Олена Горлова
Кафедра Экономики Предприятия
Одесский Государственный Экономический Университет

ИННОВАЦИОННЫЙ ВЕКТОР СТРАТЕГИИ КОНКУРЕНЦИИ ПРЕДПРИЯТИЯ: ВОПРОСЫ МЕТОДОЛОГИИ И ПРАКТИКИ

Ключевые слова: инновационная деятельность, стратегия конкуренции, системный подход, матрица стратегий, конкурентоспособность предприятий, промышленность Украины

Аннотация

Статья посвящена проблеме формирования стратегии конкуренции предприятия, стержнем которой является инновационная деятельность. Системный подход к стратегии конкуренции и инновационной политике предприятия позволил разработать многофакторную матрицу типовых стратегий конкуренции. Матрица учитывает статический и динамический аспект инновационной деятельности предприятия. Рекомендации по практическому применению матрицы приведены на примере промышленных предприятий Украины.

Введение

Инновационная деятельность всегда была неотъемлемым элементом хозяйственной деятельности предприятия. С развитием конкурентной среды функционирования предприятий она становится стержнем его стратегии конкуренции. Феномен преобладающего воздействия научно-технического прогресса, как внутрипроизводственного фактора, на экономическое развитие по сравнению с такими мощными экономическими факторами как капитал и труд доказан многочисленными исследованиями экономистов XX века.

Основная задача системы управления предприятием в современных условиях конкуренции сводится к формированию стратегии с учетом инновационной политики предприятия и правильному распределению инновационных мероприятий во времени. При выборе своей стратегии предприятия опираются на базовые стратегии, разработанные в теории конкуренции. В литературе можно встретить множество определений стратегии предприятия, в том числе базовой стратегии. Несмотря на их отличия, они сводятся к следующему. Базовой стратегией конкуренции является модель конкурентного поведения предприятия на рынке, которая включает схему обеспечения преимуществ над конкурентами. Основными исходными позициями для формирования стратегии конкуренции являются: многочисленные внешние и внутренние факторы, динамика рынка, исходный конкурентный статус предприятия. Теория инновационного менеджмента со своей стороны вводит понятие инновационной стратегии предприятия. Под инновационной стратегией предприятия понимается комплекс взаимосвязанных действий, направленных на укрепление конкурентоспособности предприятия. Основу выработки инновационной стратегии составляют теория жизненного цикла продукта, рыночная позиция фирмы и проводимая ею научно-техническая политика.

Таким образом, в экономической литературе существуют два разных подхода к формированию стратегии предприятия. Каждый из них имеет свои достоинства.

Базовые стратегии конкуренции позволяют детально разработать рыночную и товарную политику предприятия. Базовые инновационные стратегии удобны для детальной разработки товарной и ценовой стратегии предприятия. В тоже время имеются определенные недостатки стратегий. Инновационные стратегии не учитывают динамику рынка. Соответственно, они не применимы на больших отрезках времени. Стратегии конкуренции не учитывают всех аспектов инноваций.

Изучение экономической литературы по вопросам конкуренции и инновационного менеджмента привело к выводу о том, что выше указанные подходы к формированию стратегии не являются взаимозаменяемыми. В данной статье представлена попытка синтеза этих подходов, что позволит определить место инновационной деятельности предприятия в стратегии его развития и повысит практическую ценность базовых стратегий конкуренции.

Проблема синтеза выше указанных подходов к формированию стратегии предприятия связана с решением другой задачи: систематизацией базовых стратегий конкуренции. В экономической литературе предложены разные классификации стратегий конкуренции предприятия. При этом признак классификации в одних случаях отсутствует, в других случаях не отражает истинной характеристики стратегий, на основании которой были выделены виды стратегии.

