

**Дергачова В.В.**

*д.е.н., проф., завідувач кафедри менеджменту НТУУ «КПІ»*

**Кротова Т.В.**

*студентка ФММ НТУУ «КПІ»*

## **ІННОВАЦІЙНА СТРАТЕГІЯ ЯК НАПРЯМ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ**

*В статті обґрунтовано необхідність впровадження інновацій в діяльність суб'єктів господарювання, визначено роль інноваційної стратегії в системі антикризового управління на підприємствах, визначено цілі інноваційної політики, розглянуто процес розроблення інноваційної антикризової стратегії підприємства.*

**Ключові слова:** криза, антикризове управління, інноваційна стратегія, антикризовий менеджмент.

**Вступ.** Економіка усіх країн світу і в тому числі України розвивається циклічно. Фази підйому чергуються з етапами спаду ділової активності. Нестабільність економічної ситуації в Україні, що викликана кризою, призводить до погіршення фінансово-економічного стану промислових підприємств. Для подолання кризових явищ підприємства здійснюють антикризове управління. Одним з ефективних напрямків реалізації антикризового менеджменту є розробка антикризової інноваційної стратегії підприємства.

**Постановка завдання.** Дана робота спрямована на розгляд інноваційної стратегії, як засобу антикризового управління, з допомогою якого підприємство може підвищити власну конкурентоспроможність, фінансову стійкість та подолати інші наслідки кризи.

**Результати дослідження:** Проблема розробки та реалізації інноваційної стратегії в антикризовому управлінні підприємством досліджувалась такими вченими та практиками, як Аніскін Ю. М., Аньшин В. М., Дагаєва А. А., Дорофєєв В. Д., Левін Д. Н., Сенаторов Д. В., Чернецов А. В., Попов Р. А., Філосова Т. Г., Биков В. А. та ін.

Поняття «криза» – одне з найбільш складних, яке має багато змістових відтінків в інтерпретації та сутнісних характеристик. Даний термін походить від грецького *Krisis* – різкий перелом, тяжкий перехідний стан, крайня точка падіння, гостра нестача, невідповідність.

В економіці термін «криза» набув поширення та визнання насамперед у зв'язку з розробкою концепції циклічності розвитку економічних систем, яка належить до фундаментальних складових категоріального апарату економічної теорії та вже понад сто років посідає одне з центральних місць у дослідженнях різних наукових шкіл та напрямів економічної науки [1].

На думку М.К. Колісника, кризовий стан підприємства – незапланований, небажаний процес, який може перешкодити або навіть

унеможливити функціонування підприємства, а також пошук нових механізмів і напрямків в управлінні [ 2].

Антикризовий менеджмент – це сукупність керованих процесів, спрямованих на попередження або долання кризи підприємства, що відповідають цілям організації та об'єктивним тенденціям її розвитку. Антикризове управління, як і будь-яка інша діяльність, є успішним, якщо при його здійсненні орієнтуються не на досягнення тимчасових ефектів, а ставлять за мету формування стійкого позитивного положення підприємства на ринку [ 3, с. 49].

Відповідно існує два види реакції підприємств на фінансову кризу:

1. Захисна реакція, яка передбачає різке скорочення витрат, закриття та розпродажок окремих підрозділів підприємства, скорочення та розпродаж обладнання, звільнення персоналу, скорочення окремих частин ринкового сегмента, зменшення віпускних цін та (або) обсягів реалізації продукції.

2. Наступальна реакція, що передбачає активні дії: модернізація обладнання, освоєння нових предметів праці, введення нових технологій, запровадження ефективного маркетингу, пошукових ринків збуту продукції, розробка і впровадження прогресивної стратегічної концепції контролю та управління [ 4].

Одним із засобів досягнення цілей організації (корпорації, фірми) є інноваційна стратегія. Вона становить реакцію на зміни внутрішнього та зовнішнього середовища організації. В цьому контексті перспектива входження організації в кризовий стан може виступати потребою для розробки інноваційної стратегії.

