

Плахотнік О.О.доктор економічних наук, професор,
завідувач кафедри економіки та організації виробництва
Дніпровського державного технічного університету**Plakhotnik Olena**

Dniprovsk State Technical University

**РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ
СТАЛИМ ФУНКЦІОНУВАННЯМ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ
В УМОВАХ РИНКОВИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ****DEVELOPING A SUSTAINABLE OPERATION
MANAGEMENT STRATEGY FOR INDUSTRIAL ENTERPRISES
IN THE CONTEXT OF MARKET TRANSFORMATIONS**

Запропоновано підхід щодо вибору стратегії управління стійким функціонуванням промислових підприємств, що забезпечує ефективність їх управління в напрямку зростання ринкової вартості. Представлено декомпозиційну модель сталого розвитку промислових підприємств, що надасть можливість виявляти тенденції зміни процесів управління їх сталим функціонуванням. Обґрунтовано нерозривний зв'язок процесу управління сталим функціонуванням промислових підприємств з управлінням організаційною, фінансовою та інноваційною їх стійкістю на кожному етапі життєдіяльності, що надає підприємствам певну ступінь саморегулювання сталого функціонування в межах етапів життєдіяльності. Запропоновано стратегічні механізми управління організаційною, фінансовою та інноваційною стійкістю промислових підприємств, що надасть можливість обґрунтованого вибору напрямів трансформаційних перетворень в економічній сфері їх діяльності.

Ключові слова: управління стійким функціонуванням промислових підприємств, розвиток, модель, стратегія управління, життєвий цикл, механізм.

Предложен подход относительно выбора стратегии управления устойчивым функционированием промышленных предприятий, что обеспечит эффективность их управления в направлении роста рыночной стоимости. Представлена декомпозиционная модель устойчивого развития промышленных предприятий, которая предоставит возможность выявлять тенденции изменения процессов управления их устойчивым функционированием. Обоснована неразрывная связь процесса управления устойчивым функционированием промышленных предприятий с управлением организационной, финансовой и инновационной их устойчивостью на каждом этапе жизнедеятельности, которая предоставляет предприятиям определенную степень саморегулирования устойчивого функционирования в пределах этапов жизнедеятельности. Предложены стратегические механизмы управления организационной, финансовой и инновационной устойчивостью промышленных предприятий, которые дадут возможность обоснованного выбора направлений трансформационных преобразований в экономической сфере их деятельности.

Ключевые слова: управление устойчивым функционированием промышленных предприятий, развитие, модель, стратегия управления, жизненный цикл, механизм.

In the conditions of market competition, for a balance between the internal and external environment in order to achieve the set goals, industrial enterprises are forced to adapt quickly to the current conditions of economic development. Hence there are new requirements for choosing a management strategy for industrial enterprises and directions for transformations in the economic sphere of their activity. The article considers the process of managing the sustainable functioning of industrial enterprises in time. An approach to choosing a sustainable operation management strategy for industrial enterprises is proposed. It is substantiated that this process is inextricably linked with the management of the organizational, financial, and innovation sustainability of enterprises at each stage of the lifecycle, which gives the enterprises a certain degree of self-regulation of sustainable functioning within the stages of their lifecycle. The proposed approach ensures the efficiency of enterprise management

in the direction of increasing the market value, which is the main strategic goal of sustainable operation management of industrial enterprises. The requirements for internal elements of management of sustainable operation of industrial enterprises are distinguished, which consist of the following: the regulation of the dynamics of change of target parameters of their sustainable operation; the choice of a strategic planning period for their sustainable operation at the stages of the lifecycle; clear allocation, within the strategic period, of the stages of their sustainable operation; developing a set of mechanisms for managing organizational, financial, and innovation sustainability based on their lifecycle stages. The decomposition model of sustainable development of enterprises is presented, which will allow identifying trends of change in processes of management of their sustainable operation taking into account the dynamics of market conditions. Strategic mechanisms for managing the organizational, financial, and innovation sustainability of industrial enterprises are proposed, which will provide a reasonable choice of directions of transformations in the economic sphere of their activity.

