

Заярна Н. М.,

к.е.н., доц., доцент кафедри економіки, Львівський торговельно-економічний університет, м. Львів

Ціцяла Н. С.,

магістр, Львівський торговельно-економічний університет, м. Львів

АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ ІННОВАЦІЙ ТА АЛГОРИТМ ЇЇ ОЦІНКИ

Анотація. Розглянуто теоретичні засади формування та реалізації конкурентної стратегії підприємства, а також алгоритм її оцінки. В основу формування конкурентної стратегії покладено інноваційний підхід, що базується на реалізації інновацій у декомпоновані структурні підрозділи підприємства. Визначено імперативний алгоритм оцінки інноваційної діяльності підприємства в контексті визначення рівня ефективності конкурентної стратегії. Оцінку інноваційної діяльності пропонується проводити за окремо виділеними шістьма етапами, а саме: 1) визначення цілей і постановка завдань оцінки, на якому визначається мета та описується застосування в подальшому результатів оцінки; 2) вибір стадії життєвого циклу підприємства, що відбувається за допомогою узагальненого алгоритму, в основу якого покладено інтегральний показник, для вибору вектора оцінки інноваційної діяльності; 3) відбір груп показників, серед яких виділено чотири базисних блоки: оцінки навчання та розвитку персоналу, оцінки внутрішніх бізнес-процесів; оцінки клієнтської бази підприємства, оцінки фінансового стану; 4) переведення показників оцінки інноваційної діяльності підприємства у безрозмірний вигляд за допомогою таксономічного показника; 5) розрахунок узагальнюючого інтегрального показника інноваційної діяльності для визначення рівня конкурентоспроможності підприємства; 6) аналіз отриманих результатів для прийняття стратегічних підходів щодо забезпечення конкурентоспроможності підприємства за рахунок інновацій. За кожним етапом, який вимагає аналізу статистичної інформації підприємства, запропоновано розроблені алгоритми його здійснення..

Ключові слова: конкурентна стратегія, конкурентоспроможність, інноваційна діяльність, інновації.

Zaiarna N. M.,

Ph.D., Associate Professor, Associate Professor of the Department of Economics, Lviv University of Trade and Economic, Lviv

Tsitsiala N. S.,

Master's degree student, Lviv University of Trade and Economic, Lviv

ASPECTS OF FORMING COMPETITIVE STRATEGY OF AN ENTERPRISE ON THE BASIS OF INNOVATIONS AND THE ALGORITHM OF ITS EVALUATION

Abstract. Considered the theoretical principles of formation and implementation of the competitive strategy of the enterprise, as well as the algorithm of its evaluation. At the base of the formation of a competitive strategy is an innovative approach based on the implementation of innovations in the disintegrated structural divisions of the enterprise. The imperative algorithm of estimation of innovative activity of the enterprise is determined in the context of the effectiveness level of a competitive strategy. The evaluation of innovative activities is proposed to be carried out in a separate six stages, namely: 1) the definition of goals and objectives, which defines the purpose and describes the application of following evaluation results; 2) choice of the stage of the enterprise life cycle, which takes place with the help of a generalized algorithm, based on which is an integral indicator, for choosing a vector for evaluation innovative activity; 3) choice of groups of indicators, among which there are four basic units: evaluation of training and personnel development, evaluation of internal business processes; evaluation of the client base of the enterprise, evaluation of the financial condition; 4) the transfer of indicators of evaluation of enterprise innovation in a dimensionless form with the help of a taxonomic indicator; 5) calculation of the generalizing integral

indicator of innovation activity to determine the level of enterprise competitiveness; 6) analysis of the results obtained for adopting strategic approaches to ensuring the competitiveness of the enterprise through innovations. For each stage, which requires the analysis of the statistical information of the enterprise proposed algorithms for its implementation.

Keywords: competitive strategy, competitiveness, innovative activity, innovation.

