

РЕАЛІЗАЦІЯ ІННОВАЦІЙНИХ СТРАТЕГІЙ ДЛЯ ДОСЯГНЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ

Т. М. Янковець, канд. екон. наук,
Київський національний університет технологій та дизайну

Постановка проблеми. В сучасних умовах мінливого зовнішнього середовища та посилення конкуренції підприємства вимушені постійно шукати шляхи підвищення прибутковості своєї діяльності та вирішувати завдання подальшого розвитку. Одним з таких ефективних та водночас складних завдань є впровадження новацій, вирішенню якого сприяє застосування системи стратегічного управління, тобто вміння так організувати процеси всередині підприємства та зовні, щоб можна було спрогнозувати попит, забезпечити його конкурентоспроможною продукцією, досягти конкурентних переваг та ефективно розвиватися у довгостроковій перспективі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми впровадження новацій у практику господарської діяльності вивчали як зарубіжні, так і вітчизняні вчені: зокрема, П. Друкер, Ф. Янсен, А.П. Гальчинський, В.П. Семиноженко, А.П. Гречан, М.П. Денисенко, В.В. Зянько, І.Н. Карпунь, В.О. Коюда, Л.А. Лисенко [1–8] та інші. Незважаючи на значну кількість наукових публікацій зазначеної тематики, деякі теоретичні аспекти застосування стратегічного управління для ефективного впровадження новацій з метою досягнення конкурентних переваг мають дискусійний характер і потребують поглибленого дослідження. Невирішеними залишаються проблеми реалізації інноваційних стратегій для забезпечення успішного розвитку підприємства у довгостроковій перспективі.

Мета статті – обґрунтування конкретних стратегічних заходів за функціональними напрямками діяльності промислового підприємства, спрямованих на реалізацію інноваційних стратегій відповідно до обраних базової та конкурентної стратегій.

Інноваційні стратегії та їх реалізація є дієвим інструментом досягнення конкурентних переваг, які поділяються на два основні типи: більш низькі ціни; диференціація товарів. Конкурентна перевага будь-якого типу забезпечує більш високу ефективність використання ресурсів порівняно з конкурентами та, відповідно, вищу прибутковість діяльності. На можливість утримати конкурентні переваги у довгостроковій перспективі впливають ключові фактори успіху. *Ключовий фактор успіху (ключова компетенція)* – це те, що підприємство може робити найкраще, тобто більш ефективно, ніж конкуренти. Це ті способи досягнення конкурентних переваг, якими володіє лише підприємство. На відміну від ресурсів ключову компетенцію неможливо придбати або можливо лише разом з цілим підприємством (поглинання та злиття підприємств у світі бізнесу відбуваються саме з цієї причини) [9].

Наявність ключових компетенцій є обов'язковою складовою успішної реалізації інноваційних стратегій. Якщо ключові компетенції відсутні, це означає, що продукція підприємства не має суттєвих переваг порівняно з аналогічною продукцією конкурентів, а її реалізація не принесе високого прибутку чи взагалі не буде продаватися. Ключові компетенції є бар'єром, який захищає підприємство від прямої конкуренції, що підвищує вірогідність успіху реалізації інноваційних стратегій та досягнення високої прибутковості діяльності.

Обґрунтовано системи стратегічних заходів для реалізації інноваційних стратегій за функціональними напрямками діяльності підприємства. Запропоновано показники оцінки досягнення конкурентних переваг.

Ключові слова: *стратегічне управління, реалізація інноваційних стратегій, досягнення конкурентних переваг.*

Сьогодні загальновідомими є шість видів інноваційних стратегій: традиційна, опортуністська (стратегія ніші), імітаційна, захисна (оборонна), залежна, наступальна. Характеристика цих стратегій, умови застосування, їх переваги та недоліки описані автором статті у роботі [10]. Слід зазначити, що у науковій літературі, присвяченій питанням стратегічного управління, інноваційна стратегія відноситься до функціональної стратегії НДДКР. Такий підхід, на думку автора, є обмеженим,

оскільки в умовах конкуренції будь-яку стратегію підприємства, що застосовується вперше та реалізація якої дозволяє досягати конкурентних переваг і підвищувати прибутковість діяльності, можна віднести до інноваційної, а загальновідомі інноваційні стратегії – до класичних. Останні в ієрархії стратегій підприємства в процесі стратегічного управління можна розташувати на окремому рівні між конкурентними та функціональними стратегіями (див. рисунок).



