

ОСОБЛИВОСТІ ОРГАНІЗУВАННЯ “ВНУТРІШНІХ” ВЕНЧУРІВ

© Литвин І. В., 2006

Пояснено особливості побудови організаційних структур управління інноваційною діяльністю, а саме особливості організування однієї із форм венчурного підприємництва – “внутрішнього” венчура; побудовані організаційні структури управління “внутрішніх” венчурів; запропоновані рекомендації щодо призначення керівників та найму персоналу ризикових відділів.

The peculiarities of the innovative activity organization structures creation and one of the venture business forms – “domestic” venture organization are considered; the structures of the venture groups are built; the recommendations of the venture group manager assigning and approaches on the staff taking are offered in the article.

Постановка проблеми та її зв'язок із важливими науковими та практичними завданнями. Ефективність управління інноваційною діяльністю залежить від багатьох факторів, одним із яких є система менеджменту організації, яка покликана забезпечити реалізацію інноваційних цілей та завдань. За умов мінливості зовнішнього середовища пристосовуваність, швидкість та гнучкість реакції організації на зміни певною мірою залежить від її організаційної структури управління. Саме організаційна структура управління передбачає чіткий поділ праці, встановлення зв'язків між окремими елементами організації, визначення повноважень та відповідальності, що забезпечує ефективний комунікаційний процес та дає можливість приймати раціональні управлінські рішення, реалізовувати цілі організації. Підприємства, на яких прагнуть чи вже займаються інноваційною діяльністю, повинні насамперед підпорядкувати цій меті свою оргструктуру управління. Цілісно та інноваційно-орієнтована оргструктура управління підприємства може забезпечити ефективну інноваційну діяльність.

Великі компанії, які забезпечені фінансовими та інформаційними ресурсами, мають можливість фінансувати інноваційну діяльність, проте програють малим інноваційно-технологічним фірмам у генерації ідей та у творчому пошуку варіантів їх втілення. Ось чому великі компанії з достатньо жорсткою ієрархією влади, формалізацією правил і процедур, централізацією у прийнятті рішень з метою забезпечення гнучкості реакції на зміни зовнішнього середовища, а тому і ефективного пошуку і розроблення інновацій, як вихід шукають шляхів активізації своєї інноваційної діяльності. Одним із таких напрямів розв'язання проблемних питань стимулювання інноваційної діяльності у великих компаніях є створення венчурних науково-дослідних підрозділів (груп). Ці групи з порівняно бюджетною та творчою самостійністю, а також неформальними міжособистими стосунками в середині групи, забезпечують активний творчий пошук інноваційних ідей, їх розроблення та впровадження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій за проблемою. Огляд та узагальнення праць іноземних та вітчизняних авторів Василенка В.О., Шматька В.Г., Ільєнкової С.Д., Йохни М.А., Стадника В.В. свідчать про те, що у літературі висвітлюють питання щодо організації діяльності інноваційних структур, проте значної уваги вивченню особливостей створення і функціонування венчурних організацій, зокрема внутрішніх венчурів, не приділено. Хоч тема венчурного підприємництва у вітчизняній літературі розкрита недостатньо, на увагу заслуговують публікації, присвячені вивченню значення венчурних підприємств у активізації інноваційних процесів, проблем становлення і розвитку венчурного підприємництва в Україні [3]; аналізу інституціональних умов стимулювання розвитку венчурного бізнесу в Україні [1], статистиці успіхів, досягнутих венчурними організаціями у сфері створення і комерціалізації нововведень у світі [8]. Найґрунтовніші дослідження питань розвитку венчурного підприємництва викладені у монографії [7]. Проте у

вищенаведених літературних джерелах недостатньо розкриті питання, пов'язані із управлінням венчурними організаціями, не висвітлені питання щодо планування та організування їх діяльності.

Цілі статті. Цілі статті логічно випливають із результатів огляду літературних джерел та публікацій за проблемою і передбачають: вивчення особливостей організування діяльності внутрішніх венчурів та узагальнення принципів організаційної побудови ефективної інноваційної діяльності на великих підприємствах.

