

КОНЦЕПЦИЯ ИННОВАЦИОННО-ОРИЕНТИРОВАННОЙ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

Васюхин О.В., Павлова Е.А.

*Санкт-Петербургский государственный университет информационных технологий, механики и оптики
Санкт-Петербург, Россия*

Инновационный потенциал предприятия представляет собой совокупность различного рода ресурсов необходимых и достаточных для осуществления требуемых масштабов инновационной деятельности с заданными критериями ее эффективности. Для этого качественно разнородные элементы инновационного потенциала необходимо организовать в виде самостоятельной подсистемы, а также адаптировать ее в структуру более сложной системы – предприятия.

Все подразделения в рамках любой организационной структуры принято делить на три группы:

1. производственные подразделения – те, которые, так или иначе, участвуют в преобразовании исходных предметов труда в конечный продукт предприятия;
2. функциональные подразделения, которые, участвуют в процессах получения, преобразования и передачи информации, необходимой для принятия управленческих решений;
3. особое «структурное подразделение» – это высший управленческий персонал, реализующий главные управленческие функции.

Интеграция производственной и функциональной структуры во главе с высшим управленческим персоналом формирует организационную структуру предприятия, под которой обычно понимается количество и состав его структурных подразделений, а также многообразие и формы взаимосвязей между ними.

Для принятия решения о необходимости усложнения организационной структуры предприятия в связи с активизацией инновационной

деятельности, прежде всего, необходимо опираться на принятую к реализации стратегию предприятия. В частности, стратегия технологического и рыночного лидерства предопределяет крупные масштабы инновационной деятельности предприятия в форме самостоятельной структурированной функциональной зоны – «инновационный департамент», возможно в кооперации с другими, внешними организациями: научно-исследовательскими центрами инновационно активными предприятиями т.п. Стратегия «следования за лидером» предопределяет такие сравнительно небольшие масштабы инновационной деятельности предприятия, которые можно будет осуществлять на базе собственного инновационного потенциала в форме «отдела по инновациям». Стратегия имитации предопределяет необходимость только лишь модификации известной инновации, что, в общем случае, можно выполнить силами собственного высококвалифицированного инженерно-технического и управленческого персонала в форме «целевой группы», то есть временного творческого коллектива, состоящего из специалистов различных подразделений предприятия.

Таким образом, альтернативные стратегии предприятия в инновационной сфере, позволяют определить общие подходы к обоснованию масштабов и организационных форм инновационного потенциала. Однако предполагается целесообразным представить общую концепцию формирования организационной структуры инновационно активного предприятия.

Сложность и неоднозначность инновационного процесса приводят к тому, что использование отдельных элементов инновационного потенциала осуществляется неравномерно как во времени, так и с точки зрения получения конечного результата. В частности на начальных этапах создания инновации в большей степени задействованы человеческие и информационные ресурсы (процесс исследования и создания новой ценности), в то время как мате-

риально-вещественные и, даже, финансовые ресурсы потребны в меньшей степени. И, наоборот, когда инновация приобретает свою товарную форму, участие исследователей становится минимальным.

Процесс создания и отработки инновации до уровня промышленного образца, как правило, требует разнообразного и, что очень важно, универсального оборудования. То же самое касается и производственного персонала – в основном рабочих профессий. При этом обеспечение равномерной и нормативной занятости и оборудования, и персонала не представляется возможным.

Кроме того, инновационные процессы на предприятии должны протекать одновременно, параллельно с текущими производственными и хозяйственными операциями, так как последние являются целью не только ведения бизнеса, но и источником финансирования инновационной деятельности. Отсюда, выдвигается потребность достижения максимально возможного синергизма между этими двумя видами деятельности, как по стратегическим целям, так и по формированию производственных и организационных структур.

Отмеченные обстоятельства приводят к тому, что производственная структура инновационно активного предприятия концептуально может быть сформирована по следующей схеме:

- текущая производственная деятельность организована по продуктовой схеме на основе предметно специализированных цехов и участков с замкнутым циклом изготовления конечного продукта, оснащенных специализированным и специальным оборудованием, а так же предметно ориентированным персоналом необходимой квалификации;

- инновационная деятельность организована по функциональной схеме на основе технологически (функционально) специализированных цехов и участков, оснащенных универсальным, многоцелевым оборудованием, а так же персоналом высшей квалификации, обладающим

разносторонними профессиональными навыками.

