

**ДЕЯКІ АСПЕКТИ ПОБУДОВИ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ СТРУКТУР
ІННОВАЦІЙНО-ОРІЄНТОВАНИХ ПІДПРИЄМСТВ
SOME ASPECTS OF BUILDING ORGANIZATIONAL STRUCTURES FOR
ENTERPRISES, ORIENTED TO INNOVATIONS**

*Лепейко Т.І., д.е.н., професор, зав.кафедри менеджменту і бізнесу,
Харківського національного економічного університету імені Семена
Кузнеця, м.Харків, Україна*

*Tetyana Lepeyko, Dr., Professor, Chief of Management and Business,
department of Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics,
Kharkiv, Ukraine*

*Черноіванова Г.С., к.е.н., доцент кафедри бухгалтерського обліку
Харківського національного економічного університету імені Семена
Кузнеця, м.Харків, Україна*

*Chernoivanova A.S., PhD, Associate Professor. department of accounting of
Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics, Kharkiv,
Ukraine*

Анотація

*Ця стаття присвячена розробці підходу щодо обґрунтування вибору
організаційних структур інноваційно - орієнтованих підприємств*

Аннотация

*Эта статья посвящена разработке подхода по обоснованию выбора
организационных структур инновационно-ориентированных
предприятий*

Annotation

*This paper develops an approach to justification of choice of organizational
structures for enterprises, oriented to innovations*

*Ключові слова: організаційна структура, інновація, життєвий цикл
інновацій, класифікація оргструктур.*

*Ключевые слова: организационная структура, инновация, жизненный
цикл инноваций, классификация оргструктур.*

*Keywords: organizational structure, innovation, life cycle of innovations,
classification of organizational structures*

Важливою складовою сучасного підходу до управління підприємствами в Україні є адаптація жорстких та малорухливих організаційних структур до швидкоплинного мінливого середовища інформаційної економіки. Існуюче прозоре, без кордонів та обмежень у часі ринкове середовище породжує жорстку інноваційну конкуренцію та вимагає нових формальних підходів до організації діяльності, що й зумовлює актуальність цієї наукової проблеми.

Питання підвищення організаційно-економічної ефективності діяльності підприємства, вироблення підходів, методів та принципів побудови організаційних структур досить розглядаються як

вітчизняними, так і зарубіжними вченими. Так, в роботах Г.Бикової, , Лєткевіча Аркадіуша, Л.Г.Олейнікова, А.В.Череп, О.Г.Черєпа, О.В.Ткаченко, М.А.Янковського, П.Ф. Друкєра, М. Мєскона розглянуто існуючі види організаційних структур, їх переваги та недоліки. Деякі автори (наприклад, Л.М. Ганушак – Єфіменко, І.А.Дмітрієв, М.М. Єрмошенко, В.М.Нижник, М.В.Ніколайчук) подають рекомендації з використання різних типів структур у відповідності до умов ринкового середовища. Зокрема, в роботах М.А. Йохни та В.В. Стадник відображено окремі особливості вибору організаційних структур для впровадження інновацій.

Але системні глибокі дослідження методологічних основ побудови організаційних структур інноваційно-орієнтованих підприємств досі відсутні.

Тому метою дослідження обрано розробку методологічного підходу до вибору організаційних структур для інноваційно-орієнтованих підприємств.

Для досягнення зазначеної мети поставлено такі завдання:
обґрунтувати класифікацію видів оргструктур за критеріями;
визначити сприятливість кожної оргструктури до інновацій;
узагальнити якісні характеристики діючих оргструктур;
визначити взаємозв'язок життєвого циклу інновацій з трансформаціями організаційних структур та обґрунтувати найліпші види оргструктур на кожній зі стадій.

Оскільки в економічній літературі [1,3,4,6,7,8] відсутня аргументована класифікація вибору оргструктур підприємства, не достатньо враховано сприятливість кожної оргструктури до інновацій, відсутня чіткість у існуючих характеристиках організаційних структур підприємства, було проведено докладний аналіз існуючих організаційних структур, за результатами якого можна зробити наступні висновки:

По-перше, найбільш сприятливими до впровадження інновацій на підприємстві є організаційні структури.