Виклад основного матеріалу дослідження. Під час проектування організацій, в яких займатимуться інноваційною діяльністю, потрібно орієнтуватися на структурні утворення органічного типу, з високим рівнем децентралізації, широкими правами працівників у прийнятті рішень, що дає можливість підвищити загальну сприйнятливість організації до інновацій. Органістичні організації у чистому вигляді практично відсутні, тому такі структурні утворення можуть бути вбудовані у механістичні структури і бути центрами інноваційних змін. Потребу у них особливо відчують у великих компаніях, яким притаманна значна інертність, проте заради того, щоб не відставати у конкурентній боротьбі від інших, вони повинні здійснювати такі інноваційні зміни.

Вибір організаційної структури управління інноваційною діяльністю багато в чому залежить від інноваційних можливостей компанії, інноваційної політики та від обраної інноваційної стратегії компанії. Під час проектування оргструктури інноваційних відділів необхідно визначити, в якій організаційній формі реалізовуватимуться інновації у межах обраної інноваційної політики та інноваційної стратегії компанії. У межах наступальної інноваційної стратегії великі компанії створюють саме порівняно відокремлені венчурні підрозділи, які займаються дослідженнями та розробленнями.

Аналіз літературних джерел та власні дослідження за проблемою дають змогу стверджувати те, що сучасні системи управління інноваційною діяльністю на великих компаніях передбачають створення “внутрішніх” венчурів у формі цільових проектних ризикових груп із розроблення нової продукції та реалізації інноваційних проектів або у формі венчурних підрозділів і спеціальних фондів стимулювання інноваційної діяльності.

Особливостями таких венчурних структур [2, с. 356, 359] є поширена участь фахівців у прийнятті рішень, безпосереднє спілкування в групі, взаємна довіра, розуміння того, що керівник проекту – координатор робіт, радник, а не представник апарату управління. Організація на таких принципах ризикових відділів передбачає формування атмосфери творчості в групі. Люди творчого типу повністю віддаються своїй роботі, усвідомлюють суть вирішуваних проблем, сприйнятливі до будь-яких ідей, правильно їх оцінюють, надають перевагу вільним, незапланованим дослідженням, які можна швидко припинити і розпочати пошук нових альтернативних ідей. Відповідно до працівників таких відділів висувають особливі вимоги: вони повинні мати відповідну освіту, інтелектуальні здібності, бути професіоналами у своїй галузі знань, вміти використовувати свої знання, уміння та навички для досягнення поставлених цілей. Підбір здійснюється таких вчених та інженерів, які найбільшою мірою здатні висувати нові ідеї і працювати в нових напрямках науки і технології без постійного контролю керівників компанії. Одна з причин успіху ризикових відділів (груп) у генерації ідей та розроблення варіантів їх втілення є те, що для цього не потрібно великих матеріальних витрат. Сам процес генерації нових ідей потребує найменшої питомої ваги фінансових затрат під час створення нових виробів і доведення їх до споживача. Але це вимагає залучення висококваліфікованих і талановитих спеціалістів і створення відповідного стимулювання винахідницької діяльності.

Узагальнення матеріалів та проведені дослідження за проблемою дають змогу говорити про те, що “внутрішні” венчури – це тимчасові або постійно діючі підрозділи (групи) великих промислових компаній, які призначені для відбору і фінансування перспективних з комерційного погляду виробничих ідей, їх розроблення та впровадження [2; 6, с. 145]. Для забезпечення більшої незалежності “внутрішніх” венчурів їх створюють у вигляді проектних, тимчасових творчих груп, які передбачені для розв'язання конкретних інноваційних завдань, або у вигляді матричних структур управління, члени якої підпорядковані як керівнику проекту, так і керівникам тих функціональних відділів, в яких вони працюють постійно (рис. 1, рис. 2).

