

УДК 331.101.3:331.108

**Кабаченко Д.В.***кандидат экономических наук,  
доцент кафедры экономики предприятия  
Национального горного университета***Луценко А.В.***студентка  
Национального горного университета*

## ВЫБОР И РЕАЛИЗАЦИЯ СТРАТЕГИИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ПРЕДПРИЯТИЯ

В статье проведен сравнительный анализ видов стратегий управления персоналом, рассмотрена общая схема стратегии развития предприятия, проанализированы этапы жизненного цикла предприятия, выделены правила реализации стратегии управления и этапы ее внедрения, обосновано влияние стратегии управления персоналом на развитие предприятия, определены методы и критерии оценки эффективности стратегического управления, предложены рекомендации по усовершенствованию методических подходов разработки и обоснования стратегии управления персоналом предприятия.

**Ключевые слова:** управление персоналом, стратегия управления, кадровая политика, стратегия предприятия, компоненты управления.

### **Кабаченко Д.В., Луценко А.В. ВИБІР І РЕАЛІЗАЦІЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА**

У статті проведено порівняльний аналіз видів стратегій управління персоналом, розглянута загальна схема стратегії розвитку підприємства, проаналізовано етапи життєвого циклу підприємства, виділені правила реалізації стратегії управління та етапи її впровадження, обґрунтовано вплив стратегії управління персоналом на розвиток підприємства, визначені методи та критерії оцінки ефективності стратегічного управління, запропоновані рекомендації щодо удосконалення методичних підходів розробки та обґрунтування стратегії управління персоналом підприємства.

**Ключові слова:** управління персоналом, стратегія управління, кадрова політика, стратегія підприємства, компоненти управління.

### **Kabachenko D.V., Lutsenko A.V. CHOISE AND REALIZATION OF A STRATEGY OF MANAGEMENT OF AN ENTERPRISE'S PERSONNEL**

In the article is conducted a comparative analysis of the kinds of strategies of management of personnel, is considered a general scheme of an enterprise's development, are analyzed stages of a life cycle of an enterprise, are highlighted rules of realization of a management strategy and stages of her implementation, is justified effect of a strategy of management of personnel to development of an enterprise, are defined methods and criteria of estimation of effectiveness of strategically management, are proposed recommendations for improvement of methodical approaches of development and justification of a strategy of management of an enterprise's personnel.

**Keywords:** management of personnel, strategy of management, personnel policy, strategy of an enterprise, management components.

**Постановка проблемы.** Эффективная деятельность любого предприятия напрямую зависит от использования человеческих ресурсов. Поэтому ключевым элементом управления предприятием является функция управления персоналом, которая должна быть непосредственно увязана с общей стратегической концепцией развития предприятия.

Современные условия рынка предъявляют требования не только к квалификации и качествам работников, но и поведению предприятий в отношении человеческих ресурсов. В соответствии с этим возникла необходимость в рассмотрении управления персоналом как целостной системы, построенной на основе соответствующей стратегии.

**Анализ последних исследований и публикаций.** Одними из первых проблемы стратегического управления персоналом начали изучать П. Бамбергер и И. Мешоулам [1]. Решению проблем стратегического управления посвящены также работы других зарубежных ученых: Б. Альстрэнда, Д. Кэмпбела, Д. Лэмпела, Г. Минцберга, Дж. Стоунхауса, Б. Хьюстона, К. Митчела, Д. Нортон, Р. Каплана и др. Среди отечественных специалистов стратегического управления можно назвать И. Ансоффа, В.Б. Акулова, О.С. Виханского, В.С. Ефремова, А.В. Козлова, А.И. Наумова, М.Н. Рудакова, Л.А. Соколова, С.А. Попова, Э. Рюли, С.Л. Шмидта и др.

**Выделение не решенных ранее частей общей проблемы.** В данных трудах отражены различные аспекты стратегического управления предприятием, предложены эффективные технологии управления стратегиями, рассмотрены вопросы взаимосвязи

стратегии развития компании и частных стратегий, однако методическая база для условий процессного управления персоналом предприятия разработана недостаточно.

**Формулирование цели статьи.** Целью исследования, результаты которого представлены в данной научной работе, являются изучение, выбор и практическое применение стратегий управления персоналом предприятия. Таким образом, в статье будут рассмотрены теоретические основы управления персоналом, кадровая политика как основа формирования стратегии управления персоналом, классификация стратегий управления персоналом, особенности выбора и реализации выбранной стратегии на предприятии.

