

УДК 331.103:331.108

UDC 331.103:331.108

08.00.00 Экономические науки

Economics

**УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ –
КЛЮЧЕВАЯ ФУНКЦИЯ ИННОВАЦИОННО-
КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТА**

**CHANGE MANAGEMENT IS A KEY FEATURE
OF INNOVATIONAL PERSONNEL
MANAGEMENT**

Бунтовский Сергей Юрьевич
кандидат экономических наук
РИНЦ SPIN-код: 3115-8800
e-mail: buntovskiy@rambler.ru

Buntovskiy Sergey Yurievich
Cand.Econ.Sci.
RSCI SPIN-code: 3115-8800
e-mail: buntovskiy@rambler.ru

Припаньковская Анастасия Геннадиевна
студент
e-mail: stasichka11@mail.ru
*Кубанский государственный аграрный
университет, Краснодар, Россия*

Pripanikovskaya Anastasia Gennadijevna
student
e-mail: stasichka11@mail.ru
Kuban State Agrarian University, Krasnodar, Russia

В статье исследованы организационно-экономические предпосылки повышения инновационной активности персонала предприятия в современных условиях хозяйствования. Обоснованы выводы о необходимости и важности разработки и внедрения на производственном уровне корпоративной системы инновационно-кадрового менеджмента. Даны конкретные предложения по формированию ее ключевых системно-целевых блоков, основные элементы которых в своей совокупности и взаимосвязи будут способствовать результативному осуществлению управленческих решений по наращиванию инновационного потенциала производства через изменение трудового поведения работников

The article examines organizational and economic preconditions of the increasing of innovative activity of the personnel of a company in the modern conditions of managing. We have substantiated conclusions about the necessity and the importance of the development and the implementation of the corporate system of innovative-personnel management at the production level. We present specific proposals on the formation of the key system-oriented blocks, the basic elements of which in their totality and interconnection will contribute to efficient implementation of management decisions on innovative capacity of production through the change in labor behavior

Ключевые слова: ГЛОБАЛИЗАЦИЯ, ПРЕДПРИЯТИЕ, ИННОВАЦИОННЫЕ ПРЕОБРАЗОВАНИЯ, ИННОВАЦИОННО-КАДРОВЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ, ПЕРСОНАЛ, МОТИВАЦИЯ

Keywords: GLOBALIZATION, ENTERPRISE, INNOVATION TRANSFORMATION, INNOVATION-HUMAN RESOURCE MANAGEMENT, STAFF MOTIVATION

Всякий успех дела зависит от грамотного управления. В рыночных условиях хозяйствования – это аксиома, подтвержденная мировой и отечественной практикой. Рынок, который никогда не стоит на месте, постоянно выдвигает новые требования к потребительским ценностям реализуемой продукции, обуславливает тем самым необходимость применения новых управленческих решений, адекватным происходящим изменениям во внешней среде. Как подчеркивает один из классиков американской теории стратегического управления И. Ансофф, в

современных, быстро изменяющихся условиях хозяйствования, создаются новые преграды и угрозы, выдвигаются новые цели и задачи, и, естественно постоянно требуются адекватные изменения внутри самой организации [1, с. 6]. В этих условиях успех деятельности любого предприятия полностью зависит от умения оценить свой потенциал, уровень разрывов с внешней средой и принять стратегически верные управленческие решения по устранению имеющихся разрывов [2, с. 8]. Весь мировой опыт наглядно подтверждает, что управление – это тот феномен, тот глубинный фактор, который приводит целые страны и хозяйственные системы либо к глубочайшим провалам, либо к невиданным успехам. Именно неумелое или умелое управление способно творить «чудеса» [3, с. 5].

В управленческой литературе описаны два стиля организационного поведения субъекта хозяйствования: приростной и предпринимательский. Приростной стиль поведения организации направлен на минимизацию отклонений от традиционного поведения как внутри организации, так и в ее отношениях с внешним окружением. Изменения не приветствуются, они ограничиваются, ассимилируются или минимизируются. Предпринимательский стиль поведения влечет за собой совершенно другое отношение к изменениям: вместо того, чтобы стремиться к сохранению прошлого, предпринимательские организации выступают за непрерывное изменение достигнутого состояния и ведут предпринимательский поиск возможностей для роста за счет изменений [1, с. 237–238].

