

## ІННОВАЦІЇ НА ПРИКЛАДІ УКРАЇНСЬКОЇ ПРОМИСЛОВОЇ КОМПАНІЇ

О. І. Бойченко,  
аспірантНаціональний технічний університет «Харківський національний інститут»  
olegmet3000@ukr.net

Стаття присвячена застосуванню інновацій в структурі управління персоналом на ринку промислової автоматики та перейняттю європейського досвіду управління. У даній статті розглянуті схема структури та взаємозв'язків комерційної служби на прикладі міжнародної компанії на ринку промислової автоматики та схема структури комерційного відділу по галузевому напрямку, та Датської компанії Danfoss.

У статті розглянуті та проаналізовані інновації комерційного відділу, відділу навчання персоналу, основні напрямки та методи управління кадрами. Також виявлені переваги та недоліки деяких інновацій у комерційній службі.

**Ключові слова:** інновації, структура управління персоналом, промислова автоматика, комерційна служба.

**ИННОВАЦИИ НА ПРИМЕРЕ УКРАИНСКОЙ ПРОМЫШЛЕННОЙ КОМПАНИИ**

Статья посвящена применению инноваций в структуре управления персоналом на рынке промышленной автоматизации и перенятию европейского опыта управления. В данной статье рассмотрены схема структуры и взаимосвязей коммерческой службы на примере международной компании на рынке промышленной автоматизации и схема структуры коммерческого отдела по отраслевому направлению и Датской компании Danfoss.

В статье рассмотрены и проанализированы инновации коммерческого отдела, отдела обучения персонала, основные направления и методы управления кадрами. Также выявлены преимущества и недостатки некоторых инноваций в коммерческой службе.

**Ключевые слова:** инновации, структура управления персоналом, промышленная автоматика, коммерческая служба.

**INNOVATIONS: EXPERIENCE OF UKRAINIAN COMPANY**

This article studies the transition from the regional principle of work to the industrial one. It offers changes in the relevant service structures. This article shows new interconnections inside the commercial service and within the units that provide and serve. We conclude that these structures should be improved from the standpoint of the needs of customers in integrated industrial automation systems. One of the important measure is the process of training and increasing the skills and motivation of the staff, as well as the services which take part in changing the working patterns. All this increases the efficiency of the company through the development of sales markets.

**Key words:** innovations, structure of personnel management, industrial automation, commercial service.

**Актуальність проблеми.** Інноваційна сприйнятливість, що є складовою частиною інноваційного потенціалу підприємства, відображає його здатність реалізувати і застосовувати нововведення. Застосування нових ідей є показником інноваційної сприйнятливості підприємства, а попит на ринку на товар або послугу – відображенням результативності функціонуючої інформаційно-маркетингової системи компанії. Тільки інновації відкривають можливості для залучення в господарський оборот нових видів природних ресурсів, розширення сировинної і паливно-енергетичної бази країни. Стрімкий розвиток науки і техніки призвів, з одного боку, до появи великої різноманітності нових продуктів, виробничих процесів, а з іншого – до спроб дати науково обґрунтовану трактування і створити понятійний апарат у сфері генерування і освоєння інновації. Інноваційну сприйнятливість можна визначити, як здатність організації виявити інновації в інформаційному полі, розрізнити і ідентифікувати їх окремі ознаки, виділити в них інформативне зміст, адекватний мети дії, сформованому образу розвитку організації і прийняти інновацію до використання з метою підвищення своєї конкурентоспроможності. Отже, інноваційна сприйнятливість є процес оцінки інновації, ініціації

її прийняття, здійснення інновації та рутинізації (перетворення інновації в звичну, яка характеризується передбачуваною структурою поведінки працівників і повторюваними схемами діяльності).

Інноваційна сприйнятливість організації проявляється в її здатності доцільно і раціонально використовувати найбільш доступні результати і ресурси інноваційної діяльності в сфері задоволення потреб ринку, своєчасно і ефективно створювати організаційно економічні механізми, націлені на скорочення життєвого циклу створення інновацій і їх комерціалізацію; створювати гнучкі організаційні структури, формувати стратегію забезпечення конкурентоспроможності на основі інновації, створювати особливу атмосферу (культуру) в організації, використовувати і розвивати творчу ініціативу персоналу підприємства, а також передовий досвід і потенціал фахівців в рамках міжфірмових угод і альянсів приводити управління організаційну структуру та організаційну культуру підприємства у відповідність до стратегії забезпечення конкурентоспроможності та факторів утримання конкурентних переваг.