**Изложение основного материала.** Управление персоналом – это специфический вид управленческой деятельности, объектом которой является коллектив работников. Управление персоналом также означает целенаправленное воздействие на человека как носителя способности к труду в целях получения большего результата от его деятельности.

Целями управления персоналом предприятия являются: повышение конкурентоспособности предприятия в рыночных условиях; повышение эффективности производства и труда для максимизации прибыли; обеспечение высокой социальной эффективности функционирования коллектива [2].

Основные компоненты системы управления персоналом включают:

1. Формирование кадровой политики на основе стратегического планирования и определения целей предприятия.

2. Кадровое планирование: определение качественной и количественной потребности в персонале.

3. Комплектование штатов и адаптация новых работников: поиск и привлечение кандидатов, отбор лучших кандидатов, адаптация новых работников.

4. Обучение и развитие работников: обучение, переобучение, повышение квалификации персонала, формирование резерва и работа с ним, планирование карьеры.

5. Оценку и контроль: оценка рабочих показателей, контроль трудовой и исполнительской дисциплины, мониторинг состояния всех направлений работы с персоналом.

6. Активизация потенциала человеческих ресурсов: улучшение условий работы на предприятии, создание организационной культуры, эффективной системы материального и морального стимулирования труда.

7. Кадровое делопроизводство: документы, связанные с заключением и прекращением трудового договора; документы по учёту кадров; документы по труду и заработной плате; документы, регламентирующие деятельность персонала; документы, отражающие внутренние отношения.

Компоненты, благодаря которым осуществляется управление персоналом предприятия, приведены на рисунке 1.

Значительная часть кадровой работы осуществляется руководителями и работниками линейного управления. Чем меньше предприятие, тем большая часть задач по управлению персоналом является их непосредственной функцией. На больших предприятиях кадровая работа выполняется преимущественно специальными службами, которые консультируют менеджеров всех рангов, вырабатывают единую кадровую политику и решают часть ее задач. Ошибки в управлении персоналом порождают текучесть кадров, раздутые штаты, неблагоприятный психологический климат [2].

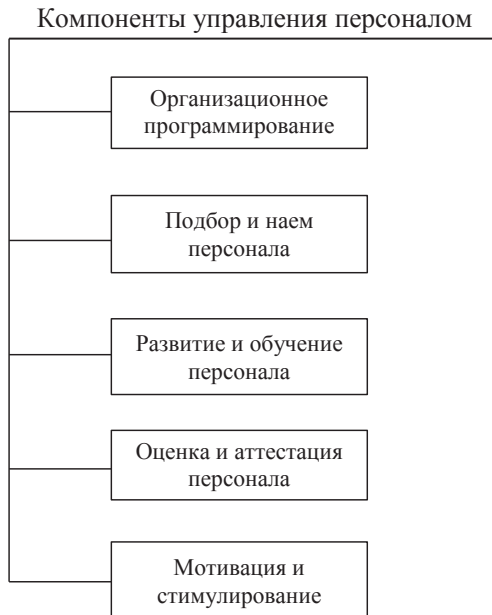


Рис. 1. Компоненты управления персоналом предприятия

Как известно, стратегия управления персоналом предполагает разработанное руководством предприятия приоритетное, качественно определенное направление действий, необходимых для достижения

долгосрочных целей по созданию высокопрофессионального, ответственного и сплоченного коллектива и учитывающих стратегические задачи предприятия и его ресурсы возможности.

По исследованию Ф. Лузенса, эффективный менеджер тратит на взаимодействие с работниками и управление человеческими ресурсами 70% своего рабочего времени [3]. Это непосредственно связано с качественными характеристиками рабочей силы.

Основными чертами стратегии управления персоналом являются [4]:

1. Долгосрочный характер стратегии, что объясняется нацеленностью на разработку и изменение психологических установок, мотивации, структуры персонала, всей системы управления персоналом или ее отдельных элементов, причем такие изменения, как правило, требуют длительного времени.

2. Связь со стратегией предприятия в целом, учет многочисленных факторов внешней и внутренней среды, поскольку их изменение влечет за собой смену или корректировку стратегии предприятия и требует своевременных изменений структуры и численности персонала, его навыков, квалификации, стиля и методов управления.