Внешняя среда – это прежде всего условия для работы. Непредсказуемость их изменений, характер и динамика требуют особых мер, чтобы противостоять этому. Важнейшим фактором соответствия современной конкурентной среде и динамичным изменениям конъюнктуры мирового рынка является способность

товаропроизводителей к инновационным переменам. Именно инновационная составляющая бизнеса становится ключевым компонентом предпринимательского стиля управления в новых условиях хозяйствования. Как отмечает известный отечественный ученый С.Ю. Глазьев, опережающее экономическое развитие России основывается на резком наращивании инновационной активности для своевременного создания новых возможностей экономического роста на новой технологической базе, для перехода на качественно более высокий уровень эффективности [4, с. 3]. Инновационная деятельность, - подчеркивает П. Друкер, - это трудная и упорная работа. И эта работа должна быть организована как одна из функций каждого подразделения предприятия и на каждом уровне управления. Успех заключается в сознательном строительстве будущего. Браться за строительство будущего достаточно рискованно, не браться – еще хуже [5, с. 120, 130].

Целевая ориентация на инновационную модель развития означает, что решающее значение в обеспечении конкурентоспособности приобретает переход к управлению на основе постоянных нововведений. Такой подход к управлению позволяет хозяйствующим субъектам перейти от реактивной формы управления (принятие управленческих решений как реакции на текущие проблемы) к управлению на основе анализа и прогнозов, а значит не только реагировать на изменения факторов внешней среды, но и влиять на них. Опыт успешно развивающихся компаний показывает, что в нынешних условиях экономического развития выживает только тот, кто умеет быстро реагировать на изменения и постоянно заниматься инновациями.

Глобальные рынки, - пишет Милан Желены, - предлагает игровую площадку с новыми правилами, новыми требованиями и новыми клиентами, т.е. новую игру. Чтобы преуспеть на глобальных рынках, нужно не только играть на соответствующем поле, но и в правильную

игру, а не в какую-то другую из другого времени. [6, с. 71]. И если организация не ставит себе целью смело идти навстречу изменениям и быстро меняться вместе с окружающим миром, то она, - подчеркивает П. Друкер, - обречена на прозябание. В периоды коренных структурных преобразований выживают только лидеры перемен – те кто чутко улавливают тенденции изменений и мгновенно приспосабливаются к ним, используя себе во благо открывающиеся возможности. Для того, что бы стать лидером перемен, необходимо выработать политику, которая заставляет настоящее работать на будущее [5, с. 104–105].

Результаты выполненного исследования, обобщение научных публикаций по данной проблематике и реалии хозяйственной практики дают веские основания для утверждения, что в современных условиях экономического развития существенно актуализируется проблема управления процессом инновационных перемен через изменение поведения персонала предприятий. А это означает объективную необходимость разработки и внедрения на микроуровне системы управления на стыке двух областей управленческой науки и практики – инновационного менеджмента и управления персоналом, то есть системы инновационно-кадрового менеджмента, что позволит путем органичного сопряжения форм и методов управления инновационной деятельностью предприятия и управления персоналом более эффективно и целенаправленно управлять инновационным развитием производства через мотивацию изменения трудового поведения работников.

Основанием для такого вывода служат следующие аргументы.

1. В научной литературе сформировалось два подхода к инновациям - широкий и узкий. При широком подходе «инновации» - это всевозможные изменения, внедрение новых или усовершенствованных решений в технику, организацию, процесс снабжения или реализации выпускаемой продукции. Узкое понимание понятия «инновации»

сводится, чаще всего, к внедрению новых изделий и технологий [7, с. 26, 30]. Отсюда и соответствующее понимание сути инновационного менеджмента как управленческой деятельности на микроэкономическом уровне по организации и координации разработки и внедрения коммерциализуемых материально-технологических новшеств.

Однако в современных условиях хозяйствования нельзя отделить инновационный процесс от процесса социального преобразования производственных структур, поскольку именно человеческий фактор играет определяющую роль в наращивании конкурентных преимуществ производства. Исходя из того, что любая модель инновации основывается на особенностях восприятия персоналом предприятия всего нового, поддержки или неприятия работниками инноваций, социальная составляющая инновационного процесса становится одним из ключевых факторов роста эффективности производства.

