

*Г.В. ОСТРОВЕРХОВА*, викладач кафедри політичної економії ХНЕУ,  
Харків

## **СУТНІСТЬ І СТРУКТУРА ОРГАНІЗАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

В роботі розглянуто основні підходи до визначення сутності і структури організаційного забезпечення інноваційної діяльності

В работе рассмотрены основные подходы к определению сущности и структуры организационного обеспечения инновационной деятельности

There are main approaches to definition and structure of organizational provision of innovation activity of enterprises in the article.

**Ключові слова:** інновації, організація інноваційної діяльності, організаційне забезпечення.

**Вступ.** Національне господарство України складається з комплексу галузей матеріального виробництва, стабільне функціонування якого вимагає залучення великих обсягів економічних ресурсів. Необхідною передумовою підвищення ефективності використання ресурсів, а також забезпечення конкурентоспроможності продукції вітчизняних виробників на національному та міжнародних ринках, стає активна інноваційна діяльність, спрямована на модернізацію наявної технологічної бази виробництва, оновлення номенклатури і асортименту товарів і послуг. Але можливості використання потужного інтелектуального та інноваційного потенціалу розвитку підприємств України на цей час значною мірою обмежуються нестачею доступних для них фінансово-інвестиційних ресурсів, застарілістю основних виробничих фондів, численними перешкодами для доступу до новітніх технологій та ін. Подолання такого роду перешкод та обмежень для активізації структурно-інноваційних трансформацій національної економіки насамперед вимагає забезпечення ефективно організації процесу розробки та впровадження нововведень.

**Постановка проблеми.** Дослідження питань організації та управління інноваційною діяльністю здійснювалося у працях багатьох вітчизняних та зарубіжних вчених, таких як І. Глущенко [2], А. Гриньов [3], В. Гриньова, В. Власенко [4], С. Ілляшенко [6], Г. Ковальов [8], Р. Фатхутдінов [14], Ф. Янсен [16] та ін.. Проте деякі важливі аспекти формування механізму

організації інновацій досі не дістали належного висвітлення, зокрема – на додаткове вивчення вимагають питання встановлення змісту та особливостей структурної побудови системи організаційного забезпечення інноваційної діяльності підприємств.

Метою дослідження у роботі є узагальнення теоретичних підходів до визначення сутності та обґрунтування структури організаційного забезпечення інноваційної діяльності підприємства.

**Результати дослідження.** Визначення змісту поняття «організаційне забезпечення» на цей час не є усталеним в науковій літературі. Це поняття звичайно використовується в одному ряду з інформаційним, фінансовим та іншими видами забезпечення, а також у поєднанні з методичним або економічним забезпеченням певної продуктивної людської активності. При цьому специфічні вимоги та особливості інноваційної діяльності лише частково враховуються при обґрунтуванні способу організаційного забезпечення дій підприємства у цій сфері.

Найчастіше розгляд інноваційної діяльності при цьому відокремлюється від основної діяльності суб'єктів господарювання, тому організацію інноваційного процесу на підприємствах звичайно пропонують [4, 6, 14 та ін.] здійснювати за допомогою створення окремої паралельної структури. Такого роду певне дублювання управлінських функцій здатне призводити до невиправданого збільшення витрат. Крім того, інноваційна діяльність у такому випадку може мати випадковий та незавершений характер, обумовлений нестачею зв'язку із реальними ринковими і виробничими потребами у впровадженні нововведень. З іншого боку, використання даного підходу може бути виправданим у випадку диверсифікації, створення нового виробництва або підготовки до випуску нової продукції.

Деякі автори [2, 16 та ін.] наголошують на необхідності організаційно об'єднати інноваційну та основну діяльність підприємства. Такий підхід обумовлено перш за все розумінням важливості інноваційної діяльності для сучасного підприємства та тим, що все більша кількість персоналу охопчена інноваційними процесами. Крім того, такий підхід є досить ефективним щодо процесних інновацій або нововведень, що носять характер покращення. Але така точка зору на враховує складності в об'єднанні цих двох видів діяльності по суті. Адже творчий, революційний характер інноваційної діяльності, складність її регламентування здатні призвести до конфлікту між основними та інноваційними процесами, результатом якого буде ігнорування останніх.

