

4. Moskalenko L. A., Khrynjuk O. S. (2011) *Metody antykryzovogho upravlinnja pidpryjemstvom* [Methods of crisis management of enterprise]. *Actual problems of economy and management.* Iss. 5. P. 114–117.
5. Ponomarenko V. S., Trydid O. M., Kyzym M. O. (2003) *Strateghija rozvytku pidpryjemstva v umovakh kryzy: monohrafija* [Strategy of enterprise development in crisis conditions: monograph]. Kharkiv: VD «INZhEK», 328 p.
6. Porter M. (1998) *Strateghija konkurenciji* [Competition strategy]. Kyjiv: Osnovy, 390 p.
7. Prokhorova V. V., Procenko V. M., Chobitok V. I. (2015) *Formuvannja konkurentnoji strateghiji pidpryjemstv na zasadakh innovacijno-sprjamovanogho investuvannja: monohrafija* [Formation of the competitive strategy of enterprises on the basis of innovatively directed investment: a monograph]. Kharkiv: Ukrainjska inzhenerno-pedagoghichna akademija, 291 pp.
8. Prokhorova V.V., Chobitok V. I. (2012) *Upravlinnja potencialom konkurentospromozhnosti pidpryjemstv na zasadakh kontrolyngu : monohrafija* [Management of the potential of competitiveness of enterprises on the basis of controlling: a monograph]. Kharkiv: Ukrainjska inzhenerno-pedagoghichna akademija, 278 pp.
9. Tompson A. A., Striklend A. Dzh. (2000) *Strategicheskiy menedzhment. Kontseptsii i situatsii: ucheb. dlya vuzov* [Strategic Management. Concepts and situations]: per. 9-go angl. izd. Moskva: INFRA-M, 411 pp.
10. Fatkhutdinov R. A. (2000) *Konkurentosposobnost': ekonomika, strategiya, upravlenie* [Competitiveness: Economy, Strategy, Management]. Moskva: INFRA-M, 312 pp.
11. Shershnyova Z. Je. (2004) *Strateghichne upravlinnja: pidruchnyk. 2-ghe vyd., pererob. ta dop* [Strategic Management: A Textbook]. Kyjiv: Kyjivskij nacionalnij ekonomichnyj universytet, 699 pp.

УДК 365.04.008

СТРАТЕГІЯ УПРАВЛІННЯ СТРУКТУРНИМИ ТРАНСФОРМАЦІЯМИ ІННОВАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПРОМИСЛОВИХ ЕНЕРГЕТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Проценко А.В., здобувач (УІПА)

В статті визначено, що управління структурними трансформаціями інноваційного потенціалу є важливою складовою загальної системи управління діяльністю підприємств.

Зроблено висновок, що підвищення якості управління структурними трансформаціями інноваційного потенціалу промислових енергетичних підприємств в процесі адаптації фінансово-економічного розвитку повинне передбачати ефективне впровадження сучасних наукових досягнень у цій сфері діяльності. Таким чином, у процесі генерації стратегії управління структурними трансформаціями інноваційного потенціалу підприємств необхідно враховувати якісні й кількісні показники, що характеризують результати використання всіх видів ресурсів.

Ключові слова: *стратегія управління; структурні трансформації; інноваційний потенціал; ефективність; розвиток.*

СТРАТЕГИЯ УПРАВЛЕНИЯ СТРУКТУРНЫМИ ТРАНСФОРМАЦИЯМИ ИННОВАЦИОННОГО ПОТЕНЦИАЛА ПРОМЫШЛЕННЫХ ЭНЕРГЕТИЧЕСКИХ КОМПАНИЙ

Проценко А.В., соискатель (УИПА)

В статье определено, что управление структурными трансформациями инновационного потенциала является важной составляющей общей системы управления деятельностью предприятий.

Сделан вывод, что повышение качества управления структурными трансформациями инновационного потенциала промышленных энергетических предприятий в процессе адаптации финансово-экономического развития должно предусматривать эффективное внедрение современных научных достижений в этой сфере деятельности. Таким образом, в процессе генерации стратегии управления структурными трансформациями инновационного потенциала предприятий необходимо учитывать качественные и количественные показатели, характеризующие результаты использования всех видов ресурсов.

