

Економіка і управління підприємствами

УДК 658.5 (339.13)

Гальків Любов Іванівна

*доктор економічних наук , професор ,
професор кафедри менеджменту організацій
Національний університет «Львівська політехніка»*

Галькив Любовь Ивановна

*доктор экономических наук, профессор,
профессор кафедры менеджмента организаций
Национальный университет «Львовская политехника»*

Halkiv Liubov

*Doctor of Science in Economics, Professor
Lviv Polytechnic National University
ORCID: 0000-0001-5166-8674*

Тимчина Юрій Андрійович

*студент
Національного університету «Львівська політехніка»*

Тымчина Юрий Андреевич

*студент
Национального университета «Львовская политехника»*

Tymchyna Yurii

*Student of the
Lviv Polytechnic National University*

**ІННОВАЦІЙНА СТРАТЕГІЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ
ПІДПРИЄМСТВА: ПРАКТИЧНИЙ АСПЕКТ
ИННОВАЦИОННАЯ СТРАТЕГИЯ КОНКУРЕНТНЫХ
ПРЕИМУЩЕСТВ ПРЕДПРИЯТИЯ: ПРАКТИЧЕСКИЙ АСПЕКТ**

INNOVATIVE STRATEGY OF COMPETITIVE ADVANTAGES OF THE ENTERPRISE: A PRACTICAL ASPECT

Анотація. В даній статті авторами висвітлено окремі питання щодо процесу формування стратегії конкурентних переваг підприємства. Зокрема, приділено увагу характеристиці базових підходів до визначення сутності таких різновидів стратегій розвитку підприємства: діяльності, економічної, бізнесової, корпоративної, лідерства за витратами, інтенсивного зростання, блакитного океану. Узагальнено дефініції та сформульовано переваги кожного із підходів сутнісної характеристики стратегії розвитку підприємства. Також теоретично обґрунтовано необхідність активізації інноваційних процесів на підприємстві у трьох напрямках: інноваційності, інновативності та стратегічності. У практичному плані авторами адаптовано новітні методики до формування складових інноваційної стратегії конкурентних переваг для підприємства, яке працює на теренах Львівської області України і спеціалізується на випуску хліба і хлібобулочних виробів. Авторами статті описано результати апробації на даних підприємства таких методик: SWOT-аналізу, стратегії голубого океану, теорії обмежень системи, принципу Парето. Окремі результати дослідження представлено графічно у формі матриці «зростання-частка ринку» для набору із десяти різновидів хлібобулочної продукції підприємства, яке досліджувалося, у порівнянні з його основним конкурентом. Також авторами представлено результати порівняння п'ятнадцяти факторів конкурентоспроможності, які отримано на основі опитування представників роздрібної торговельної мережі, у формі двомірного графіка для підприємств-конкурентів, який носить назву «стратегічна канва». Наприкінці статті авторами сформовано пропозиції щодо удосконалення діяльності підприємства і зміцнення його конкурентоспроможності на перспективу. Окрім того,

перспективи подальших досліджень питань, які підняті у статті у двох зрізах: теоретико-методологічному і практичному.

Ключові слова. *інновації, стратегія, конкурентні переваги, інноваційна цінність, SWOT-аналіз, голубий океан, теорія обмежень системи, матриця «зростання-частка ринку».*

Анотація. *В данной статье авторами освещены отдельные вопросы относительно процесса формирования для предприятия стратегии конкурентных преимуществ. В частности, уделено внимание характеристике базовых подходов к определению сущности таких разновидностей стратегий развития предприятия: деятельности, экономической, деловой, корпоративной, лидерства по издержкам, интенсивного роста, голубого океана. Приведены дефиниции и сформулированы преимущества каждого из подходов сущностной характеристики стратегии развития предприятия. Также теоретически обоснована необходимость активизации инновационных процессов на предприятии в трех направлениях: инновационном, инновативном и стратегическом. В практическом плане авторами адаптировано новейшие методики к формированию составляющих инновационной стратегии конкурентных преимуществ на примере предприятия, работающего на территории Львовской области Украины. Оно специализируется на выпуске хлеба и хлебобулочных изделий. Авторами статьи описаны результаты апробации на данных предприятия таких методик: SWOT-анализа, стратегии голубого океана, теории ограничений системы, принципа Парето. Отдельные результаты исследования представлены графически в форме матрицы «рост-доля рынка» для набора из десяти разновидностей хлебобулочной продукции предприятия, которое исследовалось, по сравнению с его основным конкурентом. Также авторами представлены результаты сравнения пятнадцати факторов*

