

### **Короткий огляд організаційних структур управління інноваційних підприємств**

*У статті зазначається необхідність застосування на підприємствах ефективної організаційної структури управління, що забезпечує своєчасне впровадження інновацій у складних умовах перехідної економіки України. Проводиться огляд різноманітних організаційних структур, що набули поширення на вітчизняних та зарубіжних підприємствах.*

В умовах прискорення НТП процес менеджменту інновацій вимагає від організаційних структур здатності до швидкого впорядкування та гнучкої адаптації. У такій ситуації здатність підприємств швидко і якісно впроваджувати інновації у виробничий процес є вирішальною у конкурентній боротьбі як на вітчизняному, так і світовому ринках.

Втрачені можливості інноваційної модернізації та зволікання у процесах реалізації перспективних науково-дослідних та дослідно-конструкторських розробок неминуче призводять до відставання України у економічному розвитку від світової спільноти. Це створює необхідність забезпечення нетрадиційного підходу до організаційного проектування інноваційної організації.

Організаційна структура – сукупність відділів і служб, що займаються побудовою та координацією функціонування системи інноваційного менеджменту, розробленням та реалізацією управлінських рішень з виконання бізнес-плану, інноваційного проекту [1].

Основними факторами, що визначають тип, складність та ієрархічність (кількість рівнів управління) організаційної структури підприємства, на думку Фатхутдінова, є [1]:

- масштаб виробництва та обсяг продажів;
- номенклатура продукції, що випускається;
- складність та рівень уніфікації продукції;
- рівень спеціалізації, концентрації, комбінування та кооперування виробництва;
- ступінь розвитку інфраструктури регіону;
- міжнародна інтегрованість підприємства (фірми, організації) та ін.

Залежно від розглянутих факторів структура інноваційної організації може бути лінійною, функціональною, лінійно-функціональною, матричною, бригадною, дивізійною чи проблемно-цільовою [1].

Окремо автор виділяє власну розробку – проблемно-цільову структуру, яка вміщує в себе усі переваги вище зазначених структур і у той самий час не має очевидних недоліків.

Основними принципами формування проблемно-цільової структури є:

- цільовий підхід;
- орієнтація на проблеми;

---

*Карпіщенко Олександр Олексійович, аспірант кафедри маркетингу Сумського державного університету.*

© О.О. Карпіщенко, 2006

## ЧАСТИНА 2 НАУКОВІ ПОВІДОМЛЕННЯ

---

- орієнтація на конкретні товари чи ринки;
- забезпечення мобільності та адаптивності структури до змін;
- забезпечення маркетологами координації рішення проблем з досягнення конкурентоспроможності (по горизонталі) окремих товарів.

В.А. Трапезніков зазначає, що поширена лінійно-функціональна структура управління, де кожна служба несе відповідальність тільки за виділене їй коло завдань, погано відповідає вимогам комплексного та швидкого розв'язання проблем освоєння нової техніки [2]. На його думку, чим краще налагоджена лінійно-функціональна структура та відпрацьований механізм її функціонування, тим більше вона протистоїть змінам, переорієнтації на нову продукцію чи технологію, розширенню номенклатури виробів чи послуг.

На думку В. А. Трапезнікова, основну діяльність організації слід спрямувати на досягнення чітко визначених для кожного періоду цілей, розподіл ресурсів виконувати за конкретним призначенням, виконувати комплексний підхід та міжфункціональну взаємодію, забезпечувати переважний контроль не за змістом окремих сторін виконавчої діяльності, а за її результатами. Пропонується перехід до цільових технічних програм, виконання яких забезпечує своєчасне, якісне та економічне освоєння виробництва нової техніки та технології без порушення ходу виробництва.