Ключевые слова: *стратегия управления; структурные трансформации; инновационный потенциал; эффективность; развитие.*

STRATEGY FOR MANAGEMENT OF STRUCTURAL TRANSFORMATIONS OF INNOVATION POTENTIAL OF INDUSTRIAL ENERGY ENTERPRISES

Protsenko A.V., Applicant (Ukrainian Academy of Engineering and Pedagogy)

The article identifies that managing the structural transformations of innovation potential is an important component of the overall enterprise activity management system. Management of innovation potential, as a rule, involves making strategic management decisions on investing the enterprise funds in order to achieve the set goals and is considered as a series of continuous interrelated actions - management functions (planning, organization, motivation and control). Today, there is a constant rise in prices for energy resources, including an increase in material costs, labor costs, deductions for social events and other costs, due to which there is an upward trend in the cost of production (goods, works and services) of industrial energy enterprises.

It is concluded that improving the quality of management of structural transformations of the innovative potential of industrial energy enterprises in the process of adaptation of financial and economic development should provide for effective implementation of modern scientific achievements in this field of activity. Thus, in the process of generating a strategy for managing the structural transformation of the innovation potential of enterprises, it is necessary to take into account the qualitative and quantitative indicators characterizing the results of the use of all types of resources. Since strategic management is targeted, it implies setting and achieving certain goals. Being clear, strategic goals are a powerful means of enhancing the long-term use of innovation potential, its coordination and control, as well as the basis for managerial decision-making.

Keywords: *management strategy; structural transformations; innovative potential; efficiency; development.*

Постановка проблеми. У сучасних умовах важливою умовою виживання та стабільного інноваційного розвитку підприємства є побудова ефективної стратегії управління структурними трансформаціями інноваційного потенціалу підприємства, яка передбачає ефективне управління власними та залученими фінансовими ресурсами та забезпечення, завдяки використанню цих ресурсів, безперервності процесу виробництва та реалізації продукції. Інноваційний потенціал промислових енергетичних підприємств України має ряд проблем та характеризується значним скороченням обсягів капіталовкладень, зменшенням частки прибутку, яку підприємства спрямовують на розширення виробничої діяльності. Проте, незважаючи на певні кризові явища у фінансово-економічній діяльності промислових енергетичних підприємств, відбуваються процеси реструктуризації та модернізації, пошук нових, ефективніших стратегій управління структурними трансформаціями інноваційного потенціалу підприємств.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Питання, пов'язані з управлінням інноваційним потенціалом підприємств, є об'єктом дослідження значної кількості науковців, зокрема Войнаренко М., Іванілова О., Подольчак Н., Левченко Ю., Петрович Й., Сидорчука І., Янковець Т., Прохорової В. та інших [1-8].

Виділення невирішених частин загальної проблеми. Аналіз наукових вітчизняних та зарубіжних літературних джерел свідчить про те, що стратегія управління структурними трансформаціями інноваційного потенціалу підприємств є необхідною умовою забезпечення ефективності прогресивних перетворень. Існують проблеми при генеруванні управлінських рішень щодо формування стратегії управління структурними трансформаціями інноваційного

потенціалу промислових енергетичних підприємств.

Метою статті є удосконалення стратегії управління структурними трансформаціями інноваційного потенціалу промислових енергетичних підприємств.

Викладення основного матеріалу дослідження. Головне місце серед факторів, що безпосередньо впливають на динаміку економічного розвитку, безсумнівно, належить інноваційній сфері, у тому числі інноваційному потенціалу. Це обумовлено тим, що інновації торкаються найглибших основ господарсько-економічної діяльності, визначають процес економічного зростання промислових енергетичних підприємств в цілому. У сучасних умовах структурні трансформації інноваційного потенціалу виступають найважливішим засобом забезпечення умов виходу з економічної кризи, структурних зрушень у народному господарстві, зростання технічного прогресу, підвищення якісних показників господарсько-економічної діяльності на мікрорівнях та макрорівнях. Активізація інноваційного потенціалу є одним із надійніших механізмів соціально-економічних перетворень в економічній сфері підприємств.

