

УДК 65.01.001.8

Кравченко М., к.е.н.

*(доцент кафедри економічної теорії та інтелектуальної власності
ДВНЗ «Приазовський державний технічний університет»)*

Марченко Н.

*(інженер по патентній та винахідницькій роботі ВАТ «Азовзагальмаш»,
КТЦ, м. Маріуполь)*

АНАЛІЗ ТА ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОГО РОЗВИТКУ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ НА РИНКУ

У статті проведений аналіз формування інноваційної стратегії на прикладі вагонобудівної галузі України. Обґрунтована необхідність вивчення формування інноваційної стратегії конкурентоспроможного розвитку промислових підприємств на ринку. Конкурентоспроможність промислових підприємств на ринку уже сьогодні залежить від наукових розробок. Формування інноваційної та маркетингової стратегії на промислових підприємствах на всіх етапах циклу має вирішальне значення, тому що від їх рівня формування залежить створення, збереження та підтримка позицій на ринку даного промислового підприємства. Формування стратегії починається із чіткого бачення та конкретного напрямку цілі подальшого розвитку даного промислового підприємства. Також розглянуті основні типи стратегій. Функціональні стратегії можуть змінюватись відповідно до життєвого циклу промислового підприємства. В статті приведені основні функціональні стратегії. На прикладі галузі вагонобудування виявлено, що саме розробка нових інноваційних вагонів може дати даній галузі новий розвиток. Тому при проектуванні нових інноваційних вагонів необхідно провести аналіз вантажообігу по співвідношенню перевезених вантажів даного типу вагона та враховувати основні критерії інноваційності. Низький економічний стан підприємства дає стимул для створення нового продукту котрий би користувався попитом на ринку. Тому власниками підприємств які знаходяться у кризовому стані краще інвестувати в інноваційний продукт, а ніж інвестувати в стару продукцію та старі технології. Тому реалізація пріоритетів фундаментальної стратегії установки розвитку промислового підприємства та стратегій конкурентоздатності обумовлена якісним рівнем розробки конкретних функціональних стратегій.

Ключові слова: стратегія підприємства, інноваційна стратегія, маркетингова стратегія, адаптація підприємства, інноваційний продукт.

© Кравченко М., Марченко Н., 2016

Кравченко М., к.э.н.

*(доцент кафедры экономической теории и интеллектуальной собственности
ГВУЗ «Приазовский государственный технический университет»)*

Марченко Н.

*(инженер по патентной и изобретательской работе ОАО «Азовобщемаш»,
КТЦ, г. Мариуполь)*

АНАЛИЗ И ФОРМИРОВАНИЕ ИННОВАЦИОННОЙ СТРАТЕГИИ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ РАЗВИТИЯ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ НА РЫНКЕ

В статье проведен анализ формирования инновационной стратегии на примере вагоностроительной отрасли Украины. Обоснована необходимость изучения формирования инновационной стратегии конкурентоспособного развития промышленных предприятий на рынке. Конкурентоспособность промышленных предприятий на рынке уже сегодня зависит от научных разработок. Формирование инновационной и маркетинговой стратегии на промышленных предприятиях на всех этапах цикла имеет решающее значение, потому что от их уровня зависит формирование создание, сохранение и поддержка позиций на рынке данного промышленного предприятия. Формирование стратегии начинается с четкого видения и конкретного направления цели дальнейшего развития данного промышленного предприятия. Также рассмотрены основные типы стратегий. Функциональные стратегии могут варьироваться согласно жизненного цикла промышленного предприятия. В статье приведены основные функциональные стратегии. На примере отрасли вагоностроения выявлено, что именно разработка новых инновационных вагонов может дать данной отрасли новое развитие. Поэтому при проектировании новых инновационных вагонов необходимо провести анализ грузооборота по соотношению перевозимых грузов данного типа вагона и учитывать основные критерии инновационности. Низкое экономическое состояние предприятия дает стимул для создания нового продукта, который бы пользовался спросом на рынке. Поэтому владельцами предприятий, которые находятся в кризисном состоянии лучше инвестировать в инновационный продукт, чем инвестировать в старую продукцию и старые технологии. Поэтому реализация приоритетов фундаментальной стратегии параметры развития промышленного предприятия и стратегий конкурентоспособности обусловлена качественным уровнем разработки конкретных функциональных стратегий.