Постановка проблеми. Трансформація української економіки супроводжується значним науково-технічним та технологічним відставанням від індустріально розвинених країн. У сучасних ринкових умовах відбуваються зміни, що впливають на стратегічні підходи до управління підприємством. Саме такі зміни відображають імперативну роль інновацій для забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Зважаючи на те, що останні десятиріччя ознаменувалися активізацією впровадження на підприємствах інновацій, які вибудовують певну конкурентну стратегію, для ефективної її реалізації необхідно проводити відповідний аналіз здатності підприємства до інновацій та безпосередньо самої інноваційної діяльності.

Відтак суттєвої актуальності набуває проблема пошуку алгоритму оцінки інноваційної діяльності підприємства як запоруки прийняття стратегічних управлінських рішень.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Зазначимо, що проблемі інтерпретації та оцінці інноваційної діяльності присвячено праці багатьох закордонних та вітчизняних науковців. Серед закордонних вчених, що займалися цією проблемою, варто відзначити І. Ансоффа, П. Друкера, М. Портера, К. Фрімена, Й. Шумпетера, І. Роджерса, Ф. Ніксона, Дж. Стрікланда та А. Томпсона, У. Чан Ким та Р. Моборн, В. Аньшіна, Р. Фатхутдінова та інших. Значний внесок у розробку алгоритму оцінки інноваційної діяльності зробили й вітчизняні науковці: Л. Антонюк, В. Василенко, А. Грінюв, С. Ілляшенко, Н. Краснокутська, О. Кузьмін, І. Павленко, Н. Гончарова та Г. Швиденко, В. Чубай, З. Шершньова та інші.

Однак широкий спектр питань, які стосуються змісту та інтерпретації алгоритму оцінки інноваційної діяльності підприємства у стратегічному контексті функціонування та розвитку, ще недостатньо досліджені, вивчені та з'ясовані.

Постановка завдання. Виходячи з вищевикладеного, основним завданням статті є дослідити аспекти формування конкурентної стратегії підприємства, а також інтерпретувати алгоритм оцінки інноваційної діяльності підприємства в контексті розробки стратегічних підходів на основі інновацій.

Виклад основного матеріалу дослідження. В умовах динамічності макро- та мікросередовища під впливом економічної нестабільності ефективна інноваційна діяльність виступає імперативом створення конкурентної стратегії. Зазначимо, що конкурентна стратегія на основі інновацій виступає «каркасом» інноваційного розвитку підприємства,

який характеризується підвищенням його конкурентоспроможності. Тому перед менеджерами вищої ланки на підприємстві постає завдання у формуванні раціональної стратегії, на основі інновацій, завдання якої інтерпретують загальні цілі підприємства.

Посилення конкурентної боротьби супроводжується появою великої кількості конкуруючих підприємств як на внутрішніх, так і на зовнішніх ринках, зростанням вимог ринку, що змушує підприємство весь час розвивати свій стратегічний потенціал, шукати можливі варіанти його ефективного використання, створення нових конкурентних переваг та вибору конкурентних стратегій [2, с. 121-128]. Стратегія конкуренції являє собою основу конкурентної поведінки підприємства на ринку й описує схему забезпечення переваг над конкурентами. Конкурентна стратегія концентрується на діях і підходах, які пов'язані з управлінням, спрямованим на встановлення і зміцнення довгострокової конкурентоспроможної позиції підприємства на ринку в одній специфічній сфері підприємництва.

Розглянемо процес формування конкурентної стратегії на основі інновацій. Він являє собою процес поетапного моделювання, в ході якого встановлюється взаємозв'язок конкурентоспроможності підприємницької структури з факторами зовнішнього і внутрішнього середовища, враховуючи її інноваційну діяльність. Виходячи з цього, основними складовими розробки конкурентної стратегії є наступні етапи (рис. 1).