Известные американские специалисты по корпоративному управлению Дж. Грейсон и О'Делл, характеризуя менеджмент на пороге XXI, акцентировали внимание на том, что именно человеческий капитал, а не заводы, оборудование и производственные запасы являются краеугольным камнем конкурентоспособности, экономического роста и эффективности [8, с. 196]. В этой связи, главной проблемой корпоративного менеджмента становится развитие человеческих ресурсов. И вовсе не случайно, как свидетельствует зарубежный опыт, одной из наиболее популярных на Западе моделей инновационного развития производства является система биореинжиниринга, т.е. модель, в основу которой положен синтез двух методов преобразования производства: организационного развития, сосредотачивающего свое внимание на социальной подсистеме производства, и реинжиниринга, который делает акцент на технико-технологической компоненте производства [9, с. 10].

2. В специальной научной литературе обосновано, что ключевыми составляющими процесса реализации любых управленческих решений являются три организационно-управленческих подхода: технократический, информационный и поведенческий. Выполненное исследование позволяет заключить, что в условиях неопределенности внешней среды и увеличения рисков именно поведенческий подход к формированию и мобилизации инновационных ресурсов предприятия является одним из главных факторов повышения конкурентоспособности производства.

Несмотря на то, что результаты инновационной деятельности в значительной мере носят материально-технологический характер, ее эффективность зависит прежде всего от активного трудового поведения участников этого процесса, их заинтересованности в реализации инновационной стратегии предприятия, осознанного включения в эту работу. И на это обстоятельство специалистами в сфере корпоративного управления обращено особое внимание. Как подчеркивает И.В. Афонин, - опыт успешных в инновационном отношении предприятий – это прежде всего индивидуализированный опыт творческого использования поведенческого подхода в работе по формированию и мобилизации инновационных ресурсов, а также их организационно-личностной составляющей, и повышения за счет этого потенциала предприятия в инновационной сфере [10, с. 77].

Более эффективное взаимодействие инновационного менеджмента с социальной средой в рамках поведенческого подхода к управлению изменениями будет способствовать активизации процесса личностного вовлечения значительной части персонала предприятия в инновационной деятельности и тем самым способствовать повышению его конкурентоспособности.

3. Поведение персонала, его реакция на инновационные преобразования в производстве может быть двоякой: либо принятие и

поддержка этих изменений, активное включение в инновационную деятельность, либо активное или пассивное сопротивление этим изменениям. Сопротивление может носить индивидуальный или групповой характер, быть явным, в виде открытой критики проектов инновационных изменений, либо скрытым и предопределяться ожидаемыми или реальными изменениями на разных этапах инновационного процесса привычных условий организации труда, оплаты и стимулирования результатов работы, приверженностью работников к определенным ценностям, угрозой возможного увольнения, нежеланием обучения новому делу и др. Все это может приводить к ухудшению психологического климата в коллективе, возникновению конфликтных ситуаций, формированию апатии и безинициативности работников, а в конечном счете – стать существенным демотиватором трудового коллектива к инновационному труду. Как справедливо подчеркивают специалисты, – нужно иметь в виду, что сопротивление инновационным изменениям не просто феномен, а серьезная проблема, требующая внимания и системного анализа [11, с. 302].

Индивидуальная реакция на инновационные изменения в значительной мере зависят от побудительных мотивов личности. Для того, чтобы не допустить перерастания напряженности в трудовых отношениях в социальные конфликты важно своевременно выявлять причины и предпосылки возможных протестных действий работников. Для эффективного управления процессом инновационных изменений, – отмечает И. Анцофф, – первоочередную значимость приобретает «стратегический анализ и диагностика» поведенческих факторов. Прогноз поведения работников позволит «подготовить почву», «стартовую площадку», «опорную базу» из числа работников, поддерживающих инновационные изменения, а в конечном счете создать в трудовом коллективе атмосферу поддержки инновационных преобразований и тем

самым обеспечить управляемость процессом изменения поведения персонала [1, с. 465, 479, 480].

Однако, как свидетельствует отечественная практика, корпоративная система управления по сути не учитывает такой поведенческий фактор, как сопротивление со стороны работников инновационным изменениям в производстве. Действенным механизмом современного выявления источников потенциальной напряженности в трудовом коллективе, отслеживания и диагностики причин, формирующих предпосылки возникновения конфликтных ситуаций и снижающих тем самым инновационную активность работников, является разработка и включение в систему внутрифирменного управления методического инструментария проведения в трудовых коллективах конфликтологического мониторинга в сфере инновационной деятельности. Это позволит получать оперативную информацию, на основе которой можно обеспечить своевременное принятие действенных управленческих решений по урегулированию социально-трудовых отношений в коллективе предприятия, предупреждению и предотвращению сопротивления работников инновационным преобразованиям в производстве, прогнозированию возникновения потенциальных и реальных угроз возникновения конфликтов и протестных действий. Рекомендации по формированию соответствующего методического обеспечения и организации проведения конфликтологического мониторинга обоснованы в ранее опубликованных работах автора [12; 13].

