

УДК 65.015

Радіонова Н.Й.,
м. Київ

ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА НА ПІДСТАВІ УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ

Обґрунтовано необхідність розробки ефективного організаційно-економічного забезпечення управління інноваційним розвитком підприємства. Запропоновано мотиваційно-факторну і функціонально-структурну моделі організаційного забезпечення інноваційного розвитку підприємства.

Ключові слова: управління, розвиток, інновації, структура, підприємство, ефективність, організація.

Постановка проблеми. Початок ХХІ століття пов'язаний з тим, що на зміну індустріальному й постіндустріальному укладам прийшов період інноваційної економіки. Нова економічна система потребує вдосконалення існуючих принципів і підходів до планування, організації, мотивації та контролю діяльності підприємства. Основним складником становлення інноваційної економіки є управлінський ресурс, який за нинішніх умов також потребує удосконалення. На основі аналізу передумов інноваційного розвитку підприємств визначено, що одним з необхідних складників інноваційного розвитку підприємства в нинішніх умовах є перетворення, які мають відбуватися в організаційній системі управління підприємством, їх доцільність та економічна ефективність. Багатогранність поглядів зарубіжних і вітчизняних дослідників з проблем ефективного управління інноваційним розвитком підприємств, методична невирішеність цих питань, необхідність розробки підходів до забезпечення ефективного управління інноваційним розвитком підприємств зумовили актуальність дослідження цих питань, результати якого викладено у статті.

Аналіз сучасних досліджень та публікацій. В науковій літературі дослідження у цьому напрямку можна поділити на дві групи. До першої групи слід залучити авторів, які пропонують збільшити кількість контрольованих показників. К.Уолш, наприклад, запропонував систему показників ефективності діяльності підприємств та ефективності управління [1]. Це такі показники, як дохідність власного капіталу, рентабельність реалізації, сукупність активів, обіговість сукупності активів та ін. З.Л.Алієва до цього переліку додала систему ринкових показників: ринкова частка підприємства, рівень конкуренції та ін. Вона запропонувала використовувати 19 показників ефективності управління підприємством [2]. З даного питання заслуговує на увагу точка зору М.Хаммера, відповідно до якої пропонується відмовитися від показників, які не висвітлюють проблеми клієнтів підприємства [3]. Інша група авторів пропонує методи використання образності для оцінки ефективності (таблиці, графіки, алгоритми і т.ін).

Проте існуючі підходи мають певний ступінь невизначеності. Серед дослідників немає загальної точки зору на те, які заходи мають визначати ефективність управління інноваційним розвитком підприємства.

Метою статті є визначення впливу процесу удосконалення організаційної структури управління підприємством на підвищення ефективності управління його інноваційним розвитком.

Виклад основного матеріалу. Зовнішнє середовище підприємства, для якого останнім часом характерні швидкі зміни, що проявляються в посиленні конкуренції, диференціації потреб і підвищення вимог споживачів до товарів і послуг, істотне скорочення життєвого циклу продукції кінцевого споживання і промислового призначення значною мірою ускладнили управлінський процес на машинобудівному підприємстві. У

цих умовах впровадження комплексного організаційно-економічного забезпечення управління інноваційним розвитком підприємства пов'язано насамперед зі зміною організаційної структури управління підприємством, що має привести до отримання економічних вигод не лише у короткостроковому періоді, а й в перспективі, оскільки переорієнтовує підприємство на довгострокові цілі інноваційного розвитку. Сьогодні стає очевидним, що для своєчасної і ефективної реакції підприємства у відповідь на виклики зовнішнього середовища необхідні специфічні методи і механізми ухвалення і реалізації стратегічних рішень. До їхнього числа можна віднести комплексне організаційно-економічне забезпечення управління інноваційним розвитком підприємства, яке включає моделі організаційного забезпечення управління інноваційним розвитком підприємства і моделі економічного забезпечення управління інноваційним розвитком підприємства.