Рис. Місце інноваційних стратегій у стратегічному наборі підприємства (авторська розробка)

Такий підхід дозволяє обґрунтувати інноваційність функціональних стратегій. Тобто для реалізації класичних інноваційних стратегій розробляються системи стратегічних заходів за функціональними напрямками. Крім того, слід враховувати, що класичні інноваційні стратегії підприємство може обирати лише в рамках реалізації базових стратегій зростання та стабілізації.

У табл. 1–6 систематизовано конкретні стратегічні заходи за функціональними

напрямами діяльності промислового підприємства, спрямовані на реалізацію класичної інноваційної стратегії відповідно до обраних базової (зростання або стабілізації) та конкурентної стратегій. При формуванні системи стратегічних заходів були використані джерела [2, 8, 11–14].

Традиційна інноваційна стратегія застосовується за наявності унікального продукту та спрямована на підвищення якості продукції (табл. 1).

Таблиця 1. Стратегічні заходи для реалізації традиційної стратегії (авторська розробка)

Функціональні напрями діяльності підприємства	Інноваційні функціональні стратегії	Стратегічні заходи
Маркетингова	Ринкова, цінова	Підвищення рівня доставки продукції (скорочення термінів доставки та своєчасність) та обслуговування клієнтів (чітко оформлена документація, швидке реагування на обґрунтовані незадоволення та їх виправлення, зниження рівня рекамацій); удосконалення пакування; підвищення якості та ефективності реклами продукції; формування системи знижок з ціни на продукцію для постійних клієнтів; знаходження та застосування інноваційних методів ціноутворення з метою залучення нових клієнтів

Науково-технічна	Розвитку продукту	Розробка (конструювання) додаткових моделей у заданому напрямі; використання нових матеріалів з метою додавання нових особливостей та пропозиції варіантів якості продукції
Нематеріальна	Підвищення ділової репутації підприємства	Досягнення вчасного та повного виконання умов договорів з покупцями (за предметом (якісна продукція), термінами та ціною); підвищення якості управління дебіторською заборгованістю; своєчасний розрахунок з контрагентами
Виробнича	Оптимізації ресурсів	Оптимізація потреби в основних засобах, забезпечення відповідності виробничої потужності потребам ринку у продукції підприємства; підвищення контролю за збереженням матеріальних ресурсів
Кадрова	Розвитку персоналу	Впровадження системи підготовки та підвищення кваліфікації працівників; навчання управлінського персоналу методам мотивації та їх застосування з метою підвищення інноваційної активності працівників
Економічна	Розвитку продукту, оптимізації витрат	Удосконалення методів нормування оборотних фондів; зниження матеріаломісткості продукції; зростання обсягів виробництва інноваційної продукції; зниження непродуктивних витрат та витрат; підвищення прибутковості підприємства
Фінансова	Оптимізації фінансових ресурсів	Підвищення якості управління дебіторською заборгованістю; зростання обсягів реалізованої інноваційної продукції; оптимізація структури капіталу
Інформаційно-комунікаційна	Інформаційно-комунікаційного розвитку	Поліпшення соціально-психологічного клімату у колективі; удосконалення документообігу; доведення до кожного працівника інформації про стратегічні цілі, показники, завдання та способи їх досягнення; налагодження зворотного зв'язку між працівниками та управлінцями; використання сучасних інформаційних технологій

Опортуністська інноваційна стратегія спрямована на знаходження продукту на існуючих ринках для споживачів з нетиповими, але значущими потребами. При цьому її застосу-

вання можливе за наявності глибокого знання ринкової ситуації, високого рівня техніко-технологічного розвитку і великих адаптаційних можливостей підприємства (табл. 2).

