

elktroenerhiyi, vyroblenoyi z vykorystannyam al'ternatyvnykh dzherel enerhiyi: zakon Ukrainy vid 22.12.2016. #1804 – VIII. [On Amendments to the Law of Ukraine "On Electricity" regarding the coefficients of the "green" tariff for electricity produced using alternative energy sources: the Law of Ukraine dated 22.12.2016. № 1804 – VIII] (n.d.) *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1804-19> [in Ukrainian].

5. Al'ternatyvni dzherela enerhiyi [Alternative Energy Sources] (n.d.) *studfiles.net*. Retrieved from <https://studfiles.net/preview/4395350/> [in Ukrainian].

6. Lavrenchuk, V.A. (2012) «Zeleni» investytsiyi: ukrayins'ki realiyi rynku al'ternatyvnoyi enerhetyky [Green Investments: Ukrainian Realities in the Alternative Energy Market] – *Investments: practice and experience – Investytsiyi: praktyka ta dosvid*. 22. 1-4. [in Ukrainian].

7. Kasych A.O., Lytvynenko Ya.O.(2017) Chynnyky rozvytku al'ternatyvnoyi enerhetyky u suchasnykh umovakh. – *Ekonomika i suspil'stvo – Economics and Society*. 12. 93-99. [in Ukrainian].

8. Ukrayins'ka asotsiatsiya vidnovlyuval'noyi enerhetyky [Ukrainian Association for Renewable Energy] (n.d.) *uare.com.ua* Retrieved from <https://uare.com.ua/dinamika-rozvitku-sektoru.html?start=12> [in Ukrainian].

8.04.2019

УДК 338

JEL Classification: M 110

*Мамедова Аян Урфан гизи*

## **НАУКОВО ОБГРУНТОВАНЕ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМИ ЗМІНАМИ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ЯК ШЛЯХ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ**

У статті розглядається питання про підвищення ефективності управління стратегічними змінами підприємств,

що містять науково-обгрунтовані методи. Автор дослідила ступінь рентабельності та впливу ефективного управління підприємствами на виробництво з теоретичної та практичної точки зору. Відповідно до цього напрямку, в статті було обрано і виділено кілька факторів. Крім цього, в дослідженні підвищення ефективності стратегічних змін широко пояснюються статистичним матеріалом та виділеними етапами. Відзначена відповідальність керівників підприємств за стратегічні зміни.

Відзначається, що в умовах світової фінансової кризи, питання комплексного вивчення і дослідження проблем управління стратегічними змінами виявляються відокремленістю і складністю управління підприємствами обробної промисловості.

Підкреслюється, що важливими складовими частинами системи управління стратегічними змінами на підприємствах обробної промисловості є організаційні та інноваційні зміни. Для виявлення основних шляхів підвищення ефективності управління стратегічними змінами на підприємствах, виділені окремі складові – організаційні та інноваційні зміни, з тієї причини, що вони є вирішальними в загальній системі управління стратегічними змінами. Важлива мета стратегічних організаційних та інноваційних змін полягає в участі радикальних змін на підприємствах, до яких відносяться: конкуренція – конкуренція в багатьох сферах означає, що споживачі отримують якісне обслуговування, кращу якість та широкий асортимент товарів; конкуренція відбувається на глобальному рівні, і покупці можуть отримувати будь-які товари на зовнішньому ринку; сучасна інформаційна технологія, що істотно впливає на те, як виробляються товари, як протікає внутрішнє управління в логістичній системі; інноваційність також робить істотний вплив на формування нових товарів і визначає їх місце на нових ринках та ін.

Все це свідчить про те, що підприємства обробної промисловості здатні досягати свої інноваційні стратегічні цілі. З цією метою, керівники підприємств обробної промисловості в частині досягнення стратегічних інноваційних цілей повинні активно регулювати свої витрати на технологічну інноваційну

продукцію протягом усього періоду діяльності підприємств обробної промисловості.

**Ключові слова:** система управління, конкурентоспроможні стратегічні зміни, інновації, коефіцієнт корисної дії, концепція управління, реорганізація, зміни на підприємствах.

*Mamedova Ayan Urfan*

### **SCIENTIFICALLY JUSTIFIED MANAGEMENT OF STRATEGIC CHANGES IN ENTERPRISES AS A WAY TO IMPROVE EFFICIENCY**

The article deals with the issues of improving the efficiency of managing strategic changes in enterprises through scientifically-based management methods. The author investigated the degree of profitability and the impact of effective management of enterprises on production from theoretical and practical points of view. According to this division, several factors were selected and highlighted in the article. Also in the article, the increase in the effectiveness of strategic changes was widely explained by the tables and stages. The responsibility of enterprise managers for strategic change was noted.