конкурентоспособности, полученные на основе опроса представителей розничной торговой сети, в форме двумерного графика для предприятий-конкурентов, который носит название «стратегическая канва». В конце статьи авторами сформированы предложения по совершенствованию деятельности предприятия и укрепление его конкурентоспособности на перспективу. Кроме того, перспективы дальнейших исследований вопросов, поднятые в статье в двух срезах: теоретико-методологическом и практическом.

Ключевые слова: инновации, стратегия, конкурентные преимущества, инновационная ценность, SWOT-анализ, голубой океан, теория ограничений системы, матрица «рост-доля рынка».

Summary. In this article, the authors highlight some issues regarding the process of forming a strategy of competitive advantage of the enterprise. In particular, attention is paid to the characterization of basic approaches to determining the essence of the following types of enterprise development strategies: activity, economic, business, corporate, cost leadership, intensive growth, and the blue ocean. The definitions are summarized and the advantages of each of the approaches of the essential characteristic of the enterprise development strategy are formulated. It also theoretically substantiates the need to activate innovative processes in the enterprise in three directions: innovation, innovativeness and strategic. In practical terms, the authors have adapted the latest techniques to the formation of components of an innovative strategy of competitive advantages for an enterprise that operates in the territory of Lviv region of Ukraine and specializes in the production of bread and bakery products. The authors of the article describe the results of testing the following methods on the enterprise data: SWOT-analysis, blue-ocean strategy, system constraint theory, Pareto principle. Some of the results of the study are presented graphically in the form of a matrix of "growth-market share" for a set of ten

varieties of bakery products of the company under study, compared with its main competitor. The authors also present the results of a comparison of fifteen competitive factors, obtained from a survey of retailers, in the form of a two-dimensional chart for competing companies, called the "strategic outline." At the end of the article, the authors formulate proposals for improving the activity of the enterprise and strengthening its competitiveness for the future. In addition, the prospects for further research are raised in two sections: theoretical, methodological, and practical.

Key words: *innovation, strategy, competitive advantage, innovation value, SWOT analysis, blue ocean, system constraint theory, market growth-share matrix.*

Постановка проблеми. Перманентна турбулентність бізнес-середовища на тлі посилення конкурентної боротьби між суб'єктами господарювання вимагають від останніх нестандартних, прогресивних, перспективних управлінських рішень. Це зумовлює актуалізацію різновекторних досліджень, дотичних до питань розроблення інноваційних стратегій (ІСт) досягнення конкурентних переваг (КП).

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання збільшення КП за рахунок розробки стратегій розвитку не є новим в економічній науці. Так, сутнісну характеристику таких стратегій знаходимо у працях [1-7] (табл. 1). Новітні дослідження стратегій КП присвячені питанням фінансового забезпечення (А. Суханова [12]), гармонізації розвитку (А. Завербний, І. Чукаєва [13]), концептуальним засадам у сфері торгівлі (Н. Бшарат [14]) тощо. Тут домінують теоретичні обґрунтування окремих аспектів ІСт КП за сучасних реалій. Разом з тим, виникає потреба у наукових дослідженнях практичного спрямування. Окрему нішу серед них посідають розробки, виконані на стику навчальної та наукової діяльності.

Ціль дослідження – обґрунтування та практична реалізація методик формування фрагментів ІСт підприємства.

Виклад основного матеріалу. Узагальнення підходів до визначення сутності стратегії розвитку підприємства наведено в табл. 1.