Key words: management of sustainable operation of industrial enterprises, development, model, management strategy, lifecycle, mechanism.

Постановка проблеми. Сучасна ринкова економіка характеризується своєю динамічністю й нестабільністю процесів, що відбуваються. У зв'язку з цим промислові підприємства вимушені постійно адаптуватися до цих змін, щоб забезпечити баланс між внутрішнім і зовнішнім середовищем для досягнення поставлених цілей. Звідси пред'являються нові вимоги щодо вибору стратегії управління промисловими підприємствами та напрямів трансформаційних перетворень в економічній сфері їх діяльності.

В даний час для промислових підприємств особливо гостро стоїть проблема розробки стратегії управління їх стійким функціонуванням. Але у науковій практиці це питання є недостатньо вивченим. У зв'язку з цим, його розуміння надзвичайно актуально для дослідження процесів ефективного управління промисловими підприємствами. У цих умовах, розробка стратегії управління сталим функціонуванням промислових підприємств вимагає пошуку нових технологій і методів організації.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Значний внесок у дослідження даної наукової проблеми внесли вітчизняні та зарубіжні вчені: Бланк І., Геєць В., Виханський О., Мильнер Б., Попова С., Чумаченко М., Чухно А., Брайніс М., Бреддик У., Келли, В. Кнорринг В., Б. Ольстром Б. та інш. Однак, незважаючи на велику кількість наукових робіт в цій області, багато проблем залишаються дискусійними та недостатньо розробленими, що не дозволяє ефективно здійснювати стратегічне управління сталим функціонуванням промисловими підприємствами. Зокрема, не вирішено методичні питання формування механізмів стратегічного управління стійкістю промислових підприємств, недостатньо розроблено методи кількісної оцінки сталого їх функціонування.

Метою дослідження є розробка на основі системного підходу стратегії управління сталим функціонуванням промислових підприємств в

умовах ринкових трансформацій, що спрямовано на формування стратегічного вектору підвищення їх ринкової вартості.

Теоретичною й методичною основою роботи є фундаментальні положення економічної теорії та стратегічного менеджменту й планування, методологія процесного підходу. Для досягнення визначеної мети й вирішення поставлених у роботі завдань було використано такі методи дослідження: наукове узагальнення, економічний аналіз, факторний аналіз, статистичні методи, методи економіко – математичного моделювання, методи системної динаміки.

Виклад основного матеріалу дослідження. Розробка стратегії управління стійким функціонуванням промислових підприємств є актуальною задачею, оскільки мета виступає як результат, а стратегія як інструментарій щодо її досягнення. Це необхідно, насамперед, для того, щоб, враховуючи динаміку умов ринку виявити тенденції зміни процесів управління стійким їх функціонуванням [1].

Цей процес слід розглядати у часі, оскільки він є об'єктивно повторюваним й обумовлений циклічним характером життєдіяльності промислових підприємств. Цикл їх життя складається з етапів: становлення; розвитку; стабілізації; реорганізації [2]. Якщо етапу становлення – притаманне мобілізація необхідних матеріальних, інформаційних, інтелектуальних, фінансових та інших ресурсів, то на етапі їх розвитку відбувається збільшення обсягів виробництва й реалізованої продукції та спостерігається зростання прибутку.

Етап стабілізації промислових підприємств передбачає за рахунок власних коштів проведення заходів щодо вдосконалення організації виробництва й заміни застарілої техніки, при цьому не збільшуючи обсяг виробництва. І нарешті, етап реорганізації промислових підприємств здійснюється при кризових та інформаційних процесах, коли вироблена продук-

ція не користується попитом і знецінюється. У зв'язку з цим спостерігається перебудова їх матеріальної діяльності.

Таким чином, вибір стратегії управління сталим функціонуванням промислових підприємств на кожному етапі їх життєвого циклу має свої особливості, що визначаються стратегічними цілями. При розробці стратегічних цілей вважаємо за необхідне враховувати цілий ряд їх характеристик. А саме [3, 4]:

- конкретність мети;
- гнучкість мети – можливість мати простір для її коригування у зв'язку з непередбаченими змінами зовнішнього економічного середовища й внутрішніх можливостей промислових підприємств;
- порівнянність мети – коли дії й рішення, що спрямовані на досягнення однієї мети, не повинні суперечити досягненню іншої.

