

Ліганенко І.В.

РЕСУРСНО-КОМПЕТЕНЦІЙНИЙ БАЗИС СТРАТЕГІЧНИХ ЗМІН НА ВИРОБНИЧОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

У статті проаналізовано проблеми в управлінні стратегічними змінами на виробничих підприємствах, що дало можливість виявити недостатній рівень ресурсно-компетенційного базису – спеціальної підготовки персоналу підприємств щодо розуміння і підтримки проведення змін. Доведено важливість формування профілю (моделі) компетенцій для забезпечення управління стратегічними змінами на підприємстві. Установлено, що суттєвим резервом підвищення ефективності діяльності підприємств є забезпечення мотиваційних механізмів розвитку персоналу, який стає важливішою складовою частиною організаційно-економічного механізму та створенням гнучких організаційних форм.

Ключові слова: компетенції, стратегічні зміни, ресурсно-компетенційний базис, мотиваційний механізм розвитку персоналу, розвиток виробничого підприємства, управління розвитком виробничого підприємства.

Постановка проблеми. Сучасні умови господарської діяльності виробничих підприємств характеризуються низкою відмінностей, що притаманні світовій економіці в цілому – сильною конкуренцією, динамічністю кон'юнктури ринку, зростанням кількості та масштабів змін у зовнішньому та глобальному середовищі, таких як: новітні тенденції НТП, швидке старіння знань, виникнення нових сфер та галузей економіки, заміною способу виробництва – переходу від постіндустріальної до економіки знань. Крім того, середовище вітчизняних підприємств доповнюється процесами перехідного періоду та їх наслідків. Це:

- роздержавлення власності,
- глобалізація економіки з відповідним процесом посилення конкуренції національних підприємств з транснаціональними на внутрішньому ринку,
- зміна діяльності старих фінансових інститутів та утворення нових тощо.

У разі, коли економічні зміни відбуваються постійно, підприємство в ринковому середовищі мусить: по-перше, відповідати вимогам споживачів, щоб успішно конкурувати, а по-друге, адаптуватися до змін або випереджати їх. Їх визначив ще І. Ансофф [1], коли розглядав різні рівні турбулентності середовища та класифікував відповідні необхідні реакції підприємства. На його думку, сьогодні більшість підприємств вимушена не лише пристосовуватись до змін зовнішнього середовища, але й розробляти стратегію їх випередження.

Як видно, необхідність вимушеної адаптації та керованої випереджаючої еволюції підприємства (які, по суті, є управлінням змінами) можна

визначити як об'єктивну необхідність розвитку підприємства.

Багатоваріантні трансформаційні процеси в соціально-економічній та політичній сферах розвитку України зумовлюють переоцінку людського фактора, актуалізують проблематику превентивного управління людськими ресурсами вітчизняних підприємств. Практика управління людськими ресурсами засвідчує, що одним із превентивних підходів до підвищення ефективності управління людськими ресурсами є компетенційний підхід.

Тому керівникам підприємств необхідно мати такі риси, як уміння оцінити ситуацію, тонке чуття, сміливість під час експериментування і т.п. Успішний керівник повинен мати високу компетентність, тобто йому слід знати не тільки професійну сферу (продаж, виробництво, зборку, технологію і т.п.), але й володіти знаннями та вміннями (навичками) у сфері управління і роботи з людьми. Тільки в цьому випадку він зможе досягти високих результатів роботи від підлеглих.

Таким чином, компетентність стає одним із стратегічних ресурсів розвитку підприємства і потребує особливого підходу до формування, використання і розвитку, в залежності від цілей підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження компетенційно-орієнтованого підходу базуються на концепціях стратегічного менеджменту, закладених К. Прахаладом та Г. Хамелом [2]. Автори Д. Дж. Тіс, Г. Пісано і А. Шуен в свою чергу зазначали, що виділення областей компетенцій підприємства є виключно результатом еволюції її рутинних операцій [3].

Компетенційно-орієнтований підхід будується навколо колективного навчання щодо того, як координувати різноманітні виробничі здатності та інтегрувати численні технологічні навички. Підприємство в рамках даного підходу розглядається як соціальний інститут, основною

© Ліганенко Ірина Віталіївна, к.е.н., доцент кафедри обліку, аналізу та аудиту, Інститут бізнесу, економіки та інформаційних технологій Одеського національного політехнічного університету, м. Одеса, e-mail: ir-vit-lig@mail.ru

характеристикою якого є компетенції, які є, за визначенням дослідників [4] набором ефективно використовуваних здатностей. Деякі з компетенцій визнаються стратегічними (або, за К. Прахаладом та Г. Хамелом – «ключовими» [2]), і саме вони є основним джерелом конкурентоспроможності підприємства («тим, що підприємство робить краще за інших»).

