

## ОРГАНІЗАЦІЙНА СТРУКТУРА УПРАВЛІННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ДОСЯГНЕННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ЦІЛЕЙ МАШИНОБУДІВНОГО ПІДПРИЄМСТВА

*В статті проведено теоретичний аналіз таких понять, як інновації та організаційна структура, проаналізовано погляди науковців на класифікацію інновацій та виявлені основні процеси, введення яких потребують змін в організаційній структурі. Виявлена залежність між впровадженням інноваційних процесів та змінами організаційної структури підприємства. Представлений аналіз організаційних структур, що можуть бути використані при веденні інноваційної діяльності, виявлені основні переваги та недоліки, а також, який саме зиск отримає підприємство від налаштування структури управління під окремий тип інноваційного процесу.*

**Ключові слова:** інновації, інноваційний процес, організаційна структура управління, підприємство, машинобудування.

### ВСТУП

Машинобудування – основна галузь національної економіки, що в усі часи, навіть кризові, вважалась найбільш пріоритетною. Саме тому інноваційна діяльність на підприємствах даного комплексу досить розвинена, адже необхідно постійно підтримувати конкурентоспроможність своєї продукції як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках. На підприємствах створюють окремі ланки, що відповідають за інноваційну діяльність: науково-дослідні відділи, експериментальні цехи, наукові лабораторії або окремі працівники, якщо підприємство невеликих масштабів. За налагодженість відносин між усіма ланками управління відповідає організаційна структура, що при веденні підприємством інноваційної діяльності відіграє особливо важливу роль. Але основною проблемою підприємств галузі машинобудування є те, що їх керівництво не враховує залежність одного фактору від другого. Таким чином починаючи впровадження інновацій, керівник не пристосовує організаційну структуру до змін у внутрішньому середовищі.

Дослідження даної проблеми вітчизняними та зарубіжними вченими не досить висвітлено, але деякі напрацювання зосереджені в роботах таких вчених, як В.Л.Іванов, В.В.Стадник, В.М.Йохна, В.О.Козловський, Дж.М.Джордж.

Методологічною базою дослідження є наступні загальнонаукові методи: аналізу, синтезу, дедукції, індукції, порівняння та узагальнення.

Основною метою дослідження є відображення місця організаційної структури в інноваційних процесах підприємства. Для її досягнення поставлені наступні завдання: <sup>©</sup>

1. Проаналізувати теоретичний зміст «інновацій» «інноваційних процесів» та «організаційної структури».
2. Виявити основні інноваційні процеси, що можуть призвести до змін в організаційній структурі.
3. Визначити, як і що саме потрібно змінити в структурі управління внаслідок вище сказаного.

### РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Згідно з Законом України «Про інноваційну діяльність», інновації – новостворені (застосовані) і (або) вдосконалені конкурентноздатні технології, продукція або послуги, а також організаційно-технічні рішення виробничого, адміністративного, комерційного або іншого характеру, що істотно поліпшують структуру та якість виробництва і (або) соціальної сфери [8].

Інноваційний процес – сукупність основного процесу (від появи інноваційної ідеї до її практичної реалізації) і супутнього (забезпечення основного процесу фінансовими, матеріальними, трудовими, інформаційними ресурсами тощо), які спрямовані на досягнення кінцевого результату – отримання інноваційного продукту. [2]

Першим, хто ввів поняття «інновації» в наукову термінологію був американський вчений австрійського походження Йозеф Алоїз Шумпетер в своїй роботі «Теорія економічного розвитку» (1911р.). Типологія інновацій в літературі представлена досить широко та за різними ознаками. Але, з точки зору впливу інновацій на організаційну структуру управління підприємства машинобудування, необхідно відокремити саме ті, що найбільш на неї впливають. Саме така класифікація і зображена в табл. 1.

Організаційна структура – це формалізована система завдань і підпорядкованості, контролююча, координуюча і мотивуюча співробітників таким чином, щоб вони могли узгоджувати свої дії для досягнення

**Таблиця 1 Класифікація інновацій з точки зору впливу на організаційну структуру управління підприємства машинобудівної галузі [1]; [6]; [7]; [9]; [10]**

| Класифікаційна ознака | Вид інновацій  |
|-----------------------|--|
| За змістом діяльності | <ul style="list-style-type: none"> <li>– технологічні. Пов'язані зі створенням і освоєнням нових технологій, модернізацією обладнання, устаткування, конструкцій для виробництва кінцевих видів продукції;</li> <li>– виробничі. Спрямовані на збільшення виробничих потужностей, диверсифікацію виробничої діяльності;</li> <li>– економічні. Орієнтовані на зниження виробничих витрат, нові методи управління виробництвом;</li> <li>– соціальні. Націлені на поліпшення умов праці, покращення психологічного клімату в колективі, організацію професійної підготовки і постійного підвищення кваліфікації персоналу.</li> </ul> |
| За формою реалізації  | <ul style="list-style-type: none"> <li>– процесні. Пов'язані зі зміною технології виробництва певного виду продукції, а також створенням нового обладнання, розробкою нових методів управління й організації;</li> <li>– ринкові. Орієнтовані на розробку нових сфер застосування продукту, що дає змогу реалізувати продукт на нових ринках, а також нових дій із захопленням нових ринків тощо.</li> <li>– продуктові. Націлені на виробництво нових видів продукції, нових товарів.</li> </ul>  |

Організаційна структура управління інноваційною діяльністю може бути побудована за допомогою механістичного або органічного підходів. Основна типологія та їх характеристика зображена в таблиці 2.