Інноваційна стратегія – система довгострокових концептуальних установ розподілення ресурсів між траєкторіями інноваційного розвитку системи, а також їх перерозподілу при зміні внутрішніх та зовнішніх умов їх функціонування. Вона передбачає наявність науково-технічного, організаційного, мотиваційного та матеріально-фінансового механізмів забезпечення [ 5].

Необхідно зазначити, що об'єктом інновації в антикризовому управлінні можуть бути не тільки нова продукція та нові технології, на що звичайно звертається увага, але й нові методи управління, нові організаційні структури та ін. В умовах загального прискорення науково-технічного прогресу, глобалізації та інтернаціоналізації ринку, посилення конкуренції, яке супроводжується скороченням строків дії конкурентних переваг, прихильність інноваційному типу розвитку стає ключовим фактором успіху, а стратегічне управління нововведеннями – найважливішим завданням антикризової політики підприємства, реалізація якої значною мірою залежить від якості інноваційних рішень, які приймаються, та можливості знаходити такі рішення, які організаційно та економічно зможуть забезпечити досягнення поставленої цілі зі створення конкурентоспроможної продукції. Та найбільшого успіху досягають ті підприємства, в яких інноваційна діяльність та введення нового товару становлять безперервний процес управління

інноваційною активністю. Тож головну роль у процесі антикризового управління відіграють не тільки одиничні інновації, але й масштабні інноваційні стратегії, покликані координувати напрям розвитку підприємства протягом тривалого періоду часу.

Так, інновації в Україні в порівнянні з розвиненими країнами світу значно менші, так у країнах ЄС на 2007 рік питома вага підприємств, що впроваджували інновації по країнам становить: Нідерланди – 60-70 % Бельгія, Данія, Ірландія, Ісландія, Люксембург, Австрія – 50-60 % Португалія, Великобританія, Кіпр, Фінляндія, Естонія, Швейцарія – 40-50 % Франція, Нідерланди, Іспанія, Італія, Норвегія, Чехія – 30-40 % Мальта, Угорщина, Словаччина, Польща, Словенія, Литва – 20-30 % Болгарія, Латвія, Румунія – 10-20 % [6]. Дані питомої ваги інноваційних підприємств України у 2000-2010 роках наведені в таблиці 1.

Таблиця 1

**Впровадження інновацій на промислових підприємствах**

| Рік  | Питома вага підприємств, що впроваджували інновації, % | Упроваджено нових технологічних процесів | у т.ч маловідходні, ресурсозберігаючі | Освоєно виробництво інноваційних видів продукції, найменувань | з них нові види техніки | Питома вага реалізованої інноваційної продукції в обсязі промислової, % |
|------|--|--|---------------------------------------|---|-------------------------|---|
| 2000 | 12,8   | 4  | 4                                     | 301   | 4                       | 6,7   |
| 2001 | 12,8   | 5  | 3                                     | 337   | 12                      | 5,9   |
| 2002 | 19,9   | 8  | 3                                     | 498   | 7                       | 12,7  |
| 2003 | 3,9  | 2  | -                                     | 15  | 11                      | 0,6   |
| 2004 | 7,5  | 13                                       | 7                                     | 52  | 16                      | 1,2   |
| 2005 | 5,2  | 8  | 6                                     | 22  | 12                      | 1,5   |
| 2006 | 6,8  | 3  | 1                                     | 22  | 19                      | 1,9   |
| 2007 | 8,5  | 13                                       | 9                                     | 37  | 25                      | 4,1   |
| 2008 | 10,7   | 23                                       | 15                                    | 57  | 18                      | 13,6  |
| 2009 | 10,9   | 20                                       | 13                                    | 41  | 25                      | 7,1   |
| 2010 | 15,2   | 46                                       | 11                                    | 63  | 29                      | 7,7   |

Джерело: Державний комітет статистики України [7].

У сучасних умовах значну частину сил та засобів підприємства присвячують розробці інноваційної стратегії. Інноваційна стратегія підприємства повинна визначати цілі, засоби їх досягнення, принципи поведінки підприємства, а також зміст конкретних дій реалізації інноваційної стратегії, результатом якої повинно бути отримання нового або удосконаленого продукту, нового або удосконаленого технологічного процесу [8].

