

**ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ СОТРУДНИЧЕСТВА МЕЖДУ СТРАНАМИ  
ЮГО-ВОСТОЧНОЙ ЕВРОПЫ В РАМКАХ ЧЕРНОМОРСКОГО ЭКОНОМИЧЕСКОГО СОТРУДНИЧЕСТВА  
МОДЕЛЬ МЕХАНИЗМУ СТИМУЛИРОВАНИЯ ИНТЕЛЕКТУАЛЬНОЙ АКТИВНОСТИ ПЕРСОНАЛУ ПИДПРИЄМСТВА**

Білоус-Сергєєва С. О. старший викладач, ДВНЗ Приазовський державний технічний університет

**Білоус-Сергєєва С. О. Модель механізму стимулювання інтелектуальної активності персоналу підприємства**

В статті визначено, що джерелом формування інноваційного потенціалу підприємства є творче ставлення працівників до виконання своїх посадових обов'язків, що спочатку спонукатиме частково до «поточних інновацій», а потім – до більш масштабних інноваційних процесів. Тому важливим аспектом ефективності інноваційної діяльності є створення умов та можливості формування творчої особистості, особливостями якої є: високий інтелектуальний рівень (оригінальність, спостережливість, розвинена увага, вміння зосередитися тощо); ініціативність, схильність до ризику; терпимість до критики; незадоволеність досягнутим; організаційні навички тощо. Узагальнено досвід провідних промислових підприємств України, пропозиції опитаних експертів та наукові дослідження, виконані з цієї проблематики в Інституті промисловості НАН України, Інституті економіко-правових досліджень НАН України, інших наукових організаціях, дають змогу обґрунтувати загальну концепцію формування механізму стимулювання робітників підприємств.

**Ключові слова:** інноваційний потенціал, промислове підприємство, мотивація, інтелектуальний капітал, інформаційні і технологічні ноу-хау, інвестиції, трудові ресурси.

**Беловус - Сергеева С.А. Модель механизма стимулирования интеллектуальной активности персонала предприятия**

В статье определено, что источником формирования инновационного потенциала предприятия является творческое отношение работников к выполнению своих должностных обязанностей, сначала побуждать частично в « текущих инноваций» , а затем - в более масштабных инновационных процессов . Поэтому важным аспектом эффективности инновационной деятельности является создание и возможности формирования личности, особенностями которой являются: высокий интеллектуальный уровень ( оригинальность, наблюдательность, развитое воображение, умение сосредоточиться и т.п.); инициативность, склонность к риску; терпимость к критике; неудовлетворенность достигнутым ; организационные навыки и тому подобное. Обобщен опыт ведущих промышленных предприятий Украины , предложения опрошенных экспертов и научные исследования, выполненные по этой проблематике в Институте промышленности НАН Украины, Институте экономики - правовых исследований НАН Украины, других научных организациях, позволяют обосновать общую концепцию формирования механизма стимулирования работников предприятий .

**Ключевые слова:** инновационный потенциал, промышленное предприятие, мотивация, интеллектуальный капитал, информационные и технологические ноу-хау, инвестиции, трудовые ресурсы.

**Belous - Sergeeva SA Incentive mechanism model of intellectual activity of plant personnel.**

The paper determined that the source of the innovation capacity of the enterprise is a creative attitude of employees to perform their duties , to encourage first part of " ongoing innovation", and then - in the broader innovation process . Therefore, an important aspect of the effectiveness of innovation is the creation and the possibility of the formation of personality , featuring: high intellectual level ( originality , observation, developed imagination , the ability to concentrate , etc.), initiative , risk tolerance , tolerance of criticism , frustration reached ; organizational skills , and the like . Summed up the experience of leading industrial enterprises of Ukraine proposals of the experts and the scientific research carried out on this subject at the Institute of Industry НАN Ukrainian Institute of Economics - НАN Legal Studies, Ukraine, and other research organizations, can justify the overall concept of the formation mechanism of stimulation of workers of enterprises.

**Keywords:** innovation capacity, an enterprise, motivation, intellectual capital, information and technological know-how, investments, human resources.

