

**Филатов Владимир Владимирович**

к.т.н., доц.

каф. «Менеджмента»

filatov\_vl@mail.ru

**Карасев Михаил Владимирович**

магистр менеджмента

магистерская программа 080500.68

«Общий и стратегический менеджмент»

ФБГОУ ВПО Московский государственный

университет технологий и управления

им. К.Г. Разумовского,

Москва, Россия

## **АКТУАЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ ПРОЕКТИРОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ СТРУКТУР УПРАВЛЕНИЯ ИННОВАЦИОННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ**

Ускорение темпов научно-технического развития приводит к повышению скорости обновления продукции и привыкания потребителей к новинкам, а следовательно, к сокращению жизненных циклов продукции, технологии, спроса, к повышению интенсивности конкурентной борьбы на рынках сбыта предприятий. Опыт развития западных фирм показывает, что важным фактором повышения конкурентоспособности предприятия в целом и его продукции в частности являются инновации. В условиях современной рыночной экономики инновационный менеджмент является одним из основных элементов успешной деятельности предприятия. Для российских предприятий активизация инновационной деятельности становится не только ключевым фактором успеха в конкуренции, но и условием выживания на рынке. Модернизация технологий, обновление и модификация товарного ассортимента, совершенствование систем организации и управления позволяют отечественным предприятиям адаптировать свою продукцию к требованиям рынка, поддерживать необходимый уровень спроса, сокращать издержки, стабилизировать и улучшать финансово-экономические результаты деятельности [1].

Каждое предприятие уникально в своем роде, и процесс организации инновационной деятельности различен, так как он зависит от позиции ее на рынке, динамики развития, ее потенциала, поведения конкурентов, характеристик производимого ею товара или оказываемых услуг, состояния экономики, культурной

среды и многого другого. Актуальность данной темы определяется тем, что на сегодняшний день инновационная деятельность – это основополагающий стержень в укреплении предприятия на рынке в условиях жесткой конкуренции, которая должна обеспечивать устойчивое экономическое развитие, повышение конкурентоспособности производимой предприятием продукции и оказываемых услуг. При организации инновационной деятельности предприятие сталкивается с рядом проблем, без решения которых дальнейшая успешная работа не может быть реализована. Инновационная деятельность включает не только необходимость проведения анализа и оценки среды и прогнозирования того, как она будет изменяться во времени, но и создания такой системы управления и организации, которая бы позволила постоянно развиваться и поддерживать взаимосвязь с внешним окружением. Эффективность деятельности организации во многом зависит от того, насколько она адаптирована к внешней среде, в какой мере гибки и подвижны ее организационные структуры, в какой мере она способна к нововведениям. На сегодняшний день необходимость инновационной деятельности, способность к нововведениям является общим неотъемлемым требованием. Особенно актуальной эта проблема стала для нашей страны в период перехода на рыночные отношения. В настоящее время необходимость преобразований осознана большинством производственных организаций [2].

Под инновациями принято понимать нововведения в области техники, технологии, организации труда и управления, основанные на использовании достижений науки и передового опыта, а также использование этих новшеств в разных отраслях и сферах деятельности. С момента принятия к распространению новшество приобретает новое качество – становится нововведением (инновацией). Новшества формируют рынок новаций, инвестиции – рынок капитала (инвестиций), нововведения (инновации) – рынок чистой конкуренции нововведений образуют сферу инновационной деятельности. На общеэкономическом уровне инновации требуются для: 1) расширенного воспроизводства; 2) структурных преобразований в экономике; 3) повышения конкурентоспособности отечественной продукции; 4) решения социально-экономических проблем, в частности проблем безработицы, экологии, здравоохранения, развития системы образования и др. На уровне предприятия инновации способствуют: 1) обновлению основных фондов; 2) росту технического уровня; 3) стабилизации финансового состояния; 4) повышению конкурентоспособности; 5) устойчивому развитию; 6) повышению квалификации кадрового состава; 7) совершенствованию методов управления [3].

Инновационный процесс развития предприятия представляет собой непрерывное создание и внедрение нововведений. Научно-техническое нововведение необходимо рассматривать как процесс преобразования научного знания в научно-техническую идею и далее – в производство продукции для удовлетворения потребности пользователя. В этом контексте можно выделить два подхода к научно-техническому нововведению. Первый подход отражает в основном продуктовую ориентацию нововведения. Инновация определяется как процесс преобразования ради выпуска готовой продукции. Классификация инноваций представлена в таблице 1. Это направление распространяется в период, когда позиции потребителя по отношению к производителю достаточно слабы. Однако сами по себе продукты –

не конечная цель, а лишь средство удовлетворения потребностей.