Ключевые слова: стратегия предприятия, инновационная стратегия, маркетинговая стратегия, адаптация предприятия, инновационный продукт.

Kravchenko M., candidate of science in Economics

*(associate Professor, chair of economic theory and intellectual property
State higher educational institution «Pryazovskyi state technical University»)*

Marchenko N.

(engineer patent and inventive work of JSC «Azovobshchemash KTTS, Mariupol)

**ANALYSIS AND FORMATION OF THE INNOVATIVE STRATEGY
OF COMPETITIVE DEVELOPMENT OF INDUSTRIAL ENTERPRISES
IN THE MARKET**

In the article the analysis of formation of innovative strategy on the example of car-building industry of Ukraine. The necessity of studying the formation of innovative strategy of competitive development of industrial enterprises on the market. The competitiveness of industrial enterprises on the market today is depended of scientific research. The formation of innovation and marketing strategies in industrial enterprises at all stages of the cycle is critical, because their level depends on the formation of the creation, preservation and support of the market position of industrial enterprises. The formation of strategy begins with a clear vision and concrete directions of the further development of this industrial enterprise. Also describes the main types of strategies. Functional strategies may vary according to the life cycle of an industrial enterprise. The article presents the main functional strategies. On the example of the car building industry revealed that the development of new innovative cars can give the industry a new development. Therefore, when designing new innovative cars it is necessary to analyze the turnover ratio of transported goods this type of car and consider the main criteria of innovativeness. Low economic condition of the enterprise provides an incentive to create a new product that is in demand in the market. Therefore, owners of enterprises that are in crisis it is better to invest in the innovative product than to invest in old products and old technologies. Therefore, the implementation of the priorities of the core strategy options development of industrial enterprises and strategies of competitiveness based on high-quality level of development of specific functional strategies.

Key words: enterprise strategy, innovation strategy, marketing strategy, adaptation of enterprises, innovative product.

Постановка проблеми. Процеси глобалізації також високий рівень динаміки економічних відносин та висока конкурентоздатність на світовому ринку скорочують стабільність роботи промислових підприємств і дають можливість для нових розробок. У складних економічних умовах успішно можуть працювати тільки ті підприємства, на яких робота менеджменту здатна забезпечити правильний напрямок у нестабільній ситуації промислового підприємства. Таким чином, незалежно від напряму галузі промислового підприємства виникає потреба у виборі стратегії інноваційного управління підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питанням стратегії управління інноваційною діяльністю на промислових підприємствах присвятили свої роботи такі закордонні вчені як Г. Мінцберг [1], А. Стрикланд, А. Томпсон [2], так і вітчизняні вчені М.І. Круглов, Н.Н. Треньов та інші. Праці цих учених в основному відображають системний підхід до стратегії управління розвитку промислового підприємства, орієнтованого на інтереси власника, його ресурсну базу, стан зовнішнього та внутрішнього середовища. Незважаючи на широкий спектр теоретичних та практичних розробок у даній галузі багато питань ще не досить вивчені.

Актуальність проблеми розробки управління інноваційної стратегії промислового підприємства вимагає проведення подальших досліджень для розглядання

проблеми. Необхідність адаптації роботи промислових підприємств у складних економічних умовах обумовлена активізацією інтересу до формування інноваційної стратегії управління промислового підприємства, оскільки без виявлення перспективи та майбутніх тенденцій розвитку підприємства неможлива й розробка таких заходів у складних економічних умовах і великою конкуренцією на ринку.

Невирішеним залишається питання про більш глибокий аналіз та формування інноваційної стратегії конкурентоздатності розвитку промислових підприємств.

Метою статті є аналіз та формування інноваційної стратегії конкурентоздатності розвитку промислових підприємств на ринку.