**Таблиця 2 Характеристика механістичного та органічного підходів до побудови організаційної структури управління [3], [6], [9]**

| Підхід до побудови організаційної структури | Види організаційної структури  | Основні характеристики  |
|---|--|---|
| Механістичний                               | лінійні, функціональні, лінійно-функціональні, дивізіональні                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>– чітко визначена ієрархія управління;</li> <li>– чітко сформульовані цілі;</li> <li>– централізоване прийняття рішень;</li> <li>– вертикальна система відносин;</li> <li>– жорсткий розподіл функцій.</li> </ul>  |
| Органічний                                  | програмні, етапно-фазові, програмно-цільові, матричні, багатовимірні, мережеві | <ul style="list-style-type: none"> <li>– зміна лідерів залежно від характеру проблем;</li> <li>– нечітко визначені цілі, так як можлива їх значна або незначна зміна залежно від обставин, спрямованість на розв'язання конкретних завдань;</li> <li>– горизонтальна та діагональна система відносин, що дає можливість для розвитку творчого потенціалу працівників;</li> <li>– тимчасове закріплення роботи за інтегрованими проектними групами.</li> </ul> |

У випадку, якщо підприємство розробляє високі технології та зовнішнє середовище характеризується своєю складністю та динамічністю, а також процес розробки інновацій потребує велику кількість координаційних зв'язків – рекомендується використовувати органічні підходи до побудови структури управління.

В.О.Козловський виділяє наступні принципи її побудови [6, с. 160]:

- слабе та помірне використання формальних правил і процедур;
- децентралізація в прийнятті рішень;
- висока внутрішня відповідальність персоналу;
- гнучкість структури;
- тимчасове закріплення роботи за певними виконавцями.

Підприємству машинобудівного комплексу, у випадку введення інноваційних процесів, необхідно пристосувати до них діючу організаційну структуру. Найбільш прийнятними з вище наведених є структури органічного типу побудови дивізійна, матрична та мережева.

Дивізійна структура застосовується у великих промислових організаціях та дозволяє регулювати міжгрупові відносини більш ефективно. Дивлячись на те, в якому напрямку підприємство планує розвиватись, виділяють наступні типи дивізійної структури: товарна, ринкова, географічна, за групами споживачів та ін. Таким чином підприємство, обираючи за мету ввести інновації ринкового та продуктового типів, повинно реорганізувати структуру управління в потрібний йому вид. Для того щоб досить мобілізовано цього досягти і необхідно, щоб структура з самого початку діяльності підприємства була гнучкою, оптимальною та при цьому враховувала масштаби його діяльності та розмір, тобто відповідала основним принципам побудови організаційної структури взагалі. Якщо підприємство вирішує розширити асортимент продукції, то воно, звісно, повинно обрати товарну структуру. Вона характеризується створенням окремих підрозділів, що відповідають за конкретний тип продукції, наприклад, комбайни, бурильні установки та дробарки, в той же час кожний підрозділ має власний набір функцій: маркетинг, планування, виробництво, збут. Крім вище вказаних підрозділів загальному керівництву підпорядковуються відділ кадрів та фінанси. Наприклад, географічна структура дозволяє регіональним менеджерам оперативно реагувати на будь-які проблеми (зміна потреб споживачів, недостатність ресурсів та ін.) саме його району, що дозволяє набагато швидше знайти рішення на місці. Для максимально ефективної діяльності новостворених підрозділів, необхідно також запровадити інновації соціальні. Перш за все провести заходи щодо підвищення професійного рівня працівників та щодо покращення організаційної культури на підприємстві, так як основним недоліком даної структури є можлива поява конфліктів між підрозділами. Звісно всі ці дії потребують досить великих матеріальних внесків, але переваги, що надає правильно налагоджена робота такого важкого механізму, як організаційна структура, дадуть змогу отримати більше в майбутньому. Перш за все, вона дає змогу розкрити творчий потенціал нижчим управлінським ланкам, так як саме вони відповідають за отримання прибутку, що й мотивує персонал на покращення інноваційної діяльності. В свою чергу вищі ланки управління можуть повністю сконцентруватися на рішенні стратегічних задач та розробці більш масштабних інноваційних проектів. [3], [5], [6], [9]

Матрична структура управління характеризується створенням структури, в якій працівники об'єднуються одночасно за функціями, що вони виконують, та за товарними командами, в яких вони працюють, тобто й керівників в них теж два. Дана структура створюється в межах існуючої лінійно-функціональної структури. Перехід до матричної структури в багатьох випадках означає, що підприємство вводить соціальні, продуктові, технологічні або виробничі інновації. В соціальних інноваціях дана структура допомагає забезпечити максимальний рівень комунікації та співробітництво між працівниками. З точки зору продуктивних інновацій чи виробничих, матрична структура дозволяє дуже швидко розробити нові види продукції. Основною перевагою структури є її гнучкість, але в той же час вона має досить важливі недоліки. Перш за все, що наявність двох керівників породжує невизначеність ролей, особливо, якщо вимоги цих керівників не збігаються. По-друге, постійна ротация працівників між відділами веде до того, що працівники не можуть повноцінно продемонструвати свій власний вклад в діяльність підприємства [3], [5], [6], [9].

