

ДОСЛІДЖЕННЯ ПИТАННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ У КОНТЕКСТІ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

© Палагіна І.В., 2007

Розглянуто питання організаційної структури підприємства у контексті стратегічного управління інноваційним розвитком. Охарактеризовано різні види оргструктур управління, зокрема і орієнтовані на реалізацію проектів. Досліджено питання вибору оптимальної оргструктури за набором критеріїв. Запропоновано вдосконалену матричну структуру управління, що відповідає внутрішнім особливостям та специфіці зовнішніх умов здійснення інноваційної діяльності та забезпечує досягнення завдань окремих проектів при орієнтації на загальну стратегічну мету. Також досліджено основні тенденції розвитку інноваційної сфери української економіки за останній час.

A matter of enterprise organizational structure in the context of innovation development strategy management is explored in the article. The characteristic of various organizational structure types (also of project-oriented) is represented. A matter of the optimal organizational structure choice by a number of criteria is also investigated. An improved kind of matrix structure corresponding both to inside company features and to outside specific innovation activity conditions is proposed. It is supposed to provide separate project carrying-out tasks, and in the same time global strategic aim orientation. The recent trends of the Ukrainian economic innovation sphere are also explored.

Постановка проблеми

В умовах сучасних тенденцій, що існують у світовій економіці, інноваційний напрямок визнається фактично єдиним шляхом економічного розвитку, що дає змогу досягти конкурентні переваги та є запорукою ефективного функціонування як національної економіки, так і окремих її складових у довготерміновій перспективі. Основою інноваційного розвитку на будь-якому рівні є стратегічне управління.

Аналіз останніх досліджень і публікацій

Питання стратегічного аспекту управління інноваційною діяльністю, як правило, пов'язаної із реалізацією проектів, що є актуальним сьогодні, досліджували різні представники економічної наукової думки, зокрема російські – В.Г. Медінський, П.Н. Завалін, С.Д. Іл'єнкова, В.Г. Ковальов та українські – М.А. Йохна, В.В. Стадник, А.М. Власова, В.О. Василенко, Г.М. Тарасюк, С.Д. Бушуєв тощо.

Постановка цілей

У практичних умовах господарювання існує загроза відхилення від загального стратегічного курсу розвитку підприємства у зв'язку із фокусуванням уваги менеджменту на середньо- та короткотермінових цілях управління проектами. Відповідно важливим завданням стратегічного менеджменту на підприємстві є забезпечення постійної орієнтації на довготермінові стратегічні установки під час реалізації окремих проектів та короткотермінових програм. Однією з передумов для цього є відповідна організація управління інноваційною діяльністю, що пов'язано із вибором оптимальної організаційної структури.

Виклад основного матеріалу

Для інноваційної сфери української економіки тривалий час було характерним зменшення частки інноваційно активних підприємств: у 1995 р. – 22,9%, 1997р. – 17,0%, 1999р. – 13,5%, 2001 р. – 9% Але сьогодні в рамках „Стратегії соціально-економічного розвитку України (2005–2014 р.р.)” [1] реалізується процес переходу економіки України на інноваційний шлях розвитку та подолання негативних тенденцій. За результатами 9 місяців 2005 р. інноваційною діяльністю займалося 10,3% від їх загальної кількості, при цьому обсяг реалізованої інноваційної продукції

виріс на 46,2% та впроваджено нових технологічних процесів на 18,4% більше, ніж у відповідному періоді 2004р.

За видами економічної діяльності найбільше підприємств займалося нововведеннями у виробництві коксу та продуктів нафтоперероблення – 26,5% (від загальної кількості підприємств галузі), машинобудуванні – 20,1%, хімічній і нафтохімічній промисловості – 18,1%, металургії та обробленні металу – 11,3% харчової промисловості – 8,6%, целюлозно-паперової промисловості, видавничої справи – 6,4%, тих, що займались видобуванням неенергетичних матеріалів – 5,8%, виробництвом деревини та виробів з деревини – 4,7%, видобуванням енергетичних матеріалів – 3,3%, виробництвом та розподіленням електроенергії, газу та води – 1,1%.

З табл. 1, розробленої за даними [1], можна побачити, що за основними напрямками інноваційної діяльності у 2005 порівняно із минулим роком спостерігаються як позитивні, так і деякі негативні зміни:

Таблиця 1

Порівняльна характеристика напрямків інноваційної діяльності за 9 місяців 2004, 2005 р.р.