Поэтому, согласно второму подходу, процесс научно-технического нововведения рассматривается как передача научного или технического знания непосредственно в сферу удовлетворения нужд потребителя. Продукт при этом превращается в носителя технологии, а форма, которую он принимает, определяется после увязки технологии и удовлетворяемой потребности [4].

Таблица 1

### Классификация инноваций

К л а с с и ф и к а ц и о н н ы й признак	Классификационные группировки инноваций
Область применения инноваций	Управленческие, организационные, социальные, промышленные и т.д.
Этапы НТП, результатом которых стали инновации	Научные, технические, технологические, конструкторские, производственные, информационные
Степень интенсивности инноваций	«Бум», равномерная, слабая, массовая
Темпы осуществления инноваций	Быстрые, замедленные, затухающие, нарастающие, равномерные, скачкообразные
Масштабы инноваций	Трансконтинентальные, транснациональные, региональные, крупные, средние, мелкие
Результативность инноваций	Высокая, низкая, стабильная
Эффективность инноваций	Экономическая, социальная, экологическая, интегральная

Таким образом, инновации: должны носить рыночную структуру для удовлетворения нужд потребителей; любая инновация всегда рассматривается как сложный процесс, предполагающий изменение как научно-технического, так и экономического, социального и структурного характера; в инновации акцент делается на быстром внедрении новшества в практическое использование; инновации должны обеспечивать экономический, социальный, технический или экологический эффект.

*Инновационный процесс* - это процесс преобразования научного знания в инновацию, который можно представить как последовательную цепь событий, в ходе которых инновация вызревает от идеи до конкретного продукта, технологии или услуги и распространяется при практическом использовании. Инновационный процесс направлен на создание требуемых рынков продуктов, технологий или услуг и осуществляется в тесном единстве со средой: его направленность, темпы, цели зависят от социально-экономической среды, в которой он функционирует и развивается. Поэтому только, на инновационном пути развития возможен подъем экономики.

*Инновационная деятельность* - это деятельность, направлена на использование и коммерциализацию результатов научных исследований и разработок

для расширения и обновления номенклатуры и улучшения качества выпускаемой продукции, совершенствования технологии их изготовления с последующим внедрением и эффективным реализацией на внутреннем и зарубежном рынках. Инновация может быть рассмотрена как: 1) процесс; 2) система; 3) изменение; 4) результат [5].

Инновация имеет четкую ориентацию на конечный результат прикладного характера, она всегда должна рассматриваться как сложный процесс, который обеспечивает определенный технический и социально-экономический эффект. Инновация в своем развитии (жизненном цикле) меняет формы, продвигаясь от идеи до внедрения. Протекание инновационного процесса, как и любого другого, обусловлено сложным взаимодействием многих факторов. Использование в предпринимательской практике того или иного варианта форм организации инновационных процессов определяют три фактора [6]:

- состояние внешней среды (политическая и экономическая ситуация, тип рынка, характер конкурентной борьбы, практика государственно-монополистического регулирования и т.д.);

- состояние внутренней среды данной хозяйственной системы (наличие лидера-предпринимателя и команды поддержки, финансовые и материально-технические ресурсы, применяемые технологии, размеры, сложившаяся организационная структура, внутренняя культура организации, связи с внешней средой и т.д.);

- специфика самого инновационного процесса как объекта управления.

Инновационные процессы рассматриваются как процессы, пронизывающие всю научно-техническую, производственную, маркетинговую деятельность производителей и, в конечном счете, ориентированные на удовлетворение потребностей рынка. Важнейшим условием успеха инновации является наличие новатора-энтузиаста, захваченного новой идеей и готового приложить максимум усилий, чтобы воплотить ее в жизнь, и лидера-предпринимателя, который нашел инвестиции, организовал производство, продвинул новый товар на рынок, взял на себя основной риск и реализовал свой коммерческий интерес.

Инновационная направленность экономического развития, растущая необходимость технологического обновления особо подчеркивают важность четкого соответствия принципов организации и структурно-организационных взаимосвязей в инновационной деятельности. Речь идет о поиске оптимальных путей привнесения инновационных импульсов в экономическую реальность. По мере расширения инновационных преобразований требуется научно обоснованное формирование функционально-элементной базы инновационного развития. Организация инноваций включает три принципиальных аспекта [7]: субъект инновационной деятельности, являющийся объединением людей, совместно реализующих разработку, внедрение и производство новшеств; совокупность процессов и действий организации, направленных на выполнение необходимых функций в инновационной деятельности; структуры, обеспечивающие внутреннюю упорядоченность системы и совершенствование взаимосвязей между ее элементами и подсистемами.

