

## ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКИЙ МЕХАНИЗМ ФОРМИРОВАНИЯ ИННОВАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ ПРЕДПРИЯТИЯ

*Рассмотрены основные элементы организационно-экономического механизма формирования инновационной культуры предприятия, их характеристики и взаимосвязи между ними.*

*Basic elements of the organizational-economic mechanism of formation innovative culture of the enterprise, their characteristic and interrelation between them are considered.*

**Ключевые слова:** инновационная культура предприятия, организационно-экономический механизм, персонал, поведение, лидерство, мотивация, обучение.

**Постановка проблемы.** В условиях перманентных и динамичных изменений внешней среды, предприятие будет конкурентоспособным, если оно будет успевать осуществлять внутренние реформы, непрерывно адаптируясь к внешней среде. Доказано, что организационная культура без проведения необходимых преобразований, может быть фактором, сдерживающим осуществление запланированных на предприятии реформ [1, 2], поскольку укоренившиеся в сознании персонала представления, ценности, и нормы, составляющие основу организационной культуры, не всегда соответствуют требованиям времени и запросам клиентов. В этих условиях вектор экономических исследований в данной области постепенно смещается в сторону “инновационной” и “обучающейся” культур, которые по своему содержанию способны стимулировать, поддерживать, и направлять персонал в условиях постоянных реформ, обусловленных непрерывным усложнением внешней среды.

**Анализ исследований и публикаций.** Исследования организационной культуры, её сущности, основных характеристик и функций, вопросов диагностики, возможностей и необходимости её изменений началось достаточно давно [1–3]. Одной из фундаментальных работ по данной теме является книга Э. Шейн “Организационная культура и лидерство” [1], в которой представлена трехуровневая модель организационной культуры, раскрыты отдельные вопросы и инструменты диагностики и изменения организационной культуры. Более поздние исследования других авторов, в большинстве своем ссылаются на работу Э. Шейна.

В начале 90-х годов отдельные исследователи [4–7] начали говорить о необходимости исследований инновационной культуры, которая должна прийти на смену бюрократической организационной культуре, полностью неконкурентоспособной в современных условиях ведения бизнеса, Э. Шейн ввел в оборот понятие “обучающейся” культуры, близкое по своему содержанию к инновационной. Это дало определенный импульс к дальнейшему исследованию инновационной культуры в системе организационной культуры предприятия.

**Выделение неразрешенной проблемы.** В тоже время теоретические и методические наработки по осуществлению оговоренных преобразований организационной культуры практически отсутствуют. Отдельные прикладные вопросы, к примеру механизмы изменения организационной культуры, формирование инновационного типа организационной культуры, используемые для этого подходы и инструменты, до сих пор не нашли своего научного обоснования.

Использование существующих наработок в области изменения организационной культуры не всегда возможно, поскольку инновационная культура по своим характеристикам, представлениям и ценностям отличается от других типов организационной культуры. Все это требует качественно новых подходов к управлению человеческими ресурсами, использования более “тонких” инструментов, направленных на трансформацию ценностей сотрудников, посредством изменения существующих моделей поведения и мотивации необходимых образцов поведения. Учитывая выше сказанное, можно говорить об актуальности разработки организационно-экономического механизма формирования инновационной культуры предприятия.