Отже, здається доцільним використання комбінованого підходу до організації інноваційної діяльності, який включав би в себе як окремі суто інноваційні елементи, так й інтегровані в основну структуру підприємства, що дозволить організувати успішне створення і впровадження різних типів інновацій.

Крім того для забезпечення безперервного інноваційного процесу на підприємстві, завершеності окремих інноваційних проектів та їх зв'язку зі стратегією підприємства необхідно створити окрему підсистему організаційного забезпечення інноваційної діяльності. Саме створення такої цілісної підсистеми дозволить найбільш ефективно використовувати організаційні важелі впливу на всіх етапах інноваційного процесу.

Вивчення теоретичних підходів до визначення категорії «організаційне забезпечення» дає можливість виділити три основні підходи: структурний, нормативний та процесний (табл.1).

В рамках структурного підходу організаційне забезпечення визначається через перерахування його складових. При цьому в усіх без виключення випадках головним елементом організаційного забезпечення є організаційна структура системи. Наголос робиться на групуванні робіт за функціональною ознакою та об'єднанні таких робіт та людей, що їх виконують, у окремі підрозділи, а також на відносинах «керування-підпорядкування» між окремими підрозділами та посадами в рамках управлінської ієрархії. Крім того особлива увага приділяється документації, що регламентує функціонування організаційної структури, наприклад, положенням про відділи та посадовим інструкціям.

Такий підхід є виправданим для більшої частини постійно або періодично повторюваних процесів на підприємстві, що працює в стабільних умовах. Але значна частина процесів в управлінській діяльності носить варіативний характер, а деякі з них обумовлені ситуаційно. Крім того, сучасне ринкове середовище не можна характеризувати як стабільне, навпаки, воно постійно змінюється і вимагає адекватної реакції на ці зміни від підприємств. Тому структурний підхід є необхідним, але не достатнім для комплексного організаційного забезпечення діяльності сучасного підприємства.

Таблиця 1 - Морфологічний аналіз теоретичних підходів до вивчення сутності поняття «організаційне забезпечення»

Підхід	Визначення	Автор, літературне джерело
Структурний	сукупність документів, що встановлюють <b>організаційну структуру, права та обов'язки</b> користувачів та експлуатаційного персоналу автоматизованої системи в умовах функціонування, перевірки та забезпечення роботоспроможності автоматизованої системи	Моїсеєнко Є. В [9]
	<b>структура</b> управління... на конкретному підприємстві, а також в межах цієї структури <b>функції та задачі</b> відповідних служб та відомств.	[13]
	положення, інструкції, накази, кваліфікаційні вимоги та інші <b>документи, що регламентують організаційну структуру</b> роботи системи, і їх взаємодію з комплексом засобів системи	Анреєва В. І. [1]
Нормативний	це <b>сукупність методів та засобів, що регламентують взаємодію</b> робітників з технічними засобами та між собою в процесі розробки та експлуатації ... системи	[13]
	узгодження по місцю, часу і меті сумісне <b>функціонування</b> окремих виконавців, колективів і технічних засобів. Воно повинно здійснюватися і регулюватися деякими <b>правилами</b> взаємодії, які утворюють правовий та моральний кодекс і складають основу правового забезпечення.	[10]
Процесний	сукупність <b>заходів</b> , що проводяться суб'єктом управління, які організовано у відповідності до діючого законодавства щодо <b>реалізації</b> об'єктом управління прийнятого управлінського <b>рішення</b> в умовах конкретної оперативної обстановки, що склалася.	Кондрашевський В. В. [7]
	це <b>створення</b> всіх необхідних <b>умов</b> для нормального функціонування ..., <b>забезпечення</b> кадровими, фінансовими, матеріально-технічними та іншими <b>ресурсами</b>	[11]