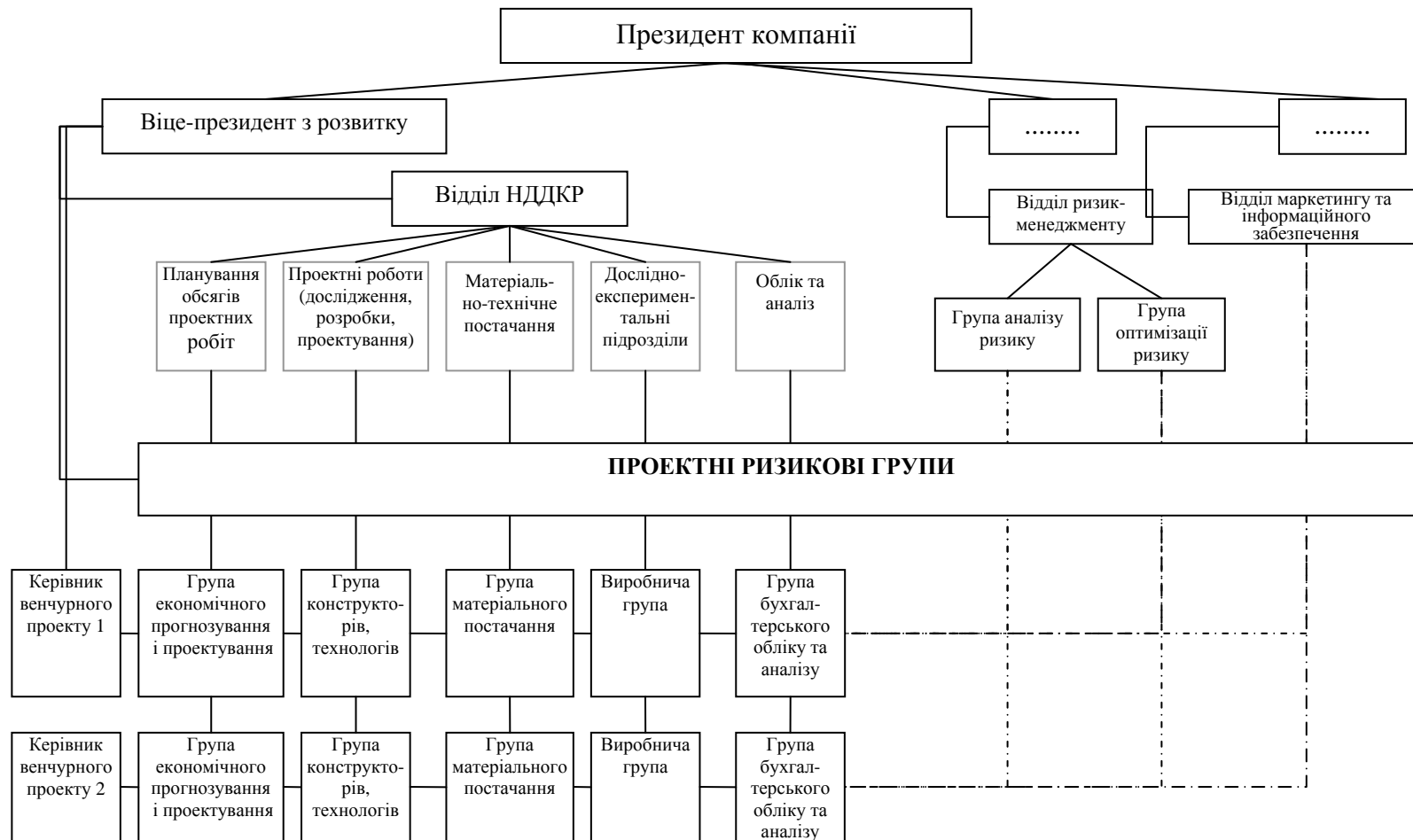


Рис. 1. Матрична структура управління процесом НДДКР при створенні проектних ризикових груп