С этой точки зрения организацию инноваций следует понимать как процесс упорядочения инновационной деятельности, как субъект, фирму, институт,

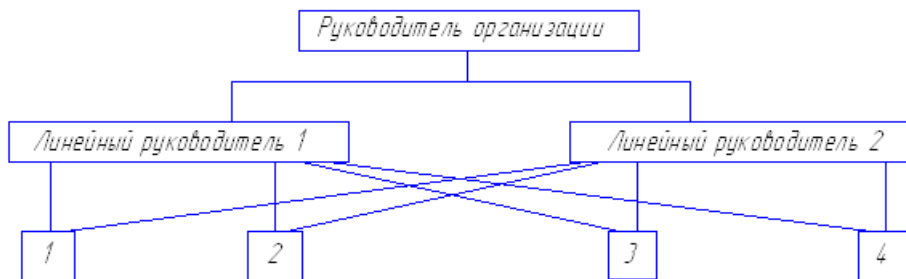
инновационное предприятие, как организационные структуры, определяющие состав и место подразделений, также регламентирующие процедуры форм, методов, процессов, которые осуществляются в инновационной деятельности. Организация с позиций фирмы может рассматриваться как объединение людей или их договоренность о выполнении работ по реализации инноваций. Субъектами инновационной деятельности являются разнородные, разноэлементные и разноразмерные фирмы, компании, ассоциации, вузы, научные институты, технополисы, технопарки и т.д. Все эти организации являются главными носителями и хозяйствующими субъектами, которые осуществляют реальное обновление производства [8]. Процесс менеджмента инноваций в условиях ускорения темпов научно-технического прогресса требует от организационных структур предприятия способности к быстрой адаптации к рыночным условиям. Отсутствие таких способностей является следствием неэффективности систем управления предприятием. Инновационная организация представляет собой сложную технику – экономическую и социальную систему, отражающую ее индивидуальность и специфику. Описать эту систему можно при определении характера взаимодействия на каждом из ее уровней иерархии. С этой точки зрения существуют различные подходы к построению организационных структур инновационных организаций. Существуют следующие типовые организационные структуры [11]: 1) линейная, 2) функциональная, 3) линейно-функциональная, 4) штабная, 5) дивизиональная, 6) матричная. Суть линейной структуры в том, что все функции управления сосредоточиваются у руководителя, и каждый работник подчиняется одному руководителю. Преимущества такой структуры: точное определение и разграничение функций и ответственности, сокращение дублирования функций в аппарате, единство распорядительства, простота управления. Недостатки: вышестоящие руководители и отделы перегружены, так как в них стекается вся информация; передача информации между подразделениями затрудняется; способности работника оцениваются по умению выполнять функции внутри, а не с точки зрения обеспечения конечного результата всей организации (рис. 2). При функциональной структуре каждый работник подчиняется нескольким руководителям получает от них указания и отчетывается о своей деятельности. Достоинства: более компетентное решение специальных вопросов по сравнению с линейной системой наличие специалистов, освобождение линейных руководителей от решения некоторых специальных вопросов.



1, 2, 3, 4, 5, 6 – исполнители

Рис. 2 Линейная организационная структура

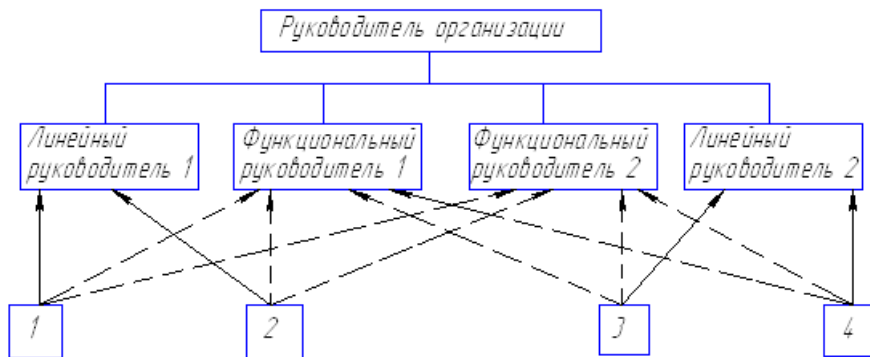
Недостатки: падение уровня исполнительской дисциплины; падение принципа единоначалия, расплывчатость в распределении функций и подчиненности, чрезмерная заинтересованность в реализации целей и задач в своих подразделениях. В чистом виде встречается редко, чаще в виде функциональных отделов других организационных структур: производственных, финансовых, бухгалтерии, снабжения, управления персоналом, юридических и т.д. (рис. 3). Линейно-функциональная структура — ограниченное соединение линейных и функциональных структур, работник находится в дисциплинированной подчиненности у самого начальника, но получает задание и информацию о своей деятельности не у одного, а у определенного числа руководителей.



