

УДК 338.24

## СРАВНИТЕЛЬНАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ОРГАНИЗАЦИОННЫХ СТРУКТУР ИННОВАЦИОННЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ

Я.Д. Литкевич<sup>1</sup>, С.А. Шведина<sup>2</sup>

Иркутский государственный технический университет,  
664074, Россия, г. Иркутск, ул. Лермонтова, 83.

Организационная схема управления – распределение прав и ответственности. Обоснованный выбор организационной структуры управления позволяет создать высокоэффективный экономический механизм менеджмента с деятельностью (исследование, проектирование, производство, сбыт, продажи) на основе благоприятных условий формирования и использования финансовых, кадровых и материально-технических ресурсов. Выполненная нами сравнительная характеристика организационных структур позволит руководителям инновационных организаций при их создании или реорганизации принять правильное управленческое решение и значительно сэкономить время и ресурсы.

*Ключевые слова: инновационная организация, инновации, степень централизации.*

## COMPARATIVE CHARACTERISTICS OF ORGANIZATIONAL STRUCTURES OF INNOVATIVE ORGANIZATIONS

Y. Litkevich, S. Shvedina

Irkutsk State Technical University  
83 Lermontov Str., Irkutsk, Russia, 664074

Organizational management scheme is an allocation of rights and responsibilities. Reasonable choice of organizational governance structure allows creating a highly effective economic mechanism of management of its activities (research, design, production, marketing, sales) based on favorable conditions for formation and use of financial, human and material and technical resources. The authors performed the comparative characteristics of organizational structures that would enable managers of innovative organizations in their formation or reorganization to take right managerial decisions and save time and resources significantly.

*Keywords: innovation organization, innovation, degree of centralization*

Процесс менеджмента инноваций в условиях ускорения темпов научно-технологического прогресса требует от организационных структур способности к быстрому упорядочению и гибкой адаптации. Организационная структура инновационной организации должна устанавливать четкую взаимосвязь различных задач внутри коллектива, подчинив их достижению определенной цели. И конечным результатом логично задуманной организационной структуры является общее повышение эффективности работы инновационной организации.

Новые методы быстрой и эффективной реализации инновационных задач, новое содержание производственной деятельности, новые требования к ресурсному обеспечению определяют нетрадиционный подход к организационному проектированию. Структура инновационной организации представляет собой сочетание производственной и организационной структур.

---

<sup>1</sup>Литкевич Ярослава Денисовна, студентка 3 курса института экономики, управления и права,  
e-mail: litk\_yar@mail.ru

Litkevich Yaroslava, a third-year student of Economics, Management and Law Institute, e-mail: litk\_yar@mail.ru

<sup>2</sup>Шведина Светлана Александровна, кандидат экономических наук, доцент кафедры управления промышленными предприятиями, e-mail: c12@istu.edu

Shvedina Svetlana, Candidate of Economics, Assistant Professor of Enterprises Management Department,  
e-mail: c12@istu.edu

Производственная структура организации – совокупность основных, вспомогательных и обслуживающих подразделений организации, обеспечивающих получение готового продукта (новшества).

Организационная структура инновационной организации – это совокупность основных подразделений и служб, занимающихся выполнением основных, вспомогательных и обслуживающих функций по управлению инновационным процессом, взаимосвязанных и взаимодействующих с целью целенаправленного воздействия на все виды располагаемых ресурсов и достижения запланированных результатов.

Следует отметить, что организации, состоящие из значительного числа специализированных научных групп и административных единиц, более склонны к выдвижению инновационных идей. Однако чем более диверсифицирована организация, тем меньшая часть важных инновационных предложений в ней принимается. Это происходит потому, что процесс принятия и внедрения инноваций связан с ломкой традиций, что вызывает в диверсифицированной организации сильное сопротивление. Это резко затрудняет внедрение, способствует развитию рутины и местничества. Распространено мнение, что новые идеи исходят, прежде всего, от сотрудников, имеющих специальную подготовку и принадлежащих к профессиональным организациям, располагающим широкими внешними связями. Организация же, состоящая из немногих групп специалистов, более продуктивно генерирует новые идеи благодаря научному сотрудничеству и личным контактам между исследователями.