Виклад основного матеріалу дослідження. Політичні інтереси держави мають бути тісно пов'язані з економічними. ВВП в Україні навіть не досягає показників Сербії і Болгарії. Щорічна інфляція в країні майже 10%. Україна має великий державний борг, скорочення чисельності населення, відтік інтелектуального потенціалу, неефективне використання природних ресурсів і в додаток економічні проблеми. Внутрішній ринок України не розвинений і у зв'язку з політичною ситуацією багато промислових підприємств змушені скоротити виробництво, або й зовсім зупинити і скоротити штати. Також в Україні низька конкурентоздатність. Інноваційна система – на низькому рівні. Криза в 2008-2009 рр. і криза 2013-2015 рр. показали негативність української економіки до різних коливань та неспроможність конкуренції на ринку попиту промислових підприємств. Як і в 2009 р., так і сьогодні в найбільш складній ситуації опинились промислові підприємства, а особливо машинобудівні.

Падіння ВВП України в 2014 р. склало 6,8% у першому кварталі ВВП в Україні впав на 16,3%.

Промислове виробництво в Україні у квітні 2015 р. порівняно з квітнем 2014 р. знизилось на 21,7% проти 21,1% у березні. Порівняно з березнем 2015 р. промислове виробництво знизилось на 2%. За підсумками січня-квітня 2015 р. індекс промислового виробництва зменшився на 21,5%.

А в грудні 2014 р. порівняно з груднем 2013 р. знизилось на 17,9% проти 16,3% у попередньому місяці. Промислове виробництво в Україні у грудні 2014 р. до жовтня 2014 р. знизилось на 2,1% за січень – грудень 2014 р до аналогічного періоду 2013 р. зниження стало 10,7%. Найнижчий показник падіння промислового виробництва був зафіксований у серпні, падіння досягло 21,4% [5].

Таблиця 1. Показники спаду виробництва промислових підприємств в Україні за 2013-2015 рр. [5].

| Місяці | Спад виробництва в % |
|---------------------------|----------------------|
| Квітень 2015 р. | 21,7% |
| Квітень 2014 р. | 21,1% |
| Січень-квітень 2015 р. | 21,5% |
| Серпень 2014 р. | 21,4% |
| Грудень 2014 р. | 17,9% |
| Грудень 2013 р. | 16,3% |
| Грудень – жовтень 2014 р. | 2,1% |
| Грудень – жовтень 2013 р. | 10,7% |

Виробництво коксу знизилось у квітні порівняно з березнем 2014 р. на 7,7%. Виробництво хімічних речовин зменшилось за місяць на 11,2% (за рік скоротилося

на 23,3%), металургійне виробництво за квітень зменшилось на 2,3% (за рік скоротилося на 12,8%), машинобудування за квітень зросло на 8% (за рік скоротилося на 18,9%).

За 2015 р. загальний спад виробництва складе 13,5% – 14%. Порівняно з 2014 р. спад був на 10,8%.

Найбільше падіння відбулося в тих галузях, котрі знаходяться на Донбасі. Наприклад, значна частина активів добувної галузі перебуває на території, яка на даний момент не підконтрольна Україні. Так, тут можна виділити вагонобудування, яке практично пішло в нуль (в 2013 р. середньомісячно вироблялося 2,1 тис. вагонів, а на початку 2015 р. приблизно 100 одиниць). Виробництво легкових автомобілів зменшилось на 87,4% за 8 місяців (з 23,1 тис. машин до 2,9 тис. авто). Таке падіння пояснюється обвалом внутрішнього попиту з боку СНД [5].

Таблиця 2. Показники спаду виробництва по галузях на промислових підприємствах України 2014-2015 рр. [5].

| Галузі виробництва | Спад виробництва за 2015 р. | Спад виробництва за березень 2014 р. | Спад виробництва за квітень 2014 р. | Спад виробництва за 2014 р. | Ріст виробництва в % |
|---|-----------------------------|--------------------------------------|-------------------------------------|-----------------------------|----------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| Виробництво коксу | | 7,7% | | | |
| Хімічні речовини | | 11,2% | | | |
| Хімічні речовини за 2014 р. | | | | 23,3% | |
| Металургійне виробництво | | | 2,3% | | |
| Металургійне виробництво за 2014 р. | | | | 12,8% | |
| Машинобудування (квітень) 2014 р. | | | | | 8% |
| Машинобудування за 2014 р. | | | | 18,9% | |
| Виробництво легкових автомобілів 2014 р. | | | | 87,4% | |
| Вагонобудування вантажних вагонів квітень 2015 р. | 100од. | | | | |
| Загальний спад виробництва за 2014 р. | | | | 10,8% | |
| Загальний спад виробництва за 2015 р. | 13,5% | | | | |

Різно впав інвестиційний попит на внутрішньому ринку промислових підприємств і це пов'язано з низькою інноваційною продукцією, тобто продукція не є конкурентоспроможною на світовому ринку та складає 0,05 – 0,1%. За період з 1991 – 2015 рр. в Україні відбувся відтік працівників в інноваційній сфері.