1, 2, 3, 4– исполнители

Рис. 3 Функциональная организационная структура

Достоинства: руководитель высшего уровня опирается на предложения функциональных подразделений, вырабатывает решение для линейных руководителей низших уровней. Линейные уровни получают советы от функционального руководителя. Недостатки: быстрое, трудно управляемое дробление и увеличение количества функциональных служб, увеличение количества плохо контролируемых горизонтальных связей, присвоение командных обязанностей функциональными службами в силу личного авторитета соответствующего руководителя (рис. 4).



1, 2, 3, 4– исполнители

Рис. 4 Линейно – функциональная организационная структура

Наиболее распространена и применяется в небольших организациях, а также крупных — со стабильным характером производства. Штабная структура: при линейных руководителях создаются специальные подразделения — штабные службы, состоящие из представителей проектных организаций, специалистов, представителей местных администраций, ученых, которые по существу являются консультативными органами, но не решают конкретных вопросов производственной деятельности. Достоинства: линейный руководитель имеет возможность принять компетентные решения в сложных ситуациях, при решении определенных задач перспективного значения, а также при решении новых уникальных проектов. Недостатки: некоторое увеличение персонала, количества функциональных служб (рис. 5).

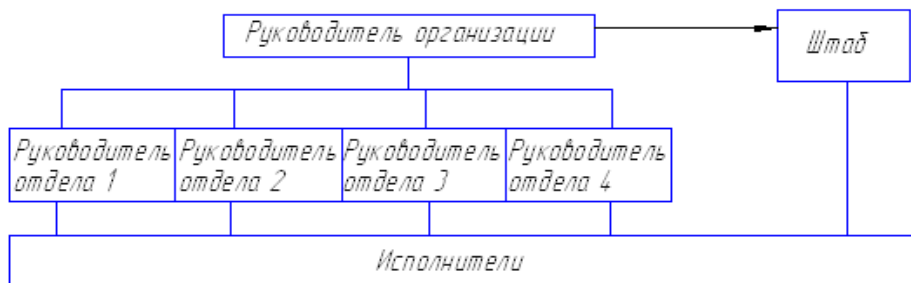


Рис. 5 Штабная организационная структура

При дивизиональной структуре функциональные подразделения принимают решения централизованно и обслуживают все производственные подразделения. В это же время в самих производственных подразделениях обязательно имеются свои функциональные службы сбыта, бухгалтерия и т.д., которые работают только на свой продукт. Достоинства: гибкость и быстрая адаптация к внешним условиям, высокая мотивация. Недостатки: некоторое увеличение персонала, общие интересы фирмы уходят на второй план. Данная система целесообразна при наличии в фирме разнородных направлений деятельности (рис. 6). Особенность матричной структуры: двойное подчинение — непосредственно начальнику отдела и руководителю проекта.