Основною стратегічною метою управління сталим функціонуванням промислових підприємств формування стратегічного вектору зростання їх ринкової вартості (RS).

Для досягнення поставленої мети потрібно її подальша конкретизація, що дозволяє враховувати як особливості управління сталим функціонуванням промислових підприємств, так і вищенаведені етапи їх життєвого циклу. У зв'язку з цим підцілями є:

- підвищення рівня організаційної стійкості промислових підприємств (V_o) на всіх етапах їх життєвого циклу;
- підвищення рівня фінансової стійкості промислових підприємств (V_f) на всіх етапах їх життєвого циклу;
- підвищення рівня інноваційної стійкості промислових підприємств (V_n) на всіх етапах їх життєвого циклу.

Наведені цілі повинні знаходитися по відношенню один до одного в стані взаємного доповнення, тим самим, утворюючи структуру (дерево) цілей. На основі декомпозиційного підходу рішенням вибору стратегії управління сталим функціонуванням промислових підприємств досягнення їх взаємопов'язаних цілей. Даний процес представимо у вигляді декомпозиційної моделі:

$$S = \{P, O, F, N\} \quad (1)$$

де S – стратегія управління стійким функціонуванням промислових підприємств;

P – етапи життєвого циклу промислових підприємств;

O – підцілі управління організаційною стійкістю промислових підприємств;

F – підцілі управління фінансовою стійкістю промислових підприємств;

N – підцілі управління інноваційною стійкістю промислових підприємств.

При цьому,

$$O = [\alpha \{O_i\}_{i=1,n}], \quad (2)$$

де $\{O_i\}$ – множина підцілей управління організаційною стійкістю;

α – відношення зв'язку між цільовими значеннями управління організаційною стійкістю.

$$F = [\beta \{F_i\}_{i=1,n}], \quad (3)$$

де $\{F_i\}$ – множина підцілей управління фінансовою стійкістю;

β – відношення зв'язку між цільовими значеннями управління фінансовою стійкістю.

$$N = [\gamma \{N_j\}_{j=1,n}] \quad (4)$$

де $\{N_j\}$ – множина підцілей управління фінансовою стійкістю;

γ – відношення зв'язку між цільовими значеннями управління фінансовою стійкістю.

З огляду на циклічність життєдіяльності промислових підприємств, розглянемо поетапну декомпозицію стратегії управління їх стійким функціонуванням, відповідно до кожного його виду.

Звідси стратегія управління організаційною стійкістю промислових підприємств (S_o) має наступний вигляд:

$$O_{p_1} = \mu [\alpha_{p_1} \{O_i(P_1)\}], \quad (5)$$

$$O_{p_2} = \mu_{p_2} [\alpha_{p_2} \{O_i(P_2)\}], \quad (6)$$

$$O_{p_3} = \mu_{p_3} [\alpha_{p_3} \{O_i(P_3)\}], \quad (7)$$

$$O_{p_4} = \mu_{p_4} [\alpha_{p_4} \{O_i(P_4)\}], \quad (8)$$

$$S_o = \mu [\alpha_{p_1} \{O_i(P_1)\}, \alpha_{p_2} \{O_i(P_2)\}, \alpha_{p_3} \{O_i(P_3)\}, \alpha_{p_4} \{O_i(P_4)\}], \quad (9)$$

де α – відношення зв'язку між етапами життєвого циклу промислових підприємств (P_1 – етап становлення, P_2 – етап розвитку, P_3 – етап стабілізації, P_4 – етап реорганізації);

α – відношення зв'язку між цільовими значеннями управління організаційною стійкістю на етапах життєвого циклу промислових підприємств.