Мережеві організаційні структури управління побудовані за принципом організаційної відокремленості стадій інноваційного процесу. Тобто, окремі стадії розробки інновації може виконувати сама організація, окремі – інші організації тощо [6, с. 167]. Це дає змогу впроваджувати такі інноваційні процеси, як технологічні, виробничі, процесні та економічні, що є досить актуальним в наш час. Підприємство може зосередитись на одному процесі з усього виробничого циклу, удосконалити та модернізувати устаткування, а інші процеси можуть виконуватись іншими підприємствами, якщо це економічно вигідно.

Залежно від того, що для себе обере підприємство, виділяють внутрішні мережі, стабільні та динамічні. Внутрішні мережі характеризуються взаємодією підрозділів підприємства шляхом продажу продукту один одному за стадіями розробки за ринковими цінами умовно або реально. В стабільних мережах значна частина робіт постійно передається підрядникам, що перебувають поза межами даної організації і виконують роботу за оплату. Динамічні мережі характерні для підприємств, які для розробки інновацій залучають найрізноманітніших зовнішніх виконавців: розробників, виробників, постачальників тощо. Це надає багато переваг, серед яких можливість розробляти унікальні ідеї, здатність оперативно реагувати на зовнішні зміни [6, с. 168].

## ВИСНОВКИ

Слід зауважити, що перед тим як приймати рішення щодо введення тих чи інших інноваційних процесів, необхідно проаналізувати доцільність та економічну вигідність від їх впровадження для підприємства, ринку та

споживачів. Адже чим точніший буде аналіз, тим більше зиску будуть мати споживачі, що призведе до збільшення життєвого циклу та конкурентних переваг підприємства. Що ж стосується конкретних змін в організаційній структурі управління підприємств машинобудівної галузі та структур в цілому від інновацій, необхідно відмітити, що дана тематика залишається досить актуальною і не зовсім широко висвітленою. Задля того щоб машинобудівна галузь залишалась на тому гідному рівні або тільки покращувала свої можливості, її підприємства, не завжди маючи необхідні матеріальні засоби, знаходяться в постійному пошуку інновацій для того щоб залишатись конкурентоспроможним на досить динамічних зовнішньому та внутрішньому ринках.

## ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Василенко В.О., Шматько В.Г. Інноваційний менеджмент: Навчальний посібник. За редакцією ВО. Василенко. - Київ: ЦУЛ, Фенікс, 2003. - 440 с.
2. Грицай О.І. Економічна сутність терміну «інноваційний процес» // Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії та практики. – 2010. – №3(11) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Eupmbg/2010\\_3/Gricay.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Eupmbg/2010_3/Gricay.pdf)
3. Джордж Дж. М., Джоунс Г. Р. Организационное поведение. Основы управления: Учебное пособие для вузов / Пер. с англ. Под ред. проф. Е. А. Климова – М., 2003. – 463 с.
4. Зайченко (Мельник) К.С. Удосконалення організаційної структури на етапах життєвого циклу машинобудівного підприємства // Науковий вісник. Одеський національний економічний університет. Всеукраїнська асоціація молодих науковців. – 2012. – №18 (170). – 201 с.
5. Иванов В.Л. Организация управления экономической устойчивостью предприятия на основе совершенствования его организационной структуры управления: Монография. – Луганск: Изд-во ВНУ им. В. Даля, 2007. – 148 с.
6. Козловський В. О. Інноваційний менеджмент : Навчальний посібник / В. О. Козловський – Вінниця: ВНТУ, 2007. – 210 с.
7. Лепейко Т.І., Коюда В.О., Лукашов С.В. Інноваційний менеджмент: Навчальний посібник. - Х.: ВД «Інжек», 2005. – 440с.
8. Про інноваційну діяльність: Закон України від 2002 р. // Відомості Верховної України. – 2002. - №36. – ст. 266.
9. Стадник В.В. Інноваційний менеджмент: навч. посіб. / В.В. Стадник, М.А. Йохна. - К.: Академвидав, 2006. - 464 с.
10. Шевлюга О.Г. Олефіренко О.М. Дослідження впливу технологічних інновацій на ринок технологій і розвиток підприємства [Текст] / О.Г. Шевлюга О.М. Олефіренко // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2011. – №4 Т.1 – С. 38–44.

*Отримано 12.12.2012р.*

---

© **Зайченко Катерина Сергіївна**, аспірант кафедри обліку, аналізу та аудиту Одеського національного політехнічного університету, тел. (067) 664-37-63, e-mail: [zay4enko.e@yandex.ru](mailto:zay4enko.e@yandex.ru)