Линейно-функциональная структура может являться хорошей промежуточной ступенью при переходе от линейной структуры к более эффективным. Структура позволяет, правда в ограниченных пределах, воплощать идеи современной философии качества (рис. 1).



Рис. 1. Линейно-функциональная структура управления [3]

Внедрение матричной структуры (рис. 2) дает хороший эффект в организациях с достаточно высоким уровнем корпоративной культуры и квалификации сотрудников, в противном случае возможна дезорганизация управления.



Рис. 2. Матричная структура управления инновационной организацией [3]

Дивизиональные структуры управления (рис. 3) высокоэффективны в крупных промышленных организациях. Они позволяют быстро разбираться в хаотически меняющихся запросах покупателей, предвидеть перемены и своевременно реагировать на них.

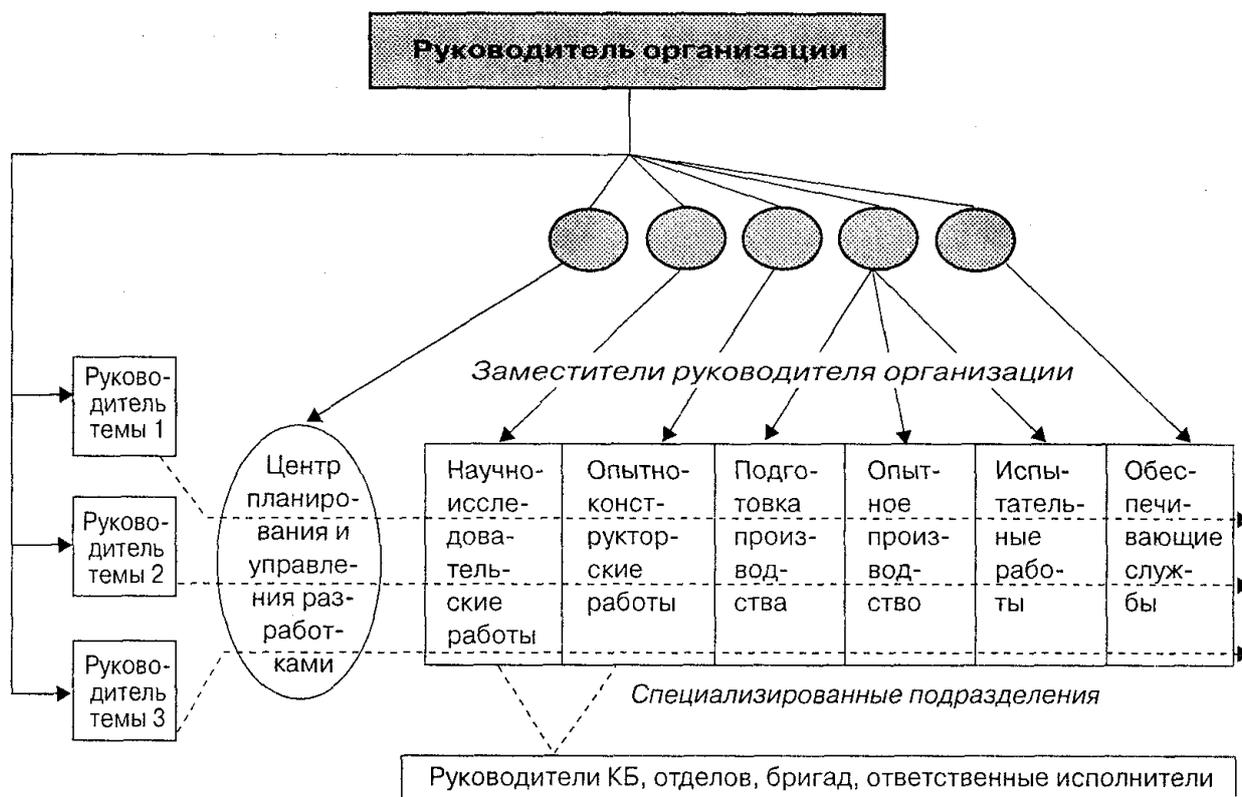


Рис. 3. Дивизиональная структура управления инновационной организацией

Виртуальные организации – это организации, максимально возможно использующие информационные технологии, и формирующиеся с широко распределенными автономными звеньями. Взаимодействие между членами виртуальных организаций происходит в основном через компьютерные сети. Это организации, специализирующиеся на производстве продукции (работ, услуг) с целью моментально и адресно, по требованию заказчика и в различных регионах создавать огромное число их вариантов и моделей. Общей чертой виртуальной продукции является то, что она оплачивается потребителем мгновенно.