Проте наведені етапи до формування конкурентних стратегій не враховують важливість поточної конкурентної позиції компанії при виборі стратегії, внаслідок чого відбувається недооцінення ролі конкурентного середовища, не передбачають гнучкого механізму реагування на зміну факторів зовнішнього і внутрішнього середовища. На нашу думку, поява єдиного методу формування конкурентної стратегії не лише неможлива, а й позбавлена сенсу. Це пояснюється тим, що у кожного підприємства свої умови ведення бізнесу, власна сукупність факторів зовнішнього та внутрішнього середовища та ін. Найбільш доцільним є синтез декількох методів, тобто своєрідна адаптація сукупності підходів для розроблення унікальної стратегії, яка буде дієвою для підприємства в даний час для вирішення конкретної проблеми. Оскільки неможливо передбачити всю сукупність викликів, які постають перед компаніями, то необхідно сконцентрувати свою увагу на певних базових підходах до формування конкурентних стратегій, які базувалися б на інноваціях [1, с. 6-13]. Адже за наявності релевантного набору правил можна створювати нові, які були б адекватні для вирішення поставлених задач та цілей.

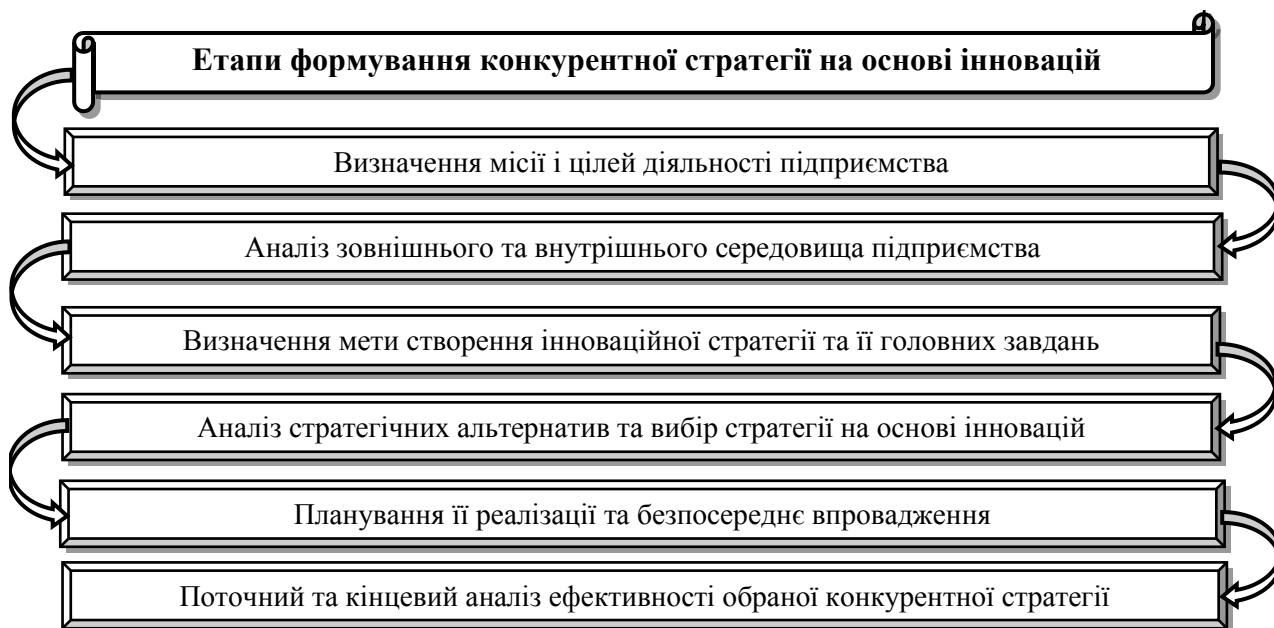


Рис. 1. Основні етапи формування конкурентної стратегії підприємства на основі інновацій (узагальнено автором)

Відмітимо, що формування будь-якої конкурентної стратегії, в тому числі й інноваційної, має підпорядковуватися наступним принципам: врахування сфер конкуренції підприємства; адаптація до змін навколишнього середовища; врахування мети підприємства; використання конкурентних переваг підприємства. Врахування та дотримання таких принципів розробки конкурентної стратегії на основі інновацій дозволить створити ефективний засіб досягнення цілей підприємства, забезпечить високу конкурентоспроможність та гнучкість, яка вкрай необхідна в нинішніх мінливих умовах сучасного ринку.