Слід зазначити, що під час глобальних реформ 90-х років в Україні разом з ліквідацією галузевих міністерств розпалися і існуючі на той час довготривалі технологічні ланцюжки створення наукоємкої продукції, що знайшло відображення у суттєвій деградації виробничих і науково-виробничих об'єднань, підприємства виявилися самостійними суб'єктами ринку, що у підсумку призвело до суттєвого скорочення конструкторських та науково-дослідних підрозділів у структурі машинобудівних підприємств, а самі підприємства до суттєвого технічного відставання. Про це яскраво свідчать статистичні дані підприємств, а саме дані щодо суттєвого скорочення персоналу, зайнятого у науково-технічній та дослідницькій діяльності машинобудівних підприємств.

Оскільки спільна трудова діяльність людей потребує відповідних організаційних процесів (розподілу праці, забезпечення ресурсами, узгодження обсягу, терміну і послідовності робіт), то й організаційна структура безпосередньо залежить від наявності кваліфікованих кадрів. Організаційні процеси у свою чергу обумовлюють необхідність вироблення цілей і стратегій діяльності, виконання процесів планування, мотивації, контролю, обліку, аналізу, тобто процесів управління. Ця сукупність створює поняття організаційної структури управління як єдності стійких взаємозв'язків між елементами системи управління.

Розвиток ієрархічних структур історично здійснювався послідовно від простіших до складніших. За умови використання лінійної структури управління має місце жорстка ієрархія: у кожній ланці зосереджені всі функції, повноваження і відповідальність за управління конкурентами виробничими підрозділами (виконавчий директор – виробничий менеджер – майстер).

У функціональних структурах створюються функціональні ланки, наділені повноваженнями і відповідальністю за результати своєї функціональної діяльності, тобто за ухвалення рішень і контроль їхнього виконання. У такого роду структурах порушення принципу єдиноначальності може негативно відбитися на інформаційному і комунікаційному рівнях, управлінські рішення можуть суперечити одне одному.

На підприємствах крупного і середнього бізнесу застосовується лінійно-функціональна структура. Діяльність керівника (вищий рівень управління) обумовлена цілями і стратегіями розвитку системи взагалі. На цьому рівні реалізується велика частина зовнішніх зв'язків. Тут значною є роль особи і її професійних якостей.

Менеджери середньої ланки вирішують завдання функціональної специфіки. Наприклад, менеджер виробничого відділу в крупній промисловій організації вирішує питання реалізації програми технологічного і матеріально-технічного забезпечення, координації діяльності низових виробничих підрозділів; низовий – виробничо-технічний рівень, що об'єднує керівників низової ланки, що перебувають безпосередньо над робітниками (старший майстер, змінний майстер).

Із збільшенням розміру підприємства система міжфункціональних зв'язків ускладнюється, тому створюються проміжні ієрархічні ланки, шлях проходження управлінських рішень від керівника до виконавця стає дуже довгим, рішення ухвалюються із запізненням, швидкість реакції на зміни втрачається. Слід зазначити, що в Україні протягом

багатьох років в умовах командно-адміністративної системи цей тип структури управління був переважаючим.

Структури управління носили в значній мірі галузевий характер і склалися з трьох-чотирьох рівнів: міністерство – головне виробниче управління – об'єднання – підприємство. При високому ступені централізації управління та однакової номенклатури планованих показників, що скеровуються з гори, і звітних, таких, що скеровуються знизу, лінійно-функціональна структура управління з розвитком виробництва, розширенням номенклатури і зростанням обсягів не справлялася з міжфункціональною взаємодією, що ускладнювалася. В результаті формувалися нові ієрархічні рівні, особливо в регіонах. Системи управління ставали багаторівневими, у зв'язку з чим послаблювалося оперативне управління, росла бюрократія, структури не забезпечували свого призначення. Одночасно з проблемою скорочення числа рівнів управління розв'язувалася і проблема впорядкування зв'язків між підприємствами-виготівниками, постачальниками, партнерами, посередниками. В рамках галузевих комплексів стосунки будувалися на внутрішніх цінах, що в цілому не забезпечувало зацікавленості партнерів в кінцевих, ефективних результатах.

