які зосереджують увагу переважно на одному ризикованому проекті); захисну (мета наукової діяльності полягає не відстати від конкурентів за технічним рівнем); ліцензійну (дозволяє застосовувати трансферт технологій); проміжну (пошук вузьких сегментів ринку з метою використання переваг завдяки активній маркетинговій діяльності); створення нового ринку (виготовлення унікального продукту); розбійничу (завоювання нових ринків і отримання високих прибутків унаслідок задоволення нових пріоритетів споживачів).

Водаче Л., Водачкова О. визначили наступні стратегії:

активно наступальну - застосовується щодо одного або кількох видів виробництв, орієнтується на пріоритети клієнтів, має на меті завоювання нових ринкових ніш;

помірно наступальну – передбачає олігопольну позицію на ринку, надає можливості отримання високих доходів;

оборонну - використовується середніми підприємствами, потребує невеликих витрат на наукові дослідження в умовах незначної конкуренції на ринку;

залишкову - підприємство намагається утримати позиції на ринку зі старими товарами, відбувається економія витрат на наукові дослідження і освоєння ринку, доцільна в умовах переорієнтації основного конкурента на інші товари.

Б. Санто виділив:

пасивну - суб'єкти використовують поліпшені інновації, внаслідок чого з'являється можливість поліпшити технологічний рівень, підвищити продуктивність праці, зекономити на дослідженнях, використовується, коли є попит на даний продукт;

наступальну - використовуються радикальні інновації, що забезпечує лідерство на ринку і потребує значної бази для наукових досліджень, креативних працівників;

стагнаційну – використання продукту на етапі «зрілість», дозволяє зекономити на наукових дослідженнях, має високу ймовірність банкрутства і може застосовуватись тільки за умови відсутності конкурентів.

Чан Ким пропонує так звану стратегію «блакитного океану», сутність якої полягає у тому, аби відійти від конкуренції, створивши нові ринки, що є блакитними океанами і для яких характерними рисами є: створення нового конкурентного простору, створення нового попиту, сполучення низьких витрат та високої цінності продукту для споживача, вкладання коштів в виробничі потужності, котрі підприємство може використати для створення принципово нового продукту.

Заслуговує на увагу також класифікація всесвітньо відомого швейцарського експерта Харальда Фризевинкіля і Раменського, які описують чотири типи конкурентних стратегій - віолентна, експлерентна, патієнтна і комутантна [7].

Віолентна («силова») стратегія - це стратегія домінування на ринку, вона орієнтована на високу продуктивність і зниження виробничих витрат, що дає змогу здешевити продукцію. Три основні різновиди фірм-віолентів за свої гігантські розміри й економічну міць одержали назви «горді леви», «могутні слони», «неповороткі бегемоти». Опираючись на свою гігантську силу, вони прагнуть домінувати на міжнародному ринку.

Експлерентна (піонерська) стратегія. Ця стратегія конкурентної боротьби пов'язана зі створенням нових або радикальним перетворенням старих сегментів ринку. Це не просто вдосконалення товарів і послуг, а дуже ризиковий (але й вигідний, якщо пощастить) пошук революційних рішень. Головний фактор сили експлерентів пов'язаний з випередженням у впровадженні принципів нововведень. Піонерська компанія завжди сподівається, що реалізація її технічних ідей переверне ринок. В 15 випадках із 100 експлеренту випадає величезний технічний і фінансовий успіх. У чистому виді дотримуватися піонерської стратегії у світі бізнесу вкрай складно через її короточасну природу, тому що після довгоочікуваного прориву перед фірмою встають прозаїчні завдання утримання частки на ринку, постійного поліпшення продукту, підвищення рентабельності, тобто фірма-експлерент вимушена повільно переходити до іншого типу стратегії.

Патієнтна (нішова) стратегія. Ця стратегія є типовою для фірм, які встали на шлях вузької спеціалізації. Вона передбачає виготовлення особливої, незвичайної продукції для певного (частіше) вузького кола споживачів. Ринкова сила компаній-патієнтів полягає у тому, що їх вироби стають незмінними для відповідної групи клієнтів. Сенс цієї стратегії полягає не просто в спеціалізації, але й передбачає знаходження підприємцем вільної ринкової ніші, де попит тільки сформовано і стабільність залежатиме від унікальності продукту та гостроти потреби споживачів у ньому. Оперуючи на двох і більше нішах, фірма збільшує свої шанси на виживання.

