УДК 334.716

А.Б Немченко, доц., канд. екон. наук, Т.А. Немченко, студ.
Кіровоградський національний технічний університет

Проблеми удосконалення організації управління інноваційною діяльністю промислових підприємств в сучасних умовах господарювання

У статті досліджуються сучасні проблеми удосконалення організації управління інноваційною діяльністю промислових підприємств.
інноваційна діяльність, організаційна структура управління, промислове підприємство

Підвищення ефективності сучасних промислових підприємств та забезпечення конкурентоспроможності їх продукції ґрунтується не тільки на нових рішеннях у галузі науки і технології, а й на застосуванні нових організаційних форм господарювання, які використовуються на різних стадіях циклу „наука-виробництво" і реалізують відповідні ланки управління на рівні підприємств, об'єднань, наукових і проектних організацій. Організаційні нововведення охоплюють процеси впровадження нових форм і методів організації наукової і виробничої діяльності трудових колективів, таких як: нові форми і методи організації виробництва у всіх виробничих підрозділах виробництва; нові організаційні структури управління науковою та виробничою діяльністю підприємства; нові форми та методи організації праці на підприємстві.

Слід зазначити, що нагальна необхідність застосування нових організаційних структур управління обумовлене тим, що саме, організаційна структура управління, будучи невід'ємною складовою господарського механізму, покликана створювати необхідні передумови для реалізації всіх функцій управління виробництвом, визначає зовнішні умови розвитку його різних ланок, їх роль в досягненні поставлених цілей. Вона значною мірою обумовлює порядок взаємодії цих ланок, можливості використання переваг від постійного оновлення всіх їх складових.

З особливостями формування організаційних структур управління безпосередньо пов'язується рівень використання потенціалу сучасних знарядь праці, і перш за все, техніки і технології останніх поколінь. Ці чинники здійснюють значний вплив і на якість виконання функцій планування, організації, стимулювання, контролю і аналізу виробничо-господарської діяльності конкретних осередків виробництва. Місце структури управління як в системі виробництва взагалі, так і в інноваційній діяльності визначає особливу важливість її послідовного поліпшення, приведення у відповідність з вимогами розвитку НТП. Адже саме в результаті її раціональної побудови досягається як найповніша реалізація вимог економічних законів, проведення прогресивних змін в економіці, перехід її на якісно нову технічну основу. Один з головних заходів у всій цій складній і багатогранній роботі — корінне вдосконалення своєрідного каркаса системи управління — її організаційної структури, яка сприяє побудові оптимальної організації виробництва, прояву дії всіх інших компонентів системи господарювання.

Проблемам створення і удосконалення організаційних структур управління в інноваційній діяльності присвячено великий доробок як зарубіжних так і вітчизняних вчених[1-4,7-9]. В той же час, на нашу думку, подальшого дослідження потребують питання реалізації вироблених напрямів вдосконалення механізму господарювання, що

© А.Б Немченко, Т.А. Немченко. 2008

органічно пов'язані з активним використанням досконалих прийомів та способів формування і раціоналізації організаційних структур управління виробництвом в цілому і його складовими ланками. Ці прийоми і способи, перш за все, призначені для створення передумов ефективного використання прогресивних методів і техніки управління, активізації людського чинника і, врешті решт, рішення задач оновлення виробництва на основі новітніх науково-технічних досягнень. Вони повинні в кожній конкретній виробничій ланці забезпечувати подолання тих труднощів і проблем у налагодженні дієвого механізму господарювання, які породжуються недоліками організаційних структур управління, що склалися в діяльності конкретних органів і підрозділів апарату управління.

Вченими і фахівцями обґрунтований і рекомендований широкий набір різноманітних методів побудови і поліпшення організаційних структур управління, підготовлені методичні матеріали щодо їх практичного використання. Разом з тим, необхідно визнати, що розроблені численні рекомендації і методичні матеріали не завжди в повній мірі відповідають сучасним конкретним вимогам національної економіки України та її структурних складових, не завжди націлені на стимулювання якісних перетворень у виробництві і, головне, в його організації. В більшості випадків вони забезпечують рішення питань, пов'язаних в основному з формуванням апарату управління окремими підприємствами, визначенням складу його підрозділів і чисельності персоналу. По суті за допомогою цих методів відбувається розповсюдження одних і тих же форм організаційних структур управління. Процес утворення таких структур фактично зводиться до «прив'язки» якої-небудь апробованої схеми шляхом уточнення набору управлінських підрозділів у зв'язку з особливістю проекту створення нового або умов функціонування діючого підприємства. Врешті решт, заданий склад або той, що склався у виробничо-господарському осередку, зумовлює структуру її системи управління.

