

Грозный И. С.

Европейский университет

МЕТОДЫ И ПОДХОДЫ К УПРАВЛЕНИЮ КАЧЕСТВОМ РАЗВИТИЯ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

Резюме

Предложены методы и подходы к управлению качеством развития промышленного предприятия на основе принципа когерентности, который предусматривает использование совокупности методов планирования и прогнозирования согласованности контуров управления качеством развития (на стадии технологической подготовки производства) и методов проведения реинжиниринга производственных процессов (в ходе текущего производства) на основе сокращения разрыва между выделенными контурами, приведение их в состояние сбалансированности и однонаправленности с целью достижения согласованности между несогласованными по своей сути объектами управления, позволяет реализовать потенциальные возможности развития и повысить уровень его качества за счет удовлетворения потребностей внешней среды в кратчайшие сроки.

Ключевые слова: качество, развитие, управление, метод, предприятие, когерентность.

Hroznyi I. S.

European University

METHODS AND APPROACHES TO QUALITY MANAGEMENT DEVELOPMENT OF INDUSTRIAL ENTERPRISES

Summary

Methods and approaches to quality management of industrial enterprise on the basis of the principle of coherence, which involves the use of a set of methods of planning and forecasting of consistency of quality control loops (at the stage of technological preparation of production) and methods of re-engineering of production processes (in the course of current production) based on the reduction the gap between the selected path, bringing them into a state of balance and one-pointedness in order to achieve consistency between the inherently inconsistent control objects, allows to realize the potential of development and improve its quality by meeting the needs of the environment as soon as possible.

Keywords: quality, development, management, method, enterprise, coherence.

УДК 339.378.2:334.7.009.12:005.21

Гуржій Н. М.

Запорізький національний університет

ВИБІР КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ ПАТТЕРНА СТРАТЕГІЇ

У результаті проведених досліджень були доведено, що при виборі конкурентної стратегії доцільно розглядати паттерн стратегії, де в якості стійких характеристик використано такі показники: стратегічний стан підприємства, стратегічна конкурентоспроможність, стратегічний маркетинговий потенціал, оцінка розвитку маркетингових компетенцій та якості управління стратегічним маркетингом. Сукупність паттернів конкурентної стратегії лідера, претендента, послідовника та нішера та трафік конкурентного ланцюжка, який показує напрям рух від позиції нішера до лідера, складають матрицю паттернів конкурентної стратегії. Каскад конкурентних стратегій передбачає набір стратегій, що включає на першому (вищому) рівні стратегії відриву, на другому рівні – стратегії проникнення на ринок, на третьому рівні – стратегії присутності на ринку.

Ключові слова: конкурентна стратегія, паттерн стратегій, каскад конкурентних стратегій, матриця паттернів конкурентної стратегії, конкуренція.

Постановка проблеми. Сучасні умови турбулентності, які характеризуються глобалізацією конкурентного середовища; виникненням нових видів комунікацій на засадах хай-хьюм технологій – технології гуманітарного характеру, що пов'язані з використанням ресурсів людської свідомості як основної рушійної сили розвитку [1, с. 16]; виникнення нового феномена – «Net-НОМО» (мережевого клієнта) та споживача з нечіткою системою цінностей, який обирає товари та послуги на основі метапошукових систем [2, с. 67-76]; домінування транснаціональних глобальних суперкорпорацій обумовлюють розгляд концепції стратегічного конкурентного маркетингу як пріоритетної для

сучасного підприємства, успішна реалізація якої забезпечить виживання підприємств у новому конкурентному середовищі.

Проведення на усіх рівнях управління якісного стратегічного маркетингу є основним інструментом підвищення конкурентоспроможності будь-якого об'єкту. Стратегічний маркетинг – це інструмент підвищення конкурентоспроможності об'єктів за рахунок підвищення їхньої якості, ресурсозберігання у виробника, споживача. Він спрямований на досягнення міцної конкурентної переваги фірми, що досягається, як правило, методами бенчмаркетингу і вдосконалення сервісу [3, с. 16].

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Теоретичні і методологічні основи вибору адекватної конкурентної стратегії підприємства представлені у працях західних та вітчизняних учених, таких як І. Анософф, Г.Л. Азоев, Л.В. Балабанова, І.В. Балабанова, М. Портер, А. Томпсон, Д. Рікардо, Ф. Котлер, Н. Куденко, Ж. Ламбен, Дж. О'Шонесси, А.І. Панов, К. Прахалад, К. Хаксевер, Г. Хамел, А. Юданов та ін.

