

## ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ РОЗРОБКИ І РЕАЛІЗАЦІЇ ЕКОНОМІЧНИХ СТРАТЕГІЙ ІННОВАЦІЙНОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

## THEORETICAL BASES OF DEVELOPMENT AND REALIZATION OF ECONOMIC STRATEGIES OF INNOVATIVE COMPETITIVENESS OF THE ENTERPRISES

У статті надано критичну оцінку дискусійних аспектів взаємозв'язку місії підприємства, його економічної та інноваційної стратегії. Обґрунтовано підходи до визначення інноваційних цілей та стратегічних таргетів економічної політики. Застосовано ієрархічний підхід до ідентифікації субстратегій інновацій за корпоративним, функціональним, регіональним напрямками. Формалізовано факторну, інвестиційну, інноваційну моделі конкурентоспроможності. Надано трактування інноваційної конкурентоспроможності підприємств, систематизовано фактори, які впливають на неї. Визначено зміст економічних стратегій інноваційної конкурентоспроможності підприємства у широкому і вузькому значенні, виконано їх класифікацію. Обґрунтовано дефініцію стратегічного потенціалу інноваційної конкурентоспроможності. Для його оцінки і прогнозування адаптовано систему збалансованих показників у вигляді ланцюга цінностей і побудови стратегічних карт.

**Ключові слова:** економічні стратегії, інноваційна конкурентоспроможність, підприємство, теоретичні засади, розробка, реалізація.

В статье дана критическая оценка дискуссионных аспектов взаимосвязи миссии предприятия, экономической и инновационной стратегии. Обоснованы подходы к определению инновационных целей и стратегических таргетов экономической политики. Применен иерархический подход к идентификации субстратегий инноваций по корпоративным, функциональным, региональным направлениям. Формализована факторная, инвестиционная, инновационная модели конкурентоспособности. Дана трактовка инновационной конкурентоспособности предприятий, систематизиро-

ваны факторы, влияющие на нее. Определено содержание экономических стратегий инновационной конкурентоспособности предприятия в широком и узком смысле, выполнена их классификация. Обоснована дефиниция стратегического потенциала инновационной конкурентоспособности. Для его оценки и прогнозирования адаптирована система сбалансированных показателей в виде цепи ценностей и построения стратегических карт.

**Ключевые слова:** экономические стратегии, инновационная конкурентоспособность, предприятие, теоретические основы, разработка, реализация.

The article gives a critical assessment of the discussion aspects of the relationship between the mission of the enterprise, its economic and innovation strategy. Approaches to definition of innovative purposes and strategic targets of economic policy are substantiated. A hierarchical approach to the identification of innovation sub-strategies by corporate, functional, regional areas is applied. The factor, investment, and innovative models of competitiveness have been formalized. The interpretation of innovative competitiveness of enterprises is given, the factors influencing it are systematized. The content of economic strategies of innovative competitiveness of the enterprise in broad and narrow sense is defined, their classification on type of innovative behavior of the enterprise and the driver of maintenance of competitiveness is executed. The definition of strategic potential of innovative competitiveness is substantiated. A system of balanced indicators in the form of a value chain and construction of strategic maps has been adapted for its assessment and forecasting.

**Key words:** economic strategies, innovative competitiveness, enterprise, theoretical principles, development, implementation.

УДК 338.24.01

Несенюк Є.С.

аспірант кафедри фінансів та фінансово-економічної безпеки Київський національний університет технологій та дизайну

**Постановка проблеми.** Процеси глобалізації і фінансової нестабільності загострюють проблему конкурентоспроможності, як міжнародної, так і внутрішньої. У сучасних умовах впровадження інновацій як інструменту конкурентної боротьби становиться не побажанням, а економічною необхідністю. Воно відкриває для суб'єктів господарювання широкі можливості скорочення витрат, зростання обсягів продаж, покращення фінансової результативності. Підприємства різних галузей національної економіки мають свій власний набір факторів виробництва і пропорції між ними. Резерви зростання конкурентоспроможності суб'єктів господарювання пов'язуються зі скороченням енерго-, матеріало-, трудомісткості, проведенням більш гнучкої цінової політики тощо. Освоєння зазначених резервів може відбуватися

