УДК 339.972:339.9.012

https://doi.org/10.5281/zenodo.7786962

МАРОВА С. Ф., ЛОЖАЧЕВСЬКА О. М.,
ЛЕМЕЩЕНКО Н. М., ЧАЙКА М. О.

Розробка конкурентної стратегії розвитку інноваційно орієнтованого підприємства в умовах діджиталізації, глобалізації та активізації безпекових механізмів

Актуальність теми дослідження. *Дослідження питання розробки конкурентної стратегії розвитку інноваційно орієнтованого підприємства в умовах діджиталізації, глобалізації та активізації безпекових механізмів обумовлюється відсутністю єдиного підходу до реалізації алгоритму даного процесу.*

Постановка проблеми. *Конкурентна стратегія має бути спрямована на прогнозування, профілактику зниження динаміки, усунення причин, що їх породжують, а в разі їх виникнення – на ліквідацію з мінімальними наслідками. Також головною метою реалізації конкурентної стратегії повинне стати несуперечливе поєднання інтересів елементів економічної системи із загальнодержавними інтересами. Дане питання в умовах діджиталізації, глобалізації та активізації безпекових механізмів інноваційно орієнтованих підприємств обумовлює актуальність теми дослідження.*

Постановка мети і завдань дослідження *– дослідити розробку конкурентної стратегії розвитку інноваційно орієнтованого підприємства в умовах діджиталізації, глобалізації та активізації безпекових механізмів.*

Метод або методологія дослідження. *В статті використано наступні методи: графічний, абстрактно–логічний, монографічний, аналізу і синтезу, систематизації.*

Презентація основного матеріалу (результати дослідження). *Враховуючи багатоплановий характер функціонування інноваційно орієнтованого підприємства в умовах діджиталізації, глобалізації та активізації безпекових механізмів, треба зазначити можливість формування певного переліку взаємопов'язаних конкурентних стратегій, що і представляють собою стратегічний набір. Адекватний стратегічний набір відбиває досягнутий рівень розвитку, особливості й умови подальшого руху, відповідно стратегій.*

Галузь застосування результатів. *Результати дослідження можуть бути використані в практичній діяльності інноваційно орієнтованих підприємств для посилення конкурентної стратегії розвитку.*

Висновки за статтею. *Актуальний стратегічний набір є правильним для інноваційно орієнтованого підприємства. Його можна досягти за допомогою наявного потенціалу і певних зусиль щодо його трансформації для забезпечення конкурентоспроможного рівня у довгостроковій перспективі. Залежно від конкурентної позиції підприємства обирають лінію поведінки, орієнтовану на певний прийнятний стратегічний набір в умовах діджиталізації, глобалізації та активізації безпекових механізмів.*

Ключові слова: *управління, конкурентна стратегія, розвиток, інноваційно орієнтоване підприємство, діджиталізація, глобалізація, безпекові механізми.*

MAROVA S. F., LOZHACHEVSKA O. M.,
LEMESHCHENKO N.M., CHAIKA M. O.

Development of a competitive strategy for the development of an innovatively oriented enterprise in the conditions of digitization, globalization and activation of security mechanisms

Relevance of the research topic. *The study of the issue of developing a competitive strategy for the development of an innovatively oriented enterprise in the conditions of digitization, globalization and activation of security mechanisms is conditioned by the lack of a single approach to the implementation of the algorithm of this process.*

Formulation of the problem. *A competitive strategy should be aimed at forecasting, prevention of decline in dynamics, elimination of the causes that give rise to them, and in the event of their occurrence*

© МАРОВА С. Ф., ЛОЖАЧЕВСЬКА О. М.,
ЛЕМЕЩЕНКО Н. М., ЧАЙКА М. О., 2023

– at elimination with minimal consequences. Also, the main goal of implementing a competitive strategy should be the uncontroversial combination of the interests of the elements of the economic system with national interests. This issue in the conditions of digitalization, globalization and activation of security mechanisms of innovatively oriented enterprises determines the relevance of the research topic.