Результаты исследования

В экономической литературе выделяют базовые стратегии конкуренции двух уровней: стратегии на уровне предприятия и стратегии на уровне корпорации. Уровень корпорации отражает, по сути, уровень объединений предприятий. Основу базовых стратегий на уровне предприятия составляют стратегии Портера: снижения издержек, дифференциации и концентрации. Стратегия концентрации является объектом дискуссий. Одни авторы считают ее практически применимой (Азоев 1996, Юданов 2001). Другие авторы исключают ее из перечня стратегий конкуренции по причине ее «специфики, которая выражается в уходе от конкуренции. Конкурентное преимущество достигается в «стратегическом треугольнике» («предприятие-потребитель-конкуренты»), при этом реализация стратегии концентрации (в ее чистой форме) означает отсутствие необходимости вхождения во взаимодействие с непосредственными конкурентами…появление в нише новых конкурентов перечеркивает возможность использования стратегии концентрации в чистом виде.» (Haffer 2002). Однако, в настоящее время искусство конкуренции в большей мере, чем раньше, состоит в умелом уходе от нее. И чем жестче конкуренция, тем вернее этот принцип. Следовательно, стратегия концентрации имеет практическую ценность. В дополнение к базовым стратегиям Портера предлагаются следующие: стратегия внедрения новшеств, стратегия оперативного реагирования на потребности рынка (Азоев 1996), стратегия тотального качества, стратегия тихого сговора и стратегия явного сговора, стратегия альянса (Haffer 2002). Обособлено в литературе приводится классификация стратегий конкуренции, включающая виолентную, патиентную, коммутантную и эксплерентную стратегии (Ильенкова 1997, Юданов 2001). А также мало популярные классификации, включающие 1) стратегии производственного совершенства, лидерства по продукту, близости к потребителю; и 2) стратегии изменения игры посредством изменения состава игроков; изменения добавочной стоимости; изменения правил; изменения тактики и изменения ее (игры) масштабов и рамок (Бойетт 2001). Можно предположить, что разные классификации стратегий конкуренции предприятия выделены по разным признакам, несмотря на то, что признаки эти авторами классификаций не указаны. Однако, большей частью

классификации дублируют друг друга. Следовательно, требуется их систематизация. Возникает вопрос о том, какие признаки характеризуют базовые стратегии конкуренции.

HAFFER (2002) доказывает, что конкурентное преимущество предприятия обеспечивается за счет преимущества в средствах предприятия по сравнению с конкурентами, а также за счет конфигурации инструментов конкуренции, соответствующей средствам, что в результате позволяет предприятию достичь рыночного преимущества. Инструменты конкурентных преимуществ следует определять как средства и способы привлечения контрагентов (клиентов, поставщиков) на лучших условиях по сравнению с другими предприятиями в данном секторе рынка. Таким образом, конфигурация инструментов конкуренции является основной стратегии конкуренции предприятия. В соответствии с данным позиционно-ресурсным подходом к достижению конкурентного преимущества, основными факторами, определяющими успех стратегии предприятия, являются конфигурация инструментов конкуренции и средства предприятия, уникальность которых основана на инновациях. Следовательно, основными классификационными признаками стратегий конкуренции предприятия должны быть: конфигурация инструментов конкуренции и зависимость от средств предприятия.

Группа исследователей в области управления качеством и конкуренции под руководством Станкевича систематизировала инструменты конкуренции, которые наиболее часто используются современными предприятиями в мире, и представила их итоговый список (HAFFER 2002). Мы сопоставили содержание выше указанных стратегий с перечнем актуальных инструментов конкуренции, а также сопоставили содержание этих стратегий между собой по каждому отдельному инструменту. В результате, можно утверждать, что конфигурация конкурентных преимуществ является признаком выделения следующих базовых стратегий: снижения издержек, дифференциации, концентрации (сегментации рынка), стратегии тотального качества, стратегии внедрения новшеств, стратегии оперативного реагирования на потребности рынка, виолентной, патиентной, коммутантной и эксплерентной стратегий, стратегий производственного совершенства, лидерства по продукту, близости к потребителю. При этом дублирующими друг друга (совпадающими по конфигурации) следует признать: 1) стратегии снижения издержек, производственного совершенства и виолентную; 2) стратегии дифференциации, лидерства по продукту и патиентную; 3) стратегии внедрения новшеств и эксплерентную; 4) стратегии оперативного реагирования на потребности рынка и коммутантную. Авторы связывают классификацию стратегий на виолентную, патиентную, эксплерентную и коммутантную с этапами жизненного цикла продукта (ЖЦП). Однако, согласно своему содержанию, в такой же мере с ЖЦП связаны стратегии снижения затрат, дифференциации, внедрения новшеств и оперативного реагирования на потребности рынка. Следовательно, целесообразно сократить разнообразие данных стратегий до четырех базовых: стратегии снижения затрат, дифференциации, внедрения новшеств и оперативного реагирования на потребности рынка. К ним следует добавить также стратегию концентрации (сегментации рынка).