завдяки широкому спектру заходів, специфічних для окремих видів економічної діяльності. Проте, в умовах економіки знань загальний характер носить впровадження інновацій на підприємстві у вигляді нової техніки, технологій, продукції. У рамках стратегічного управління і конкурентного аналізу механізмами введення інновацій є форми і методи реалізації стратегій суб'єктів господарювання з інноваційним імперативом на довгострокову перспективу.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблеми стратегічного управління інноваційною діяльністю підприємств знаходяться у центрі уваги багатьох учених. Ковтун О. І. вводить поняття логічного імперативу стратегічного набору, який координує окремі стратегії щодо інноваційного шляху розвитку, пов'язаного із забезпеченням кон-

курентоспроможності на основі отримання підприємством конкурентних переваг в усіх ланцюжках створення вартості різних видів його бізнес-діяльності та забезпечення на цій основі перспективної та оперативної прибутковості [1, с. 93]. За результатами дослідження підходів до визначення конкурентоспроможності продукції Загородній А. Г., Чубай В. М. встановили їх недоліки і запропонували способи їх усунення на основі доповнення переліку параметрів оцінки і алгоритму вибору інноваційної стратегії підприємства [2, с. 104]. Кравченко М., Марченко Н. роблять висновок про відсутність механізму стимулювання і створення інноваційної продукції, відсутність організаційних структур управління і нерівномірність розподілу інновацій по регіонах, низьку якість наданих послуг, недостатній рівень інформаційного забезпечення, проблеми із залученням додаткових інвестицій, нерозвиненість фінансового ринку, недосконалість інституту захисту прав інтелектуальної власності [3, с. 254].

У публікаціях таких учених, як Балабан Л. О., Березовський О. В., Бондаренко В. М., Головчук Ю. О., Захарченко В. І., Лупак Р. Л., Пчелянська Г. О., Тодераш Г. Ф. досліджуються питання інноваційного розвитку, розробки і реалізації інноваційних стратегій, їх впливу на конкурентоспроможність підприємства. Високо оцінюючи науковий доробок зазначених авторів, слід визнати, що поняття інноваційної конкурентоспроможності залишається недостатньо дослідженим.

**Постановка завдання.** Метою дослідження є узагальнення теоретичних засад розробки і реалізації економічних стратегій, таргетом яких є зміцнення інноваційної конкурентоспроможності підприємств.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Інновації, як ознака економіки знань, є відносно новою науковою категорією. Під інновацією розуміють кінцевий результат інноваційної діяльності, представлений новими, вдосконаленими продуктами, технікою, технологічними процесами, які є практичним результатом науково-технічного процесу. Захарченко В. І., Березовський О. В. інтерпретують інновацію як «перетворення потенційного науково-технічного прогресу в реальний, що втілюється в нових продуктах і технологіях (продуктових і технологічних інноваціях)» [4, с. 19].

Поняття «інноваційна стратегія», або «стратегія інновацій» є більш усталеним порівняно з терміном «інноваційна конкурентоспроможність». Поряд з виробничою, маркетинговою, фінансовою, інвестиційною, зовнішньоекономічною стратегією вона формує стратегічний набір підприємства і тісно пов'язана з іншими економічними стратегіями.

Інноваційна стратегія визначає напрям діяльності підприємства, зміст і організацію бізнес-про-

цесів (логістика, постачання і збут, виробництво, маркетинг, наукові дослідження та організація їх впровадження у масове виробництво, фінансування, інвестування, адміністрування та управління). Інноваційна стратегія втілюється у життя засобами інноваційного менеджменту і є важливим чинником внутрішньої (на національному ринку) і зовнішньої (на світових ринках) конкурентоспроможності підприємства. Інноваційна стратегія відноситься до функціональних стратегій, а механізми її реалізації з точки зору процесного підходу представлені розробкою і прийняттям рішень у частині управління інноваційною діяльністю відповідно до визначених цільових орієнтирів.