Setting the purpose and objectives of the study *– to investigate the development of a competitive strategy for the development of an innovatively oriented enterprise in the conditions of digitalization, globalization and activation of security mechanisms.*

Research method or methodology. *The article uses the following methods: graphic, abstract–logical, monographic, analysis and synthesis, systematization.*

Presentation of the main material (research results). *Taking into account the multifaceted nature of the operation of an innovatively oriented enterprise in the conditions of digitization, globalization and activation of security mechanisms, it should be noted the possibility of forming a certain list of interrelated competitive strategies, which represent a strategic set. An adequate strategic set reflects the achieved level of development, features and conditions for further movement, in accordance with the strategies.*

Field of application of results. *The results of the study can be used in the practical activities of innovatively oriented enterprises to strengthen the adaptability of the management of the marketing subsystem.*

Conclusions on the article. *The current strategic set is the right one for an innovation–oriented enterprise. It can be achieved with the help of the existing capacity and some efforts to transform it to ensure a competitive level in the long term. Depending on the competitive position, enterprises choose a line of behavior focused on a certain acceptable strategic set in the conditions of digitalization, globalization and activation of security mechanisms.*

Keywords: *management, competitive strategy, development, innovation–oriented enterprise, digitalization, globalization, security mechanisms.*

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Конкурентна стратегія має бути спрямована на прогнозування, профілактику зниження динаміки, усунення причин, що їх породжують, а в разі їх виникнення – на ліквідацію з мінімальними наслідками. Також головною метою реалізації конкурентної стратегії повинне стати несуперечливе поєднання інтересів елементів економічної системи із загальнодержавними інтересами або, інакше кажучи, приведення різноспрямованих інтересів економічних суб'єктів до загального знаменника – загальнодержавних інтересів, і системи інтересів окремих суб'єктів ринкового механізму – не суто статичні, і для них є характерною певна динаміка. Дане питання в умовах діджиталізації, глобалізації та активізації безпекових механізмів інноваційно орієнтованих підприємств обумовлює актуальність теми дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано розв'язання даної проблеми. Конкурентна стратегія – це шаблон логічної послідовної поведінки, що складається на інноваційно орієнтованому підприємстві свідомо або стихійно. Стратегію при цьому доцільно розглядати як найважливіший елемент самовизначення підприємства чи організації. В такому контексті стратегічна діяльнсть тісно пов'язана із характеристиками й особливостями організаційної культури, що дає змогу більш ґрунтовно формулювати стратегії загалом, а також елементи напрямів стратегій іншого типу [1–10]. Організаційно–управлінська концепція стратегії пов'язана із конкретними діями, заходами і методами реалізації стратегічної діяльності на інноваційно орієнтованому підприємстві.

Формулювання цілей статті (постановка завдання) – дослідити розробку конкурентної стратегії розвитку інноваційно орієнтованого підприємства в умовах діджиталізації, глобалізації та активізації безпекових механізмів.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Ураховуючи багатоплановий характер діяльності інноваційно орієнтованих підприємств, треба визнати необхідність існування певного переліку взаємопов'язаних стратегій, які можна визначити як стратегічний набір, тобто систему стратегій різного типу, розроблювану інновацій–

но орієнтованими підприємствами на певний горизонт часу, що відображає специфіку функціонування і розвитку підприємств, а також рівень їх претендування на місце та роль в зовнішньому середовищі. Вимоги до стратегічних наборів в умовах діджиталізації, глобалізації й активізації безпекових механізмів в основному зводяться до наступного:

— орієнтування на досягнення реальних взаємопов'язаних цілей;

— ясність змісту і розуміння необхідності застосування певної системи стратегій;

— ієрархічний характер (тобто можна виокремити загальну стратегію, продуктово—товарні стратегії окремих підрозділів, основні й забезпечуючі ресурсні й функціональні стратегії кожного зі скалярних ланцюгів;

— надійність, яка передбачає їх всебічну обґрунтованість та зваженість;

— відображення господарських процесів в їх сукупності й взаємозв'язку;

— гнучкість та динамічність, тобто врахування змін в зовнішньому і внутрішньому середовищах, що відбувається у змінах пріоритетів і змісті, а також, за необхідності, переході на резервні стратегії;