Стратегия управления персоналом может быть как подчиненной по отношению к стратегии организации в целом, так и совмещенной с ней, представляющей единое целое. Но и в том, и в другом случае стратегия управления персоналом ориентируется на конкретный тип корпоративной или деловой стратегии (бизнес-стратегии). Каждому варианту стратегии организации соответствует свой вариант стратегии управления персоналом.

Стратегия управления персоналом как функциональная стратегия может разрабатываться на двух уровнях:

1. Для предприятия в целом в соответствии с его общей стратегией – как функциональная стратегия на корпоративном, общеорганизационном уровне.

2. Для отдельных сфер деятельности (бизнеса) многопрофильной, диверсифицированной компании – как функциональная стратегия каждой сферы бизнеса, соответствующая целям этой сферы.

Стратегия в области персонала должна способствовать усилению возможностей предприятия противостоять конкурентам на соответствующем рынке, эффективно использовать свои сильные стороны во внешнем окружении; расширению конкурентных преимуществ предприятия за счет создания условий для развития и эффективного использования трудового потенциала, формирования квалифицированного, компетентного персонала; полному раскрытию способностей персонала к творческому, инновационному развитию, для достижения как целей предприятия, так и личных целей работников [4].

Кадровая политика – это система принципов и норм (которые должны быть осознаны и определенным образом сформулированы), приводящих человеческий ресурс в соответствие со стратегией фирмы. Кадровая политика предполагает использование системы мер, направленных на управление персоналом предприятия и разрабатывается с учетом выбранной стратегии развития, горизонта прогнозирования и планирования, количественного и качественного несовпадения персонала и изменения потребности в нем [5].

Целью кадровой политики является достижение наиболее высоких конечных результатов деятельности предприятия. Задачи кадровой политики раскрываются в направлениях ее реализации:

– организационно-штатная политика – планирование потребности в трудовых ресурсах, формирование структуры и штата персонала предприятия;

– информационная политика – создание и поддержка системы движения кадровой информации;

– финансовая политика – формирование принципов распределения средств, обеспечение эффективной системы стимулирования труда;

– политика развития персонала – обеспечение программы развития, профориентация и адаптация сотрудников, планирование индивидуального продвижения, формирование команд, профессиональная подготовка и повышение квалификации.

Зарубежный опыт показывает, что в современных условиях особенное значение имеет каждый работник, растет влияние качества его труда на конечные результаты деятельности всего предприятия, в связи с чем моральное и материальное стимулирование, социальные гарантии должны быть основным аспектом кадровой политики, которая проводится на предприятии. Выплата надбавок и система участия работников в распределении прибыли должны обеспечить высокий уровень их заинтересованности в конечных результатах деятельности предприятия.

Чтобы активно руководить персоналом, нужно обеспечить постоянный обмен информацией между разными уровнями управления по кадровым вопросам [6]. Кадровую политику проводят на всех уровнях управления: высшее руководство, линейные руководители и служба управления персоналом.

Английский специалист в сфере кадрового менеджмента Д. Грест [7] считает, что кадровая политика предприятия должна обеспечить:

– организационную интеграцию – высшее руководство и линейные руководители принимают разработанную и хорошо скоординированную стратегию управления человеческими ресурсами и реализуют ее в своей оперативной работе, тесно взаимодействуя с функциональными службами;

– высокий уровень ответственности всех работников, под которым понимают как идентификацию с базовыми ценностями предприятия, так и настойчивую, индуктивную реализацию целей в практической работе;

– функциональность – вариантность функциональных заданий, которая предусматривает отказ от традиционного, жесткого разграничения разных видов работ, а также использования разнообразных форм трудовых контрактов (полная, частичная и почасовая занятость);

– структуру – адаптация к непрерывной учебе, организационным изменениям, гибкость организационно-кадрового потенциала, высокое качество работы и ее результатов, условий труда (рабочая обстановка, содержание работы, удовлетворенность рабочего).

Социальная эффективность управления обеспечивается реализацией системы мер, направленных на удовлетворение социально-экономических ожиданий, потребностей и интересов работников организации. Обеспечение экономической эффективности в области управления персоналом означает оптимальное использование персонала для достижения целей предпринимательской деятельности организации [8].

Оптимальное использование персонала достигается за счет выявления положительных и отрицательных мотивов индивидуумов и групп на предприятии и соответствующего стимулирования положительных мотивов и «погашения» отрицательных мотивов, а также анализа таковых воздействий [9].

