

*Литвин О.М., студент*

*Київський національний університет технологій та дизайну*

### **МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ ТРАНСФОРМАЦІЄЮ ПІДПРИЄМСТВ**

**Анотація.** У статті викладено результати досліджень у сфері інноваційного менеджменту трансформації підприємств, проаналізовано етапи аналізу діагностики сприятливості інноваційного середовища, досліджено джерела появи ускладнень трансформаційних процесів та динаміку їх інтенсивності, запропоновано механізм діагностики сприятливості передумов інноваційних трансформацій підприємств.

**Ключові слова:** механізм управління трансформацією підприємств; інноваційний потенціал; інноваційний попит.

*Литвин А.Н., студент*

*Київський національний університет технологій та дизайну*

### **МЕХАНИЗМ УПРАВЛЕНИЯ ТРАНСФОРМАЦИЕЙ ПРЕДПРИЯТИЙ**

**Аннотация.** В статье изложены результаты исследований в сфере инновационного менеджмента трансформации предприятий, проанализированы этапы анализа диагностики благоприятности инновационной среды, исследованы источники появления проблем трансформационных процессов и динамика их интенсивности, предложен механизм диагностики благоприятности предпосылок инновационных трансформаций предприятий.

**Ключевые слова:** механизм управления трансформацией предприятий; инновационный потенциал; инновационный спрос.

*Lytvyn O.*

*Kyiv National University of Technologies and Design*

### **MECHANISM OF MANAGEMENT TRANSFORMATION OF ENTERPRISES**

**Abstract.** In the article the results of researches are expounded in the field of innovative management of transformation of enterprises, the stages of analysis of diagnostics of favourableness of innovative environment are analysed, investigational sources of appearance of complications of transformation processes, and dynamics of their intensity, the mechanism of diagnostics of favourableness of pre-conditions of innovative transformations of enterprises is offered.

**Keywords:** mechanism of management transformation of enterprises; innovative potential; innovative demand.

**Постановка проблеми.** Створення й реалізація інноваційних продуктів підприємств спричиняє істотні зміни на підприємстві, що стосуються як внутрішніх структурних підсистем, так і особливостей узгодження стосунків та економічних інтересів підприємства із його зовнішнім оточенням.

Інноваційні зміни в силу значної витратомісткості характеризуються скороченням тимчасово вільних фінансових ресурсів підприємства, як власних, так і запозичених на різний термін, а це не може не позначитися на остаточній платоспроможності. Отже, для визначення інноваційних передумов та необхідності проведення трансформації всередині підприємства та за його межами виключного значення набуває динаміка показників ліквідності.

**Аналіз останніх досліджень.** Основними причинами посиленого контролю динаміки цих показників до початку та на кожній стадії життєвого циклу інновації варто вважати наступні:

- Реалізацій інноваційного продукту вимагає достатнього фінансування і зазвичай підприємству не вистачає власних ресурсів та доводиться звертатися до позикових джерел формування фінансових ресурсів. За відповідністю фактичних значень нормативних

фінансові установи визначають доцільність надання грошових позик та кредитоспроможність підприємства-позичальника інноваційних фінансових ресурсів.

- Залучення зовнішніх джерел фінансування, майже в усіх випадках відчутних нововведень обов'язкове, істотно послаблює фінансову стійкість підприємства та зазвичай пов'язане із додатковими фінансовими витратами по виплаті боргових зобов'язань. За сучасних недосконалих умов інноваційного кредитування та нерозвиненого фінансового ринку і ризикованості успіху більшості вітчизняних підприємств матеріальної та нематеріальної сфери, кредитним угодам властива певна жорсткість вимог щодо відсотків по кредитах та термінам їх сплати, що є ускладнюючим платоспроможність підприємств чинником;

- Розробка інноваційних продуктів спричиняє зростання завантаженості оборотних коштів, що передусім позначається на показниках ліквідності підприємства і призводить до їхнього зниження понад встановлені норми [7].

**Невирішені частини проблеми.** Вищенаведені обставини переконливо доводять необхідність аналізу вихідного рівня фінансово-платіжного потенціалу, підтримка якого пов'язана із істотними ускладненнями в разі запровадження нововведень та відповідних модифікацій всередині підприємства та у системі його зовнішніх взаємовідносин з іншими економічними агентами.