Таблиця 1

Характеристика базових підходів до визначення сутності стратегії розвитку підприємства

Видова характеристика стратегій	Сутнісна характеристика	Переваги підходу
Діяльності	Набір норм і правил для прийняття рішень щодо розвитку суб'єкта господарювання [1]	Встановлення довгострокових цілей, програми дії
Економічна	Набір правил і прийомів, які дозволяють досягати певні економічні показники [2]	Підприємство розвивається, коли зростають економічні показники.
Бізнесова	Підхід до забезпечення конкурентоздатності в певній сфері бізнесу на конкретній території [3]	Забезпечення конкурентних переваг на певному ринку (у певній сфері)
Корпоративна	Підхід до питання – як забезпечити реалізацію бізнес-стратегії [4]	Посилення позицій у середовищі
Лідерства за витратами	Оптимізація витрат при збереженні потенціалу збільшення продаж, порівняно з конкурентами [5]	Спрямована на зниження витрат по всьому ланцюгу виробництва.
Інтенсивного зростання	Розширення географічних ринків збуту [6].	Вдосконалення вже освоєних товарів і ринків.
Блакитного океану	Система управлінських рішень щодо створення унікальної споживчої цінності товару, за яку споживач готовий платити [7].	Виграють ті, хто освоює ніким не зайняті ніші; попит потрібно створювати, а не змагатися за нього

Джерело: складено авторами на основі [1-7]

Неефективність екстенсивного розвитку спонукає менеджмент до переорієнтування на інноватизацію, яка проявляється через інноваційність (продукування інновацій); інновативність (мультиплікація інновацій); стратегічність (розвиток інноваційної діяльності). Інноватизацію підприємства можна трактувати як «результат динамічних змін, котрий

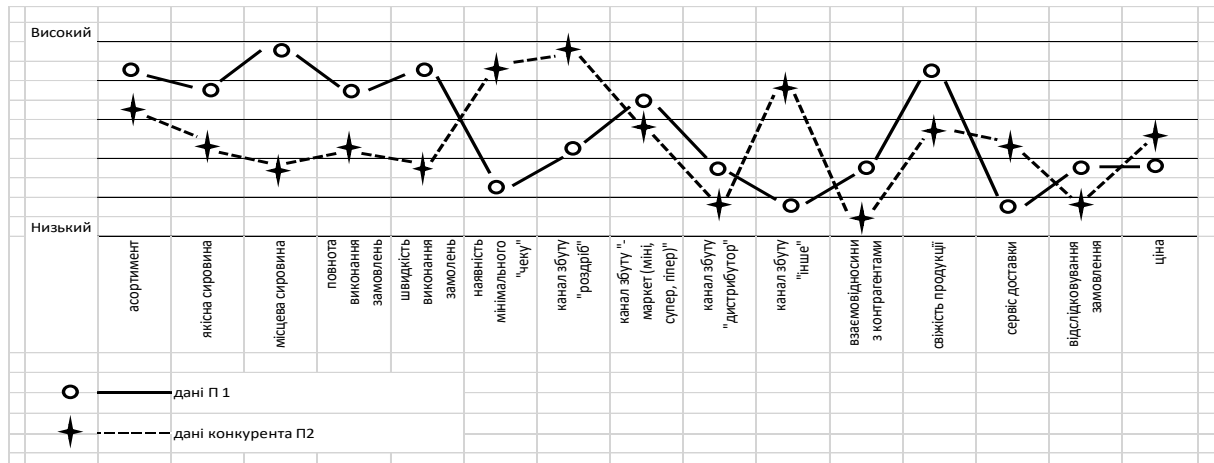
формує потенціал системи менеджменту для оптимізації управлінських рішень на тлі впливу ендо- та екзогенних чинників конкурентного середовища» [11, с.181]. Ці чинники не обмежуються «товарною площиною», розповсюджуючись на взаємовідносини з контрагентами. Стратегія взаємовідносин між контрагентами «win-win» («виграш-виграш»), забезпечує позитивні ефекти від синергії взаємодії.

