

економіка, організація і управління підприємствами / У. Л. Сторожилова. – Харків, 2006. – 19 с.

33. Фаль Н. П. Организационно-управленческие ресурсы развития сельских местных сообществ / Н. П. Фаль // Экономика. – 2008. – С. 148 – 151.

34. Федонін О. С. Потенціал підприємства: формування та оцінка : навч. посібн. / О. С. Федонін, І. М. Репіна, О. І. Олексюк – К.: КНЕУ, 2004. – 316 с.

35. Чернега В. В. Конкуренційність підприємств та механізмів її забезпечення :

монографія / В. В. Чернега; [відповід. ред. О.Д. Гудзинський]; Київський національний ун-т технологій та дизайну, Ін-т підготовки кадрів державної служби зайнятості України. – К.: ПК ДСЗУ, 2008. – 235 с.

36. Annan K. Secretary – General Salutes International Workshop on Human Security in Mongolia [Електронний ресурс] / К. Annan // Two – Day Session in Ulaanbaatar, May 8 – 10, 2000. Press Release SG/SM/7382. – Режим доступу: <http://www.un.org/News/Press/docs/2000/20000508.sgsm.7382.doc.html>.

*Рецензент д.е.н., доцент НТУ «ХПІ» Кузьминчук Н.В.  
Експерт редакційної колегії д.е.н., доцент УкрДАЗТ Якименко Н.В.*

УДК 658.29

### СТРАТЕГІЇ РЕАЛІЗАЦІЇ ЗМІН НА ПІДПРИЄМСТВІ

*Ареф'єв С. О., к.е.н., докторант (НАУ)*

*В статті розглянуто підходи до визначення сутності стратегії змін та доповнення їх конструктивною стратегією, орієнтованою на знання, відповідно до сучасних умов господарювання підприємств; уточнення окремих положень опору змінам при впровадженні конструктивної стратегії.*

*Ключові слова: підприємство, характер змін, стратегії змін, опір змінам.*

### СТРАТЕГИИ РЕАЛИЗАЦИИ ИЗМЕНЕНИЙ НА ПРЕДПРИЯТИИ

*Арефьев С. А., к.э.н., докторант (НАУ)*

*В статье рассмотрены подходы к определению сущности стратегии изменений и дополнения их конструктивной стратегией, ориентированной на знания, в соответствии с современными условиями хозяйствования предприятия, уточнения отдельных положений сопротивления изменениям при внедрении конструктивной стратегии.*

*Ключевые слова: предприятие, характер изменений, стратегии изменений, сопротивление изменениям.*

### STRATEGIES FOR CHANGE OF THE ENTERPRISE

*Arefev S., PhD, Doctoral (NAU)*

*In the article reviewed approaches to defining the essence of strategy of changes and additions to their constructive strategy focused on knowledge, according to the present conditions of economic enterprises, clarifying certain provisions of resistance to change in the implementation constructive strategy that is focused on knowledge. It is based on the choice of the basic methods and tools to influence the process of change, based on predicting and diagnosing the problem, searching for the solution of it through staff education and experience of employees. Using an individual approach to explain the essence of change, the benefits of the operation of the enterprise and improve the functions of staff.*

*Structured types of changes in the degree of their scope of business: local, radical and significant. Significant changes in the environment include both the expected components (demographic, social, technical, technological, ecological processes, load, transport routes) and unpredictable situations that are accompanied by bifurcational effects that change the market base and qualitative behavior of enterprises with little change in its parameters (indicators).*

*The approach to formation strategies of changes involves their integration into modern realities of business, existing resource capabilities and the ability of staff to self development through informatization of society, the use of the knowledge economy.*

*Keywords: business, character of changes, strategies of mines, resistance to change.*

**Актуальність проблеми.** В сучасних функціонування є розробка та використання умов господарювання, які супроводжуються багаторівневої системи стратегій. Це дозволить кризовими явищами, важливим для стійкого вчасно реагувати на зміни зовнішнього та

внутрішнього середовища, а також забезпечити необхідні конкурентні позиції підприємств. Прогнозовані здійснення змін через розроблені стратегії сприятиме зменшенню різних видів ризиків: управлінських, фінансових, виробничих, логістичних. Оскільки зміни, які здійснює підприємство частіше за все торкаються також і кадрової стратегії, то реалізація антиопорних заходів дозволить підготувати психологічний клімат та здійснити перекваліфікацію співробітників.