4. Успешность инновационной деятельности на производственном уровне в решающей мере предопределяется также тем, насколько полно в системе корпоративного менеджмента реализованы задачи развития персонала, подбора и воспитания кадров, способных на высоком профессиональном уровне проводить инновационные изменения. В нынешних условиях хозяйствования необходимо готовить персонал к

инновационной деятельности не только как специалистов по разработке каких-либо конкретных нововведений, но что особенно важно, для выработки у работников установки на новшество, осознанного восприятия необходимости постоянных инновационных изменений как неотъемлемого фактора наращивания конкурентоспособности производства.

На этапе перехода к инновационной модели экономического развития производству нужны работники, которым свойственны такие качественные черты, как высокая профессиональная компетентность, способность продуцировать новые знания, склонность к инновационной творческой работе, ориентация на новаторство, способность довести инновационную идею до практического внедрения, профессиональная мобильность, умение быстро осваивать новую технику и прогрессивные технологии, то есть нужны работники – инноваторы лидерского типа, адаптивные требованиям формирования кадрового потенциала инновационного развития.

Как подчеркивают специалисты, современные технологии и производство, их активная компьютеризация, динамичная изменчивость и подвижность внешней среды, обуславливающие нелинейность и непредсказуемость событий, требуют не только высокой квалификации и исполнительской дисциплины работников, но прежде всего их творческого участия в реализации стратегических задач инновационного развития предприятия, востребованности каждого работника как личности, обладающей совокупностью знаний, умений и навыков [2, с. 347]. Привлечение работающих к интересам производства, к участию в принятии решений формирует побудительные мотивы к эффективному труду.

5. Важнейшим фактором воздействия на мотивацию работников к активной инновационной деятельности является система оплаты и стимулирования труда.

Как отмечают многие ученые и практики, правильно и эффективно построенная система оплаты труда работников предприятия – это «приводной ремень», двигающий производство. Система оплаты труда, – подчеркивает Ф. Крейчман, – должна иметь «встроенные стимуляторы» эффективного труда, основанные на обратной связи между работниками и предприятием, и принципе: «Чем лучше труд – тем больше доход, чем больше доход – тем эффективнее труд» [14, с. 58–59]. Факторы стимулирования к эффективному труду напрямую предопределяются обеспечением справедливости оценки труда и его оплаты [15, с. 78–79]. И с этими выводами нельзя не согласиться.

Необходимость разработки и внедрения усовершенствованного, отвечающего современным реалиям хозяйствования, механизма оплаты и стимулирования работников стала особо актуальной при переходе к модели инновационного развития экономики. Современная система оплаты и стимулирования персонала призвана, с одной стороны, позволять адекватно реагировать на изменения конъюнктуры рынка, объемов производства и продажи, качества и конкурентоспособности выпускаемой продукции, а с другой, – включать многообразный арсенал средств воздействия на трудовую мотивацию персонала, развитие творческой инициативы и предпринимательства, инновационной активности каждого работника, без чего в условиях рыночных отношений успешно работать просто невозможно.

Выполненное исследование приводит к выводу, что синергетический эффект в плане повышения заинтересованности персонала в инновационном развитии производства может быть достигнут путем формирования комплексного механизма стимулирования инновационного труда как программно-целевой подсистемы внутрифирменной системы инновационно-кадрового менеджмента. Такой механизм стимулирования необходимо рассматривать как совокупность взаимосвязанных форм,

методов, способов целенаправленного влияния субъекта управления на трудовое поведение работающих для повышения через систему стимулов их заинтересованности в инновационной активности.