Більш широку сферу застосування має другий – нормативний підхід, в рамках якого акцент робиться на формуванні комплексу методичного забезпечення організаційної роботи на підприємстві (тому часто зустрічається назва «організаційно-методичне забезпечення»). Такий комплекс складається з різного роду інструкцій, методик, описів технологічного процесу, методичних рекомендацій, переліків робіт і т. п., що повинні застосовуватися за певних умов. Такі документи мають різний ступінь обов'язковості виконання, і рішення щодо оцінки ситуації та застосування того чи іншого документу приймається робітником. З точки зору даного підходу ідеальною є ситуація, коли для кожної посади створено комплекс документів, що охоплює всі можливі на цій посаді робочі ситуації.

Така точка зору добре доповнює структурний підхід, додає підприємству певної гнучкості, забезпечує адекватну реакцію в найбільш типових чи передбачуваних ситуаціях.

Реалізація структурного і нормативного підходів являє собою втілення набутого підприємством досвіду, їх цінність з цієї точки зору полягає у

здатності запобігати повторенню помилок, але їх застосування в сучасному мінливому середовищі ускладнено саме цим ретроспективним характером. Сьогодні коли підприємство змушене весь час освоювати нові для себе ринки, товари, технології, види сервісу, щоб не втрачати завойованих позицій, часто можна спиратися лише на схожий досвід інших компаній, які проте діяли в інших умовах та за іншої системи обмежень.

В таких умовах часто неможливо передбачити всі варіанти розвитку процесу, але головні компоненти його перебігу відомі. Автори, що схиляються до процесного підходу, акцентують свою увагу на послідовності окремих етапів, які можна легко передбачити. Це особливо ефективно в нових для підприємства умовах, у тому числі і під час організації інноваційної діяльності.

Кожен інноваційний проект має свої особливості, кожен може вимагати особливих методик чи робочих команд, але сам по собі перебіг інноваційного процесу є досить типовим для всіх промислових підприємств і включає такі етапи: науково-технічна та дослідно-конструкторська робота; моніторинг ідей та проблем організації; аналіз альтернатив; прийняття рішення про впровадження; пошук або створення необхідних ресурсів; впровадження; виведення на ринок нової або вдосконаленої продукції; аналіз ринкової ситуації. У відповідності до цих етапів розподіляється відповідальність в рамках організаційного забезпечення інноваційної діяльності. Такий підхід дозволяє реалізовувати весь спектр проектів в рамках однієї структури.

Але процесний підхід має досить загальний характер і слабкість його полягає у неможливості передбачувати деталі: у кожній конкретній ситуації рішення залежить від відповідальної особи, яка знаходиться у типових для цього підприємства умовах. Ефективність перебігу процесу можна забезпечити, з одного боку, за рахунок ретельного відбору персоналу для інноваційної підсистеми та систематичної роботи щодо його вдосконалення, а з іншого – за рахунок створення середовища, яке б стимулювало та підтримувало інноваційну діяльність та скеровувало зусилля персоналу на досягнення цілей підприємства. При цьому основним орієнтиром для прийняття рішення є кінцева мета, тому визначення та усвідомлення мети діяльності всіма учасниками певного процесу є принциповим для цього підходу. Тому визначення, в рамках яких автори концентрують свою увагу на меті організаційного забезпечення, можна вважати доповненням процесного підходу.

Такою метою більшість дослідників вважають нормальне функціонування системи, але це формулювання носить занадто загальний характер і може бути застосовано як до будь-якого іншого виду забезпечення, так і до управління в цілому. Це положення необхідно конкретизувати за рахунок більш детального опису напрямків робіт в рамках саме організаційного забезпечення.

Метою організаційного забезпечення є підтримка стабільного функціонування системи, реалізація запланованих програм за рахунок забезпечення необхідними ресурсами, організації взаємозв'язків між окремими елементами та ліквідації відхилень, що можуть виникати у системі.

