

Организационные формы инновационной деятельности

Лекция 8.

ФИО преподавателя: Старцева Юлия Викторовна

e-mail: yusta77@mail.ru

Условия обучения

- По итогам изучения дисциплины проводится экзамен
- В течение семестра предусмотрено 16 часов лекционных занятий, 16 часов практических занятий
- Для допуска на сессию необходимо посещать лекции и выполнить все практические работы

Тема 5. Лекция 8. Специализированные и комплексные инновационные организации. Организационные структуры инновационных организаций (ИО). Направления дальнейшего развития структуры предприятия.

Вопросы к изучению:

- 5.1 Специализированные и комплексные инновационные организации
- 5.2 Организационные структуры инновационных организаций (ИО)
- 5.3 Направления дальнейшего развития структуры предприятия
- 5.4 Краткая характеристика инновационных процессов

5.1 Специализированные и комплексные инновационные организации

Отличительные черты прогрессивных специализированных и крупных комплексных инновационных организаций (ИО)

Название организации	Понятие (определение)
Маркетинговая организация (МО)	Организация, занимающаяся сегментацией рынка, разработкой нормативов конкурентоспособности, реализацией концепции маркетинга в подразделениях ИО, разработкой стратегии ИО, определением системы сбыта, рекламой и стимулированием ускорения сбыта товаров.
НИО, исследовательские центры (ИЦ)	Организации, занимающиеся научной и экспериментальной проверкой возможности материализации нормативов конкурентоспособности товаров, разработкой новшеств, их апробацией и диффузией.
Проектно-конструкторская организация (ПКО), специальное конструкторское бюро (СКБ)	Организации, занимающиеся конструкторскими разработками и проектированием идей, проверенных НИОКР, экспериментированием и испытаниями новых образцов товаров в целях обеспечения их конкурентоспособности.
Проектно-технологическая организация (ПТО)	Организация, занимающаяся разработкой и изготовлением технологических систем производства товаров с минимальными затратами ресурсов и высокого качества.

Ремонтная организации (РО)	Организация, занимающаяся по договору с потребителями техническим обслуживанием и ремонтами продукции.
Научные парки (НП)	Инновационные организации, формирующиеся вокруг крупных научных центров (университеты, институты).
Корпорация	Добровольное объединение независимых промышленных предприятий, научных, проектных, конструкторских и других организаций с целью повышения эффективности любого вида деятельности на основе коллективного предпринимательства.
Финансово промышленная группа (ФПГ)	Организационная структура, объединяющая промышленные предприятия, банки, торговые организации, связанные между собой единым технологическим циклом для повышения конкурентоспособности товаров и услуг.
Холдинг (холдинговая компания)	Форма организации ФПГ, предполагающая создание материнской и дочерних компаний, где первая владеет контрольным пакетом акций вторых (дочерних компаний).

Консорциум	Временное объединение крупных фирм (компаний) в рамках межфирменной кооперации, предполагающее совместное финансирование, проведение стратегических НИОКР, разработку технологий и стандартов в течение определенного периода времени.
Транснациональная корпорация (ТНК)	Общество с дочерними фирмами и филиалами в различных странах.
Технопарк	Компактно расположенный комплекс, функционирование которого основано на коммерциализации научно-технической деятельности и ускорении продвижения новшеств в сферу материального производства.
Технополис	Специально созданный комплекс в одном регионе, возле центра научных идей (небольшом городе с развитой инфраструктурой), включающий фирмы и учреждения, охватывающие полный инновационный цикл.
Стратегический альянс (СА)	Соглашение участников межфирменной кооперации (корпораций) на проведение комплекса сложных работ по всему инновационному циклу, включая коммерциализацию результатов.