**Постановка проблеми.** На виробничому рівні інноваційний розвиток має свої особливості. Досить рідко на рівні підприємства розробляється нова техніка, найчастіше впроваджуються вже наявні дослідні зразки або використовуються раціональні методи управління, досвід провідних компаній, тобто те, що має назву «поточних новацій». При цьому до керівників, фахівців і кваліфікованих робітників пред'являються особливі вимоги. Це потребує творчого ставлення кадрів до праці, прагнення поліпшити якість продукції, робіт, послуг, виявлення резервів економії, зниження витрат на виробництво продукції, вдосконалення організації праці тощо. Тобто саме у первинній ланці економіки закладаються реальні основи інноваційних процесів у вигляді творчого потенціалу персоналу: керівників, фахівців і робітників.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питанням стимулювання інтелектуальної активності персоналу промислових підприємств приділена увага в працях як вітчизняних так і закордонних вчених таких як: Авраменко Е., Брукинг Е., Бауліна Т., Бендиков М., Саліхова О., Савенко А., Уільяме Р., Бутнік – Сіверський О.

**Мета та завдання статті.** Розробити модель механізму стимулювання інтелектуальної активності персоналу підприємства з метою його мотивації до інноваційної активності, до підвищення рівня своєї освіти, тощо.

**Викладення основного матеріалу.** Завдяки ефекту синергії цілеспрямованої активної участі працівників в інноваційних процесах з'являються додаткові результати, що виявляються в інноваційному потенціалі підприємства.

Джерелом формування інноваційного потенціалу підприємства є творче ставлення працівників до виконання своїх посадових обов'язків, що спочатку спонукатиме частково до «поточних інновацій», а потім – до більш масштабних інноваційних процесів. Тому важливим аспектом ефективності інноваційної діяльності є створення умов та можливості формування творчої особистості, особливостями якої є: високий інтелектуальний рівень (оригінальність, спостережливість, розвинена увага, вміння зосередитися тощо); ініціативність, схильність до ризику; терпимість до критики; незадоволеність досягнутим; організаційні навички тощо.

Розвиток творчого потенціалу шляхом активізації населення, енергія якого зможе реалізуватися завдяки власній культурі, що освітою, науково-технологічними новачками, підприємництвом, дозволить забезпечити стабільно високі темпи економічного зростання. В інноваційній економіці діяльність, пов'язана з виробництвом, збереженням, передачею та використанням знань, має прерогативу розвитку. Знання, втілені у продуктах та послугах, формують більшу частку створюваної суспільством вартості. Цей процес відбувається трьома шляхами, а саме через:

- 1) інтелектуалізацію використовуваних технологій, що забезпечуватиме підвищення продуктивності праці;
- 2) зростання наукоємності самих товарів і послуг;
- 3) домінування на ринку власне інтелектуальних товарів та послуг.

Інтелектуальні продукти та послуги набувають усе більшої значущості на міжнародних ринках. Таким чином, особливої уваги потребує розвиток та модернізація сучасної системи освіти. Саме високий освітній рівень визнається експертами (61,31%) на другому місці серед факторів здатності суспільства до інноваційного розвитку.

На сучасному етапі розвитку все гостріше постає проблема модернізації діючої системи освіти. Цей аспект визнаний експертами, навіть опосередковано. Конкурентоспроможність системи професійної освіти насамперед залежить від упровадження в навчальний процес унікальних, інноваційних, креативних елементів. А це можливо за умови базування системи освіти в цілому і вищій зокрема на результатах наукових досліджень, які є рушійною силою інноваційного розвитку.

За умов швидкого старіння знань система вищої освіти має бути спрямована на набуття студентами адаптаційних навичок. Усе це потребує розвитку змісту навчального процесу із зміщенням убік формування особистісних та професійних компетенцій та готовності до змін.

## **ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ СОТРУДНИЧЕСТВА МЕЖДУ СТРАНАМИ ЮГО-ВОСТОЧНОЙ ЕВРОПЫ В РАМКАХ ЧЕРНОМОРСКОГО ЭКОНОМИЧЕСКОГО СОТРУДНИЧЕСТВА**

У зв'язку з цим важливим сьогодні стає не опанування престижною професією і навіть професією, що користується попитом на ринку праці, а досягнення певного освітнього і культурного рівня, опанування компетенціями з метою підвищення конкурентоспроможності на ринку. У цьому випадку якість робочої сили відповідатиме вимогам роботодавця. Таким чином, вища освіта – це не усталений результат, раз і назавжди отриманий диплом, а створення умов для подальшого розвитку особистості, продовження навчання протягом життя, формування особистості, адекватної вимогам інноваційного розвитку.