Доцільно зазначити, що на практиці вибір та розробка стратегій щодо реалізації конкурентних переваг повинні базуватися на результатах діагностики фінансового стану підприємств та їх споживчої привабливості, що проводиться в межах оцінки конкурентоспроможності [4, с. 51-53]. Проте в даний час це пов'язане з рядом проблем. По-перше, в науковій літературі не відображена модель, що характеризує взаємозв'язок і взаємозалежність

конкурентоспроможності та інструментів її досягнення, по-друге, відсутня комплексна кількісна методика її оцінки, що ускладнює дослідження переваг і недоліків у порівнянні з конкуруючими підприємствами, по-третє, не визначені рекомендації щодо підвищення конкурентоспроможності, які зумовлені виявленням конкурентних переваг, по-четверте, не сформований вибір конкурентної стратегії, яка спрямована на досягнення довгострокових конкурентних позицій підприємства в конкретній галузі [3, с. 174].

Досвід найбільш економічно розвинених інноваційних країн світу показує, що одним із головних елементів управління конкурентоспроможністю підприємства є оцінка рівня його інноваційної діяльності [5, с. 155-163]. Зауважимо, що єдиного підходу до оцінки інноваційної діяльності підприємства у дослідників не існує, як немає і єдиного алгоритму. Однак, на нашу думку, при оцінці інноваційної діяльності підприємства та його здатності до впровадження інновацій слід дотримуватися певної поетапності дій (табл. 1).

Таблиця 1

Алгоритм оцінки інноваційної діяльності підприємства (розроблено автором)

Етапи	Зміст етапу
1	Визначення цілей і постановка завдань оцінки
2	Вибір стадії життєвого циклу підприємства
3	Відбір груп показників (показники навчання та розвитку персоналу, показники внутрішніх бізнес-процесів, показники оцінки клієнтської бази, фінансові показники)
4	Трансформація показників оцінки інноваційної діяльності у безрозмірний вигляд за допомогою таксономічного показника
5	Розрахунок інтегрального показника інноваційної діяльності для визначення рівня конкурентоспроможності підприємства
6	Узагальнення інформації для прийняття стратегічних підходів щодо забезпечення конкурентоспроможності підприємства за рахунок інновацій

Відзначимо, що наведений алгоритм оцінки інноваційної діяльності, відображений у таблиці 1, розроблений для підприємства з урахуванням результатів його діяльності. Отож, на першому етапі оцінки інноваційної діяльності визначаються цілі та постановки завдань оцінки. Тут розглядається мета проведення даної оцінки та описується застосування в подальшому результатів оцінки. На другому етапі

визначається, на якій стадії життєвого циклу знаходиться підприємство за допомогою відповідного алгоритму (табл. 2), адже саме від цього буде залежати вектор оцінки.

Третій етап характеризується відбором основних показників, які відображають рівень інноваційної діяльності підприємства. На нашу думку, саме такі групи показників, які наведені на рис. 2, дадуть

Таблиця 2

Алгоритм розрахунку стадії життєвого циклу підприємства (узагальнено автором)