Для успішного виконання цільової програми координації проектних і виробничих робіт має забезпечуватися передача усіх зайнятих у створенні нового виробу підрозділів у безпосереднє підпорядкування керівнику програми (проекту). Але такий підхід виправдовує себе тільки у разі виконання невеликої кількості дорогих та довгострокових програм. У разі ж впровадження великої кількості нових виробів у короткий період часу необхідною є система управління „координаційного” типу, яка розвивається у матричну структуру для програмно-цільового управління. В основі цього механізму лежить збалансований розподіл відповідальності, прав та обов'язків між усіма структурними ланками та рівнями, що забезпечують виконання програм.

А.А. Коренной та В.И. Карпов у [3] зазначають, що згідно з досвідом великих фірм США лінійно-функціональна структура управління, що не приводиться у відповідність до зміни рівня та характеру виробництва, може здійснювати може здійснювати стримувальний вплив на його технічний розвиток. З огляду на це великі промислові фірми США перейшли до децентралізованої системи управління, основний зміст якої полягає у створенні в межах великої промислової фірми виробничих відділень, що користуються певною автономією у виконанні повсякденної оперативної діяльності. Створення таких відділень, що будуються на основі розділеної системи управління та орієнтовані на виготовлення певної групи товарів, дозволило розширити асортимент продукції, що випускається. Керівники вищої ланки почали більше уваги приділяти проблемам перспективного планування.

Однак досвід показав, що розділена структура може сприяти підвищенню ефективності управління лише до певної межі, після чого починаються ще більші труднощі. Основною причиною цього є сповільненість процесу підготовки прийняття управлінських рішень, що є типовим як для лінійно-функціональної, так і для розділеної організаційної структури управління. Ці недоліки обумовили перехід до якісно нової матричної структури управління [3].

З переходом до розвиненої матричної структури значно активізується діяльність керівників та працівників адміністративно-управлінського апарату за рахунок

формування програмних підрозділів, що тісно взаємодіють з функціональними підрозділами, посилюється взаємозв'язок між ними.

Матричні організаційні структури можна використовувати на різних етапах циклу розроблення нового проекту у міру просування від одного до іншого. При матричній структурі управління відпадає необхідність у глибокій реорганізації, що нерідко травмує працівників. Іншими словами, матричні структури є найбільш гнучкими. Але до впровадження матричних структур управління слід розпочинати тільки в тих випадках, коли лінійно-функціональна система не забезпечує бажаного ефекту [3].

Разом з тим автори зазначають, що ні теорія, ні практика не виробили якоїсь однієї найкращої системи організації менеджменту. Широко застосовуються різні організаційні форми, в тому числі і такі, що поєднують риси деяких із них.

Вищезазначене дає змогу зробити такі висновки:

- організаційна структура підприємства відіграє одну з найважливіших ролей у діяльності та розвитку підприємства, а також у процесі впровадження інновацій у виробництво;

- кінцевий вибір певної організаційної структури, що забезпечує ефективне функціонування підприємства, залежить від його розмірів, номенклатури продукції, швидкості впровадження інновацій, ситуації на ринку;

- сучасні організаційні структури управління вимагають більш високої кваліфікації управлінського персоналу.

Подальші дослідження будуть стосуватися аналізу позитивних та негативних сторін запропонованих вітчизняними і зарубіжними авторами вдосконалених структур управління інноваційних підприємств.

- 1 *Фатхутдинов Р.А.* Инновационный менеджмент: Учебник, – 2-е изд. – М.: ЗАО „Бизнес-школа „Интел-Синтез”, 2000. – 624 с.
- 2 *Трапезников В.А.* Управление исследованиями, разработками и внедрением новой техники. – М., 1977. – 287 с.
- 3 *Коронной А.А., Карпов В.И.* Курс инновационного менеджмента. – К.: НИИ Статистики, 1997. – 336 с.

*Отримано 04.07.2006 р.*

*А.А. Карпищенко*

**Краткий обзор организационных структур управления инновационных предприятий**

*В статье указывается о необходимости применения на предприятиях эффективной организационной структуры управления, которая обеспечивает своевременное внедрение инноваций в сложных условиях переходной экономики Украины. Проводится обзор разнообразных организационных структур, которые широко применяются на отечественных и зарубежных предприятиях.*