

КОМБИНАЦИОННЫЙ ПОДХОД К ИННОВАЦИОННОМУ РАЗВИТИЮ СТРУКТУР КОРПОРАТИВНОГО ТИПА

© 2013 О.В. Абрамов*

Ключевые слова: инновационное развитие, структура корпоративного типа, организационные структуры.

Исследуются возможности и ограничения использования основных современных организационных структур для компаний корпоративного типа в условиях инновационно-технологического развития.

В теории менеджмента доминируют сегодня два основных подхода к построению организационных структур бизнес-организаций корпоративного сектора - бюрократический и адаптивный. Комбинационный же подход к развитию корпоративных образований подразумевает, прежде всего, изучение научных вариантов современного построения структуры применительно к корпоративным образованиям, находящимся на стадии инновационного развития. Для бюрократического подхода характерны структуры иерархического типа, т.е. структуры линейного, функционального, линейно-функционального, дивизионного типа. Для адаптивного подхода к построению корпоративных структур характерными являются структуры координационного, проектного и матричного типа.

На настоящий момент классические структуры линейно-функционального типа используются лишь мелкими компаниями и частью средних. Соответственно, либо они практически не используются, либо находятся в стадии преобразования в связи с инновационно-технологическим преобразованием и развитием корпоративных образований. В случае бюрократического подхода для корпораций в основном используется дивизиональный подход к построению соответствующих структур.

При дивизиональной структуре управления создаются структуры, которые основаны на выделении больших автономных производственно-хозяйственных структурных единиц (подразделений) и с соответствующими

им уровнями управления при предоставлении таким структурным единицам самостоятельности на оперативно-производственном уровне, включая перенос ответственности за получение прибыли на данный уровень. В таком случае отделение (дивизион) представляет собой организационную единицу, которая имеет собственные функциональные подразделения, необходимые для выполнения основной корпоративной задачи, возложенной на нее. Отделение ведет полный цикл продажи товара или услуги (производство, сбыт и послепродажное обслуживание) и получения прибыли, в результате чего управленческий персонал верхнего эшелона компании высвобождается для решения тактических задач.

Как правило, выделяют три вида дивизиональных структур традиционного типа:

- ◆ дивизионально-продуктовые;
- ◆ дивизионально-потребительские;
- ◆ дивизионально-региональные.

В зависимости от уровня ориентированности на цели инновационно-технического развития структуры дивизионального типа могут быть подразделены на два типа:

- ◆ традиционные;
- ◆ дивизионально-инновационные.

Соответственно, как понятно из классификации, дивизиональные структуры традиционного типа не предполагают ориентированности на инновационно-техническое развитие, как на системообразующий фактор, играющий ключевую роль, и включают в себя подразделения, которые разделены по региональному или продуктовому принципу¹. Раз-

* Абрамов Олег Викторович, аспирант Самарского государственного экономического университета.
E-mail: vestnik_sgeu@mail.ru.

витие инновационной деятельности в структурах такого рода обычно осуществляется по пути создания (в рамках отделений) специальных инновационных подразделений. Такие подразделения имеют различные масштабы и их можно классифицировать на основе двух признаков: степени важности выполняемых ими разработок для целей стратегического развития корпоративной структуры и уровня соответствия таких разработок существующему производственному профилю отделения. По этим признакам можно разделить основные виды формируемых в рамках дивизиональных структур традиционного типа внутрикорпоративных инновационных подразделений на следующие:

1. Непосредственно интегрированные подразделения. Реализуемые в данном случае инновации имеют большое стратегическое значение и тесно связаны с существующим производством отделения. Такие подразделения функционируют под непосредственным контролем высшего руководства отделений в тесной связи с уже существующими их производственными и исследовательскими службами. Разработка подобных новшеств “непосредственно интегрируется” в существующую внутреннюю структуру отделений, не требуя какой-либо существенной ее перестройки.

2. Микроотделы новых рискованных инициатив. Реализуемые в данном случае нововведения чаще всего имеют неопределенную стратегическую значимость, однако сильно связаны с существующей производственной деятельностью соответствующих отделений. Обычно подобная форма инновационных подразделений создается для разработки многочисленных “побочных” нововведений, осуществляемых на основе каких-либо ранее реализованных крупномасштабных новшеств. Административный контроль за функционированием подобных микроотделов относительно невелик и их менеджерам предоставляется большая самостоятельность в использовании выделяемых ресурсов и сроков работ. Основная доля контактов таких микроотделов с существующими подразделениями отделения осуществляется по линии неиерархических горизонтальных связей.

3. Отделы разработки новых продуктов или развития новых направлений хозяйствен-

ной деятельности. Нововведения в этом случае имеют большую стратегическую значимость, но лишь частично связаны с существующим производством. Подобные подразделения обычно создаются под реальностью инновационных проектов в рамках наиболее соответствующих им по производственной специализации отделений, руководству которых поручается тщательный контроль за согласованностью действий этих отделов с общими направлениями развития отделения. В то же время менеджеры подобных отделов сохраняют достаточную степень самостоятельности в налаживании необходимых горизонтальных связей со всеми прочими службами отделения.

Одним из вариантов решения рассмотренной проблемы, нашедшим свое применение в практической деятельности многих развитых промышленных компаний, стало формирование принципиально иных форм дивизиональных структур, называемых дивизионально-инновационными. Основной отличительной особенностью структур данного типа является то, что в них время (т.е. деление деятельности на текущую и перспективную) выступает одним из основных факторов организационной дифференциации, сопоставимым с функциональным, продуктовым или региональным принципами специализации отделений. Базовая идея подобных структур состоит в том, чтобы поставить искусственный организационный барьер между текущей и перспективной деятельностью в целях противодействия тенденции отвлечения ресурсов на решение краткосрочных задач в ущерб долгосрочным.