Центром компетенційно-орієнтованого підходу є, за визначенням А. Дрежера та Дж. Піса [3], функціональні характеристики компетенцій підприємства (тобто ті ефекти, які є результатами застосування його унікальних компетенцій), а не його організаційно-структурна характеристика.

Зазначимо, що у своїх дослідженнях Ф. Амесс, А. Авадікян та П. Когендет поєднують ресурсно-орієнтований та компетенційно-орієнтований підходи в одну загальну концепцію стратегічного управління підприємством, яка свою діяльність базує на знаннях (knowledge-based firm).

Другу групу підходів ці автори об'єднали під назвою теорія еволюційної економіки. Джерелом знань є рутинні операції, які розглядаються як постійно повторюваний набір дій підприємства, в той час як інновація є непередбачуваною зміною («мутацією») рутинних дій, яка не може бути очолювана одним менеджером.

В межах еволюційного підходу виокремлюють підхід динамічних здатностей (dynamic capabilities), які відображають здатність підприємства до інтеграції, створення та реконфігурації власних внутрішніх та зовнішніх компетенцій для адаптації до мінливого зовнішнього середовища. Динамічні здатності, таким чином, відображають здатність підприємства створювати нові інноваційні форми конкурентних переваг, що на сьогодні є дуже важливим для відчизняних підприємств, що функціонують в умовах, які відзначаються своєю гіпердинамічністю та інноваційністю.

Підхід динамічних здатностей підприємства відрізняється від ресурсного підходу тим, що динамічні здатності розглядаються в даному випадку як те, що потребує розвитку, а не просто прийняття як даності. Як зазначено у статті Д. Тіса, Г. Пісано та А. Шуен: «Якщо джерелом економічного прибутку є контроль над рідкісними ресурсами, такі речі як пошук знань та навчання стають в даній організації стратегічно важливими. Саме ці елементи (пошук та залучення знань, навчання, та акумулювання унікальних здатностей) є основою того, що ми називаємо «підходом динамічних здатностей». В такому випадку можемо зробити висновок, що прибуток є не лише результатом невизначеності, а є результатом направлених дій

підприємств, які диференціюють свої здатності, і результатом зусиль менеджерів, які розподіляють ці активи у відповідності до стратегічних цілей» [3].

В межах даного підходу ключової стратегічної ролі набуває також досвід в таких сферах як управління дослідженнями та інноваціями (R&D), розробка продуктів та процесів, виробництва, і людські ресурси.

Компетенційна модель стратегічного оновлення ґрунтується на роботах авторів, сферою наукових інтересів яких є стратегічне оновлення і визначає його як процес, що об'єднує:

- стратегічне мислення;
- скоординовані стратегічні дії;
- процес перетворення стратегічної ідеї в скоординовану стратегічну дію.

Дана модель включає:

- підтримку компетенцій, що призначаються для підтримки скоординованого розгортання активів через структуровану послідовність;
- побудову компетенцій, що спричиняє якісні зміни в існуючих активах, здатних створити нові варіанти стратегічного розвитку.

Обидві складові залежать від централізованого управління, яке допомагає уникати потенційних джерел небезпеки і може перешкоджати переходу між різними підпроцесами стратегічного оновлення.

У той час як стратегічна уява сприяє створенню нових компетенцій, розвиток точок дотику готує організацію до них, підтримуючи послідовність і встановлює взаємозв'язки із існуючими компетенціями. Координація стратегічних дій таким чином ґрунтується на двох попередніх процесах і залучає адаптивне створення нових компетенцій.

З огляду на вищесказане, актуальним є виділення ресурсно-компетенційного базису стратегічних змін на виробничому підприємстві, узагальнення основних підходів до його формування, виділення можливостей і напрямків розвитку та сучасних інструментів управління і удосконалення.

Формулювання цілей статті. Метою дослідження є виділення ресурсно-компетенційного базису стратегічних змін на виробничому підприємстві.