В условиях усиления конкурентной борьбы завоеванные предприятием рынки потребителя терять нельзя, однако их сохранение, а тем более расширение, возможно только при высоком качестве и наращивании ценностных характеристик выпускаемой продукции, что в свою очередь требует создания собственного эксклюзивного инжиниринга и постоянных инновационных изменений в производстве. С учетом этого чрезвычайно важно, чтобы механизм стимулирования инновационной активности работников содержал комплекс целевых мер стимулирования труда инженеров-конструкторов, инженеров-технологов, инженеров-исследователей, других работников, кто проявляет инициативу и творческий подход к работе, способен продуцировать инновационные идеи, инжиниринговые новации, связан с разработкой и изготовлением уникальной наукоемкой продукции, освоением прогрессивных технологий, т.е. специалистов – носителей инновационного потенциала, определяющих технический уровень развития производства.

В контексте необходимости повышения эффективности инновационной деятельности механизм стимулирования работников предприятия должен содержать не только систему гибких традиционных форм материального и морального поощрения, но и включать широкий спектр нетрадиционных методов, выбор и применение которых предопределяется необходимостью решения тех или иных конкретных задач инновационного развития производства, либо целенаправленно ориентирован на создание благоприятных условий для инновационной деятельности, предотвращения или снижения сопротивления инновационным изменениям.

Среди нематериальных форм стимулирования, как показывает практика, наиболее существенное влияние на развитие инновационной активности работающих оказывают такие меры, как привлечение их к принятию управленческих решений по вопросам выработки стратегии развития предприятия, разработки программ наращивания инновационного потенциала производства, создание благоприятных условий и возможностей для повышения профессиональной квалификации, карьерного роста, соответствие работы творческим и профессиональным способностям работника, общественное признание трудовых заслуг.

К числу действенных форм поощрения работников за активную инновационную деятельность и продуктивность труда следует отнести также формирование и использование в комплексном механизме стимулирования персонала «социального пакета» предприятия, включающего базовые (обеспечение надлежащих условий труда, трудовых прав и социальных гарантий, предусмотренных законодательством и коллективными договорами) и мотивационные услуги и льготы в материальной и нематериальной формах, а также различные компенсационные выплаты социального характера. Структура социального пакета может быть разной, что зависит от стратегических целей развития предприятия и его финансовых возможностей. Однако в контексте успешного решения задачи повышения инновационного потенциала производства важно, чтобы социальный пакет, как особо значимый трудомотивирующий фактор, в комплексе с другими формами материального и нематериального стимулирования работников целенаправленно способствовал интеграции интересов предприятия и его персонала в сфере инновационной деятельности.

6. Необходимость активации инновационной деятельности объективно выдвигает в число приоритетных и задачу внедрения на микроуровне прогрессивных, адаптивных современным требованиям

хозяйствования, форм и методов организации труда. Это прежде всего переход в соответствии с новыми международными стандартами качества ISO серии 9000 к процессному методу организации и управления производством, в соответствии с которым современное предприятие следует рассматривать как сложную продуцирующую бизнес-систему, представляющую собой совокупность основных и вспомогательных бизнес-процессов, призванных обеспечивать высокий уровень управления качеством по всем элементам производственного цикла.

Переход на процессный метод корпоративного управления требует комплексного обследования всех рабочих мест и технологических процессов, четкого определения границ всех без исключения бизнес-процессов, установления их взаимосвязи и взаимозависимости для построения модели «как есть» и подготовки предложений по реинжинирингу бизнес-процессов по принципу «как должно быть» по таким ключевым направлениям как производительность, качество, минимизация затрат с учетом возможностей современных информационных технологий, необходимости улучшения условий и повышения уровня безопасности труда, обеспечения рационального использования материальных, энергетических и трудовых ресурсов.

Вполне очевидно, что внедрение процессного подхода к производственному менеджменту и организации труда, ориентированного на достижение управленческой синергии за счет приведения всей нормативно-технической базы и системы подготовки производства в соответствие с требованиями международных стандартов качества, усиления интеграции и кооперации всех внутрипроизводственных структур, и прежде всего повышения личной ответственности рабочих, специалистов и руководителей всех структурных подразделений за соблюдение установленных требований к качеству работ на любой стадии производственного цикла, создает реальные предпосылки для

инновационного преобразования и диверсификации производства в целях наращивания его конкурентных преимуществ.

В контексте инновационного развития существенно возрастает также роль и значимость использования в системе организации производства и труда методов командной работы, более широкого внедрения прогрессивных комплексных форм организации трудовой деятельности, основанных на процессном подходе.