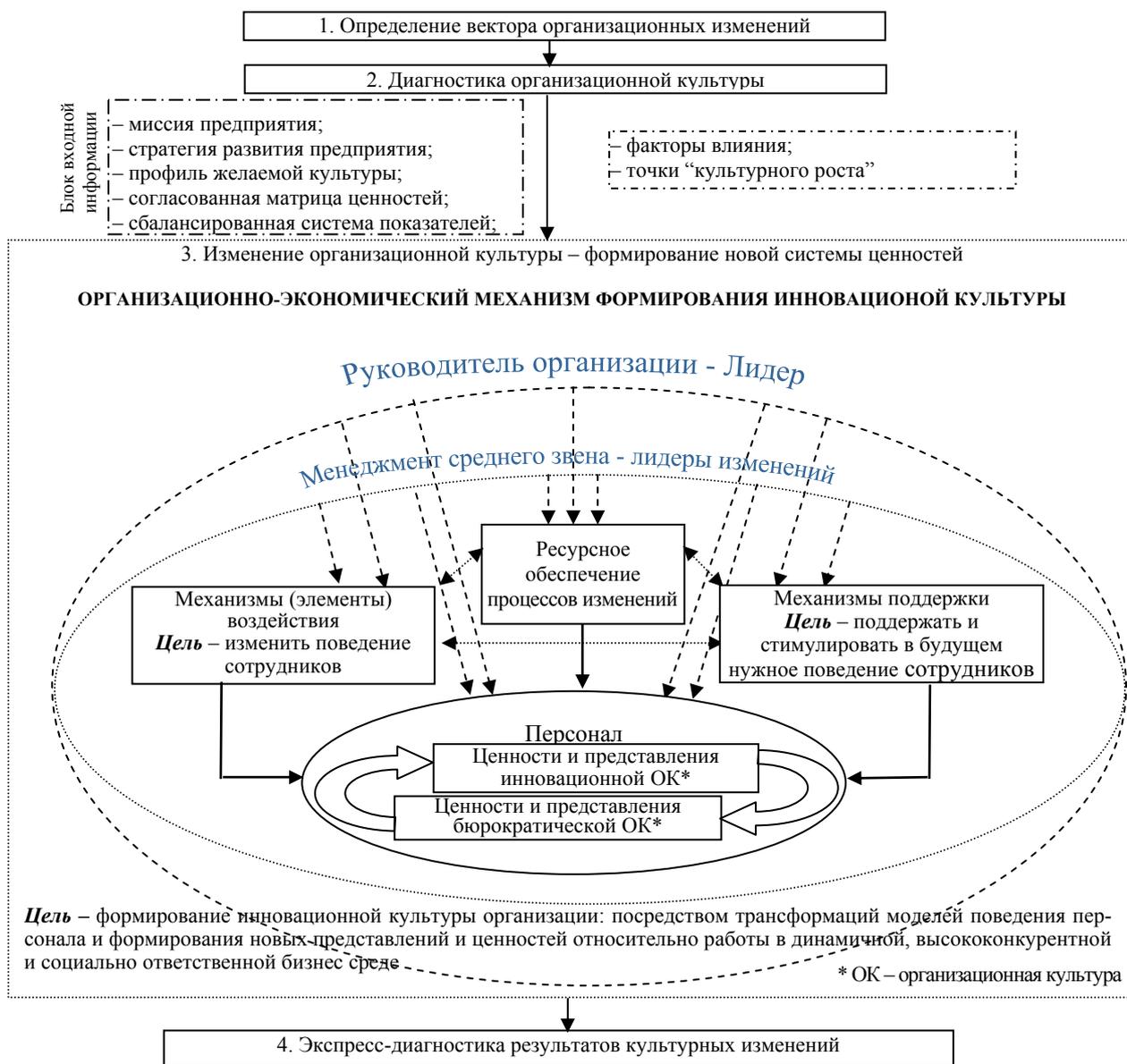
**Целью статьи** является обоснование модели организационно-экономического механизма формирования инновационной культуры предприятия, его основных элементов, их функционального назначения, и взаимосвязей между ними.

**Основная часть исследования.** Используя подходы обозначенные в работах [8–10], представим авторскую трактовку организационно-экономического механизма (ОЭМ) формирования инновационной культуры предприятия. Это система взаимосвязанных целей, организационно-правовых инструментов, форм, методов, и экономических рычагов, посредством которых осуществляется комплексное управленческое воздействие на поведение персонала, с целью трансформации его представлений и ценностей, и формирования инновационного типа организационной культуры.

Структура механизма, его основные блоки, характер взаимосвязей между ними, а также место механизма в процессе формирования инновационной культуры представлены на рисунке 1.

Цель является тем элементом, который определяет назначение и предопределяет само существование механизма. Для нормального функционирования механизма необходима постоянная информационная поддержка (блок входной информации), которая позволит уменьшить у сотрудников внутреннее чувство тревоги, возникающее в процессе любых преобразований. Наряду с этим, наличие информации о перспективах развития

предприятия и роли каждого из сотрудников в этом процессе, при правильных действиях руководства позволит сформировать доверительные отношения и вовлечь персонал в процессы изменений.



**Рис. 1. Организационно-экономический механизм и его место в процессе формирования инновационной культуры предприятия**

Элементы воздействия являются ключевым блоком разрабатываемого организационно-экономического механизма, и направлены на формирование новых моделей поведения персонала в процессе изменения организационной культуры.