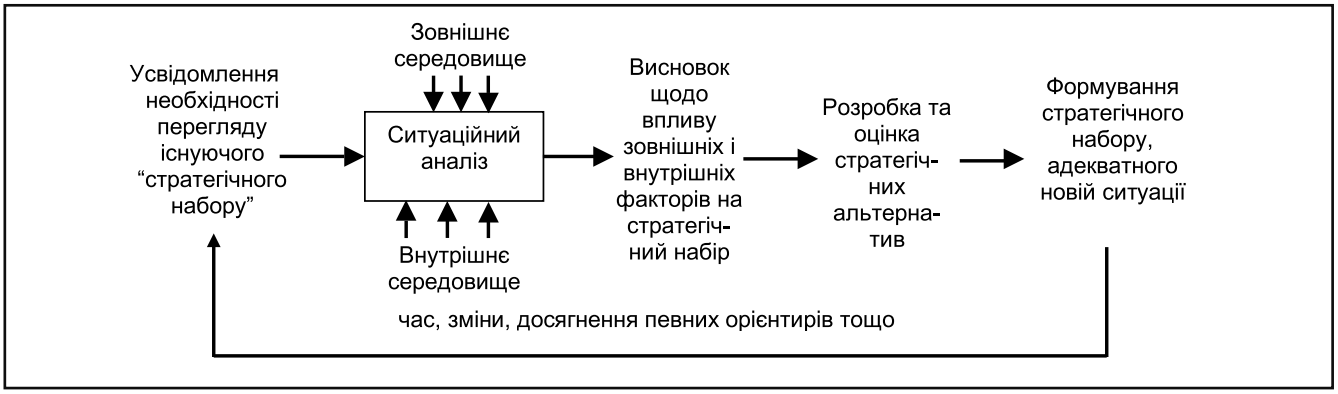
— баланс рівноваги між прибутковими і витратними стратегіями, резервними, основними і компенсаційними (див. рисунок).

Стратегічний набір не є презентацією загальних намірів, а акцентування уваги на важливих атрибутах і модусах окремих інноваційно орієнтованих підприємств. Не буває двох ідентичних стратегічних набори, якими б керувалися підприємства, якщо вони навіть належать до однієї й тієї ж галузі. Це пояснюється умовами функціонування кожного із інноваційно орієнтованих підприємств: особливостями адаптації внутрішнього середовища до вимог зовнішнього оточення, ступенем активності впливу керівництва на формування адекватного середовища функціонування підприємства. Не буває однакових інноваційно орієнтованих підприємств, відповідно не може бути однакових стратегічних наборів.

Адекватний стратегічний набір відбиває досягнутий рівень розвитку, особливості й умови подальшого руху, відповідно стратегій Актуальний стратегічний набір є правильним для інноваційно орієнтованого підприємства. Його можна досягти за допомогою наявного потенціалу і певних зусиль щодо його трансформації для забезпечення конкурентоспроможного рівня у довгостроковій перспективі. Сучасні підприємства ставлять за стратегічні орієнтири межі, яких менш конкурентоспроможні інноваційно орієнтовані підприємства не можуть собі дозволити; останні ж мають робити ті заходи, які сильні інноваційно орієнтовані підприємства можуть і не робити (наприклад, формувати корпоративну культуру, бо в сильних підприємствах вона вже є). Процес побудови стратегічного набору — це діяльність, що здійснюється на усіх рівнях управлінської ієрархії. Існують стратегії: загальні для усього підприємства в цілому; загальні конкурентні стратегії за окремими бізнес—напрямами; для кожного із напрямів діяльності підприємства (з виробництва різних товарів, надання різних послуг); для кожної з функціональних підсистем інноваційно орієнтованого підприємства; ресурсні для забезпечення досягнення стратегічних орієнтирів загального, функціонального та продуктово—товарного типів.

Стратегічний набір заповнює стратегічні прогалини інноваційно орієнтованих підприємств, тобто забезпечує умови для їх саморозвитку. Для створення ефективного стратегічного набору кожну із його складових необхідно формулювати із залученням фахівців з підсистем та підрозділів, які будуть розвиватися на основі сформованих стратегій. Таким чином забезпечується ефективна координація різноспрямованих стратегій стратегічного набору, виконання дій, зумовлених стратегічними планами з реалізації стратегічного набору. При цьому можна спостерігати, що в одних підприємствах спочатку встановлюють цілі, а потім — розробляють варіанти їх досягнення. В інших — аналізують доступні й прийнятні заходи і дії, а потім визначають результати, яких можна досягти внаслідок цих дій.