Проблема полягає не лише в рівні професійної освіти, підготовки кваліфікованих спеціалістів та вчених, але і в зміні особистісних характеристик цих кадрів, які вмотивовані насамперед до творчості, ініціативи, цілеспрямовані до нововведень, наполегливі щодо їх упровадження. Найважливішим завданням системи освіти за нових умов є забезпечення інноваційного типу розвитку та саморозвитку працюючих, створення активних працівників – інноваторів лідерського типу, які відчують постійну потребу у свідомому та цілеспрямованому вдосконаленні трудового процесу, технологій, кінцевої продукції. Інноваційний тип розвитку забезпечує формування нового типу культури, спрямованого на створення умов, які могли б поліпшити процес прийняття управлінських рішень, що є результатом розробки інноваційного механізму управлінських відносин, упровадження інноваційної мотивації робітників організації. Але, на думку експертів, у сучасного середньостатистичного працівника промисловості рівень загальної культури, творчості, ініціювання нових ідей, культура праці мало відповідає вимогам інноваційного суспільства.

Особливо слід підкреслити, що формування працівників нового типу за умов інноваційного розвитку не обмежується підготовкою кваліфікованих кадрів як фахівців у використанні техніки і технології та новаторських методів управління. Працівники повинні, крім того, володіти «інноваційними здібностями», тобто вмінням виробляти інновації самостійно в процесі трудової діяльності, а також знаходити нове у зовнішньому середовищі та вміло впроваджувати нові ідеї у власній трудовій діяльності. Однак розвиток промисловості України та ступінь готовності працівників на сучасному етапі майже не відповідають вимогам інноваційного розвитку.

Досвід провідних промислових підприємств України, пропозиції опитаних експертів та наукові дослідження, виконані з цієї проблематики в Інституті промисловості НАН України, Інституті економіко-правових досліджень НАН України, інших наукових організаціях, дають змогу обґрунтувати загальну концепцію формування механізму стимулювання робітників підприємств. Схематично основні компоненти цієї концепції наведено на рис. 1