Процесс изменения моделей поведения персонала, с последующей трансформацией ценностей и представлений, составляющих основу культуры, занимает определенное время, основное назначение элементов поддержки сопровождать эти изменения, мотивируя персонал, обеспечивая структурные, информационные изменения, для стабилизации и закрепления возникающих новых моделей поведения. При этом соответствующие механизмы и процессы изменений моделей поведения должны быть подкреплены необходимыми ресурсами: материальными, техническими и, прежде всего, временными.

В составе механизма формирования инновационной культуры предприятия необходимо выделить управляющую подсистему (руководитель – лидер, менеджмент среднего звена – лидеры изменений, элементы) и управляемую – персонал и его поведение в организации.

Рассмотрев в общем виде архитектуру механизма, рассмотрим более детально его элементы, которые в совокупности, должны обеспечить необходимое воздействие на персонал для достижения обозначенной цели. Схематическое изображение модели механизма формирования инновационной культуры представлено на рис. 2.

Лидерство является ключевым (сквозным) элементом механизма формирования инновационной культуры предприятия. Именно лидер инициирует эти процессы на предприятии, становясь тем начальным импуль-

сом, который запускает и направляет весь механизм формирования инновационной культуры, как совокупность взаимосвязанных элементов.

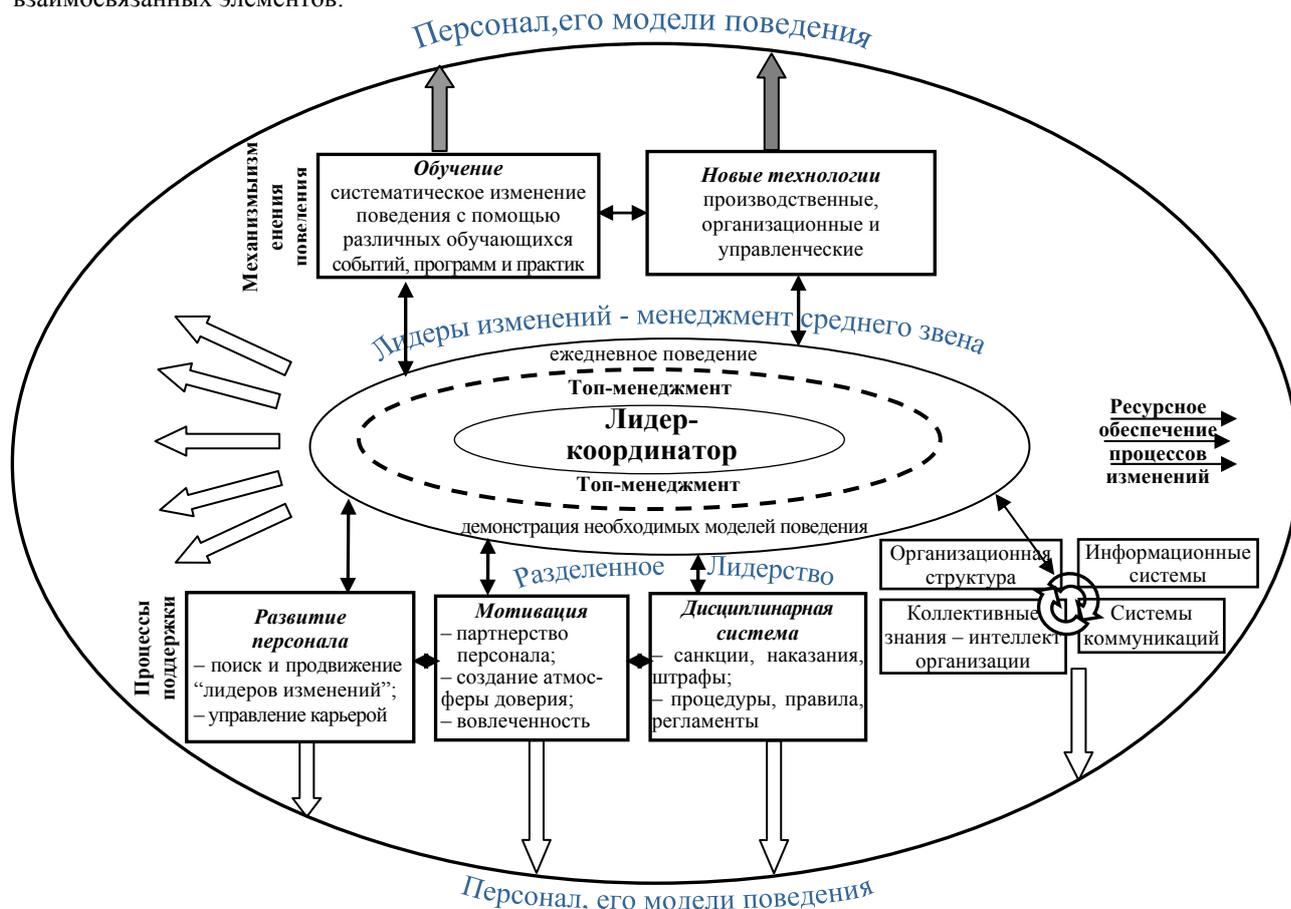


Рис. 2. Модель организационно-экономического механизма формирования инновационной культуры предприятия

Именно лидер, а не просто формальный руководитель сможет инициировать эти процессы на предприятии, поскольку инструментарий руководителя (власть, принуждение) и лидера (авторитет, убеждение) отличаются. Лидер, используя свой авторитет должен убедить сотрудников в необходимости изменений, вдохновить их своим видением будущего организации, сплотить и вовлечь персонал в реализацию обозначенных целей. Изменить организационную культуру посредством властных полномочий и указаний невозможно, сотрудники должны осознавать необходимость изменений и поддерживать их. Ежедневное поведение руководства четко демонстрирует, что компания ценит; как и на каких принципах распределяет ресурсы; какие проекты финансирует; какие личные качества сотрудников, профессиональные компетенции и образцы поведения приветствует и поощряет, а какие наоборот искореняет, используя систему наказаний.

