

Савин Ю. В.

*генеральный директор ОАО «Ростовский оптико-механический завод»
e-mail: tatjank@yandex.ru*

Платов О. К.

*доктор экономических наук,
профессор Ярославского государственного университета им. П. Г. Демидова*

Основные направления развития организационной структуры инновационно-активного предприятия оптоэлектронной техники

Предложены классы инновационно-активных предприятий и соответствующие им типы организационных структур. Разработан алгоритм адаптации организационной структуры инновационно-активных промышленных предприятий.

Ключевые слова: *инновационно-активное предприятие, организационная структура.*

Savin Y. V.

General Director OJSC «Rostov Optical and Mechanical Plant»

Platov O. K.

*Doctor of Science (Economics), Professor,
Yaroslavl State University named after P.G. Demidov*

The main directions of development of the organizational structure of innovation active enterprises optoelectronic technology

Classes of innovative enterprises and their corresponding types of organizational structures were offered. Algorithm adaptation of the organizational structure of innovation-active industrial enterprises was developed.

Keywords: *innovative enterprises, the organizational structure.*

В настоящее время уровень инновационного развития предприятий электронной промышленности, к которым относятся предприятия оптоэлектронной техники, в значительной степени определяет темпы научно-технического прогресса в основных отраслях экономики РФ.

Одним из важнейших инструментов обеспечения достижения целей и задач инновационного развития предприятий оптоэлектронной техники является организационная структура, которая предоставляет возможность не только различать отдельные виды деятельности, задачи и другие составляющие, выделенные с учетом специфики функционирования инновационно-активного предприятия и его инновационного потенциала, но и обеспечивать рациональное их осуществление на основе распределения полномочий и ответственности между сотрудниками исходя из их роли в инновационном процессе, а также эффективной организации и координации их взаимодействия друг с другом при внедрении инноваций¹. Специфика, связанная с инновационным потенциалом и особенностями инновационных процессов предприятия, может быть учтена при выборе типа организационной структуры².

Поскольку инновационно-активные предприятия можно классифицировать в зависимости от типа внедряемых инноваций, а также с учетом степени влияния инновационных процессов на экономические показатели их деятельности, представляется, что каждому классу предприятий должен соответствовать определенный тип организационной структуры. Можно предложить следующие классы инновационно-активных предприятий: «инновационный лидер»; «глобальный технологический внедренец»; «стратегический новатор»; «продуктово-процессный адаптатор»; «локальный разработчик»; «технологический бунтарь»; «отраслевой подражатель»; «коммуникационно-ориентированный инноватор». В качестве основных типов организационных структур, соответствующих указанным классам инновационно-активных предприятий, можно предложить следующие:

1) Саморазвивающаяся адаптивная матричная структура, ориентированная на направления инновационного развития, характеризующаяся возможностью трансформации организационно-функционального состава проектных команд с учетом уровня приоритетности реализуемых инновационных направлений в случае изменения внутренней и внешней среды организации.

2) Сбалансированная матричная структура, ориентированная на рациональное распределение сотрудников с учетом их потенциала, в том числе в инновационной сфере, между реализуемыми проектами.

¹ Дли М.И., Какатунова Т.В. Нечеткие когнитивные модели региональных инновационных систем // Интеграл. – 2011. – № 2. – С. 16–18.

² Дли М.И., Какатунова Т.В., Петрушко И.Н. Оценка инновационного потенциала предприятия: эксергетический подход // Интеграл. – 2010. – № 6. – С. 46–47.

3) Матрично-аутсорсинговая структура, усиленная по направлениям инновационного развития, которая предполагает распределение между сотрудниками функций, изменяющихся для достижения оптимального результата в случае трансформации условий реализации инновационных проектов, а также передачу отдельных видов деятельности сторонним компаниям (например, созданным малым инновационным предприятиям).

4) Линейно-функциональная структура с использованием инструментов сетевой мобилизации для адаптации и апробации инновационных образцов продукции и технологий, предусматривающая возможность передачи участникам сети (например, малым инновационным предприятиям) ряда инновационных разработок для адаптации/апробации.

5) Процессно-ориентированная структура с включением экспертных комиссий из представителей выше- и нижерасположенных процессов.

6) Проектно-развивающаяся структура с элементами научно-технологической кооперации смежных предприятий, что возможно при разработке взаимодополняющих инновационных технологий и продуктов.

7) Линейно-функциональная структура.

8) Дивизиональная структура, ориентированная на потребителя.

В таблице 1 представлено соответствие предложенных типов организационной структуры и классов инновационно-активных предприятий.

Таблица 1

**Соответствие типов организационной структуры и классов
инновационно-активных предприятий**

Класс предприятия	Тип организационной структуры
1) инновационный лидер	саморазвивающаяся адаптивная матричная структура, ориентированная на направления инновационного развития
2) глобальный технологический внедренец	сбалансированная матричная структура
3) стратегический новатор	матрично-аутсорсинговая структура, усиленная по направлениям инновационного развития
4) продуктово-процесный адаптатор	линейно-функциональная структура с использованием инструментов сетевой мобилизации для адаптации и апробации инновационных образцов продукции и технологий
5) локальный разработчик	процессно-ориентированная структура с включением экспертных комиссий из представителей выше- и нижерасположенных процессов
6) технологический бунтарь	проектно-развивающаяся структура с элементами научно-технологической кооперации смежных предприятий
7) отраслевой подражатель	линейно-функциональная структура
8) коммуникационно-ориентированный инноватор	дивизиональная структура, ориентированная на потребителя

Функционирование инновационно-активного промышленного предприятия неразрывно связано с изменениями, как во внешней, так и во внутренней среде. Это находит отражение в переходе инновационно-активного предприятия от одного класса к другому в ходе реализации выбранной инновационной стратегии. Указанные изменения целесообразно сопровождать адаптацией организационной структуры, которая направлена на ее приспособление к изменяющимся условиям внешней среды, что выражается в преобразовании структуры подразделений, их кадрового наполнения и связей между ними.