Стратегія управління фінансовою стійкістю промислових підприємств (S_f) може бути представлена:

$$F_{p_1} = \mu [\beta_{p_1} \{F_i(P_1)\}], \quad (10)$$

$$F_{p_2} = \mu_{p_2} [\beta_{p_2} \{F_i(P_2)\}], \quad (11)$$

$$F_{p_3} = \mu_{p_3} [\beta_{p_3} \{F_i(P_3)\}], \quad (12)$$

$$F_{p_4} = \mu_{p_4} [\beta_{p_4} \{F_i(P_4)\}], \quad (13)$$

$$S_f = \mu [\beta_{p_1} \{F_i(P_1)\}, \beta_{p_2} \{F_i(P_2)\}, \beta_{p_3} \{F_i(P_3)\}, \beta_{p_4} \{F_i(P_4)\}], \quad (14)$$

де α – відношення зв'язку між етапами життєвого циклу промислових підприємств;

β – відношення зв'язку між цільовими значеннями управління фінансовою стійкістю на

етапах життєвого циклу промислових підприємств.

Стратегія управління інноваційною стійкістю промислових підприємств (S_N) може бути представлена:

$$N_{p_1} = \mu \left[\gamma_{p_1} \{N_i(P_1)\} \right], \quad (15)$$

$$N_{p_2} = \mu_{p_1} \left[\gamma_{p_2} \{N_i(P_2)\} \right], \quad (16)$$

$$N_{p_3} = \mu_{p_2} \left[\gamma_{p_3} \{N_i(P_3)\} \right], \quad (17)$$

$$N_{p_4} = \mu_{p_3} \left[\gamma_{p_4} \{N_i(P_4)\} \right], \quad (18)$$

$$S_N = \mu \left[\gamma_{p_1} \{N_i(P_1)\}, \gamma_{p_2} \{N_i(P_2)\}, \gamma_{p_3} \{N_i(P_3)\}, \gamma_{p_4} \{N_i(P_4)\} \right], \quad (19)$$

де γ – відношення зв'язку між цільовими значеннями управління інноваційною стійкістю на етапах життєвого циклу промислових підприємств.

Таким чином, вибір стратегії управління сталим функціонуванням промислових підприємствна основі її видів визначимо як:

$$S_o(P_j) \times S_F(P_j) \times S_N(P_j) \rightarrow S, \quad j = \overline{1,4}. \quad (20)$$

Запропонуємо декомпозицію стратегії управління сталим функціонуванням промислових підприємствна кожному етапі їх життєдіяльності за всіма видами її стійкості.

На етапі становлення (P_1):

$$S_{p_1} = \mu \left[\alpha_{p_1} \{O_i(P_1)\}, \beta_{p_1} \{F_i(P_1)\}, \gamma_{p_1} \{N_i(P_1)\} \right]. \quad (21)$$

На етапі розвитку (P_2):

$$S_{p_2} = \mu_{p_1} \left[\alpha_{p_2} \{O_i(P_2)\}, \beta_{p_2} \{F_i(P_2)\}, \gamma_{p_2} \{N_i(P_2)\} \right]. \quad (22)$$

На етапі стабілізації (P_3):

$$S_{p_3} = \mu_{p_2} \left[\alpha_{p_3} \{O_i(P_3)\}, \beta_{p_3} \{F_i(P_3)\}, \gamma_{p_3} \{N_i(P_3)\} \right]. \quad (23)$$

На етапі реорганізації (P_4):

$$S_{p_4} = \mu_{p_3} \left[\alpha_{p_4} \{O_i(P_4)\}, \beta_{p_4} \{F_i(P_4)\}, \gamma_{p_4} \{N_i(P_4)\} \right]. \quad (24)$$

Виходячи з виразів (21 – 24) вибір стратегії управління сталим функціонуванням промислових підприємствна основі етапів їх життєдіяльності визначимо як:

$$S_{p_1} \times S_{p_2} \times S_{p_3} \times S_{p_4} \rightarrow S. \quad (25)$$

Запропонований підхід щодо вибору стратегії управління сталим функціонуванням промислових підприємстввказує на те, що даний процес нерозривно пов'язаний з управлінням організаційної, фінансової та інноваційної стійкості на кожному етапі їх життєдіяльності. Все це надає промисловим підприємствам певну ступінь саморегулювання сталого функціонування в межах етапів їх життєдіяльності, що забезпечує ефективність управління підприємствами в напрямку зростання їх ринкової вартості.