Економічні стратегії інноваційної конкурентоспроможності підприємства - це сукупність заходів, що реалізують концепцію об'єднання цільового та інтегрального підходів до діяльності підприємства, у рамках якого цілі розвитку порівнюються з наявними можливостями, а їх відповідність забезпечується розробкою та реалізацією стратегічного набору управлінських рішень. Концепція зміцнення інноваційної конкурентоспроможності є підґрунтям сталого стратегічного розвитку підприємства, її основу становить синтез стратегічного прогнозування, планування, контролю, а також підходів до стратегічного фінансового, маркетингового, логістичного управління. При розробці і реалізації зазначеної концепції враховуються фактори ринкового середовища: зовнішнього (нормативно-правового, соціокультурного, економіко-конкурентного, науково-технологічного) і внутрішнього (галузь, розмір і організаційно-правова форма підприємства, економіко-технічний і кадровий потенціал, територіальне розміщення, тип товару і його споживчі властивості, унікальність готової продукції).

Атрибутами економічних стратегій інноваційної привабливості підприємства є: стратегічний таргет (цільовий орієнтир) та опис конкурентних переваг на окремих сегментах ринку (товарному, техніко-технологічному, інвестиційному, фінансовому тощо). Стратегічними таргетами інноваційних стратегій є такі альтернативи: виробництво інноваційних товарів у масовому масштабі з набуттям основної питомої ваги у виручці від реалізації продукції; дрібно-партійне виробництво однорідної чи різнорідної інноваційної продукції для тестування її експлуатаційних властивостей та сприйняття ринком; виробництво інноваційної продукції на основі модифікації тієї продукції, що випускається підприємством; виробництво інноваційної продукції, яка є новою для окремого сегменту ринку, виділеного за територіальною, галузевою, демографічною ознакою тощо; концентроване просування інноваційної продукції на ринок з метою розширення його частки усупереч фінансової результативності; виробництво інноваційної

продукції, яка забезпечує підприємству найвищий рівень рентабельності.

Економічна стратегія інноваційної конкурентоспроможності може розглядатися у широкому і вузькому значенні. Об'єктом «широкої» економічної стратегії є конкурентні переваги, які пов'язані з інноваціями, що виникають у всіх предметних сферах діяльності підприємства (виробництво, збут, управління та адміністрування, фінанси, маркетинг, логістика тощо). Об'єктом «вузької» економічної стратегії є конкурентні переваги, які пов'язані суто з інноваційною діяльністю. Стратегічні таргети і основні цілі економічних стратегій мають бути ув'язані з місією підприємства, яка реалізується в процесі стратегічного управління. При цьому важливо забезпечити незмінність місії і стратегічних таргетів в умовах динамічного ринкового середовища за умови адаптивності і гнучкості тактичних завдань, механізмів їх досягнення і організаційних структур управління підприємством.

Критерієм оцінки дієвості економічної стратегії інноваційної конкурентоспроможності є відповідність її фактичного стану прогнозованому. Тому об'єктом передбачення є не тільки конкурентні переваги підприємства, але й стан зовнішнього середовища, фактори-стимулятори і фактори-дестимулятори, а також ризики реалізації множини альтернативних інноваційних стратегій. У процесі аналізу зовнішнього середовища прогнозуються показники макро-оточення (ВВП, валютний курс, індекс інфляції) і показники мікро-оточення (зміна конкурентних позицій підприємств, які виробляють аналогічну продукцію; виникнення нових конкурентів тощо). Особливу важливість прогнозування валютного курсу має для розробки економічних стратегій інноваційної конкурентоспроможності підприємств, що здійснюють зовнішньоекономічну діяльність, оскільки в умовах падіння курсу національної валюти зростають матеріальні витрати у разі імпорту сировини, а за умови зміцнення курсу – зменшується експортна виручка у гривневому еквіваленті.