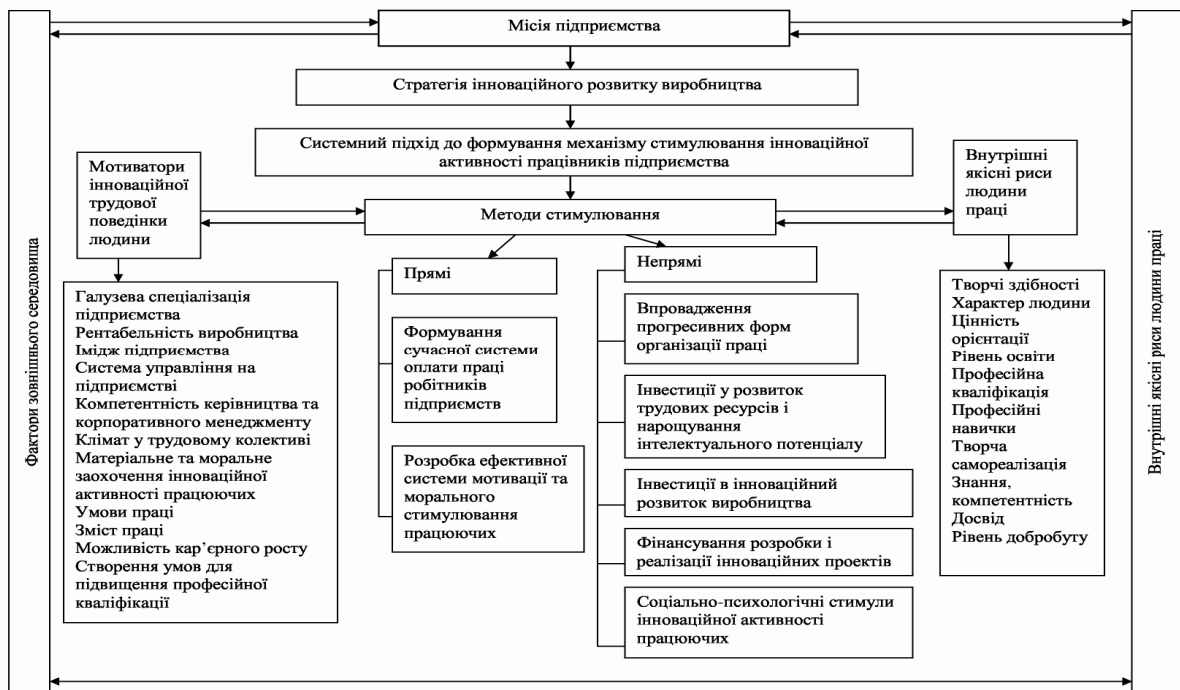


Рис. 1. Схема моделі механізму стимулювання інтелектуальної активності працюючих на виробничому рівні (запропоновано автором)

Синергетичний ефект щодо підвищення зацікавленості працівників в інноваційному розвитку виробництва досягається шляхом формування механізму стимулювання робітників як комплексно-цільової системи, що забезпечує конвергенцію інтересів підприємства та його персоналу стосовно розвитку інноваційної діяльності шляхом сполучення таких ключових компонентів мотиваційно-поведінкового процесу: мотиватори інноваційної трудової поведінки людини; внутрішні якісні риси людини; методи стимулювання інноваційної активності.

До основних мотиваторів інноваційної трудової поведінки людини належать: галузева специфіка підприємства; рентабельність виробництва; імідж підприємства на світовому та внутрішньому ринках; якість системи управління; компетентність керівництва та корпоративного менеджменту; клімат у трудовому колективі; матеріальне та моральне заохочення інноваційної активності працюючих; умови праці; зміст праці; можливість кар'єрного зростання; створення умов для підвищення професійної кваліфікації.

Серед внутрішніх мотиваторів інноваційної активності працівників найвагомішими є якісні риси людини праці: творчі здібності; характер людини; ціннісні орієнтації; менталітет; рівень освіти; професійна кваліфікація; професійні навички; творча самореалізація; знання; компетентність; досвід; рівень добробуту.

Методи стимулювання інноваційної активності працівників поділяються на прямі та непрямі.

До прямих методів слід віднести формування сучасної системи оплати праці робітників підприємства і розробку ефективної системи мотивації та матеріального стимулювання працюючих.

Серед непрямих методів стимулювання найбільш важливими є: впровадження прогресивних форм організації праці; інвестиції в розвиток трудових ресурсів і нарощування інтелектуального потенціалу; інвестиції в інноваційний розвиток виробництва; фінансування розробки і реалізації інноваційних проектів; соціально-психологічні стимули інноваційної активності працюючих.

Основні складові комплексу заходів за кожним із методів стимулювання, розроблених з урахуванням результатів експертного опитування та досвіду провідних вітчизняних підприємств, наведено нижче.

*Формування сучасної системи оплати праці робітників підприємства:*

## **ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ СОТРУДНИЧЕСТВА МЕЖДУ СТРАНАМИ ЮГО-ВОСТОЧНОЙ ЕВРОПЫ В РАМКАХ ЧЕРНОМОРСКОГО ЭКОНОМИЧЕСКОГО СОТРУДНИЧЕСТВА**

удосконалення корпоративної системи оплати праці в напрямі підвищення її об'єктивності, органічного зв'язку досягнутих результатів праці із заробітною платою, активного сприяння посиленню зацікавленості всіх робітників у підвищенні творчого потенціалу, розвитку ініціативи та продуктивності праці;

підвищення ролі та значущості тарифу в оплаті праці робітників і впровадження системи гнучкого тарифу, що дозволяє здійснювати диференціацію тарифних ставок і окладів з урахуванням специфіки діяльності працюючих, інтенсивності характеру праці, професії, вкладу в кінцеві результати роботи;

розвиток надтарифної частини заробітної плати з метою посилення мотиваційного потенціалу системи оплати праці;

розробка і впровадження ефективних систем оцінки якості праці робітників як підстави диференціації оплати праці з урахуванням результатів роботи;

розробка методичних підходів до коригування базових тарифних ставок і окладів за допомогою «плаваючих» коефіцієнтів, розміри яких поставлено у пряму залежність від трудових досягнень персоналу кожного структурного підрозділу підприємства;

розробка дієвої системи формування та розподілу фондів заробітної плати працівників структурних підрозділів підприємства на основі застосування сучасних інформаційних технологій.