Таблиця 2. Стратегічні заходи для реалізації опортуністської стратегії (ніші) (авторська розробка)

Функціональні напрями діяльності підприємства	Інноваційні функціональні стратегії	Стратегічні заходи
Маркетингова	Ринкова, товарна, цінова	Підвищення кваліфікації працівників підрозділу маркетингу; підвищення якості ринкових досліджень; географічне розширення меж ринку; активний пошук нових клієнтів; розробка нових модифікацій існуючої продукції; розробка продукції на замовлення; застосування інноваційних підходів у встановленні ціни на продукцію
Науково-технічна	Розвитку продукту, інтеграції	Розробка (конструювання) додаткових моделей у заданому напрямі; використання нових матеріалів з метою додавання нових особливостей та пропозиції варіантів якості продукції; інтеграція з постачальниками (вертикальна інтеграція униз) та промисловими споживачами і збутовими структурами (вертикальна інтеграція уверх); активне використання «відкритих» інновацій
Нематеріальна	Розвитку бренда, торгових марок	Реєстрація власної назви, власних торгових марок з метою захисту прав інтелектуальної власності; підвищення вартості нематеріальних активів та ефективності їх використання
Виробнича	Техніко-технологічного розвитку	Удосконалення технологічних процесів; приведення у відповідність виробничої потужності підприємства потребам ринку; підвищення ефективності використання основних засобів; підвищення гнучкості виробництва
Кадрова	Розвитку персоналу	Впровадження системи підготовки та підвищення кваліфікації працівників; навчання управлінського персоналу методам мотивації та їх застосування; підвищення рівня інноваційної культури з метою підвищення інноваційної активності працівників

Економічна	Розвитку продукту, техніко-технологічного розвитку	Підвищення якості та конкурентоспроможності продукції за рахунок удосконалення техніки та технології
Фінансова	Оптимізації фінансових ресурсів	Підвищення якості управління дебіторською заборгованістю; зростання обсягів реалізованої інноваційної продукції; оптимізація структури капіталу
Інформаційно-комунікаційна	Інформаційно-комунікаційного розвитку	Поліпшення соціально-психологічного клімату у колективі; удосконалення документообігу; доведення до кожного працівника інформації про стратегічні цілі, показники, завдання та способи їх досягнення; налагодження зворотного зв'язку між працівниками та управліннями; використання сучасних інформаційних технологій

Імітаційна інноваційна стратегія спрямована на закупівлю ліцензій на певні нововведення, застосовується за наявності власних ресурсів та високої кваліфікації фахівців для освоєння нової технології (табл. 3).

Таблиця 3. Стратегічні заходи для реалізації імітаційної стратегії (авторська розробка)

Функціональні напрями діяльності підприємства	Інноваційні функціональні стратегії	Стратегічні заходи
Маркетингова	Ринкова, товарна	Підвищення якості маркетингової діяльності та ринкових досліджень; розширення меж ринку та освоєння нових ринків; оновлення асортименту
Науково-технічна	Техніко-технологічного розвитку, диверсифікації	Освоєння нових видів продукції на основі нової техніки і технології
Нематеріальна	Розвитку нематеріальних активів	Вкладання коштів у придбання ліцензій на певні нововведення; реєстрація торгових марок; підвищення ефективності використання нематеріальних активів
Виробнича	Диверсифікації виробничої діяльності	Освоєння виробництва нових видів продукції
Кадрова	Розвитку персоналу, оптимізації структури персоналу, соціальної орієнтації	Впровадження системи підготовки та підвищення кваліфікації працівників; навчання управлінського персоналу методам мотивації та їх застосування з метою підвищення інноваційної активності працівників; впровадження інноваційних форм та методів організації праці; відбір персоналу високої кваліфікації для вирішення інноваційних завдань; підвищення продуктивності праці; впровадження соціальних програм
Економічна	Техніко-технологічного розвитку, інвестиційна	Вкладання коштів у придбання ліцензій на певні нововведення; удосконалення техніки і технології; підвищення якості і конкурентоспроможності продукції; зростання обсягів виробництва інноваційної продукції
Фінансова	Підвищення якості управління фінансовою діяльністю	Використання сучасних фінансових інструментів (фінансові активи, фінансові зобов'язання, інструменти власного капіталу та похідні фінансові інструменти); оптимізація організаційної структури управління фінансовою діяльністю (використання концепції управління на основі «центрів відповідальності»); підвищення інноваційної культури фінансових менеджерів
Інформаційно-комунікаційна	Інформаційно-комунікаційного розвитку	Поліпшення соціально-психологічного клімату у колективі; удосконалення документообігу; доведення до кожного працівника інформації про стратегічні цілі, показники, завдання та способи їх досягнення; налагодження зворотного зв'язку між працівниками та управліннями; використання сучасних інформаційних технологій