Опис основного матеріалу дослідження. Значні організаційно-економічні перетворення в Україні, що зумовлюють підвищення ризиків та невизначеності умов, характеризуються складними й динамічними змінами зовнішнього середовища функціонування виробничих підприємств. Тому в цей період підвищуються вимоги до керівників підприємств, формується особливо високий попит на нові, нестандартні

управлінські рішення. Від керівників вимагається такий стиль мислення, при якому б вони не зосереджувалися лише на застосуванні окремих вивчених методів і концепцій, а вільно володіли б інструментарієм управління в умовах стратегічних змін.

Стратегічні зміни на підприємстві – це зміни, що стосуються всіх аспектів діяльності підприємства, які: 1) викликані розвитком ринку або 2) зміною цільових орієнтирів підприємства, що втілюється у зміни його стратегії розвитку та стратегічного плану.

Відповідно, всі зміни на підприємстві, які обумовлені діючою стратегією або її трансформацією в процесі розвитку, можна розподілити на три групи:

– часткові стратегічні, які відбуваються у будь-яких сферах діяльності підприємства при переорієнтації певних складових діяльності підприємства (пріоритетів, технологій виробництва або управління, структури);

– локальні стратегічні, які відбуваються у окремій сфері діяльності підприємства при збереженні її виду (наприклад, перетворення бізнес-процесів, маркетингової політики, коли підприємство пропонує ринку нову продукцію);

– радикальні стратегічні, які передбачають фундаментальні зміни управління, структури підприємства, його бізнес-процесів та визначені обраною стратегією спочатку. Саме цей тип змін породжує стратегічні зміни, обумовлені реалізацією стратегії, до яких можна віднести зміну бізнес-поведінки, організаційно-правової форми, цінової та збутової політики, форми власності, джерел фінансування тощо. До них також відносяться зміни, обумовлені впровадженням нових концепцій управління розвитком (стратегічного, цільового, процесного) та впровадження організаційних проєктів.

Стратегічні зміни у стабільному середовищі завжди спрямовані на підвищення ефективності роботи підприємства через удосконалення організаційної структури, впливаючи на чинники продуктивності праці, технічного розвитку або безпосередньо на процес прийняття управлінських рішень тощо. При кризі зміни мають створити умови для виживання підприємства шляхом оптимізації використання ресурсів, витрат і механізмів пристосування до навколишнього середовища. Це має враховувати оцінка зміненої структури управління, доповнена показниками двох груп: 1) швидкості обробки і отримання інформації, яка необхідна та достатня для прийняття рішень; 2) використання інформаційної технології.

Формулюючи бізнес-стратегії, власники та топ-менеджери в сьогоdnішніх умовах перш за все звертають увагу на такі чинники як: джерела

майбутніх прибутків, постійно зростаюча невизначеність бізнес-середовища та інтенсивність конкуренції, популяризація інформаційних та комунікаційних технологій, вимоги суспільства (соціальна відповідальність та відповідальність за навколишнє середовище, етика та моральність бізнесу, пошук вищого філософського сенсу існування того чи іншого бізнесу).

У зв'язку із цим не можна оминати такий важливий тренд, як новітні моделі лідерства, які проявляються в тому, що топ-менеджери компаній на сьогоднішній день потребують зовсім інших компетенцій, ніж у минулому столітті. У ХХІ столітті топ-менеджмент організацій, від якого очікують таких якостей, як довіра, ентузіазм, результативність, здатність формувати мережеві структури та впливати на інших, використання інформації, потребує наступних компетенцій: ділова грамотність, креативність, гнучкість, емпатія, здатність ефективно вирішувати проблеми та створювати стосунки і працювати в команді, а головне – здатність бачити загальну картину бізнесу.

Під профілем (моделлю) компетенцій розуміємо структурований опис вимог (характеристик) до претендента на заняття тієї або іншої посади, що дозволяють максимально ефективно виконувати дану роботу в даній компанії. При цьому важливо розуміти, що в сучасних умовах прискореного оновлення технологій життєвий цикл освітньо-фахового потенціалу фахівців швидко скорочується, а тому профіль компетенцій слід формувати на основі не лише стандартних, а більше – на основі нових компетенцій, затребуваних сучасним конкурентним середовищем.

На наш погляд, можна виділити наступні проблеми в управлінні стратегічними змінами на виробничих підприємствах в умовах кризових явищ:

– відсутність компетентних фахівців із управління змінами;

– недосконале законодавство, макроекономічна ситуація;

– недостатнє усвідомлення необхідності запровадження змін;

– відсутність фінансових ресурсів на проведення змін.

