

– **Action programmes**

Action programmes represent elaboration of strategy into particular activities and tasks. It is important to address several questions: What should be done? What is main target of activity? Who is responsible for the activity? When do given activities start and quit?

– **Budgeting**

Anticipated marketing costs are set in budget. Marketing costs consist of costs for fulfilment marketing action programmes, costs for sales and administration connected with sale and marketing. Approved budget is base for elaboration one part of financial plan.

– **Monitoring**

Methods and intervals of monitoring of marketing targets fulfilment are set in this part of marketing plan. Evaluation should be realized quarterly at least, but the most effective es monthly evaluation. Plan with recommendations how to react on unpredictable situations is part of monitoring section.

During marketin plan compilation it is necessary to meet basic requirements which include clarity, conciseness, complexity and feasibility of planned activities and optimum range of marketing plan. Extensive research, focused on marketing plan compiling confirmed these useful rules (Blažková, 2007):

– Proposed marketing plan should be present in the company and after approval all employees who will implement it should be familiar with its content; because good marketing plan is good and effective if is good and effective its implementation;

– Ideal situation is when employees who will implement the plan are also involved in its preparing, because through this, they can better identify with plan; marketing is affair of the whole company and so it is very important to familiarize all employees with plan and even better – involve them into its preparation and get feedback from all parts of company;

– Plan is not static document, because environment conditions where it is implemented, change frequently. For this reason, it is necessary to review and update marketing plan regularly in order to respond current conditions and changes in micro-environment a macro-environment of company. Another way is to compile several variants of marketing plan or design flexible marketing plan. Marketing research at University of Žilina is recently focused right to this type of plan.

Compilation of good marketing plan is time-consuming and difficult. Company has to avoid ineffective marketing campaigns and tactics; illogical layout of particular parts of plan; uncertainties in specific targets, strategies and tactics; absence of alternative scenarios (reactions to changes); incorrect determination of costs and inefficient set of budget.

The paper, which deals with practical affairs of marketing plan content and preparing in terms of companies operating in current difficult market environment, was created within projects VEGA 1/0468/08 (Innovative strategies in service sector) and SK-UA-0015-09 (Scientific-technical cooperation in non- technological innovations focused on comparison their theoretical and practical aspects in Slovakia and Ukraine). Their aim is along theoretical development of innovative processes in company's activities (including marketing activities), to create and make available research results for business practice.

### Bibilography

1. Cooper, J., Lane, P.: Marketingové plánování. Praha : Grada Publishing, 1999. – P. 24.
2. Bednář, J. : Marketingový plán pro malé a střední firmy. [online] [cit. 2010-05-04] Available at : <(http://www.promarketing.cz/view.php?cisloclanku=2002102802)>.
3. Kotler P. : Marketing management. Praha : Grada Publishing, 2000. – P. 78, 104.
4. Meffert H. : Marketing & management. Praha : Grada Publishing, 1996. – P. 45.
5. Westwood J. : Jak sestavit marketingový plán. Praha : Grada Publishing, 1999. – P. 14.
6. Lesáková D. a kol. : Strategický marketing. Bratislava : SPRINT. 2007. – P. 191.
7. Blažková M. : Marketingové řízení a plánování. Praha : Grada Publishing, 2007. – P. 197.

УДК 330.341.1:65

С. В. ГАРБУЗ

Київський національний економічний університет ім. В. Гетьмана

### ІННОВАЦІЙНІ ВАЖЕЛІ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ

*Проаналізовано вплив інновацій різного типу на процес організаційного розвитку. Обґрунтовано послідовність етапів планування інноваційної діяльності та організаційного розвитку.*

*The influence of different types of innovations on the process of development of organization is examined. The consecution of planning steps of innovation activity and development of organization is established.*

**Постановка проблеми.** В сучасних умовах господарювання організації стикаються з проблемами, які викликають необхідність проведення змін в стратегіях, виробничих процесах, структурі і культурі. Рушійними силами таких змін можуть бути явища та процеси, що відбуваються як всередині підприємства, так і в зовнішньому середовищі його діяльності, та обумовлюють необхідність адаптивних та про активних реакцій з боку менеджменту організацій. Важливою проблемою для вітчизняних управлінців є вибір адекватних умовам господарювання підприємства моделей та технологій впровадження розвитку.