Етап	Характеристика	Методика розрахунку
1	Формування матриці системи показників підприємств регіону	$X = \begin{bmatrix} x_{11} & x_{1j} & x_{1n} \\ x_{21} & x_{2j} & x_{2n} \\ x_{i1} & x_{ij} & x_{in} \\ x_{m1} & x_{mj} & x_{mn} \end{bmatrix}$, де n – кількість підприємств ($j = 1, 2 \dots n$); m – кількість показників ($i = 1, 2 \dots m$); x_{ij} – значення i -го фінансового показника j -го підприємства.
2	Розрахунок середньоарифметичного значення в цілому по регіону кожного з фінансових показників, $\bar{x}_i$.	$\bar{x}_i = \sum_{j=1}^n x_{ij}, (i=1, 2, \dots, m)$, де $\sum_{j=1}^n x_{ij}$ – показник фінансового стану (обсяг ознаки); n – обсяг сукупності.
3	Визначення загальних показників варіації, яке здійснюється за такими формулами: а) дисперсія (σ^2) визначає середній квадрат відхилень варіантів від їх середньої арифметичної; б) за формулою різниці квадратів; в) середньоквадратичне відхилення (σ_x) вказує на абсолютне коливання значень варіаційної ознаки; г) для оцінки симетричності проводиться визначення коефіцієнта варіації (v_i)	а) $\sigma_{xi}^2 = \frac{\sum_{j=1}^n (x_{ij} - \bar{x}_{ij})^2}{n} (i = 1, 2, \dots, m)$, б) $\sigma^2 = \overline{x^2} - (\bar{x})^2$, де $\overline{x^2}$ – середнє значення квадрата; $(\bar{x})^2$ – квадрат середнього значення. в) $\sigma_x = \sqrt{\sigma_x^2}$ г) $v_i = \frac{\sigma_{xi}}{\bar{x}}$.
4	1. Визначення граничних значень ряду розподілу по всіх підприємствах за кожним із показників ($x_{ij \min}$, $x_{ij \max}$) та розмах розсіювання. 2. Визначення частоти q попадання окремого значення x_{ij} в підінтервал. 3. Пошук значення варіантів, що найчастіше повторюється в ряду розподілу. 4. Визначення відносного відхилення індивідуального значення від моди для кожного з показників.	1. $R = x_{ij \max} - x_{ij \min}$. 2. $q = \frac{n_k}{n}$, де n_k – кількість попадань у кожний окремий інтервал k . 3. $M_o = x_{ok} + h \frac{f_2 - f_1}{(f_2 - f_1) + (f_2 - f_3)}$, де x_{ok} – нижня межа модального інтервалу k ; h – величина модального інтервалу; f_2, f_1, f_3 – частота відповідно передмодального, модального та післямодального інтервалів. 4. $I_j = \frac{x_i - M_o}{R}$.
5	5. Розрахунок величини інтегрального показника на основі такого співвідношення	$I_{nj} = \frac{\sum_{j=1}^n I_j}{m}$, де I_{nj} – інтегральний показник по j -му підприємству; m – кількість показників.

змогу найбільш точно оцінити інноваційну діяльність, адже характеризують усю діяльність підприємства загалом.

На четвертому етапі необхідно перевести показники у безвимірний вигляд. Для цього процесу рекомендується обрати таксономічний показник, який за допомогою приведення показників до безвимірного вигляду дасть змогу оцінити вектор інноваційного розвитку підприємства (табл. 3).

Враховуючи те, що показники набудуть безрозмірний вигляд і не будуть адекватно відображати рівень інноваційності підприємства, виникає необхідність врахувати значимість кожного показника в

аспекті розрахунку на їх основі узагальнюючого інтегрального показника на п'ятому етапі (табл. 3).

Заключним етапом алгоритму оцінки інноваційної діяльності підприємства виступає узагальнення інформації для прийняття інноваційних стратегічних рішень, які б дозволили підприємству здобути конкурентні переваги у боротьбі з учасниками ринку. Зауважимо, що стратегічні рішення слід розробляти для кожної декомпонованої структури підприємства. Лише в такому випадку, коли інновації будуть охоплювати кожен структурний елемент, можна говорити про інноваційний розвиток підприємства та забезпечення ним конкурентних переваг у довгостроковій перспективі.