За порівняно короткий час міжнародна компанія на ринку промислової автоматики стала одним

з провідних розробників і виробників засобів промислової автоматики. Велика дилерська мережа, власний відділ продажів, наявність складських потужностей і ефективна логістика дають можливість компанії на ринку промислової автоматики оперативно і безперервно здійснювати поставки продукції, забезпечуючи тим самим високий рівень якості обслуговування споживачів. Сьогодні завод є перовим підприємством, оснащеним за останніми технологіями. Він випускає не тільки кінцеву продукцію, а й багато комплектуючих.

**Аналіз досліджень.** Важлива роль у дослідженні теоретичних і методичних проблем інноваційної сприйнятливості, у тому числі оцінки економічної ефективності інновацій та питань прискорення їх впровадження, належить таким відомим вченим, як Е. О. Андреева, С. В. Валдайцев, О. М. Владимірова, І. М. Джазовська, П. М. Завлин, В. Я. Заруба, С. В. Захарин, С. М. Ілляшенко, М. О. Кизим, О. М. Кондрашов, Є. В. Ковальов, Н. П. Масленникова, В. А. Міщенко, П. Г. Перерва, Е. Роджерс, В. М. Рижих, Л. В. Соколова, О. М. Тищенко, А. О. Трифілова, Р. А. Фатхутдінов, Л. В. Фільберт, А. І. Яковлев та інші.

**Ціль статті** – розглянути схему структури комерційного відділу на прикладі міжнародної компанії на ринку промислової автоматики та проаналізовані інновації комерційної служби компанії, інновації у відділі продаж, навчання персоналу, основні напрямки та методи управління кадрами.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Сучасний етап розвитку провідних країн характеризується переходом до нового етапу формування інноваційного суспільства побудова економіки, що базується переважно на генерації, розповсюдження та використання знань [3, с. 149-153]. Інноваційний розвиток економіки країни залежить від ефективності інноваційних процесів, яка багато в чому визначається станом і рівнем розвитку малого і середнього підприємництва, а також структурами підтримки і трансферу інновацій. Ефективний розвиток економіки передбачає реалізацію всіх етапів розширеного інноваційного процесу, починаючи з етапу досліджень і розробок закінчуючи етапом комерціалізації інновації. Як і показує практика, багато підприємств при реалізації одного або декількох етапів інноваційного процесу стикаються з низкою труднощів, зокрема різними виду опору інноваціям. Інновації в сфері підприємництва можна визначити як продукти науково-технічної та іншої творчої діяльності, що володіють характеристиками новизни і можливістю комерціалізації з метою отримання доходу [1, с. 287]. На практиці мова йде про реалізацію інноваційних проектів підприємствами. Дослідження проблем реалізації інноваційних проектів російськими і міжнародними підприємствами призвело до висновку, що різні організації по різному сприймають реалізовані інноваційні проекти. Так якщо в одній організації інноваційний проект може бути успішно реалізований, то в іншій орга-

нізації він може не отримувати належної уваги з боку керівництва, достатніх обсягів фінансування, а також зустріти опір з боку персоналу. Нами пропонується, здатність організацій до реалізації того чи іншого інноваційного проекту оцінювати через її інноваційну сприйнятливість. Інноваційна сприйнятливість ступінь готовності і здатності адаптації підприємства до розробки і реалізації інноваційного проекту (проектів) або програми інноваційних перетворень і впровадження інновацій [2, с. 12-16].

Практично у всіх компаніях України на ринку промислової автоматики комерційні відділи побудовані за принципом регіонального ділення. Розглянемо структуру комерційного відділу на прикладі компанії, яка вже на ринку промислової автоматики існує більше 25 років. Має дві виробничі площадки, співробітників на сьогоднішній день налічується більше 1 тис. чоловік. Структура комерційного відділу показана на рис 1. Структура була спрямована на клієнтів за регіональним принципом.