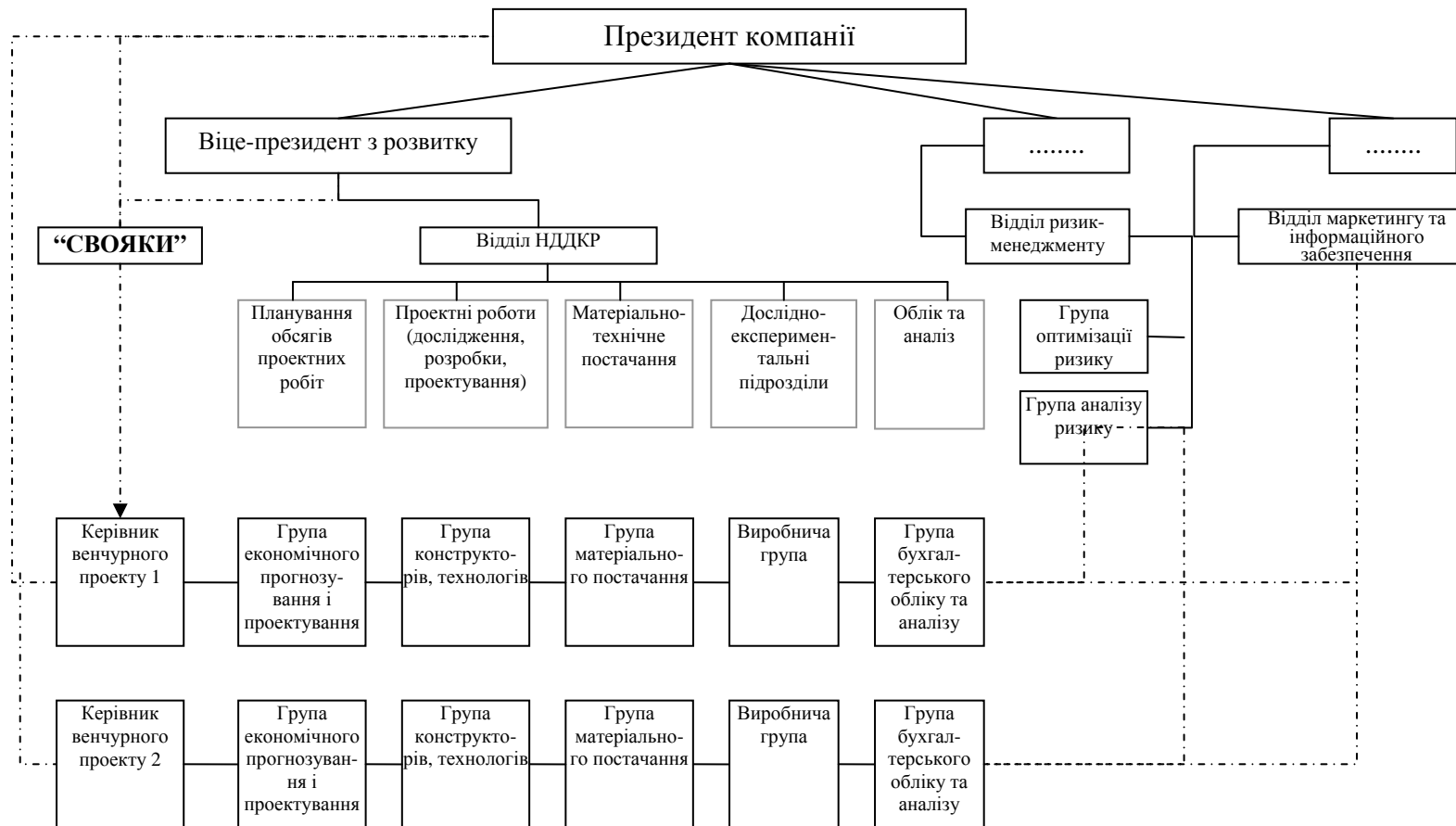


Рис. 2. Проектна структура управління процесом НДДКР під час використання програми „своєків”