Опрацювання фахової літератури дозволило розробити алгоритм розробки стратегії досягнення КП підприємства, який передбачає використання аналітичних інструментів. У рамках статті розкриємо окремі фрагменти формування такої стратегії. Практична частина реалізована за матеріалами діючого у сфері хлібобулочного виробництва на теренах Львівщини підприємства, яке, з причини конфіденційності, ідентифікується нами як П1. У доповнення до оцінювання загальних результатів господарювання, дослідження майнового стану та аналізу фінансових показників П1, нами діагностовано процеси у середовищі діяльності. Застосування методу SWOT дозволило констатувати, що перед П1 постають типові ризики, які притаманні продуцентам товарів першої необхідності в умовах посилення боротьби за кінцевого споживача. Менеджментом було прийнято рішення про урізноманітнення виробничого асортименту та про збільшення кількості торговельних точок, однак очікуваного ефекту не було досягнуто. Для порівняння портфелю П1 з підприємством-конкурентом П2 (П1 → П2) було обрано 10 позицій продуктів з найбільшим обсягом реалізації у 2019 р.: 1) батони «Особливий (порізаний)» → «батон Сихівський»; 2) «хліб Тостовий» → «хліб Стрілецький»; 3) «хліб Бородинський» → «батон Нарізний Львівський»; 4) «грінки Елітні» → «хліб Особливий»; 5) «соломка Солена» → «хліб Урожайний»; 6) «грінки Пшеничні молочні» → «хліб Пасічний»; 7) «хліб Буковинський (порізаний)» → «хліб Карпатський»; 8) «хліб Бездріжджовий» → «хліб Львівський заварний з соняшником»; 9) «соломка Солодка» → «багет

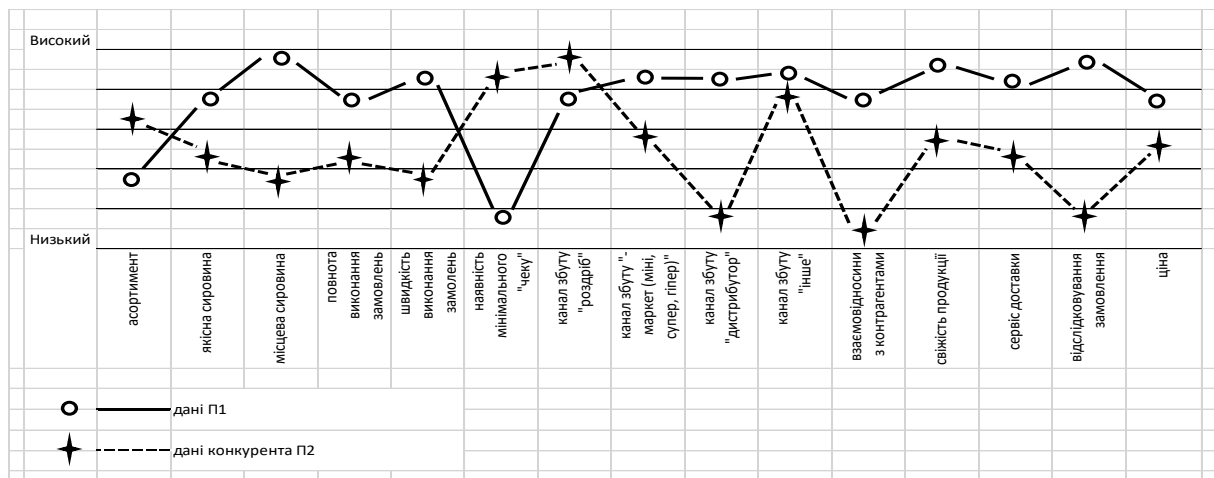
Бутербродний»; 10) «хліб Здоров'я» → «хліб Орільський». За кожною позицією було визначено коефіцієнт співвідношення частки ринку П1 до П2 і темп приросту обсягу реалізації П1 (у %) за 2019 р. Ці два показники послуговували координатами матриці поточного господарського портфеля: 1) 1,0 і 7,5; 2) 0,9 і 9,9; 3) 1,3 і 9,9; 4) 0,8 і 75,4; 5) 0,8 і 17,6% 6) 0,8 і 58,7; 7) 2,5 і 6,8; 8) 2,7 і 4,2; 9) 1,3 і 25,0; 10) 1,3 і 2,0. Найбільша частка в секторі «грошові мішки» (4 види хліба – Бородинський, Буковинський (порізаний), Бездріжджовий, Здоров'я). В сектор «знаки питання» потрапили: «грінки Елітні», «соломка Солена», «грінки Пшеничні», в сектор «зірки» – «соломка Солодка», в сектор «собаки» – «батон Особливий (порізаний)» та «хліб Тостовий».