Виртуальные корпорации будут функционировать успешно только в условиях совместной работы в такой команде, в которой работники, руководство, заказчики, поставщики и государственные органы стремятся к достижению общих целей.

Внедрение виртуальных организаций особенно эффективно на международных рынках и в транснациональных компаниях, поскольку позволяют с минимальными затратами использовать различные ситуации на различных региональных рынках.

В случае дистанционного присутствия работника на рабочем месте предприятие или организация существенно экономят на содержании офисных и служебных помещений, на компенсации проезда и оплате вынужденных перерывов в работе.

Бригадная форма организационной структуры (рис. 4) наиболее эффективна в организациях с высоким уровнем квалификации специалистов при их хорошем техническом оснащении, особенно в сочетании с управлением по проектам. Это один из типов организационных структур, в которых наиболее эффективно воплощаются идеи современной философии качества.

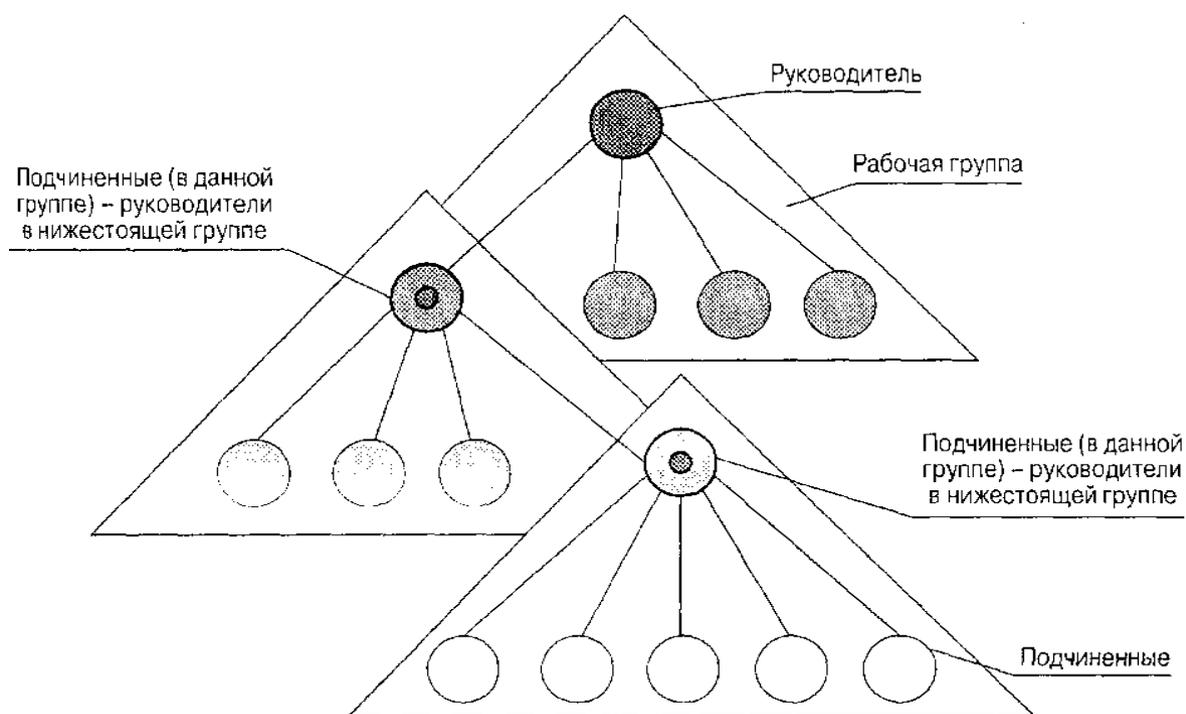


Рис. 4. Бригадная форма организации инновационной организации [3]

Круговая организационная структура является организационной структурой будущего. Ротация работ, разнообразие функций, программы индивидуального профессионального развития, автономные рабочие группы – это новшества, направленные на улучшение качества трудовой жизни, а демократический подход в круговой организации существенно повышает эффективность и качество управления.