Реалізація інноваційних стратегій – це один з напрямів антикризового менеджменту, цілі якого змінюються у відповідності зі стадією антикризового управління: передкризове, антикризове і посткризове. Ефективний менеджмент повинен нейтралізувати негативні чинники зовнішнього середовища і забезпечувати не лише безкризове функціонування підприємства, але і зростання його організаційного капіталу, що сприяє розширенню використання інвестиційно-фінансової складової в процесі модернізації підприємства.

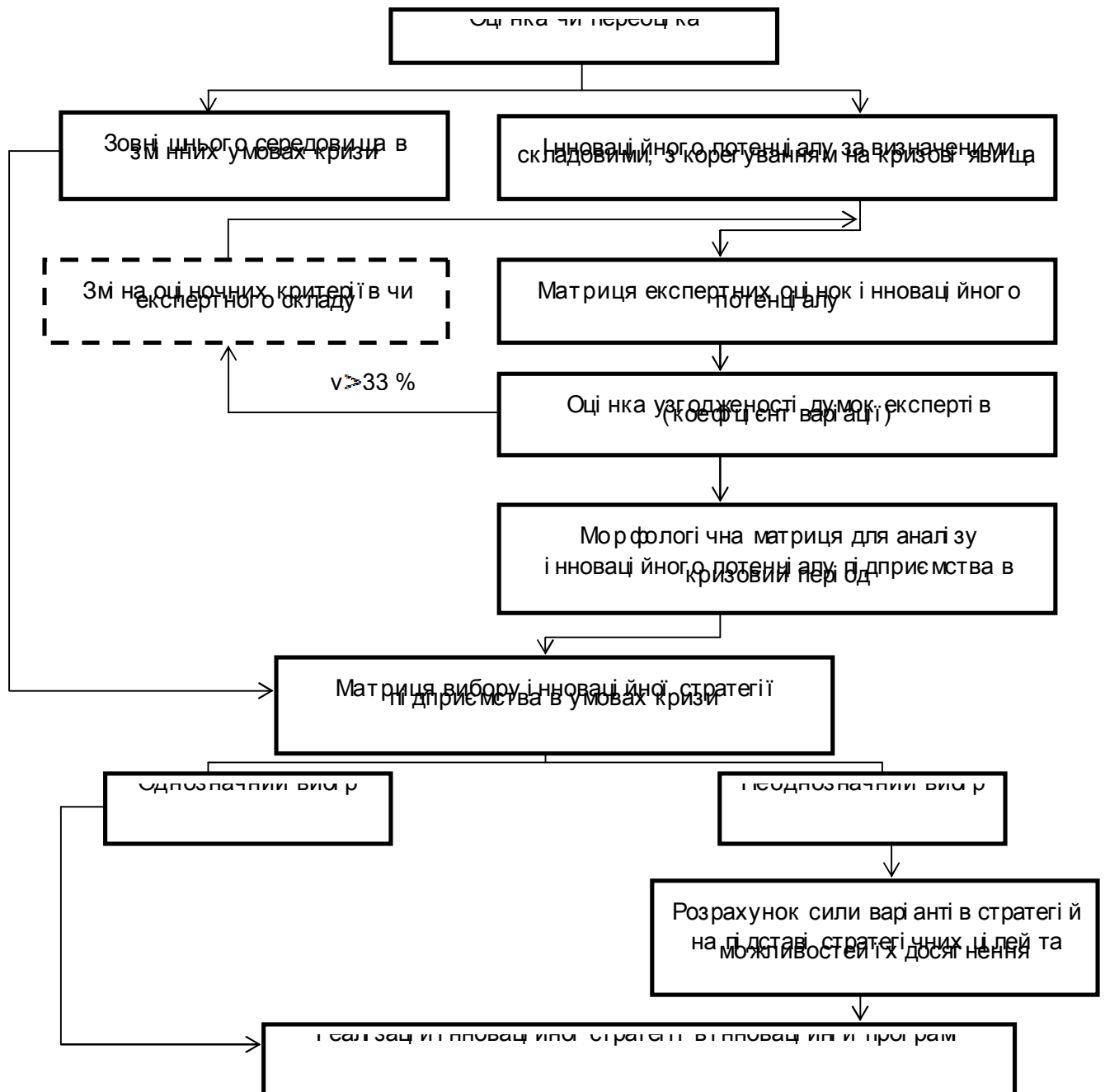


Рис. 1. Процес розроблення інноваційної антикризової стратегії підприємства

Джерело: Складено на основі [9].