Управління структурними трансформаціями інноваційного потенціалу є важливою складовою загальної системи управління діяльністю підприємств. Управління інноваційним потенціалом, як правило, передбачає прийняття стратегічних управлінських рішень щодо інвестування коштів підприємства з метою досягнення поставлених цілей і розглядається як серія безперервних взаємопов'язаних дій – функцій управління (планування, організація, мотивація та контроль). Сьогодні відбувається постійний ріст цін на енергетичні ресурси, зокрема збільшення матеріальних витрат, витрат на оплату праці, відрахування на соціальні

заходи та інші витрат, що обумовлює зростання собівартості продукції (товарів, робіт та послуг) промислових енергетичних підприємств.

Одним з найважливіших завдань забезпечення ефективної діяльності промислових енергетичних підприємств є методика обліку витрат і калькулювання собівартості продукції. Саме тому, пропонується використовувати такий метод стратегічного планування та управління витратами як система «target costing», яка, на відміну від традиційної системи «standart costing» (створена з метою повного включення витрат в собівартість одиниці товару), дає можливість оптимального розрахунку витрат на виробництво продукції (товарів, робіт і послуг) і встановлення собівартості, яка б задовольняла як цінову потребу у споживачів, так і гарантувала достатній прибуток для промислових енергетичних підприємств. Система «target costing» значно впливає на рівень зниження собівартості продукції та, відповідно, ефективності функціонування підприємства. Система може бути доповненням, а не заміною традиційно використовуваних систем контролю витрат. Основу концепції становить зміна погляду на взаємозалежність ціни, прибутку й собівартості. Традиційний підхід визначення ціни ґрунтується на сумі собівартості та прибутку. Тобто очікується, що продукцію вдасться реалізувати за ціною, яка повністю покриє витрати і забезпечить прибуток, необхідний для подальшого розвитку підприємства. У системі «target costing» змінений порядок дій у визначенні ціни продукції й, відповідно, змінені пріоритети складових, тобто собівартість продукції тепер стає цільовою собівартістю, ціна продукції - цільовою ціною, прибуток - цільовим прибутком. Визначення цільової собівартості ґрунтується на різниці цільової ціни та цільового прибутку.

Для того, щоб покращити стратегічне управління процесом формування інноваційного потенціалу на промислових енергетичних підприємствах представлено алгоритм удосконалення продукції (товарів, робіт та послуг) за допомогою методу управління витратами «target costing» (рис 1).

Таким чином, весь виробничий процес, починаючи з задуму удосконалення продукції (товарів, робіт та послуг), набуває інноваційного характеру, не виходячи за рамки заздалегідь встановлених витратних обмежень.

Цільова собівартість визначається не тільки для удосконаленої продукції (товарів, робіт та послуг), а й для кожної її складової. Інженери розробляють пробний проект й намагаються з'ясувати, чи знаходиться кошторисна собівартість продукції (товарів, робіт та послуг) в межах цільової собівартості. Якщо ні, то в проект вносяться необхідні інноваційні зміни. Цей процес продовжується до тих пір, поки не зникає проміжок між кошторисною та цільовою собівартістю.

Якщо схематично зобразити процес стратегічного управління за цільовою собівартістю «target costing», можна побачити, що "рух" до цільової собівартості має двосторонній характер (рис. 2).

З одного боку, правильно визначити цільову собівартість продукції (товарів, робіт та послуг) неможливо без глибокого маркетингового дослідження поточного стану ринку та його перспектив, а з іншого - приведення кошторисної собівартості у відповідність з цільовою собівартістю передбачає наявність управлінського таланту у менеджерів, інженерної кмітливості у проектувальників і аналітичного мислення в бухгалтерів - фахівців з управлінського обліку. Оскільки весь персонал промислових енергетичних підприємств пов'язаний однією метою: ліквідувати різницю між кошторисною та цільовою собівартістю.