Далі слід зауважити, що виявлені закономірності вибору стратегії управління сталим функціонуванням промислових підприємствзумовлюють такі вимоги до внутрішніх

елементів його управління, що полягають у необхідності:

- регулювання динаміки зміни цільових параметрів сталого функціонування промислових підприємств, що дасть можливість правильно оцінити тривалість етапів життєвого циклу й своєчасно запланувати й підготувати процес їх перетворення. Це дозволить розширити погляд переважно на статичні питання їх діяльності;

- вибору стратегічного періоду планування сталого функціонування промислових підприємствна основі етапів їх життєвого циклу, що дасть можливість комплексно, а що ще важливіше цілісно, запланувати весь обсяг робіт щодо реалізації конкретних виробничих цілей обраної стратегії, з відповідним організаційним, фінансовим та інноваційним забезпеченням;

- чіткого виділення, в рамках стратегічного періоду, етапів сталого функціонування промислових підприємств, що дозволить здійснити планування процесу сталого їх функціонування на кожному етапі життєвого циклу з максимально можливою віддачею. Це означає, що всі основні заходи щодо реорганізації виробництва повинні бути, заплановані, проведені й завершені на даному етапі життєвого циклу;

- розробки комплексу механізмів управління організаційною, фінансовою та інноваційною стійкістю на основі етапів життєвого циклу промислових підприємств, що дозволить забезпечити реалізацію стратегії управління їх стійким функціонуванням.

При цьому, особливу важливість має правильне визначення шляхів переходу наведених видів стійкості на кожному етапі життєвого циклу промислових підприємств.

Комплекс механізмів стратегічного управління сталим функціонуванням промислових підприємстврозглянемо на прикладі відокремленого структурного підрозділу ТОВ «Харківенергоремонт», реалізованого в наступних формах:

- механізм стратегічного управління організаційною стійкістю промислових підприємств;
- механізм стратегічного управління фінансовою стійкістю промислових підприємств;
- механізм стратегічного управління інноваційною стійкістю промислових підприємств.

До складу відокремленої структурної одиниці ТОВ «Харківенергоремонт» входять два ремонтно – механічних цеху, що укомплектовано сучасними верстатами й обладнанням, необхідним для виготовлення та заводського ремонту обладнання. Загальна кількість верстатів – понад 700 одиниць. Є істотний парк механізмів і оснащення, що необхідні для

ремонту будь-якого обладнання й заміни його та його елементів в умовах замовника. Все це дозволяє виконувати певні види робіт, а саме: виготовлення енергетичного обладнання, виготовлення водоохолоджуючих елементів металургійних печей, заводський ремонт обладнання, сучасні методи контролю зварних конструкцій.

Нині відособлена структурна одиниця ТОВ «Харківенергоремонт» знаходиться на етапі свого розвитку. Звідси усі розрахунки будуть приведені відносно вказаного етапу життєвого циклу. У таблиці 1 представимо показники оцінки управління організаційною стійкістю підприємства, аналіз яких свідчить про те, що:

- частка кваліфікованих кадрів в обліковій чисельності підприємства постійно зростає. Враховуючи те, що відособлена структурна одиниця ТОВ «Харківенергоремонт» випускає наукомістку продукцію з високим вкладенням інтелектуальної праці, ця позитивна тенденція має бути збережена;

- зростання показника частки заробітної плати у витратах на персонал підприємства дуже незначне, що вказує на слабе стимулювання його працівників;

- спостерігається зниження рівня продуктивності праці в перерахунку на одного працівника, зайнятого в сфері управління підприємством. Це пов'язано з тим, що зменшилися замовлення на продукцію, причиною якого є наслідки світової фінансової кризи;

- рівень структурно – комунікаційного потенціалу стає дедалі вище, що вказує на розвиток як формальних, так і не формальних зв'язків, що спрямовані на ефективну його роботу;

- показник операційної результативності системи управління досить високий, що є позитивним моментом, проте в 2018 році він зменшився на 8% у порівнянні з 2016р.;

- показник фінансової результативності системи управління зріс на 22%. Високе значення цього показника в періоді, що аналізується, пояснюється, перш за все, збільшенням цін на продукцію, що випускається, в зв'язку з поліпшенням її якісних параметрів (має місце зниження загальної кількості виробів).