5.2 Организационные структуры инновационных организаций (ИО)

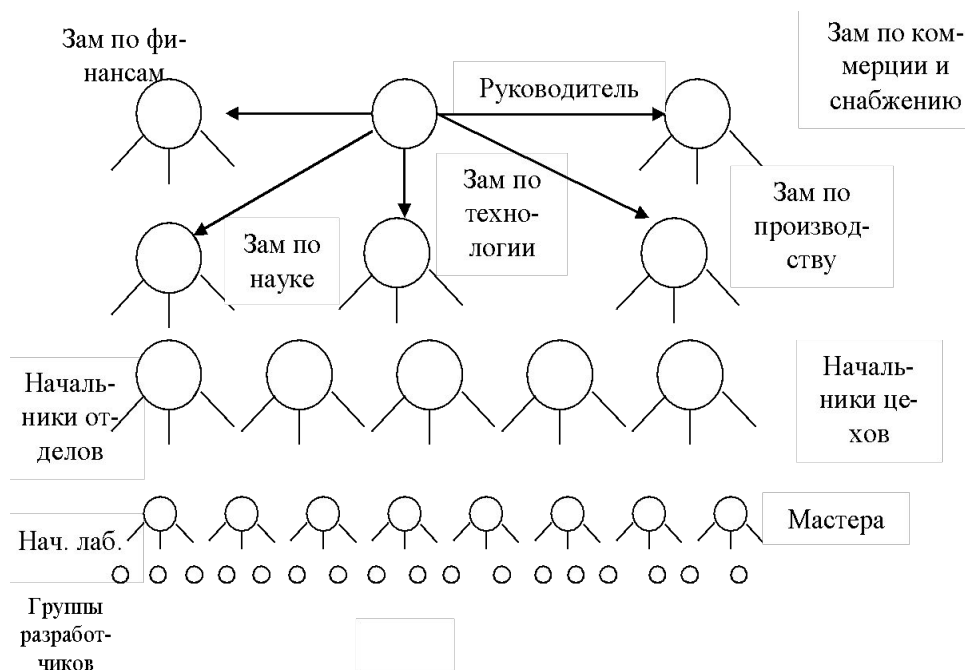
Основными факторами, определяющими тип, сложность и иерархичность (количество условий управления) организационной структуры предприятия, являются:

1. Масштаб производства и объем продаж.
2. Номенклатура выпускаемой продукции.
3. Сложность и уровень унификации продукции.
4. Уровень специализации, концентрации, комбинирования и кооперирования производства.
5. Степень развития инфраструктуры региона.
6. Междугородняя интегрированность предприятия, фирмы.

Структура ИО в зависимости от рассматриваемых факторов может быть:

- линейной;
- линейно-функциональной;
- матричной;
- бригадной;
- дивизиональной;
- проблемно-целевой.

Линейная структура (иерархическая лестница)



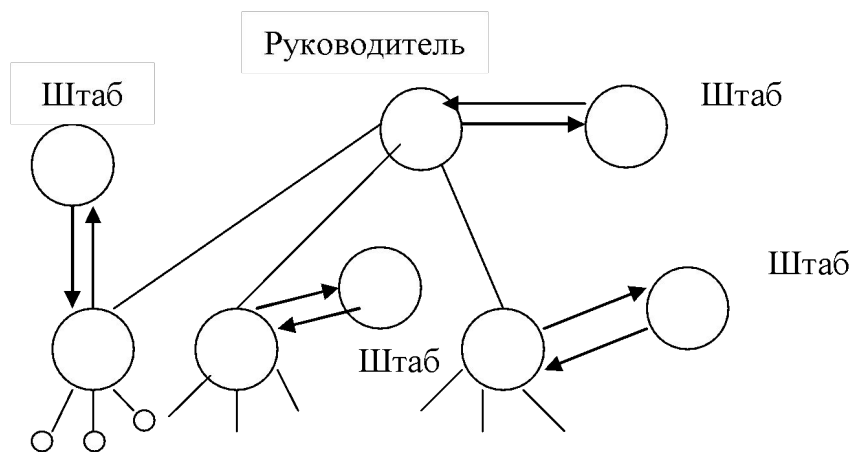
Преимущества линейной структуры управления:

1. Единство и четкость распорядительства.
2. Согласованность действий исполнителей.
3. Быстрота реакции в ответ на прямые указания.
4. Личная ответственность руководителя за конечные результаты деятельности своего подразделения.

Недостатки:

1. Перегрузка менеджеров высшего звена, огромное количество бумаг и информации.
2. Тенденция к волоките при решении вопросов, касающихся нескольких подразделений.
3. Отсутствие звеньев по планированию и подготовке управленческих решений.

