

Вестник Башкирского института социальных технологий). 2023. № 4(61). С. 92–97
Vestnik BIST (Bashkir Institute of Social Technologies). 2023;(4(61)):92–97

Научная статья

УДК 65(470)

doi: 10.47598/2078-9025-2023-4-61-92-97

ВЛИЯНИЕ СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ НА ИННОВАЦИОННЫЕ ВОЗМОЖНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ

Кирилл Васильевич Трушин

Московская международная академия, Москва, Россия, aspirant-mma@yandex.ru,
<https://orcid.org/0009-0003-1671-4147>

Аннотация. Современная экономическая ситуация, характеризующаяся быстро меняющимися правилами на рынке, требует от бизнес-структур немедленного реагирования в целях удержания конкурентных преимуществ. Часто меняющиеся требования клиентов, приоритеты которых обновляются также быстро, как технологические прорывы и инновации, диктуют бизнесу свои потребительские условия. Кроме того, вновь созданные компании уникальным образом структурируют свою деятельность в соответствии с меняющимися требованиями клиентов и бросают вызов традиционным корпоративным структурам. В статье рассмотрены вопросы функционирования, развития и совершенствования организационных структур управления организаций при внедрении инноваций. Освещены особенности иерархического и органического типов управления. Представлены элементы организационной структуры предприятия, присущие любой модели управления. Рассмотрены результаты опроса 148 крупных российских предприятий, проведенного консалтинговой компанией КПМГ совместно с Агентством стратегических инициатив (АСИ). Сделаны авторские выводы по результатам исследования. Предложены рекомендации для успешного функционирования организации при внедрении инноваций.

Ключевые слова: структура управления, внедрение инноваций, типы управления, инновационное развитие, организационная интеграция, совершенствование

Для цитирования: Трушин К. В. Влияние структуры управления на инновационные возможности организации // Вестник БИСТ (Башкирского института социальных технологий). 2023. № 4 (61). С. 92–97. <https://doi.org/10.47598/2078-9025-2023-4-61-92-97>.

Research article

THE IMPACT OF THE MANAGEMENT STRUCTURE ON THE INNOVATIVE CAPABILITIES OF THE ORGANIZATION

Kirill V. Trushin

Moscow International Academy, Moscow, Russia, aspirant-mma@yandex.ru,
<https://orcid.org/0009-0003-1671-4147>

Abstract. The current economic situation, characterized by rapidly changing market rules, requires business structures to respond immediately in order to maintain competitive advantages. The frequently changing requirements of customers, whose priorities are updated as quickly as technological breakthroughs and innovations dictate their consumer conditions to the business. In addition, newly created companies structure their activities in a unique way in accordance with changing customer requirements and challenge traditional corporate structures. The article considers the issues of functioning, development and improvement of organizational management structures of organizations in the implementation of innovations. The features of hierarchical and organic types of management are highlighted. The elements of the organizational structure of the enterprise inherent in any management model are presented. The

results of a survey of 148 large Russian enterprises conducted by KPMG consulting company together with the Agency for Strategic Initiatives (ASI) are considered. The author's conclusions based on the results of the study are made. Recommendations for the successful functioning of the organization in the implementation of innovations are proposed.

Keywords: structure of management, introduction of innovations, types of management, innovative development, organizational integration, improvement

For citation: Trushin K. V. The impact of the management structure on the innovative capabilities of the organization. *Vestnik BIST (Bashkirskogo instituta social`ny`x texnologij) = Vestnik BIST (Bashkir Institute of Social Technologies)*. 2023;(4(61)):92–97. (In Russ.). <https://doi.org/10.47598/2078-9025-2023-4-61-92-97>.