Следует помнить, что стратегия управления персоналом тесно связана с общей стратегией предприятия. В свою очередь, стратегия предприятия изменяется в зависимости от этапа жизненного цикла, который преодолевает предприятие. Им соответствуют стратегии: предпринимательская, динамического роста (коллективности), прибыльности, ликвидационная [10].

Этапы, которые проходит предприятие в процессе жизненного цикла своего развития, приведены на рисунке 2.



Рис. 2. Этапы жизненного цикла предприятия

Для выявления сильных и слабых сторон в управлении персоналом предприятия предлагаем рассчитать среднюю заработную плату работников, производительность труда, а также уровень текучести кадров предприятия по методике, отраженной в таблице 1.

Из этой таблицы мы можем сделать вывод, что в 2015 г. предприятие работало более эффективно, чем в 2014 г. Однако среднесписочная численность работников предприятия уменьшилась на 124 ед., и, соответственно, повышение производительности труда связано главным образом именно с этим фактом.

Таблица 1  
Показатели деловой активности предприятия

Наименование показателя	2014 г.	2015 г.	Методика расчета
Выручка, тыс. грн	416 608	651 306	Общая сумма выручки
Валовая прибыль, тыс. грн	47 651	173 312	Выручка «-» Затраты
Чистая прибыль, тыс. грн	207	3 924	Чистая прибыль
Коэффициент чистой прибыльности, %	0,1%	0,6%	Чистая прибыль / Выручка
Рентабельность продаж, %	0,2%	4,51%	Прибыль от продаж / Выручка
Среднесписочная численность работников, чел.	489	365	Численность работников
Производительность труда, тыс. грн/чел.	852,0	1784,4	Выручка / среднесписочная численность работников
Объем денежных средств, направленных на оплату труда, тыс. грн	61 218	64 685	ФОТ
Средняя заработная плата работников, грн	12 289	14 768	ФОТ / среднесписочная численность работников

Рассчитаем уровень текучести кадров:  
 $U_T = (124/365) \times 100 = 34\%$ .

Текучесть кадров на предприятии достаточно высокая и к тому же сопровождается уменьше-

нием численности работников. Из этого можно сделать вывод, что на предприятии плохо налажены как мотивационные функции (этим объясняется уход работников по собственному желанию), так и система подбора, найма, оценки персонала (увольнение малокомпетентных и неквалифицированных работников).

На сегодняшний день на предприятии хорошо функционируют следующие направления: управление расходами на персонал, профориентация и адаптация, обучение и развитие руководящих кадров, контроль деятельности персонала. Однако проблемными оказались такие направления управления персоналом, как: денежное стимулирование, мотивация, организация кадрового движения, система подбора, найма и оценки персонала.

Можно сказать, что четко налаженной стратегии управления персоналом на предприятии нет. На данном этапе руководство предприятия большее внимание уделяет укреплению своих позиций и увеличению доли рынка. Все финансовые средства (собственные и заемные) идут на внешние цели. Однако если и дальше будет продолжаться существование проблем внутри предприятия, то, в конечном счете, все старания руководства относительно внешней среды окажутся бесперспективными. По нашему мнению, наиболее предпочтительным методом решения существующих проблем предприятия является внедрение эффективной стратегии управления персоналом.

Стратегия управления персоналом предполагает набор основных принципов, правил и целей работы с персоналом, конкретизированный с учетом типов организационной стратегии, организационного и кадрового потенциала, а также типа кадровой политики [5].

Для разработки и обоснования стратегии управления персоналом предприятия авторами предлагаются следующие рекомендации:

1. Поиск, отбор и оценка. Поиск персонала ведется во внешних и внутренних источниках информации [6], но предпочтение отдается внутреннему набору, так как продвижение по службе своих работников обходится дешевле. Кроме того, это повышает их заинтересованность, улучшает моральный климат и усиливает привязанность к компании. Относительно отбора и оценки можно обратиться к опыту других компаний, которые успешно решили данную проблему [8]. На наш взгляд, руководству компании большее внимание следует уделить не резюме претендента, а разработке тестовых заданий, связанных со спецификой деятельности предприятия и прохождению претендентом обязательной стажировки для выявления его совместности с коллективом.