Показники оцінки інноваційної діяльності підприємства

Показники навчання та розвиток персоналу:

- Рентабельність персоналу, тис.грн./ос.
- Продуктивність праці, тис.грн./ос.
- Кількість тренінгів щодо підвищення кваліфікації працівників, од.
- Частка працівників з вищою освітою, %
- Частка працівників, зайнятих інноваційною діяльністю, %.
- Частка працівників з дипломом ІТ державного зразка, %
- Частка працівників з дипломом ІТ міжнародного зразка, %
- Частка робітників, залучених у НДДКР, %
- Коефіцієнт спротиву працівників змінам на підприємстві
- Коефіцієнт реалізованих інноваційних ідей

Показники оцінки клієнтської бази:

- Коефіцієнт залучення клієнтів за рахунок інновацій
- Коефіцієнт розширення клієнтської бази за рахунок інновацій
- Коефіцієнт прискорення обслуговування 1 клієнта за рахунок інновацій
- Індекс задоволеності клієнтів
- Індекс якості обслуговування

Показники внутрішніх бізнес-процесів:

- Частка витрат на інноваційні активи, %
- Коефіцієнт зносу інноваційних технологій
- Коефіцієнт придатності інноваційних основних засобів
- Коефіцієнт вартості використання інноваційного устаткування
- Коефіцієнт рентабельності реалізації інноваційних продуктів

Фінансові показники:

- Чистий дохід від інноваційної діяльності, тис. грн.
- Витрати на інноваційну діяльність, тис. грн.
- Чистий прибуток від інноваційної діяльності, тис. грн.
- Рівень доходу від інноваційної діяльності, %
- Рівень витрат на інноваційну діяльність, %
- Частка чистого прибутку від інноваційної діяльності у чистому прибутку, %
- Коефіцієнт забезпечення власними обіговими коштами запасів
- Коефіцієнт забезпечення оборотних активів власними коштами
- Коефіцієнт фінансової автономії
- Коефіцієнт фінансової стійкості

Рис 2. Імперативні показники оцінки інноваційної діяльності підприємства (сформовано автором)

Алгоритм розрахунку узагальнюючого інтегрального показника на основі таксономічного коефіцієнта інноваційного розвитку (узагальнено автором)

Показник	Алгоритм розрахунку
Узагальнюючий інтегральний показник	$\overline{K}_i = \frac{n}{\sum \frac{1}{x}}$
Таксономічний показник коефіцієнта розвитку	$K_i = 1 - d$
Величина співвідношення відстаней та C_o	$d = \frac{C_{io}}{C_o}$
C_o	$C_o = \overline{C_o} + 2 \cdot S_o$
$\overline{C_o}$	$\overline{C_o} = \frac{1}{m} \cdot \sum_{i=1}^m C_{io}$
S_o	$S_o = \sqrt{\frac{1}{m} \sum_{i=1}^m (C_{io} - \overline{C_o})^2}$, де m - к-сть досліджуваних періодів; C_{io} - це вектор відстаней між періодами спостереження та вектором-еталоном

Беручи до уваги динаміку розвитку ринкових процесів та непередбачуваність розвитку подій у майбутньому, сформувати чіткий підхід на основі інновацій і план заходів щодо його реалізації досить важко. Формування підходу повинно відбуватися на основі стратегічного бачення, тут необхідне визначення основних орієнтирів на короткостроковий період. При цьому слід розглядати кілька можливих сценаріїв розвитку подій у майбутньому. Проте керівництво повинно пам'ятати, що єдиного правильного підходу до формування підходу на основі інновацій підприємства немає. А це, своєю чергою, вимагає постійного коригування дій підприємства відповідно до змін навколишнього середовища. Окрім врахування змін макросередовища, при формуванні інноваційного підходу слід враховувати такі складові, як інноваційний потенціал та ризики інноваційної діяльності підприємства.