Економічні стратегії інноваційної конкурентоспроможності мають програмний характер, описуються якісними і кількісними критеріями відбору на альтернативній основі, а також індикаторами доцільності та ефективності поетапної реалізації. Їх можна представити у матрично-ієрархічній формі, вісь Y – це глобальна економічна інноваційна стратегія; вектори, розташовані по осі X, перпендикулярно їй, формалізують інноваційну складову функціональних стратегій, які реалізуються у формі субстратегій інновацій – ресурсних, логістичних, виробничих, маркетингових, фінансових, інвестиційних, управлінських, організаційних інновацій тощо. З позицій системного підходу поняття стратегії інновацій є ширшим ніж,

інноваційна стратегія. Стратегії інновацій, які розглядаються як система, становлять комплексну інноваційну стратегію, інтегровану в стратегічний портфель підприємства. Комплексна інноваційна стратегія виконує функцію координації окремих видів стратегій, поєднуючи їх в стратегічну систему, в рамках якої вони узгоджуються між собою та підлаштовуються до стратегій вищого рівня.

Інноваційна стратегія – це програмні заходи із організації наукових досліджень та використання їх результатів з метою впровадження нової техніки та технологій, створення інноваційної продукції, підвищення її якості та конкурентоспроможності на ринку. Інноваційна стратегія, як функціональна, тотожна стратегії науково-дослідних та проектно-конструкторських робіт (НДПКР), результатом яких є створення інновацій. НДПКР можуть здійснюватися господарським (власними силами) або підрядним способом (сторонніми організаціями). Створення інновацій на підприємстві також здійснюється шляхом придбання патентів та ліцензій; купівлі інноваційних проектів або нових технологій, готових до впровадження. Характерними ознаками інноваційних стратегій у сучасних умовах є: перетворення науки, знань, інтелектуального капіталу у вирішальний фактор виробництва; економія матеріальних, сировинних, трудових ресурсів за рахунок зростання наукомісткості продукції, скорочення періоду часу між розробкою наукової продукції та її впровадженням в експериментальне і масове виробництво; дифузія інновацій; трансферт знань; стимулювання розвитку людини, її творчості і навчання.

Вихідною точкою розробки інноваційних стратегій є визначення інноваційної цілі як бажаного результату діяльності за рахунок створення і зростання інноваційного потенціалу підприємства, а також розробки заходів із його реалізації. Як зазначає Бондаренко В. М., інноваційна ціль виникає на стадії фундаментальних розробок, коли генеруються наукові ідеї, визначаються ресурсні можливості їх реалізації, а потім втілюються у формі проектів або програм [5, с. 6]. Основними інноваційними цілями підприємства можуть бути: постійний процес впровадження інновацій; лідерство на ринку наукомістких технологій та інноваційного продукту; удосконалення бізнес-процесів закупівель, виробництва і збуту продукції; збільшення обсягів виробництва і реалізації продукції; покращення якості продукції; підвищення продуктивності праці; зниження собівартості продукції; впровадження ресурсозберігаючих технологій; розробка новітніх систем управління підприємствами; інноваційна освіта і підвищення кваліфікації персоналу. Визначення інвестиційних цілей відбувається

Конкурентоспроможність є категорією багаторівневою, яка проявляється на різних щаблях

світової економіки: мега-рівень (група країн), макрорівень (країна), мезо-рівень (галузь, регіон), мікрорівень (суб'єкти господарювання, індивідуальні підприємці, наймані працівники – носії інтелектуального капіталу). Розглядаючи питання конкурентоспроможності, слід розмежовувати внутрішні і зовнішні аспекти. Поширення низьких технологічних укладів у національній економіці (переважно третього і четвертого) призводить до високих витрат виробництва, низької конкурентоспроможності продукції вітчизняних товаровиробників за цінами, якістю і споживчими властивостями порівняно з імпортованою. Макроекономічними чинниками зміцнення інноваційної конкурентоспроможності підприємств є: впровадження нових технологічних укладів; розвиток інтелектуального потенціалу населення, зростання інноваційної конкурентоспроможності України загалом, галузей і регіонів; розбудова інноваційної інфраструктури; удосконалення законодавства в сфері інтелектуальної власності та механізмів його застосування на практиці; зростання частки інноваційно активних підприємств тощо.