На думку Майкла Портера: «Конкурентна стратегія полягає в тому, щоб відрізнятись про інших. Це означає усвідомлений вибір іншого комплексу заходів за поданням унікальної цінності. Суть стратегії полягає в її складових: у рішенні здійснювати їх по-іншому або в рішенні здійснювати заходи, що відмінні від заходів конкурентів. Інакше стратегія вироджується в неконкурентоспроможний маркетинговий слоган» [4].

Л.В. Балабанова розглядає конкурентні маркетингові стратегії як основні напрями зосередження зусиль, філософію бізнесу підприємств в умовах маркетингової орієнтації [5, с. 236].

К. Хаксевер та А.І. Панов розглядають стратегію конкурентоспроможності як конкурентні дії: сукупність дій, націлених на досягнення стійкої переваги перед конкурентами [6, с. 114]; як наступальні, так і оборонні дії, що робляться залежно від зміни ситуації на ринку. Крім того, конкурентна стратегія передбачає короткострокові тактичні ходи для миттєвої реакції на ситуацію і довгострокові дії, від яких залежать майбутні конкурентні можливості компанії та її позиція на ринку [7, с. 180].

О. Шонессі враховує, що стратегія конкуренції – це концепція використання ресурсів для попередження і придушення зусиль конкурентів, спрямованих проти фірми та її цілей. Ефективна конкурентоздатна стратегія пов'язана із створенням стійкої переваги, наприклад за рахунок отримання додаткової компетентності у роботі з багатьма категоріями товарів або за рахунок підтримки і підвищення іміджу торгової марки. Необхідно знати, які навички і знання забезпечують успіх конкурента і чи здатна його торгова марка забезпечити лояльність споживачів [8, с. 261-268].

Як план досягнення переваги над конкурентами розглядає стратегію конкуренції Д.Г. Боетт. На його думку, стратегія конкуренції містить набір методик та ініціатив, спрямованих на залучення і задоволення клієнтів, протистояння конкурентам і закріплення позиції організації на ринку. Мета конкурентної стратегії полягає в тому, щоб перевершити конкурентів у наданні споживачам товарів, що мають попит, а також отримати за рахунок цього конкурентну перевагу і бажану позицію на ринку. Конкурентних стратегій стільки ж, скільки і конкурентів [9, с. 125]. На думку В. Литвиненко, конкурентна стратегія – це спосіб отримання стійких конкурентних переваг у кожній стратегічній одиниці бізнесу підприємства

шляхом конкурентної боротьби, задоволення різноманітних і мінливих потреб споживачів краще, ніж це роблять конкуренти [10, с. 92]. М. Портер пропонує правильність стратегії оцінювати за п'ятьма критеріями: 1) унікальна пропозиція цінності в порівнянні з конкурентами; 2) власний, унікальний або унікально модифікований ланцюжок створення вартості; 3) явно зазначені компроміси: ухвалення рішень про те, чого компанія точно не робитиме; 4) створення умов для синергічних ефектів (стратегічна діяльність повинна створювати систему); 5) послідовність в діях [11].

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми. Проте дана проблематика є досить складною та багатогранною, тому потребує додаткових досліджень, особливо у питаннях критеріїв вибору оптимальної конкурентної стратегії підприємства.

Мета статті. Головною метою роботи є обґрунтування процесу вибору конкурентної стратегії торговельного підприємства на основі паттернів стратегії.

Виклад основного матеріалу. Розробляючи на початковому етапі діяльності конкурентну стратегію, фірма прагне знайти і втілити спосіб вигідно і тривало конкурувати в своїй галузі. Універсальної конкурентної стратегії не існує. Тільки стратегія, узгоджена з умовами конкурентної галузі промисловості, навичками і капіталом, якими володіє конкретне підприємство, може принести успіх. Будь-яка фірма, яка починає свою діяльність або яка вже діє, на початку нового проекту зобов'язана чітко уявляти потребу у фінансових, матеріальних, трудових та інтелектуальних ресурсах, джерела їх отримання, а також вміти точно виконувати розрахунки ефективності використання ресурсів, що є в наявності, у процесі діяльності фірми. Одним із головних напрямів стратегічного планування є конкурентна стратегія фірми, яка формує конкурентні переваги та передбачає перспективу ефективного функціонування й розвитку підприємства. Конкурентні переваги є концентрованим проявом переваги над конкурентами в економічній, технічній, організаційній та інших сферах діяльності підприємства, яке можна виміряти економічними показниками [12].