В Україні інноваційний потенціал по регіонах використовується частково. Так, регіони, у яких середній рівень проблемності: м. Київ, Дніпропетровська, Харківська, Одеська, Запорізька, Львівська області. Регіони в яких високий рівень проблемності: Полтавська, Херсонська, Сумська, Черкаська, Чернігівська, Миколаївська, Кіровоградська, Вінницька, Івано-Франківська, Волинська. Регіони зовсім кризово-

го стану: Тернопільська, Закарпатська, рівненська, Хмельницька, Житомирська, Київська області.

Якщо раніше основним напрямом реформування промислових підприємств була зміна зовнішнього середовища, то тепер це реформування самого підприємства.

Якщо розглядати інноваційну інфраструктуру в Україні, то вона недостатньо розвинена, оскільки не охоплює усі ланки інноваційного процесу. На даний момент відсутній механізм стимулювання і створення інноваційної продукції. Так, у регіонах відсутні організаційні структури управління інноваціями, низька якість наданих послуг, нерівномірність розподілу інновацій по регіонах, недостатній рівень інформаційного забезпечення, проблема із залученням додаткових інвестицій, нерозвиненість фінансового ринку, недосконалість інституту захисту прав інтелектуальної власності.

У розвинених країнах світу конкурентна перевага досягається в основному за рахунок знань, творчих рішень і це приблизно від 67% до 97%. [4, с. 96].

Але основним забезпеченням інноваційного розвитку промислових підприємств займаються наукові та науково-дослідні інститути. Уже сьогодні конкурентоспроможність українських промислових підприємств залежить від наукових розробок. Формування стратегії управління інноваційним процесом на промислових підприємствах починається з формування бачення, чіткого уявлення про напрям дальшого розвитку підприємства. Тому функціональні стратегії міняються відповідно до зміни життєвого циклу підприємства. В основному виділяють функціональні стратегії, які представлені в табл. 3 [3].

Таблиця 3. Життєвий цикл промислового підприємства та показники ефективності.

| Стадія ЖЦП | Становлення | Нагромадження | Зрілість | Диверсифікованість | Занепад |
|----------------------|-------------|---------------|----------|--------------------|---------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| Інноваційна | ОЗ | РЗ | РЗ | РЗ | РЗ |
| Інвестиційна | ОЗ | | ОЗ | РЗ | РЗ |
| Маркетингова | РЗ | РЗ | РЗ | РЗ | РЗ |
| Адаптаційна | МВ | ОЗ | РЗ | РЗ | ОЗ |
| Розвитку виробництва | РЗ | РЗ | ОЗ | РЗ | РЗ |

Але врахувати одночасно пріоритетне значення всіх стратегій неможливо, через обмеженість ресурсів. В табл. 3 приведена відносна оцінка значимості функціональних стратегій для кожного життєвого циклу промислового підприємства. Використані символи: РЗ – означає вирішальне значення для етапу життєвого циклу промислового підприємства; ОЗ – означає певне значення для етапу життєвого циклу промислового підприємства; МВ – стратегії з відносно малим впливом на результат етапу життєвого циклу промислового підприємства.

Інноваційна, інвестиційна, маркетингова, адаптаційна та виробнича стратегії належать до числа стратегій, котрі визначають перспективу діяльності промислового підприємства, його цілі, завдання та способи їх досягнення.

Інвестиційна стратегія – це стратегія, котра є процедурою формування системи довгострокових цілей інвестиційної діяльності та їх досягнення.

Інноваційна стратегія – це стратегія, котра визначає політику промислового підприємства в галузі нових досліджень та реалізацію їх результату з метою нової продукції та підвищення її якості та конкурентоспроможності на ринку.

Маркетингова стратегія – це стратегія ділової політики промислового підприємства в проведенні маркетингових досліджень збору та обробки інформації і розробки реалізації маркетингових заходів.