Для подальшого дослідження застосовано основи теорії стратегії «голубого океану», яка передбачає розробку стратегічного кроку – набору рішень, пов'язаних з формуванням нової «бізнес-пропозиції» («пропозиції мафії»), від якої ринок не зможе відмовитися. Побудова такої стратегії ґрунтується на «інновації цінності», яка ігнорує компроміс між показниками «цінність» та «витрати». Себто передбачається одночасне досягнення і диференціації, і оптимізації витрат. Основним інструментом такої стратегії є двовимірний графік – «стратегічна канва». Було вибрано 15 факторів, за кожним із яких на основі опитування представників торгівлі, які співпрацюють з П1 і П2, побудовано графік (рис.1.а). Застосування теорії обмежень системи (системного підходу у стратегічному менеджменті, який дозволяє на основі ув'язки причинно-наслідкових зв'язків у формі «дерева існуючої дійсності» використати із маси проблем у діяльності організації 1-2 «ключові проблеми») дозволило обґрунтувати висновок про необхідність першочергового вирішення проблем П, пов'язаних, по-перше, із відсутністю сформованої структури логістики і, по-друге, з низькою мотивацією працівників щодо ефективізації діяльності. Було розроблено рекомендації щодо оптимізації роботи логістичного структурного

підрозділу та удосконалення бізнес-процесів у кадровій політиці. Також рекомендовано керівництву переглянути політику «забезпечення ринку широким асортиментним рядом». Застосування принципу Парето дасть можливість зосередитися на якісних показниках продуктів, попит на який диктує ринок збуту.



а) поточна



б) цільова

Рис. 1. Стратегічна канва КП підприємства П1 щодо П2

Джерело: складено авторами на основі власних досліджень

Авторське бачення цільового портфеля П1 методом БКГ, яке сформовано на основі аналітики поточного портфеля та цільових даних на 2020 р., візуалізовано на рис. 2. Особливу увагу приділено просуванню продукції з тривалим терміном зберігання (грінки та солонка), які мають зайняти сектор «зірки». Додаткові «польові дослідження» дозволили внести

корективи у другий та третій пункти в стратегічній канві цільового стану (16). Окрема частина дослідження стосувалася ІСт у площині доставки продукції в торговельні точки. Керівництву рекомендовано здійснити перерозподіл функціоналу між працівниками та створити мотиваційні умови праці із можливістю їх обліку без втручання людського фактору, забезпечивши, на програмному рівні, фіксацію цільових показників дати та часу доставки продуктів в кожну торговельну точку; диверсифікувати канали збуту з огляду на акцент продаж грінок та соломки.