Стратегия тотального качества объединяет стратегии снижения издержек и дифференциации на фоне тотального инновационного движения в предприятии. Это смешанный тип стратегии конкуренции. Он отнесен в литературе к стратегиям на уровне предприятий. Однако, в такой же мере он может быть отнесен к уровню стратегий корпорации, для которого характерны смешанные стратегии и большое значение имеют инновации в сфере организации и управления.

Стратегии сговора и альянса Барней называет стратегиями кооперации (Haffer 2002). Смысл кооперации заключается в сотрудничестве конкурентов. Стратегии кооперации выделены в самостоятельную группу наравне со стратегиями конкуренции. Однако, стратегии кооперации, по утверждению Haffera, несут в себе источники конкурентных преимуществ и обеспечивают достижение конкурентных преимуществ предприятия. Следовательно, они также являются стратегиями конкуренции. На наш взгляд, здесь признаком выделения стратегий является отношение к средствам предприятия. Конкурентные преимущества могут быть обеспечены за счет уникальности собственных средств предприятия, за счет использования уникальности средств другого (других) предприятий, либо совместного использования уникальности средств нескольких предприятий, что дает синергетический эффект.

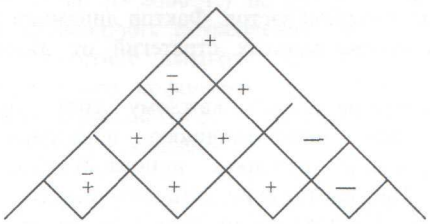
В зависимости от принадлежности средств, обеспечивающих конкурентные преимущества, следует выделять: 1) группу стратегий, построенных на использовании собственных средств предприятия (стратегии, экспорта, создания филиалов, отделов, представительств), 2) группу стратегий, построенных на дополнительном привлечении средств других предприятий (стратегия поглощения, поглощения с разделением, участия в капитале, франчайзинга), 3) группу стратегий, построенных на совместном использовании средств нескольких предприятий (стратегия слияния, восходящей и нисходящей интеграции, сговора, совместного предпринимательства).

Стратегия предприятия зависит также от степени сложности организации бизнеса. При простой организации бизнеса применимы общие стратегии снижения затрат, дифференциации, внедрения новшеств, оперативного реагирования на потребности рынка, сегментации рынка, экспорта, франчайзинга, сговора. Для сложной организации бизнеса, в том числе в форме корпораций, характерны комбинированные стратегии. Одна из комбинированных стратегий уже была упомянута выше: стратегия тотального качества.

Ряд экономических исследований доказал возможность совмещения базовых стратегий (Азоев 1996). Такой тип стратегии характерен для диверсифицированного бизнеса, производства с широкой номенклатурой, предприятий, работающих на разнохарактерных рынках (быстро растущем, замедленного роста, застойном). Таким образом, стратегия диверсификации, которая относится к стратегиям на уровне корпорации, является смешанным (комбинированным) типом базовых стратегий. Комбинации стратегий зависят от характера и конкретных условий функционирования бизнеса. В литературе встречаются разрозненные рекомендации по применению отдельных комбинаций базовых стратегий. Однако, очевидной необходимостью является определение совместимости базовых стратегий.