Сьогодні лінійно-функціональні структури або їхні фрагменти мають широке розповсюдження в різних галузях господарства і переважають в адміністративному менеджменті. Тому досвід функціонування лінійно-функціональних структур (позитивний і негативний), способи розв'язання проблем реструктуризації, методи моделювання і автоматизації управління, системи управління підготовкою і підвищенням кваліфікації професійних кадрів слід розглядати як істотний внесок в теорію і практику менеджменту.

Тенденції пристосування структур управління до конкретних умов виробництва і просування продукції заслуговують на увагу, особливо при формуванні корпоративних і транснаціональних компаній, що створюються в Україні сьогодні. З середини ХХ ст. в Україні почали упроваджуватися програмно-цільові структури управління. Для надання зв'язкам гнучкості у складі лінійно-функціональної структури управління формуються тимчасові ланки цільового призначення. Співробітники такої тимчасової структури, виконуючи цільове замовлення під керівництвом цільового менеджера, одночасно підкоряються і керівникові функціонального підрозділу.

Розвиток ринкових відносин в Україні обумовлює потребу реструктуризації систем менеджменту на науково-методичній основі. Тому при формуванні організаційних структур управління слід передбачити можливість вибору умов функціонування за критеріями результативності та ефективності управління. Для формування гнучкої організаційної структури управління підприємством, здатної швидко реагувати на зміни в зовнішньому і внутрішньому середовищах в ході реалізації інноваційної стратегії, необхідно застосовувати елементи реінжинірингу бізнес-процесів.

На підставі бізнес-планів і статей витрат на управління складається бюджет всього підприємства, який доводиться до всіх підрозділів. Реалізацію прийнятих планів реєструє система обліку, яка включає управлінський і бухгалтерський облік. Бухгалтерський облік веде бухгалтерія, функції управлінського обліку реалізуються в межах системи оперативного обліку підприємства. За даними обліку складаються звіти про виконання бюджетів і зовнішній бухгалтерський звіт. Далі виявляються і аналізуються відхилення результатів від планів, причини цих відхилень і ухвалюються управлінські рішення.

Стратегічна мета розвитку підприємства нами вбачається в створенні на його базі антикризового інноваційно-інформаційного центру (АКІЦ). На наш погляд, саме об'єднання інноваційних, комерційних і наукових інтересів становить майбутнє сучасних підприємств, дасть можливість йому вистояти і розвиватися в умовах ринкової економіки. На рис. 1 представлено цільову структуру діяльності антикризового інноваційно-інформаційного центру підприємства.