Инновации в современном мире выступают значимым фактором обеспечения конкурентоспособности компаний и их устойчивости на рынке в условиях турбулентной внешней среды. Структура управления организацией оказывает непосредственное влияние на результаты ее деятельности. Внедрение инноваций не может не отражаться на бизнес-процессах организации и на деятельности сотрудников, а соответственно, и на ее структуре управления. Бизнесу нужна структура, чтобы расти и приносить прибыль, иначе в компании будут собраны люди, тянущие компанию в разные направления. Планирование структуры гарантирует наличие достаточного количества человеческих ресурсов с нужными навыками для достижения целей компании и четкое определение обязанностей. В этой связи вопросы развития и совершенствования организационной структуры управления организацией в современной экономике приобретают огромное значение.

Технологические прорывы современного общества отражаются на всех сферах его жизнедеятельности, начиная с изменений вкусов, предпочтений и ожиданий потребителей, заканчивая структурной перестройкой деятельности предприятий. Организационная структура любого предприятия состоит из взаимосвязанных элементов, например, задач и ответственности, которые помогают достичь целей организации. Она отвечает за поток информации и взаимодействие сотрудников внутри компании. Инновации и новые проекты являются результатом коллективных усилий и идей организации. Безусловно, каждый проект начинается с творческой идеи, но для успеха его реализации необходима соответствующая организационная структура. Процесс реализации проекта зависит от команды разработчи-

ков, инвестиций, компетенции исполнителей и много другого и требует времени, ресурсов и терпения. Другими словами, успех внедрения инноваций влияет на то, как организация сталкивается с уникальными возможностями и вызовами, которые могут изменить ее управленческие нормы и практику.

Многие отечественные и зарубежные авторы исследовали вопросы построения, функционирования, развития и совершенствования различных структур управления организациями в условиях новых вызовов современной экономики.

По мнению Д. В. Жаворонкова, под организационной структурой управления понимается установленная схема взаимодействия и координации технологических и человеческих элементов. Автор подчеркивает, что «именно структура организации определяет, каким образом должны быть распределены задачи, кто докладывает и кому, каковы формальные координирующие механизмы и модели взаимодействия» [1].

Также автор утверждает, что «связь организационной структуры с ключевыми составляющими менеджмента, такими как: цели, функции, процессы, механизм функционирования, работники и их полномочия показывает ее значительное влияние на все стороны управления. И именно поэтому высшие менеджеры всех организаций уделяют пристальное внимание принципам и методам формирования организационных структур, выбору типа или комбинации типов структур, изучению тенденций их развития и оценке их соответствия решаемым целям и задачам» [1].

Стоит отметить, что организационная структура — это способ организации компании или команды. Она может быть иерархической, с разными уровнями управления, или дивизио-

нальной, с разными продуктовыми линейками и подразделениями. Иногда иерархии практически нет вообще. Однако у каждой компании и команды есть организационная структура, даже если она формально не определена.

По мнению А. Н. Дубоносовой, «основной характеристикой органического типа управления является гибкость и адаптивность к изменяющимся условиям во внешней среде при одновременном почти полном отказе от иерархии и преобладании горизонтальных связей» [2]. При этом иерархическому типу управления, по мнению того же автора, присущи иерархичность управления; четкое и полное распределение труда; преобладание вертикальных связей и наем на работу исключительно квалифицированных работников.

Иерархический тип управления в большинстве случаев присущ традиционным корпоративным структурам, имеющим длительный период функционирования, что зачастую негативно отражается на структуре управления, делая ее застывшей и безжизненной. Казалось бы, кто как не крупная корпорация, имея финансовые и человеческие ресурсы, способен быстро адаптироваться к изменениям. Но на практике сложные иерархические структуры, требующие длительное время на согласование и принятие решения и характеризующиеся чрезмерной централизованностью власти, зачастую не способны к мгновенным реакциям на изменяющиеся условия. Вновь созданные компании, наоборот, уникальным образом структурируют свою деятельность в соответствии с меняющимися требованиями клиентов и тем самым бросают вызов традиционным корпоративным структурам.

Рассмотрим элементы организационной структуры предприятия, присущие любой модели управления.