Не менее важная роль в процессе культурных изменений отводится менеджменту среднего звена – лидерам изменений, деятельность которых координирует лидер. Рядовые сотрудники в большей степени взаимодействуют со своими непосредственными начальниками и зачастую обращают внимание на их ежедневное поведение, а действия топ-менеджмента становятся образцами поведения для менеджеров среднего звена.

Ввиду этого заполнение ключевых должностей в организации людьми с представлениями и ценностями, необходимыми для будущего роста и развития организации и их систематическое повышение в должности это достаточно часто встречающийся механизм изменения культуры [1]. Такой подход к управлению организацией и формированию инновационной культуры строится на качественно новом подходе к управлению – разделенном лидерстве, предполагающем координацию деятельности множества лидеров среднего звена. Селекция и развитие таких лидеров, мыслящих нестандартно и разделяющих идею непрерывного обновления компании, становится одной из насущных задач современного менеджмента.

Следующим элементом организационно-экономического механизма должно выступать обучение и наставничество. Такой подход совпадает с определением обучения М. Армстронга, основу которого составляет систематическое изменение поведения с помощью различных обучающих событий, программ, инструкций и практик, которые позволяют сотруднику достичь необходимого уровня знаний и компетенций [11]. В свою очередь, новые знания и компетенции при наличии соответствующей поддержки со стороны организации, позволяют сотруднику сознательно переосмыслить свои представления о работе и организации в целом – повзрослому взглянуть на деятельность организации, свое место в ней, свои и организационные перспективы развития, то есть сформировать новые культурные элементы.

Внедрение новых производственных, организационных и управленческих технологий это еще один из механизмов формирования инновационной культуры. Технологии в данном случае необходимо рассматривать более широко, как подходы к работе, бизнес-процессы и т.д. Новые технологии – это всегда обучающиеся практики, которые при правильном согласовании с программами обучения и мотивации позволят сформировать новые коллективные представления о работе. Достаточно важным в контексте обучающих практик представляется пример менеджеров среднего звена, направленный на постоянное внесение рационализаторских предложений, и стимулирование такого подхода у рядовых сотрудников. Рационализаторские предложения, как непрерывный поток незначительных усовершенствований всех составляющих бизнес-модели, должны стать одной из ценностей инновационной культуры компании.