Проте наведені підходи все ж таки не охоплюють всього спектру процесів і явищ в сфері забезпечення нормального функціонування підприємства. Тому доцільно об'єднати досягнення цих підходів в рамках комплексного структурно-процесного підходу.

Тоді організаційне забезпечення визначається як комплекс структур і правил, які створюють умови для сталого протікання управлінських процесів, реалізації планів, підтримки функціонування системи на необхідному рівні за рахунок забезпечення необхідними ресурсами, організації взаємозв'язків між окремими елементами та ліквідації відхилень, що можуть виникати у системі.

Організаційне забезпечення інноваційної діяльності має носити комплексний характер. Традиційно оцінюється організація процесу впровадження інновацій на підприємстві, але не менш важливою є оцінка організації підготовчого етапу та етапу, що реалізується після безпосереднього впровадження (див. рис.1).

Організаційне забезпечення ресурсної складової інноваційної діяльності є визначальним для інноваційного процесу на підприємстві. Недостатня увага до ресурсного забезпечення може бути причиною виникнення відхилень у запланованих результатах, навіть якщо саме впровадження було організовано ідеально. Враховуючи специфіку інноваційної діяльності слід особливу увагу приділити таким ресурсам як персонал, матеріально-технічна база та інформація. Зазначені фактори є необхідними для нормальної інноваційної діяльності підприємства, можуть частково компенсувати один одного, але недостатня якість будь-якого з цих факторів становить загрозу для успішного впровадження інновацій.

Раціональна реалізація етапу, що є наступним за безпосереднім впровадженням, також є важливою складовою загального успіху інноваційної

діяльності підприємства. Перш за все, етап виведення продукту на ринок є дуже важливим для отримання економічного ефекту від інновацій: грамотне виведення може забезпечити значний потік доходу при порівняно несуттєвих витратах на інноваційну діяльність, і в той же час, великі інвестиції в оновлення продукту та виробництва не забезпечать ринкового успіху без грамотної організації цього процесу.

