

УДК 005.7

Андрянчикова М.Н., к.э.н., доцент, Митрофанова Г.В.

*УО «Гомельский государственный
технический университет имени П.О.Сухого», г.Гомель*

ОСОБЕННОСТИ СТРУКТУРНЫХ ПАРАМЕТРОВ КАК ФАКТОРОВ ИННОВАЦИОННОЙ АКТИВНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ

Ключевые слова: Инновационный процесс, организационная структура менеджмента, линейно-функциональная структура, линейный руководитель, функциональный руководитель, иерархический уровень

Key words: innovation process, organizational structure management, linear-functional structure, line manager, functional manager, hierarchical level.

Аннотация: В статье рассмотрена роль организационной структуры управления в эффективности инновационной деятельности предприятий. Особое внимание уделено линейно-функциональной структуре управления, причинам, сдерживающим ее применения в инновационно-активных предприятиях.

Summary: In article is considered the role of organizational management in efficiency of innovative activities of the entities. The special attention is paid to the linearly-functional management structure, the reasons contracting its applications in the innovation-active entities.

Протекание инновационных процессов в рамках любой организации в значительной мере определяется ее структурными особенностями, т.е. принятыми в этой организации формой и способами разделения трудовых обязанностей, полномочий и ответственности. Роль организационной структуры как фактора результативности инновационной деятельности предприятия заключается в том, чтобы максимально ускорить ход инновационных процессов и сократить степень их рискованности за счет создания особых внутриорганизационных условий. Такие условия должны обеспечивать необходимую степень специализации отдельных подразделений предприятия и, в то же время, — должны позволять этим подразделениям максимально быстро и гибко взаимодействовать друг с другом.

Самая распространенная организационная структура — линейно-функциональная. Эта управленческая структура обеспечивает выполнение узкоспециализированных задач функциональных подразделений, а также строгую вертикальную подчиненность линейных руководителей. Линейно-функциональная структура является довольно эффективной

для инновационных предприятий, работающих в стабильных условиях и выпускающих однородную продукцию в больших количествах [1]. Однако эффективность применения этой структуры стремительно начинает падать, в большинстве случаев эти структуры сдерживают темпы инновационного развития предприятий. Основными причинами этого являются следующие.

Во-первых, структуры данного типа не обеспечивают тесной связи между смежными стадиями инновационного процесса, поскольку не предполагают длительной совместной работы специалистов различных функциональных профилей. Каждое из подразделений в рамках такой структуры работает относительно обособленно и участвует в выполнении только ограниченных этапов инновационной разработки. После завершения этих этапов участие специалистов соответствующих подразделений в выполнении разработки практически прекращается.

Во-вторых, линейно-функциональные структуры в значительной мере «распыляют» ответственность за конечные результаты выполнения инновационных разработок. В рамках таких структур за каждым из подразделений закрепляется только ответственность за реализацию вверенных им стадий разработки, ответственность же за связь этих стадий и рыночный успех конечного новшества зачастую остается неопределенной.

В-третьих, такие структуры не формируют условий для появления управленческих работников, способных самостоятельно инициативно руководить целостными инновационными проектами на всех стадиях их реализации. Основными причинами этого является фрагментарное распределение ответственности и отсутствие тесного межфункционального взаимодействия.

В-четвертых, структуры данного типа сдерживают развитие неформальных междисциплинарных контактов специалистов различных подразделений. Наличие же таких контактов является важным условием инновационной инициативы персонала предприятия, а также существенно сокращает масштабы сопротивления нововведениям, неизбежно возникающего при осуществлении крупных внутриорганизационных изменений.

В-пятых, линейно-функциональные структуры существенно ограничивают участие маркетинговых и исследовательских подразделений в управлении ходом предпроизводственной и производственной стадий инновационного процесса, практически полностью координируемых соответствующими линейными руководителями [2].