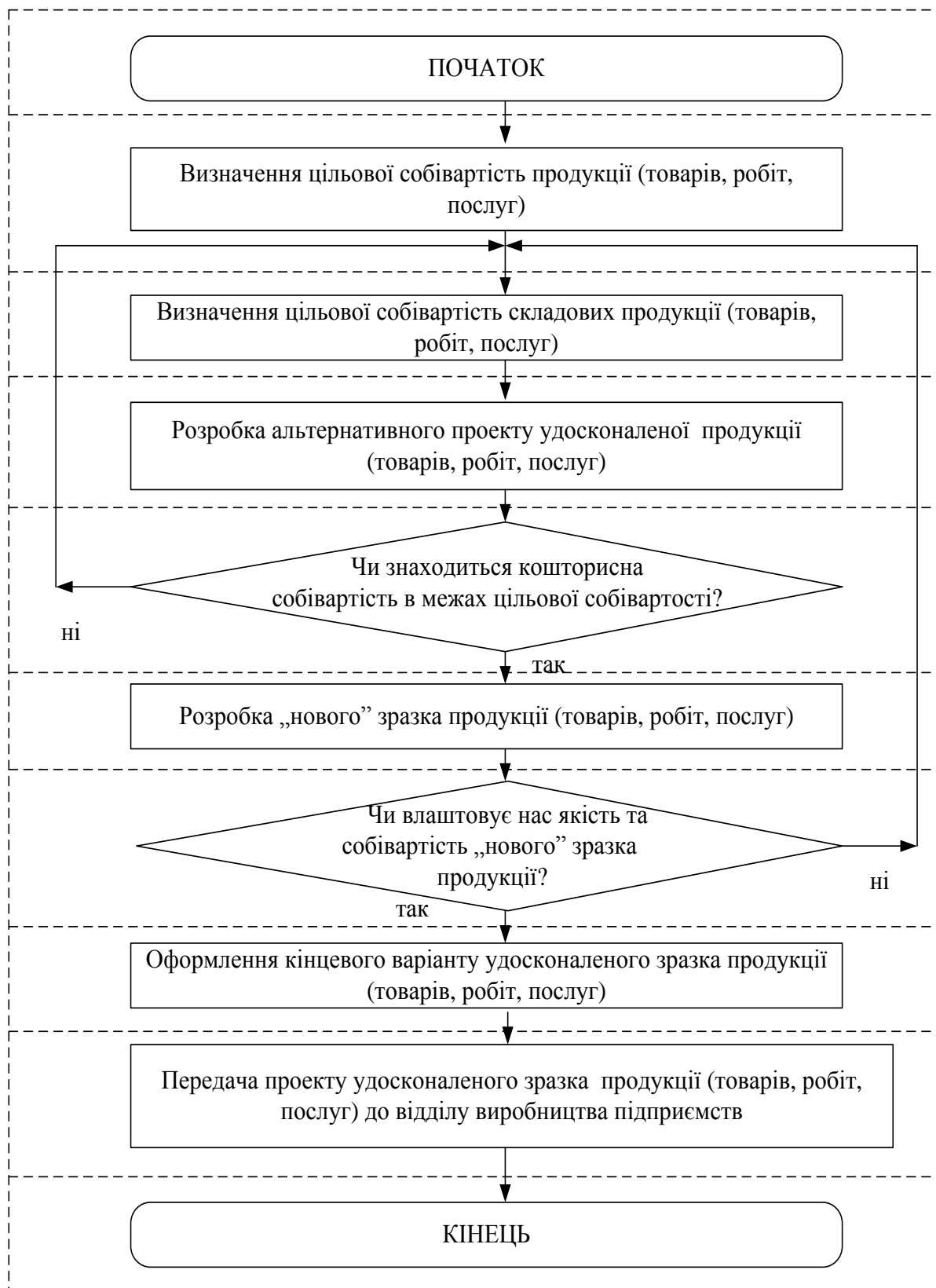


Рис. 1. Алгоритм удосконалення продукції (товарів, робіт та послуг) промислових енергетичних підприємств за допомогою методу управління витратами «target costing»