*Розробка ефективної системи мотивації та матеріального стимулювання працівників:*

упровадження інноваційно-цільового підходу до системи мотивації та стимулювання персоналу;

доповнення традиційних форм стимулювання комплексом нетрадиційних форм і методів заохочення, зорієнтованих на мотивацію інноваційної активності працюючих;

стимулювання працівників цільових міждисциплінарних команд і творчих дослідницьких груп за розробку та впровадження конструкторсько-технічних нововведень, удосконалення бізнес-процесів, підготовку пропозицій та заходів щодо підвищення конкурентоспроможності продукції;

розробка та впровадження в систему оплати праці комплексу методів стимулювання робітників, які виконують особливо складні операції на високотехнологічному устаткуванні;

створення ефективної системи стимулювання робітників за реалізацію творчих ідей, ініціатив, укладання вигідних контрактів, розробку ексклюзивного інжинірингу та технологій;

розробка методів і форм заохочення фахівців служби розвитку персоналу підприємства за якісну підготовку і перепідготовку кадрів;

виплата бонусів за певний період роботи;

заохочення працівників за ліквідацію «вузьких» місць у виробництві.

*Упровадження прогресивних форм організації праці:*

перехід на процесний метод управління виробництвом;

розробка моделей бізнес-процесів за принципом «як має бути» з урахуванням сучасних технологій за трьома ключовими напрямками – продуктивність, якість, витрати;

активне використання прогресивних колективних (бригадних) форм організації праці;

створення динамічних цільових міждисциплінарних команд та робочих дослідницьких груп для впровадження реінжинірингу бізнес-процесів, оптимізації конструкцій і технологій виробництва;

проведення комплексного аналізу трудоемності, продуктивності, виробничих витрат на виробництво продукції, яка випускається;

розробки пропозицій відносно підвищення її споживчих властивостей та зниження собівартості;

автоматизація конструкторсько-технологічної підготовки виробництва;

розробка та впровадження автоматизованих робочих місць.

*Інвестиції в розвиток трудових ресурсів і нарощування інтелектуального потенціалу підприємства:*

забезпечення випереджальної підготовки та перепідготовки персоналу для вирішення завдань інноваційного розвитку виробництва;

підвищення професійного рівня працівників для ліквідації розриву між рівнем кваліфікації та вимогами робочого місця;

створення умов для отримання працюючими полівалентної кваліфікації;

адаптація персоналу до автоматизації виробництва, комп'ютеризації технологічних процесів;

створення умов для розвитку кар'єри працюючих;

постійне вдосконалення програм та навчальних технологій у системі підготовки та перепідготовки кадрів;

створення реальних умов для реалізації персоналом підприємства своїх творчих та інтелектуальних здібностей;

підвищення рівня інноваційної культури, яка характеризує ступінь сприйнятливості нововведень персоналом підприємства, його готовність та здатність до реалізації нововведень у вигляді різних інновацій;

удосконалення колективно-договірного процесу та розвиток соціальної інфраструктури підприємства як підстави підвищення рівня соціального захисту робітників підприємства.

*Інвестування в інтелектуальний розвиток виробництва за рахунок власних і позикових коштів:*

розробка та реалізація стратегії широкомасштабного реінжинірингу виробництва;

впровадження у структурні підрозділи підприємства нового унікального високотехнологічного устаткування;

розробка і впровадження ексклюзивних технологій у бізнес-процеси;

цілеспрямоване нарощування інтелектуальної складової продукції, яка випускається;

системний підхід до диверсифікації виробництва з урахуванням динамічних змін кон'юнктури світового ринку та посилення конкуренції товаровиробників;

створення доступної системи інформаційного забезпечення розвитку інноваційного потенціалу підприємства, бази даних щодо досягнень науково-технічного прогресу, впровадження новітніх технологій та технологічних ноу-хау;

застосування сучасних інформаційних технологій у системі виробництва та внутрішньофірмового управління бізнес-процесами.

*Фінансування розробки та реалізації проектів щодо використання інтелектуального капіталу:*

забезпечення комплексного системного підходу до розробки інноваційних проектів щодо технічного переозброєння виробництва, придбання та впровадження в експлуатацію нового високотехнологічного устаткування;

розробка і реалізація проектів, спрямованих на впровадження нових технологічних процесів;

розробка інвестиційних проектів щодо створення фахівцями підприємства нового високопродуктивного устаткування й обладнання та новітніх, ексклюзивних бізнес-процесів;

розробка інвестиційних проектів щодо автоматизації виробництва;

фінансування інноваційних проектів щодо підвищення якості, конкурентоспроможності та інтелектуальної складової продукції, яка випускається підприємством.