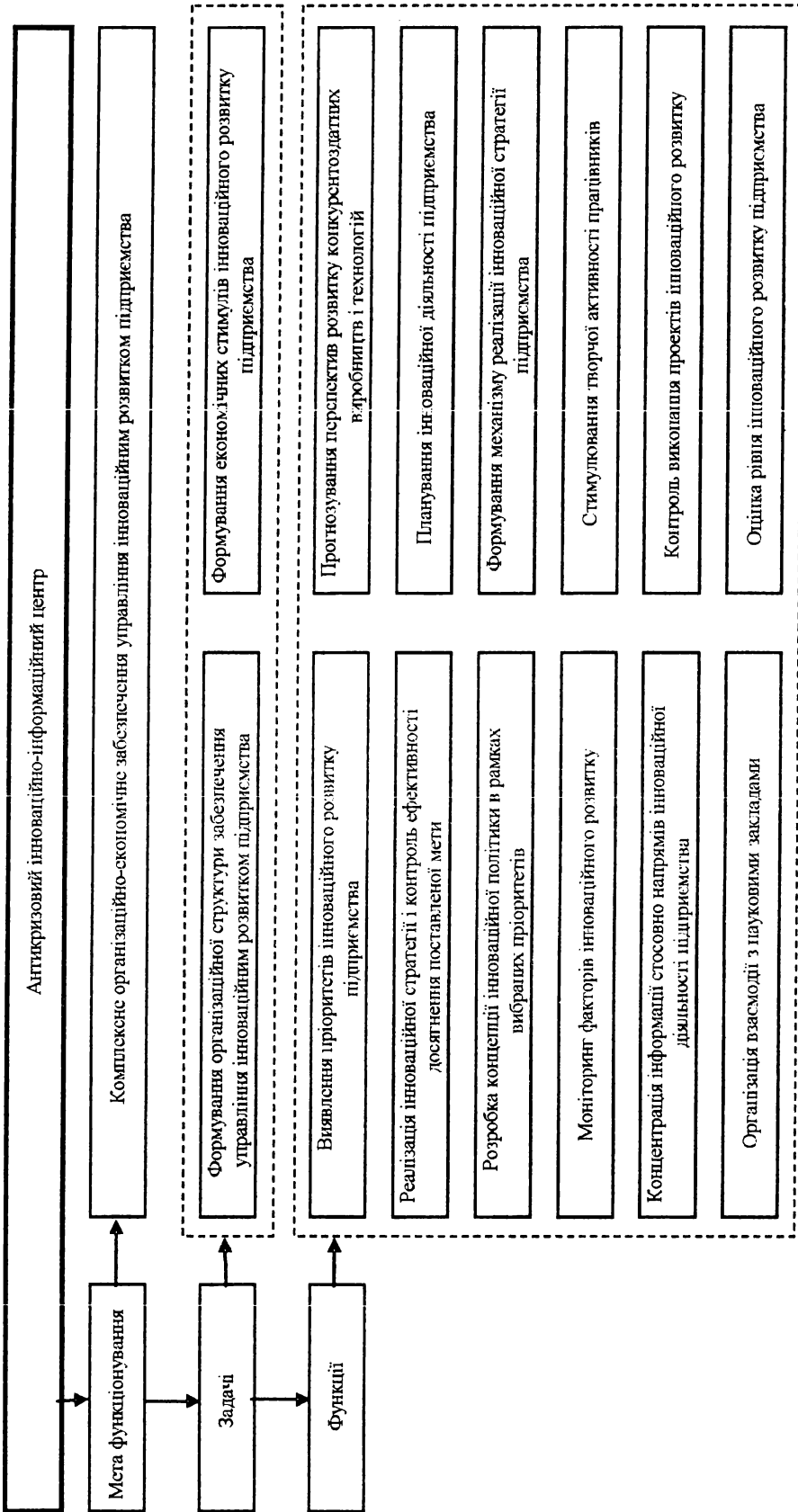


Рис. 1. Мета, завдання та функції антикризового інноваційно-інформаційного центру

Запропонована модель комплексного організаційного забезпечення управління інноваційним розвитком підприємства складається з елементів, що забезпечують фінансування і формування інновацій в системі життєвого циклу інновації.

Функції комплексного організаційного забезпечення управління інноваційним розвитком підприємства зводяться до забезпечення своєчасної розробки, освоєння серійного виробництва в необхідних обсягах, підготовки ринків збуту, ефективного застосування інновацій.

Таким чином, на основі розробки та впровадження мотиваційно-факторної і функціонально-структурної моделі організаційного забезпечення інноваційного розвитку підприємства для кожної функціональної системи створюється деяка множина варіантів управління. Тому завдання організаційного забезпечення управління інноваційним розвитком підприємств полягає у виборі варіанта, що забезпечує найбільшу ефективність роботи цієї системи.

Побудова моделі організаційного забезпечення управління інноваційним розвитком підприємств вимагає розробки умов, місця і етапів його функціонування. Для цього вважаємо за доцільне на рівні підприємства в рамках конкретних адміністративних меж підприємства створити підрозділ, головною функцією якого буде забезпечення інноваційного розвитку підприємства незалежно від кризових явищ в економіці. У якості такого підрозділу пропонується створити антикризовий інноваційно-інформаційний центр (АКІЦ).