Зазначені властивості методів формування і вдосконалення організаційних структур управління, що склалися в Українській економіці, пояснюються наступним. Перш за все, екстенсивний розвиток промисловості за адміністративно-командної системи, що виявлявся в створенні все нових і нових підприємств з традиційною структурою виробництва, практично повним набором основних, забезпечуючих і обслуговуючих цехів, вимагав застосування загальноприйнятих структур управління. Розробка проекту заданого типу підприємства із встановленими масштабами виробництва і набором виробничих підрозділів завершувалася в процесі введення його в експлуатацію вибором і обґрунтовуванням відповідної організаційної структури управління з урахуванням галузевих типових схем, що рекомендувалися. Зрозуміло, що при цьому особливості галузевого комплексу і ліміти капітальних вкладень диктували розміри і склад нової виробничої системи як самостійного господарського осередку.

Важливу роль тут відігравала і структура вищестоящого органу управління, набір його підрозділів, які, як правило, вимагають свого продовження в нижче підпорядкованих ланках. Іншими словами, відтворення традиційної форми побудови виробництва вело певною мірою до тиражування раніше прийнятої схеми структури управління. Таким чином, основним призначенням методів формування таких структур практично ставало всього на всього лише певне «підстроювання» раніше розроблених типових схем.

Специфічними рисами характеризувався і процес вдосконалення організаційних структур управління. Даний процес, як правило, зводився до деякої операції з раніше утвореними управлінськими підрозділами у зв'язку із збільшенням розмірів виробництва, створенням в його складі нових цехів або інших подібних виробничих одиниць. При цьому структурні зміни, як у виробництві, так і в управлінні, нерідко

здійснювалися без зв'язку один з одним, відбувалися без урахування їх взаємних потреб.

Обмеженість видів виробничо-господарських осередків, відносна простота «підстроювання» типових схем зумовили можливість використання на практиці в основному найпростіших методів створення і вдосконалення організаційних структур управління. Повільні темпи розвитку виробничих структур, не дивлячись на проведення серйозних змін в організації їх виробництва, також не висували нових вимог до розробки досконаліших методів побудови організаційних структур управління. У зв'язку з цим значне число рекомендацій і пропонованих нових схем використовувалося фактично лише на окремих об'єктах і не отримували широкого розповсюдження.

Переважна частина таких методів також призначалася, головним чином, для вирішення питань вдосконалення організаційних структур управління основною ланкою і не зачіпала відповідних проблем на більш високих рівнях управління виробництвом. Ці рівні, маючи справу з конгломератами різних поєднань і підприємств, перетворювалися практично на організаційні надбудови, інваріантні до особливостей реального виробництва, його розвитку і функціонування. Їх діяльність в цих умовах зводилась значною мірою до інформаційного процесу.

Вивчення проблеми показує, що в розробці методичного забезпечення — важливої ланки у вдосконаленні механізму господарювання — явно намітилося відставання. Все ще не отримала належної розробки проблема розподілу прав і відповідальності за вирішення питань формування і вдосконалення організаційних структур між різними рівнями управління виробництвом. Звичайно, мається на увазі не порядок утворення того або іншого управлінського підрозділу в рамках якого-небудь конкретного підприємства або виробничого об'єднання. Йдеться про уточнення функцій і задач, сфери діяльності, а також про розподіл повноважень між різними ланками управління. Зазначимо, що найважливішим в розробці структур управління все більше стає рішення проблем взаємозв'язку організації виробництва і управління, забезпечення відповідності процесів їх розвитку і вдосконалення. Необхідно так відладити ці процеси, щоб функціонування організаційних структур управління формувало конкретні напрями послідовного поліпшення побудови виробництва, створювало передумови для якнайповнішого і ефективного використання інноваційного потенціалу, скорочувало час від виникнення інноваційної ідеї до її впровадження. Потрібна підготовка глибоко і всебічно обґрунтованих матеріалів, призначених для побудови організаційних структур управління такими складними виробничими системами, як інноваційні.