Признак конфигурации инструментов конкуренции отражает содержательный аспект стратегии предприятия. Признаки принадлежности используемых средств и степени сложности организации бизнеса отражают организационный аспект стратегии. С точки зрения осуществления инновационной политики предприятия, большее значение имеет содержательный аспект стратегии предприятия. Поэтому в основу эта синтеза стратегий конкуренции и инновационных стратегий предприятия положена классификация стратегий в зависимости от конфигурации инструментов конкуренции (рис. 1). Эта классификация отражает стратегию на уровне предприятия. Она дополнена смешанным типом стратегии, который может применяться на уровне предприятия и на уровне объединений.

Парная совместимость базовых стратегий конкуренции представлена в верхней части матрицы стратегий конкуренции (рис.1).



Смешанные стратегии
+ - очень хорошая совместимость
± - хорошая совместимость
∓ - совместимость возможна, но требует рассредоточения средств предприятия
— - совместимость невозможна

Стратегии конкуренции / Тип рынка в зависимости от характера его динамики Доминирующие типы инновационной тактики	Снижение затрат (Виолентная)	Дифференциация (Патиентная)	Сегментация рынка	Внедрение новшества (Эксплерентная)	Гибкость к изменениям спроса (Коммутантная)	Основные объекты инновационной деятельности предприятия	Возможности развития для предприятий с разным конкурентным статусом
Быстро растущий рынок Н–Наступающая И-Имитационная Смешанная	Н/И	Н	Н/И	Н	И	- Продукт - Технология производства и средства труда	Усиливаются преимущества лидеров и предприятий «второго эшелона». Аутсайдеры гибнут без внешней поддержки.
Рынок в период замедления роста И-Имитационная З-Защитная Смешанная	И/З	З	И/З	З	И/З	- Технология производства - Инфраструктура - Управление и организация предприятия	Увеличиваются шансы развития аутсайдеров и предприятий, имеющих слабую конкурентную позицию.
Рынок в период застоя Н–Наступающая И-Имитационная З-Защитная Смешанная	Н/И	Н	Н/И	Н	И/З	- Продукт - Технология производства - Инфраструктура - Управление и организация предприятия	Шансы развития аутсайдеров и предприятий, имеющих слабую конкурентную позицию, минимальны.

Рис.1. Матрица типовых стратегий конкуренции предприятия
Источник: собственная разработка на основе использования матрицы метода развертывания функции качества и литературных источников, указанных в статье

Теория инновационного менеджмента предлагает три вида инновационной стратегии предприятия: наступательная, имитационная и защитная. Для определения взаимосвязи инновационных стратегий и базовых стратегий конкуренции необходимо рассмотреть их в статическом и динамическом аспекте. Стратегии конкуренции в теории принято рассматривать в соответствии с динамикой рынка, которая является мощным дестабилизирующим фактором при реализации стратегии. Выделяют три типа

рынка в зависимости от характера его динамики: быстрорастущий рынок, рынок в период замедления роста и рынок в период застоя. Фактор динамики рынка введен в матрицу (рис. 1). Зависимость инновационных стратегий от динамики рынка в литературе не рассматривается.

Изучение литературы показывает, что каждому типу динамики рынка соответствуют определенные типы инновационного поведения предприятия. Следовательно, предприятия должны изменять инновационную стратегию с изменением характера рынка. На протяжении стратегического периода таких изменений может быть несколько. Следовательно, речь идет не об инновационной стратегии, а об инновационной тактике и политике предприятия. Это важный вывод для построения стратегии предприятия, которая должна предвидеть изменения рынка и, соответственно, изменения инновационной тактики. Взаимосвязь стратегий конкуренции и инновационных стратегий в статическом и динамическом аспекте приведена на рисунке 1.