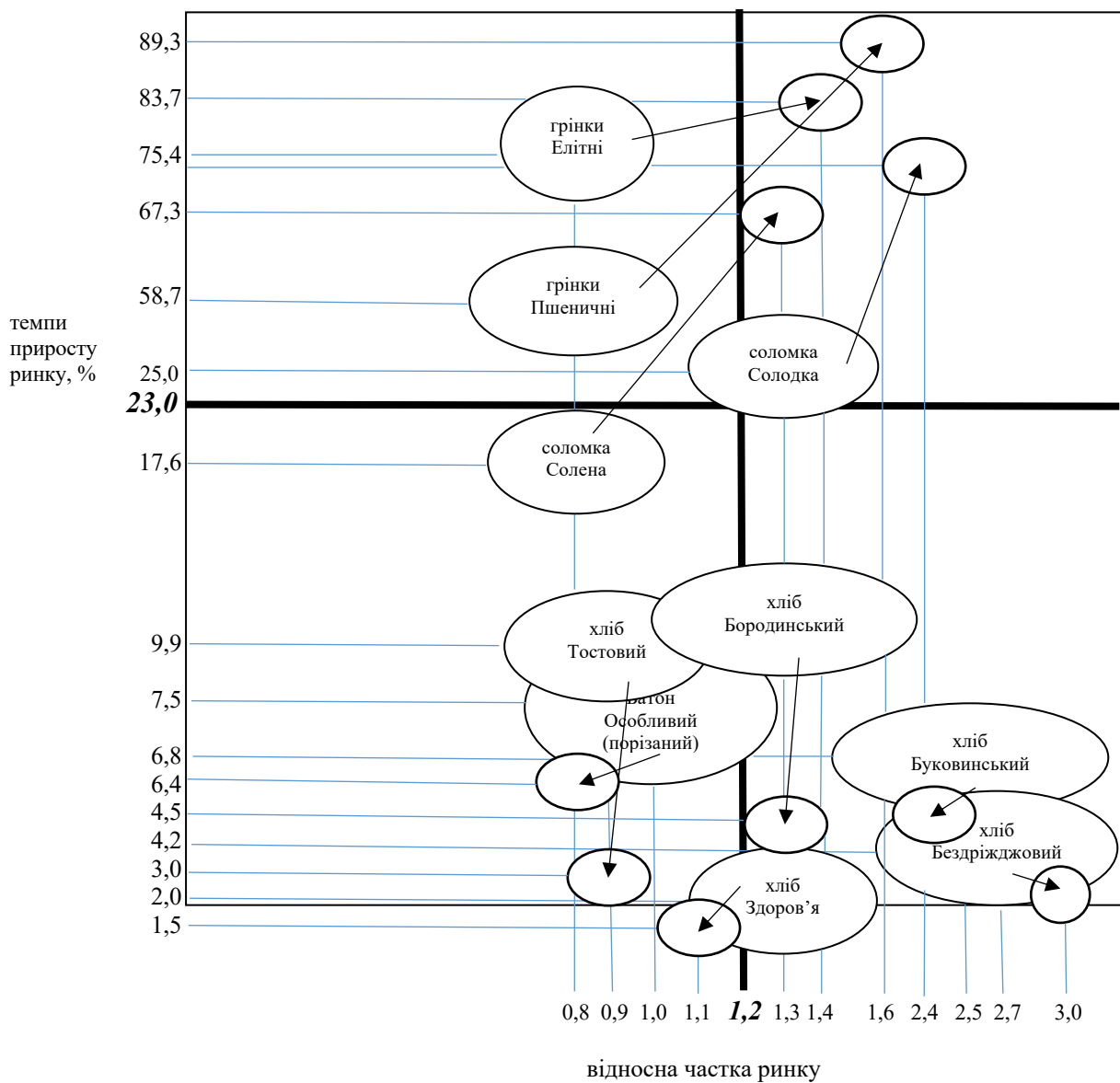


Рис. 2. Цільовий господарський портфель підприємства П1

Джерело: складено авторами на основі власних досліджень

Оцінено можливість відкриття мережі власних виробничо-торговельних точок, де буде пропонуватися тепла випічка. Опрацювання складових проектного рішення та обрахунок очікуваних результатів дозволили сформулювати висновок про доцільність відкриття нової торговельної точки, оскільки її термін окупності не перевищуватиме десяти місяців.

