

только ему присущих уникальных качеств. Поэтому чем лучше руководитель знает себя, видит свои сильные и слабые стороны, тем яснее он видит свою организацию, понимает процессы, происходящие в ней.

**СТРЕХОВА С.В.**, аспірант, Хмельницький національний університет  
**ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ В  
УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДРИЄМСТВА**

Кожне підприємство, щоб бути конкурентоспроможним повинно постійно впроваджувати необхідні інновації та ретельно їх продумувати, з метою усунення виникаючих проблем і підвищення ефективності.

Як свідчить практика, підприємства є тією конкретною структурою, тим „контекстом”, у якому розвивається процес нововведення [4].

Законодавчо інноваційна діяльність визначена статтею 325 Господарського кодексу України, а саме: „інноваційною діяльністю у сфері господарювання є діяльність учасників господарських відносин, що здійснюється на основі реалізації інвестицій з метою виконання довгострокових витрат і впровадження нових науково-технічних досягнень у виробництво та інші сфери суспільного життя” [2].

Закон України „Про інноваційну діяльність” визначає інноваційну діяльність як таку, що спрямована на використання та комерціалізацію результатів наукових досліджень і розробок, яка обумовлює випуск на ринок нових конкурентоспроможних товарів чи послуг [1].

Зміст інноваційної діяльності, її характерні риси і особливості знаходять відображення в такому фундаментальному понятті, як поняття інновації. Необхідно визначити, що це поняття і в російській, і в зарубіжній літературі часто визначається по-різному [3].

Й.Шумпетер трактує інновацію як нову науково-організаційну комбінацію виробничих чинників, створену підприємницьким духом [4].

Тому проаналізувавши різні визначення інновації, та їх ролі в реалізації фундаментальної проблематики сучасних технологій, робимо висновок, що специфічний зміст інновацій становлять зміни, а головною функцією інноваційної діяльності є функція удосконалення [5], в тому числі і в управлінні персоналом.

Потреба в інноваціях на підприємствах виникає як під впливом зовнішніх і внутрішніх факторів. Вони впроваджуються в структуру управління, корпоративну культуру, систему управління персоналом та інші.

В цілому інноваційний процес включає чотири етапи: діяльність по розробці нововведень та втілення їх в об'єкти та засоби праці; розробку прийомів, способів праці в умовах нововведень; освоєння цих прийомів праці та способів, тобто формування системи знань, умінь та навиків; формування функціональних відношень між людьми, які включають професійно-рольові та соціально-психологічні аспекти [6].

Загальновідомо, що існують чинники, які можуть уповільнювати впровадження інновацій на підприємстві, робити їх малоефективними.

Головною проблемою невдалого впровадження інновацій є менталітет персоналу, наявність у них потенціалу опору змінам, новизні. Адже цілком очевидно, що організаційна зміна тягне за собою необхідність відмови від сформованої поведінки, переоцінки критеріїв і структури управління, а це, як правило, зачіпає інтереси персоналу, що викликає їх опір.

Бувають різні форми і ступені опору. Одні висловлюють це через затягування прийняття та реалізацію тих чи інших нових рішень, що викликає непередбачені відстрочки, додаткові витрати і нестабільність процесу впровадження інновацій.

Можна виділити кілька причин опору інноваціям:

- економічні - потенційна загроза втрати заробітної плати або джерел доходу, страх перед безробіттям, позбавленням пільг і привілеїв, високі витрати часу і коштів на впровадження інновацій;

- організаційні - небажання змінювати сформовану систему виробничих і особистих відносин, стали розстановку сил, побоювання за майбутню кар'єру, місце роботи, реакція на попередній невдалий досвід впровадження інновацій;
- особистісні - небажання змінювати звички, інертність, страх перед новим, загроза займаної посади, особистої влади, статусу на підприємстві, втрата поваги в очах керівництва та колег, усвідомлення своєї некомпетентності до сприйняття нового, недовіра собі і своїм можливостям, небажання брати на себе нову відповідальність і прийняття рішень.

Щоб уникнути негативних наслідків, необхідно ретельно планувати впровадження інновацій, своєчасно виявляти причини і джерела опору, навчитися долати їх. Для цього необхідно чітко сформулювати мету впровадження інновацій. Також слід правильно визначити результати, які повинні бути досягнуті.

Процес впровадження інновацій повинен бути розбитий на етапи в кінці кожного з них реалізуються певні проміжні рішення. Потрібно провести коло заходів з метою переконати персонал в необхідності змін, а також створити на підприємстві команду реформаторів, яка очолить розробку змісту та впровадження інновацій. Така команда повинна створюватися з числа вищого керівництва, яка повинна виконувати головні завдання.

З метою подолання опору персоналу потрібно провести аналіз його поведінки - визначити його ставлення до інновацій, що запроваджуються та заздалегідь виявити причини можливого опору.

На підставі бесід, інтерв'ю, анкетування та інших форм збору інформації керівництво підприємства має спробувати з'ясувати, який тип реакції на зміни буде спостерігатися на підприємстві, визначити працівників, що підтримають впровадження інновацій, або нададуть їм опір, а також у кожному випадку причини такої поведінки.