**Аналіз останніх досліджень.** Теорія менеджменту пропонує еволюційну та революційну моделі змін. Концепція реінжинірингу бізнесу відносять до революційної моделі змін. Концепція організаційного розвитку розглядається як еволюційна модель змін, якій властива довготерміновість охоплення процесами розвитку як організаційних характеристик, так і персоналу, що працюють в ній [1, с. 7]. Проблеми організаційного розвитку розглядають як вітчизняними, так і зарубіжними вченими, а саме: Б.З. Мільнер, З.С. Шершньова, В.І. Тоцький, В.В. Лаврененко, Р. Дафт, Дж. Шермерорн, Дж.В. Ньюстром та ін. Разом з тим, підприємства, що активно впроваджують інновації в своїй діяльності, потребують уточнення засобів та послідовності планових заходів щодо проведення процедур організаційного розвитку.

**Формулювання цілей статті.** Метою дослідження є визначення впливу інновацій різного типу на процес організаційного розвитку та розробка адекватних цьому впливу заходів щодо змін в організаційній структурі та розвитку персоналу.

**Виклад основного матеріалу.** Категорія організаційного розвитку по-різному визначається дослідниками. Зокрема, найбільш близькі підходи до визначення спостерігаємо у Р. Дафта [2] та Дж.В. Ньюстрома [3]. Організаційний розвиток ними визначається як систематичне застосування положень поведінкової науки на різних рівнях організації (груповому, між груповому та організації в цілому) з метою здійснення запланованих перетворень. Дж. Шермерорн розглядає організаційний розвиток як всебічний підхід до планування змін, спрямованих на підвищення загальної ефективності організації [4]. Акцент у визначеннях, а відповідно, і засобах, які використовуються для організаційного розвитку – методологія поведінкових наук.

Найбільш адекватне цілям нашого дослідження є визначення організаційного розвитку (ОР), наведене З.С. Шершньовою [5, с. 595]: ОР – це процес удосконалення формальних (ОСУ, процеси управління, розподілу та координації прав, обов'язків, відповідальності, організація роботи управлінських працівників та ін.) і неформальних аспектів організаційної діяльності (підвищення рівня знань, навичок і досвіду у міжособистісному та між груповому спілкуванні; організація підвищення кваліфікації, перекваліфікації та раціонального переміщення кадрів, тобто кар'єри, з метою досягнення найефективнішого балансу між ними із застосуванням ефективних методів мотивації та формування організаційної культури).

Метою організаційного розвитку є підвищення ефективності функціонування організації як об'єкта управління, засобами досягнення – методи організаційного аналізу та проектування (вплив на формальні аспекти) та методи соціальної психології, що дають змінювати поведінку членів організації, а також методів організації праці з досягненнями поведінкових наук, які допомагають створити умови для більш інтенсивного використання людського потенціалу.