Адаптаційна стратегія – це новий вид стратегії, що базується на результатах досліджень в галузі адаптації підприємства.

Ресурсні стратегії – це стратегії, що визначають перспективу діяльності органів управління промислового підприємства та забезпечення його необхідними ресурсами [3].

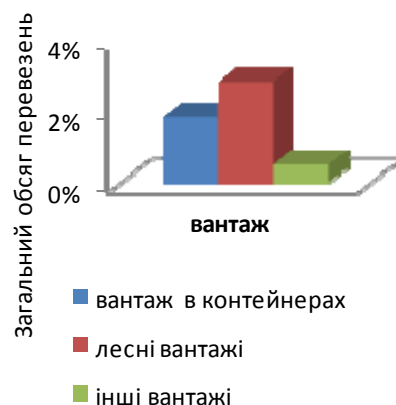
Потреби ринку постійно змінюються, але використання нових технологій, їх впровадження мають стати основою для побудови ефективної та високотехнологічної економіки. Така схема формування стратегії управління інноваційним процесом була розроблена на ОАО «Азовзагальмаш», але у зв'язку із економічною кризою в Україні не була використана, тому підприємство було не готове до складних ситуацій. І у зв'язку з цим показники виробництва різко скоротились.

Якщо розглядати галузь вагонобудування, то на даний час ринок залізничних перевезень зростає швидкими темпами і стабільний прогноз залежить від низки факторів: покращання логістичних технологій, конкуренція з іншими видами транспорту, розвиток інфраструктури й темпи росту економіки, оновлення рухомого складу. І саме інноваційні вагони можуть дати той імпульс розвитку операторського бізнесу, який необхідний ринку вантажних залізничних перевезень. Але інноваційні рішення мають бути пов'язані не тільки з економічними потребами країни, а й з новими можливостями, які надані науково-технічним прогресом. При проектуванні нового рухомого складу необхідно дати об'єктивну оцінку кожному типу вагона в сумарному вантажообігу. Вантажі, які перевозяться на залізничному транспорті, в основному це вугілля, нафта, залізна руда та будівельні матеріали. На рис. 1 представлена структура вантажообігу за типами вантажних вагонів.

Хопер



Вагон-платформа



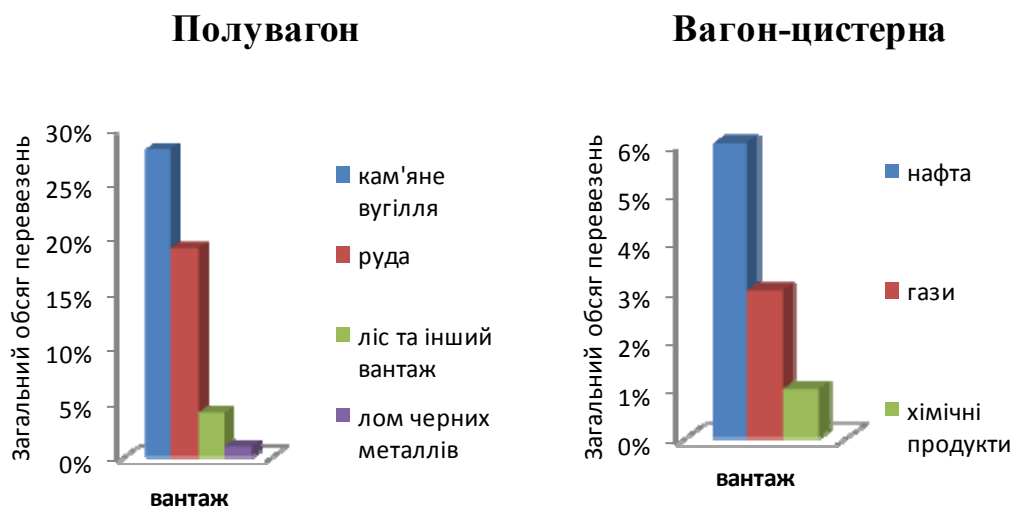


Рис. 1. Аналіз вантажообігу по співвідношенню перевезених вантажів

Унаслідок нестабільної політичної та економічної ситуації в Україні залізнична галузь перебуває у важкому фінансово-економічному стані.