**Аналіз останніх досліджень.** Тематика розвитку стратегічних змін та їхні особливості у відповідності до розвитку господарських відносин розглядалась наукових працях таких вчених Р.І. Акмаєвої, І.О. Бланка, Л.Є. Довгань,

Г.Б. Клейнера, Н.Н. Косиної, С.В. Оборської, В.І. Оленко, В.В. Прохорової, І.В. Смолина, З.Є. Шершньової, М.Б. Шифрина та інших. Проте, в наукових дослідженнях стратегії змін здебільшого увага приділяється безпосередньо процесу пошуку рішення за межами особистості, яка створює додану вартість на підприємстві. Недостатньо приділялась увага особливостям формування стратегій змін спрямованих на індивідуальні особливості робітників з огляду на опір при їх впровадженні.

**Метою статті** є дослідження підходів до визначення сутності стратегії змін та доповнення їх конструктивною стратегією, орієнтованою на знання, відповідно до сучасних умов господарювання підприємств, уточнення окремих положень опору змінам при впровадженні конструктивної стратегії.

**Виклад основного матеріалу.** Основною причиною нестабільної діяльності підприємств, коливань ділової активності, втрати ринкових позицій по напрямках бізнесу є нездатність підприємств вчасно оцінити необхідний характер змін. В практиці діяльності використовують широкий спектр концепцій управління стратегічними змінами на підприємстві, які будуються на основі забезпечення його переходу у якісно новий стан за допомогою певних засобів, що є способом впровадження системи стратегій через сукупність сценаріїв їхньої реалізації.

Слід зазначити, що порушення стабільного функціонування підприємства, яке здійснює цілеспрямовані зміни, вектор перетворень яких спрямований на реструктуризацію змісту діяльності спонукає до перетворень в окремих елементах управлінських ланок і змісту роботи посадових осіб, їхнього статусу, розподілу повноважень і впливу господарської та адміністративний процес та ін., тобто спостерігається опір системи, групи та особи як спільно, так і окремо. Розгалуженість варіантів впровадження функціональних стратегій реалізації змін спостерігається різний за ступенем опір, який пояснюється тим, що кожний процес розвитку передбачає відмінні за глибиною зміни та, як

наслідок, реінжиніринг та реорганізацію процесів відповідно до нової загальної мети та системи стратегії.

Концепція ситуаційного управління була запропонована І. Ансофом, і сутність її полягає у тому, що для певного стану або ситуації у зовнішньому середовищі (він називає цей стан турбулентним) вимагається своя індивідуальна стратегія і здібності організації [10]. Суттєві змінах середовища включають як передбачувані складові (демографічно-соціальна, техніко-технологічна, екологічні процеси, завантаженість транспортних магістралей), так і не прогнозовані ситуації, які супроводжуються біфуркаційними ефектами, що змінюють основи ринків та якісну поведінку підприємства при незначній зміні його параметрів (показників).

В науковій літературі для характеристики таких явищ використовуються терміни "стратегічні вікна" і "парадигматичні зрушення". До основних причин "відкриття" стратегічних вікон належать: 1) нові технології; 2) нові сегменти; 3) нові канали розподілу; 4) переорієнтація ринку; 5) нове законодавство; 6) зовнішні потрясіння [4]. Це обумовлює проведення аналізу зовнішнього та внутрішнього середовищ задля встановлення характеру процесів, що відбуваються та для обґрунтування специфіки змін, які необхідні для підприємства згідно з визначеними цілями.