Основною метою АКІЦ має бути:

розробка та впровадження мотиваційно-факторної і функціонально-структурної моделі організаційного забезпечення інноваційного розвитку підприємства, що обумовлює розвиток конкурентоспроможного виробництва і технологій;

задоволення потреб населення;

вирішення соціально-економічних, екологічних та інших проблем розвитку підприємства в умовах змінюваного зовнішнього середовища.

Відповідно до поставленої мети АКІЦ має виконувати такі функції:

прогнозування перспектив розвитку конкурентоспроможних виробництв і технологій виходячи з особливостей функціонуючих в регіоні продуктивних сил, природнокліматичних умов і національних особливостей, а також досягнень у науці, техніці, технології і загальнонаціональних пріоритетів. Цю функцію АКІЦ має виконувати спільно з іншими підрозділами підприємства, а також за безпосередньої участі учених і фахівців;

виявлення пріоритетів інноваційного розвитку підприємства і розробка концепції інноваційної політики в рамках вибраних пріоритетів;

формування механізму реалізації інноваційної стратегії з урахуванням закономірностей продуктивних сил, зовнішніх і внутрішніх чинників розвитку, умов господарювання;

реалізація інноваційної стратегії і контроль ефективності досягнення поставленої мети.

Експертна рада при АКІЦ потенційно має функціонувати на основі концентрації знань експертів у галузі технології машинобудування, економіки, фінансів, науки. Запропонована структура АКІЦ може змінюватися залежно від особливостей розвитку підприємства в конкретні періоди часу. Проте єдина спрямованість дій АКІЦ на розвиток конкурентоспроможних виробництв і технологій робить його прийнятною структурою з будь-якою господарською спеціалізацією і орієнтованістю. Розроблена структура управління АКІЦ представлена на рис.2.

Узагальнюючи все вищевикладене, необхідно відзначити, що організаційне забезпечення управління інноваційним розвитком підприємства має надавати регулюючу дію і орієнтуватися на виробничі відносини ринкового типу, коли дія економічних регуляторів підкріплюється чинниками ринкового саморегулювання перш за все конкурентним середовищем господарювання.