2. Обучение. Руководство должно регулярно проводить программы обучения и подготовки работников. Цель, которую преследует при этом руководство – обеспечение своего предприятия достаточным количеством людей с необходимыми специфическими навыками и способностями, что является необходимым условием воспроизводства и расширения бизнеса [5].

3. Адаптация и коммуникация. На предприятии нужно придерживаться демократических принципов управления, что позволит подчиненным обращаться к руководству напрямую. Это поможет каждому работнику чувствовать себя комфортно, а также обладать информацией о стратегии, миссии, политики компании, что позволит ему направлять свой труд на достижение необходимых компании целей.

Мотивация. Отличным мотивом для работников будет возможность повышения по должности, развитие профессионального опыта, максимальная самостоятельность в принятии решений [6]. Также следует при положительных результатах вложенного работниками труда выражать благодарность, как отдельным работникам, так и группам. Система поощрения работников предприятия должна включать в себя не только моральное, но и материальное вознаграждение. Также необходимо пересмотреть систему оплаты труда, сделав упор на зависимость заработной платы от приложенного труда.

**Выводы.** На основе вышеизложенного можно сделать следующие выводы:

- стратегия управления персоналом – это специфический набор основных принципов, правил и целей работы с персоналом, конкретизированных с учетом типов организационной стратегии, организационного и кадрового потенциала, а также типа кадровой политики;

- кадровая политика является основой формирования стратегии управления персоналом;

- существует достаточно много классификаций стратегий управления персоналом, выделяемых на основе различных критериев;

- разработка стратегии управления персоналом необходима для предприятия любого размера и любой сферы деятельности, поскольку позволяет оптимально выстроить систему управления персоналом и оптимизировать объем расходов на персонал.

Рассмотрев основные виды стратегий управления персоналом, сформулируем основные факторы, определяющие выбор конкретного ее вида. К ним можно отнести: стратегию управления предприятием, существующую организационную структуру предприятия, статус предприятия, численный состав работающих, уровень квалификации руководителей предприятия в целом и служб управления персоналом.

Реализация стратегии управления персоналом является важной стадией процесса стратегического управления. Для ее успешного протекания руководство предприятия должно следовать следующим правилам:

1. Цели, стратегии и задачи развития предприятия должны быть доведены до всех его работников для обеспечения понимания того, что делает предприятие и служба управления персоналом, а также неформального вовлечения работников в непосредственный процесс выполнения стратегий;

2. Общее руководство предприятия и руководители службы управления персоналом должны не только своевременно обеспечить поступление всех необходимых ресурсов (материальных, оргтехники, оборудования, финансовых и др.), но и иметь план реализации стратегии в виде целевых установок по развитию трудового потенциала.

Реализация стратегии управления персоналом включает два этапа: внедрение стратегии и стратегический контроль ее реализации и координация всех действий по результатам контроля. Этап внедрения включает в себя разработку плана внедрения стратегии управления персоналом, разработку стратегических планов подразделений системы управления персоналом в целом, активизацию стартовых мероприятий по внедрению стратегии. Целью этапа стратегического контроля является определение соответствия или отличия реализуемой стратегии управления персоналом состоянию внешней и внутренней среды и разработка направлений стратегического планирования и выбора альтернативных стратегий.

**БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК:**

1. Бамбергер П. Стратегическое управление персоналом в условиях эффективной организационной культуры / П. Бамбергер, И. Мешоулам, В.И. Маслов: учеб. – М.: «Финпресс», 2004. – 48 с.
2. Банникова Л.Н. Управление персоналом / Л.Н. Банникова: учеб. пособие. – Екатеринбург: УГТУ-УПИ, 2009. – 151 с.
3. Карташова Л.В. Организационное поведение / Л.В. Карташова, Т.В. Никонова, Т.О. Соломанидина: учеб. – М.: ИНФРА-М, 2001. – 220 с. – (Серия «Высшее образование»).
4. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации / А.Я. Кибанов: учеб., 3-е изд. – М.: ИНФРА-М, 2005. – 638 с.
5. Кабаченко Д.В. Инновационные методы управления персоналом на предприятии / Д.В. Кабаченко, А.В. Луценко // Trends of modern science – 2015 / Materials of the XI International scientific and practical conference, May 30 – June 7, 2015. – Volume 6. Economic science: Sheffield. Science and education LTD, 2015. – Volume 6. – С. 3-6.
6. Kabachenko D.V. Account of information factor impact on efficiency of enterprise activity while making management decisions based on budgeting / D.V. Kabachenko, A.S. Rudenko // The advanced science journal ISSN 2219-746X/ Economics: Business management and administrative services. – United States. – Volume 2014. – Issue 1. – С. 77-82.
7. Guest D. Human resource management: its implications for industrial relations and trade unions / D. Guest // New perspectives on human resource management. – L., 1989. – P. 40-54.
8. Kabachenko D. Improving the assessment effectiveness method of innovative industrial Leading Ukrainian Companies activity / D. Kabachenko // A Balkema Book ISBN: 978-1-138-02883-8 / Theoretical and Practical Solutions of Mineral Resources Mining. – Taylor & Francis Group, London. – 2015. – С. 353-362.
9. Моргунов Е. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение / Е. Моргунов. – М.: Издательство журнала «Управление персоналом», 2007. – 217 с.
10. Виханский О.С. Менеджмент / О.С. Виханский, А.И. Наумова: учеб., 4-е изд. – М.: Экономистъ, 2006. – 670 с.