Локальні стратегічні зміни відбуваються лише у певній сфері діяльності підприємства (перетворення бізнес-процесів, маркетингової політики). Локальні стратегічні зміни здійснюються у випадку, коли підприємство виходить із новим товаром на ринок, не змінюючи при цьому сфери своєї діяльності. Радикальні стратегічні зміни на підприємстві, які обумовлені кардинальною зміною умов функціонування або обраної стратегії, передбачають більш швидкі фундаментальні зміни в системі управління, структурі підприємства та бізнес-процесах. [12, С. 26-32]. Це здійснюється також з урахуванням бар'єрів техніко-технологічного, соціального, організаційного характеру, які вимагають певного періоду часу для свого осмислення, пошуку методів впливу та потребу в фінансових, трудових, матеріальних ресурсах.

В якості інструментарію стратегічних змін розглядають Оленко В.І. та Гронь О.В. стратегії змін, а саме як відбудови або виходу з кризового стану, поживлення або уникнення кризи, переорієнтації напрямку діяльності, трансформації напрямку діяльності /масштабів діяльності/ забезпечення стійкої конкурентної переваги, структурні або системні (зміни у функціональних сферах діяльності, зміни в системі управління), навчання та розвитку персоналу [9]; Розглядаючи інструментарій стратегічних змін поряд із стратегіями змін слід додати методи стратегічного управління, комплекс

показників оцінки стану зовнішнього та внутрішнього середовища, систему забезпечення: організаційну, інформаційну, правову. Їхнє взаємне обумовлення дозволить обрати необхідну комбінацію для обґрунтування дієвої системи планування та управління, які можуть прилаштуватися до різких змін та своєчасно на них реагувати.

Радикальні зміни середовищ обумовлюють наявність різних стратегій змін, притаманних для таких складних соціально-економічних систем якими є сучасні підприємства та незвичних, дискретних умов господарювання, що характеризуються змінами, які відбуваються несподівано та супроводжуються непередбаченими результатами. Відповідно до думки Торлі й

Уірденіусу всю розмаїтість стратегій змін вони об'єднали у п'ять груп, в яких в цілому відобразили основні дії по кожному з підходів. Разом з тим, сучасні умови господарювання у пов'язані з доступністю інформації для самовдосконалення, самоосвіти та підвищення його самооцінки, тому співробітник зацікавлений у індивідуальному підході до визначення його місця в організаційній структурі підприємства. Це вимагає додати до переліку стратегій змін таку: конструктивну стратегію, орієнтовану на знання. У табл. 1 поруч із кожною стратегією коротко описуються використовуваний підхід і способи, за допомогою яких ця зміна може бути реалізовано [2].

Таблиця 1

*Стратегії змін*

<i>Стратегії змін</i>	<i>Підхід</i>	<i>Приклади</i>
Директивна стратегія	Нав'язування змін з боку менеджера, що по другорядних питаннях може "торгуватися"	Нав'язування угод по оплаті, зміна порядку роботи (напр., норм, розцінок, розкладу роботи) у приказному порядку
Стратегія, заснована на переговорах	Визнання законності інтересів інших сторін, що беруть участь у змінах, можливість поступок у процесі здійснення	Угоди по продуктивності, угода з постачальниками з питань якості
Нормативна стратегія	З'ясування загального відношення до зміни, часте використання зовнішніх агентів по змінах	Відповідальність за якість. Програма нових цінностей, робота в команді, нова культура, відповідальність службовця
Аналітична стратегія	Підхід, заснований на чіткому визначенні проблем, збір, вивчення інформації, використанні експертів	Проектна робота: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ по нових системах оплати</li> <li>▪ по використанню верстатів</li> <li>▪ по нових інформаційних системах</li> </ul>
Стратегія, орієнтована на дію	Загальне визначення проблеми, спроба знайти рішення, що модифікується у світлі отриманих результатів. Більше залучення зацікавлених людей, чим при аналітичній стратегії	Програма заходів по зниженню кількості прогулів і деякі підходи до питань якості
Конструктивна стратегія, орієнтована на знання	Підхід, заснований на прогнозуванні та визначенні проблеми, пошук рішення через кадрову освіченість та досвід. Використання індивідуального підходу до пояснень.	Підвищення кваліфікації згідно з багаторівневою програмою заходів. Націлена на підвищення індивідуальної зацікавленості результатах праці та самореалізації.