Таблиця 1

Вплив типів інновацій на зміни в структурі та стратегії

Вид інновацій	Відповідні дії при реалізації в організації	Наслідки для організації: можливі зміни в структурі та стратегії
Продуктові	Освоєння виробництва нового продукту або якісні зміни існуючого продукту, розширення асортименту продукції	Створення окремого підрозділу для випуску нової продукції на основі нової технології. Реалізується стратегія конгломератної диверсифікації за рахунок створення нового напрямку діяльності з використанням внутрішніх можливостей підприємства
Технологічні	Застосування нових технологій виробництва нових чи освоєних продуктів, зміни в обладнанні, засобах праці, джерелах енергії	Створення групи або відділу в підрозділі маркетингу для вивчення нових ринків для нових або існуючих товарів
Маркетингові	Освоєння нових ринків збуту для існуючого або нового продукту, освоєння нових джерел постачання сировиною і комплектуючими	Необхідність виокремлення підрозділів НДДКР, окремих лабораторій, патентно-ліцензійного відділу. Відбувається зміна в стратегіях НДДКР
Науково-технічні	Розробка новацій, оформлення патентів на винаходи, промислові зразки, корисні моделі	Злиття та поглинання призводять до значних змін в організаційній структурі підприємства. Започатковано використання стратегії вертикальної інтеграції та (або) стратегії диверсифікації
Організаційно-управлінські	Освоєння нових методів і форм всіх видів діяльності підприємства: формування альянсів, консорціумів з розробниками, виробниками, конкурентами, злиття та поглинання організацій	

Будь-яка організація розробляє і впроваджує інновації для підтримки або підвищення конкурентоспроможності та розвитку. Взаємозв'язок між типом інновацій та можливими наслідками для структури і стратегії організації показано в таблиці 1.

Якщо організація вирішує здійснювати стратегію прямої вертикальної інтеграції (організаційно-управлінська інновація) і в її рамках виникає необхідність придбання торговельних підприємств, то для включення нових магазинів в структуру і систему управління організацією потрібно деталізувати систему планів розробкою низки програм, зокрема, таких:

- включення нових магазинів в систему управління збутом компанії, в тому числі встановлення повноважень і відповідальності нових керівників;
- проведення рекламної компанії з метою просування продукції фірми через нові канали розподілу;
- інтеграції нових підрозділів до загальної системи бухгалтерського обліку;
- модернізації магазинів у відповідності з іміджем компанії.

Плануючи напрямки інноваційної діяльності, організації мають можливість прогнозу майбутнього інноваційного ризику та обсягів змін в організаційній структурі, розподілі прав, обов'язків і відповідальності щодо формальних аспектів організаційного розвитку.

Інноваційна діяльність при впровадженні техніко-технологічних нововведень власне використовує три типи нововведень, і, відповідно шість варіантів їх взаємодії [6]: 1) за продуктом – освоєний (новий); 2) за ринком – освоєний (новий); 3) за технологією – освоєна (нова).

Вплив вказаних комбінацій нововведень на зміни в організаційній структурі показано в таблиці 2, відповідно при переміщенні по таблиці згори вниз зростає ступінь ризикованості в інноваційній діяльності.

Планування інноваційної діяльності, як свідчать дані, наведені в таблиці 2, не можливе без створення відповідних груп, або робочих команд. Членам команд потрібно володіти такими управлінськими навичками як складання робочих графіків, розподіл робочих завдань, перевірку якості, підготовку бюджетів, відбір працівників та підготовка виробничих нарад.

Таблиця 2

#### Вплив нововведень на зміну організаційної структури

Інтенсивність та масштаби інновацій	Відповідні зміни в організаційній структурі
Освоєна продукція Освоєна технологія Освоєний ринок	Удосконалення продукції може здійснюватись у рамках існуючої організаційної структури управління
Нова продукція Освоєна технологія Освоєний ринок	Розробка продукції може здійснюватись у рамках існуючої організаційної структури, або у дослідницькому підрозділі створюється нова група
Освоєна продукція Освоєна технологія Новий ринок	Існуюча організаційна структура практично не змінюється. Службі маркетингу доручається вивчення нового ринку; може бути утворена нова група у відділі збуту
Нова продукція Освоєна технологія Новий ринок	Може бути створена група з розробки і впровадження нової продукції, до складу якої увійдуть представники дослідницького підрозділу та служби маркетингу
Нова продукція Нова технологія Освоєний ринок	Може бути організована група з розробки та впровадження нової продукції, до складу якої увійдуть представники дослідницького та виробничого підрозділів. Під час роботи група проводить консультації зі службами маркетингу та збуту
Нова продукція Нова технологія Новий ринок	Новий напрямок діяльності підприємства потребує суттєвих змін в організаційній структурі, наприклад, створення нового підрозділу