Практика показує, що дані методи працюють за умови, що уявлення щодо шляхів досягнення цілей і цілі (ті, які повинні бути досягнутими, є сумісними). Ураховуючи провідну роль мети у стратегічному управлінні, не можна уявити собі ситуацію, коли керівник при реалізації концепції стратегічного управління інноваційно орієнтованим підприємством, не прораховуватиме варіанти розвитку, оскільки для забезпечення існування у довгостроковій перспективі кожне інноваційно орієнтоване підприємство бажає прискорювати ріст і розвиватися, зміцнювати свій виробничий потенціал за рахунок власних і залучених коштів. Для цього потрібно мати належну прибутковість й імідж надій-



Коригування стратегічних наборів інноваційно орієнтованих підприємств

ного партнера, який формується в тому числі і за рахунок досягнення високих показників ефективності. Ріст коштує дорого, тому інноваційно орієнтовані підприємства мають оцінювати динаміку обсягів і зростання. В основному, між цілями і можливостями росту, які йому надає середовище, існує певний розрив, що в стратегічному управлінні називається стратегічною прогалиною.

Стратегічна прогалина – це інтервал між можливостями, що зумовлені наявними тенденціями росту інноваційно орієнтованих підприємств, і бажаними орієнтирами, що необхідні для розв'язання нагальних проблем росту і зміцнення підприємств у довгостроковій перспективі. Згідно із концепцією управлінського циклу, невідповідність мети і ситуації на об'єкті управління є проблемою.

Проблема в невідповідності між бажаним, відображеним в цілях, стані об'єкта управління і його поточним станом, який склався у певний період часу, а також труднощі, невирішені завдання, вузькі місця, що спостерігаються у його функціонуванні. Залежно від цих характеристик, розрізняють комплексні чи специфічні, довго- або короткострокові, перспективні або поточні, загальні або локальні та інші проблеми. Чітке уявлення щодо наявні проблем, джерел й їхній можливий розвиток дає змогу приймати обґрунтовані рішення із метою уникнення чи пом'якшення впливу на інноваційно орієнтовані підприємства й окремі його підсистеми. Стратегічна прогалина є поле стратегічних рішень, що мають прийняти керівники інноваційно орієнтованих підприємств для вирішення проблем із метою наближення наявних тенденцій розвитку в бажані. Як правило, прогалину компенсують введенням нових продуктів (за умови збереження чи виробництва існуючих) і заповненням нових ринків існуючими чм новими товарами. Окрім цього, специфічні напрями заповнення стратегічних прогалин передбачають:

- пошук адекватних можливостей росту;
- пошук інновацій для забезпечення досягнення потрібних параметрів;
- визначення сфер діяльності, де інноваційно орієнтовані підприємства є більш конкурентноспроможними і розробка заходів з підвищення рівня конкурентоспроможності підприємств;
- перерозподіл ресурсів із неперспективних і конкурентоспроможних напрямів діяльності;
- вибір амплітуди різноманітності напрямів діяльності й розв'язання проблеми злиття, поглинання, реструктуризації чи ліквідації окремих підсистем із метою досягнення синергічного ефекту.

Для заповнення стратегічних прогалин має здійснюватися ретельний аналіз наявних та запланованих до освоєння товарів й послуг за параметрами:

- зовнішні характеристики: положення на ринку, конкурентоспроможність;
- внутрішні характеристики: прибутковість, ефективність виробництва, можливості розвитку (зокрема, фаза життєвого циклу); завершеність досліджень і розробок.

Метою аналізу є отримання відповідей на питання:

Чи є прогалини в асортименті, які необхідно заповнити? Чи є необхідність скорочувати асортимент?

Чи є на ринку ніші, на яких необхідно концентрувати увагу і зусилля?

Чи можна покращити дизайн товарів чи послуг, щоб зробити більш привабливими для споживачів?

Наскільки товари чи послуги вище/нижче за конкурентоспроможністю підприємств однієї стратегічної групи?

Як можна підвищувати привабливість товарів?

Що конкретно необхідно зробити щодо створення нового, високоефективного і перспектив-

ного напряму діяльності й збільшення лояльності покупців до інноваційно орієнтованого підприємства?

Якою має бути цінова стратегія (зокрема, система знижок) порівняно із конкурентами?

Яким є рівень аналізу затрат та їх потенційного зниження?

Яким є вплив матеріально–технічних ресурсів на конкурентоспроможності й яких заходів можна вжити із метою покращення постачання матеріально–технічними ресурсами?

Аналізуючи зміст цих питань (що не вичерпають всіх сторін діяльності, спрямованої на заповнення стратегічних прогалин), стає очевидним, що вони стосуються діяльності інноваційно орієнтованих підприємств взагалі, особливо управління. При комплексному підході щодо удосконалення функціонування інноваційно орієнтованих підприємств, зміцнення їх потенціалів і місць на ринках можна розв'язати проблему заповнення стратегічних прогалин за рахунок обґрунтованих взаємопов'язаних конкурентних стратегій (стратегічного набору в умовах діджиталізації, глобалізації та активізації безпекових механізмів).