За очікуваними даними, за 4 місяці 2015 р. перевезено 105,4 млн тонн вантажу, що менше аналогічного періоду 2014 р. на 23%. Обсяг вантажообігу становить 61,7 млрд тонно-км, що на 14% менше 4 місяців 2014 р.

Вантажообіг в основному залежить від середньорічних темпів приросту української економіки та розвитку підприємства. За даними Світового банку, падіння ВВП країни у 2015 р. прогнозується на рівні 7,5%. Враховуючи, що залізничний транспорт є базовою галуззю економіки України та існує певна залежність обсягів перевезень від ВВП, а також беручи до уваги показники 2014 р., політичну та економічну ситуацію в країні, на 2015 р. прогнозується зниження обсягів перевезень на 13,9%.

Обсяг транзитних перевезень зменшився проти 4 місяців минулого року на 15,3% і склав 10,1 млн тонн. Послугами залізниць, за оперативними даними, скористалося 136,3 млн пасажирів, що менше минулорічного рівня на 3,2%.

Парк електровозів на мережі залізниці України зношений і потребує оновлення.

Нормативний термін експлуатації відпрацював на 90% вантажних і пасажирських електровозів. ВАТ «КВБЗ» може почати поставку вантажних електровозів, починаючи з 2017 р.

Інноваційними вважаються ті вагони, які за своїми технічними і експлуатаційними параметрами суттєво перевершують існуючі аналоги на візках моделі 18-100.

Ключовими критеріями інноваційності є збільшена вантажопідйомність і міжремонтний пробіг. Ще однією дуже важливою формою стимулювання попиту на вантажні вагони є отримання знижки на залізничний тариф при експлуатації вагонів. Для споживача це дає можливість перевозити більше вантажів з меншими витратами. Термін служби таких вагонів у середньому на 10 років більший, ніж у звичайних, що дозволяє власнику генерувати додатковий прибуток від експлуатації вагонів.

За підсумками початку 2014 р. на частку інноваційних вагонів припадає близько 15% від загального обсягу випуску вантажних вагонів на просторі 1520.

ВАТ «КВБЗ» у 2014 р. скоротив свою частку на ринку вантажних вагонів СНД до 4,07% (проти 6,18% – у 2013 р.). У зв'язку з цим частка на українському ринку вагонів зросла із 22% до більш ніж 40%. Але в Росії теж у 2014 р. був скорочений випуск вантажних вагонів на 9,2% до 54,5 одиниць. Це при тому, що сумарна потужність усіх вагонобудівних підприємств Росії сягає 95 тис. одиниць на рік. Раніше експорт у РФ був приблизно 40 тис. одиниць за рік.

За даними Укрзалізниці в Україні в середньому за добу проходить 31-32 тис. вантажних вагонів, які належать власникам із РФ, що становить 30% від робочого парку вагонів України. За 2014 р. російські вагони перевезли по українській території 68 800 000 тонн вантажів – 18% від усього обсягу. Присутність на ринку дешевих іноземних вагонів стала однією з причин зростання простоїв вітчизняного рухомого складу та відсутність попиту на нові вантажні вагони. 85% вітчизняних вагонів відправлялися ще 2013 р. в РФ.

За січень – квітень 2015 р., за даними Держслужби статистики, в Україні було вироблено 339 вагонів, а у квітні тільки 98 вагонів, що на 26,3% менше ніж у березні 2015 р. і майже на 84% менше з квітня 2014 р. За 2014 р. в Україні було вироблено 6 тис. вагонів, а в 2013 р. – 25 тис. вагонів. У травні 2015 р. випуск склав менше 100 од. На ВАТ «КВБЗ» за січень – травень 2015 р. знизилася виробництво вантажних вагонів на 82,9% порівняно з 2014 р.

Але у ВАТ «КВБЗ» є моделі вагонів, це напіввагон і вагон-зерновоз із інноваційними візками за ліцензією Amsted Rail (США), з осьовим навантаженням 25 т. Також ВАТ «КВБЗ» вивів на ринок пасажирський вагон габариту R1C, забезпечений вдосконаленим візком (для швидкісних перевезень).

ВАТ «Азовмаш» так само освоїв виробництво інноваційного піввагона (модель 12-1905 вантажопідйомністю 75,5 т). У конструкції вагона використаний візок типу 18-1711 з осьовим навантаженням 25 т.