Далі переходимо до розрахунку рівня фінансової стійкості підприємства (таблиця 2).

Аналіз даних табл. 2 свідчить про те, що показник ліквідності знаходиться на задовільному рівні, й цим самим дає можливість підприємству своєчасно погашати свої зобов'язання перед кредиторами; показник фінансової незалежності вказує на самостійне ведення виробничо-господарської діяльності від зовнішніх кредиторів; позитивна динаміка показника управління діловою активністю пов'язана зі збільшенням швидкості оборотності коштів та виручки від реалізації продукції; показник концентрації фінансових ресурсів вказує на ефективне їх використання, а також на наявні резерви для наближення його до оптимального значення; показник рентабельності є досить низьким; рівень фінансового потенціалу має тенденцію до зростання; підприємство є платоспроможним, так як має залишок на розрахунковому рахунку; зростання показника фінансової міцності пов'язаний з комерційною активністю підприємства, шляхом пошуку додаткового ринку збуту продукції.

Таблиця 1

Показники оцінки управління організаційною стійкістю відособленої структурної одиниці ТОВ «Харківенергоремонт» за період 2016 – 2018 рр.

Найменування показника	2016 р.	2017 р.	2018 р.
Частка кваліфікованих кадрів в обліковій чисельності структурної одиниці	0,26	0,30	0,34
Частка заробітної плати у витратах на персонал структурної одиниці	0,14	0,15	0,16
Рівень продуктивності праці в перерахунку на одного працівника, зайнятого в сфері управління структурною одиницею	0,73	0,68	0,62
Частка адміністративних витрат у собівартості продукції структурної одиниці	0,10	0,08	0,07
Плинність кадрів структурної одиниці	0,02	0,03	0,02
Рівень структурно – комунікаційного потенціалу структурної одиниці	0,52	0,64	0,66
Показник операційної результативності системи управління структурною одиницею	0,77	0,71	0,69
Показник фінансової результативності системи управління структурною одиницею	1,20	1,40	1,42

Таблиця 2

**Показники оцінки управління фінансовою стійкістю відособленої структурної одиниці
ТОВ «Харківенергоремонт» за період 2016 – 2018 рр.**

Найменування показника	2016 р.	2017 р.	2018 р.
Показник управління ліквідністю структурної одиниці	2,0	2,1	2,3
Показник управління фінансовою незалежністю структурної одиниці	0,63	0,64	0,65
Показник управління діловою активністю структурної одиниці	0,70	0,85	0,91
Показник управління концентрацією фінансових ресурсів структурної одиниці	0,35	0,42	0,53
Показник управління рентабельністю структурної одиниці	0,07	0,06	0,07
Показник рівня фінансового потенціалу структурної одиниці	0,30	0,40	0,50
Показник управління платежеспроможністю структурної одиниці	0,94	1,12	1,13
Показник фінансової міцності структурної одиниці	1,09	1,11	1,12

Таблиця 3

**Показники оцінки управління інноваційною стійкістю відособленої структурної одиниці
ТОВ «Харківенергоремонт» за період 2016 – 2018 рр.**

Найменування показника	2016 р.	2017 р.	2018 р.
Обсяг інноваційної продукції, в загальному обсязі продукції, що випускається	0,37	0,42	0,48
Внутрішня норма доходності інноваційних проектів	0,23	0,28	0,31
Частка інноваційних технологій, що освоєні в поточному періоді	0,34	0,34	0,36
Чистий дисконтований дохід від реалізації інноваційних проектів	0,58	0,61	0,65
Індекс рентабельності інноваційних проектів	1,36	1,44	1,49
Рівень інноваційного потенціалу	0,24	0,32	0,40
Частка інноваційної продукції в загальному обсязі продажу	0,45	0,52	0,58
Рівень реалізації інноваційної продукції	0,93	0,94	0,96

Таблиця 4

**Рівень сталого функціонування відокремленої структурної одиниці
ТОВ «Харківенергоремонт» за період 2016 – 2018 рр.**

Тип стійкості відокремленої структурної одиниці	Період, рік		
	2016 р.	2017 р.	2018 р.
Рівень організаційної стійкості	0,84	0,85	0,89
Рівень фінансової стійкості	0,95	0,97	0,98
Рівень інноваційної стійкості	0,92	0,94	0,95

Далі визначимо рівень інноваційної стійкості відособленої структурної одиниці ТОВ «Харківенергоремонт» (таблиця 3).