“Внутрішні” венчури у формі проектних ризикових груп – це створені у великих компаніях тимчасові групи у складі науковців, інженерів, представників виробничих підрозділів, працівників відділу маркетингу і збуту, відділу інформаційного забезпечення та фахівців з аналізу та оптимізації ризиків, що призначені для оцінювання та відбору комерційних виробничих ідей, які можуть вирішувати як окремі організаційні чи технічні питання компанії, так і кардинально нові інноваційні питання, пов’язані із створенням базових інновацій та виходом на нові для компанії ринки збуту. Щоб отримати дозвіл на реалізацію ідей певного працівника компанії, створюється проектна група, в яку входить і автор ідеї. Учасники такої групи оцінюють ідею з погляду комерційної привабливості, прогнозують потребу у новинці та можливий попит на неї на ринку, оцінюють технічні, матеріальні, фінансові ресурси, трудові ресурси тощо, необхідні для розроблення ідеї, обсяги науково-дослідних робіт та приймають або відхиляють пропозицію автора профінансувати дослідження. Важливими умовами, якими керуються в проектних групах під час вибору ідей, є такі: проект повинен розв’язувати завдання для розширення нових можливостей підприємства, тобто сприяти виходу на нові для компанії ринки, витрати на проект повинні бути прогнозовані з точністю до 50–75 %.

Важливим питанням щодо організації роботи венчурів є призначення керівника підрозділу. Переважно призначають на таку посаду автора ідеї. Йому допомагають менеджери компанії, які мають навички щодо планування і організування роботи персоналу. Обов’язками керівника ризикового відділу [2, с. 364] є формування структури підрозділу, встановлення принципів підбору, підготовки персоналу, інші заходи щодо кадрової політики; визначення і рекомендація методів та форм матеріального стимулювання, інші види заохочень персоналу; визначення та рекомендація складу устаткування, технологій, необхідних для проведення досліджень, координація роботи функціональних служб, що здійснюють допоміжну роботу венчурного відділу; підтримка співвідношення робіт на окремих етапах інноваційного процесу, який здійснюється всередині підрозділу; встановлення приблизних термінів завершення розроблень і досягнення поставлених цілей, контроль їх дотримання; участь у переговорах під час укладення договорів на розроблення і впровадження інновацій тощо. Крім того, керівник повинен вміти визначати потрібні для робіт обсяги матеріальних, фінансових ресурсів, а також чи варто залучати необхідних фахівців із певних сфер інноваційної діяльності зі сторони.

Поширеним явищем у великих компаніях на сьогодні є виділення кадрових служб для потреб тимчасових венчурних відділів [4]. Такі служби мають тимчасовий характер і можуть змінювати свій функціональний склад відповідно до стадій реалізації проекту. Фактичним організатором роботи з залучення і розвитку персоналу виступає керівник інноваційного проекту, котрий втілює свою ідею та матеріально зацікавлений у впровадженні нововведення.

Під час прийняття рішення про фінансування венчурного проекту необхідно розраховувати кількісний і якісний склад ризикової групи з урахуванням кількісних і якісних параметрів досліджень і розроблень, а також планового чи фактичного обсягів робіт інноваційного проекту, визначати витрати на утримання персоналу, трудомісткість і тривалість досліджень і розроблень, технічно обґрунтовані норми часу на виконання робіт.

Фінансування ризикових груп здійснюється за рахунок основної діяльності компанії із її спеціальних фондів. Це дозволяє мінімізувати залежність “внутрішніх” венчурів від цілей масового виробництва продукції, забезпечує досягнення необхідної концентрації кадрових, матеріально-технічних і фінансових ресурсів для розв’язання завдань венчура. Крім фондів компанії, ризикові групи використовують особисті заощадження авторів ідей, інженерів, проектувальників, конструкторів, менеджерів, тобто колективу ризикового відділу компанії. Венчурні відділи досить тривалий час існували у вигляді дослідно-конструкторських бюро або науково-виробничих об’єднань. Чисельність тимчасових ризикових груп компанії з персоналом не більше 10–15 осіб може сягати десятків, більшість з них можуть працювати над аналогічними розробками, проте внаслідок їх автономності та конкуренції між ними за кращий спосіб реалізації інноваційних цілей вони досягають значних успіхів у створенні інновацій [5, с. 174.]. Робота у таких групах має тимчасовий характер терміном 2–3 роки.