Линейно-масштабная структура



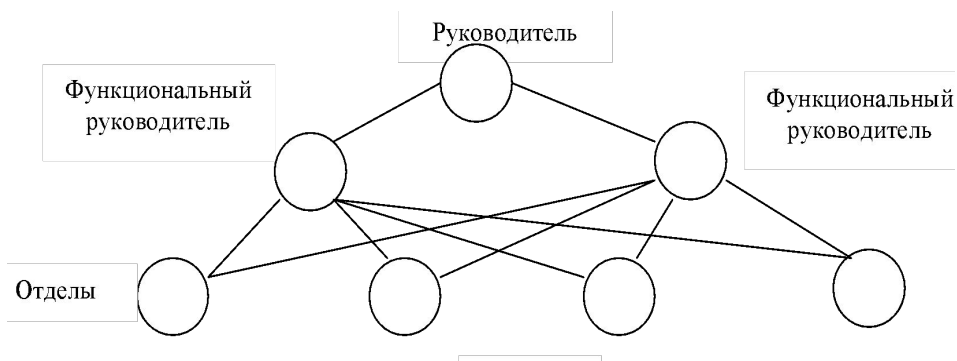
Достоинства:

1. Более глубокая и осмысленная подготовка управленческих решений.
2. Освобождение линейных менеджеров от перегрузки.
3. Возможность привлечения специалистов и экспертов в определенных областях.

Недостатки:

1. Недостаточная ответственность готовящих решение, т.к. они сами не участвуют в его реализации.
2. Тенденция к чрезмерной централизации.
3. Раздувание штатов.

Функциональная структура



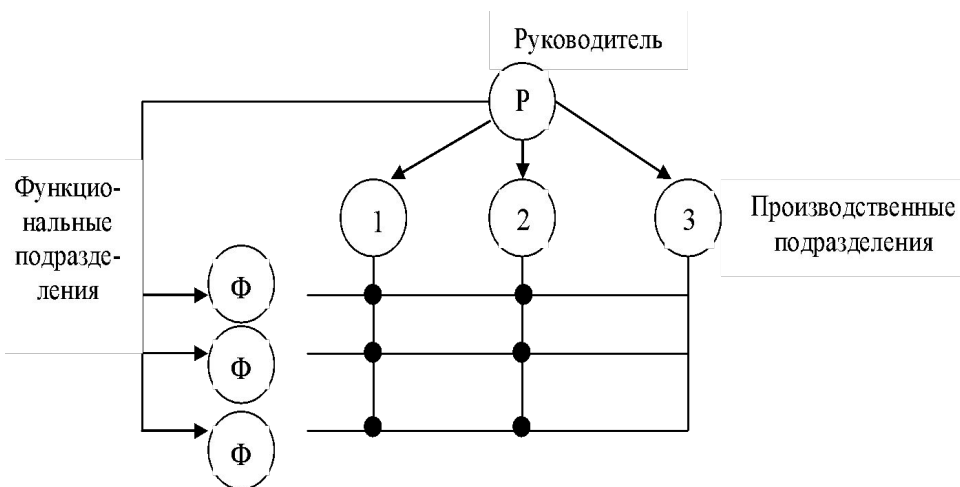
Достоинства:

1. Высокая компетентность специалистов, отвечающих за осуществление конкретных функций.
2. Линейные менеджеры освобождаются для оперативного управления производством.
3. Используются в работе консультации опытных узких специалистов.

Недостатки:

1. Отсутствие взаимопонимания и единства действий между функциональными службами.
2. Снижение ответственности исполнителей за счет того, что они получают указания от нескольких руководителей.
3. Каждый функциональный руководитель ставит свои вопросы на первое место, чем усиливает несогласованность действий подразделений.

Линейно-функциональная структура



Достоинства:

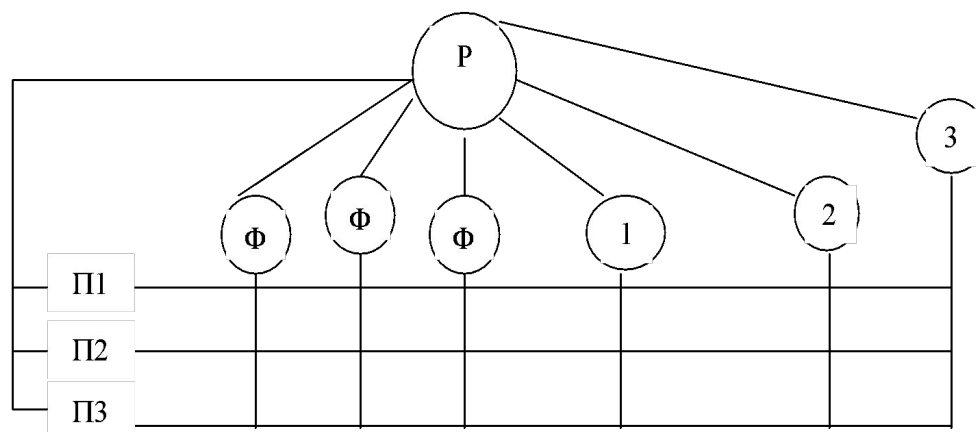
1. Освобождение линейных руководителей от решения многих вопросов, связанных с планированием финансовых расчетов, материально-технического снабжения.

2. Каждый работник подчинен только одному руководителю.

Недостатки:

1. Отсутствие тесных взаимосвязей и взаимодействия между производственными подразделениями, каждое звено заинтересовано в достижении своей узкой цели, а не общей цели фирмы.

2. Как и в линейной структуре на верхнем уровне приходится решать много оперативных задач.



Р – руководитель;

Ф₁-Ф₃ – функциональные подразделения;

П₁-П₃ – руководители проектов, менеджеры проектов

Достоинства:

1. Ускоренная реакция на изменения во внешней среде.

2. Улучшение координации работ в одном подразделении РI-РIII.

3. Возникновение у дивизионов конкретных преимуществ малых фирм (обычно большие фирмы распадаются на ряд мелких самостоятельных, в военно-промышленный комплекс (ВПК)).

Недостатки:

1. Дублирование функций по дивизионам приводит к росту затрат на управленческий аппарат.

2. Дублирование работ по дивизионам.

5.3 Направления дальнейшего развития структуры предприятия

1. Развитие специализации и кооперации производства.
2. Автоматизация управления.
3. Применение к проектированию структуры научных подходов менеджмента.
4. Соблюдение принципов рациональной организации производственных вопросов (пропорциональность, прямоточность и т.д.).
5. Перевод существующих структур в проблемно-целевую структуру.

Формирование инновационных подразделений

- Малые предприятия - задачи прикладного масштаба.
- Крупные компании - «смотрят вперед» приблизительно на 3 года.

Вариации:

- Инновационные МП
- Бригадное новаторство
- Бутлегерство (подпольное, контрабандное изобретательство, тайная работа над внеплановыми проектами).
- Рисковые подразделения - освоение новейших технологий (небольшие автономно управляемые и специализированные производства).



5.4 Краткая характеристика инновационных процессов

5.4.1 Жизненный цикл инновационного продукта

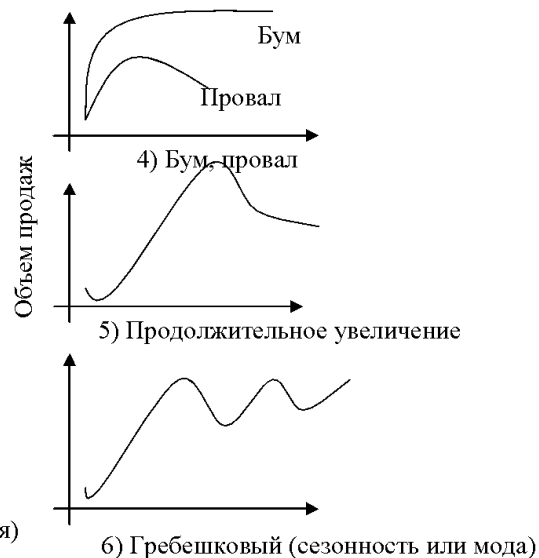
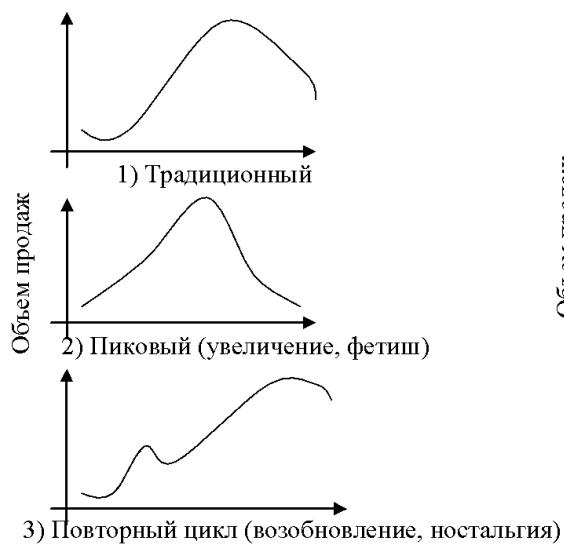
Этапы жизненного цикла инновационного изделия