*Соціально-психологічні стимули інноваційної та інтелектуальної активності працюючих:*

створення умов для творчої самореалізації;

заохочення прояву творчої ініціативи; суспільне визначення значущості інноваційної діяльності;

підвищення престижу високоякісної праці;

широке використання в системі заохочення працівників нематеріальних стимулів;

розвиток корпоративної культури;

забезпечення соціальних гарантій, розвиток і підвищення якості соціальної інфраструктури;

досягнення органічного сполучення інноваційного розвитку підприємства, гуманізації виробництва і праці;

## **ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ СОТРУДНИЧЕСТВА МЕЖДУ СТРАНАМИ ЮГО-ВОСТОЧНОЙ ЕВРОПЫ В РАМКАХ ЧЕРНОМОРСКОГО ЭКОНОМИЧЕСКОГО СОТРУДНИЧЕСТВА**

формування свідомості причетності робітників до кінцевих результатів діяльності підприємства, нарощування його конкурентних переваг.

Практична реалізація запропонованої моделі механізму стимулювання інтелектуальної активності працюючих на виробничому рівні сприятиме створенню у трудових колективах підприємств інноваційно-підприємницького клімату, який сполучатиме турботу про розвиток і самореалізацію кожної особистості з високою вимогою до підпорядкування діяльності всього персоналу стратегічним цільовим завданням інноваційного й інтелектуального розвитку виробництва.

### **Висновки та перспективи подальших досліджень.**

Пріоритетними завданнями щодо використання інтелектуального капіталу на підприємствах мають стати: науково-технічне переозброєння виробництва, створення на цій основі нових робочих місць, якісно нової продукції, яка випускається підприємством з урахуванням динамічних змін кон'юнктури світового та національного ринків; реформування системи менеджменту з метою стимулювання професіоналізму, нарощування інтелектуального капіталу, творчої активності робітників, підвищення їх зацікавленості в інноваційному розвитку підприємства та його конкурентоспроможності; створення сприятливих умов для реалізації персоналом підприємства творчих та інтелектуальних здібностей, перспектив соціальної мобільності; формування ефективної системи стимулювання робітників за реалізацію творчих ідей, ініціатив, укладання вигідних контрактів, розробку ексклюзивного інжинірингу і технологій, удосконалення конструкцій і підвищення ціннісних характеристик продукції, яка випускається, впровадження в систему стимулювання нетарифних форм і методів трудової мотивації; створення доступної системи інформаційного забезпечення розвитку інноваційного потенціалу підприємства, бази даних науково-технічного прогресу, впровадження новітніх інформаційних і технологічних ноу-хау; підвищення рівня інноваційної та інтелектуальної культури, які характеризують ступінь сприйнятливості нововведень персоналом підприємства, його готовності та здатності до реалізації нововведень у вигляді різних інновацій і продуктів інтелектуальної власності; розвиток правової та економічної культури менеджерів різного рівня, різних категорій працівників.