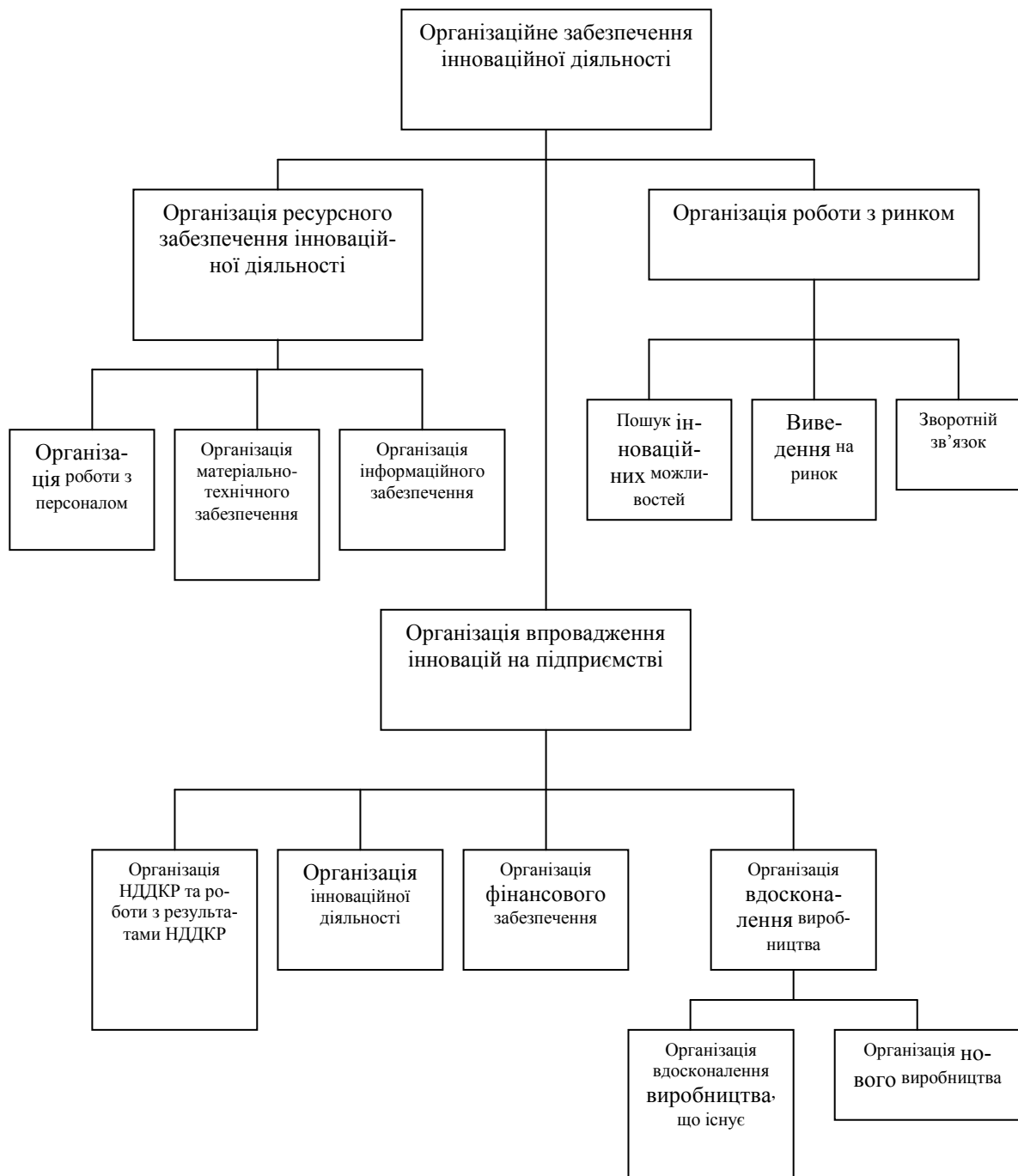


Рис. 1 - Складові організаційного забезпечення інноваційної діяльності підприємства

Крім того, ринок є важливим джерелом інформації для планування подальшого інноваційного розвитку підприємства. Має значення вивчення реакції споживачів на старі та нові продукти підприємства, визначення тих аспектів потреб, що лишилися незадоволеними, визначення тенденцій розвитку цільової аудиторії, досвіду конкурентів – все це може стати джерелом інноваційних ідей.

Організаційне забезпечення власне створення та впровадження інновацій також вимагає вдосконалення за рахунок розвитку регламентованих елементів та включення в аналіз більш суб'єктивних складових, бо організаційна структура і документація, що регламентує функціонування системи в найбільш типових та передбачуваних умовах, не можуть охопити весь спектр ситуацій, з якими стикається підприємство. Тому великого значення набувають суб'єктивні фактори: особистий досвід керівників, наявність та ефективність неформальних зв'язків між підрозділами та окремими спеціалістами, організаційна культура [12]. Якщо на підприємстві не ведеться цілеспрямована робота над оцінкою та формуванням таких зв'язків, вони можуть мати стихійний характер і знижувати ефективність функціонування підприємства.

Ряд авторів тією чи іншою мірою звернули увагу на недостатність формальних складових для розкриття феномену організаційного забезпечення і запропонували включити в аналіз цього явища організаційну культуру [15], оцінку неформальних комунікацій [8] та ін.

Таким чином, організаційне забезпечення має три основні складові, що водночас є й етапами аналізу даного явища:

організаційна структура управління – сукупність взаємопов'язаних елементів, кожен з яких виконує свою функцію у досягненні мети системи;

нормативна складова, яка забезпечує функціонування підприємства в повторюваних або передбачуваних умовах; як правило ця складова регламентує процес виконання елементом своєї функції;

неформальна складова, яка підвищує ефективність операційної діяльності та забезпечує нормальне функціонування підприємства за нових або невизначених умов.