Для успішного проведення змін на виробничих підприємствах необхідно вміти управляти ними. Управління змінами направлено на роботу з людським фактором у бізнес-змінах. Незалежно від того, наскільки великий бізнес, в якій сфері діяльності він існує, є ряд повторюваних, стандартних кроків, які забезпечують успішність роботи з тією стороною змін, яка пов'язана з людським фактором.

Необхідність управління змінами на виробничих підприємствах пов'язана із невідповідністю процесу управління потребам, зумовлена середовищем її функціонування.

Отже, управління змінами може бути визначене як процес, інструменти та техніки, що застосовуються для ефективного управління людським фактором змін у бізнесі, з метою досягнення необхідних результатів, і здійснення успішних змін у соціальній інфраструктурі колективу.

Ефективне управління змінами є одним зі складних, але водночас необхідних завдань менеджменту. Таким чином управління змінами на виробничих підприємствах більшою мірою орієнтоване не на вирішення існуючих проблем, а на використання наявних ресурсів і переваг підприємства.

За результатами проведених досліджень, вважаємо, що управління змінами на виробничих підприємствах включає три компоненти: сукупність процесів та інструментів для управління змінами; управлінська та лідерська компетентність на усіх рівнях організації, від супервізорів до старших виконавців; стратегічний потенціал, що дає підприємству можливість бути гнучким, готовим до змін, чуйним до змін ринку.

Цілі управління змінами на виробничих підприємствах полягають у тому, щоб усі проекти досягали своїх цілей, людський капітал використовувався найкращим чином, а підприємство мало конкурентні переваги.

Управління змінами допомагає уникнути таких негативних ефектів і чинників, як зниження продуктивності, активний і пасивний опір змінам, випадіння працівників з трудового процесу, тертя в колективі, професійне виснаження, звільнення працівників за власним бажанням, конфлікти в середовищі персоналу, повільне засвоєння змін, ухилення від роботи.

Існує п'ять умовних груп тактик, які можуть становити елементи стратегії управління змінами на виробничих підприємствах. Це тактики, пов'язані з лідерством, проектом, процесом, структурою та навичками.

Технологічні зміни у виробничій сфері економіки впливають на загальну організаційну структуру виробничих підприємств, її динаміку. У першу чергу під вплив підпадає організаційна структура управління підприємством, яка визначає напрям та темпи його розвитку, формує відповідну систему організаційних механізмів. Тому є вірною теза, що організаційна структура управління виробничим підприємством є комплексним організаційним механізмом, що має надавати організаційній структурі виробничих підприємств рис системи, що розвивається.

Організаційну структуру управління, що

прияє розвитку підприємства, можна уявити як ієрархічно упорядковану, взаємозалежну сукупність суб'єктів управління та їх взаємних відносин, які забезпечують функціонування і подальший розвиток підприємства як єдиного цілого шляхом виконання певних функцій для підвищення ефективності виробництва. Саме у структурі протікає управлінський процес у вигляді руху управлінської інформації і прийняття відповідних рішень, учасники якого виконують завдання і функції управління, закріплені правами і розподілом відповідальності за їх виконання. Тому організаційна структура управління є формою кооперації видів управлінської діяльності. А процес управління будується розподілом управлінських функцій між структурними елементами системи (працівниками та іншими ланками управління), відносини між якими підтримуються завдяки інформації та горизонтальним і вертикальним зв'язкам. Перші зв'язки є однорівневими та носять характер узгоджених дій. Другі є зв'язками підпорядкування, які потрібні багаторівневій системі управління. Їх доповнюють лінійні зв'язки (що відображають рух управлінських рішень та інформації між керівниками, які повністю відповідають за діяльність підприємства або його підрозділів) та функціональні (що визначають напрям цього руху).

Для приведення у дію організаційної структури та забезпечення ефективності її подальшої роботи потрібний управлінський цілеспрямований вплив, який здійснюється за допомогою комплексу методів управління.

Під методами управління розуміється сукупність і раціональну послідовність застосування прийомів, способів впливу на об'єкт, необхідних для досягнення поставленої мети.

Для повної характеристики сутності методу потрібно визначати:

– спосіб впливу суб'єкта управління на об'єкт управління або інструмент (важіль), які розрізняються по рівням управління: макрорівень – податки, ціна, різноманітні норми права; макрорівень – система стимулювання, ціна;

– мету впливу або сукупність узгоджених інтересів суб'єкта і об'єкта управління, які можна умовно прийняти за їх бажаний стан, якого вони прагнуть досягти.