По-друге, обґрунтована класифікація видів оргструктур за такими критеріями: гнучкості; рівню керування; по комбінуванню; по взаємодії між підрозділами підприємства; по взаємодії у середині та з середовищем; в залежності від типу та виду виробництва; по реакції організації на певний фактор оточення; по характеру зв'язків між елементами; по наявності переважаючого виду оргзв'язків; по втілюванню, реалізації та розповсюдженню інноваційних проектів; по цільовій установці, на основі чого узагальнено характеристики діючих оргструктур. Запропонована класифікація видів оргструктур представлено на рис.1.

Проаналізувавши існуючі переваги та недоліки кожної оргструктури можна узагальнити перелік якісних характеристик діючих оргструктур (табл.1).

Перелік якісних характеристик діючих оргструктур

№ п/п	Види оргструктур	Якісна характеристика
1	Лінійна	1. мала гнучкість до змін 2. не інертність, жорсткість 3. простота, ясність, чіткість взаємовідносин 4. легкість координації і надійний контроль 5. чітке визначення організаційної ієрархії 6. швидкість у прийнятті рішень 7. високі вимоги до кваліфікації керівників і їх компетенції
2	Функціональна	1. чітка ієрархія структурних ланок 2. більша гнучкість ніж у лінійної структури 3. компетентність у прийнятті рішень (компетентне керівництво) 4. швидкий спосіб передачі інформації 5. труднощі в міжфункціональній координації та контролю (легкість координації у функціональних областях) [1] 6. дублювання повноважень щодо прийняття рішень та можливість виникнення конфліктних ситуацій 7. централізація 8. професіоналізм 9. економічність
3	Лінійно-штабова	1. взаємна підпорядкованість 2. гнучка 3. поєднання принципу рівності з використанням спеціалізації 4. збільшення штатів штабних служб 5. при лінійних керівниках створення штабів, які не мають права приймати управлінські рішення, а сприяють розробці необхідних положень у межах конкретної функції управління, які забезпечують підготовку якісних рішень [7]
4	Лінійно-функціональна	1. обґрунтованість управлінських рішень 2. оперативність реалізації рішень 3. чітке визначення ієрархічності управління 4. оперативний контроль ходу виробництва 5. виробнича спеціалізація, яка перевищує можливості централізованого планування, а також спеціалізація функцій 6. виконання завдань, які можна контролювати за допомогою планів та бюджетів 7. економія на управлінських витратах 8. утруднений рух інформації [8] 9. уможлиблює необхідний маневр ресурсами 10. слабка інноваційна активність
5	Дивізійна	1. концентрація зусилля на розвиток продукту [6] 2. орієнтація на споживачів 3. значна гнучкість з питань стратегії 4. оптимальна власна адміністративна побудова 5. створення кадрового резерву для стратегічного рівня організації 6. прискорення ухвалення рішень та висока їх якість 7. збільшення накладних витрат внаслідок зростання