Модель глобальної конкурентоспроможності в процесі еволюції пройшла такі форми: 1) факторна, 2) інвестиційна, 3) інноваційна. Перша модель базувалася на традиційних факторах виробництва (земля, природні ресурси, дешева робоча сила). В основі другої моделі лежать інвестиційні можливості, інвестиційна інфраструктура, інвестиційна привабливість, у т.ч. для іноземних інвестицій. Інновації є підґрунтям третьої моделі конкурентоспроможності, поширеної у провідних країнах світу, коли основою конкурентних переваг є інноваційні методи, продукти, технології.

Для оцінки потенціалу інноваційної конкурентоспроможності, як комплексної категорії, пропонуємо адаптувати систему збалансованих показників, доповнивши існуючий ланцюг цінностей трьома новими (інновації, соціальна відповідальність, екологічна безпека), представивши його у такому вигляді: «інновації – фінанси – маркетинг – бізнес-процеси – навчання і розвиток персоналу – соціальна відповідальність – екологічна безпека». Побудова стратегічної карти дозволяє узгодити стратегічні таргети економіко-соціального і екологічного розвитку, а також імперативів інноваційної конкурентоспроможності. Методами економічного прогнозування і планування визначають стратегічні і тактичні цілі економічних стратегій інновацій, які балансуються між собою на основі встановлення вертикальних і горизонтальних зв'язків (прямих і зворотних). Стратегічна карта дозволяє розробити конкретні заходи зі зміцнення конкурентоспроможності підприємства на основі максимального використання інноваційного потенціалу за умови відповідного фінансового, маркетингового, кадрового забезпечення та виконання зобов'язань соціального та екологічного характеру.

Об'єктивність існування тісних діалектичних зв'язків між інноваційною діяльністю підприємства і рівнем його конкурентоспроможності привело до виникнення терміну «інноваційної конкурентоспроможності», який виник пізніше, ніж поняття «інноваційної стратегії». Із позицій системного підходу стратегічному набору притаманні такі ознаки: цілісність, багатовимірність, автономність окремих стратегій, їх взаємозв'язок та їх взаємодія, узгодженість між собою і з місією підприємства, синхронність реалізації у часі і просторі, адаптивність до мінливих умов внутрішнього і зовнішнього середовища, синтез гнучкості і стійкості, багатоглибини і альтернативності.

Завданням стратегічного набору є забезпечення стійкого розвитку підприємства і досягнення його місії в умовах конкурентного середовища, яке носить ризик-орієнтований характер. На інноваційну конкурентоспроможність підприємства впливають такі ризики: ринкові (невизначеність платоспроможного попиту на інноваційний продукт); конкурентні (проведення конкурентної розвідки з метою заволодіння науковими ідеями і розробками); техніко-технологічні (помилки в гіпотезах, припущеннях, розрахунках, проектно-кошторисній документації тощо); організаційні (нечіткий розподіл компетенцій, незгоджений порядок виконання робіт, порушення графіку); виробничі (перебої у матеріально-технічному постачанні, вихід зі строю виробничого обладнання, невиконання планових завдань), фінансові (брак фінансових ресурсів для фінансування інноваційного проекту); репутаційні (зменшення довіри з боку споживачів у разі невдач при випробуванні нової техніки та технологій).

Стратегії інновацій – сукупність техніко-технологічних, організаційно-економічних, мотиваційно-стимулюючих заходів, пов'язаних із досягненням місії підприємства в процесі реалізації інноваційної діяльності, створення і використання інноваційного потенціалу. Джерелами зміцнення інноваційної конкурентоспроможності підприємства є: впровадження нової техніки, технологій; проведення робіт із реконструкції, технічного переоснащення основних засобів; створення інноваційного продукту, використання новітніх інформаційних систем адміністрування і управління бізнес-процесами.

З позицій корпоративного управління стратегії інновацій розробляються на рівні підприємства як бізнес-одиниці і реалізуються в його окремих бізнес-підрозділах, а конкурентоспроможність носить внутрішній характер (між бізнес-підрозділами) і зовнішній (між бізнес-одиницями). З позицій ієрархічного підходу субстратегії інновацій поділяють за корпоративним напрямком (бізнес-рівні), функціональним (бізнес-процеси), регіональним (бізнес-території). Значущість інноваційних стратегій в системі стратегічного набору підприємства

зростає по мірі активізації інноваційної діяльності, найбільшою вона є венчурних компаній і високо-технологічних підприємств, які проводять агресивну політику на ринку.