Следует отметить, что каждому типу рынка, выделенного в зависимости от характера его динамики, соответствуют определенные доминирующие типы инноваций. Это также является важным замечанием для построения стратегии конкуренции предприятия. В экономической литературе представлена широкая классификация инноваций (Шумпетер 1982, Бажал 1996, Ильенкова 1997). Однако в данной работе применяется другой подход к выделению инноваций. В целях разработки стратегии предприятия важно определить векторы управленческого воздействия, то есть обозначить объекты, на которые направлена инновационная деятельность. В зависимости от объектов управления в наиболее общем виде следует выделить инновации в продукте, инновации в процессах, инновации в ресурсах и инновации в системах. В матрице на рисунке 1 указаны объекты управления – носители доминирующих в определенных условиях инноваций.

Базовым исходным пунктом построения стратегии предприятия является его конкурентный статус. Этот факт оговаривается в литературе. Несмотря на это конкурентный статус предприятия рассматривается в статическом аспекте без связи с динамикой рынка, базовыми типами конкурентной стратегии. В действительности характер рынка оказывает влияние на конкурентный статус и возможности развития предприятия. Это изменение возможностей является относительным. Но его нельзя не учитывать. Так, в условиях замедленного роста рынка несколько ослабляются позиции лидеров и предприятий «второго эшелона» (последних особенно). Относительно чего шансы развития слабых предприятий и аутсайдеров несколько повышаются. Следует заметить, что понятие относительности присуще самой стратегии конкуренции. Она является моделью действий внутренних сил предприятия, разработанной относительно влияния внешних сил, с целью избежать или уменьшить это влияние на конечные результаты деятельности предприятия.

Рекомендации по практическому применению результатов исследования на примере промышленных предприятий Украины

Анализ инновационной деятельности промышленных предприятий Украины производился на основании данных соответственных министерств, нормативных документов, официальных представителей министерств и отчетных документов промышленных предприятий Украины. Результаты анализа свидетельствуют о том, что украинский рынок является растущим. Качественно меняется спрос на внутреннем рынке Украины в следствие того, что изменяется стандарт качества жизни населения, как конечного потребителя продукта. Признаками роста рынка является постоянное быстрое расширение ассортимента предлагаемых отраслевых товаров, увеличение

объемов производства (с 2000 г.) на душу населения, высокий потенциал рынка (потенциальная возможность потребления продуктов без учета платежеспособности потребителей), отсутствие высоких барьеров вхождения на рынок для новых предприятий, неразвитое информационное обеспечение на микро- и макроуровне экономики, слабо изученный спрос, отсутствие устоявшихся групп потребителей, слабо развитая инфраструктура экономики.

Инновационно активные украинские предприятия применяют имитационную инновационную политику при полном отсутствии стратегии, поскольку работают под заказ. Исключение составляет только производство транспортных и военно-транспортных самолетов, которое не имеет аналогов в мире и может претендовать на проведение наступательной инновационной политики. Однако ему присущи те же слабые внутренние стороны, что и предприятиям других отраслей и подотраслей. Соответственно, их наступательная стратегия, эффективная по отношению к внешним факторам конкуренции, не подкреплена силой внутрипроизводственных факторов.

Необходимо выделить следующие слабые стороны инновационно активных предприятий Украины. 1) Высокий процент износа основных средств[1]. Соответственно, основными инновациями являются имитационные технико-технологические. Наибольшую долю новых видов продукции производят предприятия легкой и пищевой промышленности. То есть не наукоемкие производства. В машиностроении инновационную продукцию производят главным образом предприятия транспортного машиностроения, благодаря государственному стимулированию и поддержке (производство автобусов, легковых машин, самолетостроение, судостроение). 2) Устаревшая негибкая организационная структура. В том числе производственная организационная структура. Предприятия большинства отраслей Украины имеют предметную специализацию с жесткими технологическими линиями. 3) Высокая дебиторская задолженность либо запасы, что свидетельствует о плохой организации системы сбыта. 4) Устаревшие методы управления.