НИОКР (эмбрион)	Производство (рождение близнецов)	Реализация (подготовка к активной жизни)	Потребление (активная жизнь)
--------------------	--------------------------------------	---	---------------------------------

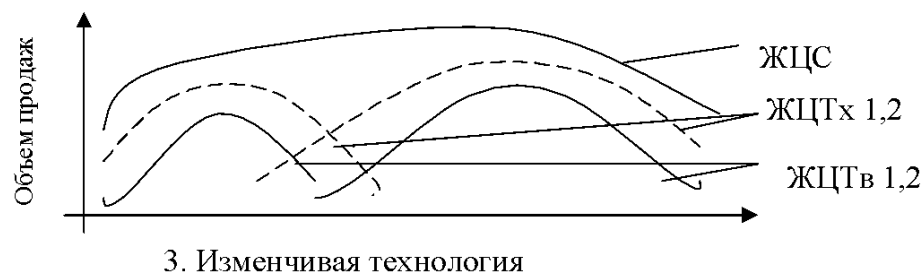
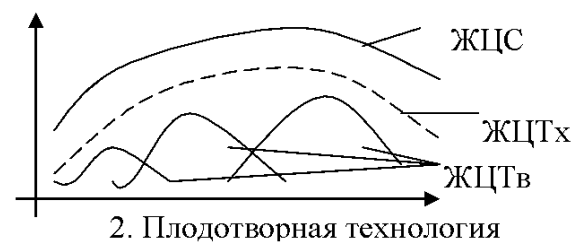
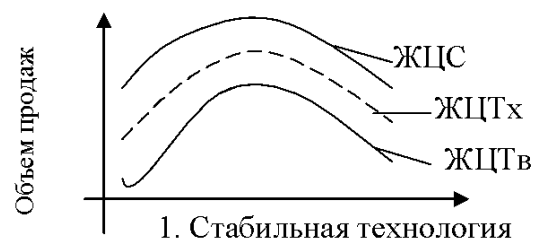
Последовательный непрерывный процесс



Виды кривой жизненного цикла товара (по реализации)



Сочетание жизненных циклов спроса (ЖЦС), технологий (ЖЦТх) и товара (ЖЦТв) при различных типах технологий