Напрямки інноваційної діяльності	9 місяців 2004р.	9 місяців 2005р.	Темпи росту, %
Освоєно інноваційних видів продукції, найменувань	3030	2508	82,8
З них інноваційних видів техніки	596	459	77,0
Впроваджено нових технологічних процесів	1168	1383	118,4
з них маловідходних, ресурсощадних	457	512	112,0
Придбано нових технологій, од.	168	135	80,4
з них за договорами про передачу права власності на об'єкти промислової власності або за ліцензіями на їхнє використання	30	33	110,0
Обсяг реалізованої інноваційної продукції, млрд.грн.	11,9	17,4	146,2

Найчастіше організаційна структура управління (ОСУ) визначається як система оптимального розподілу функціональних обов'язків, прав та відповідальності, порядку і форм взаємодії між окремими структурними одиницями, що входять до її складу, і людьми, які в неї працюють. Організаційні структури, пристосовані до інноваційної діяльності, можна віднести до двох типів: механістичний (лінійна, функціональна, лінійно-функціональна, дивізійна оргструктури) та органічний (матрична, проектна, мережева) [2].

Перша група характеризується чітко визначеною ієрархією системи обов'язків і прав, цілями для кожного рівня, формалізацією правил та процедур, централізованим прийняттям рішень верхніми рівнями управління та жорстким розподілом трудових функцій. Лінійна оргструктура, складаючись із ієрархічно взаємно підпорядкованих ланок, зв'язки яких з вищими рівнями управління здійснюються через безпосереднього керівника, є мало гнучкою та інертною. Функціональна передбачає чітку ієрархію структурних ланок, що забезпечують виконання окремих функцій управління на всіх рівнях. Лінійно-функціональна оргструктура дає змогу підвищити обґрунтованість управлінських рішень і оперативність їх реалізації завдяки тому, що лінійному менеджеру підпорядковуються групи фахівців, об'єднаних за функціональною ознакою, що надають рекомендації у відповідних функціональних сферах. У разі дивізійної структури підприємство поділяється на однорідні дільниці (за продуктовою чи територіальною ознакою), що дає змогу сконцентрувати зусилля на розвитку продукту. Інноваційна діяльність за умов використання оргструктур управління механістичного типу передбачає лише вдосконалення окремих елементів технологічного процесу, оскільки вони пристосовані лише до відносно стабільного середовища.

Вимогам умов інноваційної діяльності більше відповідають оргструктури другої групи, для яких характерна невелика кількість та нечіткі межі рівнів управління, децентралізація прийняття

рішень, слабка формалізація правил та процедур, можливість неформальних взаємодій та взаємозв'язків.

У проектному менеджменті виділяють два рівні оргструктури компанії – зовнішній та внутрішній, що існує всередині зовнішнього (структура зв'язків між учасниками окремого проекту). Залежно від кількості, масштабів та специфіки проектів, на які орієнтує стратегія інноваційного розвитку, кожний рівень може мати свою форму: зовнішній – проектну, матричну (функціональна, балансова, проектна, контрактна матриці), гібридну та модульного зв'язку; внутрішній – функціональну (одно-, дворівневу), матричну, дивізійну, федеральну, централізовану та децентралізовану [3]. Розглянемо основні характеристики структур зовнішнього рівня.

Матричні оргструктури є поєднанням вертикального структурування організації (за функціями) та горизонтального (за проектами), що забезпечує координацію дій з реалізації кількох інноваційних проектів. Під час використання функціональної матриці, орієнтованої на виконання невеликих проектів, більша частина влади та відповідальності закріплюється за функціональним менеджером, а роль проектного обмежується функціями зв'язку, координації, інтеграції. Для балансової матриці характерний рівномірний розподіл влади та відповідальності між проектними та функціональними менеджерами. Ця структура застосовується як для внутрішньофірмових, так і міжкорпоративних проектів. У проектно-орієнтованих компаніях надають перевагу проектному виду матричної ОСУ, коли менеджер, що управляє проектом, має владу та несе першочергову відповідальність за реалізацію проекту, а функціональні, за необхідності, добирають персонал та провадять технічну експертизу. Для виконання великих проектів об'єднати різні компанії, що спеціалізуються у різних сферах діяльності, дає змогу використовувати такий складний вид матричної оргструктури, як контрактна матриця. Влада проектного менеджера при цьому визначається формою контрактів.

Проектні ОСУ є формами реалізації інноваційних проектів у межах механістичних організаційних структур. Вони спрямовані на досягнення мети окремих проектів з урахуванням часу, бюджету і вимог до якості. На весь життєвий цикл проекту визначаються виконавці, формуються групи і повністю закріплюються за проектом, втрачаючи зв'язок із своїм материнським підрозділом або організацією та підпорядковуючись менеджеру проекту.