Составной частью экономической политики инновационно активных предприятий является экспорт (предприятия металлургии[2]; машиностроения, химической и нефтехимической промышленности, пищевой промышленности; исключение - предприятия легкой промышленности). Высокая доля экспорта в общем объеме продаж предприятий дает финансовую основу для внедрения инноваций. В то же время, структура экспорта свидетельствует о том, что развивается преимущественно производство низкотехнологических продуктов[3].

Наиболее сильным негативным внешним фактором конкуренции в Украине является, как не парадоксально, фактор государственного влияния. Существующий механизм перераспределения средств в экономике страны препятствует осуществлению инновационного законодательства. Поскольку тормозит рост платежеспособности внутреннего рынка, способствует оттоку капитала зарубеж и снижает инвестиционную привлекательность отечественного бизнеса. В результате,

---

[1] Рост инвестиций в основной капитал в 2002 году по сравнению с 2001 годом составил 108,9%, в 2003 году по сравнению с 2002 годом 132,5%. Несмотря на положительную тенденцию за период 2001-2003 г.г. износ и выбытие основных средств опережают их обновление. Уровень износа основных средств предприятий отдельных отраслей промышленности составляет: в химическом комплексе – свыше 70%, в горно-металлургическом комплексе – свыше 60%, в машиностроительном комплексе, легкой и деревообрабатывающей промышленности – свыше 50%.

[2] Горно-металлургический комплекс Украины занимает шестое место в мире по наличным производственным мощностям, экспортирует более 80% произведенной продукции, ежегодно объемы экспорта превышают 5 млрд.дол.США, что составляет 40% общегосударственного экспорта.

[3] Экспорт высокотехнологической продукции составляет 8%, а низкотехнологической – 48% общего объема.

несмотря на рост инновационной активности украинских промышленных предприятий, в экономике складывается структура промышленного выпуска, где доминируют низшие технологические уклады[4]. Такая ситуация является реальной угрозой хронического технологического отставания промышленности Украины в будущем.

Таким образом, инновационная деятельность украинских предприятий обеспечивает, главным образом, возможность снижения затрат на производство и повышение качества *изготовления* продукции. Многие внедряемые инновации в продукт отличаются новизной для предприятия или страны, но не для зарубежных рынков. Такой подход не может обеспечить стратегического развития предприятий. Украинские промышленные предприятия должны осознать необходимость стратегии, как цельной концепции и модели поведения. Она должна быть ориентирована на снижение затрат и повышение качества продукции одновременно. При этом повышение качества не может ограничиваться совершенствованием изготовления продукта, его модификацией и модернизацией. Это должно быть координальное изменение технологии производства и внедрение новых в мировом масштабе продуктов. Эффективными стратегиями будут все варианты сочетания стратегии снижения затрат с другими. В этих вариантах смешанной стратегии главной внутренней угрозой бизнеса является рассредоточение средств предприятия. Финансовое исполнение такой смешанной стратегии требует максимального сужения специализации предприятия, сокращения числа элементов его организационной структуры. Однако, чрезмерное сужение специализации усилит зависимость предприятия от числа конкурентов в отрасли. Соответственно, стратегия должна предусматривать активное обновление ассортимента. Одновременно следует разработать ряд мер, направленных на ускорение оборачиваемости средств предприятия с целью ускорения окупаемости инноваций. Для этого требуются организационные инновации (в том числе логистические). Внедрение в производство принципиально новых в мировом масштабе продуктов позволит применить наступательную тактику не только на внутреннем, но и на внешних рынках.

При разработке стратегии, украинским предприятиям следует учесть опыт японских предприятий, которые применяли имитационную тактику и выход на зарубежные хорошо развитые рынки с принципиально новыми продуктами или значительно улучшенными их модификациями. Как показывают последние исследования (Ходжеттс 2001), японские фирмы преуспели в совершенствовании эффективности производства В то же время японские компании находятся далеко позади в таких новых областях, как информационные технологии. Если сравнить США и Японию, то в Японии в два-три раза больше уделяется внимания организационным проблемам, чем стратегии. Отсутствие четкой стратегии. в настоящее время привело их к снижению конкурентоспособности.