Незважаючи на певну юридичну і бюджетну самостійність та незалежність під час підбору кадрів проекту, ризикові групи мають і свої недоліки, зокрема: подвійна залежність працівників венчура від керівництва компанії і від керівництва проекту під час використання матричних систем організації управління науково-дослідними роботами. Крім того, залежність обсягів фінансування венчурних проектів від основних фондів компанії спричиняє нестабільне виділення коштів під проекти у періоди спаду виробництва корпорації, що негативно впливає на розвиток венчурних груп. Без забезпечення стабільного фінансування венчурних проектів співробітники з перспективними ідеями можуть шукати інші способи реалізації своїх проектів. Тому проблемою таких венчурних груп є пошук грошових коштів для фінансування ідей. Крім того, процедура затвердження проектів у компаніях для ризикових груп деколи об'єднує декілька етапів, перш ніж її затвердять, що створює певні бюрократичні перепони на шляху реалізації ідей і проектів.

Одним із різновидів “внутрішніх” венчурів є так звана програма “своєків” [5, с. 45; 2, с. 91]. Ця програма передбачає створення спеціальних грошових фондів внутрішньо корпоративного венчурного капіталу, кошти яких виділяють представникам корпорації – “своєкам”. “Своєки” – це постійно діючі підрозділи великих компаній, призначені для оцінювання і відбору перспективних інноваційних ідей, а також їх фінансування із спеціально сформованих фондів венчурного капіталу. Кошти з таких фондів можна виділяти працівникам компанії, які пропонують свої ідеї для реалізації. Будь-який працівник компанії, котрий має ідею нового продукту, технології, має право звернутися до “своєка” з пропозицією профінансувати цю ідею. Якщо ідея виявиться цікавою для “своєка”, він має право виділити кошти на її фінансування. Крім того, працівник на підставі внутрішньо корпоративного договору може використовувати виробничі площі компанії, лабораторії, орендувати виробниче обладнання, користуватися інформаційними послугами, наймати до свого відділу людей, користуватися послугами консультантів зі сторони. “Своєки” сприяють істотному підвищенню ефективності інноваційних процесів, оскільки мають переваги над ризиковими групами, зокрема вони мають вже сформовані незалежні грошові фонди венчурного капіталу. Якщо створення “внутрішнього” венчура у формі ризикової групи передбачає отримання коштів із організаційно сформованих фондів, то “своєки” отримують кошти безпосередньо із спеціально сформованих фондів венчурного капіталу. Винагорода “своєків” напряму залежить від результатів їх діяльності. Вони, як правило, отримують дохід від участі у прибутках компанії, які досягнуті від запровадження нововведень. Підпорядкованість керівників венчурних проектів безпосередньо президенту компанії, а також можливе звільнення працівників проектних груп з тих функціональних відділів, де вони працюють постійно, для роботи лише над венчурним проектом також формують переваги програми “своєків” над ризиковими групами.

Висновки. Негнучкість і консерватизм великих компаній в галузі науково-технічного прогресу призводить до того, що їх все частіше у конкурентній боротьбі випереджають невеликі підприємства. Тому, використовуючи переваги невеликих фірм, корпорації у себе створюють порівняно відокремлені і незалежні підрозділи – “внутрішні” венчури. Для внутрішніх венчурів характерна відсутність строго формалізованих відносин, у них створюються передумови розвитку атмосфери творчості, яка поряд із зацікавленістю основних працівників венчура у результатах спільної справи, забезпечує швидкість і гнучкість у прийнятті рішень та реалізації інноваційних проектів. Компанії, в яких створюються ризикові відділи із розробленими новими перспективними продуктами, можуть без значних ризиків для їх основної діяльності приймати рішення про реалізацію значних інвестиційних програм. Використання “внутрішніх” венчурів як “випробувального полігону” для великих компаній дає змогу останнім досить швидко і безболісно оновлювати номенклатуру і асортимент продукції, яку вже випускають, підвищувати її конкурентоспроможність, або виходити із новими продуктами на нові для компанії ринки.