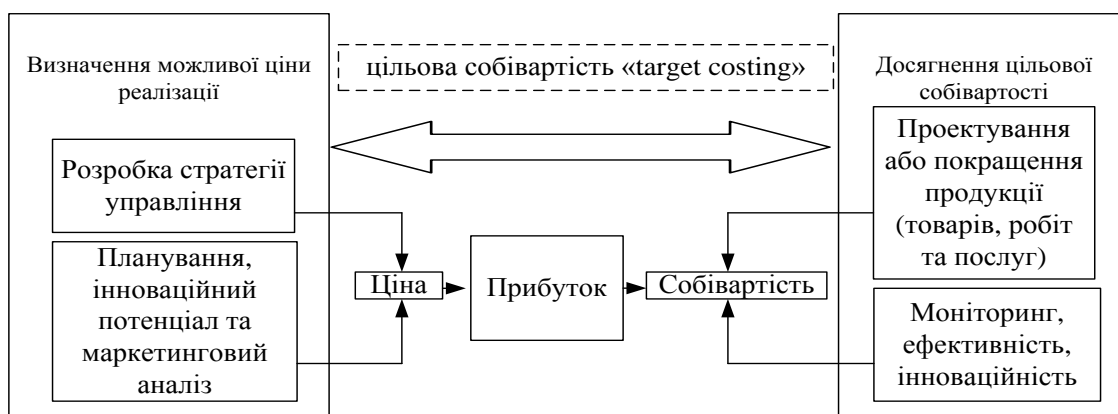


Рис. 2. Процес управління цільовою собівартістю продукції (товарів, робіт та послуг) промислових енергетичних підприємств

Етапи скорочення витрат на послуг) промислових енергетичних виробництво продукції (товарів, робіт та підприємств представлено на рис. 3.

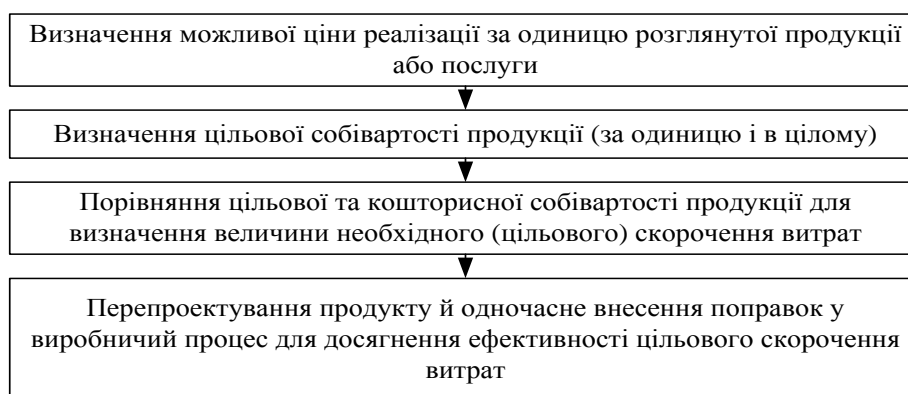


Рис. 3. Етапи скорочення витрат на виробництво продукції (товарів, робіт та послуг) промислових енергетичних підприємств

Різниця між кошторисною та цільовою собівартістю можна скоротити за рахунок:

- 1) зменшення витрат від браку;
- 2) скорочення невиробничих витрат;
- 3) зменшення амортизаційних відрахувань;
- 4) скорочення витрат на утримання апарату управління;
- 5) зменшення матеріальних витрат.