При виборі конкурентної стратегії пропонується розглядати паттерн стратегії (стійкі характеристики [13, с. 314]), де в якості стійких характеристик використано такі показники: стратегічний стан підприємства (результати SPECE-аналізу), стратегічна конкурентоспроможність, стратегічний маркетинговий потенціал, оцінка розвитку маркетингових компетенцій та якість управління стратегічним маркетингом (табл. 1).

Паттерн конкурентної стратегії обумовлює її вибір. Для конкурентної стратегії лідера характерний такий набір стійких характеристик: агресивний, конкурентоспроможний стратегічний стан підприємства, висока стратегічна конкурен-

Таблиця 1

Паттерн конкурентної стратегії: стійкі характеристики та їх умовні позначення

Стійкі характеристики конкурентної стратегії									
Стратегічний стан підприємства С		Стратегічна конкурентоспроможність R		Стратегічний маркетинговий потенціал P		Оцінка розвитку маркетингових компетенцій K		Якість управління стратегічним маркетингом M	
агресивний, конкурентоспроможний	C ₁	висока	R ₁	високий	P ₁	висока	K ₁	висока	M ₁
консервативний	C ₂	середня	R ₂	середній	P ₂	середня	K ₂	середня	M ₂
оборонний	C ₃	низька	R ₃	низький	P ₃	низька	K ₃	низька	M ₃

госпроможність, високий стратегічний маркетинговий потенціал, висока та середня оцінка розвитку маркетингових компетенцій та якість управління стратегічним маркетингом.

Сукупність паттернів конкурентної стратегії лідера, претендента, послідовника та нішера та трафік конкурентного ланцюжка, який показує напрям руху від позиції нішера до лідера, складають матрицю паттернів конкурентної стратегії (рис. 1).

Для кожної стратегічної конкурентної позиції потрібен свій каскад конкурентних стратегій (рис. 2).

Каскад конкурентних стратегій передбачає набір стратегій, який включає

на першому (вищому) рівні стратегії відриву, на другому рівні – стратегії проникнення на ринок, на третьому рівні – стратегії присутності на ринку.

До стратегій відриву належать: стратегія конкурентного прориву, яка фокусується на створенні цінності для цільового покупця, створенні інноваційної цінності для цільового покупця, залученні покупців до процесу розробки нових продуктів.

Стратегія блакитного океану полягає в тому, що до блакитних океанів потрібно відносити усі галузі, яких зараз не існує, – невідомий ринковий простір, вільний від конкуренції. У блакитних океанах попит створюється, а не є предметом запеклої боротьби. Тут є достатньо можливостей для розвитку компанії, для збільшення прибутку і швидких темпів зростання.

Стратегії проникнення на ринок – базові стратегії Портера: стратегія мінімізації витрат, стратегія диференціації, стратегія фокусування.

Розглядаючи стратегії присутності на ринку, можна виділити такі стратегії.

Пилип Котлер класифікує компанії залежно від їхньої ролі на цільовому ринку: лідер, претендент на лідерство, послідовник, «нішевик». Кожному із них приписується особливий стиль поведінки на ринку [14, с. 354].

Дж.Траут і Е.Райс виділяють стратегічний квадрат, який складається із 4-х типів конкурентних стратегій: оборонна війна – для лідера ринків, наступальна війна – для найближчого переслідувача лідера, флангова війна – для середняків галузі, партизанська війна – для невеликих нішевих гравців [15, с. 125].