На наш погляд, в розробці методів формування і вдосконалення структур управління ключовою є проблема синтезу процесів побудови цих структур і вибору прогресивних форм організації виробництва. Особливе значення ця проблема набуває, перш за все, на рівні взаємодії підприємств, інтеграції їх потреб у використанні інноваційного потенціалу. Іншими словами, йдеться про збалансований розвиток всіх технологічних систем не просто в рамках окремих підприємств, а в масштабах, пов’язаних між собою кооераційними і інтеграційними зв’язками виробників. Саме з врахуванням цього відповідне налаштування структурних ланок відкриває найширші можливості для ефективного і повного використання виробничого потенціалу і націленість його на постійне оновлення.

Головне в забезпеченні органічного взаємозв'язку в побудові оптимальних структур виробництва і управління — розробка перспективної моделі (проекту) інноваційного розвитку. Ця модель повинна представляти схему формування сукупної виробничої структури подібної системи, форми її матеріального втілення, що

забезпечують отримання високих кінцевих результатів. Вона могла б розроблятися відповідно до установок стратегічних планів суб'єктів господарювання, нових цілей, критеріїв і обмежень їх розвитку та функціонування.

Словом, ця модель, як засіб реалізації найважливішої функції управління, пов'язаної з організацією, покликана забезпечувати розгортання показників стратегічних і тактичних планів в інноваційні проектування просторового і часового розвитку всієї виробничо-технічної системи. При цьому ці проектування, вільні від організаційних обмежень, призначаються для визначення сукупності оптимальних за розміром виробничо-технічних осередків даного комплексу відповідно до економічних вимог і задач задоволення потреб споживачів. Розробка перспективної моделі побудови виробництва — органічна складова частина формування програм технічної реконструкції і переозброєння підприємств. В ході складання таких програм можливе обґрунтовування оптимальних за розмірами виробничих одиниць для виконання певних технологічних процесів або для виготовлення конструктивно однорідних видів виробів або їх складових частин. Зрозуміло, що визначення подібних одиниць доцільно здійснювати без зв'язку з організаційною структурою підприємства, що склалася у минулому. При цьому, таким чином слід розглядати як створення нових, так і подальший розвиток діючих виробничих одиниць. При необхідності особливу увагу необхідно приділяти формуванню гнучких виробничих систем.

Розгляд проблем розвитку виробництва, здійснення необхідних інноваційних проектувань поза зв'язком з діючою в даний момент організаційною структурою управління, на нашу думку, створюють ряд нових потенційних переваг. По-перше, відкриваються можливості визначення раціональних шляхів використовування сучасної високопродуктивної техніки і технології, вільних від утворюваних організаційними структурами адміністративних рамок обмежень. Відповідно, це дозволяє більш повно вивчати особливості побудови нових виробничих одиниць з погляду досягнення щонайвищої економічної ефективності їх діяльності, повного і збалансованого використання їх виробничого потенціалу.

По-друге, подібний підхід створює інформаційні передумови для формування таких організаційних структур управління, які відкривають простір як для якнайповнішого використання діючого потенціалу, так і для його перспективної реалізації. При такому підході, ймовірно, може здійснюватися і певне перегруповування відповідно до стратегічних цілей раніше утворених виробничо-господарських осередків, їх перепідпорядкування в повному або частковому складі. Формована з урахуванням довготривалих потреб ефективного розвитку виробництва нова організаційна структура характеризується строгою визначеністю цілей і точністю встановлення функцій всіх її підрозділів.

Регулярна розробка стратегічних планів інноваційного розвитку, розгортання їх показників в технічні проектування як єдиного цілісного організму дозволяють своєчасно визначати напрями уточнення розвитку виробництва, його організаційної структури, шляхи перебудови його діючих підрозділів, потреба створення нових. Таким чином може бути забезпечена належна синхронізація змін в структурі виробництва і управління, його постійна орієнтація на перспективні задачі оновлення виробництва на основі всебічного використання новітніх досягнень науки і техніки. Структурні зміни в управлінні отримають міцні матеріальні підстави, ясні перспективні цілі в розвитку виробничо-господарських осередків.