Мережеві – формуються за принципом організаційно-економічної відокремленості окремих стадій технологічного процесу, що забезпечує велику можливість їх оптимального застосування завдяки залученню працівників, які найкраще працюють на кожній стадії процесу.

Гібридна організаційна структура є досить поширеною та являє собою об'єднання елементів проектної та матричної ОСУ. Її застосування можливе як у межах однієї фірми, орієнтованої на виконання невеликих проектів, так і при об'єднанні багатьох компаній для реалізації великого проекту.

Таблиця 2

Критерії вибору ОСУ

№ з/п	Критерій	Функціональна ОСУ	Матрична ОСУ	Проектна ОСУ
1	Невизначеність умов реалізації проекту	Низька	Висока	Висока
2	Технологія проекту	Стандартна	Складна	Нова
3	Складність проекту	Низька	Середня	Висока
4	Тривалість	Мала	Середня	Велика
5	Масштаби	Малі	Середні	Великі
6	Важливість	Незначна	Середня	Висока
7	Кількість замовників	Різна	Невелика	Один
8	Складність взаємозв'язків усереднені проекту	Низька	Середня	Висока
9	Складність взаємозв'язків із зовнішнім середовищем	Висока	Середня	Низька
10	Критичність часу	Низька	Середня	Висока

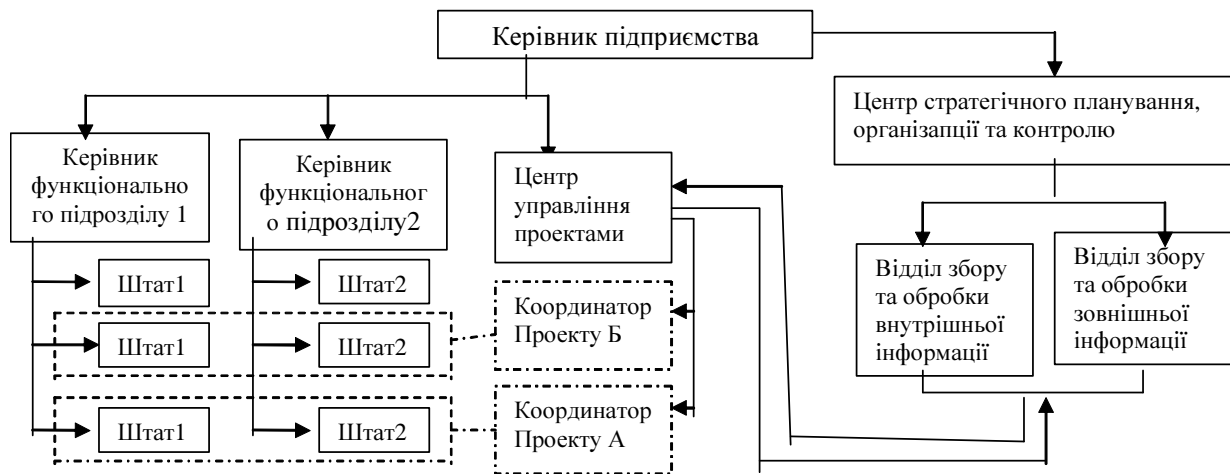
Особливістю структури модульного зв'язку, яка використовується компаніями, орієнтованими на здійснення проектів, є значна гнучкість. Її досягають завдяки функціонуванню на базі модулів, що за потреби вводяться або виводяться з проекту, комбінуються та рекомбінуються у різні системи зв'язку залежно від конкретних завдань.

У реальних умовах господарювання будь-яка організаційна структура у чистому вигляді, як правило, не використовується. Залежно від ряду факторів внутрішнього та зовнішнього характеру, що виявляються на основі ретельного аналізу та, на наш погляд, є завданням етапу стратегічного планування, підприємство обирає свою найоптимальнішу комбінацію елементів та особливостей тих чи інших видів ОСУ. У табл. 2 [4] наведено перелік основних критеріїв вибору оргструктури.

Вважаємо доцільним зауважити, що забезпечення вищезазначених вимог передбачає формування таких елементів оргструктури, які б відповідали за стратегічне планування та контроль, а також постійний пошук, збирання, оброблення та аналіз інформації про зміни зовнішнього середовища господарювання з одного боку, та дані внутрішнього характеру – з іншого. У другому випадку необхідне дослідження та зіставлення проміжних результатів реалізації окремих проектів із показниками стратегічного плану, на які вони впливають, на основі чого, у разі необхідності, можна вносити відповідні коригування на будь-якому рівні управління. Зазначені структурні підрозділи організації дадуть змогу підтримувати постійну орієнтацію управління інноваційною діяльністю на стратегічну мету упродовж довготермінового періоду часу, незалежно від етапів реалізації та особливостей того чи іншого проекту.