Ю. Юданов виділяє такі стратегії конкурентної боротьби: стратегія «віолентів» (крупних корпора-

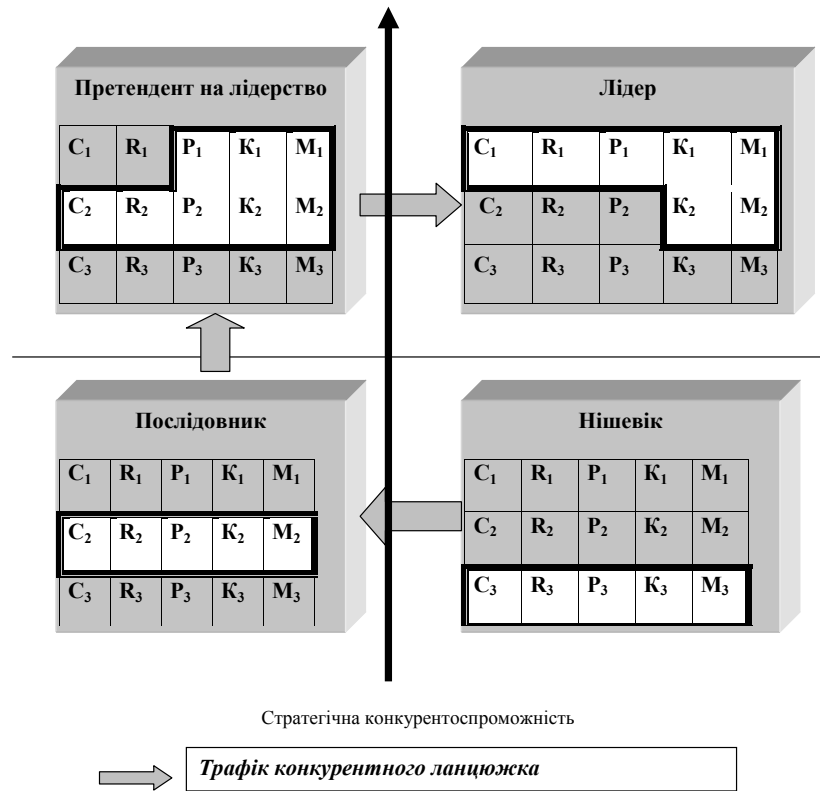


Рис. 1. Матриця паттернів конкурентної стратегії

Авторська розробка



Рис. 2. Рекомендований каскад конкурентних стратегій

Авторська розробка

цій), патієнтна стратегія (середні підприємства), комутантна (приспосовна) стратегія малих підприємств, експлерентна (піонерська) стратегія конкурентної боротьби [16, с. 58].

М. Портер визначає, що тип вибраної конкурентної стратегії залежить від положення, яке займає підприємство на ринку, і від характеру його дій. Можливі стратегії по досягненню і утриманню конкурентної переваги підприємства на ринку представлені у таблиці 2 [17, с. 247].

Таблиця 2
Тип вибраної конкурентної стратегії залежить від положення, яке займає підприємство на ринку

Позиція на ринку	Упереджуючі стратегії	Реагуючі стратегії
Лідери ринку	Захоплення	Перехоплення
	Захист	Блокування
Переслідувачі лідерів ринку	Атака	Проходження
	Прорив по курсу	Оточення
Що уникають прямої конкуренції	Зосередження сил на ділянці	Збереження позицій
		Обхід

Дослідження паттерну конкурентних стратегій підприємств формату «Brick-and-mortar» показало, що підприємства ТГ «Фокстрот», ТД «Comfi», ТОВ «Ельдорадо» займають лідируючу позицію матриці – їм рекомендуються: стратегії відриву: стратегія конкурентного прориву, стратегія блакитного океану; стратегії проникнення на ринок: стратегія диференціації; стратегії присутності на ринку: стратегії конкурентної поведінки: за Ф. Котлером, розширення ринку; збільшення частки ринку; підвищення продуктивності; оборона лідируючої позиції; за А. Юдановим – віолентна стратегія; за Дж. Траутом, Е. Райсом – оборонна війна; за М. Портером –

захоплення ринку; захист ринку; перехоплення; блокування ринку. Стратегії, що забезпечують конкурентні переваги підприємства: упереджуючі стратегії: захоплення, захист; реагуючі стратегії: перехоплення, блокування.