		<p>управлінського апарату</p> <p>8.можливість конфліктів між підрозділами у разі нестачі ключових ресурсів</p> <p>9.збільшується гнучкість і адаптивність корпорацій загалом до умов зовнішнього середовища [6]</p> <p>10.автономне функціонування</p> <p>11.організаційна гнучкість</p>
6	Матрична	<p>1.висока гнучкість і рухомість</p> <p>2.невизначенність та ризик</p> <p>3.відсутність єдності керівництва</p> <p>4.складність прийняття управлінських рішень</p> <p>5.зосередження зусиль та висока відповідальність на вибраних завданнях</p> <p>6.координація дій</p> <p>7.продукція з коротким життєвим циклом</p> <p>8.відносна рівність у сфері завдань</p> <p>9.вузька спрямованість керівників [4]</p> <p>10.дволінійна залежність</p> <p>11.зростання витрат на утримання функціональних служб</p> <p>12.максимізується синергічний ефект шляхом багатofункціонального використання ресурсів підприємства [6].</p>
7	Проектна	<p>1.концентрація (зусилля тільки на одній задачі, на виконанні одного конкретного проекту)</p> <p>2.використання для рішення великомасштабних завдань</p> <p>3.спільна діяльність самих кваліфікованих спеціалістів</p> <p>4.велика гнучкість</p> <p>5.погана кооперація між проектними групами , відсутність зв'язку з зовнішнім середовищем та базовою структурою управління підприємства</p> <p>6.ідеальні можливості для міжфункціональної координації</p>
8	Мережева	<p>1.оптимальне здійснення стадій технологічного процесу</p> <p>2.отримання конкурентних переваг</p> <p>3.спеціалізація та гнучкість (динамічні мережі)</p> <p>4.низька ознак</p> <p>5.більша орієнтація на ринкові механізми</p> <p>6.заснована на кооперації та взаємному володінні акціями учасників групи</p> <p>7.відсутність ієрархії</p> <p>8.стійкі відносини координації й взаємодії між самокерованими фірмами</p> <p>9.оптимальне здійснення стадій технологічного процесу [3]</p>

По-третє, окрім якісних характеристик встановлено необхідність визначення сприятливості кожної оргструктури до інновацій та обґрунтовано перелік кількісних характеристик. Це дає змогу об'єктивно встановити доцільність впровадження різних типів організаційних структур у відповідності до інноваційної орієнтації підприємства.

Для того, щоб зробити вірні висновки о доцільності застосування тієї чи іншої організаційної структури для управління підприємством, орієнтованим на інновації, необхідно розглянути сприятливість кожної з них до інновацій.

Лінійна оргструктура передбачає:

1. придбання інновацій. Діяльність менеджера (покупця) спрямована на оцінювання інноваційних пропозицій, перевірку можливостей їх застосування на власному підприємстві, пошук альтернативних продавців та обговорення умов контракту придбання [6].

2. можливість дослідження та виконання конструкторських розробок за замовленням за безпосередньої участю виробничого та маркетингового відділів.

3. розробка інноваційного проекту та реалізація у проектній структурі

Для функціональної структури характерно також як і для лінійної: придбання інновацій та можливість дослідження за замовленням. Але на відміну від лінійної структури у функціональній існує ще можливість реалізації інновацій у межах реалізації імітаційної стратегії (оргструктура має значні переваги у тих функціональних сферах, що відповідають особливостям вибраної стратегії: проектно-конструкторські відділи забезпечують знаходження досконаліших конструктивних рішень; фінансові – вміють акумулювати необхідні фінансові ресурси для широкомасштабного виробництва нового продукту; маркетингові - розробляють ефективну стратегію його просування і збуту [6]).

У зв'язку з тим, що лінійно - функціональна структура – це комбінована структура, яка будується для подолання недоліків лінійної і функціональної структур, вона включає усі можливості для здійснення інновацій характерні для цих двох структур. Але треба звернути увагу на можливість лінійно-функціональної структури здійснювати незначні еволюційні зміни технології виготовлення продукції.

Сприятливість дивізійної оргструктури до інновацій полягає у :

1. можливості розробки поліпшуючих та маркетингових інновацій та ефективного управління різними видами діяльності;

2. орієнтації на освоєння нових ринків та нових технологій;

3. стимулюванні мотивацію до інноваційної діяльності внаслідок можливості отримання прибутку на нижчому управлінському рівні в залежності від виконаної роботи;

4. розробці великомасштабних інноваційних проектів в результаті зосередження керівництва на вирішенні стратегічних завдань всього підприємства;

5. охопленні всіх стадій управління інноваціями: від створення до використання.

Аналізуючи оргструктуру, можна виділити кілька видів дивізійних структур. Кожна з них має свої особливості. Так автори [6] вважають, що:

1. структура, орієнтована на продукт: забезпечує ефективне управління розробленням нових видів продукції; 2. структура орієнтована на територію – передбачає реалізацію інновацій у сфері обслуговування; 3. структура, орієнтована на споживача – спрямована на індивідуалізацію продукту.