Висновки

Можна констатувати щодо відсутності загальноприйнятого визначення конкуретної стратегії. Оскільки кожен процес та явище можуть давати лише те, що є в їх потенціалі, важливо визначити очікування від конкурентної стратегії. Враховуючи багатоплановий характер функціонування інноваційно орієнтованого підприємства в умовах діджиталізації, глобалізації та активізації безпекових механізмів, треба зазначити можливість формування певного переліку взаємопов'язаних конкурентних стратегій, що і представляють собою стратегічний набір. Адекватний стратегічний набір відбиває досягнутий рівень розвитку, особливості й умови подальшого руху, відповідно стратегій. Актуальний стратегічний набір є правильним для інноваційно орієнтованого підприємства. Його можна досягти за допомогою наявного потенціалу і певних зусиль щодо його трансформації для забезпечення конкурентоспроможного рівня у довгостроковій перспективі. Залежно від конкурентної позиції підприємства обирають лінію поведінки, орієнтовану на певний прийнятний стратегічний набір в умовах діджиталізації, глобалізації та активізації безпекових механізмів.

Список використаних джерел

1. Лемещенко Н. М. Моделювання сталого розвитку сільськогосподарських підприємств за допомогою таксономічного аналізу. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2018. Вип. 20. Ч. 2. С. 83–88.

2. Лемещенко Н. М. Особливості інституційного забезпечення сталого розвитку сільськогосподарських підприємств. International Journal Of Innovative Technologies In Economy. 2018. № 6(18), Vol. 2. P.3–11.

3. Ложачевська О. М., Вдовенко Н. М., Родченко С. С., Ігнатюк В. В. Управління системою адаптивного стратегічного планування інноваційно орієнтованого конкурентоспроможного підприємства в умовах глобалізації та COVID–19. Формування ринкових відносин в Україні. №. 1 (248). 2022. С. 53–59.

4. Ложачевська О. М., Сафонова В. Є., Гнатенко І. А., Навроцька Т. А. Управління інноваційною економікою: стратегічні підходи до бізнес–процесів, кадрового менеджменту та конкурентоспроможності. Агросвіт. 2021. № 15. С. 14–19.

5. Antypenko N. V., Marova S. F., Skrypnyk V. V., Zaiats O. V., Paraskieieva A. M. Programme for the ecological and economic development of an innovation–active enterprise in conditions of realization of sustainable development policy risks insurance and change management. Екологоорієнтовані підходи відновлення техногенно забруднених територій і створення сталих екосистем: колективна монографія; за заг. ред. Т. О. Чайки. Полтава: Видавництво ПП «Астрая», 2022. С. 102–110.

6. Lyshenko M., Ustik T., Thermosa I. Transformation of methodical marketing approaches to the investigation of the problem of farming agricultural enterprises on the market of grain in globalization challenges. Baltic Journal of Economic Studies. 2018. Volume 4, Number 5, December. P. 158–167.

7. Lyshenko M. A., Ustik T. V., Pisarenko V. V., Maslak N. G., Koliadenko D. L. Economic and marketing aspects of the functioning of small enterprises. Financial and credit activity: problems of theory and practice. 2020. №2 (33). P. 185–193.

8. Mayovets Y., Vdovenko N., Shevchuk H., Zos–Kior M., Hnatenko I. Simulation modeling of the financial risk of bankruptcy of agricultural enterprises in the context of COVID–19. Journal of Hygienic Engineering and Design. 2021. Vol. 36. P. 192–198.

9. Mazur N., Khrystenko L., Pбsztorovб J., Zos–Kior M., Hnatenko I., Puzyrova P., Rubezhanska V. Improvement of Controlling in the Financial Management of Enterprises. TEM Journal. 2021. Vol. 10. Issue 4. P. 1605–1609.

10. Prokopenko O., Martyn O., Bilyk O., Vivcharuk O., Zos–Kior M., Hnatenko I. Models of State Clusterisation

Management, Marketing and Labour Market Management in Conditions of Globalization, Risk of Bankruptcy and Services Market Development. IJCSNS International Journal of Computer Science and Network Security. 2021. Vol. 21 No. 12 P. 228–234.