ТОВ «Технополіс» займає позицію нішера – йому рекомендовані наступні стратегії: стратегії проникнення на ринок: стратегія фокусування; стратегії присутності на ринку: стратегії конкурентної поведінки: за Ф. Котлером спеціалізація на окремій групі кінцевих споживачів; вертикальна спеціалізація; спеціалізація на споживачах-підприємствах певного розміру; географічна спеціалізація; спеціалізація на окремих товарах або характеристиках товару; спеціалізація на певному рівні (співвідношенні) ціни / якості; спеціалізація на окремих послугах; за А. Юдановим. – експлерентна стратегія; за Дж. Траутом, Е. Райсом: партизанська війна; за М. Портером: зосередження сил на вигідних ділянках, збереження позицій, обхід. Стратегії забезпечуючі конкурентні переваги підприємства: упереджуючі стратегії: зосередження сил на ділянці, реагуючі стратегії: збереження позицій.

Висновки та пропозиції. Незважаючи на багатоглибкість процесу розробки конкурентної стратегії підприємства, більшість із них поєднує загальна мета – підвищення ефективності підприємства відносно конкурентів. Обґрунтування дієвої конкурентної стратегії це досить складний процес, який є передумовою стабільного функціонування підприємства. Впровадження розробленої конкурентної стратегії з урахуванням ринкових змін та своєчасним реагуванням на них дозволить підприємству отримати довгострокові конкурентні переваги.

У подальшому планується оцінити результати застосування запропонованих підприємствам стратегій.

Список літератури:

1. Ульяновский А.В. Маркетинговые коммуникации: 28 инструментов миллениума / А.В. Ульяновский. – М. : ЭКСМО, 2008. – 432 с.
2. Маркетинг : учебник для вузов / Н.Д. Эриашвили, К. Ховард, Ю.А. Цыпкин и др. ; под ред. Н.Д. Эриашвили. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2001. – 623 с.
3. Фаріон І.Д. Аналіз стратегії розвитку при застосуванні інформаційних технологій [Електронний ресурс] / І.Д. Фаріон, Т.Р. Фецович. – Електрон. текстові дані (57,39 Кб). – Режим доступу : http://www.nbu.gov.ua/portal/natural/Nvuu/Ekon/2010_29_1/statti/42.htm.
4. Портер М. Конкурентное преимущество / М. Портер. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2005. – 715 с.
5. Балабанова Л.В. Маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємств: стратегічний підхід : монографія / Л.В. Балабанова, В.В. Холод ; М-во освіти і науки України, Донец. держ. ун-т економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського. – Донецьк : ДонДУЕТ, 2006. – 294 с.
6. Хорин А.Н. Стратегический анализ : учеб. пособие / А.Н. Хорин, В.Э. Керимов. – М. : Эксмо, 2006. – 286 с.
7. Попов С.А. Стратегическое управление / С.А. Попов // Управление развитием организации : 17-модульная программа для менеджеров. – Модуль 4. – М. : ИНФРА-М, 1999. – 344 с.
8. О'Шонесси Дж. Конкурентный маркетинг: стратегический подход / Дж. О'Шонесси ; пер. с англ. под ред. Д.О. Ямпольской. – СПб. : Питер, 2001. – 864 с.
9. Балабанова Л.В. Управление конкурентно рациональностью : монографія / Л.В. Балабанова ; М-во освіти і науки України, Донец. нац. ун-т економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського. – Донецьк : ДонДУЕТ, 2008. – 534 с.
10. Литвиненко В. Конкурентоспроможність компанії в «новій» економіці / В. Литвиненко // Дослідження міжнародної економіки. – 2011. – Вип. 2(67). – С. 65-69.
11. Баранчєєв В. Стратегічний аналіз – технології, інструменти, організація [Електронний ресурс] / В. Баранчєєв. – Електрон. текстові дані (16,17 Кб). – Режим доступу : <http://www.management.com.ua/strategy/str037.html>.
12. Барабась Д.О. Стратегія економічного розвитку України : наук. зб. – Вип. 2-3. – К. : КНЕУ, 2000. – с. 201-208
13. Маркетинг і менеджмент інноваційного розвитку : монографія / за заг. ред. С.М. Ілляшенка. – Суми : ВТД «Університетська книга», 2006. – 728 с.
14. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент / Ф. Котлер. – 11-е изд. – СПб. : Питер, 2004. – 800 с.
15. Траут Д. Маркетинговые войны / Д. Траут, Эл. Райс. – СПб. : Питер, 2005. – 256 с.
16. Юданов А.Ю. Конкуренция: теория и практика / А.Ю. Юданов. – М. : ГНОМ и Д, 2001. – 142 с.
17. Портер Е.М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов / Майкл Е. Портер ; пер. с англ. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2005. – 454 с.