В матричній структурі існує можливість освоєння нових виробів у

стислі терміни. Висока оперативна гнучкість дозволяє швидко реагувати на кон'юнктурні зміни на ринку, розробляти спеціалізовані, великі науково-дослідницькі проекти залежно від потреб ринку, реалізовувати кілька інноваційних проектів. Творча винахідливість, відносно рівні права працівників підприємства сприяють активізації інноваційної діяльності.

Але слід зазначити, що при виборі даної оргструктури для підприємства доцільно визначити рівень невизначеності та ризику.

Проектна структура передбачає також можливість здійснення та реалізацію інноваційних проектів, у тому числі складних великомасштабних інноваційних проектів. Така структура включає комплексний підхід до реалізації проекту та об'єднання різних видів діяльності підприємства для одержання запланованих результатів.

Мережева структура в залежності від виду мережі має такі переваги :

Внутрішні мережі надають можливість здійснення та підтримання інтенсивної інноваційної діяльності [3]; постійного вдосконалення продукту; створення найкращої високотехнологічної бази; можливість використовувати «ноу-хау»; зменшення ризику за допомогою його розподілу при участі в спільних дослідницьких і виробничих програмах. Вибір цієї форми організації надає також можливість виграти конкурентну боротьбу, що дає змогу продавати свою продукцію за межі підприємства.

Стабільні мережі (підрядні) дають змогу: 1. завдяки вузькій спеціалізації стежити за усіма новинками, які можуть підвищити якість виконання робіт; 2. мати постійні замовлення за допомогою оперативного впровадження новинок [3].

Динамічні мережі передбачають такі умови для впровадження інновацій: 1. можливість отримання унікально втілених ідей; 2. здатність оперативно реагувати на зовнішні зміни [3]; 3. мають адекватну систему керування.

По-четверте, було встановлено взаємозв'язок життєвого циклу інновацій з трансформаціями організаційних структур та обґрунтовано, що на кожній зі стадій найліпшими є певні види оргструктур: матрична, проектна, дивізійна. Ці висновки було зроблено у результаті узагальнення усіх етапів життєвого циклу інновацій з типами оргструктур, які можуть ці етапи здійснити (табл.2).

Таким чином, запропонований підхід щодо обґрунтування вибору організаційних структур інноваційно-орієнтованих підприємств складається з деяких аспектів: врахування стадій життєвого циклу та типів інновацій, які існують на підприємстві; визначення інноваційної сприятливості структури до саме цих типів інновацій та побудова самої процедури трансформації існуючої організаційної структури. Напрямок подальших досліджень в цій предметній галузі є розробка інструментів та технологій побудови інноваційно-орієнтованих організаційних структур.



Рис.1. Класифікація видів організаційних структур за критеріями

Таблиця 2

Життєвий цикл інновацій та види оргструктур

№ п/п	Етапи	Види оргструктур
1	Наукові дослідження, конструкторські розробки	1.органічні (дослідження першої фази розробки) 2.лінійна 3.функціональна 4.лінійно-функціональна 5.матрична (нестабільна продукція, має відносно короткий «життєвий цикл» з обмеженими виробничими циклами.)
2	Дослідження або конструкторські розробки за замовленням	1..лінійна 2.функціональна 3.лінійно-функціональна
3	Придбання інновацій	1..лінійна 2.функціональна 3.лінійно-функціональна
4	Освоєння нових виробів в стислі терміни	1.матрична
5.	Освоєння технічно складного нового продукту	1.проектна
6.	Виробництво (усі стадії від створення до використання)	1.дивізійна
7.	Розробка (здійснення) інноваційного проекту	1.лінійна 2.лінійно-функціональна 3.дивізійна (великомасштабні проекти) 4.проектна (здійснення) 5.матрична (здійснення великих науково-дослідних проектів, складних спеціалізованих проектів)
8	Розробка поліпшуючих та маркетингових інновацій	1.дивізіона
9	Можливість незначної зміни технології	1.лінійно-функціональна
10	Реалізація інновацій	1.функціональна 2.проектна (в межах лінійної, лінійно-функціональної)