Как свидетельствует зарубежная и отечественная практика, к их числу следует отнести формирование в трудовом коллективе целевых междисциплинарных команд, основными направлениями работы которых является совершенствование конструкций проектируемых изделий для повышения потребительских свойств выпускаемой продукции, снижения ее трудоемкости и материальных затрат, освоение и разработка ресурсосберегающих технологий и др. Это и формирование из состава высококвалифицированных специалистов различных служб творческих исследовательских рабочих групп по какому-либо объекту или конкретному бизнес-процессу для решения проблем минимизации затрат и снижения себестоимости выполняемых работ.

К числу прогрессивных форм организации труда следует отнести также и такой метод управления изменениями как управление проектами. Проект – это ограниченное по времени целенаправленное изменение отдельной системы с установленными требованиями к качеству результатов, минимальными затратами и уникальной организацией [16, с. 8]. В равной степени проект – это модернизация станка, проектирование нового станка, разработка компьютерной системы, реинжиниринг бизнес-процесса, внедрение нового инновационного механизма и т.п. [17, с. 181]. Формирование команд по управлению проектами и создание необходимого информационного обеспечения их работы на базе использования возможностей современных информационных технологий

является действенным фактором получения высоких конечных результатов при снижении затрат и рисков [18].

Потенциал командной работы, формируемый за счет навыков межличностной коммуникации, сотрудничества, взаимопонимания и взаимопомощи, проявляется также в результате организации бригадных форм работы – создания комплексных междисциплинарных или специализированных бригад, объединяющих в своем составе специалистов разных подразделений предприятия для выполнения определенных операций по основному технологическому процессу или производственно-подготовительным работам [19].

Использование бригад, команд, как важных связующих звеньев обеспечения поведенческой поддержки персоналом стратегии инновационного развития производства, является действенным фактором создания работникам реальных возможностей для приложения своих творческих способностей, навыков, знаний в процессе трудовой деятельности в целях повышения ее продуктивности, усиливая тем самым их ответственность за конечный результат и сопричастность к наращиванию конкурентных преимуществ выпускаемой продукции.

Таким образом, подводя итог вышеизложенному, можно заключить, что приведенные доводы со всей очевидностью свидетельствуют о том, что успешное решение насущных проблем инновационного преобразования предприятия через развитие персонала объективно требует системного подхода и органичной сопряженности потенциала инновационного менеджмента и управления персоналом. Выполненное исследование позволяет утверждать, что достижение такой согласованности возможно путем разработки и внедрения корпоративной модели инновационно-кадрового менеджмента. Синергия управленческой деятельности в данном случае может быть обеспечена за счет интеграции в

модели инновационно-кадрового менеджмента следующих ключевых системно-целевых блоков:

- создание корпоративной стратегической программы технического и технологического преобразования производства на базе инновационных изменений и использования современных информационных технологий;
- разработка и внедрение комплексной системы управления качеством выпускаемой продукции, обеспечивающей повышение ее конкурентоспособности;
- внедрение новых прогрессивных организационных форм и методов труда на основе повышения технического потенциала производства;
- формирование корпоративной системы развития персоналом, позволяющей управлять процессом инновационных перемен через изменение поведения работников и способствующих наращиванию интеллектуального потенциала предприятия;
- создание эффективного механизма мотивации труда, его оплаты и стимулирования в контексте стратегии повышения инновационной активности персонала;
- создание условий для повышения профессиональной компетенции и карьерного роста работников;
- совершенствование механизма социальной защиты персонала предприятия;
- разработка организационно-методического обеспечения для проведения в трудовом коллективе на системной основе конфликтологического мониторинга в сфере инновационной деятельности с целью своевременного принятия мер по предупреждению и преодолению сопротивления работников инновационным преобразованиям;

- формирование высокой корпоративной культуры, создание благоприятного «инновационного климата» в трудовых коллективах структурных подразделений предприятия.

При таком методологическом подходе все блоки корпоративной модели инновационно-кадрового менеджмента, находясь в органичной взаимосвязи друг с другом и образуя тем самым определенную целостность, обеспечивают за счет этого реальные предпосылки для более эффективного решения сложной, но особо важной триединой задачи: повышения ценностных потребительских свойств и конкурентоспособности выпускаемой продукции, создания на основе инновационных преобразований исключительных возможностей для ее производства и обеспечения своевременного управления изменениями с целью поступательного наращивания рыночного потенциала организации.