**Метою статті є** дослідження механізму управління трансформацією підприємств.

**Виклад основного матеріалу.** Враховуючи рекомендації провідних вітчизняних науковців стосовно оцінки фінансової спроможності підприємства за обсягами дебіторської та кредиторської заборгованості та їх динамікою, зазначені характеристики обов'язково потрібно враховувати під час діагностики передумов інноваційних трансформацій [7,10]. Адже іммобілізація оборотних активів у формі дебіторської заборгованості, особливо простроченої, є перешкодою до впровадження й реалізації витратомістких нововведень, натомість кредиторська заборгованість, сприяючи у певний момент часу активізації інноваційної діяльності, може зашкодити їй у майбутньому, у разі посилення вимог кредиторів раніше, ніж підприємство зможе їх задовольнити за рахунок дохідності інновації.

Тому аналіз гравців зовнішнього середовища підприємства на предмет створення передумов інноваційного розвитку, на наш погляд, доцільно виконувати в двох площинах:

- встановлюючи пріоритетність чи інтенсивність впливу на підприємство, передусім несприятливого, що перешкоджає отриманню економічного ефекту від нововведення. Посилена увага до негативної дії зовнішніх чинників пояснюється високою ризикованістю інноваційної діяльності, нехтування якої за умов нестабільного ринкового середовища у поєднанні із нестабільним фінансовим станом переважної більшості вітчизняних підприємств сфери послуг може призвести до фатальних наслідків і подальшого ускладнення інноваційного розвитку в дедалі ширших масштабах;

- розглядаючи контрзахисні способи протидії зовнішнім перешкодам ефективної реалізації інновацій. Завдяки такому підходу не відокремлюються внутрішні та зовнішні сфери інноваційних трансформацій діяльності підприємства та забезпечується деяке зниження інноваційного ризику за рахунок певної нейтралізації зовнішніх загроз. Варто зазначити що подібний підхід спрямований на одночасне задоволення економічних інтересів різних учасників ринкової взаємодії з приводу отримання й розподілу соціально-економічного ефекту сервісної інновації, а тому спрямований на його масштабне (можливо мультиплікативне) збільшення.

Таким чином, для діагностики передумов інноваційних трансформацій вважаємо за доцільне використовувати наступний механізм управління трансформацією підприємств, що поєднує маркетингово-ресурсний аналіз для оцінки потужності інноваційних трансформацій, фінансово-майновий аналіз, завдяки якому встановлюється форма та напрямки модифікацій,

спричинених виробництвом і реалізацією нововведення, та аналіз інноваційності зовнішнього оточення підприємства, що визначає програму мінімізації інноваційних ризиків.

Прийоми аналітичної роботи на кожній ступені діагностики передумов інноваційних трансформацій будуть певним чином відрізнятися, що зумовлено предметними особливостями аналітичних стадій і проміжними цілями та завданнями.

Маркетингово-ресурсний аналіз визначає фізичну потужність підприємства та рівень її завантаженості, а встановлені тенденції змін незавантажених потужностей або ресурсів, ефективність використання яких істотно нижча, і визначає частину виробничого потенціалу, інноваційні трансформації якого не спричинять значного погіршення прибутковості. При наявності кількох підприємств-об'єктів аналізу на даному етапі діагностики визначаються конкурентні переваги реалізації новітньої сервісної послуги.

Завдяки фінансовому аналізу визначаються «вузькі» місця інноваційних трансформацій, спричинені нестачею власних фінансових ресурсів, проблемами із підтримкою підприємством фінансової дисципліни та загрози платоспроможності у разі модифікацій перебігу основної діяльності або ж несприятливих збурень зовнішнього оточення. На даній ступені встановлюються тенденції змін прибутковості підприємства, напрямів та інтенсивності грошових потоків, фінансової стійкості підприємства, що склалися за відсутності нововведень.

Враховуючи важливість фінансової складової для планування та реалізації нововведень як продуктових, так і організаційних, результатом даної стадії є визначення початкових умов і обмежень впровадження зовнішніх та внутрішніх нововведень, які цілком можливо можуть спричинитися вихідною рентабельністю підприємства. Адже фінансово успішні господарюючі суб'єкти зазвичай характеризуються більш досконалим організаційно-економічним механізмом, який забезпечує їх домінуючу роль в ході ринкової взаємодії, та пріоритетність у задоволенні власних економічних інтересів, перед іншими учасниками (споживачами, контрагентами, кредиторами).