Розробка інноваційної стратегії (рис. 1) має узгоджуватися з загальною стратегією наявними ресурсами та цілями, які стоять перед підприємством. Цілями інноваційної політики можуть бути:

- диверсифікація виробництва;
- збільшення ринкової частки;
- підвищення конкурентоспроможності підприємства;
- дослідження і розвиток;
- зменшення собівартості продукції та економія ресурсів;
- підвищення платоспроможності;
- збільшення фінансової стійкості;
- вдосконалення управління та ін [10].

Підготовчим етапом розроблення антикризової інноваційної стратегії має стати аналіз внутрішньої і зовнішньої інформації, яка в умовах кризового стану має високу неоднорідність. Вихідні дані для розробки стратегії мають носити характер прогнозування з елементами ретроспективного аналізу.

**Висновки.** Підприємство в кризовому стані для успішного продовження власної діяльності має максимально ефективно використати власні можливості на ринку з яким працює. З цією метою фірмі доцільно нарощувати вартість власних активів, шляхом здійснення інноваційної діяльності. Для ефективного впровадження інновацій у життя, вибору оптимальних шляхів здійснення нововведень та аналізу джерел отримання необхідних коштів підприємство має розробити антикризову інноваційну стратегію яка матиме поправки на зміни внутрішнього і зовнішнього середовища, а також максимально посилювати позицію підприємства в порівнянні з конкурентами.

#### Список використаних джерел

1. Конспект лекцій «Антикризове управління підприємством» [Електронний ресурс] / Василенко Л.П. // Електронна бібліотека – 2007. – Режим доступу до журн.: <http://libray.if.ua/books/6.htm>.
2. Фінансова санація і антикризове управління підприємством [підручник] / Колісник М.К., Ільчук П.Г., Вблій П.І. – К: Кондор, 2007. – 504 с.
3. Стратегії антикризової діяльності промислових підприємств: [Електронний ресурс] / А.І. Дмитренко // Вісник Криворізького економічного інституту КНЕУ – 2009. - №4 (20). – Режим доступу до журн.: [http://docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:5baHYDHoDJAJ:www.nbu.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Vkei/2009\\_4/12.pdf](http://docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:5baHYDHoDJAJ:www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Vkei/2009_4/12.pdf).
4. Рекомендації щодо розробки антикризових програм дій підприємств – членів ОПОЛ [Електронний ресурс]. – Режим доступу до журн.: <http://www.opol.anticrisis.org.ua>.
5. Инновационный менеджмент: [учебное пособие] / В.М. Аньшина, А.А. Дагаева. – М.: Дело, 2003. – 528 с.
6. Економіко-статистичний аналіз та оптимізація інноваційного розвитку підприємств: [Електронний ресурс] / Ю.В. Войцеховська, В.В. Войцеховська, Ю.В. Хома // Науковий вісник НЛТУ України – 2010. Вип. 20.11.- Режим доступу до журн.: [http://www.nbu.gov.ua/portal/chem\\_biol/nvnltu/20\\_11/128\\_Woj.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/chem_biol/nvnltu/20_11/128_Woj.pdf).
7. Державний комітет статистики України: [Електронний ресурс] / Режим доступу до журн.: [www.ukrstat.gov.ua/](http://www.ukrstat.gov.ua/).

8. Конкуренция. Инновации. Конкурентоспособность : [учебное пособие] / Т. Г. Философа, В. А. Бьков ; под ред. Т. Г. Философой. – 2-е изд., перераб. и доп. – М : ЮНИТИ-ДАНА, 2008. – 295 с.