\* удосконалено автором.

При застосуванні директивної стратегії менеджер вирішує, що повинне бути зроблене, і здійснює стратегічні зміни, мало залучаючи інших співробітників і майже не відступаючи від первісного плану. Метою директивних стратегій часто є: здійснення змін, які повинні бути проведені в стислий термін; природно, при цьому знижується ефективність використання якихось інших ресурсів. Директивні стратегії можна застосовувати тільки

тоді, коли інші стратегії не підходять. Вибравши цю стратегію, менеджер повинен усвідомлювати необхідність швидкого здійснення змін за короткий строк як принципове або навіть неминуча умова роботи й те, що людина, що здійснює зміни, повинен мати значні повноваження, силу й стійкість для виконання цієї зміни [6]. Слід додати, що директивна стратегія ґрунтується на прямих, директивних методах управління, які використовуються для

організації злагодженої роботи колективу, комплексному здійсненню виробничо-господарських завдань з де-яким використанням мотиваційних елементів. Це дозволяє в короткі строки здійснити перетворення, особливо, коли не існує (не може бути) інших сценаріїв.

Стратегія, заснована на переговорах. Застосовуючи цю стратегію, менеджер як і раніше є ініціатором зміни, однак проявляє готовність вести переговори з іншими групами з питань здійснення зміни, піти на необхідні поступки. На здійснення стратегії переговорів іде трохи більше часу, тому що проводяться переговори з іншими зацікавленими сторонами, і при цьому складніше передбачати результати, тому що важко заздалегідь повністю визначити, які необхідно буде зробити поступки.

Нормативна стратегія. При використанні цієї стратегії робиться спроба піти далі звичайного одержання згоди службовців на якісь зміни, домогтися почуття відповідальності зацікавлених людей не тільки за здійснення якихось певних змін, але й за досягнення загальних цілей організації. При створенні якісно нового виду продукції або послуги бажано заручитися почуттям відповідальності службовців за реалізацію ідеї високої якості й домогтися того, щоб вони постійно прагнули до виконання цієї мети шляхом безперервної видачі пропозицій по вдосконаленню, за допомогою постійної участі в розробках проектів по підвищенню якості, беручи участь у роботі кружків якості. У цьому випадку іноді вдаються до допомоги консультантів - фахівців в області поведінки окремих особистостей і груп, саме вони сприяють процесу зміни відносно до роботи. При інших спробах змінити культуру організації підключаються зовнішні консультанти, які є експертами не по конкретному завданню, такий, як операційні дослідження або комп'ютери, а в питаннях поведінки й психології групи. Цей підхід, як і зрозуміло, вимагає великої кількості часу в порівнянні з директивними стратегіями. Однак питання про те, як домогтися потрібного почуття відповідальності, ще залишається відкритим.

Аналітичні стратегії використовують технічних експертів для вивчення поставлених проблем. Часто команди менеджерів, що включають експертів із провідних відділів або спеціальних консультантів, працюють над конкретною проблемою, такий як зміна системи розподілу, створення цеху. Звичайно цей підхід реалізується під строгим керівництвом менеджера. Результатом такого підходу є одержання оптимальних з технічної точки зору рішень, при цьому особливо не враховуються проблеми співробітників.

Стратегії, орієнтовані на дію, відрізняються від аналітичних двома аспектами. Перший – це проблема не так чітко визначена, другий – залучені в планування зміни співробітники часто перебувають

під сильним впливом менеджера. Як правило, серед цих співробітників є люди, на яких позначиться введення змін. Група пробує цілий ряд підходів до рішення проблеми й учиться на своїх помилках [3]. Разом з тим, що дана стратегія реалізується при радикальних мінах, коли певний час для реагування на зміни в зовнішньому середовищі втрачені. Вона вимагає здійснення повного перетворення та використання реінжинірингу бізнесу, який в межах потрапляють як види діяльності підприємства, конкурентні напрямки та елементи організаційного забезпечення. Конкурентні напрямки включають маркетингову політику (споживачські уподобання, рекламні заходи, трейд-статус), відповідні дослідження, соціально-психологічні настрої в трудовому колективі.