It is noted that in the context of the global financial crisis, the issues of comprehensive study and research of the problems of managing strategic changes, which are revealed by the isolation and complexity of managing manufacturing enterprises.

It is emphasized that important constituent parts of the strategic change management system in manufacturing enterprises are organizational and innovative changes.

To identify the main ways to improve the management of strategic changes in enterprises, we have been divided into separate blocks – organizational and innovative changes, for the reason that they are crucial in the overall system of management of strategic changes.

An important goal of strategic organizational and innovative changes is to participate in radical changes of an enterprise, which include: competition — competition in many areas means that consumers receive quality service, better quality and a wider range of

products; competition occurs at the global level, and buyers can buy any goods on the foreign market; modern information technology significantly affects the way goods are produced, how intrafirm management takes place in the logistic system; innovation also has a significant impact on the formation of new products and their place in new markets, etc.

All this indicates that manufacturing enterprises are able to achieve their innovative strategic goals. To this end, the heads of manufacturing companies in the achievement of strategic innovation goals should actively regulate their expenditures on technological innovation products throughout the entire period of activity of manufacturing enterprises.

**Key words:** control system, competitive strategic changes, innovation, efficiency, operating concept, reorganization, changes in enterprises

*Мамедова Аян Урфан гызы*

## **НАУЧНО ОБОСНОВАННОЕ УПРАВЛЕНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКИМИ ИЗМЕНЕНИЯМИ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ КАК ПУТЬ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ**

В статье рассматривается вопрос о повышении эффективности управления стратегическими изменениями предприятий, содержащих научно-обоснованные методы. Автор изучила степень рентабельности и влияния эффективного управления предприятиями на производство с теоретической и практической точки зрения. Согласно этому направлению, в статье были выбраны и выделено несколько факторов. Кроме этого, в исследовании повышения эффективности стратегических изменений широко объясняются статистическим материалом и выделенными этапами. Отмечена ответственность руководителей предприятий за стратегические изменения.

Отмечается, что в условиях мирового финансового кризиса, вопросы комплексного изучения и исследования проблем управления стратегическими изменениями выделяются

обособленностью и сложностью управления предприятиями обрабатывающей промышленности.

Подчеркивается, что важными составными частями системы управления стратегическими изменениями на предприятиях обрабатывающей промышленности являются организационные и инновационные изменения.

Для выявления основных путей повышения эффективности управления стратегическими изменениями на предприятиях, выделены отдельные составляющие – организационные и инновационные, по той причине, что они являются решающими в общей системе управления стратегическими изменениями.

Важная цель стратегических организационных и инновационных изменений заключается в участии радикальных изменений на предприятиях, к которым относятся: конкуренция – конкуренция во многих сферах означает, что потребители получают качественное обслуживание, лучшее качество и широкий ассортимент товаров; конкуренция происходит на глобальном уровне, и покупатели могут покупать любые товары на внешнем рынке; современная информационная технология, существенно влияет на то, как производятся товары, как протекает внутрифирменное управление в логистической системе; инновационность также оказывает существенное влияние на формирование новых товаров и определяет их место на новых рынках и др.

Все это свидетельствует о том, что предприятия обрабатывающей промышленности способны достигать свои инновационные стратегические цели. С этой целью, руководители предприятий обрабатывающей промышленности в части достижения стратегических инновационных целей должны активно регулировать свои расходы на технологическую инновационную продукцию в течение всего периода деятельности предприятий обрабатывающей промышленности.

**Ключевые слова:** система управления, конкурентоспособные стратегические изменения, инновации, коэффициент полезного действия, концепция управления,

**Постановка проблемы.** Основными факторами повышения эффективности предприятий обрабатывающей промышленности в современных условиях осуществляется не только в рамках производства, но и как сложная многоцелевая система, выполняющая большой спектр экономических функций, включая экономическую, социальную, правовую и другие, которые, в конечном счете, может обеспечить их успех на длительную перспективу.

В условиях мирового финансового кризиса, вопросы комплексного изучения и исследования проблем управления стратегическими изменениями, что выявляется обособленностью и сложностью управления предприятиями обрабатывающей промышленности.