Різноманітність видів і форм венчурного підприємництва у світі ускладнюють процес його вивчення та аналізу і зумовлюють необхідність їх систематизації. Залежно від джерела фінансування розрізняють “внутрішні” венчури; “зовнішні” венчури; спільні інтеграційні об'єднання (венчурні інноваційні структури); венчурні підприємства, що фінансуються венчурними та інвестиційними фондами; незалежні (чисті) венчури.

Вивчені особливості організування і функціонування однієї із форм венчурного підприємництва – “внутрішнього” венчура, зумовлюють потребу визначення особливостей організування інших видів венчурних організацій, зокрема незалежних венчурів. Подальші дослідження автора будуть спрямовані на вивчення особливостей організування, фінансування незалежних венчурів, а також особливостей планування їх діяльності.

1. Батура О., Пікуліна Н. Інституціональні умови розвитку венчурного підприємництва в Україні // *Економіка України*. – 2001. – №8. – С. 34–38. 2. Василенко В.О., Шматько В.Г. Інноваційний менеджмент: Навч. посібник / За ред. В.О. Василенко. – К.: ЦУЛ, Фенікс, 2003. – 440 с. 3. Долишня М. Проблеми становлення і розвитку венчурного бізнесу в Україні // *Регіональна економіка*. – 2004. – №1. – С. 205–209. 4. *Инновационный менеджмент: Учебник / Под ред. С.Д. Ильенковой* – М.: ЮНИТИ, 2001. – 327 с. 5. Йохна М.А., Стадник В.В. Економіка і організація інноваційної діяльності: Навч. посібник. – К.: Видавничий центр “Академія”, 2005. – 400 с. (Альма-матер). 6. Майорова Т.В. Інвестиційна діяльність: Навч. посібник. – К.: Центр навчальної літератури, 2004. – 376 с. 7. Поручник А.М., Антонюк Л.Л. Венчурний капітал: зарубіжний досвід та проблеми становлення в Україні: Монографія. – К.: КНЕУ, 2000. – 172 с. 8. Ткаченко А.Н. *Практика создания и освоения изобретений в малых фирмах капиталистических стран // Вопросы изобретательства*. – 1988. – №4. – С. 57–61.

УДК 658

Н.Т. Мала

Національний університет “Львівська політехніка”

КЛАСИФІКАЦІЯ СТИЛІВ КЕРІВНИЦТВА

© Мала Н.Т., 2006

Проаналізовано підходи до визначення поняття “стиль керівництва”. Розроблено видову класифікацію стилів керівництва.

In the given article the meaning of the word “manager’s style” is considered and analyzed. A new classification of managers’ styles is offered.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв’язок із важливими науковими чи практичними завданнями. В економіці України відбуваються істотні зміни в управлінні виробництвом, з’являються нові функції управління, змінюється структура апарату управління, перебудовуються процеси прийняття управлінських рішень. Економічна ситуація вимагає шукати і впроваджувати нові управлінські методи, способи, прийоми та механізми впливу на підлеглих, які в сукупності формують стиль керівництва.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано розв’язання даної проблеми. Традиційно в теорії управління досліджується проблема стилю лідерства, а не керівництва. Але у зв’язку з неоднозначністю використання термінів дуже часто її визначають як стиль керівництва.

Під час наукових досліджень було сформульовано багато концепцій стилів керівництва. Більшість дослідників дійшли спільної думки ось у чому [1, 2, 3, 4]:

- стиль відображає усталені способи діяльності керівника і тісно пов’язаний з психологічними особливостями мислення, прийняттям рішень, спілкуванням тощо;
- стиль не є вродженою якістю, а формується під час діяльності і змінюється; стосовно цього він підлягає коригуванню та розвиткові; стилям управління можна навчати;
- описання та класифікація стилів повинні відображати змістовні характеристики (параметри) самої управлінської діяльності;