Во-первых, это лица, наделенные полномочиями принимать управленческие решения (субъекты управления). Это могут быть как один человек, так и группа людей.

Во-вторых, это уровни управления. Структура может быть двухуровневая, трехуровневая, четырехуровневая и т.д. Под уровнями могут быть как отдельные отделы (службы, подразделения), занимающие разные ступени, так и структурные подразделения. Между уровня-

ми существуют вертикальные (по иерархии) и горизонтальные связи (на одном управленческом уровне). На верхнем уровне централизуется управленческая власть, определяющая цели компании и стратегическое планирование. Верхний уровень децентрализует власть (передает полномочия по принятию управленческих решений в разных объемах) на средний уровень управления (как правило, функциональным подразделениям), на котором принимаются тактические решения для достижения стратегических целей. Низший уровень (уровни) состоят их первичных структурных подразделений, руководители которых координируют действия рядовых сотрудников.

В-третьих, это правила и нормы (инструкции, регламенты), которые должны соблюдать все сотрудники. Зачастую правила зафиксированы документально и являются обязательными к исполнению.

В-четвертых, это обязанности, которые выполняют сотрудники согласно утвержденным должностным инструкциям. Наличие положений отделов (служб) и должностных инструкций является важной необходимостью для эффективного функционирования структуры и отсутствия дублирования или избыточности функций.

В-пятых, это связи, которые проявляются как процесс взаимодействия по уровням управления. Также это информационные потоки, без движения которых функционирование организации попросту бессмысленно.

Рассмотренные элементы организационных структур позволяют сделать вывод о том, что для успешного функционирования организации необходимо определить стратегические цели и определить задачи для ее достижения. Стратегия и структура в сочетании могут определять конкурентное преимущество коммерческого предприятия. Инновационные предприятия могут выходить за рамки дозволенного, преодолевая технологические и рыночные ограничения, развивая особые организационные возможности, которые трудно имитировать [3].

Кроме того, не стоит забывать о персонале. Когда структура создана таким образом, чтобы люди чувствовали мотивацию и ценность, эффективность инноваций может резко воз-

расти благодаря признанию и поддержке, которые сотрудники получают от руководства. При условии, что некоторые типы организаций нацелены на минимизацию транзакционных издержек и процветание, несмотря на потенциальные сбои на рынке, именно сотрудники, участвующие во всех инновационных мероприятиях предприятия, делают стратегический выбор в ответ на рыночные возможности. Это означает только то, что изменение организационных структур может способствовать успеху инноваций, особенно на конкретных (точечных) товарных рынках.

Не стоит забывать и о развитии компетентностного потенциала сотрудников. При отсутствии регулярного обучения персонала (курсы повышения квалификации, семинары, форумы и т.д.), трудовые ресурсы быстро потеряют квалификацию, ввиду активно внедряющихся новых программных продуктов и нормативно-правовой базы как результата реагирования на изменения внешней среды организации и в целом социально-экономической ситуации в стране.

Для успешного функционирования организации при внедрении инноваций стоит следовать некоторым правилам:

- наделить ключевых лиц, принимающих решения, знаниями, властью и стимулами для управления ресурсами фирмы, особенно при выявлении рыночных угроз и возможностей;

- применять организационную интеграцию, при которой применяется как горизонтальная, так и вертикальная интеграция навыков и знаний;

- выделять достаточную часть бюджета на развитие компетенций персонала.

Следовательно, организационные и управленческие процессы, такие как обучение, интеграция и реконфигурация, необходимы для инновационной деятельности компании.

Рассмотрим результаты опроса 148 крупных российских предприятий, проведенного консалтинговой компанией КПМГ совместно с Агентством стратегических инициатив (АСИ). Опрос заключался в выявлении целей внедрения инноваций в деятельность крупных российских предприятий и изучении процесса его реализации [4].