Учитывая существенную актуализацию проблемы повышения конкурентоспособности отечественных предприятий в условиях перехода на инновационную модель развития экономики, необходимость проведения дальнейших исследований в этом направлении вполне очевидна.

Литература

1. Ансофф И. Стратегическое управление: [пер. с англ.] / И. Ансофф; науч. ред. и автор предисл. Л.И. Евенко. – М.: Экономика, 1989. – 519 с.
2. Панков В.А. Управление стоимостью наукоемкого машиностроительного предприятия: теория и практика / В.А. Панков. – К.: Наукова думка, 2003. – 424 с.
3. Дмитренко Г. Может ли Украина стать великой / Г. Дмитренко // Персонал. – 1998. – № 4. – С. 4–11.
4. Глазьев С.Ю. Стратегия опережающего развития России в условиях глобального кризиса: монография / С.Ю. Глазьев. – М.: Экономика, 2010. – 255 с.
5. Друкер Питер Ф. Задачи менеджмента в XXI веке: [учеб. пособие] / Питер Ф. Друкер; пер с англ. – М.: Вильямс, 2000. – 272 с.
6. Информационные технологии в бизнесе / Под ред. М. Желены. – СПб.: Питер, 2002. – 1120 с.
7. Ландик В.И. Инновационная стратегия предприятия: проблемы и опыт их решения / В.И. Ландик. – К.: Наукова думка, 2003. – 364 с.

8. Грейсон Дж. Американский менеджмент на пороге XXI века: [пер. с англ.] / Дж. Грейсон, К. О'Делл. – М.: Экономика, 1991. – 320 с.
9. Гуияр Франсис Ж. Преобразование организации: [пер. с англ.] / Ж. Франсис Гуияр, Н. Джеймс Келли. – М.: Дело, 2000. – 376 с.
10. Афонин И.В. Инновационный менеджмент и экономическая оценка реальных инвестиций: [учеб. пособие] / И.В. Афонин. – М.: Гардарики, 2006. – 301 с.
11. Бовин А.А. Управление инновациями в организации: [учеб. пособие] / А.А. Бовин, Л.Е. Чередникова, В.А. Якимович. – 2-е изд. – М.: Омега – Л, 2008. – 415 с.
12. Лук'янченко Н.Д. Управління розвитком інноваційної праці: теорія та практика: монографія / Н.Д. Лук'янченко, С.Ю. Бунтовський; Донецький нац. ун-т. – Донецьк: ДонНУ, 2011. – 169 с.
13. Управление конфликтами: [учебник] / Н.Д. Лукьянченко, Н.А. Балтачеева, С.Ю. Бунтовский и др. – Донецк: ДонНУ, 2012. – 308 с.
14. Крейчман Ф.С. Эффективная организация управления акционерными предприятиями в условиях рынка / Ф.С. Крейчман. – М.: Финстатинформ, 2000. – 316 с.
15. Чемяков В. Стратегические цели компании и мотивация персонала / В. Чемяков // Человек и труд. – 2002. № 9. – С. 78–80.
16. Бурков В.Н. Как управлять проектами / В.Н. Бурков, Д.А. Новиков. – М.: СИНТЕТ, 1997. – 188 с.
17. Еськов А.Л. Мотивационный механизм в системе производственного менеджмента: проблемы и решения: монография / А.Л. Еськов; НАН Украины, Ин-т экономики пром-сти. – Донецк, 2005. – 390 с.
18. Бунтовский С.Ю. Управление инновационным развитием производства через мотивацию изменения поведения работников / А. Л. Еськов, С. Ю. Бунтовский // Вісник Донбаської державної машинобудівної академії: Збірник наукових праць. - Краматорськ: ДДМА -2007. -№ 2 (8). -С. 79-84.
19. Сычанина С. Н. Программно-целевое управление: генезис и тенденции развития / Сычанина С.Н., Шичих Р.А. // Научный вестник Южного институт менеджмента. – 2013. - №4. – С.37-42.
20. Сычанина С. Н. Пути повышения эффективности деятельности органов власти / Сычанина С.Н., Кобец Е.А. // Международная научно-практическая конференция по актуальным вопросам экономики и гуманитарных наук в 2015 году. Материалы научно-практической конференции. 2015. С. 105-109.