Захисна (оборонна) інноваційна стратегія використовується за наявності на ринку перспективної інновації, яку можна роз-

вивати та яка спрямована на оптимізацію співвідношення «витрати-випуск» у виробничому процесі (табл. 4).

Таблиця 4. Стратегічні заходи для реалізації захисної (оборонної) стратегії (авторська розробка)

Функціональні напрями діяльності підприємства	Інноваційні функціональні стратегії	Стратегічні заходи
Маркетингова	Ринкова, цінова	Підвищення якості ринкових досліджень; підвищення якості та ефективності реклами; активний пошук нових клієнтів та нових методів просування продукції на ринку; застосування інноваційних підходів у встановленні ціни на продукцію
Науково-технічна	Техніко-технологічного розвитку, розвитку продукту	Підвищення технічного рівня виробництва; освоєння нових видів продукції на основі нової техніки і технології
Нематеріальна	Розвитку нематеріальних активів	Патентний захист удосконаленої інновації
Виробнича	Техніко-технологічного розвитку, оптимізації ресурсів	Приведення у відповідність виробничої потужності підприємства потребам ринку; оновлення техніки і технології; оптимізація структури основних засобів підприємства; підвищення ефективності використання основних засобів
Кадрова	Розвитку персоналу, оптимізації структури персоналу	Впровадження системи підготовки та підвищення кваліфікації працівників; навчання управлінського персоналу методам мотивації та їх застосування з метою підвищення інноваційної активності працівників; впровадження інноваційних форм та методів організації праці; відбір персоналу високої кваліфікації для вирішення інноваційних завдань; підвищення продуктивності праці
Економічна	Цінова, оптимізації витрат	Підвищення ефективності використання виробничих фондів підприємства; зростання обсягів виробництва інноваційної продукції; зниження непродуктивних витрат та витрат; застосування інноваційних підходів у встановленні ціни на продукцію; підвищення прибутковості підприємства
Фінансова	Забезпечення фінансової безпеки підприємства	Використання методів нейтралізації фінансових ризиків; оптимізація структури капіталу; оптимізація грошових потоків
Інформаційно-комунікаційна	Інформаційно-комунікаційного розвитку	Поліпшення соціально-психологічного клімату у колективі; удосконалення документообігу; доведення до кожного працівника інформації про стратегічні цілі, показники, завдання та способи їх досягнення; налагодження зворотного зв'язку між працівниками та управліннями; використання сучасних інформаційних технологій

Залежна інноваційна стратегія використовується малими підприємствами-субпідрядниками за наявності замовлень від головної фірми (табл. 5).