Предприятия Украины с наукоемким производством находятся в наиболее трудной ситуации в настоящее время, так как нуждаются в дорогостоящих инновациях в продуктах. Особенно предприятия-патиенты с единичным и мелкосерийным типом производства. Осуществление стратегии дифференциации (в чистом виде или в сочетании с другими стратегиями) требует наступательной тактики, что в условиях украинского рынка возможно лишь при поддержке государства. Обязательное условие экономии затрат делает неэффективным содержание научно-исследовательского звена в структуре производственного предприятия. Выгоднее привлекать инновации извне. Что в свою очередь требует от предприятия регулярного и грамотного проведения

[4] По данным Института экономического прогнозирования НАН Украины, по выпуску продукции пятый технологический уклад сегодня занимает 4%, по финансированию научно-технических разработок – 23%, *по инновационным затратам – 9%* и по вложению инвестиций не превышает 5%.

маркетинговых исследований. А значит, инноваций в сфере маркетинга. С другой стороны, малому венчурному бизнесу также необходимы инновации в сфере маркетинга, так как следует ориентировать себя на самофинансирование и использование всего спектра методов продвижения своей продукции на рынок.

Стратегия предприятия должна предусматривать также реорганизацию системы управления предприятия в целом. Качество системы управления предприятия должно быть способным обеспечить качество деятельности предприятия и, соответственно, его конкурентоспособность. Практика сертификации системы управления отечественных предприятий в соответствии со стандартами ISO 9000 свидетельствует о том, что часто эти изменения не связаны со стратегией предприятия, а служат решению тактических задач. Этот факт снова возвращает нас к опыту японских предприятий. Нестабильность внешней среды функционирования предприятия не может оправдывать отсутствие стратеги. Нестабильность характерна развивающемуся растущему рынку. Невозможно избежать объективно существующих факторов. Следует научиться их анализировать. В этом состоит первая инновация в сфере управления предприятия - инновация в подходах к планированию своей деятельности. Чтобы не утратить конкурентных позиций в перспективе, украинским предприятиям следует уже сегодня разработать четкую стратегию своей деятельности на основе принципа постоянной инновационности с применением системного подхода.

Литература

Азоев Г.Л. 1996. *Конкуренция: анализ, стратегия и практика.* Центр экономики и маркетинга. Москва

Бажал Ю.М. 1996. *Экономическая теория технологических изменений.* Заповіт. Киев

Бойетт Д. Г. 2001. *Путеводитель по царству мудрости: Лучшие идеи мастеров управления "Олимп-бизнес".* Москва

Ходжеттс Р.М. 2001. *Майк Портер о новых стратегиях совершенствования управления. Проект «E-xecutive».* ЗАО «Сообщество менеджеров «И-кзекьютив». Москва

Шумпетер И. 1982. *Теория экономического развития.* Прогресс. Москва

Юданов А.Ю. 2001. *Конкуренция: теория и практика.* «ГНОМ и Д». Москва

Haffer R. 2002. *Systemy zarządzania jakością w budowaniu przewag konkurencyjnych przedsiębiorstw.* Wydawnictwo Uniwersytetu M. Kopernika. Toruń.

INNOVATION ACTIVITY OF AN ENTERPRISE AS A KEY ELEMENT OF COMPETITION STRATEGY: METHODOLOGY AND PRACTICE

Key words: innovation activity, competition strategy, system approach, strategies matrix, enterprise competitiveness, industry of Ukraine

Abstract

The article is dedicated to the problem of forming the competition strategy of an enterprise with a focus on innovation activity. The system approach to the competition strategy and innovation activity of an enterprise allowed developing a multi-factor matrix of typical competition strategies. The matrix implies static and dynamic aspects of enterprise's innovation activity. The recommendations on practical application of the matrix are demonstrated on the basis of industrial enterprises of Ukraine.