Следует отметить, что действие элементов воздействия и процессов поддержки во времени отличаются. Процессы поддержки опережают действия организационных механизмов воздействия на начальном этапе и продолжают реализовываться после их окончания. Основными элементами процессов поддержки являются “развитие персонала” и его “мотивация”. Такими элементами механизма как “лидеры изменений” и “обучение”, поскольку развитие персонала как процесс, предполагает отбор, воспитание, и развитие менеджеров среднего звена. Процесс мотивации является одним из важнейших элементов разрабатываемого механизма, у персонала должны возникнуть мотивы изменить свои устоявшиеся модели поведения.

Вовлечение (партиципативность) рядовых сотрудников в процессы анализа, разработки и реализации тактических и стратегических решений, повышает их мотивацию и ответственность. Партиципативность как подход к управлению, четко соотносит с теорией управления человеческими ресурсами, когда сотрудники с их умениями, навыками, талантами, становятся ключевым ресурсом, способным обеспечить конкурентоспособность продукции и компании. Именно в рамках инновационной культуры организации такой подход к управлению может себя проявить в полной мере и зарекомендовать. В тоже время партиципативность и создание атмосферы доверия, становится одним из инструментов построения в организации инновационной культуры. Мотивация, как процесс поддержки необходимых культурных изменений должна включать весь комплекс экономических и неэкономических рычагов воздействия на сотрудников.

Заключительным элементом является организационно-информационный блок процесса поддержки, его назначение обеспечить соответствие организационной структуры, информационных систем, систем коммуникаций и системы коллективных знаний новыми моделями поведения, и таким образом поддержать их.

Учитывая все большее внедрение на практике адаптивных (гибких) организационных структур, современная организация должна строиться по принципам разделенной сети, когда лидер находится в середине организации, а управленческие импульсы поступают не сверху вниз, а из середины наружу (см. рис. 2).

**Выводы** Таким образом, в данной статье было рассмотрено определение организационно-экономического формирования инновационной культуры предприятия. Исходя из сущности организационной культуры и возможных способов её изменений, а также с учетом групп факторов влияния была предложена модель организационно-экономического механизма формирования инновационной культуры и представлено описание его основных структурных элементов. В рамках конкретного предприятия такой подход позволит разработать, согласовать и реализовать комплекс конкретных мероприятий, направленных на формирование инновационной культуры в соответствии с обозначенными направлениями, исходя из особенностей и состояния существующей организационной культуры, требований внешней среды, стратегии развития предприятия и специфики его деятельности.

## Литература

1. Шейн Э. Организационная культура и лидерство / Э. Шейн ; пер. с англ. ; под ред. Т. Ю. Ковалевой. – 3-е изд. – СПб. : Питер, 2007. – 336 с.
2. Ньустром Дж. В. Организационное поведение / Дж. В. Ньустром, К. Дэвис ; пер. с англ. ; под ред. Ю. Н. Каптуревского. – СПб. : Питер, 2000. – 448 с.
3. Камерон К. Диагностика и изменение организационной культуры / К. Камерон, Р. Куинн ; пер. с англ. ; под ред. И. В. Андреевой. – СПб. : Питер, 2001. – 320 с.
4. Маслов В. И. Стратегическое управление персоналом в условиях эффективной организационной культуры / В. И. Маслов. – М. : Финпресс, 2004. – 288 с.
5. Янсен Ф. Эпоха инноваций / Ф. Янсен ; пер. с англ. – М. : ИНФРА-М, 2002. – 308 с.
6. “Свободные” компании. Прихоть или необходимость? [Электронный ресурс] / Р. Р. Мамлеева // Менеджмент в России и за рубежом. – 2005. – № 6. – Режим доступа : <http://www.dis.ru/library/manager/archive/2005/6/3953.html>.
7. Николаев А. И. Инновационная культура как культура перемен (проблема, задачи, дефиниции, предложения) / А. И. Николаев, Б. К. Лисин // Инновации. – 2002. – № 2–3. – С. 85–87.
8. Мартякова Е. В. Экономический механизм реформирования социальных процессов : страхование, маркетинг, риск-менеджмент : Монография / Е. В. Мартякова. – Донецк : НАН Украины. Ин-т экономики промышленности, 2003. – 590 с.
9. Кульман А. Экономические механизмы / А. Кульман ; пер. с фр. ; под общ. ред. Н. И. Хрустальной. – М. : Прогресс. – 1993. – 92 с.

10. Лисенко Ю. Організаційно-економічний механізм управління підприємством / Ю. Лисенко, П. Єгоров // Економіка України. – 1997. – № 1. – С. 86–87.