Для того, щоб система «target costing» запрацювала на повну силу, на промислових енергетичних підприємствах має бути створена стратегія управління структурними трансформаціями інноваційного потенціалу підприємств. Оскільки стратегічний контроль має

домінантне значення у прояві та мобілізації наявних резервів, сприяє підвищенню адаптивної ефективності й якості фінансово-виробничої діяльності, посиленню режиму економії, виявленню причин та умов, за яких утворюються втрати. Правильно організований стратегічний контроль на промислових енергетичних підприємствах повинен не тільки виявляти недоліки та управлінські порушення, а й запобігати їм, а також сприяти їх своєчасному усуненню. Саме тому, ефективність застосування стратегії управління структурними трансформаціями інноваційного потенціалу промислових енергетичних підприємств залежить насамперед від рівня зацікавленості власників, ступеня розуміння ролі, місця й

значення виконання контрольних функцій (рис. 4).
менеджерами вищих рівнів управління



Рис. 4. Стратегія управління структурними трансформаціями інноваційного потенціалу підприємств з урахуванням системи «target costing»

Характер методів впровадження й ефективність розроблених заходів щодо вибору стратегії управління структурними трансформаціями інноваційного потенціалу підприємств значною мірою визначаються ступенем нестабільності факторів зовнішнього фінансово-економічного середовища. Масштаби стратегічних змін інноваційного потенціалу промислових енергетичних підприємств залежать від досягнутого рівня фінансових відносин з партнерами, характеру джерел і глибини інформаційної бази прийняття управлінських фінансових рішень, ступеня інноваційності основних фінансових операцій та використовуваних

фінансових інструментів, рівня організаційної культури фінансових менеджерів й інших внутрішніх організаційних параметрів.

Висновки. Підвищення якості управління структурними трансформаціями інноваційного потенціалу промислових енергетичних підприємств в процесі адаптації фінансово-економічного розвитку повинне передбачати ефективне впровадження сучасних наукових досягнень у цій сфері діяльності. Через відсутність інформації про результати використання основних видів ресурсів при розробці стратегії управління структурними

трансформаціями інноваційного потенціалу підприємств може відбутися необґрунтоване збільшення об'ємів залучених ресурсів, необхідних для реалізації загальної стратегії розвитку підприємства. У той же час низький рівень використання основних видів ресурсів є, по суті, прихованим резервом збільшення обсягу виробництва продукції, а також засобів, необхідних для придбання сировини й матеріалів, тобто фактором дестабілізації фінансової системи підприємств. Таким чином, у процесі генерації стратегії управління структурними трансформаціями інноваційного потенціалу підприємств необхідно враховувати якісні й кількісні показники, що характеризують результати використання всіх видів ресурсів. Оскільки стратегічне управління носить цільовий характер, то передбачає постановку й досягнення певних цілей. Будучи чітко вираженими, стратегічні цілі стають потужним засобом підвищення ефективності використання інноваційного потенціалу в довгостроковій перспективі, його координації й контролю, а також базою для прийняття управлінських рішень.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Войнаренко М.П. Інноваційний розвиток промислових підприємств: аналіз та оцінки: [монографія] / М.П. Войнаренко, А.В. Череп, Л.Г. Олейнікова, О.В. Череп. – Хмельницький: ХНУ, 2010. – 444 с.
2. Іванілова О.А. Методологічні підходи до підвищення ефективності виробництва на інноваційній основі / О.А. Іванілова // Ефективна економіка. – 2011. – № 8. // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=667>.
3. Інноваційний розвиток як елемент економічної безпеки підприємства [Електронний ресурс] / Н.Ю. Подольчак, Ю.О. Блинда // Економіка: реалії часу.

Науковий журнал. – 2015. – № 4 (20). – С. 6-11. – Режим доступу до журн.: <http://economics.opu.ua/files/archive/2015/n4.html>.

4. Левченко Ю. Г. Сутність та складові інноваційного потенціалу підприємства / Ю.Г. Левченко // Наукові праці НУХТ. – 2012. – № 43. – С. 57-61.
5. Петрович Й.М. Інноваційний потенціал управління організацією: [монографія] / Й.М.Петрович, Л.М. Прокопишин – Рашкевич. - Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2010. – 184 с.
6. Сидорчук І.П. Сутність, структура та особливості оцінювання інноваційного потенціалу промислового підприємства / І.П. Сидорчук // Економіка і регіон. – 2014. – № 2 (45). – ПолтНТУ. – С. 97-101.
7. Янковець Т.М. Обґрунтування взаємозв'язку стратегічного управління підприємством й інноваційного його розвитку / Т.М. Янковець // Проблеми науки. – 2009. – №6. – С. 26-32.
8. Прохорова В.В. Оптимізація руху грошових коштів підприємств на основі факторингу / В.В. Прохорова, Ю.Є. Безугла // Актуальні проблеми економіки. – 2015. – № 10 (172). – С. 452-457.