Оперограмма организации выполнения работ

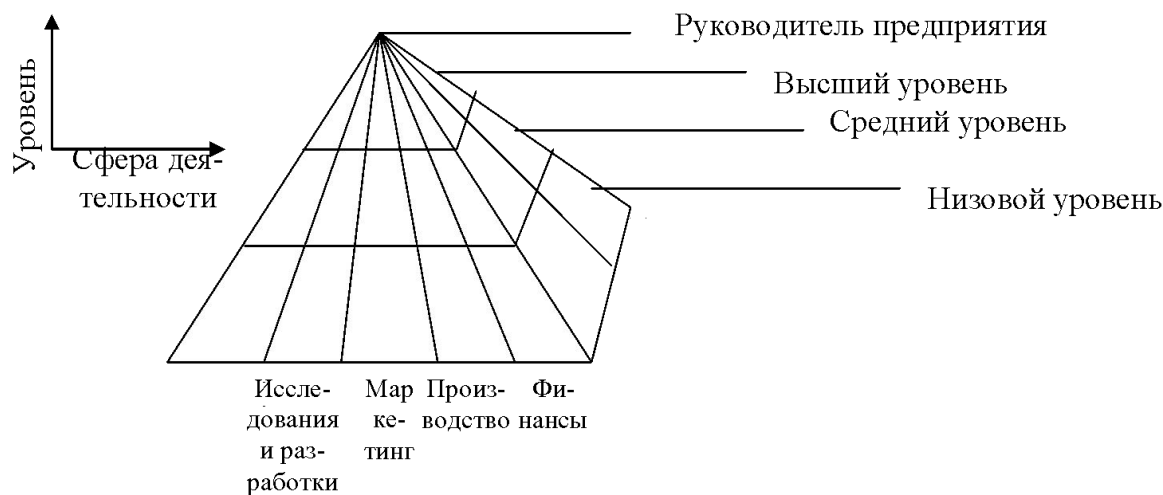
Признаки разделения на группы	Значения признаков, позволяющие определить группу исследуемого объекта				
	1.1. Зарождение	1.2. Ускорение	1.3. Замедление роста	1.4. Зрелость	1.5. Спад
1. На каком этапе ЖЦС находится новый продукт					
2. Характер ЖЦ товара	2.1. Традиционная кривая	2.2. Кривая с повторным циклом		2.3. Гребешковая кривая	2.4. Пиковая кривая
3. Этапы ЖЦ товара по типовой кривой	3.1. Зарождение	3.2. Ускорение роста	3.3. Замедление роста	3.4. Зрелость	3.5. Спад
4. Уровень изменчивости технологии	4.1. Стабильная технология		4.2. Плодотворная технология	4.3. Изменчивая технология	
5. Этапы ЖЦ технологии	5.1. Зарождение	5.2. Ускорение	5.3. Замедление роста	5.4. Зрелость	5.5. Спад
6. Этапы ЖЦ - новаторских организаций	6.1. Создание	6.2. Становление	6.3. Зрелость	6.4. Перестройка	6.5. Упадок
7. Длительность инновационного процесса	7.1. Оперативные - до 1 года	7.2. Краткосрочные - 1-2 года	7.3. Среднесрочные до 5 лет		7.5. Долгосрочные - более 5 лет

5.4.2 Этапы инновационного процесса



Требования к профессиональной компетенции менеджеров

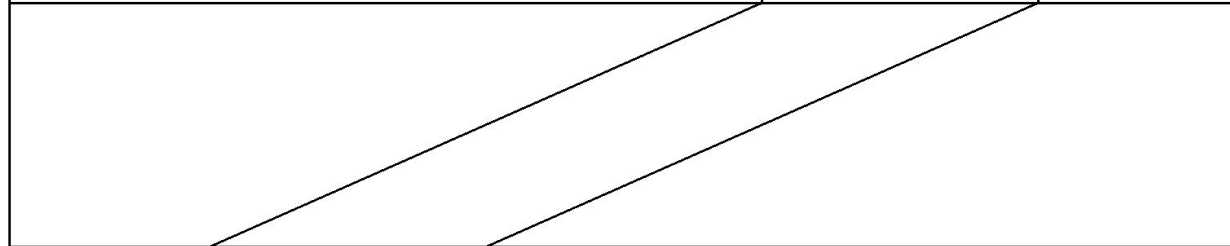
1. Понимание природы управленческого труда и процессов менеджмента.
2. Знание должностных и функциональных обязанностей менеджера, способов достижения целей и повышения эффективности работы организации.
3. Умение использовать современную информационную технологию и средства коммуникации, необходимые в управленческом процессе.
4. Владение искусством управления человеческими ресурсами.
5. Владение искусством налаживания внешних связей.
6. Способность к самооценке, умение делать правильные выводы и непрерывно повышать квалификацию – знания и умения.



Пирамида иерархии менеджеров

Главные задачи **руководителя высшего уровня** в организации:

1. Определение миссии и общей цели развития организации.
2. Установление стратегических целей и направления развития организации.
3. Разработка и проведение политики в области маркетинга, научных исследований, нововведений в производстве продукции и услуг.
4. Проведение определенной финансовой, инвестиционной и инновационной деятельности.
5. Формирование организационной структуры управления.
6. Основные решения по труду и социальным вопросам.
7. Управление системами, обеспечивающими координацию и контроль за деятельностью составных частей организации.

<u>Правильное распределение времени</u>		
65%	20%	15%
		
15%	20%	65%
Действительное распределение времени		

Анализ использования времени менеджерами по принципу А-Б-В.

А – чрезвычайно важные и срочные дела.

Б – очень важные дела, но несрочные, либо срочные, но не важные.

В – не очень важные, не очень срочные.

Спасибо за внимание!