

## КОНЦЕПЦИЯ ФОРМИРОВАНИЯ ЭФФЕКТИВНЫХ СТРУКТУР УПРАВЛЕНИЯ ИННОВАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ

*Аннотация.* Формирование экономически эффективных структур управления инновационной деятельностью основывается на рыночно ориентированных подходах с преобладанием экономических, а не административных взаимосвязей элементов структур. Наиболее эффективными являются матричные, многомерные эдхократические структуры управления.

*Ключевые слова:* инновационная деятельность, традиционные структуры управления, рыночно ориентированные структуры управления.

Исследования инновационного бизнеса показали, что эффективная структура управления повышает эффективность и конкурентоспособность предприятия за счет наиболее полного использования потенциала трудовых ресурсов как основных, снижения внутренних транзакционных издержек, повышения скорости принятия решений, что прямо повышает эластичность предложения.

Традиционные структуры управления, в первую очередь линейные, функциональные, линейно-функциональные позволяют успешно развивать бизнес с нерадикальными инновациями или при внедрении инноваций на недостаточно конкурентных (чаще олигопольных) устойчиво растущих рынках, например, в России в 2000-2008 гг. В этих условиях основные недостатки таких структур (бюрократизация, не очень быстрое принятие решений, недостаточное внимание к клиентам и др.) не оказывают существенного влияния на эффективность и конкурентоспособность инновационного бизнеса. Примерами являются ИТ-бизнес, связь, образование. В последнем особенно ярко проявляется неэффективное использование потенциала трудовых ресурсов в традиционных структурах управления [1, 302-304]. В указанных выше условиях достаточно преобладания организационных основ власти, административных и, в меньшей степени, экономических методов управления.

В условиях кризиса при ужесточении внешней среды, конкуренции и при разработке радикальных инноваций, а также во время становления бизнеса требуется иной подход. Здесь на первый план выходят личностные основы власти: экспертная власть, власть информации, власть примера. Опыт показал, что в этом случае хорошо работают рыночно ориентированные структуры управления: матричные и многомерные. Они хорошо адаптируются к изменениям внешней среды, но в них могут расти внутренние транзакционные издержки за счет дублирования общих для предприятия функций в каждом подразделении и более сложных схем взаимодействия подразделений. Эти недостатки существенно снижают эффективность инновационной деятельности в многопрофильных кластерных организациях, особенно если там есть центры затрат и центры прибыли с перекрестным финансированием.

Исследования показали, что наиболее эффективными являются партисипативные матричные и многомерные структуры управления инновационной деятельностью при эдхократическом подходе к управлению. Он позволяет в максимальной степени использовать положительные стороны законов организации [2, 46-61]. В современной России произошла децентрализация инноваций, когда от крупных научных, образовательных и научно-производственных организаций стали отделяться группы разработчиков иннова-

ционных продуктов и формировать свои предприятия. Эти процессы шли в 1990 годах в наукоградах и крупных научных центрах. Сейчас эти фирмы стали при государственной поддержке объединяться в инновационные кластеры, например Автономная некоммерческая организация «Бизнес-инкубатор Обнинского центра науки и технологий», где сейчас внедряется многомерная партисипативная структура управления.

Основная проблема таких структур в кластерах – наличие подразделений, являющихся центрами затрат и центрами прибыли, между ними возникают конфликты при определении затрат, особенно на оплату труда. Разрешить этот принципиальный конфликт можно, создавая многомерную структуру, где уровни управления взаимодействуют друг с другом на рыночных принципах купли-продажи услуг. Для этого формируются внутренние расчетные цены на продукты и услуги подразделений и распределение затрат и доходов происходит по ним. При этом реальная купля-продажа с фактической оплатой не происходит, чтобы не платить НДС.

В отличие от традиционных структур управления, не верхний уровень управления формирует вознаграждение и источники воспроизводства, а нижний. Чем выше уровень управления, тем большее углубление в сервис там будет присутствовать. В этом заключается рыночная антибюрократическая направленность многомерной структуры управления. Однако здесь тоже имеется экономическая основа для противоречий – определение состава и структуры стоимости продуктов подразделений.

Опыт реализации таких схем в нашей стране имеется. Во второй половине 1980-х годов в сельском хозяйстве для повышения его эффективности внедрялся так называемый арендный подряд, когда подразделение, производящее готовую продукцию (ферма, растениеводческое подразделение) находилось на полном хозрасчете и закупало необходимые ресурсы и услуги других подразделений по внутривозрастным расчетным ценам. При этом все расчеты внутри предприятия также осуществлялись виртуально. Готовая продукция продавалась по действующим закупочным ценам. Дореформенный опыт показал высокую эффективность этой незаслуженно забытой схемы. Подобная схема может быть внедрена и в инновационном бизнесе.

Первой ключевой проблемой формирования эффективных структур управления является соответствие структуры управления миссии организации. Исследования показали, что подавляющее большинство предпринимателей-инноваторов, независимо от размеров предприятия не понимают, что они продают или собираются продавать, соответственно, не формулируется миссия бизнеса. Структура управления при этом неадекватна бизнес-ситуации и рынку, что существенно снижает эффективность и конкурентоспособность предприятия в целом. Именно понимание того, что продается и дает понимание данной проблемы. Ответ на этот вопрос не идентичен продукту. Особенно остро эта проблема проявляется в инновационно-управленческом консалтинге в фирмах, проектирующих и внедряющих ERP- и VI-системы.

Вторая проблема состоит в неадекватном анализе и понимании бизнес-процессов. Появление лишних процессов, а значит, дополнительных затрат и усложнение структуры управления, замедление реакции и снижение эластичности предложения (увеличиваются средне- и долгосрочные производственные периоды, в течение которых можно соответственно частично или полностью изменить параметры производства и продукта) происходит на растущих рынках, особенно при возникновении локальных финансовых пузырей.

При переходе на матричные и многомерные структуры с рыночной ориентацией указанные проблемы решаются сравнительно быстро, что особенно важно в условиях кризиса.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ:

1. Аброськин П.Н., Аброськина Ю.Н., Губайдуллин Э.И. Высшее образование как инновационная основа развития современной экономики // Инновационное предпринимательство / Под. общ. ред. В.К. Крутикова. М.: Ноосфера, 2008.
2. Лапыгин Ю.Н. Теория организаций: Учеб. пособие. – М.: ИНФРА-М, 2008. – 311 с.
3. Лапыгин Ю.Н. Стратегический менеджмент: Учеб. пособие. – М.: ИНФРА-М, 2009. – 236 с.
4. Савченко О.В., Сотников А.А., Шкуратов С.Е. Управление малым инновационным предприятием. Учебное пособие. Обнинск: Артифекс, 2007. 288 с.

E. Gubaidullin

THE CONCEPT OF FORMING AN EFFECTIVE FRAMEWORK INNOVATION GOVERNANCE

*Abstract.* Formation of cost-effective management structures of innovation based on market-oriented approaches with a predominance of economic rather than administrative relationships of the structural elements. The most effective are the matrix, multidimensional edhokraticheskie management structure.

*Key words:* innovation, the traditional management structure, market-oriented management structure