Формами прояву інноваційної конкурентоспроможності підприємства є: використання матеріалів-замінників при виготовленні готової продукції, лідерство за цінами (витратами), роботизація, механізація та автоматизація операційних процесів, стандартизація продукції відповідно до міжнародних правил, забезпечення і якості, диференціація і фокусування, географічна диверсифікація джерел постачання та збуту продукції, вертикальна інтеграція, комп'ютеризація адміністрування та управління, аутсорсинг. Як зазначає Ковтун О. І., лідерство за витратами досягається завдяки реорганізації ланцюжка вартості підприємства в різних формах (спрощення дизайну товару, відмова від додаткових аксесуарів та споживчих властивостей готової продукції, акцент на пропозицію базових варіантів, впровадження менш капітало-, енерго-, матеріаломістких технологічних процесів, використання дешевшої сировини та комплектуючих, оптимізація розміщення виробничих потужностей відносно споживачів і постачальників, застосування логістичного управління, прямі продажі, електронний маркетинг [6, с. 18].

Конкурентні механізми мають суттєвий вплив не лише на економіку підприємства, але і на національне господарство загалом, сприяючи розробці товарів із новими споживчими якостями, наукомісткої техніки і технологій, зниженню суспільних витрат, зростанню валової доданої вартості; переходу від низько- до високотехнологічного виробництва та економіки знань.

Як зазначають Лупак Р. Л., Балабан Л. О. [7, с. 163], вибір інноваційної стратегії, в основному, визначається наявністю ресурсів, якими володіє підприємство, і його конкурентними перевагами, які формуються при використанні цих ресурсів. Мотивом розробки і реалізації інноваційної стратегії визначається посилення конкурентного впливу на ринку, зміцнення конкурентоспроможності підприємства і досягнення стійкої конкурентної позиції. У загальному вигляді Головчук Ю. О., Пчелянська Г. О. визначають конкурентоспроможність підприємства сумою переваг, яку воно отримує від використання свого становища на ринку серед конкурентів. Переваги, в свою чергу, - це особливі компетенції, цінності, специфічні активи та параметри підприємства, які є кращими порівняно з конкурентами [8, с. 69]. Переваги класифікуються за рядом ознак: за часом виділяють тактичні і стратегічні. Останні означають стабільну довгострокову здатність підприємств забезпечувати стійке додатне позиціонування порівняно з конкурентами, проводити стратегічне корегування для забезпечення адаптації до мінливих умов внутрішнього і зовнішнього середовища.

За базою визначення переваги бувають абсолютними (визначаються абсолютною величиною витрат) і порівняльними (визначаються відносною величиною витрат). Трендом сучасної економіки є зміщення акцентів із абсолютних переваг, пов'язаних із наявністю природних ресурсів, і відносних переваг, що визначаються низькими витратами на оплату праці, до інноваційних переваг, обумовлених розвиненим інноваційним середовищем, наявністю інноваційних інститутів, техніки, технологій, продуктів, орієнтацією на споживача. Існує безліч факторів, які впливають на інноваційну конкурентоспроможність підприємств (табл. 1).

Таблиця 1

**Фактори, які впливають на інноваційну конкурентоспроможність підприємств**

<b>Фактори-стимулятори</b>	<b>Фактори-дестимулятори</b>
– високий внутрішній економічний потенціал	– низька якість матеріальних ресурсів
– висока гнучкість виробництва	– недостатня кваліфікація персоналу
– акцент на високу технологічність виробництва	– фізична і моральна зношеність об'єктів основних засобів
– оновлення асортименту продукції відповідно до зміни споживчого попиту	– зменшення попиту споживачів
– використання контролінгових механізмів в управлінні доходами, витратами, прибутками, центрами відповідальності	– відставання техніко-технологічного оснащення виробництва від лідерів галузі
– адаптація до змін внутрішнього і зовнішнього середовища	– низька лояльність керівництва і працівників підприємства до інновацій
– оптимізація співвідношення «ціна-якість» готової продукції, товарів, робіт, послуг	– несприятлива зміна кон'юнктури ринку
– динамічність систем управління виробництвом	– потенційні та реалізовані ризики впровадження інноваційних проектів
– інвестиційна привабливість підприємства загалом та окремих інвестиційних проектів	– відсутність чіткої інноваційної стратегії