Таблиця 5. Стратегічні заходи для реалізації залежної стратегії (авторська розробка)

Функціональні напрями діяльності підприємства	Інноваційні функціональні стратегії	Стратегічні заходи
Маркетингова	Товарна, цінова	Розробка продукції на замовлення, застосування інноваційних підходів у встановленні ціни на продукцію
Науково-технічна	Інтеграції	Інтеграція з постачальниками (вертикальна інтеграція униз) та промисловими споживачами (вертикальна інтеграція уверх)
Нематеріальна	Підвищення ділової репутації підприємства	Досягнення вчасного та повного виконання умов договорів з покупцями (за предметом (якісна продукція), термінами та ціною); підвищення якості управління дебіторською заборгованістю; своєчасний розрахунок з контрагентами
Виробнича	Оптимізації структури виробництва	Оптимізація структури основних засобів підприємства; підвищення якості та гнучкості виробництва

Кадрова	Оптимізації структури персоналу	Відбір персоналу високої кваліфікації для вирішення інноваційних завдань
Економічна	Оптимізації витрат, техніко-технологічного розвитку	Підвищення ефективності використання виробничих фондів підприємства; підвищення якості і конкурентоспроможності продукції; зростання обсягів виробництва інноваційної продукції; зниження непродуктивних витрат та витрат; підвищення прибутковості підприємства
Фінансова	Забезпечення фінансової безпеки	Використання методів нейтралізації фінансових ризиків; оптимізація структури капіталу; оптимізація грошових потоків
Інформаційно-комунікаційна	Інформаційно-комунікаційного розвитку	Поліпшення соціально-психологічного клімату у колективі; удосконалення документообігу; доведення до кожного працівника інформації про стратегічні цілі, показники, завдання та способи їх досягнення; налагодження зворотного зв'язку між працівниками та управліннями; використання сучасних інформаційних технологій

Наступальна інноваційна стратегія спрямована на досягнення підприємством технічного та ринкового лідерства шляхом створення та впровадження нових продуктів. Використовується лише за наявності у підприємства потужної науково-дослідної та проектно-конструкторської бази; фахівців творчого складу високої кваліфікації; сприйнятливості керівництва до нових ідей; глибокого знання ринку; належної організації маркетингу (табл. 6).

Таблиця 6. Стратегічні заходи для реалізації наступальної стратегії (авторська розробка)

Функціональні напрями діяльності підприємства	Інноваційні функціональні стратегії	Стратегічні заходи
Маркетингова	Ринкова, товарна, цінова	Підвищення якості маркетингової діяльності; розширення меж ринку та освоєння нових ринків; оновлення асортименту; застосування інноваційних підходів до просування продукції; підвищення якості та ефективності реклами; застосування інноваційних підходів у встановленні ціни на продукцію
Науково-технічна	Наукового розвитку, техніко-технологічного розвитку, диверсифікації	Розвиток власної науково-дослідної та дослідно-конструкторської бази; активний науковий пошук новітніх вирішень проблем; розробка нових видів продукції; освоєння нових видів діяльності
Нематеріальна	Розвитку нематеріальних активів	Патентний захист власно створених нематеріальних активів та підвищення ефективності їх використання
Виробнича	Диверсифікації виробничої діяльності, техніко-технологічного розвитку	Постійне оновлення техніко-технологічної бази підприємства; освоєння нових видів продукції
Кадрова	Розвитку персоналу, соціальної орієнтації	Постійне удосконалення системи підготовки та підвищення кваліфікації працівників; навчання управлінського персоналу методам мотивації та їх застосування з метою підвищення інноваційної активності працівників; удосконалення соціальних програм
Економічна	Інвестиційна, розвитку продукту, техніко-технологічного розвитку	Вкладення коштів у техніко-технологічний розвиток та нематеріальні активи; підвищення якості і конкурентоспроможності продукції; зростання обсягів виробництва інноваційної продукції; підвищення прибутковості підприємства
Фінансова	Підвищення якості управління фінансовою діяльністю	Використання сучасних фінансових інструментів (фінансові активи, фінансові зобов'язання, інструменти власного капіталу та похідні фінансові інструменти); оптимізація організаційної структури управління фінансовою діяльністю (використання концепції управління на основі «центрів відповідальності»); підвищення інноваційної культури фінансових менеджерів