Тобто структура комерційного відділу була наступна: керівник підприємства, якому підпорядковується комерційний директор, який керує відділом продажів (комерційним відділом), у який входить 4 регіональні менеджери (Центр, Південь, Схід, Захід); яким підкоряються територіальні менеджери, менеджери по роботі з клієнтами, помічники менеджерів – всього 4 структури. Цим структурам надають допомогу ГТП (група технічної підтримки) з питань підбору та експлуатації обладнання, навчальний центр - допомога в проведенні семінарів, конференцій, тренінгів, навчання персоналу і клієнтів по роботі з приладами; продукт менеджери по лінійках товарів, сервісний центр, IT відділ, відділ кадрів, відділ підтримки системних інтеграторів, дилерський відділ.

Маркетингова діяльність компанії проводиться в тісному взаємозв'язку маркетингового відділу і продукт-менеджерів компанії і спрямована на збір, аналіз інформації про ситуацію на ринку для прийняття рішень по розробці і впровадженні стратегії виробництва та продажу продукції, а також координації дій всіх основних підрозділів підприємства. Даний напрямок забезпечує активну підтримку відділу продажів по просуванню продукції.

Відділ продажів є основним збутовим підрозділом, головною метою якого є збільшення кількості продажів продукції, що випускається компанією.

Інновації в комерційній службі – це організаційна структура відділу продажів компанії заснована на географічному принципі її побудови. Суть його полягає в тому, що територія ділиться на регіони, і за кожним регіоном закріплюється представник відділу продажів - регіональний менеджер.

Переваги цього підходу :

- мінімізація витрат;
- скорочення рівнів в ієрархії прийняття рішень;
- безпосередню взаємодію з клієнтами.

В даний час до складу відділу продажів входить 5 регіональних менеджерів :



Рис. 1. Структура та взаємозв'язки комерційної служби компанії на ринку промислової автоматики.  
Складено автором за матеріалами: [8]

1. регіональний менеджер центру;
2. регіональний менеджер Києву;
3. регіональний менеджер Дніпра;
4. регіональний менеджер Західної України;
5. регіональний менеджер Харкова.

Основними функціями регіонального менеджера є управлінські, а саме: планування і контроль роботи територіальних менеджерів, менеджерів з продажу та менеджера по роботі з клієнтами свого регіону, а також пошук, ранжування і аналіз клієнтської бази, організація і проведення зустрічей з клієнтами та укладання договорів. Регіональному менеджеру підкоряються територіальний менеджер, менеджер з продажу та менеджер по роботі з клієнтами. Склад і кількість територіальних менеджерів, менеджерів з продажу та по роботі з клієнтами для кожного з регіонів визначається виходячи з кількості клієнтів і обсягів продажів в них і не є постійним. На даному, вертикальному, рівні взаємодії менеджер з продажу отримує завдання від регіонального менеджера і формує, відправляє звітну документацію.

Таким чином, в обов'язки менеджера з продажу входить продаж усього асортименту виробленої компанією продукції всіх категорій потенційних клієнтів в даному регіоні. При цьому взаємодія з територіальним менеджером, в обов'язки якого входить пошук, ранжування клієнтської бази, організація і проведення зустрічей з клієнтами на окремих (або довіреної йому) території регіону, укладання договорів, здійснюється з питань передачі інфор-

мації останньому про клієнта, а також контроль результатів зустрічей «територіала» з клієнтом.

Взаємодія з менеджером по роботі з клієнтом (МРК) здійснюється за всіма оперативними робочими питаннями: інформування, координації дій з дилерами та інші.

Особливістю побудови структури компанії є те, що керування роботи менеджера з продажу, який організаційно входить до складу компанії здійснюється через начальника відділу продажів, на якого покладено функції організації робочого процесу і контролю виконання задач.