Структурні перетворення повинні забезпечити раціональне поєднання великих, середніх і малих підприємств інноваційного типу. Без зв'язку з організаційними обмеженнями, що склалися, в процесі цих перетворень, можна було б оперативно вирішувати питання розвитку не тільки цілісних ланок, але і конкретних виробничих

одиниць в інтересах вищезазначених поєднань. Іншими словами, можливе виділення з складу підприємств окремих цехів або одиниць і перетворення їх в спеціалізовані виробництва, які б обслуговували потреби багатьох споживачів. Очевидно, допустимо і об'єднання декількох подібних підрозділів в самостійні виробничі утворення, які задовольняли б потреби інших об'єднань і підприємств в конкретних видах продукції або послуг.

Подібний підхід додасть організаційним структурам більшу гнучкість, дозволить здійснювати перегруповування потужностей, швидко формувати необхідні осередки для розгортання випуску нової продукції. Високий рівень уніфікації виробничих процесів і їх організації додасть значне розмаїття набору виробничих одиниць, розширить можливості для формування тих або інших організаційно-виробничих комплексів в цілях випуску готової продукції.

Таким чином, підходити до формування і вдосконалення структур управління підприємствами і їх організаційними поєднаннями, на нашу думку, потрібно не в рамках адміністративних меж діючої організації виробництва, а за допомогою обґрунтовування конкретної форми його оптимальної побудови з урахуванням вимог нової техніки і технології, забезпечення їх якнайповнішого і ефективного використання

Проектована організаційна структура управління покликана служити швидкому становленню, функціонуванню і безперервному розвитку прогресивних форм побудови виробництва. Саме при такому підході організаційні структури можуть в більшій мірі стати інструментом реалізації потенціалу нової техніки і технології, створення передумов для швидкого розгортання випуску нової продукції.

Зрозуміло, що виробничо-економічні вимоги є не єдиними в побудові і вдосконаленні організаційних структур управління. Далеко не останню роль в цьому процесі відіграють і інші чинники — психологічні, правові і ін. Проте вони виступають лише додатковими обмеженнями і враховуються на подальших етапах проектування структур апарату управління.

Розробка проектів створення нових і вдосконалення діючих організаційних структур управління — складний, трудомісткий і динамічний процес. В його здійсненні, як правило, бере участь велика кількість фахівців науково-дослідних установ і різних органів управління. Проте ці роботи в даний час носять епізодичний характер. Їх проведення нерідко визначається не потребами розвитку виробництва, методів і техніки управління, а суб'єктивними чинниками, ініціативою деяких керівників, фінансовими можливостями окремих об'єднань або підприємств. Організація управління і виробництва як найважливіша функція управління в принципі не отримала дотепер належного визнання в діяльності виробничо-господарських осередків. В їх апараті управління, як правило, немає спеціальних підрозділів, не готуються відповідні кадри працівників. В той же час загальновідомим є те, що створення структур виробництва і управління на основі традиційних підходів не дозволить повною мірою реалізувати можливості найважливішої складової науково-технічного прогресу — організації потенціалу прогресивних форм побудови виробничо-господарських осередків.

Ізольованість цих взаємозв'язаних робіт і в майбутньому може привести до збереження тих недоліків, які породжуються структурами управління, що склалися, до відриву цих структур від потреб переходу до інноваційного типу організації виробництва.

Ринкова система господарювання і декларований перехід до інноваційної системи відтворення припускає активне і повне використання можливостей теорії і практики організації, мобілізацію всіх організаційних резервів. Рішенню цієї проблеми слід було б надати послідовний і регульований характер. Рекомендації і технічні

проектування, що розробляються, необхідно органічно включити в реальний процес оновлення виробництва, перебудови його організаційних структур.

Задачі якісного вдосконалення організації виробництва і управління діяльністю виробничо-господарських осередків і підприємств, як найважливішій функції управління, обумовлюють на сучасному етапі необхідність більш ретельного, системного підходу до проведення всіх, пов'язаних з цим робіт. Особливого значення вони набувають в умовах необхідної глибокої технічної реконструкції, переведення на якісно нову технічну основу суспільного виробництва. Названа функція управління покликана створити простір для якнайповнішого і ефективного використовування високопродуктивної техніки, зняти адміністративні бар'єри в мобілізації її потенціалу. При цьому саме організаційна структура повинна стати могутнім чинником реалізації можливостей сучасних досягнень науки і техніки.