Проте крім володіння технічними та адміністративними навичками, членам команд потрібно оволодіти навичкам міжособистісного спілкування, подолання конфліктних ситуацій при прийнятті рішень щодо розв'язання проблем. Для формування та удосконалення таких навичок, і, відповідно підвищення ефективності роботи груп, запрошують спеціалістів з організаційного розвитку, які застосовують такі форми втручання як консультування, рольові переговори, тренінги. Це лише частина заходів, що відносять до неформальних аспектів організаційного розвитку і використовуються при впровадженні інновацій.

Якщо інновації, які пропонуються для впровадження, потребують змін в організаційній структурі, то обов'язково слід розробити сукупність заходів до впровадження нової структури та реалізувати їх.

Процес організаційного проектування складається з таких етапів:

- 1) організаційний аудит;
- 2) розробка організаційного проекту;
- 3) експериментальне впровадження ОСУ в практику функціонування організації.

Кожний з цих етапів охоплює значний перелік необхідних типових взаємопов'язаних робіт [5, с. 523]. Послідовність процесу планування при впровадженні інновацій, які потребують здійснення процедур організаційного розвитку показано на рис. 1.



**Рис. 1. Послідовність процесу планування при впровадженні інновацій, які потребують реалізації процедур організаційного розвитку**

Значного впливу на перебіг реалізації інновацій і відповідної стратегії спричиняє стан організаційної культури, складовими якої є досвід минули та нинішній, традиції, атмосфера праці, погляди та цінності людей, що працюють в організації. Організаційна культура, як свідчать дослідження, допомагає або протидіє успішній реалізації стратегії. Якщо культура компанії не відповідає розробленій інноваційній стратегії, її необхідно замінити. Для вирішення такого складного завдання керівництву пропонують реалізацію низки заходів, серед яких найважливіші такі [7]:

1. Існуючі правила і політику потрібно замінити новими, розробити нові стандарти та закріпити їх документально;
2. Ліквідуйте звичаї та норми, що закріплювали старі методи роботи і створіть нові, що підтримують нові звичаї і норми.
3. Ліквідуйте навчання, що підкріплює старі методи роботи і замініть його навчанням, що підтримує нові методи роботи, щоб люди могли скористатися новими навичками негайно.
4. Розробіть цілі та стандарти оцінки роботи, яка посилить бажаний тип поведінки. Публічно визнавайте заслуги та винагороджуйте заслуги і винагороджуйте менеджерів, які здійснюють зміни, пов'язуючи їх просування по службі та оплату праці з бажаним типом поведінки.

**Висновки.** При формуванні загальної стратегії розвитку стратегічна прогалина заповнюється інноваціями різних видів: продуктовими, технологічними, маркетинговими, науково-технічними, організаційно-управлінськими.

Комбінація продуктових, маркетингових та технологічних інновацій призводить до реалізації континууму стратегій – від розвитку ринку, продукту (стратегії інтенсивного зростання) до стратегій конгломератної диверсифікації за рахунок створення нового напрямку діяльності.

Впровадження цих стратегій потребує різних змін в структурі організації – від формування робочих команд (груп) до виокремлення підрозділів. На використанні організаційно-управлінських інновацій засновано стратегії вертикальної інтеграції та диверсифікації (альянси, злиття та поглинання), які викликають необхідність змін як в організаційній структурі, так і організаційній культурі підприємств.

Впровадження інновацій викликає необхідність змін в стратегіях, і, відповідно в структурі організації. Власне інновації виступають рушійною силою організаційного розвитку. Процес планування впровадження інновацій повинен бути пов'язаним з плануванням організаційного розвитку, включати розробку заходів щодо змін в організаційній культурі, якщо вона протидіє реалізації стратегії.

Впровадження нововведень викликає опір на рівні особи, групи або організації. Питання, що пов'язані з проблемами управління опором на вітчизняних підприємствах є важливими перспективними напрямками подальших досліджень.