References

1. Ansoff I. Strategicheskoe upravlenie: [per. s angl.] / I. Ansoff; nauch. red. i avtor predisl. L.I. Evenko. – М.: Jekonomika, 1989. – 519 s.
2. Pankov V.A. Upravlenie stoimost'ju naukoemkogo mashinostroitel'nogo predpriyatija: teorija i praktika / V.A. Pankov. – К.: Naukova dumka, 2003. – 424 s.
3. Dmitrenko G. Mozhet li Ukraina stat' velikoj / G. Dmitrenko // Personal. – 1998. – № 4. – S. 4–11.
4. Glaz'ev S.Ju. Strategija operezhajushhego razvitija Rossii v uslovijah global'nogo krizisa: monografija / S.Ju. Glaz'ev. – М.: Jekonomika, 2010. – 255 s.
5. Druker Piter F. Zadachi menedzhmenta v XXI veke: [ucheb. posobie] / Piter F. Druker; per s angl. – М.: Vil'jams, 2000. – 272 s.
6. Informacionnye tehnologii v biznese / Pod red. M. Zheleny. – SPb.: Piter, 2002. – 1120 s.
7. Landik V.I. Innovacionnaja strategija predpriyatija: problemy i opyt ih reshenija / V.I. Landik. – К.: Naukova dumka, 2003. – 364 s.

8. Grejson Dzh. Amerikanskij menedzhment na poroge XXI veke: [per. s angl.] / Dzh. Grejson, K. O'Dell. – M.: Jekonomika, 1991. – 320 s.
9. Guijar Fransis Zh. Preobrazovanie organizacii: [per. s angl.] / Zh. Fransis Guijar, N. Dzhejms Kelli. – M.: Delo, 2000. – 376 s.
10. Afonin I.V. Innovacionnyj menedzhment i jekonomicheskaja ocenka real'nyh investicij: [ucheb. posobie] / I.V. Afonin. – M.: Gardariki, 2006. – 301 s.
11. Bovin A.A. Upravlenie innovacijami v organizacii: [ucheb. posobie] / A.A. Bovin, L.E. Cherednikova, V.A. Jakimovich. – 2-e izd. – M.: Omega – L, 2008. – 415 s.
12. Luk'janchenko N.D. Upravlinnja rozvitkom innovacijnoj praci: teorija ta praktika: monografija / N.D. Luk'janchenko, S.Ju. Buntovs'kij; Donec'kij nac. un-t. – Donec'k: DonNU, 2011. – 169 s.
13. Upravlenie konfliktami: [uchebnik] / N.D. Luk'janchenko, N.A. Baltacheeva, S.Ju. Buntovskij i dr. – Doneck: DonNU, 2012. – 308 s.
14. Krejchman F.S. Jeffektivnaja organizacija upravljenja akcionernymi predprijatijami v uslovijah rynka / F.S. Krejchman. – M.: Finstatinform, 2000. – 316 s.
15. Chemekov V. Strategicheskie celi kompanii i motivacija personala / V. Chemekov // Chelovek i trud. – 2002. № 9. – S. 78–80.
16. Burkov V.N. Kak upravljat' proektami / V.N. Burkov, D.A. Novikov. – M.: SINTET, 1997. – 188 s.
17. Es'kov A.L. Motivacionnyj mehanizm v sisteme proizvodstvennogo menedzhmenta: problemy i reshenija: monografija / A.L. Es'kov; NAN Ukrainy, In-t jekonomiki prom-sti. – Doneck, 2005. – 390. s.
18. Buntovskij S.Ju. Upravlenie innovacionnym razvitiem proizvodstva cherez motivaciju izmenenija povedenija rabotnikov/A. L. Es'kov, S. Ju. Buntovskij // Visnik Donbas'koï derzhavnoj mashinobudivnoj akademii: Zbirnik naukovih prac'. - Kramators'k: DDMA -2007. -№ 2 (8). -S. 79-84.
19. Sychanina S. N. Programmno-celevoe upravlenie: genesis i tendencii razvitija / Sychanina S.N., Shichijah R.A. // Nauchnyj vestnik Juzhnogo institut menedzhmenta. – 2013. - №4. – S.37-42.
20. Sychanina S. N. Puti povyshenija jeffektivnosti dejatel'nosti organov vlasti / Sychanina S.N., Kobec E.A. // Mezhdunarodnaja nauchno-prakticheskaja konferencija po aktual'nyh voprosam jekonomiki i gumanitarnyh nauk v 2015 godu. Materialy nauchno-prakticheskoi konferencii. 2015. S. 105-109.