Рішення проблем створення організаційної структури управління необхідно органічно поєднання з обґрунтуванням нових прогресивних форм побудови виробництва, забезпечити таким чином діалектичний зв'язок цих процесів. З одного боку, розробка нових прогресивних форм побудови виробництва повинна висувати початкові умови утворення досконалих організаційних структур управління. З другого боку, створювані структури управління важливо із самого початку орієнтувати на практичне втілення інноваційних проектувань розвитку виробництва. Все це визначає особливості діяльності відповідних управлінських підрозділів, їх місце в апараті, склад і кваліфікацію персоналу.

Задачі підрозділу апарату, що пов'язані з виконанням функції організації виробництва і управління, носять специфічний характер. Їх вирішення пов'язано з дослідженням як техніко-економічних, так і організаційно-структурних питань розвитку виробництва. Персоналу даного підрозділу належить займатися визначенням оптимальних розмірів виробничих одиниць, організовувати розробку проектів їх створення і розвитку, здійснювати вибір місць розміщення. Одночасно в рамках цих же підрозділів повинна розгортатися робота по формуванню організаційних структур управління, складанню проектів їх функціонування.

Словом, такі підрозділи є своєрідним структурним блоком системи управління, призначений для вирішення задач розвитку і оновлення виробництва. Цей блок зобов'язаний формувати стимули для послідовного вдосконалення і необхідної зміни структур управління об'єднаннями і підприємствами, приведення їх у відповідність з вимогами нової техніки і технології, раціоналізації всього процесу праці. Зазначений структурний блок системи управління забезпечує реалізацію результатів діяльності організаційно-економічних і технічних служб органу. Використовуючи планові показники стратегічного і тактичного розвитку виробництва і очікувані науково-технічні розробки, цей блок вирішує задачі практичного з'єднання всіх елементів в майбутні виробничі системи, забезпечує формування їх інноваційних проектувань і організаційних структур управління.

Розвиток структури виробництва і управління вимагає спеціально підготовлених кадрів. Майбутні працівники таких служб повинні мати інженерно-економічну освіту, знання кон’юнктури ринку, розвитку бізнесу, певний практичний досвід в питаннях проектування виробництва і створення систем управління, глибоко розбиратися у всіх аспектах вдосконалення механізму господарювання. Системний характер підготовки фахівців покликаний сприяти інтеграції в їх діяльності всіх сторін розвитку виробництва і управління, новітніх науково-технічних досягнень в цих сферах.

Зрозуміло, що блок розвитку виробництва і управління може успішно виконувати свої функції лише в тому випадку, якщо він опиратиметься на наукові установи. Очевидно, саме ця служба стане центром координації техніко-економічних і

організаційно-структурних досліджень в рамках відповідних виробничо-господарських осередків.

Принципового значення у вдосконаленні організаційних структур набуває розподіл пов'язаних з цим робіт між різними рівнями управління великими підприємствами або їх поєднаннями. В теорії і на практиці центр тяжіння в здійсненні заходів по поліпшенню структур виробництва і управління перенесений на вищий інституційний рівень основної ланки. При цьому система управління більш високого рівня має в своєму розпорядженні всі права і можливості для зміни цих меж, задач і функцій підлеглих їм різних структурних ланок, для уточнення їх цілей, напрямів розвитку і технічних засобів їх досягнення. Важливо тут і те, що подібні ланки одержують обґрунтовані стратегічні плани своєї діяльності, реальні проекти оновлення виробництва, перебудови його організації.

Досвід переконливо підтверджує доцільність зосередження робіт із створення і вдосконалення структур виробництва і управління у вищестоящих ланках управління. Зрозуміло, що в цих роботах необхідна участь і середніх та нижчих ланок управління, що мають у своєму розпорядженні більш повну інформацію про особливості своїх об'єктів. Формування для цих цілей тимчасових комплексних груп, очевидно, дозволить з'єднати можливості різних рівнів, забезпечити якісне рішення проблем, що виникають. Словом, розподіл задач, пов'язаних із здійсненням структурних перетворень, вимагає більшої чіткості і гнучкості, органічної взаємодії всіх підрозділів органів управління виробництвом у виконанні заходів щодо реалізації технічних проектувань.