**Висновки.** Організаційне забезпечення інноваційної діяльності - це комплекс структур і правил, які створюють умови для нормального протікання інноваційних процесів, реалізації планів, підтримки функціонування системи на необхідному рівні за рахунок забезпечення необхідними ресурсами, організації взаємозв'язків між окремими елементами та ліквідації ві-

дхилень, що можуть виникати у системі. У зв'язку зі специфічними особливостями інноваційної діяльності організаційне забезпечення інноваційного процесу треба доповнити за рахунок додаткових етапів та суб'єктивних складових, що дозволить підвищити ефективність інновацій на підприємстві.

**Подальші дослідження** пов'язані з поглибленням детального аналізу складових організаційного забезпечення інноваційної діяльності та розробка рекомендацій щодо їх вдосконалення.

**Список літератури:** 1. *Андреева В. И.* Организационное обеспечение работы с кадровой документацией - [Эл. ресурс]. – Режим доступа: <http://www.ippnou.ru/print/008122/> 2. *Глушченко И. И.* Система стратегического управления инновационной деятельностью – Железнодорожный, Московская обл.: ООО НПЦ «Крылья», 2006. – 356с. 3. *Гриньов А. В.* Інноваційний розвиток промислових підприємств: концепція, методологія, стратегічне управління. – Х.: ВД «ІНЖЕК», 2003. – 308с. 4. *Гриньова В.М., Власенко В.В.* Організаційні проблеми інноваційної діяльності на підприємствах: Монографія. – Х.: ВД «ІНЖЕК», 2005. – 200с. 5. Информационные технологии финансового менеджмента - [Эл. ресурс]. – Режим доступа: <http://zubolom.ru/lectures/poeis/10.shtml> 6. *Ілляшенко С. М.* Управління інноваційним розвитком. – Суми: «Університетська книга»; Київ: ВД «Княгиня Ольга», 2005. – 324с. 7. *Кардашевский В.В.* Административно-правовое и организационное обеспечение исполнения управленческих решений штабными подразделениями органов внутренних дел :По материалам Главного управления внутренних дел г. Москвы. - [Эл. ресурс]. – Режим доступа: <http://www.dissercat.com/content/administrativno-pravovoe-i-organizatsionnoe-obespechenie-ispolneniya-upravlencheskikh-reshen> 8. *Ковалев Г.Д.* Инновационные коммуникацию – М.: ЮНИТИ, 2000. – 288с. 9. *Моисеенко Е.В.* Информационные технологии в экономике. / Моисеенко Е. В., Лаврушина Е.Г. - [Эл. ресурс]. – Режим доступа: [http://abc.vvsu.ru/Books/up\\_inform\\_tehmol\\_v\\_ekon/page0009.asp](http://abc.vvsu.ru/Books/up_inform_tehmol_v_ekon/page0009.asp) 10. Организационные средства дистанционного обучения - [Эл. ресурс]. – Режим доступа: <http://distancionnoeobuchenie.com/organizacionnye-sredstva-distancionnogo-obucheniya/#more-193> 11. Понятие, принципы и основные направления организационного обеспечения деятельности судов [Эл. ресурс]. – Режим доступа: <http://opokar.peterlife.ru/law-enforcement-organ/Index31.htm#1> 12. Системный подход к организации управления / Б. З. Мильнер, Л. И. Евенко, В. С. Рапопорт. — М. : Экономика, 1983. — 224 с. 13. Тенденції застосування інформаційних технологій. Процеси інформатизації. Структура забезпечення інформаційної системи - [Ел. ресурс]. – Режим доступу: <http://ua.textreferat.com/referat-7583-7.html> 14. *Фатхутдинов Р.А.* Инновационный менеджмент. – СПб.: Питер, 2006. – 448с. 15. *Шейн Э. Х.* Организационная культура и лидерство. — СПб.: Питер, 2002. — 336с. 16. *Янсен Ф.* Эпоха инноваций: Пер. с англ. – М.: ИНФРА-М, 2002. – 308с. – (Серия «Менеджмент для лидера»)

Надійшло до редколегії 14.02.2012