Конструктивна стратегія, орієнтована на знання, спрямована на використання знань та досвіду службовців для впровадження змін у свідомості відповідно до їхньої освіченості та диференціацію нав'язань та пояснень, які вони потребують для усвідомлення необхідності глибини змін. Цей підхід реалізується під керівництвом менеджера з використанням делегування повноважень. Результатом використання даної стратегії при здійсненні змін стає розуміння підлеглими складових дій, їхня очікувана поведінка та сумлінне відношення до реалізації поставлених завдань, задля розкриття свого потенціалу. Розробка багатоваріантних сценаріїв змін дозволяє уникати помилок та необхідності залучати для цього додаткові ресурси. Широта охоплення умов змін під час впровадження конструктивної стратегії зменшує ризики нерозуміння як суті перетворень, так і зменшення напруги міжрівневого характеру по всій вертикалі організаційної структури. Дозволяє отримати синергетичний ефект за рахунок комбінування горизонтального та вертикального розподілів через їхню спорідненість щодо об'єкту змін.

Не існує якої-небудь однієї, універсальної оптимальної стратегії зміни. При використанні стратегії зміни необхідно пам'ятати, що в менеджера є вибір. Одним з найбільш важливих параметрів при здійсненні зміни є швидкість його проведення. Цей параметр використався в якості основного при виборі стратегії. Такий підхід до вибору стратегії одержав назву "стратегічного континуума". В ідеальному випадку ефективне керування стратегічними змінами повинна здійснюватися як частина загальної стратегії змін [5]. Сучасні умови господарювання ставлять вимоги до унікальності стратегії при здійсненні перетворень підприємством, яку слід розглядати в двох площинах. По-перше вона має бути сама здатна до розвитку, мати цілісний характер, охоплювати взаємозалежні напрямки діяльності, функції управління та функціональне наповнення працівників. По-друге, через неї має ставитися й вирішуватися дві групи завдань, а саме -

короткострокові, розраховані на поточне виконання програм, бюджетів, оперативні підрозділи, що орієнтують підприємство в їхній поточній роботі, а також, стратегічні, що формують базис майбутньої конкурентоспроможності та рентабельності.

Традиційними розділами комплексної стратегії підприємства є стратегії: товарно-ринкова; ресурсно-ринкова; технологічна; фінансово-інвестиційна; інтеграційна; соціальна; управлінська. В результаті адаптації до характеристик зовнішнього і внутрішнього середовища традиційні розділи стратегії сьогодні доповнюються новими розділами: організаційно-культурним; інституційним; когнітивним; імітаційним [7, С. 16].

Існуюча структура й культура не можуть пристосуватися до нових стратегічних вимог і не бажають змінюватися самі. Це пов'язане з тим, що культурні й структурні зміни можливі тільки на тривалому інтервалі часу й вимагають більших витрат людських ресурсів. Джейм О'Тул визначив тридцять три причини, по яких люди чинять супротив змінам та виділив шість стадій опору змінам, зокрема: пасивність, заперечення, злість, переговори, криза, прийняття [11, С. 90]. Один зі шляхів зменшення опору – це системний підхід до зміни. Однак складність тут полягає в тому, що для розуміння поведінки організації як системи необхідно враховувати поведінку всіх взаємозалежних субсистем, таких як фінанси, виробництво, збут і постачання, людські ресурси й багато чого іншого. Системний підхід, таким чином, передбачає розгляд організації як єдиного цілого, виявлення взаємозв'язків між різними частинами системи шляхом, наприклад, зміни ієрархічного порядку прийняття рішень або шляхом забезпечення якоїсь рівноваги між соціальною й технічною частинами системи. Це дозволить надалі успішно здійснювати стратегію на підставі ідентифікації та моніторингу встановленого переліку інформаційно-залежних зон, яку можна розглядати як сферу невизначеності, в якій можуть виникнути загрози та вплинути на реалізацію стратегії.