Інформаційно-комунікаційна	Інформаційно-комунікаційного розвитку	Поліпшення соціально-психологічного клімату у колективі; удосконалення документообігу; доведення до кожного працівника інформації про стратегічні цілі, показники, завдання та способи їх досягнення; налагодження зворотного зв'язку між працівниками та управліннями; використання сучасних інформаційних технологій
----------------------------	---------------------------------------	--

Для промислових підприємств в умовах обмеженості фінансових ресурсів запропоновані стратегічні заходи можуть впроваджуватися поступово в міру нарощування власного потенціалу. Але реалізація інноваційних функціональних стратегій має проводитися обов'язково координовано водночас, що дозволить забезпечити позитивний ефект синергії. Для успішної їх реалізації формуються інноваційні програми з інноваційних проектів, яким надаються переваги за критерієм чистого приведенного доходу. Ефективність сформованої інноваційної програми оцінюється за рівнем доходності, ризику та ліквідності.

Стратегічними показниками для оцінки досягнення конкурентних переваг визначено рентабельність інвестованого капіталу, додану вартість підприємства та ліквідність.

Показник рентабельності інвестованого капіталу (*ROIC*) характеризує дохідність капіталу, вкладеного в основну діяльність підприємства, та визначається за формулою [15–17]:

$$ROIC = \frac{NOPAT}{IC} \times 100 \quad (1)$$

де *NOPAT* – чистий операційний прибуток після оподаткування, але перед сплатою відсотків, грн.;

IC – середньорічний інвестований капітал (власний капітал + довгострокові зобов'язання), грн.

Додану вартість підприємства можливо визначити за показниками економічної доданої вартості (*EVA*) та ринкової доданої вартості (*MVA*) [15–18].

Економічна додана вартість – це економічний прибуток, який отримує підприємство з урахуванням не тільки наявних бухгалтерських витрат, але й неявних економічних витрат (втрачені вигоди за найдохіднішими альтернативними варіантами інвестицій).

Показник економічної доданої вартості визначається наступним чином [15–17]:

$$EVA = NOPAT - (IC \times WACC) \quad (2)$$

де *WACC* – середньозважена вартість капіталу у вигляді десяткового дробу.

Якщо $EVA > 0$ (відповідно $ROIC > WACC$), підприємство створює вартість. Тільки за таких

умов підприємства можуть розвиватися у довгостроковому періоді. Показник *EVA* доцільно використовувати в моніторингу за реалізацією стратегічної мети для прийняття стратегічних управлінських рішень.

У разі прогнозування показників *EVA* у майбутніх періодах і розрахунку їх приведеної вартості із застосуванням ставки дисконту, що дорівнює вартості капіталу, отримується показник ринкової доданої вартості (*MVA*), який характеризує переважання ринкової вартості капіталу підприємства над інвестованим капіталом. Визначення показника *MVA* потребує даних про ринкову вартість підприємства та його корпоративні права.

Використання показників *EVA* та *MVA* дозволяє приймати стратегічні рішення, враховуючи ризики, які відображаються у ставці дисконту. В ринкових умовах норма дисконту у разі використання власного капіталу визначається з урахуванням середньоринкової ставки дохідності за депозитними вкладеннями, надбавки за ризик вкладень у підприємство, надбавки за галузевий ризик. У разі використання змішаного капіталу враховується також ціна позикового капіталу – кредитні ставки за довгостроковими і короткостроковими позиками.

Ліквідність пропонується оцінювати за коефіцієнтом покриття, який визначається переважанням оборотних коштів підприємства над його поточними зобов'язаннями. Оскільки в Україні для визначення доходу підприємства використовується метод нарахувань, можливе виникнення ситуацій, коли при наявності звітного прибутку у підприємства немає грошових коштів. Те ж саме стосується економічної доданої вартості, яка може бути не реальною, а віртуальною. Підтримання ліквідності забезпечує можливість підприємства вчасно розраховуватися за своїми поточними зобов'язаннями, а також наявність реальних коштів для можливостей подальшого розвитку.