Таким чином, короткий аналіз проблем створення і вдосконалення організаційних структур управління виробництвом ілюструє гостру необхідність інтенсифікації всього фронту досліджень в цій області. Якість організаційних структур управління стає все більш важливим елементом науково-технічного рівня підприємств і їх різних поєднань. Рішення цих проблем є умовою підвищення ефективності їх інноваційної діяльності.

І головне тут створення таких структур, які б виникали з потреб реалізації інноваційних програм перспективної моделі розвитку виробництва на основі всебічного використання прогресивних форм. Важлива інтеграція зусиль фахівців, що здійснюють не тільки вирішення питань формування організаційних структур, але і розробку проектів побудови і розвитку виробництва. Саме на цій основі можливий комплексний, системний розгляд умов побудови структур виробництва і управління, досягнення їх взаємної відповідності. Звичайно, в цій роботі повинні брати участь і інші фахівці, що забезпечують вдосконалення механізму господарювання, всієї системи управління виробництвом.

Було б доцільно здійснити розробку комплексної програми наукових досліджень і експериментів з формування і вдосконалення організаційних структур управління виробництвом. Така програма могла б зосередити діяльність спеціалізованих наукових установ і крупних виробничих поєднань на рішенні актуальних проблем, перевірці вироблених рекомендацій і підготовці нових методичних матеріалів.

Названа програма може мати не тільки вузько теоретичне значення. Її прикладні результати було б слід використовувати при розробці і реалізації перспективних програм інноваційного розвитку всієї системи підприємств і їх різних поєднань. Особливе значення використання цих результатів мало б в галузях машинобудування. Тут, в першу чергу належить здійснити розробку і виконання великомасштабних програм технічного оновлення виробництва. В машинобудуванні можливе накопичення досвіду формування структур управління з урахуванням потреб розвитку виробництва, широкого освоєння новітніх досягнень науки і техніки. Така організація справи

дозволила б перевірити нові підходи до вдосконалення організаційних структур управління виробництвом, накопичити певний досвід для здійснення подібних робіт в інших галузях народного господарства.

Список літератури

1. Блехерман М.Х. Гибкие производственные системы: (Организационно-экономические аспекты). – М.: Экономика., 1998. – 221 с.
2. Бутирська І. Основні проблеми інноваційної моделі розвитку економіки України // Галицький економічний вісник. – 2007. - №2. – С.11-15.
3. Гальчинський А., Геець В., Кінах А., Семиноженко В. Інноваційна стратегія українських реформ. — К.: Знання України, 2002. — 336 с.
4. Геєць В.М. Нестабільність та економічне зростання /НАН України; Інститут економічного прогнозування. — К.: 2000. —344с.
5. Друкер П. Ф. Практика менеджмента: Пер. с англ. - М.: СПб.; К.: Издательский дом "Вільямс", 2002. - 397 с.
6. Закон України "Про інноваційну діяльність" / Відомості Верховної Ради, 2002, №36, ст. 266.
7. Кирич Н.Б. Від стабілізації суспільного виробництва – до сталого розвитку суспільства: Монографія. – Тернопіль: ТДТУ, 2003. – 203 с.
8. Кирич Н., Андрушків Б. Вдосконалення інноваційної діяльності підприємств зернопереробної промисловості // Вісник економічної науки України. – 2008. - №1. – С. 50-54.
9. Кленін О.В. Перспективи інноваційно-інвестиційного розвитку промислових підприємств// Вісник економічної науки України. – 2008. - №1. – С. 54-58.
10. Проблеми та пріоритети формування інноваційної моделі розвитку економіки України/ Аналітична доповідь Національного інституту стратегічних досліджень та центру антикризових досліджень. – К.: 2005.
11. Стадник В. В., Скиба Г. В. Напрями та моделі інноваційного розвитку регіонів України //Вісник КНУТД. — 2003. - № 3. - С 111—117.
12. Селівановський В., Дехтяренко В. Деякі практичні аспекти інноваційної діяльності. Досвід Києва //Економіст. -2004. -№6. –С. 40.