11. Армстронг М. Практика управління людськими ресурсами / М. Армстронг ; 8-е изд. – СПб. : Питер, 2007. – 832 с.

УДК 338.487(477)

Н. В. КРАВЧУК

Львівський національний університет ім. Івана Франка

## КОНЦЕПТУАЛЬНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ МАРКЕТИНГУ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА

*У статті досліджується поняття стратегічного планування маркетингової діяльності на туристичному підприємстві. Особлива увага приділяється побудові моделі реалізації маркетингових стратегій, яка включає реальні заходи як щодо підвищення організаційної ефективності стратегічної діяльності суб'єктів підприємництва, так і щодо забезпечення успішної реалізації маркетингової стратегії, входження на зовнішні ринки туристичних послуг. Метою статті є теоретичне обґрунтування і розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення організаційної структури управління суб'єктів туристичної діяльності у процесі реалізації маркетингових стратегій.*

*The article examines the concept of strategic planning of marketing activities in the tourist business. Particular attention is paid to building a model of marketing strategies that include real measures to improve both organizational effectiveness of strategic business entities and to ensure the successful implementation of marketing strategies for entering foreign markets. The purpose of the article is the theoretical foundation and development of practical recommendations for improving the organizational structure of the subjects of tourist activity in the process of marketing strategies.*

**Ключові слова:** стратегічне планування, маркетингова стратегія, туристичне підприємство, модель реалізації маркетингової стратегії, система управління.

**Актуальність теми.** Проблеми стратегічного планування маркетингової діяльності туристичних підприємств у розвинених країнах постійно привертають увагу теоретиків і практиків менеджменту. Великий інтерес до цього аспекту внутрішньофірмового управління пояснюється прагненням менеджерів володіти таким апаратом управління, який забезпечить стабільність розвитку фірми та можливість швидкого й адекватного реагування на зміни зовнішнього середовища. Діяльність туристичних підприємств здійснюється в умовах жорсткої конкурентної боротьби, спостерігається відсутність стратегічної орієнтації; планування діяльності, в основному, здійснюється, виходячи з внутрішніх можливостей і ресурсів підприємства. При такому підході виявляється, що турпідприємство не в змозі реалізувати свою мету, оскільки її досягнення принципово залежить від бажань і потреб клієнтів, а також від поведінки конкурентів, у результаті чого турфірма рано чи пізно вибуває з бізнесу. В умовах ринкової економіки недостатньо використовувати лише інструменти стратегічного менеджменту, туристичний ринок вимагає маркетингового підходу до управління всіма сферами діяльності підприємства.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Питанням стратегічного управління розвитком турпідприємства присвячені дослідження зарубіжних учених: М. Аллена, П. Друкера, Б. Карлоффа. Загальні філософські та прикладні проблеми управління маркетинговою діяльністю розвивалися як іноземними, так і вітчизняними вченими: Г.Г. Абрамшвілі, Б. Берманом, Ю.П. Васильєвим, В.Г. Виноградовим, Д.М. Гвішані, В.Г. Герасимчуком, Дж. Р. Авансом та ін. Разом з тим треба зазначити, що багато проблеми галузі організації планування маркетингової діяльності не повною мірою вивчені та вимагають адаптації до умов, у яких знаходяться українські туристичні підприємства. Вітчизняними вченими вирішені тільки окремі аспекти цієї проблеми, без ув'язування їх в єдиний комплекс.

**Невирішені раніше частини загальної проблеми.** Необхідність розробки заходів вдосконалення організаційної структури управління суб'єктів туристичної діяльності у процесі реалізації маркетингових стратегій.

**Мета та завдання дослідження.** Обґрунтування і розробка теоретичних, методичних положень і практичних рекомендацій щодо розробки моделі формування і реалізації маркетингових стратегій в загальній системі управління туристичним підприємством.

Реалізація поставленої мети здійснюється за допомогою вирішення наступних основних завдань:

- поглибити сутність понятійно-категоріального апарату стратегічного планування маркетингової діяльності;
- скласти схему, що відображає процес стратегічного планування маркетингової діяльності на туристичних підприємствах;
- розробити заходи вдосконалення організаційної структури управління суб'єктів туристичної діяльності у процесі реалізації маркетингових стратегій.