

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.

*Двойная система управления.* Особенность данного метода состоит в том, что в подготовке стратегического плана участвуют все подразделения предприятия. Спецификой такого единого плана является то, что в нем распределяются приоритеты и бюджеты по стратегическим (инновационным) и оперативным видам деятельности. Оперативная часть плана представляет собой набор целей, задач, программ и бюджетов для получения текущей прибыли. Реализацией этих программ занимаются все подразделения предприятия. Стратегическая часть представляет собой набор самостоятельных инновационных проектов, нацеленных на развитие предприятия. Для координации деятельности в рамках стратегической части плана предприятия создаются специальные управленческие группы в виде: *советов, комитетов и рабочих групп* по разработке технической политики; *отделений и центральных служб развития новых продуктов*, координирующих инновационную деятельность; *комитетов по инновационным проектам*, основной задачей которых является создание условий для эффективного взаимодействия подразделений занятых оперативной деятельностью и участников инновационного процесса.

Двойная система имеет один существенный недостаток – власть и ответственность за стратегическое развитие предприятия отделены от оперативного руководства. В этой ситуации руководители проектов не всегда могут понять и воспринять проблемы текущей хозяйственной деятельности и наоборот.

*Формирование двойного бюджета.* Суть данного метода состоит в формировании двух одновременно действующих бюджетов. Один оперативный (текущий), а второй стратегический, нацеленный на инновационное развитие. Цель исполнения первого состоит в сохранении текущей прибыли предприятия за счет имеющихся в настоящее время производственных возможностей. Цель исполнения второго бюджета, то есть стратегического – это улучшение

стратегических конкурентных позиций хозяйствующего субъекта. Как правило, это инвестирование перспективных направлений диверсификации деятельности.

Формирование двойного бюджета может проявляться в виде *специальных инновационных фондов*, создаваемых из прибыли для стимулирования внедрения инноваций. Часто такие фонды выступают в качестве венчурных фондов, средства из которых инвестируют в венчурные компании (свои или независимые), в которых заинтересовано предприятие.

Основное преимущество двойного бюджета состоит в том, что можно рационально распределить финансовые ресурсы, в том числе для достижения долговременных целей. Кроме того имеется возможность сопоставить результаты и затраты по оперативной и стратегической деятельности отдельно. Однако проблемы структуризации системы управления и производства остаются не решенными.

*Создание выделенных временных организационных структур.* Суть состоит в том, что создаются целевые группы специалистов или целые подразделения, которые в той или иной степени разрабатывают инновационные программы. На практике встречается большое разнообразие подобных структурных образований, различающихся целями, составом, полномочиями и другими характерными чертами.

*Отделы научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ* – это традиционные подразделения (конструкторские, технологические и т.п.), целью которых является создание новой продукции. В последнее время их роль на крупных предприятиях возрастает в связи с необходимостью разработки и доведения до стадии освоения новых перспективных идей.

*Аналитические группы*, включающие в свой состав менеджеров, исследователей и специалистов функциональных отделов предприятия. Основная цель деятельности таких групп состоит в прогнозировании развития научно-технического прогресса в выбранной области

знаний, в оценке и ранжировании перспективных идей и т.д.

*Временные целевые (творческие) группы* объединяют специалистов различных подразделений для проработки отдельных этапов планирования и реализации какого-либо инновационного проекта.

*Временные инновационные проекты* – это наиболее распространенная форма организации инновационной деятельности на российских предприятиях. Основными проблемами деятельности временных инновационных проектов являются следующие: необходимость рационально распределять время каждого участника проекта между его текущей и инновационной деятельностью; участники проекта мотивируются дополнительно, отсюда желание продлить как можно дольше работу в проекте.

*Внутренние венчурные проекты* основаны на выделении особой группы специалистов, линейных и функциональных руководителей необходимых и достаточных для реализации комплексной инновации. В отличие от внутреннего инновационного проекта, в котором члены коллектива работают, совмещая свою инновационную деятельность с текущими должностными обязанностями, в венчурном проекте эти специалисты командированы на срок выполнения инновационного проекта в распоряжение назначенного руководителя и подчиняются только его указаниям. Основным недостатком внутреннего венчурного проекта – это противопоставление инновационной и операционной функции предприятия.

Общим положительным моментом для временных инновационных и внутренних венчурных проектов является то, что в случае успешного внедрения инновации такие группы, зачастую, становятся ядром новых дочерних предприятий. Как показывает зарубежный опыт, именно проектно-целевые группы являются основной формой организации инновационного процесса. В целом данный метод организации инновационной деятельности на

предприятии существенно повышает ее результативность.