Такой подход, то есть сосуществование функциональных и предметно-целевых производственных структур позволит:

- разделить во времени и в пространстве текущую производственную и инновационную деятельность так, что они не будут мешать друг другу даже если руководство предприятия отдает им разные приоритеты;

- в случае производственной необходимости рассматривать функциональные подразделения как специализированные относительно целевых подразделений по типу кузнечных, лакокрасочных, гальванических и других аналогичных цехов;

- рассматривать функциональные подразделения как горячий резерв при катастрофических сбоях в подразделениях, осуществляющих текущую производственную деятельность.

Последнее очень важно, так как по текущей деятельности у предприятия существуют определенные обязательства перед клиентами, поставщиками, финансово-кредитными структурами и перед государством, которые необходимо выполнять в срок и в полном объеме. Обязательства же за результативность инновационной деятельности являются внутренними для каждого отдельно взятого предприятия.

Функциональная структура может быть представлена традиционным набором подразделений (бухгалтерия, финансовый отдел, служба управления персоналом и др.). Важным, в данном случае, является то, что в рамках этой структуры должны быть представлены все функциональные зоны (за исключением «производства»).

Высшее руководство – может быть представлено в лице Генерального директора предприятия и его ближайших заместителей или, в виде Совета директоров предприятия или в любой другой, не противоречащей закону и Уставу предприятия, форме. Это «структурное подразделение» является ядром и идеологом процесса

стратегического управления, так как именно оно задает ориентиры развития хозяйствующего субъекта и степень детализации внутрихозяйственных целей по объектам и во времени. Кроме того, именно высшее руководство организует процесс управления в целом, вовлекая в него необходимый персонал и распределяя между ними соответствующие функции.

Сюда же следует отнести и службу планирования (например, отдел стратегического планирования или планово-экономический отдел предприятия), выполняющую «штабные» функции при высшем руководстве.

Отсюда, инновационно-ориентированная организационная структура предприятия в основе своей может иметь матричную схему. Основой ее является «классическая» матричная структура, которая дополняется, с одной стороны, например, совокупностью венчурных проектов (венчурных подразделений и т.п.), а, с другой – совокупностью целевых продуктовых подразделений.

Целью венчурных проектов является создание инновации и доведение ее до промышленного образца. Далее инновация передается в одно из продуктовых подразделений или данный венчурный проект преобразуется в самостоятельную бизнес-единицу.

Целью продуктовых подразделений является осуществление текущей хозяйственной деятельности предприятия, а также организация регулярного производства вновь созданного инновационного продукта. Кроме того, продуктовые подразделения могут выступать в роли заказчика на разработку инновации (например, улучшающей).

Матричная же структура, построенная на принципах департаментализации, является ядром системы управления, выполняя различные заказы и услуги, как для венчурных, так и для продуктовых подразделений.

Таким образом, представленная концепция может быть основой для создания инновационно-ориентированных матрично-продуктовых организационных структур предприятий, стра-

тегически нацеленных на активизацию инновационной деятельности.

АНАЛИЗ СУЩЕСТВУЮЩИХ ПОДХОДОВ К ОРГАНИЗАЦИИ ИННОВАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ

Васюхин О.В., Павлова Е.А.

*Санкт-Петербургский государственный
университет информационных
технологий, механики и оптики
Санкт-Петербург, Россия*

Формирование инновационного потенциала для обеспечения эффективной инновационной деятельности предприятия, как правило, сопряжено с необходимостью решения сложных методических, а в отдельных случаях и методологических проблем. С одной стороны, инновационная деятельность требует дополнительных усилий со стороны менеджмента, трудовых коллективов и отдельных работников предприятия, которые не свойственны им в, так называемой, штатной ситуации. При этом такие дополнительные затраты времени, сил и ресурсов никак не компенсируются, по крайней мере, на этапе инициирования инновации. Это означает, что высшее руководство предприятия должно создать особые организационные формы, которые обеспечивают какие-то другие, нетрадиционные стимулы для инновационной деятельности. С другой стороны, инновационная деятельность по своей природе приводит к расширению и углублению диверсификации хозяйственного портфеля предприятия, а это, как известно из основных постулатов общей теории менеджмента, неизбежно усложняет его производственную и организационную структуру.

Эти проблемы практика пытается решить различными методами и/или путем создания специфических организационных форм. В работе предлагается следующая классификация методов и форм организации инновационной деятельности.