Висновки. Формування системи інноваційних стратегій спрямоване на досягнення конкурентних переваг підприємства у сьогоdnішніх складних умовах його функціонування. Реалізація інноваційних стратегій сприяє підвищенню конкурентоспроможності продукції та підприємства, а також його розвитку у довгостроковій перспективі.

Література

1. Друкер П. Энциклопедия менеджмента: Пер. с англ. – М.: ООО «И.Д. Вильямс», 2006. – 432 с.
2. Янсен Ф. Эпоха инноваций: Пер. с англ. – М.: ИНФРА-М, 2002. – XII, 308 с.
3. Економіка знань: виклики глобалізації та Україна: Монографія / Під заг. ред. А.П. Гальчинського, С.В. Львовичкіна, В.П. Семиноженка. – К., 2005. – 261 с.
4. Гречан А.П. Теоретико-методологічні основи розвитку підприємств легкої промисловості на інноваційних засадах: Монографія. – К.: КНУТД, 2005. – 208 с.
5. Інвестиційно-інноваційна діяльність: теорія, практика, досвід: Монографія / За ред. М.П. Денисенка, Л.І. Михайлової. – Суми: ВТД «Університетська книга», 2008. – 1050 с.
6. Зянько В.В. Інноваційне підприємництво: сутність, механізми і форми розвитку: Монографія. – Вінниця: УНІВЕРСУМ-Вінниця, 2008. – 397 с.
7. Карпунь І.Н. Інноваційний розвиток суб'єктів господарювання: методологія формування, механізми реалізації: Монографія / І.Н. Карпунь, М.С. Хом'як. – Львів: Львівський державний інститут новітніх технологій та управління імені Вячеслава Чорновола, 2009. – 432 с.
8. Коюда В.О. Інноваційна діяльність підприємства та оцінка її ефективності: Монографія / В.О. Коюда, Л.А. Лисенко. – Х.: ФОП Павленко О.Г.; ВД «ІНЖЕК», 2010. – 224 с.
9. Лосев В.А. Как составить бизнес-план. Практическое руководство с примерами готовых бизнес-планов для разных отраслей. – М.: ООО «И. Д. Вильямс», 2011. – 208 с.
10. Янковець Т.М. Інноваційні стратегії підприємства легкої промисловості як засіб реалізації його інноваційного потенціалу // Актуальні проблеми економіки. – 2010. – № 2. – С. 167-174.
11. Аакер Д. Стратегическое рыночное управление. 7-е изд. Пер. с англ. / Под ред. С.Г. Божук. – СПб.: Питер, 2007. – 496 с.
12. Ансофф И. Стратегическое управление. – М.: Экономика, 1989. – 303 с.
13. Ігнат'єва І.А. Стратегічний менеджмент: теорія, методологія, практика: Монографія. – К.: Знання України, 2005. – 250 с.
14. Майкл Л. Джордж, Воркс Джеймс, Вотсон-Хемфілл Кімберлі. Стремительные инновации: Пер. с англ. – К.: Companion Group, 2006. – 350 с.
15. Колос І.В. Варгісно-орієнтоване управління підприємством (на прикладі підприємств легкої промисловості): дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04. – К., 2007. – 208 с.
16. Корпоративный менеджмент. – <http://www.cfin.ru>.
17. Коупленд Т., Коллер Т., Муррін Дж. Стоимость компаний: оценка и управление: Пер. с англ. Н.Н. Барышникова. – М.: Олимп-Бизнес, 2005. – 554 с.
18. Тарасенко І.О. Сталій розвиток підприємств легкої промисловості: теорія, методологія, практика: Монографія. – К.: КНУТД, 2010. – 390 с.

Т.Н. Янковець РЕАЛІЗАЦІЯ ІННОВАЦІОННИХ СТРАТЕГІЙ ДЛЯ ДОСТИЖЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПРЕИМУЩЕСТВ

Обоснованы системы стратегических мероприятий для реализации инновационных стратегий по функциональным направлениям деятельности предприятия. Предложены показатели оценки достижения конкурентных преимуществ.