Опір, що піддається чіткому розпізнаванню, реалізації стратегії зустрічається не так вже й часто. Набагато частіше виникає необхідність мати справу з потенційними конфліктами й "тупиковими ситуаціями" на всіх рівнях. Вони виникають внаслідок того, що різні групи намагаються відстояти свої власні інтереси, використовуючи в даних цілях сам процес зміни. Це може приймати форму опозиції стосовно конкретної зміни. По суті ж зміни є осередком постійних і неминучих напруг і розходжень між окремими особистостями, організаціями, групами й підрозділами [1]. Проблеми, з якими при цьому доводиться зіштовхуватися, і лежачі в їхній основі конфлікти, які доводиться влагоджувати менеджерів, можуть мати мало загального із запропонованою конкретною

зміною. Інтерес і ентузіазм людей стосовно запропонованої стратегії може бути більшою мірою пов'язаний з особистими вигодами, які вони бажали б одержати, чим з тими, які повинне принести зміну.

Прискорення реакції на зовнішні зміни сприяє пошуку динамічних, не припускаючи бюрократичних процедур лідерів, здатних на активні, рішучі дії в період неочікуваних змін. Для забезпечення стабільності стратегічної реакції необхідно:

1) мати чітке уявлення про можливий майбутній стан середовища, в якому існує підприємство. Це досягається ефективною управлінською інформаційною системою, що використовує адекватні методи вивчення і аналізу зовнішнього середовища;

2) використання стратегічних можливостей, для чого найвищому керівництву підприємства максимально чітко передавати прийняті рішення за рівнями управління;

3) підвищити ступінь адаптації шляхом: реорганізації бізнесу, що направлений на зміну постійних витрат; диверсифікація виробництва й ринків; виходу на річні рамки планування бюджетів та обсягів виробництва; структурних змін, що дозволяють відокремити стратегічні проблеми від оперативного управління;

4) провести кадрові перестановки. Радикальні зміни ринку й технологій нерідко роблять непотрібними знання та навички керівного персоналу; [8] спрямованих на цільовстановлення та ціле реалізацію;

5) обґрунтувати тип стратегії відповідно до стадії життєвого циклу, ступеню інтеграції або за рівнем диверсифікації на підставі встановлення ефективних зв'язків та інтересів;

6) сформувати систему забезпечення стратегій змін (ресурсну, інформаційну, поведінкову (організаційну, мотиваційну, опору), що сприятиме гармонізації відносин;

7) розробити та впровадити ефективні системи управління, яка ґрунтується на її здатностях щодо адаптування до змін; протидіяти тенденціям, які можуть зруйнувати підприємство як господарюючу систему; змінювати структуру.

**Висновки.** Розглянуто підходи до визначення сутності стратегії змін та доповнення їх конструктивною стратегією, орієнтованою на знання, відповідно до сучасних умов господарювання підприємств, уточнення окремих положень опору змінам при впровадженні конструктивної стратегії, яка орієнтована на знання. Вона ґрунтується на виборі основних методів та інструментів впливу на процес змін, заснований на прогнозуванні та визначенні проблеми, пошуці рішення через кадрову освіченість та досвід працівників. Використання індивідуального підходу до пояснень суті перетворень, переваг подальшого функціонування

підприємства та удосконалення функцій співробітників.

Структуровані типи змін за ступенем їхньої охопленості діяльності підприємств: локальні, радикальні та суттєві. Суттєві змінах середовища включають як передбачувані складові (демографічно-соціальна, техніко-технологічна, екологічні процеси, завантаженість транспортних магістралей), так і непрогнозовані ситуації, які супроводжуються біфуркаційними ефектами, що змінюють основи ринків та якісну поведінку підприємства при незначній зміні його параметрів (показників).