Проте, не можна не враховувати те, що управління підприємством завжди спрямоване на персонал та коло його інтересів. Тому ознакою класифікації методів управління розвитком має також стати внутрішній зміст мотивів, якими керується персонал у процесі виробничої чи іншої діяльності. Відповідно мотивам, методи управління можна розрізнити як економічні, організаційні та соціально-психологічні.

Їх сукупність формує певний тип поведінки і мотиваційний механізм розвитку персоналу,

який стає важливішою складовою частин розвитку виробничого підприємства (рис. 1). організаційно-економічного механізму (ОЕМ)

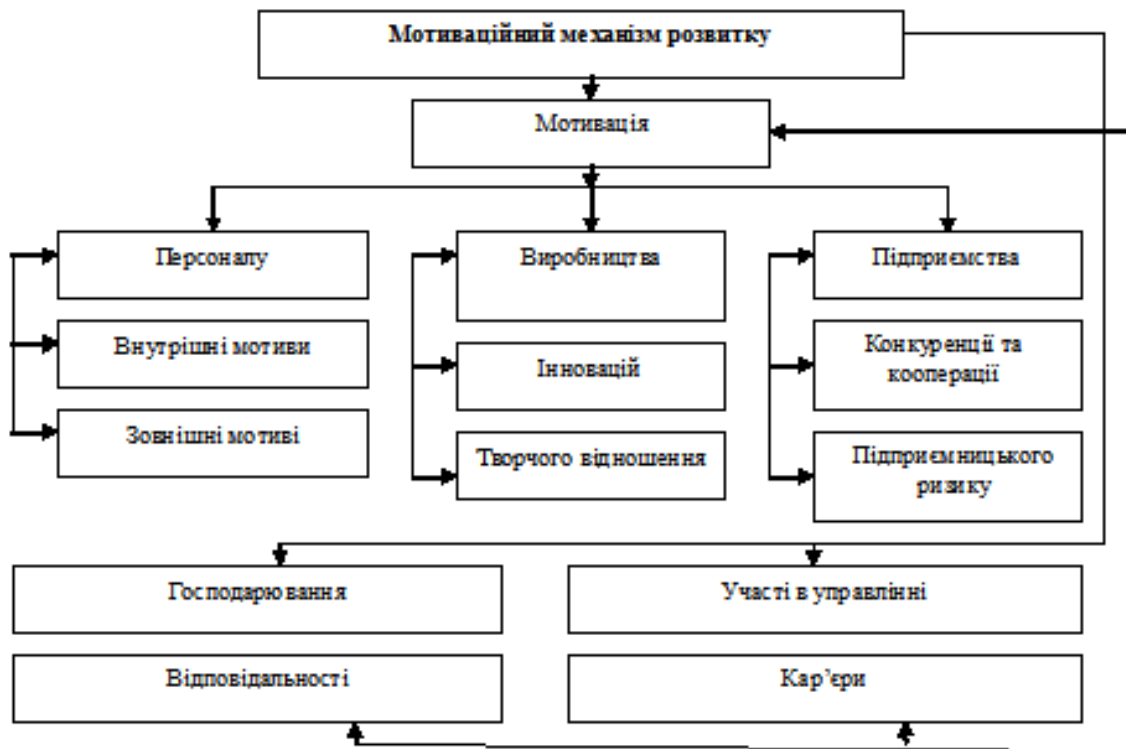


Рис 1. Мотиваційний механізм розвитку як складова ОЕМ розвитку підприємства*

* Удосконалено автором на підставі [4,5]

Зв'язок мотиваційної та організаційно-економічної складових є об'єктивним, оскільки організаційні та економічні форми і відповідні методи розвитку взаємопов'язані. Зміни організаційної структури завжди супроводжує як застосування економічних методів у сфері планування витрат, розподілу прибутку та стимулювання персоналу, так і формування нових управлінських зв'язків та функцій. Подальші структурні зміни відбуваються під впливом множини чинників та, у свою чергу, впливають на механізм управління підприємством.

Компетенції щодо застосування трьох видів методів управління (економічних, соціально-психологічних та організаційних) для певних умов розвитку підприємства забезпечують ефективність господарської діяльності та розвитку підприємства.