*Стратегические бизнес-единицы.* Суть данного метода заключается в том, что к существующей организационной структуре предприятия добавляются самостоятельные подразделения, которые ориентированы на стратегические перспективы с целевой направленностью на получение в будущем текущей прибыли. Такая структура может принять форму *центра развития*, задачей которого является завоевание позиций на рынке путем расширения объема продаж.

*Внутренние венчурные подразделения* создаются либо на базе отделов осуществляющих разработки, либо на базе опытного производства (отдельных производственных цехов). Деятельность таких подразделений целиком и полностью сосредоточена на создании инновационного продукта. Поэтому здесь отсутствуют те недостатки, которые характерны для временных и венчурных проектов. В то же время проблемой является учет взаимных услуг, то есть услуг, предоставляемых венчурному подразделению другими подразделениями, относящимися к общей структуре предприятия.

Основным недостатком данного метода является усложнение управления, по сути, встроенной инновационно ориентированной структурой. Кроме того, идея совмещения предпринимательских (долгосрочных) и текущих (краткосрочных) целей не имеет органического решения. В итоге это может привести к разделению организационной структуры, а в пределе и предприятия как такового, на две части. Одна будет работать на перспективу, а другая – на достижение текущих целей.

Важным моментом является то, каким образом организация реализует все свои функции, включая и инновационную. Одной из отличительных особенностей инновационной деятельности является то, что она объективно ориентирована на расширение границ хозяйственного портфеля предприятия. Это означает, что при выходе на другие рынки (ра-

нее не освоенные) с инновационным продуктом руководство хозяйствующего субъекта может столкнуться с новыми управленческими проблемами, которые до этого не были актуальны, а значит и структура управления и персонал не имеют знаний и опыта в их решении.

Таким образом, для активизации инновационной деятельности, прежде всего необходима адаптация системы управления под изменяющиеся условия ведения бизнеса. Только такой подход позволит обеспечить реалистичность достижения поставленных целей и, прежде всего, желаемую результативность инновационных процессов.

### **СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ НА ИННОВАЦИОННЫХ ВЫСОКОТЕХНОЛОГИЧНЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ**

**Васюхин О.В., Макарова И.А.\***

*Санкт-Петербургский государственный  
университет информационных  
технологий, механики и оптики  
\*Российский государственный  
педагогический университет  
имени А.И. Герцена  
Санкт-Петербург, Россия*

Особенность современного этапа инновационной деятельности – образование в крупнейших организациях научно-технических комплексов, объединяющих теоретические разработки и процесс производства. Это предполагает тесную связь всех этапов цикла «наука – производство – рынок». Создание целостных научно-производственно-сбытовых систем объективно закономерно, обусловлено научно-техническим прогрессом и потребностями рыночной ориентации организации [4].

В условиях ужесточения конкурентной борьбы возрастает роль инновационной деятельности для обеспечения конкурентоспособности промышленных предприятий. В настоящее время разработка и широкое

распространение новых продуктов, услуг, наукоемких технологий становятся ключевыми факторами роста объемов производства, занятости, инвестиций, внешнеторгового оборота [5, с. 70-75].

В настоящее время предприятия чаще всего ограничиваются лишь анализом технических и экономических показателей своей конкурентоспособности, а также многочисленными не всегда реалистичными допущениями (прогнозами) изменений рыночной конъюнктуры. Но, самое главное, пренебрежением целым рядом существенных факторов, например, уровнем инновационной активности специалистов, соотношением несобственного и собственного интеллектуально-технологического потенциала организации и др., зависящих от степени совпадения креативных предложений со стороны специалистов организации и креативной способности эти предложения воспринимать со стороны потребителей. А это приводит к тому, что маркетинговые и сбытовые службы предпринимательских структур часто не могут найти адекватные подходы к решению ключевых проблем по удовлетворению и приведению потребительских запросов в соответствие нововведениям при выводе на рынок инновационного продукта.

Целевым проявлением креативных способностей специалистов организации является разработка и производство продукта, соответствующего уровню их инновационной активности, который обязательно должен управляться (то есть согласовываться) с креативными потребностями рынка, что является обязательным условием для обеспечения устойчивого получения предпринимательского дохода. То есть поддержка конкурентоспособности фирмы на должном уровне достигается только за счет рационального управления инновационной активностью ее специалистов. При этом имеет место организация постоянного управления процессом перевода инновационного (несобственного для организации) потенциала специалистов за счет его «материализации», напри-