Головний недолік географічного принципу організації продажів полягає в тому, що представник відділу продажів повинен продавати всю товарну лінійку своєї компанії всіх категорій потенційних клієнтів, тобто бути майстром на всі руки. Співробітники отримують більше свободи дій при виконанні своїх обов'язків, однак деколи йдуть по шляху найменшого опору і зосереджуються на найбільш простих або прибуткових ділянках - наприклад, працюють тільки з певною групою товарів або тільки з великими клієнтами, що зазвичай йде врозріз зі стратегічними цілями компанії і її політикою щодо клієнтів. Щоб уникнути подібних ситуацій керівництво компанії прагне жорстко контролювати діяльність регіональних відділів продажів або застосовує ретельно продумані схеми мотивації.

У зв'язку з цим даний використовуваний принцип побудови структури відділу продажів компанії

не є статичним. Так в даний час проводяться роботи по створенню відділу галузевих менеджерів з продажу, менеджерів по роботі з VIP-клієнтами та пошук інших підходів з метою збільшення обсягу продажів.

Менеджер з продажу працює з усіма клієнтами на всіх етапах: від телефонного дзвінка до продажу. Надання йому оперативної інформації про потенційних клієнтів здійснюється відділом телемаркетингу компанії, основними функціями і вирішуваних завдань якого є :

- створення бази даних потенційних клієнтів і її актуалізація;
- виявлення перспективних галузей і знаходження цільових клієнтів;
- забезпечення інформаційного обміну між компанією і потенційними клієнтами: інформування потенційних клієнтів про продукцію компанії, корпоративних заходах (семінарах, виставках, конференціях);
- фокусування на відгуках клієнтів, знаходження зацікавлених клієнтів у співпраці.

Взаємодія менеджера з продажу з відділом реклами здійснюється з питань надання клієнтам зразків рекламних продуктів, сувенірної продукції компанії, відомостей про заплановані виставки, семінарах та інших зовнішніх заходів. У свою чергу менеджер з продажу надає відділу реклами відомості про основні групи споживачів продукції, яку виробляє компанія, дані про попит на продукцію по окремих позиціях номенклатури (асортименту), відгуки споживачів на продукцію, що поставляється.

Взаємодія менеджера з продажу з фахівцями відділу збуту компанії здійснюється з питань:

- поставки обладнання, що випускається партнерами;
- заявок на продукцію і оформлення документів на її складську відвантаження;
- формування і виставлення рахунків (група виставлення рахунків відділу збуту).

Інновації в процесі продажів :

1. Тиражування успіху. Спираючись на досвід інших компаній гравців на ринку промислової автоматики і успіхом продажів в інших регіонах, компанія переймає досвід і тиражує успіх в своєму регіоні, в своїй області.

2. Структурування управління. Оскільки існує безліч підрозділів і виникає необхідність донесення розпоряджень від керівництва до всіх співробітників компанії. Прийнята система «єдиної точки введення». Засновник дає розпорядження директорам: комерційному, з маркетингу, фінансовому. Вони в свою чергу передають розпорядження начальникам підрозділів: відділ продажів, бухгалтерія, конструкторське бюро, відділ галузевих рішень, кол-центр. Вони в свою чергу передають далі: старшим менеджерам, керівникам осередків. А вони вже передають до нижчої ланки. І кожен в цьому ланцюжку керує і контролює в середньому шістьма співробітниками.

3. Використання бази 1С CRM версія 11.1. Програма 1С CRM не нова, але зате в ній дуже зручно вести записи по клієнтах (результати переговорів, зустрічей). А також передача завдань будь-якого співробітника компанії здійснюється за допомогою 1С CRM. Ця база дозволяє призначати будь-які завдання для виконання з призначенням конкретної дати і часу виконання, а також з можливістю контролю якості виконання. Аналізу виконаних завдань.

4. Використання програми «Бітрікс» («Бітрікс24» сервіс автоматизації і оптимізації бізнес-процесів компанії). Програма «Бітрікс» є аналогом соціальних мереж і застосовується в компанії для викладання в стрічку новин по всій компанії. Зручна також для пошуку будь-якого співробітника, є довідником всіх співробітників по двох площадках і також для зв'язку з будь-яким співробітником. Будь-який співробітник бачить все новини і зміни компанії, може відкрито пропонувати удосконалення або висловлювати свою думку як позитивне так і негативне про керівництво. Критику керівництва компанія вітає і вносить зміни. У компанії більше 1 тис. співробітників і дуже актуально щоб усі знали про зміни, новинки, що випускаються, і інші новини в компанії. Будь-який співробітник бачить усі новини і зміни в компанії, може відкрито пропонувати удосконалення або висловлювати свою думку як позитивне так і негативне. Керівництво завжди відкрите до діалогу.