Виділяють два види опору в залежності від його сили і інтенсивності:

- явні форми опору (форма відкритого виступу проти перебудови), які проявляються у вигляді відмови від використання нових систем і процедур, ухилення від додаткового навчання, невідвідування зборів, присвячених обговоренню впровадженню інновацій, шляхом затягування виконання доручень;
- приховані форми опору, які проявляються у відволіканні ресурсів, в установці обмежень на вихідну інформацію.

Після ідентифікації причин опору впровадження інновацій необхідно вибрати оптимальні методи її подолання. Універсального методу не існує, кожен має свої переваги і недоліки. Найчастіше ефективним стає використання декількох методів. Один з таких методів полягає в тому, що керівник особисто широко поширює необхідну інформацію про майбутні інновації, що будуть запроваджуватись. Якщо керівництву вдасться переконати персонал, то він стане активним помічником при здійсненні змін. Хоча це може зайняти багато часу, особливо, якщо в процес втягується велика кількість персоналу.

Для подолання опору рекомендується проводити навчання персоналу, яке озброїть його розумінням необхідності впровадження інновацій. При цьому не потрібно виключати з процесу навчання якісь групи співробітників. Залучення максимального числа працівників підприємства в процес проведення змін підвищує почуття відповідальності кожного за здійснення необхідних заходів і перетворює їх в активних прихильників. Добре продумані заходи щодо впровадження інновацій дозволять:

- виявити і сформулювати наявність проблем;
- домогтися свободи висловлювань учасників обговорень;
- забезпечити підтримку не шанобливих рішень та новаторства.

Дуже важливо також вчасно підтримати тих, хто боїться проблем адаптації до нових умов. При необхідності з ними слід провести переговори і

навіть укласти угоди з найбільш уразливими від змін співробітниками, що також згладить опір інноваціям.

Якщо заходи, що вживаються не досягають потрібного результату, можна провести кадрові перестановки, але так, щоб це не породжувало додаткові проблеми та невдоволення. Звичайно, коли ініціатори впровадження інновацій та їх прихильники знайдуть значний вплив, можна застосовувати ту чи іншу форму примусу до тих, хто не хоче йти разом з більшістю.

Тобто, розробка плану впровадження інновацій, а також проведення самих змін - не просте завдання. Неминуче виникне опір персоналу, який в кращому випадку може затягнути терміни впровадження інновацій. Подолати такі проблеми своїми силами підприємствам досить складно. Для цього треба мати великий досвід у сфері впровадження інновацій та відповідні ресурси. Як правило, для впровадження інновацій запрошуються незалежні консультанти, які розробляють план заходів, безпосередньо приймають у них участь, готують експертизу впровадження, супроводжують окремі ключові заходи і т.д. Форма і ступінь участі консультантів залежать від характеру впроваджуваних інновацій, корпоративної культури підприємства, наявності у керівництва досвіду подібних робіт. Консультанти проводять активну роз'яснювальну роботу, переконують персонал в необхідності змін, беруть участь у формуванні програми навчання. У результаті заплановані інновації ефективно реалізуються, робоча група з числа представників підприємства набуває досвід управління змінами і здатністю самостійно розвивати і поглиблювати процес вдосконалення.

**Список літератури:** 1. Про інноваційну діяльність: Закон України // Відомості Верховної Ради України. – 2002. -№36. – 226 с. 2. Господарський кодекс України. – К.:Атіка, 2003. – 206 с. 3. *Абрамаш А.Е., Воронина Т.П., Молчанова О.П., Тихонова Е.А., Шпенюв Ю.В.* Инновационный менеджмент./ Под. Ред. О.П. Молчановой.- М.: Вита-

Пресс, 2001. - 272 с. 4. *Краснокутська Н.В.* Інноваційний менеджмент. Навчальний посібник. –К.:КНЕУ, 2003. - 504 с. 5. *Попович П.Я.* Економічний аналіз діяльності суб'єктів господарювання. Підручник.-Тернопіль.:Економічна думка, 2004. – 416с. 6. *Филипов А.В.* Работа с кадрами: психологический аспект. – М.:Экономика. 1990 – 168 с.

*ТАХТАУЛОВА О.С.*, магістрант, м. Харків, НТУ «ХП»

## **МІСЦЕ ТА РОЛЬ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ В ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОМУ МЕХАНІЗМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**

На теперішньому етапі розвитку економічної думки досі не існує єдиного підходу до визначення сутності організаційно-економічного механізму управління підприємством. Існують суттєві розбіжності як в розумінні терміна механізму, як такого, так і щодо його складу, цільового призначення та змісту окремих його частин.

Поняття організаційно-економічного механізму розглядається як сукупність організаційних структур, конкретних форм та методів управління, а також правових норм, за допомогою яких реалізуються економічні закони, що діють в конкретних умовах, процес відтворення. [1]

До складових елементів механізму управління відносять досить широкий спектр функцій, методів, механізмів тощо. Автори зазначають належність до нього місії, цілей та задач організації, а також включають розвиток відносин власності, маркетинг, організаційну структуру, принципи та функції управління. Крім того структура механізму включає системи планування, контролю та мотивації.[2]

Важко переоцінити важливість організаційної структури в сукупності елементів організаційно-економічного механізму управління підприємством. Вона є особливою формою, що концентрує певні функції управління, котрі окремо. Або у своїй сукупності та взаємодії впливають на об'єкт управління в стратегічному, тактичному та оперативному режимах часу.