9. Стратегічне управління: [Навчальний посібник.] / Довгань Л.Є., Каракай Ю.В., Артеменко Л.П. – К : Центр учбової літератури, 2009. – 440 с.

10. Формування інноваційної стратегії в системі антикризового управління підприємством [Електронний ресурс] / Хаджинова О.В., Мінц О.Ю. // Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності – Режим доступу до журн.: [http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Traeiv/2010\\_2/45.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Traeiv/2010_2/45.pdf).

---

**Дергачова В.В.**

*д.э.н., проф., заведующий кафедрой менеджмента НТУУ «КПИ»*

**Кротова Т.В.**

*студентка ФММ НТУУ «КПИ»*

### **ИННОВАЦИОННАЯ СТРАТЕГИЯ КАК НАПРАВЛЕНИЕ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ**

*В статье обоснована необходимость внедрения инноваций в деятельность субъектов хозяйствования, определена роль инновационной стратегии в системе антикризисного управления на предприятиях, определены цели инновационной политики, рассмотрен процесс разработки инновационной антикризисной стратегии предприятия.*

**Ключевые слова:** кризис, антикризисное управление, инновационная стратегия, антикризисный менеджмент.

**Dergachova V.V.**

*Doctor of Economics Science, professor NTUU «KPI»*

**Krotova T.V.**

*student FMM NTUU «KPI»*

### **INNOVATION STRATEGY AS THE DIRECTION OF CRISIS MANAGEMENT**

*In the article the need for innovation in the activity of economic entities, the role of innovation strategy in the crisis management in enterprises, the aims of innovation policy, describes how to develop innovative anti-crisis strategy.*

**Keywords:** crisis, crisis management, innovation strategy, crisis management.

---

**Джемелінська Л.В.**  
к.е.н., доцент НТУУ «КПІ»

## **ІННОВАЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ МЕТАЛУРГІЙНИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ**

*Проведено аналіз інноваційної активності металургійних підприємств України. Досліджено можливості модернізації металургійної галузі і активізації інноваційної діяльності підприємств.*

**Ключові слова:** металургійні підприємства, інноваційна активність, інноваційна продукція, високі технології, об'єкти промислової власності.

**Вступ.** Теоретичні та методологічні аспекти інновацій, маркетингу в діяльності підприємств досліджені в [1 – 4] та інших наукових працях. Але питання аналізу інноваційної діяльності, модернізації вітчизняних металургійних підприємств, забезпечення управління конкурентоспроможністю металургійної продукції залишається актуальним і не достатньо вивченим.

**Постановка задачі.** Метою дослідження є аналіз та порівняння інноваційної активності металургійних підприємств України з рівнем інноваційної активності іноземних металургійних підприємств. Проведення моніторингу використаних об'єктів промислової власності, створеної та реалізованої інноваційної продукції, маркетингового забезпечення управління конкурентоспроможністю продукції дозволить дослідити стан інноваційної активності металургійних підприємств, надати рекомендації щодо маркетингового управління конкурентоспроможністю продукції. У процесі дослідження використовувались методи аналізу, синтезу та порівняння, проводився збір та аналіз статистичної інформації.

**Результати дослідження.** Металургійний комплекс є базовою галуззю економіки України, оскільки забезпечує понад 25 % промислового виробництва і 34 % загального експорту товарів.

Модернізація металургійних підприємств сприятиме інтенсивному розвитку галузі, а також позитивно впливатиме на такі галузі, як будівництво, машинобудування, дорожньо-транспортний комплекс, забезпечуватиме передумови для економічного розвитку промислових підприємств.

Необхідність модернізації металургійного виробництва України пов'язана з низкою проблем

– висока енергоємність виробництва, неефективне споживання паливно-енергетичних ресурсів, що призводить до значних витрат природного газу, збільшуючи залежність галузі від імпорту енергоресурсів. Енергоємність виробництва чавуну на українських металургійних підприємствах на 30 % вища, ніж на провідних підприємствах світу;