В силу наличия выделенных недостатков традиционных организационных структур важное значение для оптимизации инновационной дея-

тельности предприятий приобретает изучение специфики требований инновационных процессов к основным структурным параметрам и, на основе этого, — проектирование более рациональных структурных форм. Для анализа их влияния на результаты инновационной деятельности предприятий рассмотрим два типа структурных параметров: параметры формализованности и централизованности.

Формализованность структуры представляет собой характеристику степени свободы подразделений предприятия в выборе ими технологий реализации собственных функций, а также характеристику жесткости контроля предприятия за действиями своих подразделений. Для оценки формализованности организационной структуры используются показатели, характеризующие степень насыщенности каждой из выполняемых подразделениями предприятия функций различного рода инструкциями и прочими нормативными документами.

Централизованность организационной структуры характеризует распределение властных функций на предприятии. В качестве наиболее значимых характеристик уровня централизованности, принято выделять следующие два параметра:

1. распределение между иерархическими уровнями организации прав принятия самостоятельных решений;
2. распределение между иерархическими уровнями организации прав оценки результативности деятельности.

Основная трудность выбора наиболее адекватной особенностям инновационной деятельности организационной структуры связана с тем, что перечисленные структурные параметры не имеют универсальных оптимальных значений. Различным типам рыночной среды, в которой функционирует предприятие, различным типам инновационных проектов, различным стадиям самой инновационной разработки зачастую соответствуют различные оптимумы структурных характеристик. Наиболее четко различие в оптимумах структурных параметров предприятий проявляется при рассмотрении динамики стадий инновационных разработок. Ранние стадии инновационных процессов, связанные с генерацией идей и проектированием соответствующих изменений, требуют наличия организационных структур «органического» «мягкого» типа. «Органические» структуры отличаются минимальным количеством ступеней в организационной иерархии, высокой степенью децентрализованности управления и низкой формализованностью функций. Благодаря этому персонал различных подразделений получает широкие возможности для развития неформализованных профессиональных контактов, повышается самостоятельность подразделений и растет их

инициативность в сфере генерации новых идей. В то же время, более поздние стадии инновационных разработок, связанные с непосредственным освоением нововведений, могут эффективно осуществляться лишь при высокой степени скоординированности и детерминированности работ, что более соответствует оргструктурам «механистического» типа. В рамках таких структур имеют место четкие схемы взаимного подчинения, функции подразделения однозначно регламентированы, а механизмы принятия управленческих решений в достаточной мере централизованы. Такой подход обеспечивает высокую степень управляемости подразделений и позволяет быстро и с минимальными затратами реализовать подготовку производственного аппарата и освоение спроектированных новшеств [3]. Таким образом, динамика стадий инновационных разработок неизбежно приводит к возникновению противоречивых требований к структурным параметрам предприятия. Это означает, что для обеспечения максимальной эффективности инновационных процессов структура предприятия должна быть способна к непрерывному циклическому изменению. В то же время, очевидно, что формирование структурных параметров предприятия является длительным процессом и в большинстве случаев структура не может быть изменена в требуемые сроки. Для решения данной проблемы в мировой практике используются два основных подхода. Первый из них предполагает сохранение в деятельности предприятия всех основных стадий инновационных разработок и основывается на создании особых разновидностей организационных структур предприятия, обеспечивающих высокую степень гибкости и целенаправленно ориентированных на нужды инновационного развития. Вторым подходом, напротив, не предполагает выполнения предприятием всех стадий инновационного процесса и основан на создании развитых систем межфирменной кооперации. На практике, на наш взгляд, необходимо оба подхода использовать совместно, так как они взаимно дополняют друг друга.

Список использованной литературы

1. Рубашный, В.С. Инновационный менеджмент и интеллектуальная собственность: курс лекций / С.В. Рубашный. — Минск.: ФУАинформ, 2007.
2. Грей, К.Э. Управление проектами / К.Э.Грей; пер. с англ. — Москва.: Инфра-М, 2003.
3. Анищик, В.М. Инновационная деятельность : учебное пособие / В.М. Анищик, А.В. Русецкий, Н.К. Толочко. — Минск.: Изд.центр БГУ, 2006.