*Джерело: побудовано за даними*

Оскільки конкурентоспроможність підприємства є поняттям відносним, то вона визначається порівнянням характеристик підприємств – аналогів, що працюють в одній галузі економіки і випускають схожу продукцію, або товари – замітники. Ознакою міцної конкурентної позиції є: додатна різниця факторів-стимуляторів підприємства та конкурентів, або від'ємна факторів-дестимуляторів. Порівняльний аналіз, або бенчмаркінг (англ. *benchmarking*), проводиться підприємствами з метою: визначення власних конкурентних позицій порівняно з лідером (еталонним підприємством – конкурентом), узагальнення найкращих практик управління інноваційною діяльністю і адаптації їх до власних умов. Із позицій стратегічного управління поняття «інноваційна конкурентоспроможність» може трактуватися, як: спосіб, інструмент досягнення стратегічних таргетів і місії підприємства; мета в стратегії лідерства на товарному ринку інноваційного продукту; напрям розвитку на основі техніко-технологічного оновлення виробництва. Реалізація економічних стратегій інноваційної конкурентоспроможності потребує розробки відповідних механізмів, які являють собою сукупність форм і методів техніко-технологічного, економіко-організаційного, мотиваційно-стимулюючого характеру довгострокового характеру, орієнтованих на досягнення місії і стратегічних таргетів підприємства.

Джерелами отримання інформації для оцінки конкурентоспроможності підприємства є: анкетування покупців і споживачів продукції; моніторинг цін на готову продукцію, товари, роботи, послуги підприємства та його конкурентів; порівняння показників якості; визначення узагальненої оцінки «ціна-якість»; оцінка частки ринку підприємства і конкурентів; динаміки абсолютного розміру продаж та їх питомої ваги на товарному ринку; обсяг експорту в динаміці і величина невикористаних експортних квот.

Забезпечення конкурентоспроможності підприємства потребує застосування системного підходу до управління інноваціями на основі портфеля альтернативних стратегій бізнес-поведінки у ринковому середовищі. Принцип системності передбачає підпорядкування інноваційної стратегії загальній місії та економічній стратегії підприємства. При їх розробці необхідно враховувати особливості інноваційної поведінки підприємства, яка визначається такими факторами: вид економічної діяльності; характеристики готової продукції підприємства та попит на неї; етап життєвого циклу підприємства і окремих видів продукції, що випускаються підприємством; організація внутрішніх бізнес-процесів; стан зовнішнього середовища; тип конкурентного ринку і стратегії поведінки конкурентів; стан основних засобів, виробничого, науково-технічного, фінансово-інвестиційного потен-

ціалів; толерантність до прийняття ризиків; лояльність сприйняття нововведень керівництвом і працівниками підприємства.

За типом інноваційної поведінки підприємства та драйвером забезпечення конкурентоспроможності інноваційні стратегії поділяються на: 1) традиційні (нейтральні), 2) залежні (пасивні), 3) агресивні (активні), 4) змішані. Перші ґрунтуються на покращенні якісних параметрів продукції, що випускається, при існуючій техніко-технологічній базі, і орієнтовані на збереження позицій на традиційних ринках. Другі реалізуються дочірніми підприємствами, які залежні від техніко-технологічної політики материнських компаній, або підприємствами-імітаторами, які купують ліцензії у підприємств-новаторів, або імітують інноваційний продукт, при наявності відповідної техніко-технологічній бази. Треті використовуються підприємствами, які здатні інвестувати в інновації значні фінансові ресурси і прагнуть досягти техніко-технологічного рівня, що дозволить випустити продукцію на рівні провідних світових лідерів. Четвертий тип стратегії притаманний великим підприємствам, які для різних напрямків бізнесу і різних ринків застосовують одну з трьох стратегій, описаних вище.