Комутантна (приспосовницька) стратегія. Фірми, що її обирають, нездатні самі створити унікальний продукт. Вони підвищують споживчу цінність товару не за рахунок надвисокої якості (як патієнти), а завдяки індивідуалізації через зміни деяких параметрів продукції, створеної іншими (як правило, віолентами), збагачуючи їх індивідуальні характеристики. Підвищена гнучкість комутантів (за що вони отримали назву «сірих мишей») дає змогу їм знаходити своїх споживачів і це стає джерелом сили комутантів у конкурентній боротьбі.

Висновки. Розглянувши існуючі класифікації стратегій та їх характеристики, приходимо до висновку, що вони не суперечать одна одній, скоріше доповнюють одна одну, є похідними і це створює умови для їх

комбінування. Досліджені в статті теоретичні проблеми аналізу та класифікації видових проявів конкурентних стратегій сучасних підприємств, на думку авторів, допоможе сформуванню їх конкурентну стратегію в умовах загострення конкурентної боротьби.

ЛІТЕРАТУРА

1. Портер М. Конкуренция: Пер. с англ./ М. Портер. – М.: Изд. дом «Вильямс», 2005. – 608 с.
2. Портер М. Стратегія конкуренції: Пер. з англ. / М. Портер. – К.: Основи, 1998. – 390 с.
3. Воронкова А.Э. Стратегическое управление конкурентоспособным потенциалом предприятия: диагностика и организация. / А.Э. Воронкова. – Луганск: ВНУ, 2000. – 310 с.
4. Шевченко Л. С. Конкурентное управление: Учебн. пособие. / Л.С. Шевченко. – Харьков: Эспада, 2008. – 520 с.
5. Юданов А. Ю. Конкуренция: теория и практика. / А.Ю. Юданов. – М.: Тандем, 1998.
6. Азоев Г. Л. Конкуренция: анализ, стратегия и практика – М.: Центр экономики и маркетинга, 1996.
7. Фатхутдинов Р. А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление. / Р. А. Фатхутдинов. – М.:Инфра-М, 2000.
8. Томпсон А.А., Стрикленд Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии. Учеб. для ВУЗов / Пер. с англ.; Под ред. Зайцева Л.Г., Соколовой М.И. / А.А. Томпсон, Дж. Стрикленд. - М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998.
9. Г. Минцберг, Б. Альстрэнд, Дж.Лэмпел. Школы стратегий. Стратегическое сафари: экскурсии по дебрям стратегий менеджмента. / Г. Минцберг, Б. Альстрэнд, Дж.Лэмпел. – СПб.: Питер, 2000.
10. Ансофф И. Стратегическое управление. / И. Ансофф. – М.: Экономика, 1998.
11. Котлер Ф. Основы маркетинга: Пер. с англ. / Общ. ред. и вступ. Е.М. Пеньковой. / Ф. Котлер. – М.: Прогресс, 2000. – 736 с.
12. Краснокутська Н. С. Потенціал підприємства: формування та оцінка. / Н.С. Краснокутська. – К.: Центр навчальної літератури, 2005.

Прищепя Н.П., Гайдамака О.М. Аналіз і класифікація конкурентних стратегій підприємств

В статті досліджено теоретичні проблеми аналізу та класифікації видових проявів конкурентних стратегій сучасних підприємств, що, на думку авторів, допоможе сформулювати їх конкурентну стратегію в умовах загострення конкурентної боротьби. Рис.1, табл..1, дж.12.

Прищепя Н.П., Гайдамака Е.Н. Анализ и классификация конкурентных стратегий предприятий

В статье исследованы теоретические проблемы анализа и классификации видовых проявлений конкурентных стратегий современных предприятий, что, по мнению авторов, поможет сформулировать их конкурентную стратегию в условиях обострения конкурентной борьбы. Рис.1, табл..1, ист.12.

Prischepa N. P. , Gaydamaka E.N. Analysis and classification of competition strategies of enterprises

The theoretical problems of analysis and classification of specific displays of competition strategies of modern enterprises are investigational in the article, that, in opinion of authors, will help to formulate their competition strategy in the conditions of intensifying of competitive activity.