Оскільки повний збіг інтересів учасників управління розвитком підприємства (зокрема, суб'єктів та об'єкту) відбувається рідко, більш розповсюджені парні залежності, тому доцільним стає створення організаційно-економічного механізму, де кожен з учасників буде діяти під впливом власних інтересів, але з обов'язковим зворотним зв'язком, який захищав би інтереси інших учасників. Для створення такого механізму доцільно:

1. Висвітлити сфери інтересів всіх учасників, знайти точки їх перетинання.

2. Перевірити їх шляхом експертної оцінки думок керівництва підприємств.

Узагальнені результати експертної оцінки та ступінь впливу за різними рівнями подано у табл. 1.

Таблиця 1

Сфера інтересів суб'єктів управління розвитком виробничого підприємства*

Інтереси суб'єктів	Ступінь впливу				
	держави	регіону	підприємства	персоналу	керівника
1	2	3	4	5	6
1. Обсяг товарної продукції	+++	++	+++	++	++
2. Ціна реалізації продукції	- ¹	- ¹	+++	+	++
3. Прибуток:					
- балансовий	-	-	+++	+	++
- чистий	++	+	+++	+	++
4. Інвестиційні кошти	+++	+++	++	++	++
5. Фонд оплати праці	+	+	+++	+++	++

1	2	3	4	5	6
6. Середня заробітна плата	+	+	+	++	++
7. Тарифна система	+++	+	+++	+	++
8. Умови праці	+	+	+++	++	+++
9. Соціальні гарантії	+++	+++	+	-	+++
10. Тривалість відпустки	-	-	++	++	+++
11. Допомога з безробітності	+++	-	++	+	++
12. Пенсійне забезпечення	+++	++	++	+	++
13. Допомога з безробіття	+++	++	+	+	+
14. Перепідготовка кадрів	+	+	+++	++	+++
15. Підтримка малозабезпечених	+++	++	+	+	++
16. Розвиток підприємства	++	+	++	-	+++

«-» – відсутній вплив учасника, «+++» – високий вплив, «++» – середній, «+» – низький, «¹» – виключення

* Удосконалено автором на підставі [3, 6, 7]

Підприємство в рамках компетенційно-орієнтованого підходу є соціальним інститутом, головною характеристикою якого є компетенції. Деякі з компетенцій можна визначити як стратегічні (або «ключові») і саме вони є основним джерелом конкурентоспроможності підприємства. Ядром компетенційно-орієнтованого підходу є функціональні характеристики компетенцій (тобто ті ефекти, які є результатами застосування компетенцій підприємства), а не їх структурна характеристика.

Як результат вище зазначеного виникає компетенційна модель стратегічного оновлення, яка ґрунтується на стратегічному мисленні,

координації стратегічних дій, та удосконаленні процесів та методів перетворення стратегічної ідеї в скоординовану стратегічну дію.

До методів та інструментів посилення впливу механізму управління на розвиток виробничого підприємства доцільно віднести безпосередньо управління стратегічними змінами, під яким слід розуміти структурований процес, завдання якого – запропонувати й впровадити зміни у зв'язку з технічними й економічними можливостями організації [4, 6, 7]. Відомі такі визначення провідних методів управління змінами, які довели свою дієвість у сучасній практиці діяльності підприємств (табл. 2):

Таблиця 2

Змістовність методів управління змінами*

Метод	Визначення
1. Аутсорсинг	Цілеспрямоване виділення деяких бізнес-процесів або навіть систем підприємства і делегування їх реалізації іншим виконавцям
2. Бенчмаркінг	Порівняння підприємства за вибраними параметрами з іншими підприємствами. Моніторинг та вивчення кращих прикладів бізнесу.
3. Реінжиніринг	Радикальне переосмислення і перепроєктування сукупності бізнес-процесів підприємства: декількох або всіх.
4. Біореінжиніринг	Часткове перепроєктування бізнес-процесів з використанням «м'яких» інструментів впровадження змін.
5. Даунсайзинг	Радикальне зменшення розмірів підприємства за рахунок ліквідації, вичленення або продажу його підрозділів і служб. В більшості випадків це супроводжується скороченням числа співробітників.
6. Всебічне управління якістю	Формалізація бізнес-процесів підприємства і методів оцінки їх якості 1-2 роки для забезпечення конкурентоспроможності підприємства в короткостроковій перспективі (1-2 роки) і отримання заставних оцінок якості діючої системи управління в стратегічній перспективі.
7. Лінпродакшн (бережливе виробництво)	Створення ринкової виробничої системи, вся діяльність якої спрямована на задоволення споживача і мінімізацію втрат підприємства (бездефектне виробництво) за всім ланцюжком створення цінності.
8. Концепція 6-Сигма	Створення ринкової виробничої системи підприємства, спрямованої на зниження варіабельності бізнес-процесів.