Література:

1. Быкова А. Организационные структуры управления. – Москва: ОЛМА – ПРЕСС Инвест: Институт экологических стратегий, 2003. – 160 с.
2. Дмитриев И.А. Адаптивные организационные структуры предприятия\ Экономика транспортного комплексу. Збірник наукових праць. – Харків: ХНАДУ, 2005. – Вип.9 – С.18-23.
3. Єрмошенко М.М., Ганущак – Єфіменко Л.М. Економіка та управління інноваційною діяльністю: Навчальний посібник. – К. : Національна академія управління, 2011. – 528 с.
4. Леткевич Аркадіуш. Управління організаціями (деякі аспекти): монографія / Аркадіуш Леткевич. – Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2010. – 148 с.
5. Управління підприємством: організаційно-економічний аспект: монографія/ под. ред. В.М. Нижника, В.М. Ніколайчука. – Хмельницький: ХНУ, 2010. – 389 с.
6. Стадник В.В., Йохна М.А. Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства: Навч.посібник. / Стадник В.В., Йохна М.А. – Хмельницький: ХНУ, 2011. – 327 с.
7. Управління інноваційним розвитком підприємства на основі реінжинірунгу: монографія / А.В. Череп, Л.Г. Олейнікова, О.Г. Череп, О.В. Ткаченко. – Запоріжжя: Запоріжський національний університет, 2009. – 270 с.
8. Совершенствование системы управления промышленным предприятием: проблемы и решения: монография / под.ред. Н.А.Янковского. – Донецк: Норд-Пресс, ДонГУУ, 2006. – 393с.
9. Beer, Stafford.. Diagnosing the system for organizations: The managerial cybernetics of organizations. NY.: John Wiley & Sons, 2003. – 152 p.
10. Wheelen T., Hunger J. Strategis Management and Business Policy. – N.Y. Addison – Wesley Publishing Company, 2005. – 255 p.

Literature:

1. A Bykova. Organizational structures of management. – OLMA PRESS Invest Institute of ecological strategies, Moscow, 2003. – 160 p.
2. IA Dmitriev. Adaptive organizational structures of enterprise / Economy of a transport complex / Scientific Proceedings./. – HNADU, Kharkov, 2005. T. 9.– p.18-23.
3. MM Ermoshenko, LM Ganushak – Efyomenko. Economics and innovation management. / Schoolbook./ – National Academy of Management, Kiev, 2011.. – 528 p.
4. A Letkevich. Control, supervision organizations (some aspects). /Monograph. / – Lviv State University of Internal Affairs, 2010. Lviv, 2010. – 148 p.
5. Enterprise Management: Organizational and economic aspects./ Monograph. / Ed. VM Nizhnik, VM Nikolaichuk. – Khmel'nitsky National University, Khmel'nitsky, 2010. – 389 p.

6.VV Stadnik, MJohn.Strategic innovation management of enterprise development./ Textbook./ Stadnik, MJohn. – Khmelnytsky National University, Khmelnytsky, 2011. – 327 p.

7.Management of innovative development company based reengineering./ Monograph. / Ed. AV Skull, LG Oleinikova, OG Skull, OV Tkachenko. – Zaporizhya National University, Zaporizhia, 2009.– 270 p.

8.Improve management of industrial enterprise / Problems and Solutions. / Monograph / Psychology./ Ed. NA Yankovski. – Nord-Press, DonGUU, Donetsk, 2006. – 393 p.

9.Beer, Stafford.. Diagnosing the system for organizations: The managerial cybernetics of organizations. NY.: John Wiley & Sons, 2003. – 152 p.

10.Wheelen T., Hunger J. Strategis Management and Business Policy. – N.Y. Addison – Wesley Publishing Company, 2005. – 255 p.