Алгоритм адаптации организационной структуры инновационно-активных промышленных предприятий включает следующие этапы:

1. Изучение имеющегося типа организационной структуры, направленное на выявление ее особенностей и степени рациональности сформированной системы управления информационными потоками, кадровыми ресурсами и т.п., а также на определение и анализ имеющихся проблем, связанных с функционированием организационной структуры.

2. Составление структурной и функциональной схемы имеющегося типа организационной структуры с организационной структурой планируемого типа, соответствующей новому классу инновационно-активного предприятия и выбранной инновационной стратегии.

На данном этапе осуществляется оценка имеющегося ресурсного потенциала, прежде всего, в инновационной сфере, и его сопоставление с требуемым, необходимым для реализации новых задач в соответствии с выбранной инновационной стратегией. При этом особое внимание уделяется оценке соответствия квалификационного уровня кадрового состава новым задачам, связанным с функционированием и развитием предприятия, а также сопоставлению сложившихся информационных потоков с требуемыми информационными потоками³.

Также необходимо определить параметры организационной структуры, которые потребуют преобразования. К числу типовых параметров можно отнести: количество и качественный состав подразделений; число, характер и направленность связей между подразделениями, формирующих соответствующие материальные и информационные потоки между ними; качественный (функциональное наполнение, квалификационный уровень персонала) и количественный состав подразделений; перечень должностных обязанностей и ответственность сотрудников;

³ Дли М.И., Какатунова Т.В., Литвинчук Ю.Я. Процедура организации регионального инновационного процесса // Вестник Российской академии естественных наук. — 2009. — № 3. — С. 37.

соотношение формальных и неформальных связей. В таблице 2 представлены основные направления трансформации организационной структуры инновационно-активного предприятия.

Таблица 2

Основные направления трансформации организационной структуры инновационно-активного предприятия

Параметры организационной структуры	Варианты решений по трансформации организационной структуры
количество подразделений и число уровней иерархии	- создание нового подразделения и новых принципов их формирования; - ликвидация подразделения / совокупности подразделений и перегруппировка подразделений; - изменение статуса подразделения, например, придание юридической самостоятельности; - принятие решения о способе концентрации/распределении функций при разработке и реализации инновационных проектов; - принятие решения о необходимости формирования обособленных / комплексных подразделений в соответствии с реализуемыми инновационными направлениями; - разработка процедуры перегруппировки сотрудников в случае изменения приоритетности реализуемых инновационных направлений
число, характер и направленность связей между подразделениями	- ликвидация неэффективных и формирование новых связей между подразделениями; - увеличение числа связей между подразделениями, а также их усложнение, что приводит к формированию новых информационных потоков; - появление новых и усложнение имеющихся связей с партнерами; - разработка новых инструментов управления материальными и информационными потоками из-за их усложнения и углубления; - формирование новых требований к скорости реагирования на запросы и решения других подразделений; - внедрение механизмов (инструкций, процедур и др.) адаптации качественно-количественного состава подразделений и связей между ними при реализации соответствующих инновационных направлений
качественный и количественный состав подразделений	- перегруппировка сотрудников между подразделениями, сокращение штатного состава, привлечение новых сотрудников в организацию; - формирование новых требований к квалификационному уровню персонала; - формирование новых каналов коммуникации между сотрудниками; - организация переподготовки и повышения квалификации сотрудников; - разработка системы мотивации, направленной на активизацию участия персонала в инновационных проектах; - разработка и внедрение новых инструментов организации взаимодействия сотрудников при работе над инновационным проектом
перечень должностных обязанностей и ответственность сотрудников	- определение новых полномочий сотрудников новых подразделений или подразделений, прошедших реформирование; - перераспределение должностных обязанностей и ответственности сотрудников, в том числе, в соответствии с реализуемыми инновационными направлениями; - изменение принципов управления персоналом
соотношение формальных и неформальных связей	- разработка инструментов, направленных на стимулирование неформальных связей для повышения активности сотрудников при участии в инновационных проектах

3. Разработка нового состава подразделений и связей между ними, новых информационных потоков, необходимых для принятия рациональных управленческих решений при реализации выбранного направления развития, и других параметров организационной структуры.

4. Разработка плана осуществления изменений при переходе от исходного типа организационной структуры к новому, включающего основные мероприятия, сроки и ответственных лиц.

На данном этапе принимаются решения, связанные с подбором или перераспределением персонала, организацией программ переподготовки кадров, осуществляется разработка новых должных инструкций, регламентов выполнения различных работ, инструментов мотивации сотрудников к активному участию в достижении целей функционирования и развития предприятия и др.

5. Разработка инструментов контроля и процедуры систематического мониторинга функционирования предприятия для определения проблемных областей, связанных с внедренным типом организационной структурой.

Используемые источники

1. Дли М.И., Какатунова Т.В. Нечеткие когнитивные модели региональных инновационных систем // Интеграл. — 2011. — № 2.
2. Дли М.И., Какатунова Т.В., Петрушко И.Н. Оценка инновационного потенциала предприятия: эксергетический подход // Интеграл. — 2010. — № 6.
3. Дли М.И., Какатунова Т.В., Литвинчук Ю.Я. Процедура организации регионального инновационного процесса // Вестник Российской академии естественных наук. — 2009. — № 3.