Матрична оргструктура вважається найдоцільнішою за умов здійснення інноваційної діяльності. Можна запропонувати таку структуру управління, як зображено на рисунку. Структури проектних груп внутрішнього рівня є тимчасовими утвореннями, тривалість існування та складність форм яких обумовлені особливостями кожного проекту.

Матричному типу ОСУ притаманні переваги, які надають суб'єкту господарювання наступні можливості: 1) залучення окремих виконавців, груп та компаній до однієї проектною команди із збереженням вертикальних зв'язків; 2) адаптації як до маленьких, так і до великих проектів та програм; 3) мати керівника (менеджера, координатора) кожного окремого проекту, який користується владними повноваженнями та спрямовує роботу всіх залучених фахівців на досягнення мети проекту; 4) розвитку взаємовідносин, координування дій, використання єдиної інформаційної системи; 5) мотивації працівників та створення умов високої відповідальності за проект та його основні завдання; 6) досягнення цілей окремих проектів із забезпечення загальної спрямованості на загальну стратегічну мету.



Спрощена схема матричної оргструктури

Матрична оргструктура також має недоліки, характер яких пов'язаний, переважно, із складністю стосунків між працівниками, що породжують конфліктні ситуації: подвійне підпорядкування, розподіл влади та відповідальності, потреба і водночас неможливість спиратися переважно на минулий досвід. Основними причинами виникнення цих проблем є: протистояння менеджерів проектів та функціональних підрозділів (або інших компаній); складність, невизначеність оргструктури; подвійна субординація та розподіл влади (тобто одночасна підпорядкованість

працівників проектного та функціонального менеджерам); невідповідність влади менеджера ступеню його відповідальності.

Одним з ефективних сучасних підходів, застосування якого призначене подолати вищезазначені проблеми, вважається „контрактний принцип”. Укладання контрактів, як правило, із фахівцями інших компаній, спрямоване на подолання внутрішньофірмових конфліктів між керівниками проектів та функціональних підрозділів. Цей захід найчастіше застосовують у комплексі із „матрицями відповідальності”, які являють собою графічне визначення розподілених функцій та відповідальності членів проектної команди за виконання окремих елементів проекту і відносин із залученими партнерами [3].

Для досягнення відлагодженої роботи всієї ОСУ пропонуємо використання одного з найефективніших сучасних інструментів – Збалансовану систему показників (Balanced Scorecard), за допомогою якої можна досліджувати результати реалізації стратегії, виявлення відхилень та внесення необхідних змін. Проектування системи показників за основними напрямками стратегічного управління (фінанси, бізнес-процеси, маркетинг, навчання та інноваційний розвиток) на оргструктуру підприємства забезпечить донесення деталізованої за цілями, завданнями та окремими показниками стратегії до всіх рівнів управління, а регулярний моніторинг показників інноваційної діяльності за допомогою системи зробить можливим дослідження відповідності проміжних результатів реалізації проектів загальній стратегічній меті.

Висновки

Досліджено питання організації інноваційної діяльності, пов’язаної із реалізацією інноваційних проектів. При цьому запропоновано підхід, орієнтований на реалізацію загальних стратегічних цілей, узгодження тактичного та оперативного управління із стратегічним при урахуванні індивідуальних особливостей підприємства та специфіки зовнішніх умов господарювання.

Перспективи подальших досліджень

У цьому контексті вважаємо важливими та актуальними як з теоретичного, так і з практичного поглядів, подальші дослідження, спрямовані на розроблення комплексного механізму стратегічного управління, функціонування якого давало б можливість успішно виконувати короткотермінові завдання із збереженням загальної стратегічної орієнтації управління інноваційною діяльністю.

1. <http://www.me.gov.ua/control/publish/article/> (офіційний веб-сайт Міністерства економіки України). 2. Стадник В.В. Інноваційний менеджмент: Навч. посібник / В.В. Стадник, М.А. Йохна. – К.: Академвидав, 2006. – 464 с. 3. Тян Р.Б., Холод Б.І., Ткаченко В.А. Управління проектами: Підручник. – К.: Центр навчальної літератури, 2004. – 224с. 4. <http://irpa.kiev.ua> (офіційний веб-сайт Української асоціації управління проектами). 5. <http://www.balancedscorecard.ru>.