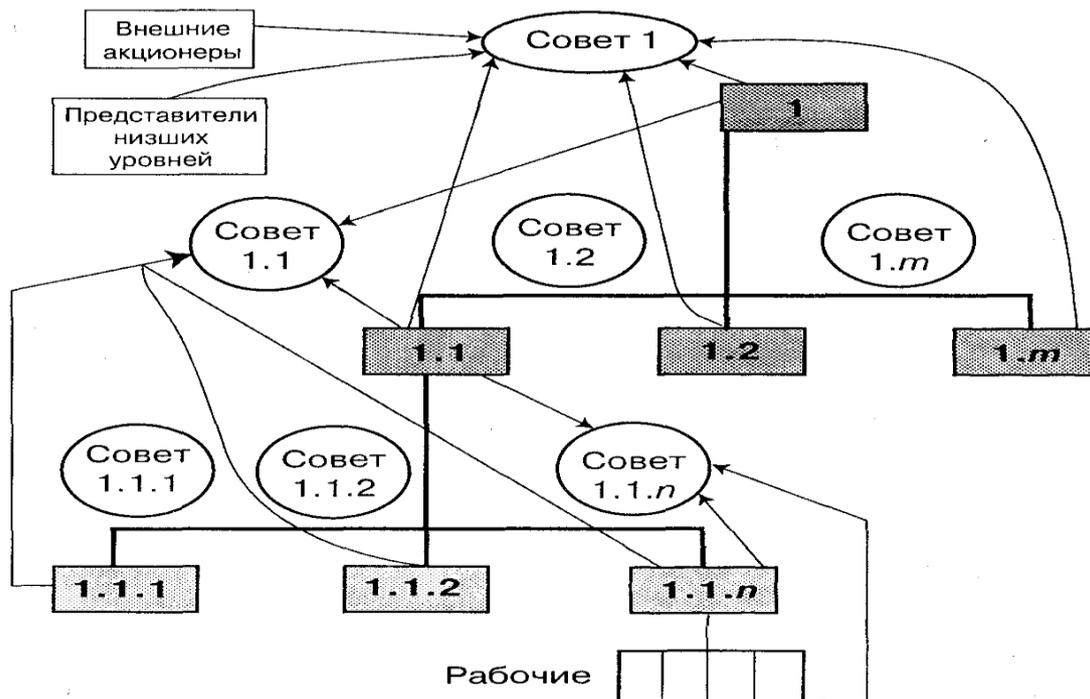


Рис. 5. Круговая форма организации инновационной организации [3]

Для выбора конкретной организационной структуры конкретного предприятия необходимо выполнить глубокий анализ факторов, влияющих на структуру.

К таким факторам относятся:

- развитие специализации и кооперирования производства;
- автоматизацию управления;
- использование при проектировании структуры и функционировании системы инновационного менеджмента комплекса научных подходов;
- следование правилам принципов рациональной организации производственных процессов;
- переход на проблемно-целевую структуру уже имеющихся структур управления.

Авторами проведен детальный анализ основных типов организационных структур, используемых инновационными организациями по организационным характеристикам, определяющим эффективность их применения в различных условиях хозяйствования. На основании этого дано сравнение основных типов организационных структур. Для наглядности сравнения и удобства практического использования они представлены в таблице.

Степень централизации и тип иерархии организационной структуры влияют на осуществление инноваций на конкретном предприятии. Чем выше в организации происходит принятие решений, и чем меньше участия в этих решениях принимают сотрудники, расположенные по иерархии ниже, тем больше степень централизации.