УДК 338.931

**Клюс Ю.І.**  
кандидат економічних наук,  
доцент кафедри обліку й аудиту  
Східноукраїнського національного університету  
імені Володимира Даля

### РОЗРОБКА МОДЕЛІ ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ КОРПОРАТИВНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЯМИ НА ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

У статті розроблено модель оцінювання ефективності корпоративної системи управління інноваціями, що заснована на принципах формування цілей комплексної оцінки, обрані питання блоків моделі, сформовано критерії оцінювання блоків для отримання та аналізу інформації та формування підсумкового оцінювання ефективності корпоративної системи управління інноваціями.

**Ключові слова:** модель, оцінювання, корпорація, інновація, розвиток.

#### **Клюс Ю.И. РАЗРАБОТКА МОДЕЛИ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ КОРПОРАТИВНОЙ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ИННОВАЦИЯМИ НА ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ**

В статье разработана модель оценки эффективности корпоративной системы управления инновациями, основанная на принципах формирования целей комплексной оценки, избраны вопросы блоков модели, сформированы критерии оценки блоков для получения и анализа информации и формирования итогового оценивания эффективности корпоративной системы управления инновациями.

**Ключевые слова:** модель, оценка, корпорация, инновация, развитие.

#### **Klus Y.I. MODEL DEVELOPMENT EFFECTIVENESS EVALUATION OF CORPORATE GOVERNANCE INNOVATION IN INDUSTRIAL ENTERPRISES**

In the article the model of evaluating the effectiveness of corporate innovation management based on the principles of forming complex evaluation purposes, selected question block model evaluation criteria blocks formed to receive and analyze information and formation of the final evaluation of the effectiveness of corporate management innovation.

**Keywords:** model, estimation, corporation, innovation, development.

**Постановка проблеми.** Підприємство є відкритою системою, залежить від зовнішнього середовища щодо поставок ресурсів (сировини, енергії, кадрів), а також попиту з боку споживачів на продукцію. Підприємства змушені пристосовуватися до цього середовища, щоб зберегти ефективність і конкурентоспроможність. Генеральний напрям у формуванні корпоративної системи управління інноваціями на підприємстві пов'язаний із визначенням рівня її розвитку та її вдосконаленням на основі кількісних та якісних оцінок внутрішніх і зовнішніх факторів діяльності підприємства і виведенням рейтингових оцінок.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Значний внесок у дослідження проблем оцінювання інноваціями зробили зарубіжні та вітчизняні науковці: А.Й. Шумпетер [1], О.І. Волков, А.П. Гречан, М.П. Денисенко

[2]; М.А. Йохна, В.В. Стадник [3] та ін., а також закордонні дослідники: І. Альтшуллер, Є. Фияксель [4], Г. Хемел [5], Ю.В. Шленов та ін. Проте і нині питання оцінювання корпоративного управління інноваціями залишається об'єктом дискусій.

**Постановка завдання.** Метою статті є обґрунтування необхідності розробки моделі оцінювання корпоративної системи управління інноваціями. Для досягнення вищезазначеної мети необхідно визначити критерії та блоки оцінювання цієї системи.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Існує думка, що основним напрямом вдосконалення корпоративної системи управління інноваціями підприємства є оновлення основних фондів і перш за все – верстатного парку. Проти цього, здавалося б, важко заперечити. Але, посиливши таким чином