Гуржий Н. Н.

Запорожский национальный университет

ВЫБОР КОНКУРЕНТНОЙ СТРАТЕГИИ ТОРГОВОГО ПРЕДПРИЯТИЯ НА ОСНОВЕ ПАТТЕРНА СТРАТЕГИИ

Резюме

В результате проведенных исследований было доказано, что при выборе конкурентной стратегии целесообразно рассматривать паттерн стратегии, где в качестве устойчивых характеристик использованы следующие показатели: стратегическое положение предприятия, стратегическая конкурентоспособность, стратегический маркетинговый потенциал, оценка развития маркетинговых компетенций и качество управления стратегическим маркетингом. Совокупность паттернов конкурентной стратегии лидера, претендента, последователя и нишера и трафик конкурентного цепочки, который показывает направление движение от позиции нишера к лидеру, составляют матрицу паттернов конкурентной стратегии. Каскад конкурентных стратегий предусматривает набор стратегий, включая на первом (высшем) уровне стратегии отрыва, на втором уровне – стратегии проникновения на рынок, на третьем уровне – стратегии присутствия на рынке.

Ключевые слова: конкурентная стратегия, паттерн стратегий, каскад конкурентных стратегий, матрица паттернов конкурентной стратегии, конкуренция.

Hurzii N. N.

Zaporizhzhya National University

SELECTION OF COMPETITIVE STRATEGY OF TRADE ENTERPRISES BASED ON STRATEGY PATTERN

Summary

As a result of studies it was proven that it is appropriate to consider pattern strategy, where the following indicators were: strategic state enterprises, strategic competitiveness, strategic marketing potential, evaluation of marketing competence and quality of strategic marketing, choosing the competitive strategy. The set of pattern of competitive strategy leader, challenger, follower and leader and competition string that indicates the direction of movement of the position of the leader constitute a matrix of competitive strategy pattern. Those competitive strategies cascade provides a set of strategies, including the strategy of separation at the first (top) level and the strategy of market penetration at the second level and strategy of market presence at the third level.

Keywords: competitive strategy, strategy pattern, cascade of competitive strategies, competitive strategy pattern matrix, competition.

УДК 658.1

Жерліцин Д. М.

Запорізький інститут економіки та інформаційних технологій

Кравченко В. М.

Донецький національний університет

ОСОБЛИВОСТИ РЕАЛІЗАЦІЇ ІНСТРУМЕНТІВ БЮДЖЕТУВАННЯ ФІНАНСОВОЇ СИСТЕМИ ПІДПРИЄМСТВА

Досліджено теоретичні питання формування механізму бюджетування фінансової системи підприємства. Визначено структурні елементи та методи реалізації механізму бюджетування. Запропоновано нові та вдосконалено діючі бюджети фінансової системи підприємства.

Ключові слова: бюджетування, фінансова система підприємства, методи управління, інструменти бюджетування, бюджет підприємства.

Постановка проблеми. На теперішній час багатьма вітчизняними підприємствами освоюється такий механізм підготовки та реалізації управлінських заходів, як система бюджетування, але, як показує світова практика фінансового менеджменту, відповідні класичні підходи вже стали мало ефективними. Бюджетування лише фінансових показників виявляються недостатнім в умовах зміни характеру економічної діяльності у порівнянні з періодом зрілих ринків та потребують розвитку на базі впровадженні певних управлінських інновацій [1; 3; 8]. Тобто механізм бюджетування повинен поєднувати у собі увесь комплекс інноваційних інструментів управління

та бути основною їх реалізації у практику управління підприємством, що визначило вибір теми та предмету цього дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми планування фінансів підприємства як системи представлені у фундаментальних та прикладних дослідженнях, зокрема, у роботах таких учених-економістів, як: Р. Гарисон [1], В.М. Геєць [2], С.Ф. Голов [3], Ю.Г. Лисенко, В.М. Андрієнко [5], Джай К. Шим [8] та багатьох інших викладено принципи побудови та зміст окремих бюджетів підприємства, а також визначено теоретичне підґрунтя щодо необхідності застосування інструментів бюджетування як на стратегічному, так і на