Запропонований підхід до формування стратегій змін передбачає їхнє інтегрування в сучасні реалії здійснення бізнесу, наявних ресурсних можливостей та здатностей персоналу до саморозвитку через інформатизацію суспільства, використання економіки знань.

### СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Белошапка В.А., Загорий Г.В. Стратегическое управление: принципы и международная практика: Учебник. – Киев: Абсолют-В, 1998. – 352 с.
2. Виханский О.С. Стратегическое управление: Учебник. – М.: Изд-во МГУ, 1995. – 252 с.
3. Волгогонова О.Д., Зуб А.Т. Стратегический менеджмент: Учебник / О.Д. Волгогонова, А.Т. Зуб. – М.: ФОРУМ: ИНФРА-М, 2004. – 256 с.
4. Воронкова В.Г. Управление людскими ресурсами: философські засади: Навчальний посібник

/ В.Г. Воронкова. – К. : ВД «Професіонал», 2006. — 576 с.

5. Друкер Ф. Энциклопедия менеджмента.: Пер. с англ. О.Л. Пелявского / Под ред. Т.А. Гуреш — М.: Издательский дом "Вильямс", 2004. — 432 с.

6. Забродська Л.Д. Стратегічне управління: реалізація стратегії: Навч. посібник для студ. екон. спец. / Л.Д. Забродська. – Харків: Консум, 2004. – 208 с.

7. Клейнер Г.Б. Стратегический менеджмент: актуальные проблемы и новые направления / Г.Б. Клейнер // Проблемы теории и практики управления. – 2009. – № 1. – С. 15–22.

8. Лозовський О.М., Шмигельська І.В. Стратегічні зміни в процесі стратегічного управління підприємством [Електронний ресурс] / О.М. Лозовський, І.В. Шмигельська. – Режим доступу: [http://www.rusnauka.com/4\\_SWMN\\_2010/Economics/5\\_7390.doc.htm](http://www.rusnauka.com/4_SWMN_2010/Economics/5_7390.doc.htm)

9. Отенко В.І., Гронь О.В. Стратегічні зміни на підприємстві: сутність, види, інструментарій // БІЗНЕСІНФОРМ. – 2011. – № 8. – С. 204–207.

10. Поташева Г.А. Синергетический подход к управлению: монография / Г.А. Поташева. – М. : ИНФРА-М, 2011. – 160 с.

11. Рамперсад Х. Универсальная система показателей как достигать результатов, сохраняя целостность / Хьюберт Рамперсад: [пер. с англ.]. – [3-е изд.]. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2006. – 352 с.

12. Янковець Т.М. Обґрунтування взаємозв'язку стратегічного управління підприємством й інноваційного його розвитку / Т. М. Янковець // Проблеми науки. – 2009. – №6. – С. 6–32.

*Рецензент д.е.н., професор УІПА Прохорова В.В.  
Експерт редакційної колегії д.е.н., доцент УкрДАЗТ Якименко Н.В.*

УДК 658.3:656.2

## ДОСЛІДЖЕННЯ ПОНЯТТЯ ТА СТРУКТУРИ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОГО КАПІТАЛУ ПІДПРИЄМСТВ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ

*Булгакова О. О., аспірант (УкрДАЗТ)*

*В статті досліджені теоретичні аспекти поняття інтелектуального капіталу підприємств залізничного транспорту (ПЗТ). Розглянуто різноманітні підходи до визначення структури інтелектуального капіталу. Виділені складові інтелектуального капіталу для ПЗТ. Розглянуто інтелектуальний капітал в контексті інноваційного розвитку залізничної галузі. Запропоновано впровадити «інтелектуальний ланцюжок», який пов'язував би інтелектуальні продукти підприємств залізничного транспорту різних сфер діяльності.*

*Ключові слова: інтелектуальний капітал, структура інтелектуального капіталу, підприємства залізничного транспорту, інноваційний розвиток.*