В рамках опроса респондентам были заданы вопросы, связанные с целями внедрения инноваций, организацией работы с инновациями, назначением ответственных лиц, критериями оценивания результатов внедрения и системой вознаграждений за инновационную деятельность.

Исследование показало, что в 51% компаний респондентов были осуществлены пилотные проекты по внедрению тех или иных цифровых технологических инноваций. Главные цели респондентов в работе с инновациями представлены на рисунке 1.

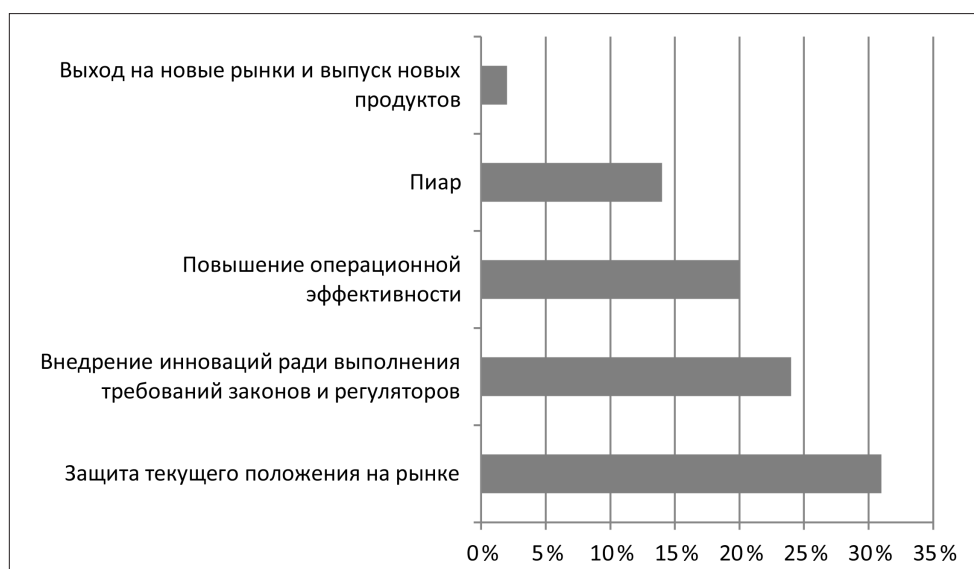


Рисунок 1 — Главные цели респондентов в работе с инновациями [4]

Figure 1 — Main goals of respondents in working with innovations [4]

Как представлено на рисунке 1, главная цель внедрения цифровых инноваций — обеспечение устойчивости занятого положения компании на рынке (31%). 25% респондентов назвали требования законов и регуляторов, то есть, потому что так надо, а не потому, что есть желание. Пятая часть опрошенных работает с инновациями с целью обеспечения операционной эффективности, а некоторые просто ради пиара. И только у 2% респондентов инновации служат развитию и расширению бизнеса за счет диверсификации продуктового портфеля.

Результаты второй части опроса явились не менее ошеломляющими. Как указано в отчете по итогам исследования, «только в 7% компаний есть должности директора по цифровым технологиям или руководителей программ цифровизации. У 27% респондентов вообще нет подразделений, которые бы занимались работой с инновациями и НИОКР. Большинство оценивает результаты инвестиционной деятельности главным образом по суммам сделанных инвестиций и только у каждой пятой компании есть система мотивации, стимулирующая инновационную деятельность. В четверти компаний происходят конфликты, связанные с финансированием инновационной деятельности» [4].

По словам Андрея Филатова, гендиректора SAP CIS, «подразделения по инновациям нуждаются в больших инвестициях при сравнительно низкой результативности: из 15 проектов могут выстрелить один или два, а остальные прогорят. И даже успешные проекты принесут прибыль не сразу» [4].

Результаты представленного опроса позволяют сделать вывод, что внедрение инноваций не всегда гарантируют успешность компании, а иногда может привести к неудаче. Такие ситуации связаны с несовершенством организационных структур управления и некорректно поставленными целями.