Для выявления основных путей повышения эффективности управления стратегическими изменениями в предприятиях, нами были выделены в отдельные блоки – организационное и инновационное изменения, по той причине, что они являются решающими в общей системе управления стратегическими изменениями.

**Выделение нерешенных ранее частей общей проблемы.** Важными составляющими частями системы управления стратегическими изменениями на предприятиях обрабатывающей промышленности являются организационные и инновационные изменения.

Рассмотрим данный подход более подробно, опираясь на теоретические и практические выкладки.

Во-первых, в организационных и инновационных изменениях следует выделить следующие моменты:

- в организационной структуре – структура управления предприятия, правовая структура, производственно-коммерческая структура, производственно-коммерческие процессы и расчеты; в целях выпуска новых товаров и набор оказываемых услуг, завоевание новых рынков, взаимоотношение поставщиков и покупателей;

- в инновационности – новая техника и технологии, процессы и др.; в управленческой деятельности – внутрифирменное управление, оптимизация управленческих решений, ИКТ;

- в организационном поведении – ценности, мотивация, стимулирование, стиль управления;

- персональная деятельность – управление персоналом, квалификация и профессионализм, эффективность работы персонала;

- в эффективной деятельности – финансовые, экономические и другие показатели для оценки связи организации с окружающей средой и т.д. [2]

**Цель статьи** заключается в научном обосновании управления стратегическими изменениями на предприятиях, направленных на повышение их эффективности.

**Изложение основного материала.** Важной целью стратегических организационных и инновационных изменений заключается в участии радикальных перемен на предприятии, к которым относятся: конкуренция – конкуренция во многих сферах означает, что потребители получают качественное обслуживание, лучшее качество и более широкий ассортимент товаров; конкуренция происходит на глобальном уровне, и покупатели могут покупать любые товары на внешнем рынке; современная информационная технология существенно воздействует на то, как производятся товары, как протекает внутрифирменное управление в логистической системе; инновационность также оказывает существенное влияние на формирование новых товаров и их место на новых рынках и др.

Как видно, вышеперечисленные факторы подтверждают то что многие предприятия находятся в состоянии непрерывного организационного и инновационного изменения [3].

Организационные и инновационные изменения в зависимости от их масштабности и характера колеблются от незначительной до полной реорганизации предприятия, когда происходит ее окончательное изменение.

К основным предпосылкам организационных и инновационных изменений на предприятиях можно отнести:

идеологической предпосылкой изменения является внедрение в сознание персонала предприятия осознания того, что этот процесс – нормальное явление эволюционного направления, к которым необходимо быть постоянно готовым; формирование и в дальнейшем рационализация новой системы ценностей, составляющих одну из основ устойчивости предприятия; важной организационной и инновационной предпосылкой изменения является наличие четких целей и стратегий в кризисных ситуациях и условиях риска; к информационным предпосылкам организационных и инновационных изменений можно включить: оптимальные каналы коммуникации, позволяющих своевременно получать достоверные данные о состоянии внутренней и внешней среды предприятий, результатах процесса изменений и т.д.

Основные предпосылки организационных и инновационных изменений связаны с человеческим фактором: вовлечение в этот процесс всего управленческого и рядового состава предприятия, правильный подбор и расстановка кадров, их своевременная переподготовка и повышение квалификации.

Отсюда можно прийти к заключению, что основными позитивами организационных и инновационных изменений можно отнести: полную реорганизацию всего предприятия; повышенный уровень мотивации и стимулирования труда; повышение степени удовлетворенностью работы и качеством труда; совместная и коллективная управленческая деятельность; современное достижение целей по переменным изменениям; устойчивая кадровая политика и др.

В тоже время следует выделить и ряд негативов организационных и инновационных изменений: значительные временные издержки и затраты; дополнительность срока окупаемости процесса изменениями; сопротивление психологической направленности; усиление конфликтных ситуаций; непредсказуемость и неопределенность отдельных компонентов изменения; сложность прогнозной оценки по окончательным результатам.

Организационные и инновационные изменения осуществляются при наличии довлеющих факторов развития



среднесрочной перспективе. Исходными пунктами для организационного и инновационного проектирования являются цели бизнес-единиц и их проблемы. Основываясь на существующие внутренние возможности бизнес-единиц, принимая во внимание рыночные тенденции, формируется план перехода к перспективному состоянию.