5. Навчання співробітників (семінари, вебінари). Для економії часу на переїзди і загальні збори. Для підвищення кваліфікації співробітників, щотижня проводяться навчальні вебінари за приладами, їх програмування, застосування, новинкам і інші.

6. Проведення навчальних семінарів для клієнтів.

7. Внесення коригування (підстроювання під завдання компанії) в бізнес процес етапів продажів. Зазвичай існує 5 або 7 етапів продажів :

1. Встановлення контакту.
2. Виявлення потреб.
3. Презентація товару.
4. Подолання заперечень.
5. Завершення операції.

Економічний ефект від введення інновацій — економія робочого часу на наради, на телефонні переговори між відділами. Збори, наради відволікають співробітників від безпосереднього виконання посадових обов'язків співробітників, що не приносить прибутку підприємству.

Можна розрахувати збитки компанії на простий, коли працівник не займається безпосередніми обов'язками. (Ставка поділена на загальне робочий час в місяць і помножене на час простою). Тобто якщо у співробітника заробітна плата 5000 грн. в місяць (20 робочих днів по 8 годин на день = 160 раб годин)  $5\,000/160 = 31,25$  грн / год. Якщо відвернути 100 співробітників від безпосередніх справ, на 2 години то збитки в компанії будуть 6250 грн.

В компанії на ринку промислової автоматики запроваджено такі інновації в етапи продажів :

0 етап — підготовка до телефонного дзвінка. Для цього з відкритих джерел (інтернет) збирається інформація про клієнта. Потрібно розуміти наскільки компанія велика, яка кількість співробітників, чим вона займається для більш детальної комерційної пропозиції про співпрацю, і розмови про ті прилади, які можна застосувати в їх виробничих і технологічних процесах.

1 етап — у розвитку. Встановлення телефонного контакту з клієнтом. Він зацікавлений у співпраці, але ще не про що конкретно з ним не було домовлено.

2 етап — потреба. У клієнта виявлена потреба і ведуться технічні переговори, обговорення технічного завдання і тих приладів які можна застосувати.

3 етап — комерційні переговори. Переговори про ціни, терміни оплати та інше.

4 етап — продаж.

Група (бюро) технічної підтримки (ГТП) входить до складу комерційної служби компанії і забезпечує безкоштовну технічну підтримку клієнтів в режимі онлайн. Основними питаннями взаємодії менеджера з продавцем з інженерами групи здійснюються з питань отримання консультативної допомоги, в тому числі і перемикання клієнта на фахівців ГТП, в питаннях :

- підбору обладнання ринку промислової автоматики під задачу клієнта;
- підбору аналогів обладнання;
- допомоги в його налаштуванні, програмуванні і підключенні;
- інформування за сертифікатами і методикам перевірок;
- оцінки сумісності обладнання компанії з обладнанням сторонніх виробників;
- інших технічних питаннях.

В ГТП компанії на ринку промислової автоматики запроваджені наступні інновації: переклад роботи на цілодобовий режим 24/7, і при необхідності з виїздом на об'єкти; розробка і розміщення на сайті компанії програми, що дозволяє відвідувачеві сайту (менеджеру, клієнту) самостійно підібрати аналог зарубіжних і вітчизняних виробників КВП. Програма повинна автоматично пропонувати користувачеві вибір модифікацій приладів у компанії, по яких є порівняльні характеристики і відповідності.

Економічний ефект від інновацій настає наступним чином: дане рішення дозволить знизити витрати компанії (людино години інженерів ГТП) з підбору обладнання, збільшити швидкість обробки заявок в ГТП, і в підсумку, призведе до збільшення продажів продукції на ринку промислової автоматики і збільшення прибутку. При відсутності прямого аналога забезпечити підбір аналога вручну співробітником ГТП, а саме видавати різницю по залізу і ПО.