Висновки і перспективи подальших досліджень у даному напрямі. На сучасному етапі розвитку ринкової кон'юнктури ефективна діяльність підприємства та забезпечення його конкурентоспроможності можливі лише при реалізації ним конкурентної стратегії в основі, яка ґрунтується на інноваційних підходах. Таким чином, підбиваючи підсумок вищезазначеного, можна зробити висновок, що для оцінювання інноваційної діяльності підприємства доцільно використовувати відповідний алгоритм, наведений у табл. 1, який є важливим інструментом управління підприємством та за допомогою якого не лише можна провести оцінку інноваційної діяльності за фінансовими та нефінансовими показниками, а також оцінити зовнішнє та внутрішнє середовища підприємства, але і визначити пріоритетні шляхи розвитку підприємства, які згодом слід

реалізувати через підхід, що базуватиметься на основі інновацій.

Зважаючи на це, перспективи подальших досліджень повинні базуватися на доповненні теоретичної бази щодо формування та реалізації інноваційно-конкурентної стратегії та її інтерпретації, практичному дослідженні інноваційної діяльності підприємства, виявленні переваг та недоліків алгоритмів оцінки інноваційної діяльності, а також формуванні стратегічних підходів на основі інновацій у контексті їх реалізації з метою забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

ЛІТЕРАТУРА

1. Бельтюков Є. А. Конкурентна стратегія підприємства: сутність та формування на основі оцінки рівня конкурентоспроможності / Є. А. Бельтюков, Л. А. Некрасова // Економіка: реалії часу. – 2014. – № 2. – С. 6-13 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://economics.opu.ua/files/archive/2014/No2/6-13.pdf>.
2. Іванов Ю. Б. Стратегія формування конкурентних переваг підприємства в умовах інтенсивної конкурентної боротьби / Ю. Б. Іванов, О. Ю. Іванова // Проблеми економіки. – 2012. – №4. – С. 121-128 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2012-4_0-pages-121_128.pdf.
3. Ковтун О. І. Інноваційні стратегії в системі забезпечення конкурентоспроможності для вітчизняних підприємств: теоретико-методологічні засади формування та реалізації : монографія / Ковтун О. І. – Львів : Видавництво Львівської комерційної академії, 2013. – 352 с.

4. Маховський Д. В. Формування стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємств АПК / Д. В. Маховський // АГРОСВІТ. - 2013. - № 13. - С. 51-53.

5. Островська Г. Й. Можливість використання зарубіжних оцінювальних систем для комплексного оцінювання інноваційної діяльності вітчизняних підприємств / Островська Г. Й., Соловій Х. Я. // Актуальні проблеми економіки. – 2010. – № 1 (103). – С. 155-163.

REFERENCES

1. Bel'tiukov, Ye. A. (2014), Konkurentna stratehiia pidpriemstva: sutnist' ta formuvannia na osnovi otsinky rivnia konkurentospromozhnosti, *Ekonomika: realii chasu*, vol. 2, pp. 6-13.

2. Ivanov, Yu. B. (2012), Stratehiia formuvannia konkurentnykh perevah pidpriemstva v umovakh intensyvnoi konkurentnoi borot'by, *Problemy ekonomiky*, vol. 4, pp. 121-128.

3. Kovtun, O. I. (2013), Innovatsijni stratehii v systemi zabezpechennia konkurentospromozhnosti dlia vitchyznianykh pidpriemstv: teoretyko- metodolohichni zasady formuvannia ta realizatsii, Vydavnytstvo L'vivs'koi komertsijnoi akademii, L'viv.

4. Makhovs'kyj, D. V. (2013), Formuvannia stratehii pidvyschennia konkurentospromozhnosti pidpriemstv APK, *AHROSVIT*, vol. 13, pp. 51-53.

5. Ostrovs'ka, H. J. and Solovij, Kh. Ya. (2010), Mozhyvist' vykorystannia zarubizhnykh otsiniuvальnykh system dlia kompleksnoho otsiniuvannia innovatsijnoi diial'nosti vitchyznianykh pidpriemstv, *Aktual'ni problemy ekonomiky*, vol. 1 (103), pp. 155-163.