Аналіз даних табл. 3 свідчить про те, що обсяг інноваційної продукції, в загальному обсязі продукції, що випускається, в даний час, є недостатнім для підприємства з його специфікою виробництва; був досягнутий беззбитковий обсяг продажів інноваційної продукції, при якому було відшкодовано всі витрати на її виробництво й реалізацію; частка інноваційних технологій, що освоєно в поточному періоді вказує на низький рівень їх використання, що призводить до відсутності конкурентоспро-

можності підприємства; частка інноваційної продукції в загальному обсязі продажів має позитивну динаміку; показник рівня реалізованості інноваційної продукції близький до 100%, що свідчить про правильний вибір шляху впровадження та розвитку інноваційних технологій; спостерігається зростання показників чистого дисконтованого доходу від реалізації інноваційних проектів і внутрішньої норми прибутковості інноваційних проектів за поточний період.

Висновки з проведеного дослідження.

Таким чином, особливістю процесу стратегічного управління сталим функціонуванням відокремленої структурної одиниці ТОВ «Хар-

ків енергоремонт» є безперервне управління факторами організаційного, фінансового та інноваційного напрямків, на основі збалансованого їх впливу на даний процес, що підтверджується даними таблиці 4.

Досягнення поставленої задачі можливе завдяки використанню запропонованих стра-

тегічних механізмів управління організаційною, фінансовою та інноваційною стійкістю підприємства, оскільки основні напрямки структурної перебудови національного господарства, облік змін потреб суспільства, впровадження досягнень науково-технічного прогресу, є об'єктом забезпечення саме динамічного збалансування.

Список використаних джерел:

1. Череп А.В., Лепьохін О.В., Лепьохіна-Таберко І.О., Череп О.Г. Реструктуризація системи управління промислових підприємств: монографія. Запоріжжя: Класичний приватний університет, 2015. 395 с.
2. Падерин Н.Д., Полевая Л.М. Стратегическое планирование на промышленном предприятии. *Вісник економічної науки України*. 2014. № 2. С. 129–131.
3. Ястремська О. М. Стратегічне управління інвестиційною діяльністю підприємства : навч. посібник. Харків : ХНЕУ, 2016. 191 с.
4. March C. Operations management for construction. London ; New York : Sponpress, 2009. XI. 210 p.
5. Vasylyciv T. G. Ukraine: processes, results, prospects. Europe-Ukraine International Forum. – National Institute for Strategic Studies. Kyiv. 2008. p. 89–95.

References:

1. Cherep A.V., Lepiokhin A.V., Lepiokhina-Taberko I.O., Cherep O.G. (2015) *Restrukturyzatsiia systemy upravlinnia promyslovykh pidpriemstv : monohrafiia* [Restructure of industrial enterprises management systems: monography]. Zaporizhzhia : Classical Private University [in Ukrainian].
2. Paderin N.D., Polevaia L.M. (2014) *Strategicheskoe planirovanie na promyshlennom predpriyatii* [Strategic planning at industrial enterprise]. *Bulletin of Ukrainian economics*. Vol. 2. pp. 129–131 [in Russian].
3. Yastremska O.M. (2016) *Stratehichne upravlinnia investytsiinoiu diialnistiu pidpriemstva : navch. posibnyk* [Strategic management of enterprise investments: Textbook]. Charkiv. [in Ukrainian].
4. March C. (2009) Operations management for construction. London ; New York : Sponpress. XI. 210 p.
5. Vasylyciv T. G. (2008) Ukraine: processes, results, prospects. Europe-Ukraine International Forum. – National Institute for Strategic Studies. Kyiv. pp. 89–95.