Для економії часу служби технічної підтримки (ГТП), прийнято рішення зібрати і систематизувати всі звернення за 25 років роботи в компанії і заощадити час клієнтів і співробітників ГТП. Тепер будь-який клієнт може не стояти в черзі дзвінків і не чекати зворотного зв'язку н запит по підбору аналогів, а самостійно отримувати інформацію з сайту.

Навчальний центр компанії завдання, пов'язані з організацією і проведенням внутрішніх і зовнішніх навчальних заходів, одним з головних ініціаторів яких є менеджери відділу продажів, в тому числі і менеджер з продажу, який здійснює збір необхідної інформації та оповіщення клієнтів про організацію зовнішніх навчальних заходів.

Інновації у навчанні персоналу. Була проведена конференція проектних менеджерів «PMDayKharkiv». На конференції були висвітлені як загальні аспекти управління проектами, так і специфічні тонкощі проектного менеджменту.

Для початківців фахівців проведені доповіді на теми:

- мотивація команди;
- делегування повноважень;
- помилки управління проектами;
- необхідні навички проектних менеджерів;
- комунікації в проекті;
- управління по цілям.

Для більш досвідчених керівників проектів був організований окремий потік, де порушувалися такі питання як:

- когнітивні спотворення при прийнятті рішень;
- майбутнє керівника проектів у 2030 році;
- управління віддаленими командами;
- ДНК прожект-менеджера.

В ході конференції також були проведені практичні заняття, так звані Workshop'и, де на практиці розбиралися питання управління командою, мотивації та залучення працівників.

Взявши за приклад Датську компанію Danfoss в якій система побудована за галузевим принципом (рис. 2).

Інновації полягають в тому що тепер перерозподіливши менеджер по галузях, кожен менеджер буде займатися своєю галуззю в рамках всього СНД, виходячи за межі регіонів.

Компанія Danfoss має 93 заводу в 25 країнах світу / СНД 2 заводи, більше 25 тис. співробітників по всьому світу.

На рис. 2 показана структурна схема галузевого спрямування в гору управління є керівник осередку (великої галузі наприклад ЖКГ). Керівник осередку вирішує питання: управління інвестиціями всередині галузі, створює стратегію, і бізнес планування, приймає ключові рішення по даній області, несе відповідальність за повернення інвестицій в дану галузь, аналіз ринку, формування вимог до продуктів для АН.

Далі мерційний лідер 1 (наприклад по водопостачанню), комерційний лідер 2 (наприклад з те-

поставляння). У підпорядкуванні у комерційних лідерів є менеджери, які займаються вузькою спрямованістю (наприклад водоканалами або тепловими пунктами ТЕЦ).

Комерційний лідер займається питання побудови системи продажів і процесу продажів, просування рішень в даній галузі, побудова роботи з клієнтами, створення клієнтського сервісу (контроль відвантажень, документообігу і т.д.), віннесе відповідальність за збільшення оборот і виконання плану продажів.

На допомогу осередку йде технічний відділ, який очолює технічний лідер і у якого в підпорядкуванні команда з конструкторського бюро і АСУ ТП. Які допомагають у створенні рішень, експертної оцінки технологій, в технічному маркетингу галузі, сервіс.

Проблематика з якою можна зіткнутися – фундаментальні проблеми (є проблеми, які можуть звести реформи КО на «ні», які ускладнюють просування в будь-якому випадку). Також відчувається негативна динаміка конкурентоспроможних властивостей продукції :

- термін поставки (і зриви термінів);
- ціна та якість;
- термін виставлення рахунку і т.д.

Компетенції співробітників галузевої групи (швидше за все, 1 людина) постійні або потрібні час-від-часу :

- менеджер з продажу;
- галузевої технолог;
- маркетолог;
- інженер КВПіА.

За 3-6 місяців перехідного періоду нереально організувати або придбати їх і спрацювати ефективно.

Принцип галузевого розподілу вважаємо прогресивним, але немає структури, бізнес-процесів

(не визначені ні ролі, ні взаємодії учасників чітко), мотивації, інструментів, компетентного персоналу.