Що ж робити виробникам вантажних вагонів у такій ситуації? Можна змиритися з даною ситуацією і скоротити виробництво. Але існує й інший більш складний варіант, який веде за межі простору 1520. Але для цього потрібні інвестиції, хоча б такі, як на «Уралвагонзаводі», який витрачає в рік 90 тис. дол. на розробку та виготовлення інноваційної продукції. Але ВАТ «КВБЗ» та ВАТ «Азовмаш» займаються розробкою інноваційних вагонів, які передбачають збільшення навантаження на ось із 23,5 тонни до 25 тонн, однак про серійне виробництво поки не йдеться.

Також важливо впровадити нові методи обслуговування вантажних вагонів, але при цьому надати гарантії і розділити відповідальність із перевізником у випадку несправності.

На даний момент українські вагонобудівники відстають від конкурентів Європи і особливо США, які пішли далеко вперед у сфері нових технологій. Але зараз українським виробникам потрібно вже й росіян наздоганяти, які пішли набагато далі. Так, «ТВБЗ», «Уралвагонзавод» і «Промтрактор-Вагон» – вже активно працюють над інноваційними вагонами. У такому випадку українським виробникам вантажних вагонів потрібно не тільки працювати над новими інноваційними вагонами, а й просувати нові вагони поза простором 1520.

Висновки та пропозиції. На всіх етапах циклу вирішальне значення мають інноваційна та маркетингова стратегії, оскільки від їхнього рівня формування залежить створення, збереження та підтримка ринкових позицій промислового підпри-

емства. Так, для того щоб інновація стала невід'ємним компонентом конкурентоспроможності підприємства, дослідники пропонують дотримуватись таких вимог [4, с. 256]:

1. Керівництво підприємства в першу чергу має визначити інноваційну стратегію та планувати інноваційний портфель підприємства.
2. Інновації мають відповідати стратегії підприємства.
3. Необхідно позбавитись тих співробітників, які виступають проти нових ідей. Особливо керуючий апарат підприємства.
4. Необхідно коригувати систему винагород, щоб управляти інноваційними ідеями і створювати правильну поведінку.

Погіршення економічного стану підприємства породжує стимул до створення інноваційного продукту. Так, власникам підприємств, котрі перебувають у кризовому стані, краще інвестувати в інновації, ніж інвестувати у стару продукцію та старі технології.

Промислові підприємства працюють у надзвичайно складних умовах: висока конкурентоспроможність на ринку, зниження попиту на продукцію. Тому реалізація пріоритетів фундаментальної стратегічної установки розвитку промислового підприємства та стратегій конкурентоздатності обумовлена якісним рівнем розробки конкретних функціональних стратегій.

ЛІТЕРАТУРА

1. *Минцберг Г., Альстренд Б., Лемпел Д.* Школи стратегій: Пер. с англ. / Под ред. Ю.Н. Каптуревского. – СПб – «Питер», 2001. – 336 с.
2. *Томпсон А.А.* Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент: Уч. для вузов / Пер. с англ. под ред. Зайцева Л.Г., Соколовой М.И. – М: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 576 с.
3. *Ansoff I.* Strategic Management. – Macmillian, London, 1979. – 236 p.
4. *Исаков Н.Б.* Предприятия Украины: инновационная деятельность и сетевые взаимодействия. – Киев, 2012. – 377 с.
5. Державна служба статистики України [Електронний ресурс] // <http://www.ukrstat.gov.ua/>

REFERENCES

1. *Mintzberg H., Ahlstrand B., D. Lampel* School policies: trans from engl./ed.by Yu. Capturesthe. – St. Petersburg: «Piter», 2001. – 336p.
2. *Thompson A. A., Strickland A. J.* Green. Strategic management: tutorial for universities/Per. s angl. under. edited by Zaitsev L. G., Sokolova M. I. – M: Banks and exchanges,UNITI,1998.-576p.
3. *Ansoff I.* Strategic Management. – Macmillian, London, 1979. – 236p.
4. *Isakov N. B.* Enterprises of Ukraine: innovation activity and networking.- Kyiv, 2012. – 377p.
5. The state statistics service of Ukraine [Electronic resource] // <http://www.ukrstat.gov.ua/>