Аналіз зовнішнього інноваційного середовища підприємства пов'язаний із визначенням основних факторів, вплив яких сприяє чи протидіє отриманню ним очікуваних фінансових результатів. Одночасно визначається особливості координації одночасної дії кількох факторів і їх сумарний ефект, що власне і визначає рівень зовнішньої перешкоди виробництву чи реалізації нововведення [3, 9, 10].

**Висновок.** Діагностика сприятливості інноваційного середовища має виконуватися у декілька послідовних етапів, які поступово уточнюють джерела появи ускладнень трансформаційних процесів, та можливу динаміку їх напрямків та інтенсивності. У зв'язку з цим розпочинати аналіз потрібно із діагностики внутрішнього виробничого та збутового потенціалу, отримані результати доповнити аналізом фінансового становища підприємства, а на завершленні уточнити найбільш несприятливих гравців зовнішнього інноваційного оточення та засоби нейтралізації їх негативного впливу.

Аналіз внутрішнього інноваційного потенціалу підприємства пов'язаний із аналізом його виробничої бази, майнового стану, а також маркетингового аналізу спроможності підприємства до інтенсивної реалізації внутрішніх можливостей. Такий аналіз складає першу ступінь діагностики сприятливості передумов інноваційних трансформацій і передбачає опрацювання оперативної та звітної інформації підприємства за період, не менший ніж три роки.

Доцільність такого аналізу значно зростає у зв'язку із встановленням шляхів нейтралізації зовнішніх загроз за рахунок внутрішніх резервів інноваційно активного підприємства. На цій стадії варто застосувати методи математичного моделювання економічних процесів, завдяки яким стає можливим кількісна характеристика глибини, ефективності і ризикованості трансформації.

### Список використаної літератури

1. Арефьева Е. В. Оценка уровня трансформаций предприятий сферы услуг / Е. В. Арефьева, Р. Ю. Лебедева // Бизнес-информ. – 2007. – № 12 (1). – С. 95–99.
2. Ганущак-Єфіменко Л. М. Інноваційний розвиток підприємств: навч. посіб. / Л. М. Ганущак-Єфіменко, О. В. Гуменна. – К.: НаУКМА, 2015. – 280 с.
3. Геєць В. М. Трансформаційні процеси та економічне зростання в Україні / В. М. Геєць. – Х.: Форт, 2006. – 440 с.
4. Гольдштейн Г. Я. Глобальный стратегический инновационный менеджмент: рабочие материалы [Электронный ресурс] / Г. Я. Гольдштейн. – Таганрог: ТРТУ, 2001. – Режим доступа: <http://www.aup.ru/books/m61>.
5. Гольдштейн Г. Я. Инновационный менеджмент: учеб. пособие / Г. Я. Гольдштейн. – Таганрог: Изд-во ТРТУ, 1998. – 132 с.
6. Єрмошенко М. М. Механізм управління інноваційним оновленням підприємств / М. М. Єрмошенко, В. Н. Єрохін, В. Н. Шандра, О. І. Гуменюк та ін. // Організаційно-економічні аспекти інноваційного оновлення розвитку промисловості та інноваційного народного господарства: наук. моногр. / за ред. д.е.н, проф. М. М. Єрмошенка, д.е.н, проф. С. А. Єрохіна. – К.: НАУ, 2008. – 216 с.
7. Марчук Л. В. Економічне оцінювання трансформації підприємств / Л. В. Марчук // Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку: Вісник НУ "Львівська політехніка". – 2007. – № 466. – С. 233–238.
8. Грищенко І. М. Фактори підвищення ефективності освітньої діяльності вищих навчальних закладів України / І. М. Грищенко // Актуальні проблеми економіки. – 2016. – № 3. – С. 134–141.
9. Медынский В. Г. Реинжиниринг инновационного предпринимательства: учеб. пособие для вузов / В. Г. Медынский, С. В. Ильдеменов; под ред. В. А. Ирикова. – М.: ЮНИТИ, 1999. – 414 с.
10. Хотинская Г. И. Реинжиниринг на предприятиях сферы услуг / Г. И. Хотинская // Менеджмент в России и за рубежом. – 2001. – № 6. – С. 40–47.
11. Maister David H. Balancing the Professional Service Firm / David H. Maister // Sloan Management Review. – 1982. – Vol. 24. – № 1. – P. 9–23.