Новий принцип просування (галузевий) вимагає нових менеджерських компетенцій, регіональні компетенції мало згодні. Тому існує така пропозиція: всі пропозиції зі збереженням регіонального поділу і принципу просування :

1. Створити гібридну структуру, яка поєднує.
2. Поєднати регіональне та галузеве спрямування на 1 етапі з аналізом, в результаті потрібно чи ні реформувати.
3. Менеджер з продажу – в галузевій групі запрошений консультант-носії ринкових потреб. На це виділяється 10-20% робочого часу.
4. Пілотний проект з галузевими менеджерами-добровольцями (які є вже) для оцінки застосовності такого способу роботи, його ефективності і відпрацювання процесів.

Швидке масштабування протипоказано, якщо: продукт / програмне рішення потрібно доопрацювати і кастомізувати більш, ніж на 20% для кожного нового замовника.

Відсутнє перевірене розуміння профілів типових клієнтів і їх проблем і завдань, які повинен вирішувати продукт компанії.

Компанія фізично не вмє або не може обробляти велику кількість клієнтів на всіх рівнях обслуговування (явно не описані і не збудовані внутрішні процеси: процес продажів, процес розробки, процес поставки і процес технічної підтримки).

Якщо за першими двома пунктами все в порядку, треба спроектувати структуру команди, розрахувати витрати на неї і перебудувати роботу.

**Висновки.** Можна зродити висновки, що нововведення неминучі і мають бути вчасно сприйняті організацією. Керівники корпорацій виходять з

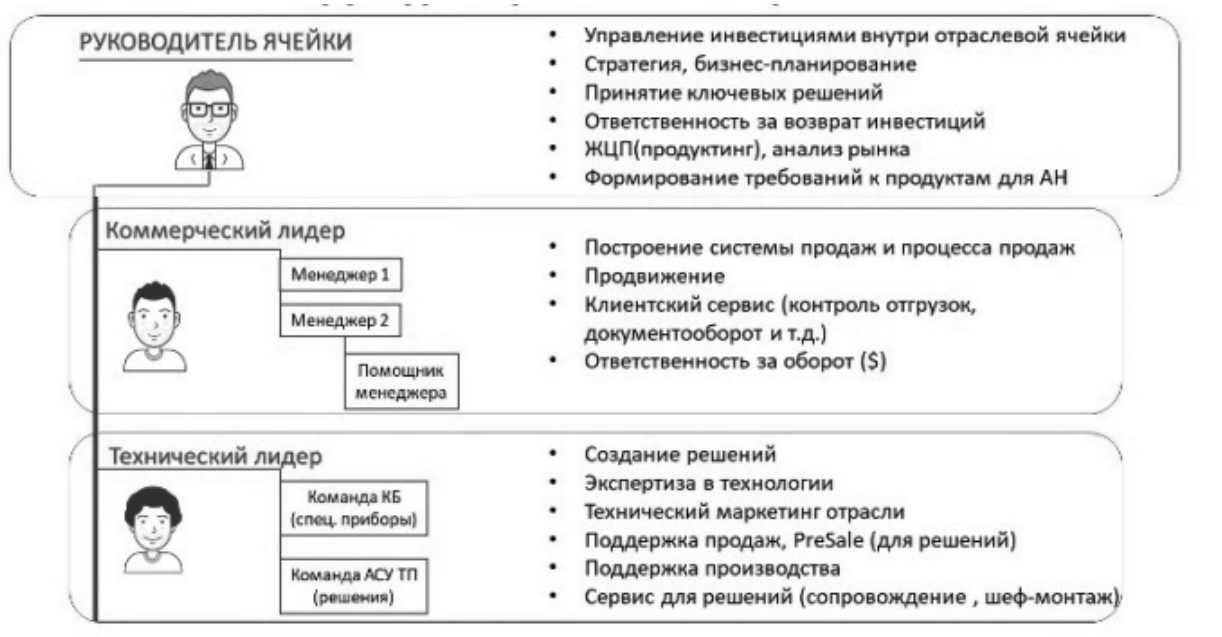


Рис. 2. Структура комерційного відділу по галузевому напрямку.  
Складено автором за матеріалами: [8]

того, що нововведення пов'язані з ризиком, але відмова від них — ще більш ризикова. Спроможність організації створювати і комерціалізувати нововведення залежить першочергово від її сприйнятливості до новацій. Сприйнятливості організації до інновації — це властивість суб'єкта до опанування інновацій, а саме: час освоєння нововведення даною організацією порівняно з іншими. Чим раніше буде прийнято рішення про впровадження інновацій або чим більше буде освоєно інновації за певний період у зіставленні з іншими суб'єктами опанування інновації, тим вища сприйнятливості організації до інновацій.