References

1. 1. Lemeshchenko N. M. (2018). Modeling the sustainable development of agricultural enterprises using taxonomic analysis. Scientific Bulletin of the Uzhhorod National University [Naukovyy visnyk Uzhhorods'koho natsional'noho universytetu], 20.2, 83–88.

2. Lemeshchenko N. M. (2018). Peculiarities of institutional support for sustainable development of agricultural enterprises. International Journal Of Innovative Technologies In Economy, 6(18).2, 3–11.

3. Lozhachevska O. M., Vdovenko N. M., Rodchenko S. S., Ignatiuk V. V. (2022). Management of the system of adaptive strategic planning of an innovatively oriented competitive enterprise in the conditions of globalization and COVID–19. Formation of market relations in Ukraine [Formuvannya rynkovykh vidnosyn v Ukrayini], 1(248), 53–59.

4. Lozhachevska O., Safonova V., Hnatenko I., Navrotska T. (2021). Management of innovative economy: strategic approaches to business processes, personnel management and competitiveness, Agrosvit, 15, 14–19.

5. Antypenko N. V., Marova S. F., Skrypnyk V. V., Zaiats O. V., Paraskieieva A. M. (2022). Programme for the ecological and economic development of an innovation–active enterprise in conditions of realization of sustainable development policy risks insurance and change management. Ecologically oriented approaches to the restoration of technologically polluted territories and the creation of sustainable ecosystems [Ekolohooriyentovani pidkhody vidnovlennya tekhnohenno zabrudnenykh terytoriy i stvorennya stalykh ekosystem]: a collective monograph; in general ed. T. O. Chayka. Poltava: «Astraya» publishing house, 102–110.

6. Lyshenko M., Ustik T., Thermosa I. (2018). Transformation of methodical marketing approaches to the investigation of the problem of farming agricultural enterprises on the market of grain in globalization challenges. Baltic Journal of Economic Studies, 4.5, 158–167.

7. Lyshenko M. A., Ustik T. V., Pisarenko V. V., Maslak N. G., Koliadenko D. L. (2020). Economic and marketing aspects of the functioning of small enterprises. Financial and credit activity: problems of theory and practice, 2(33), 185–193.

8. Mayovets Y., Vdovenko N., Shevchuk H., Zos–Kior M., Hnatenko I. (2021). Simulation modeling of the financial risk of bankruptcy of agricultural enterprises in the context of COVID–19. Journal of Hygienic Engineering and Design, 36, 192–198.

9. Mazur N., Khrystenko L., Pбsztorovб J., Zos–Kior M., Hnatenko I., Puzyrova P., Rubezhanska V. (2021). Improvement of Controlling in the Financial Management of Enterprises. TEM Journal, 10.4, 1605–1609.

10. Prokopenko O., Martyn O., Bilyk O., Vivcharuk O., Zos–Kior M., Hnatenko I. (2021). Models of State Clusterisation Management, Marketing and Labour Market Management in Conditions of Globalization, Risk of Bankruptcy and Services Market Development. IJCSNS International Journal of Computer Science and Network Security, 21.12, 228–234.

Дані про авторів

Марова Світлана Феліксівна,

доктор наук з державного управління, професор, провідний науковий співробітник науково–дослідної лабораторії публічної безпеки громад Донецького державного університету внутрішніх справ, м. Маріуполь, Україна

Ложачевська Олена Михайлівна,

д. е. н., професор, завідувач кафедри менеджменту, Національний транспортний університет, м. Київ, Україна

Лемещенко Наталія Миколаївна,

к. е. н., доцент кафедри підприємництва, торгівлі та біржової діяльності, Київський кооперативний інститут бізнесу і права, м. Київ, Україна

Чайка Максим Олександрович,

здобувач вищої освіти (третій освітньо–науковий рівень) 073 Менеджмент, Сумський національний аграрний університет, м. Суми, Україна

Data about the authors

Svitlana Marova,

Dr. Sc. (Public Administration), Professor, leading Researcher in the reserch laboratory of Public Safety of Communities, Donetsk State University of Internal Affairs, Ukraine, Mariupol

Olena Lozhachevska,

Doctor of Economic Sciences, Professor, Head of the Department of Management, National Transport University, Kiev, Ukraine

Nataliia Lemeshchenko,

PhD in Economics, Associate Professor of Department of Entrepreneurship, Trade and Exchange Activities, Kyiv Cooperative Institute of Business and Law, Ukraine, Kyiv

Makxym Chaika,

PhD student 073 Management Sumy National Agrarian University, Sumy, Ukraine