**Сравнение основных типов организационных структур по организационным характеристикам  
(разработано авторами на основе данных [1, 2])**

	Линейно-функциональная	Матричная	Дивизиональная	Виртуальная	Бригадная	Круговая
Характерная черта	Базируется на строгой подчиненности низшего звена управления высшему звену	Объединение ведущих специалистов в целевых подразделениях, наличие у работников одновременно двух линейных руководителей, обладающих равными правами	Наличие собственных функциональных органов менеджмента в рамках каждого относительно самостоятельного звена	Корпоративное некоммерческое объединение, не имеющее географического центра и функционирующее через телекоммуникационные средства	Небольшие мобильные команды, специализированные на удовлетворении той или иной потребности и полностью ответственные за результаты своей производственной хозяйственной деятельности	Отсутствие безраздельного авторитета, формирование совета вокруг каждого руководителя
Размер организаций	Мелкие, средние	Крупные предприятия, многозаводские комплексы	Крупные	Мелкие, средние	Мелкие, средние	Мелкие, средние
Характеристика состояния внешней среды	Стабильная и предсказуемая	Динамичная и сложная	Динамичная и прогнозируемая	Изменчивая	Изменчивая	Динамичная
Принцип функционирования	Безусловная специализация управленческих кадров	Функциональный подход	Междисциплинарный подход	Принцип разделения и специализации труда	Групповая форма организации труда и производства	Демократический подход
Специфика управленческих решений	Последовательный экономичный процесс	Децентрализация принятия управленческих решений	Оперативность в принятии решений	Стратегичность, последовательность управления решениями	Процессный подход в принятии решений	Коллективная процедура принятия решений

Сфера применения	Практически все отрасли экономики, органы государственной власти	Химическая, фармацевтическая промышленность, электроника, медицина	Машиностроение, коммерческие банки	Отрасли с массовой однородной продукцией	Малоёмкие сегменты рынка	Глобальные рынки сбыта
Характеристика вертикальных и горизонтальных связей	Сильно развиты вертикальные субординационные связи	Горизонтальные связи более сильны, чем вертикальные	Отсутствие горизонтальных связей	Высокий уровень горизонтальной интеграции	Вертикальные связи между бригадами	Хорошо развиты связи кооперации и координации
Гибкость	Гибкая	Гибкая	Негибкая	Гибкая	Самая гибкая	Гибкая
Автономность подразделений	Неавтономны	Неавтономны	Автономны	Автономны	Автономны	Неавтономны
Профессиональный рост персонала	Вертикальный	Горизонтальный	Только внутри подразделения	Вертикальный	Горизонтальный	Горизонтальный
Управленческая подготовка персонала	Средняя, высокие требования к руководителю	Высококвалифицированный	Высококвалифицированный	Допускается средний уровень подготовки	Высококвалифицированный	Универсальный
Затратность	Высокая	Средняя	Высокая	Низкая	средняя	Низкая
Ресурсы	Стабильные	Изменчивые, многоцелевые	Малоизменчивые	Стабильные	Изменчивые, многоцелевые	Изменчивые, многоцелевые

Процессы создания новых инновационных организаций особенно важны для крупных предприятий. Эти предприятия имеют сложную систему управления инновациями, зачастую ориентируются на крупные проекты, реализация которых должна практически сразу (или за короткий период) обеспечить получение высоких доходов. Во многом по этой причине количество инноваций в данных структурах не так велико, как на малых предприятиях. Эффективность инновационной деятельности можно было бы значительно повысить, если создавать новые инновационные подразделения и структурные единицы, призванные образовывать новые направления в деятельности крупных предприятий и нести полную ответственность за порученные им проекты.

Эффективность построения организационной структуры не может быть оценена каким-либо одним показателем. С одной стороны, здесь следует учитывать, насколько структура обеспечивает достижения организацией результатов, соответствующих поставленным перед ней производственно-хозяйственным целям, с другой – насколько её внутреннее построение и процессы функционирования адекватны объективным требованиям к их содержанию, организации и свойствам. Однако предложенная сравнительная характеристика позволяет увидеть достоинства и недостатки каждой из них и быстро определить наиболее эффективную с точки зрения достижения поставленных перед предприятием целей.

### **Библиографический список**

1. Теория организации: учебник / под ред. Л.М. Арутюнова. – Ульяновск: Изд-во УлГТУ, 2007. – 110 с.
2. Инновационный менеджмент: учебник / под ред. В.Я. Горфинкеля, Б.Н. Чернышева. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Вузовский учебник, 2008. – 464 с.
3. Анисимов Ю.П., Солнцева Е.В. Инновационный менеджмент: учеб. пособие / под общ. ред. Ю.П. Анисимова. – Воронеж: Изд-во Воронежск. гос. техн. ун-та, 2007. – 208 с.