### Література

1. Тоцький В. І. Організаційний розвиток підприємства : навч. посібник / В. І. Тоцький, В. В. Лавренко. – К. : КНЕУ, 2005. – 247 с.
2. Дафт Р. Организационное изменение и развитие / Р. Дафт // Менеджмент ; пер. з англ. – СПб. : Питер, 2008. – С. 385–397.
3. Ньурстром Дж. В. Управление организационными изменениями / Дж. В. Ньурстром, К. Дэвис // Организационное поведение ; пер. с англ. – СПб. : Питер, 2000. – С. 356–363.
4. Шермерон Дж. Культура организации с высоким уровнем исполнения / Дж. Шермерон, Дж. Хант, Р. Осборн // Организационное поведение ; пер. с англ. – Изд. 8-е. – СПб. : Питер, 2004. – С. 273–284.
5. Шершньова З. Є. Стратегічне управління : підручник / З. Є. Шершньова. – Вид. 2-ге. – К. : КНЕУ, 2004. – 699 с.
6. Мильнер Б. З. Инновационное управление / Б. Мильнер, Ф. Липс // Управление современной компанией. – М. : ИНФРА-М, 2001. – С. 327–347.
7. Томпсон-мл. А. А. Корпоративная культура и лидерство – ключ к эффективной реализации стратегии / А. А. Томпсон-мл., А. Дж. Стрикленд III // Стратегический менеджмент. Концепции и ситуации для анализа ; пер. с англ. – Изд. 12-е. – М. : Издательский дом “Вильямс”, 2002. – С. 404–432.

УДК 338.1

О. І. ГОНЧАР, Ю. О. ГЕРНЕГО  
Хмельницький національний університет

## ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ НАУКОВО-ТЕХНІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

*У статті розглянуто структуру та методологію оцінки науково-технічного потенціалу підприємства, звернуто увагу на особливості формування та розвитку науково-технічного потенціалу на практиці.*

*The structure and the methodology of estimation of scientific and technical potential of enterprise is considered in the article, paid attention on the feature of forming and development of scientific and technical potential in practice.*

**Вступ.** В умовах ринкової економіки важливого значення для суспільства набувають процеси виробництва, які орієнтуються на сучасні досягнення науки і техніки. Їх основою можна вважати ресурси для створення нового продукту, які наявні на підприємстві або можуть застосовуватися в майбутньому. Актуальності набуває питання вивчення потенціалу підприємства, зокрема його науково-технічної складової, що пов'язано з посиленням глобальної конкуренції та необхідністю вирішення принципово нових завдань. Тобто, на сучасному етапі для успішного ведення підприємницької діяльності важливим є застосування можливостей науково-технічного потенціалу, що доводить потребу дослідження особливостей його формування та розвитку.

**Аналіз досліджень та публікацій.** Подані вище проблеми внаслідок їх актуалізації отримали відображення в працях вітчизняних та зарубіжних дослідників. Серед українських вчених необхідно відзначити Г.М. Доброва, А.І. Амоші, Ю.М. Бажала, С.І. Дорогунцова, Ф.І. Євдокимова, І.Ю. Єгорова, П.Н. Заваліна, Н.І. Іванова та ін. Проблема перспектив здійснення науково-технічної діяльності підприємства займалися такі зарубіжні вчені, як Е. Брукінта, Я. Воронецкий, Я. Текучі, А. Сосновська, Ф. Котлер, П. Друкер.

**Метою статті** є поглиблення розуміння теоретичних положень, методичних основ і способів застосування на вітчизняних підприємствах рекомендацій щодо категорії науково-технічного потенціалу.

**Виклад основного матеріалу.** Науково-технічний потенціал є однією з передумов ефективного використання матеріально-речової форми потенціалу підприємства. Теоретично його визначають, як узагальнюючу характеристику рівня наукового забезпечення виробництва (науки, техніки, технології, інженерної справи, ви-