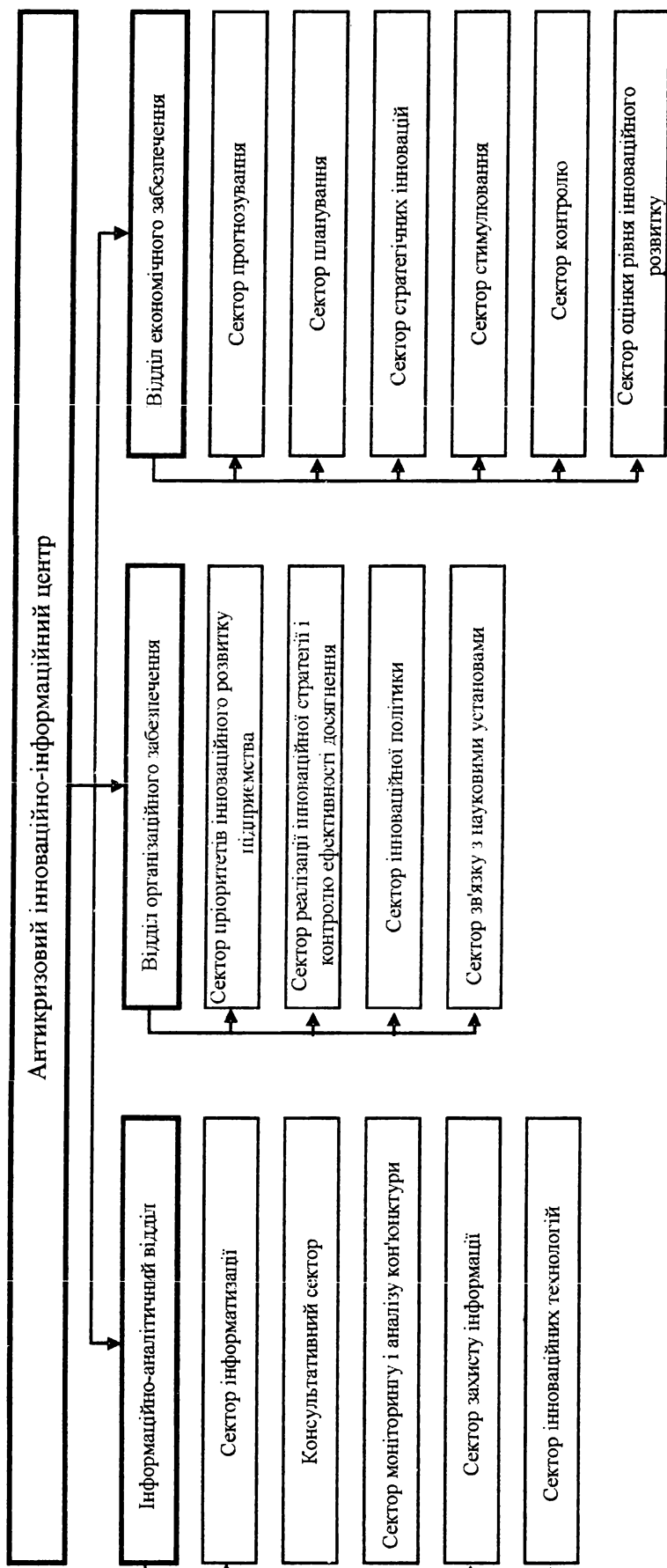


Рис. 2. Структура управління антикризового інноваційно-інформаційного центру

Висновки. Запропоновані мотиваційно-факторна і функціонально-структурна моделі організаційного забезпечення інноваційного розвитку підприємства, на нашу думку, дасть можливість керівництву ефективно впливати на зовнішнє та внутрішнє господарське середовище підприємства, підвищуючи інноваційну активність і наукову сприйнятливість інновацій.

Література

1. Уолш К. Ключевые показатели менеджмента / Пер. с англ. – М.: Дело, 2000.- 360 с.
2. Алиева З.А. Методы управления организациями: теоретико-методический аспект.- М.: ЗАО «Издательство экономика», 2004.- 272 с.
3. Хаммер М., Чампи Дж. Реинжиниринг корпорации: манифест революции в бизнесе / Пер. с англ. – СПб.: Изд-во СПб ун-та, 2007. – 332 с.
4. Каплан Р., Нортон Д. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. – М.: Олимп-Бизнес, 2003. – 2003. – 210 с.
5. Ольве Н-Г., Рой Ж., Ветер М. Оценка эффективности деятельности компании. Практическое руководство по использованию сбалансированной системы показателей. – М.: Вильямс, 2004. – 304 с.
6. Мельник Л., Касьяненко В., Коноплина Ю. К экономической эффективности – через информационные технологии // Экономика Украины. – 2001. - № 2. – С. 88-90.
7. Трифилова А.А. Оценка эффективности инновационного развития предприятия / А.А. Трифилова. – М.: Финансы и статистика. – 2005. – 304 с.

Радионова Н.И. Повышение эффективности управления инновационным развитием предприятия на основе совершенствования организационной структуры

Обоснована необходимость разработки эффективного организационно-экономического обеспечения управления инновационным развитием предприятия. Предложены мотивационно-факторная и функционально-структурная модели организационного обеспечения управления инновационным развитием предприятия.

Ключевые слова: управление, развитие, инновации, структура, предприятие, эффективность, организация.

Radionova N.Y. Efficiency of effectiveness innovational developments' management based on improvement of the organizational structure

The necessity of developing an effective organizational and economic support for innovative development of the enterprise. The motivational-factoral and functional-structural models of organizational support of innovational development of the enterprise are proposed.

Key words: management, development, innovation, structure, enterprise, efficiency, organization.

Надійшла до редакції 22.12.2011.

Рецензент: Воронкова А.Е., д.е.н., проф.