* Удосконалено автором на підставі [3, 6, 7]

Управління розвитком виробничого ресурси (рис. 2), які змінюються під впливом підприємства поєднує системи, структури та стратегічних змін.

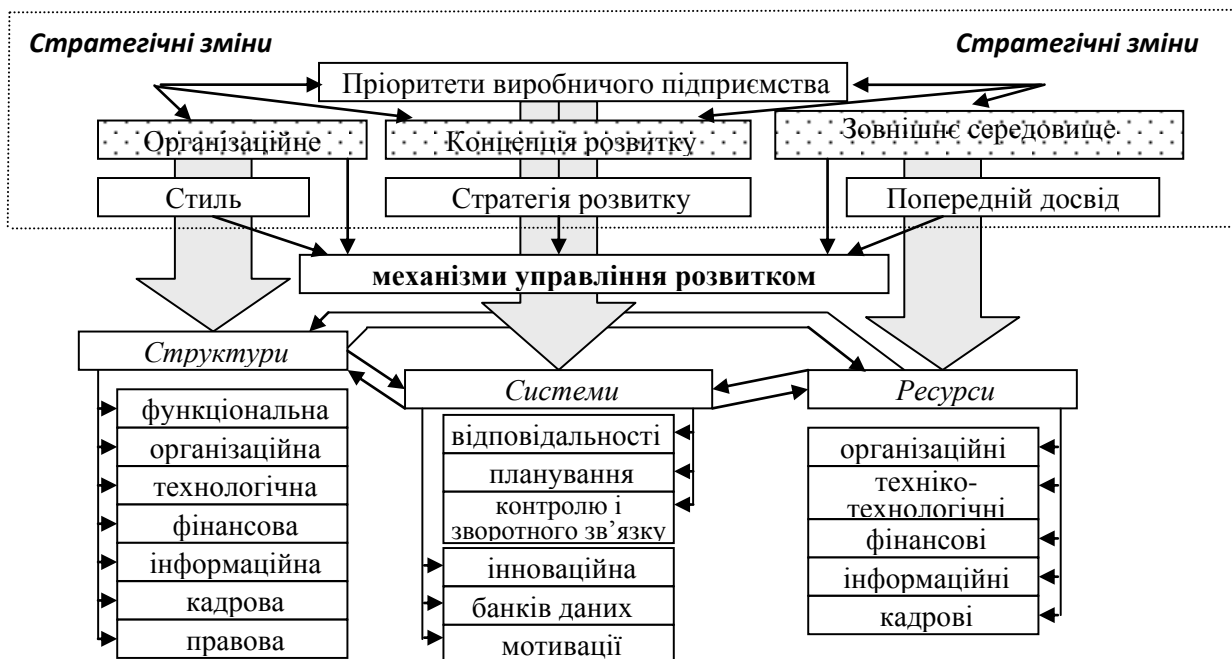


Рис. 2. Логічна схема управління розвитком виробничого підприємства*

* Власна розробка автора

Певна динаміка притаманна організаційній структурі управління підприємством об'єктивно, а стратегічні зміни є її передумовою. Тому організаційно-економічний механізм розвитку виробничого підприємства в умовах стратегічних змін має набувати певних відмінностей. Відповідно його структура має формуватися для вирішення сукупності відповідних завдань розвитку.

Відтак, можна засвідчити, що: - по-перше, існує значний перелік методів та інструментів посилення впливу механізму управління на розвиток виробничого підприємства; - по-друге, їх доцільно класифікувати – за рівнями управління розвитком, природою, універсальністю та ступенем впливу; - по-третє, до методів та інструментів посилення впливу механізму управління на розвиток виробничого підприємства доцільно віднести навчання управлінського персоналу ринковим технологіям управління розвитком (технологіям проектного підходу до організаційного розвитку підприємства), систему індикаторів розвитку, методи управління стратегічними змінами; - по-четверте, існує нагальна потреба у обґрунтуванні методичних засад вибору методів управління організаційними змінами на вітчизняних виробничих підприємствах в залежності від їх можливостей, характеру та способу впровадження змін.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Результати проведеного дослідження дозволяють сформулювати такі висновки:

1. Система управління змінами у вітчизняних підприємствах недостатньо розвинена. Сучасна концепція перетворюючого менеджменту, на жаль, не зайняла в підприємствах пріоритетне місце.