Висновки і перспективи подальших досліджень. У теоретичному плані розвинуто науку стратегічного менеджменту в частині характеристики базових підходів до визначення сутності стратегії розвитку та обґрунтування змісту інноватизації підприємницької діяльності. У практичному плані адаптовано новітні методики до формування складових ІСт, здійснено їх апробацію. Піднята проблематика вимагає поглиблених наукових розвідок термінологічного апарату, методологічного інструментарію та систематизації практики формування ІСт досягнення КП різними суб'єктами господарювання.

Література

1. Ансофф И. Стратегическое управление / Пер. с англ. М.: Прогресс, 1989. 519 с.
2. Градов А.П. Стратегия экономического управления предприятием: Учеб. Пособие. СПб.: СПбГТУ, 1993.
3. Литвин Б. М., Стельмах М. В. Фінансовий аналіз : Навч. посіб. К.: Видавництво «Хай-Тек Прес», 2013. 332 с.
4. Балабанова Л.В., Холод В.В. Стратегічне маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємств: навч. посібник. Київ: Професіонал, 2016. 448 с.
5. Портер Е. Майкл Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов / Майкл Е. Портер; Пер. с англ. М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. 454 с.

6. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. СПб.: Питер Ком, 1999.
7. У. Чан Ким, Рене Моборн. Стратегия голубого океана. Пер. с англ. М.: НИРО, 2005. 272 с.
8. Суханова А. В. Основні стратегії фінансового забезпечення конкурентоспроможності підприємств. ЛОГОС. ONLINE. 2019. №4. URL: <https://www.ukrlogos.in.ua/10.11232-2663-4139.04.20.html>
9. Завербний А. С., Чукаєва І. Д. Особливості стратегії, як інструменту гармонійного розвитку та конкурентоспроможності підприємства // Ефективна економіка. 2020. №2. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=7653>
10. Бшарат Н. Теоретичні засади концепції конкурентної стратегії управління потенціалом конкурентоспроможності торговельних підприємств // Економіка і держава. 2019. №9. С. 78-82.
11. Оцінювання та підвищення ефективності інноваційних процесів: монографія / Л. І. Гальків, І. Я. Кулиняк, Л. С. Лісовська, Т. В. Кулініч, І. Є. Матвій. Львів: Видавництво «Растр-7», 2019. 250 с.

References

1. Ansoff I. Strategic Management / Trans. with English. М.: Progress, 1989. 519 p.
2. Gradov A.P. The enterprise economic management strategy: Textbook. Benefit. St. Petersburg: St. Petersburg State University, 1993.
3. Litvin B.M., Stelmach M.V. Financial Analysis: Educ. tool. К.: High-Tech Press, 2013. 332 p.
4. Balabanova L.V., Kholod V.V. Strategic Marketing Management of Enterprise Competitiveness: Tutorial. manual. Kiev: Professional, 2016. 448 p.

5. Porter E. Michael Competitive strategy: Methods of analysis of industries and competitors / Michael E. Porter; Trans. with English. M.: Alpina Business Bux, 2005. 454 p.
6. Kotler F. Marketing Management. St. Petersburg: Peter Com, 1999.
7. W. Chan Kim, Rene Moborn. Blue ocean strategy. Trans. with English. M.: NIRRO, 2005. 272 p.
8. Sukhanova A.V. The main strategies of financial support for the competitiveness of enterprises. YES. ONLINE. 2019. №4. URL: <https://www.ukrlogos.in.ua/10.11232-2663-4139.04.20.html>
9. Zaverbnyi A.S., Chukaeva I.D. Features of strategy as a tool for harmonious development and competitiveness of the enterprise // An efficient economy. 2020. №2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7653>
10. Bsharat N. Theoretical foundations of the concept of competitive strategy for managing the potential of competitiveness of trading enterprises // Economy and the state. 2019. №9. P. 78-82.
11. Evaluation and enhancement of the efficiency of innovation processes: a monograph / L.I. Galkov, I.Y. Kulinyak, L.S. Lisovskaya, T.V. Kulinich, I.E. Matvey. Lviv: Raster-7 Publishing House, 2019. 250 p.