Отже, сприйнятливості до інновацій потребує від організації спроможності до створення нових ринків, нових товарів, техніки і технології, при цьому необхідно брати до уваги конкурентів. Тож важливими є аналіз інформації про конкурентне середовище, оцінка рівня попиту на аналогічні товари та послуги. Аналіз і зіставлення конкурентних переваг та можливостей охоплюють оцінку місткості ринку, можливості його сегментації, вигоду, яку пропонують споживачу конкуренти.

Таким чином, на рівень сприйнятливості інновації мають вплив як характер інновації, рівень його радикальності, складність чи простота в експлуатації, життєвий цикл, так і параметри організації, яка здійснює інновацію, наявність та величина ресурсів, гнучкість її організаційних структур, стиль

і характер мислення менеджерів, культура і психологічний клімат. І тому поєднання зазначених умов створює основу і визначає характер процесу адаптації новацій в організації.

На прикладі міжнародної компанії на ринку промислової автоматики були розглянуті інновації у комерційному відділі. Основна модель організаційної структури відділу продаж основана на географічному принципі, який полягає у тому, що територія ділиться на регіони, і за кожним регіоном закріплюється представник відділу продаж — регіональний менеджер. Головний недолік географічного принципу організації продаж полягає в тому, що представник відділу продаж повинен продавати всю товарну лінійку своєї компанії усім категоріям потенційних клієнтів, тобто на ньому лежать дуже багато обов'язків. Тому цей принцип побудови структури відділу продажу не є статичним та останнім часом ведуться роботи по створенню відділу галузевих менеджерів з продажів, менеджерів по роботі в VIP-клієнтами та пошук інших підходів з метою збільшення об'ємів продажів. У процесі продажів основними є інновації тиражування успіху, структурування управління, використання бази 1С CRM версії 11.1, використання програми «Бітрікс», навчання співробітників (семінари, вебінари), проведення навчальних семінарів для клієнтів, внесення корегування в бізнес процес етапів продажу.

**Науковий керівник: д.е.н., професор В.Г. Дюжев**  
**Рецензент:**

### Література:

1. Аістова М. Д. Реструктуризація підприємств : питання управління. Стратегії, координація структурних параметрів, зниження опору. Москва, 2002. 354 с.
2. Бабіч О. В. Реструктуризація підприємства : основні поняття та етапи : навч. посібник Бабіч О. В. Москва: Економіка та підприємництво №12-3(41-3), 2013. 126 с.
3. Бабіч О. В. Реструктуризація підприємництва : сутність та визначення : навч. посібник Бабіч О. В. Москва: Учні записки №36 РАП, 2013. 58 с.
4. Матросов О. Д., Дюжев В. Г., Матросова В. О. [та ін.]. Управління персоналом : підруч. для студ. ВНЗ. Харків : НТУ «ХП», 2007. 224 с.
5. Інтернет портал компанії ОВЕН. Харків. URL: <https://owen.ua/> (дата звернення: 13.10.2017)
6. Етапи продажів. Москва: інтернет ресурс ВІНТОБ. URL: <http://wintobe.ru/etapy-prodazh.html> (дата звернення: 13.10.2017)
7. Іванова Е. 7 етапів продажів, які приведуть до успішного укладення оборудки. Москва: Електронний журнал Комерційний директор. URL: <https://www.kom-dir.ru/article/782-7-etapov-prodaj> (дата звернення: 13.10.2017)
8. Бойченко О. І. Результати аналізу аналітичних матеріалів по розвитку організаційно управлінських структур підприємств промислової автоматики. Харків, 2017.