2. Потребує спеціальної підготовки персонал підприємств щодо розуміння і підтримки проведення змін. Необхідним є реформування організаційної структури та забезпечення ефективності її подальшої роботи за умови управлінського цілеспрямованого впливу, який здійснюється за допомогою комплексу методів управління.

3. Суттєвим резервом підвищення ефективності діяльності підприємств є забезпечення мотиваційного механізму розвитку персоналу, який стає важливішою складовою частиною організаційно-економічного механізму та створенням гнучких організаційних форм.

4. Менеджери на виробничому підприємстві повинні оволодіти ключовими компетенціями із управління змінами та активно їх розвивати.

Виділені напрямки формування ресурсно-компетенційного базису стратегічних змін на виробничому підприємстві можуть бути покладені в основу формування комплексного економіко-організаційного механізму управління змінами, що спирається на компетенційну модель стратегічного оновлення, яка ґрунтується на стратегічному мисленні, координації стратегічних дій, та удосконаленні процесів та методів перетворення стратегічної ідеї в скоординовану стратегічну дію, що і буде предметом подальших розробок.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия – СПб.: ПИТЕР, 1999. – 416 с.
2. Хамел Г., Прахалад К. Конкурируя за будущее. Создание рынков завтрашнего дня. М. : ЗАО «Олимп-Бизнес», 2002. – 287 с.
3. Teece D. Dynamic Capabilities and Strategic Management / D. Teece, G. Pisano, A. Shuen // Strategic Management Journal. – 1997. – Vol. 18. – P. 509 – 533.
4. Сухоруков А. В. Управление инновационным развитием в системе менеджмента промышленного предприятия // Изв. Сарат. ун-та. Нов. сер. Сер. Экономика. Управление. Право. 2013. Т. 13, вып. 3 (2). С. 426-431.
5. Коул Д. Управление персоналом в современных организациях / Дж. Коул; пер. с англ. Н. Г. Владимирова. – М.: Вершина, 2004. – 352 с.
6. Коэн Д.С. Суть перемен: путеводитель. Инструменты и тактика руководства преобразованиями в компании: пер. с англ. / Д. Коэн, Дж. Коттер. – М.: Олимп-Бизнес, 2007. – 320 с.
7. Отенко І.П. Розвиток компетенцій підприємства на основі стратегічних знань : монографія / І. П. Отенко, О.С. Преображенська. – Х.: ІНЖЕК, 2012. – 272 с.

REFERENCES

1. Ansoff I. (1999). Novaja korporativnaja strategija [New corporate strategy]. Saint Petersburg: PITER [in Russian].
2. Hamel G. & Prahalad K. (2002). Konkuriруя za budushhee. Sozdanіe rynkov zavtrashnego dnja. [Competition for the future. Creation of the markets of tomorrow]. Moscow: ЗАО «Olimp-Biznes» [in Russian].
3. Teece D., Pisano G. & Shuen A. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. Strategic Management Journal, Vol. 18, 509 – 533.
4. Suhorukov A. V. (2013). Upravlenie innovacionnym razvitiem v sisteme menedzhmenta promyshlennogo predpriyatija [Innovative development management in the management system of industrial enterprise]. Izv. Sarat. un-ta. Nov. ser. Ser. Jekonomika. Upravlenie. Pravo – The news of Saratovsk University. Ser. Economy. Management. Law. Vol. 13, issue 3 (2), 426-431[in Russian].
5. Koul D. (2004). Upravlenie personalom v sovremennyh organizacijah [Personnel management in modern organizations]. Moscow: Vershina [in Russian].
6. Kojen D.S. (2007). Sut' peremen: putevoditel'. Instrumenty i taktika rukovodstva preobrazovanijami v kompanii [The essence of the changes: guidebook. Tools and tactics of change management in the company]. Moscow: Olimp-Biznes [in Russian].
7. Otenko I.P. & Preobrazhens'ka O. S. (2012). Rozvytok kompetensij pidpriemstva na osnovi stratehichnykh znan' [The development of enterprise's competence based on strategic skills]. Kh.: INZhEK [in Ukrainian].

Одержано 04.02.2016 р.