Основываясь на концепции формирования организационных структур, и в частности, концепции структурирования предприятия следует отметить основные, к которым относятся:

- концепция организационной структуры;
- инновационная концепция;
- концепция ресурсной зависимости;
- инвестиционная концепция;
- концепция организационного поведения.

Разделение функций между подразделениями происходит в первую очередь за счет департаментализации с помощью назначенных им специфических объектных функций.

Можно выделить два вида деятельности на предприятиях: на основе продукта и на основе результата.

Разделение организационных функций предполагает распределение формальных полномочий. Пределы управляемости связаны с количеством иерархических уровней в организации: чем ниже норма управляемости, тем выше число иерархических уровней, и наоборот.

Рассмотрим взаимосвязь стратегических целей и организационной структуры управления, можно заметить, что основная проблема объединения организационной формы с определенными целями состоит в адекватном внешнему окружению установлении этих целей и их иерархизации. Кроме того, следует установить главенствующую стратегию, которая лежит в основе внутренних процедур коопераций сотрудников предприятия. Достижение соответствия между системой целей и организационной структурой управления не может быть однозначным и представляет собой постоянный взаимосвязанный процесс.

При формировании организационной структуры управления необходимо учитывать, помимо стратегии, следующие факторы: объем, масштаб, размер предприятия; технология и инновация; формы управления предприятием.

В этом направлении следует выделить фундаментальные исследования А.А.Харченко [4], который обобщив теоретические и методологические основы организационного проектирования определил следующие направления предпроектного анализа:

- диагностика поля сил предприятия;
- диагностика организационно-регламентирующего обеспечения системы менеджмента;
- диагностика эффективности системы целеполагания предприятия;
- диагностика внешней эффективности;
- диагностика внутренней эффективности организации;
- диагностика соответствия организационной структуры управления производственной структуре;
- определение степени рациональности распределения задач, прав и ответственности между различными структурными звеньями;
- определение негативов структуры связей и способов их реализации.

Одним из путей повышения эффективности управления стратегическими организационными и инновационными изменениями в предприятиях обрабатывающей промышленности является процесс формирования организационной культуры. По мнению А. П. Марьяченко [3], в настоящее время организационной культуре уделяется внимание по следующим причинам: организационная культура оперирует символами, часто не имеющими материального или денежного воплощения, такими, как моральные ценности, идеология, ожидания, коллективная память и т.д.; организационная культура часто формируется стихийно и постепенно, что приводит менеджеров к убеждению в наличии культуры как некой данности, не требующей сознательного вмешательства; культура в целом многослойна, поэтому каждый человек

является носителем целого спектра культурных слоев и образований.

Организационная культура включает такое содержание предприятия, как стабильность, перспективность и упорядоченность действий, единство целей и низкая конфликтность. Организационная культура имеет ряд носителей, с помощью которых она классифицируется, проявляет себя в реальности.

Что касается средств оценки организационной культуры в системе управления стратегическими и инновационными изменениями на предприятиях, то она включает следующие моменты: особенности ориентированности предприятия - предприятие специфично по своим особенностям; предприятие динамичная и пронизана предпринимательством; предприятие ориентирована на результат; предприятие структурирована и строго контролируется. Действия персонала определяются формальными процедурами; общий стиль лидерства предприятий – стиль лидерства предприятий, представляет собой пример мониторинга, стремление помочь; стиль лидерства предприятия включает: предпринимательство, новаторство и склонность к риску; стиль лидерства предприятий включает: деловитость, агрессивность, ориентацию на результаты; стиль лидерства в предприятии включает: координацию, четкость организации; управление наемным персоналом – стиль управления в предприятии: единодушие и участие в принятии решений; стиль управления в предприятии: поощрение индивидуального риска и новаторства; стиль управления предприятия характеризуется высокой требовательностью, с жестким стремлением к конкурентоспособности и поощрением достижений; стиль управления предприятия характеризуется гарантией занятости, требованием подчинения, предсказуемости и стабильности в отношениях; связующая сущность предприятия – предприятий связывает воедино преданность делу и взаимное доверие. Обязательность организации находится на высоком уровне; предприятий связывает в единую цепь к новаторству и совершенствованию; предприятий связывает в единую цепь

цели и выполнении задачи; предприятий связывает воедино формальные правила и официальная политика; стратегические цели – предприятие заостряет внимание на гуманном развитии; предприятие акцентирует внимание на обретении новых проблем; предприятие акцентирует внимание на конкурентных действиях и достижениях; предприятие акцентирует внимание на неизменности и стабильности; критерии успеха – предприятие определяет успех на базе развития человеческих ресурсов, увлеченности наемных работников делом и заботой о людях; предприятие определяет успех на базе обладания уникальной или новейшей продукцией; предприятие определяет успех на базе обладания на рынке и опережения конкурентов; предприятие определяет успех на базе рентабельности.

