

площадка для взлета

создание организационных структур
инновационного предпринимательства

Инновационное предпринимательство представляет собой процесс непрерывного поиска изменений в потребностях потребителей, повышения конкурентоспособности выпускаемой продукции и увеличения доли рынка предприятия-производителя путем создания новых организационных структур, охватывающих функции его инновационной деятельности.

Анализ существующих организационных структур предприятий промышленных видов деятельности¹ показал, что они отвечают принципу жёсткой вертикальной бюрократизации. Это выражается в том, что у высших звеньев управления концентрируются все административно-распорядительные, правовые и экономические функции, а инновационные структуры ограничены в принятии самостоятельных хозяйственных решений. В результате неразвитости горизонтальных связей затруднена координация действий инновационных подразделений предприятий. Совершенствование организационных структур предприятия должно идти в направлении создания структуры инновационного предпринимательства.

Построение организационных структур в соответствии с изменениями внешней и внутренней среды на основе концепции «реакции организации» И. Ансоффа позволяет решить поставленную задачу. Понятие «реакция» означает «качество и типы поведения» хозяйствующего субъекта, обусловленные выбранной стратегией. Реакции подразделяются на производственную, конкурентную, инновационную, предпринимательскую и множественную.

¹ На примере Курганской области

Миронова В. С.
кандидат
экономических наук,
доцент кафедры
«Экономика и
маркетинг»
Курганского
государственного
университета

**множественная
реакция направлена
на максимальную
адаптацию
и использование
нескольких
вариантов
ответной реакции
предприятия
на изменения
во внешней среде**

При переходе к инновационному типу предпринимательства следует придерживаться конкурентной, инновационной, собственно предпринимательской и множественной реакции. Множественная реакция направлена на максимальную адаптацию и использование нескольких вариантов ответной реакции предприятия на изменения во внешней среде, например, производственной, конкурентной, инновационной и предпринимательской реакции. Организационные структуры должны быть гибкими. Для этого на предприятии должна быть создана автоматизированная система управления, способная сочетать различные процессы принятия решений. Множественная реакция может успешно применяться на всех предприятиях, ведущих инновационную деятельность..

Организационные структуры инновационного предпринимательства различных типов реакции могут быть следующими.

1. *Организационная структура инновационного предпринимательства конкурентной реакции.* Она имеет два яруса управления: верхний, состоящий из высшего руководства предприятия, отвечающего за долгосрочную политику, и нижний, отвечающий за оперативное управление.

2. *Организационная структура инновационного предпринимательства инновационной реакции.* Ускоренную разработку и производство инноваций обеспечивают новые функционально-целевые организационные структуры управления с группами нововведений, текущей деятельности, развития, проектными, целевыми группами, бригадами новаторов, внутрифирменных рискованных подразделений, рисковыми фирмами. Они концентрируют усилия специализированных подразделений на решении одной инновационной задачи, в то время как руководители обычных подразделений решают кроме задач инновационного проекта еще многие текущие задачи.

3. *Организационная структура инновационного предпринимательства собственно предпринимательской реакции.* Усиление



Рис. 1. Сочетание принципов построения организационной структуры с типами реакции предприятия

предпринимательской реакции предприятия путем создания предпринимательских структур на основе внутреннего хозрасчета, создания кооперативов и дочерних предприятий отвечает принципу интрапренерства. Внутрифирменное интрапренерство представляет собой создание и функционирование в рамках крупного предприятия автономных производственно-коммерческих подразделений.

Перечисленные тенденции в сочетании с оптимальными принципами построения предприятия могут выступать основой для формирования нового подхода в управлении российскими промышленными предприятиями. На рис. 1 представлено сочетание принципов построения организационной структуры с типами реакции предприятия. Используя этот подход, можно сконструировать методологический подход аналитического подбора и построения рациональной организационной структуры, ориентированной на соотношение текущего, оперативного и стратегического управления инновационной деятельностью предприятий.

внутрифирменное интрапренерство представляет собой создание в рамках предприятия автономных производственно-коммерческих подразделений

Основными направлениями постепенного преобразования функциональной структуры, в инновационную структуру, на наш взгляд, могут быть:

1. Создание внутрифирменных интрапренерских организаций в виде самостоятельных производственно-коммерческих подразделений, имеющих функционально-целевые организационные структуры управления инновационной деятельностью;

2. Создание функционально-целевых организационных структур с группами нововведений, развития, бригадами новаторов, внутрифирменными рисковыми подразделениями для стратегического управления, связанного с разработкой инновационных проектов;

3. Создание групп текущей деятельности с проектными и целевыми группами, рисковыми фирмами для текущего и оперативного управления инновационными проектами. По опыту ряда российских предприятий создание проектных, целевых групп значительно сокращает время на решение инновационных проблем, усиливает персональную ответственность исполнителей, стирает бюрократические барьеры в рамках функциональных подразделений.

Элементами постепенного преобразования дивизиональной структуры в инновационную структуру, по нашему мнению, могут быть:

1. Создание внутрифирменных интрапренерских организаций в виде самостоятельных производственно-коммерческих подразделений;

2. Создание единого творческого центра предприятия, занимающегося генерированием идей, координацией инновационной деятельности, определением приоритетов развития, решением общих задач;

3. Создание субпредприятий, ориентированных на отдельный потребительский товар или рынок сбыта.

Для преобразования дивизиональной структуры управления в инновационную структуру предлагается в ТФ «Копейка» создать единый творческий центр, занимающийся генерированием идей и координацией инновационной

**создание
проектных,
целевых групп
значительно
сокращает
время на решение
инновационных
проблем**

деятельности. Экономический эффект от его организации составил 341 тыс. р. (табл. 1).

Таблица 1

**Расчет экономического эффекта
от организации единого творческого
центра в ТФ «Копейка»**

Показатели	Сумма, тыс. руб.
1. Прирост выручки от реализации в результате разработки и производства инновационной продукции	1671,20
2. Себестоимость продукции	970,20
3. Фонд заработной платы работников творческого центра	360,00
4. Ожидаемый годовой экономический эффект	341,00

Таким образом, для ориентации промышленных предприятий, производящих инновации, на соотношение текущего, оперативного и стратегического управления инновационной деятельностью, необходимо совершенствовать сложившиеся организационные структуры в направлении инновационного предпринимательства и конкурентного производства на основе множественной реакции предприятия.

Литература:

1. Ансофф И. Стратегическое управление / Под ред. Л.И. Евенко: Пер. с англ. 2-е изд. – М.: Экономика, 1993. С. 519.
2. Питерс Т., Уотермен Р. В поисках эффективного управления: Пер. с англ. – М.: Прогресс, – 1986. С. 144.
3. Фаткин Л. Интрапренерство в хозяйственных организациях // Проблемы теории и практики управления. – 1995. С. 78.
4. Хойер В. Как делать бизнес в Европе. Пер. с нем.-М.: Фонд «За экономическую грамотность», – 1995. С. 262.

КЭ