Во-первых, у таких организаций отсутствует в организационной структуре управления

отдельная структура (служба), отвечающая за внедрение инноваций, и как следствие, отсутствуют процессы, связанные с этим. Когда у фирм нет структуры и процессов в их инновационной стратегии, им будет трудно добиться больших и ощутимых результатов.

Во-вторых, это нехватка внутренней коммуникации. В попытке быть эффективными современные компании объединились в специализированные отделы, которые работают изолированно. У предприятия, которое занимается этим, плохая внутренняя коммуникация, поэтому необходимые идеи и информация остаются неразделенными. Несмотря на усердную работу, изолированность в группах может препятствовать сотрудничеству. Может возникнуть ненужная конкуренция внутри отделов, и будут установлены внутренние барьеры. Как только от всех отделов потребуется вклад, необходимо внедрить внутреннюю коммуникацию и сотрудничество.

Несмотря на понимание того, что инновации необходимы для выживания на высококонкурентном рынке, некоторые организации отказываются разрабатывать структуры и системы вознаграждения, способствующие инновационному развитию. Многие руководители также отказываются признавать тот факт, что структура организации порождает инновации. Результатом такой практики является структура, которая не мотивирует и не поощряет людей генерировать и реализовывать идеи, которые потенциально могут стать масштабными.

Время авторитарного управления с бюрократическим типом ушло в прошлое. Новые реалии диктуют свои правила и жесткие условия конкуренции на рынке. Целью деятельности любой коммерческой организации является прибыль. И, если есть желание достичь эту цель, необходимо перестраиваться, развиваться, совершенствовать структуру управления организации, идти в ногу со временем, выработывая адекватные реакции на изменения внешней и внутренней среды.

Список источников

1. Жаворонков Д. В. Организационные структуры управления : учебное пособие. Краснодар : Кубанский государственный университет, 2020. 100 с.
2. Дубоносова А. Н. Структура управления предприятия: особенности построения, виды и пути улучшения // Планово-экономический отдел. 2020. № 4. ПЭО : официальный сайт. URL: https://www.profiz.ru/peo/4_2020/struktura_upravljenija_1/

3. How Organizational Structure May Affect Innovation / Accept mission. URL: <https://www.acceptmission.com/blog/organizational-structure-innovation/>

4. Мария Подцероб, Юлиана Вербицкая (Петрова). Как крупнейшие компании внедряют инновации // Вести : сайт. URL: <https://www.vedomosti.ru/management/articles/2020/09/24/841148-krupneishie-kompanii>. Дата публикации: 25.09.2020.

References

1. Zhavoronkov D. V. Organizational management structures: a textbook. Krasnodar: Kuban State University; 2020. 100 p. (In Russ.).

2. Dubonosova A. N. Enterprise management structure: features of construction, types and ways of improvement. *Planovo-e`konomicheskij otdel = Economic Planning Department*. 2020;(4). EPD: official site. (In Russ.). Available from: https://www.profiz.ru/peo/4_2020/struktura_upravlenija_1

3. How Organizational Structure May Affect Innovation. Accept mission: site. Available from: <https://www.acceptmission.com/blog/organizational-structure-innovation/>

4. Maria Podtserob, Yuliana Verbitskaya (Petrova). How the largest companies implement innovations. Vedomosti: site. (In Russ.). Available from: <https://www.vedomosti.ru/management/articles/2020/09/24/841148-krupneishie-kompanii>

Информация об авторе

К. В. Трушин — аспирант.

Information about the author

K. V. Trushin — a graduate student.

Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.

The author declares no conflicts of interests.

Статья поступила в редакцию 08.12.2023; одобрена после рецензирования 20.12.2023; принята к публикации 25.12.2023.

The article was submitted 08.12.2023; approved after reviewing 20.12.2023; accepted for publication 25.12.2023.