### **СПИСОК ДЖЕРЕЛ:**

1. Авраменко Е. С. Международный трансферт управленческих технологий и глобализация мировой экономики / Е. С. Авраменко // Известия Уральского государственного университета. – 2004. – № 29. – С. 22-30 – [Электронный ресурс] – Режим доступа: [http://proceedings.usu.ru/?base=mag/0029\(03\\_15-2004\)&xsl=showArticle.xslt&id=a02&doc=../content.jsp](http://proceedings.usu.ru/?base=mag/0029(03_15-2004)&xsl=showArticle.xslt&id=a02&doc=../content.jsp).
2. Брукинг Э. Интеллектуальный капитал / Э. Брукинг [Пер. с англ. Под. ред. Л.Н.Ковалик] – СПб: Питер. 2001. – 288с.
3. Бауліна Т. Технологія формування інтелектуального капіталу національного господарства на засадах реалізації інтегрованої концепції його ідентифікації. Проблеми інтелектуальної праці. // Україна: Аспекти праці. – 2010. - №2. - С. 41.
4. Бендиков М. Интеллектуальный капитал фирмы, що розвивається: проблеми ідентифікації і виміру / М. Бендиков, Е. Джамай // [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.cfin.ru/press/management/2001-4/01.shtml>.
5. Букович У., Уильямс Р. Управление знаниями: руководство к действию: Пер. с англ. М.: ИНФРА - М, 2002. - XVI, 504с.
6. Бутнік – Сівєрський О. Б., Интеллектуальный капитал (теоретичні аспекти) [Электронный ресурс]. Режим доступа: [http://www.ipdo.kiev.ua/failes/articles/butnik-siverskiy\\_intelektual\\_capital\\_theoretical\\_aspect.doc](http://www.ipdo.kiev.ua/failes/articles/butnik-siverskiy_intelektual_capital_theoretical_aspect.doc)
7. Саліхова О.Б. Савенко А.С. Трансфер технологий как экономическая стратегия новых индустриальных країн // Теорія мікро-макроекономіки. Збірник наукових праць професорсько-викладацького складу і аспірантів.— К.: Академія муніципального управління Міністерства освіти України, 1999. — с. 164-167.

## **МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ МЕНЕДЖМЕНТА ИЗМЕНЕНИЙ В ОРГАНИЗАЦИЯХ В ИННОВАЦИОННОЙ ЭКОНОМИКЕ**

**Блинов А.О.** академик РАН, док. экон. наук, профессор кафедры общего менеджмента и управления проектами Финансовый университет при Правительстве РФ

Современные тенденции развития экономики в изменяющихся рыночных условиях обозначили проблему поиска новых подходов, форм, методов и технологий управления промышленными предприятиями. Традиционные подходы к управлению, основанные на рационалистических методах анализа и решения проблем, ясной формулировке видения и направления действий становятся недостаточными, препятствующими успеху предприятия. Одной из важных научно-практических задач, становится поиск эффективных стратегий и механизмов организационных преобразований и изменений, которые позволят активизировать деятельность организаций, повысят их конкурентоспособность, и как следствие, позволят создать основу для технологического развития других отраслей российской экономики. Практика управления организационными изменениями нуждается в адекватном методологическом подходе.

**Ключевые слова:** организационные изменения; организационное развитие; инновационное развитие; стратегический менеджмент; реорганизация.

Modern trends in the economy in the changing market conditions outlined the challenge of finding new approaches, forms, methods, and technology management industry. Traditional approaches to management based on rationalistic methods of analysis and problem solving, a clear statement of the vision and course of action are insufficient, hindering the success of the enterprise. One of the important scientific and practical problems is the search for effective strategies and mechanisms of organizational change and changes that will enhance the work of organizations will increase their competitiveness, and as a result, will provide the basis for the technological development of other sectors of the Russian economy

**Keywords:** organizational change; organizational development; innovation development; strategic management; restructuring.

В XX в. на протяжении нескольких десятилетий в России существовала командно-административная система хозяйствования. В стране с командной экономикой со временем стали все больше проявляться и нарастать отрицательные ее последствия: снижение эффективности производства; преобладание экстенсивного типа развития; невосприимчивость экономики к достижениям научно-технического прогресса; диспропорциональность развития народного хозяйства; подрыв трудовой мотивации работников и др. В частности, советская экономика к середине 80-х гг. столкнулась с полным исчерпанием возможностей наращивания производства за счет дополнительного вовлечения природных, трудовых и иных ресурсов.

На рубеже 80-х-90-х гг. наступил системный кризис, в результате чего произошел крах советской экономики. Переход к современной рыночной системе в начале 90-х годов, который не сопровождался адекватными действиями, прежде всего, со стороны государственного управления, по развитию российской промышленности, привел к развитию негативных, порой разрушительных тенденций. В результате её современное состояние характеризуется как проблемное, а на некоторых предприятиях как кризисное, не отвечающее уровню потребностям развития национальной экономики.

Учитывая приоритетную роль промышленности в национальной экономике, необходимо отметить, что сложившееся на большинстве предприятий тяжелое положение оказывает деструктивное и даже парализующее воздействие на другие виды деятельности, которые не обеспечиваются промышленной продукцией в нужном количестве и нужного качества.

В настоящее время, решение проблем российских промышленных предприятий предполагает не просто улучшение их экономического состояния и повышение эффективности управления, но и обеспечение их инновационного и устойчивого динамического