При оценке эффективности системы управления организационными и инновационными изменениями на предприятиях обрабатывающей промышленности, важное значение приобретает определение критериев эффективности проектируемой системы, к которым можно отнести (табл. 1).

Таблица 1

Критерии эффективности проектируемой системы

Критерии	Характеристика
1	2
Управляемость предприятия с точки зрения	- инновационной привлекательности; привлекательности со стороны потребителя; контроль за финансовыми средствами; ориентированности на эффективность; обучение и развитие персонала предприятия; управление издержками;
Структура управления	- норма контроля; количество ступеней в структуре управления; информационно-коммуникационное обеспечение; управленческие взаимоотношения между руководителем и подчиненным; эффективность структуры управления с функциональной точки зрения;
Конкурентоспособность на рынке	- уровень сегмента на рынке; качество услуг;
Управление бизнес-процессами	- по новизне операционной системы; по оптимизации бизнес-процессов;

1	2
Организационные изменения включают:	- стратегический и глубокий характер; тактический и поверхностный характер;
Организационная культура направлена:	- на индивида; задачи; власть;
Система управления	- оптимальности остатков на складах; сбалансированности работы логистики и других
логистической составляющей	подразделений предприятия

Нами была дана оценка эффективности управленческих инноваций по достижению стратегических инновационных целей предприятий обрабатывающей промышленности. В частности, рассчитанный коэффициент, характеризующий способность системы управления достигать инновационной стратегической цели на предприятиях пищевой промышленности составил 0,862, а на предприятиях химической промышленности еще выше – 2,980.

**Выводы.** Все это свидетельствует о том, что предприятия обрабатывающей промышленности способны достигать свои инновационные стратегические цели. С этой целью, руководители предприятий обрабатывающей промышленности по части достижения стратегических инновационных целей должны активно регулировать свои расходы на технологическую инновационную продукцию на протяжении всего периода деятельности предприятий обрабатывающей промышленности.

### *Литература*

1. Azərbaycan Respublikası regionlarının sosial-iqtisadi inkişafı Dövlət Proqramı (2014-2018): Elektoron biblioqrafik göstərişi. Bakı, 2014.
2. Оксинайд К.Э. Организационное поведение. – М.: КНОРУС, 2015. – 472 с.

3. Романюк А.В. Макроэкономическое планирование и прогнозирование. – Тверь: ТГУ, 2014. – 75 с.

4. Харченко А.А. Совершенствование организационной структуры управления в условиях динамичного развития компании. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [www.nsuem.ru/](http://www.nsuem.ru/)

2. Oksynayd, K.E. (2015) *Orhanyzatsyonnoe povedenye [Organizational behavior]*. Moscow: KNORUS. [in Russian].

3. Romanyuk, A.V. (2014) *Макроэкономическое планирование у prohnozyrovanye [Macroeconomic planning and forecasting]*. Tver': THU. [in Russian].

4. Kharchenko, A.A. (2015) *Sovershenstvovanye orhanyzatsyonnoy struktury upravlenyya v uslovyakh dynamichnoho razvytyya kompanyy [Improving the organizational structure of management in a dynamic development of the company]* (n.d.) [www.nsuem.ru](http://www.nsuem.ru) Retrieved from [http:// www.nsuem.ru /](http://www.nsuem.ru/) [in Russian].

17.04.2019

УДК 336.02:338.24

JEL classification: D 920; L 510

*Ржепішевська Олена, Балджи Марина*

## **ІНВЕСТИЦІЙНИЙ КЛІМАТ В УКРАЇНІ: СТАН ТА МЕХАНІЗМИ РЕГУЛЮВАННЯ**

Досвід багатьох країн світу показує доцільність залучення інвестицій. Для України, як і для інших країн, існує ряд перешкод на шляху здійснення цього процесу. До них можна віднести: відсутність відповідного інвестиційного клімату в країні; недосконалість ринкового механізму економіки; нестабільність політичної ситуації; низький рівень ділової і професійної кваліфікації підприємців; недостатньо