На практике оформились два основных подхода к формированию дивизионально-инновационных организационных структур. Первый из них обычно характерен для компаний с агрессивной рыночной стратегией, действующих в нестабильной и часто изменяющейся внешней среде. Основу данного подхода составляет четкое разделение служб центрального управления компаний на перспективные и текущие, сопровождающееся формированием крупных общекорпоративных научно-исследовательских центров. При таком подходе деятельность по разработке перспективных инновационных проектов целенаправленно контролируется и стимулируется

специализированной группой высших менеджеров предприятия, которые одновременно отвечают за обеспечение инновационных разработок стратегически необходимыми ресурсами (инвестиционными, техническими, человеческими и интеллектуальными). Общекорпоративные исследовательские подразделения при этом обслуживают все отделения компании и реализуют начальные стадии всех крупных инновационных проектов.

Второй подход предполагает полное выделение деятельности по разработке, освоению и развертыванию производства новой продукции и операций в новых сферах бизнеса в самостоятельные отделения (“центры прибыли”), которые не занимаются производством уже освоенной и традиционной для компании серийной продукции. Подобные новые отделения имеют полноценный самостоятельный аппарат управления, собственную исследовательскую, производственную и сбытовую базу. Наиболее радикальная разновидность данного подхода предполагает превращение отделений перспективного развития в самостоятельные компании (так называемые “spin-off”-фирмы), отделяющиеся от материнской фирмы и контролируемые только с помощью механизмов владения акциями.

Основное достоинство всех разновидностей дивизионально-инновационных организационных структур состоит в организационном обеспечении условий для перспективного развития, что достигается либо путем регулярного обновления экономической и научно-технической стратегии (силами штабных служб и общекорпоративных центров НИОКР), либо с помощью заблаговременно развертывания новых относительно самостоятельных производств. В подобных структурах существенно повышается научно-технический и управленческий потенциал, формируются самостоятельные инициативные специалисты, создаются условия для быстрого обновления технологий и продукции во всех реализуемых компанией видах бизнеса.

Вместе с тем, структуры подобного типа имеют ряд существенных ограничений своего эффективного использования. Во-первых, данный тип структур является одним из самых дорогостоящих и поэтому используется только крупными корпорациями, которые рас-

полагают существенными объемами инвестиционных ресурсов². Общекорпоративные исследовательские и аналитические службы на практике склонны к непрерывному наращиванию масштабов своей деятельности, требуя соответствующего увеличения своего финансирования. При этом может возникнуть существенный разрыв между научными исследованиями и производственным освоением их результатов, приводящий к увеличению сроков окупаемости инновационных разработок. В данной связи высший менеджмент компаний с подобными структурами вынужден непрерывно балансировать инвестиционные потоки, направляемые на текущие и перспективные нужды, постоянно сталкиваясь с противоречиями интересов руководства различных отделений. Во-вторых, дивизионально-инновационные структуры в наибольшей степени соответствуют потребностям только тех компаний, которые находятся “на повороте”, т.е. значительно меняют свою специализацию или претерпевают быстрый рост и вхождение в новые сферы бизнеса. Для тех же фирм, которые проводят активную, однако не слишком радикальную инновационную политику, структуры подобного типа оказываются излишне громоздкими и дорогостоящими. В целом, практика функционирования ведущих мировых промышленных компаний в последние два десятилетия показала, что более действенными формами эффективной организации инновационной деятельности являются структуры, построенные на основе матричных механизмов и обеспечивающие достижение естественного баланса между перспективными и текущими видами деятельности.

Анализ разновидностей организационных структур иерархического типа показывает, что необходимо комбинировать различные подходы к развитию корпоративных образований и именно использовать более гибкие, адаптивные структуры управления, которые могут в ряде случаев лучше приспосабливаться к динамичным изменениям внешней и внутренней среды корпоративной структуры.

Адаптивные (гибкие, органические) организационные структуры характеризуются низкой бюрократизацией и низкой степенью регламентации деятельности органов управления, отсутствием детализированного разде-

ления труда по видам и типам работ, размытостью управленческого аппарата и малым количеством, гибкостью структуры управления, принятием решения на местах, индивидуальной ответственностью каждого сотрудника за общие результаты.

Можно выделить следующие признаки адаптивных организационных структур:

- ◆ сравнительно легкая смена формы организации для приспособления к изменяющимся условиям;

- ◆ ориентация на быструю реализацию проектов различного уровня, включая комплексные программы и сложные проблемы;

- ◆ временные ограничения, на основе которых формируется команда или даже струк-

тура для выполнения проекта, решения проблемы, реализации программы;

- ◆ и, соответственно, формирование временных управляющих органов.

К разновидностям адаптивного структур можно отнести проектные, программно-целевые, матричные, проблемно-целевые, командные, проблемно-групповые, бригадные, а также сетевые структуры.

¹ Вагин С.Г. Глобальные тенденции инновационно-технологического развития // Вестн. Самар. гос. экон. ун-та. Самара, 2009. □ 9 (59). С. 15.

² Вагин С.Г. Механизм управления процессом инновационно-технологического развития // Изв. ин-та систем управления Самар. гос. экон. ун-та. Самара, 2012. □ 1-2 (4-5). С. 113.

Поступила в редакцию 26.11.2012 г.