REFERENCES

1. Vojnarenko M.P. (2010) Innovacijnyj rozvytok promyslovykh pidpryjemstv: analiz ta ocinky: [monoghrafija] [Innovative development of industrial enterprises: analysis and estimates: [monograph]] / M.P. Vojnarenko, A.V. Cherep, L.Gh. Olejnikova, O.V. Cherep. – Khmeljnycjkyj: KhNU, 2010. – 444 pp.
2. Ivanilova O.A. (2011) Metodologichni pidkhody do pidvyshhennja efektyvnosti vyrobnyctva na innovacijnij osnovi [Methodological approaches to improving the efficiency of production on an innovative basis]. *Effective Economics*. No 8. URL:

- <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=667> pp.
3. N.Ju. Podoljchak, Ju.O. Blynda (2015) Innovacijnyj rozvytok jak element ekonomichnoji bezpeky pidpryjemstv [Innovative development as an element of economic security of the enterprise]. *Economy: the realities of time. Scientific journal*. No 4 (20). - pp. 6-11 URL: <http://economics.opu.ua/files/archive/2015/n4.html>.
4. Levchenko Ju. Gh. (2012) Sutnistj ta skladovi innovacijnogho potencialu pidpryjemstva [Essence and components of enterprise innovation potential]. *Scientific works of NUHT*. No 43. - pp. 57-61
5. Petrovych J.M. (2010) *Innovacijnyj potencial upravlinnja orghanizacijeju: [monografija]* [Innovative potential of management of the organization: [monograph]] / J.M.Petrovych, L.M. Prokopyshyn – Rashkevych. - Ljviv: Vydavnytvo Ljvivs'koji politekhniki, 184
6. Sydorhuk I.P (2014) Sutnistj, struktura ta osoblyvosti ocinjuvannja innovacijnogho potencialu promyslovogho pidpryjemstva [Essence, structure and features of evaluation of innovative potential of industrial enterprise]. *Economy and region*. No. 2 (45). - PoltNTU. - pp. 97-101.
7. Jankovec T.M. (2009) Obruntuвання взаємозв'язку стратегічного управління підприємством з інноваційного його розвитку [Substantiation of the relationship between strategic management of the enterprise and its innovative development]. *Problems of Science*. No 6. pp. 26-32.
8. Prokhorova V.V. (2015) Optymizacija rukhu ghroshovykh koshtiv pidpryjemstv na osnovi faktorynghu [Optimization of cash flow of enterprises on the basis of factoring]. *Current problems of economy*. no 10 (172). pp. 452-457.

УДК 658.014

СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ В УМОВАХ НЕОПОСТІНДУСТРІАЛЬНОЇ МОДЕРНІЗАЦІЇ

Проценко В.М., к.е.н., доцент (ВМУРоЛ)

В статті визначено, що загальні проблеми управління в умовах неопостіндустріальної модернізації існують на вітчизняних підприємствах та пов'язані з реформами, що проводяться відповідно до ринкових умов, а також з труднощами і помилками, пов'язаними з цими процесами.

Автором встановлено, що ефективність управління в умовах неопостіндустріальної модернізації на вітчизняних підприємствах полягає у результативності їх діяльності, що відображається в різних показниках як об'єкта управління, так і управлінської діяльності - суб'єкту управління, ці показники мають як кількісні, так і якісні характеристики. Ефективність діяльності вітчизняних підприємств повинна бути виражена через показники ефективності керованої системи, хоча може мати і особисті специфічні характеристики.

Ключові слова: *вітчизняні підприємства; система управління; управлінська діяльність; управління в умовах неопостіндустріальної модернізації.*