#### **Висновки з проведеного дослідження.**

1. Під економічними стратегіями інноваційної конкурентоспроможності підприємств розуміємо сукупність заходів, які супроводжуватимуть довгострокову траєкторію їх розвитку в ринковому середовищі на шляху до досягнення загальної місії, спрямовану на зміцнення конкурентних позицій на основі інноваційності техніки, технологій, товарів, робіт, послуг, підприємства в цілому. Механізми їх реалізації визначено як сукупність форм і методів вибору найбільш раціональної економічної стратегії на альтернативній основі з подальшим досягненням її таргетів (цільових орієнтирів).

2. Надано трактування інноваційної конкурентоспроможності як стану підприємства на внутрішніх і зовнішніх ринках інноваційної продукції і технологій відносно конкурентів, складовими якої є здатність підприємства: впроваджувати інноваційну техніку і технологію, випустити та реалізувати конкурентоспроможну продукцію, мати певний запас фінансової міцності, ефективно використовувати економічний потенціал підприємства для випередження конкурентів.

3. Обґрунтовано дефініцію стратегічного потенціалу інноваційної конкурентоспроможності підприємств як синтез наявних інноваційних ресурсів і продуктів, а також можливостей їх зростання з урахуванням сприйняття ринком у формі виробничого і споживчого типу попиту і дії ризиків (ринкових, конкурентних, техніко-технологічних, організаційних, виробничих, фінансових, репутаційних).

Для оцінки потенціалу інноваційної конкурентоспроможності адаптовано систему збалансованих показників у вигляді такого ланцюга цінностей: «інновації – фінанси – маркетинг - бізнес-процеси - навчання і розвиток персоналу – соціальна відповідальність – екологічна безпека». Для його прогнозування з урахуванням очікуваного стану внутрішнього і зовнішнього середовища запропоновано побудову стратегічних карт.

Метою подальших досліджень є розробка механізмів реалізації економічних стратегій інноваційної конкурентоспроможності підприємств легкої промисловості.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Ковтун О. І. Імператив інноваційної стратегії в системі управління конкурентоспроможністю для вітчизняних підприємств в умовах перманентної кризи національної економіки. *Вісник Сумського державного університету. Сер. : Економіка*. 2013. № 1. С. 86-101.
2. Загородній А. Г., Чубай В. М. Оцінювання конкурентоспроможності інноваційної продукції в процесі вибору інноваційної стратегії підприємства. *Фінанси України*. 2007. № 1. С. 99-110.
3. Кравченко М., Марченко Н. Аналіз та формування інноваційної стратегії конкурентоспроможного розвитку промислових підприємств на ринку. *Збірник наукових праць Державного економіко-технологічного університету транспорту. Сер. : Економіка і управління*. 2016. Вип. 35. С. 246-255.
4. Захарченко В. І., Березовський О. В. Вплив інноваційної стратегії високотехнологічного підприємства на його конкурентоспроможність. *Економіка. Фінанси. Право*. 2017. № 11(3). С. 17-20.
5. Бондаренко В. М. Формування інноваційної стратегії в підвищенні конкурентоспроможності підприємства. *Економіка. Фінанси. Право*. 2015. № 9(2). С. 4-7.
6. Ковтун О. І. Стратегічні альтернативи інноваційної поведінки для вітчизняних підприємств у контексті забезпечення їх конкурентоспроможності в умовах глобалізації та рецесії національної економіки. *Економіка та держава*. 2013. № 2. С. 14-19.
7. Лупак Р. Л., Балабан Л. О. Ідентифікація системних характеристик інноваційної стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Молодий вчений*. 2015. № 2(2). С. 161-165.
8. Головчук Ю. О., Пчелянська Г. О. Особливості формування стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства на основі парадигми інноваційного розвитку. *Економіка та держава*. 2020. № 3. С. 66-70.