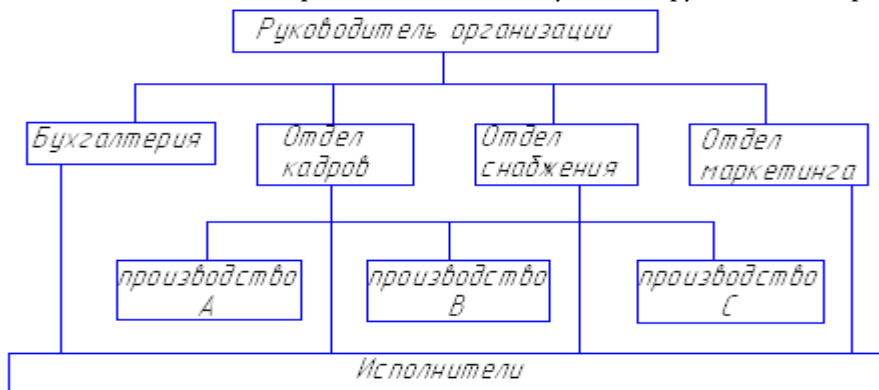
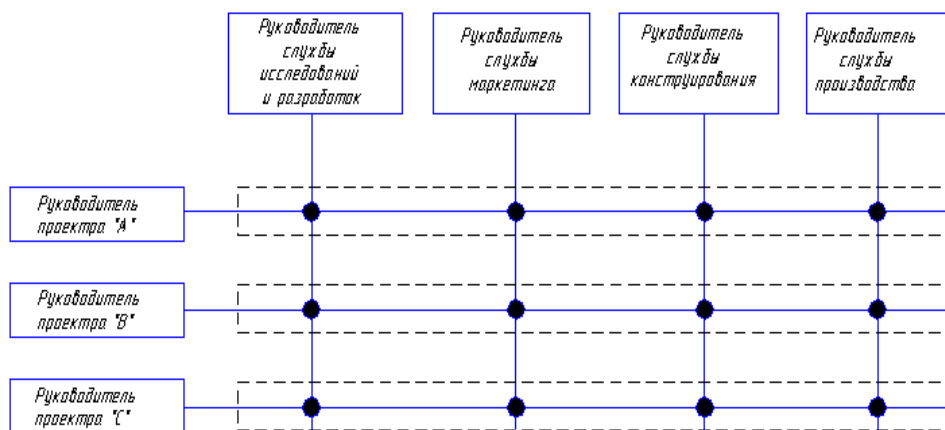


Рис. 6 Дивизионная организационная структура

Достоинства: гибкость и адаптивность к мнениям начальников отделов и руководителя проекта, высокая оперативность реализации новых проектов, освобождение высшего руководства от решения оперативных вопросов. Недостатки: двойное подчинение приводит к конфликтам и обострению борьбы за власть. Данная система целесообразна при освоении новых проектов и продуктов (рис. 7).



- специалисты
- проектная группа

Рис. 7 Матричная организационная структура

Важной составной частью матричной структуры менеджмента является использование полуавтономных групп или целевых коллективов. Эти группы создаются под цель или программу для решения конкретной проблемы и используются определенной свободой в организации своей деятельности. Менеджер инновационной программы в таких организациях имеет большие полномочия, несет ответственность за координацию деятельности участников по реализации программы. Гибкость программно – целевых структур координационного типа зависит от способности менеджеров создавать и использовать информационные связи (коммуникации) между координатором и коллективами подразделений, участвующих в осуществлении инновационных программ. Для определения реальности выполнения конкретной инновационной деятельности необходимо постоянно проводить анализ своей структуры по двум основным аспектам:

- 1) Горизонтальная структура организации, или способ группировки персонала в блоки, связанные между собой по горизонтали;
- 2) Взаимоотношения между уровнями менеджмента — это вертикальная структура организации.

В соответствии с методом дисциплинарной ориентации подразделения специализируются в определенных направлениях или областях деятельности. Выбор области специализации обычно устанавливается характером проблем. Все исследователи, занимающиеся одними и теми же проблемами, группируются в одном подразделении. Научные проблемы в этом случае решаются либо одной из групп,



либо задача делится на несколько подзадач, каждая из которых решается отдельной группой. Возможен также вариант, когда одна из таких групп является основным исполнителем по данной проблеме и поручает выполнение подзадач группам, специализирующимся в соответствующих областях [9]. Когда же общее назначение подразделения заключается в практической разработке инноваций и их подготовке к реализации на рынке, необходимы специалисты многих специальностей, тесно связанные с инженерно-технологическими работами, — программная или продуктовая ориентация. Рациональным вариантом здесь является организационная структура с ориентацией на программу, в которой каждая группа выполняет одну из задач, необходимую для осуществления программы в рамках всей организации. В этом случае организация одновременно ведет разработки по нескольким программам. Программная (продуктовая) организационная структура имеет ряд преимуществ:

- Облегчает планирование, оценку и определение затрат на программы на основе как научных, так и коммерческих критериев
- Предоставляет возможность каждому исследователю работать в творческой обстановке, ориентированной на конкретную задачу.

Такая структура позволяет осуществлять единство менеджмента по достижению конечной цели; обеспечивает прямую связь исследований и инженерно-технических работ. При этом накапливается запас знаний о проблемах, связанных с определенным типом процессов. Поэтому такая структура наиболее эффективна для организаций, занятых исследованиями, тесно связанными с разработками (рис. 8).

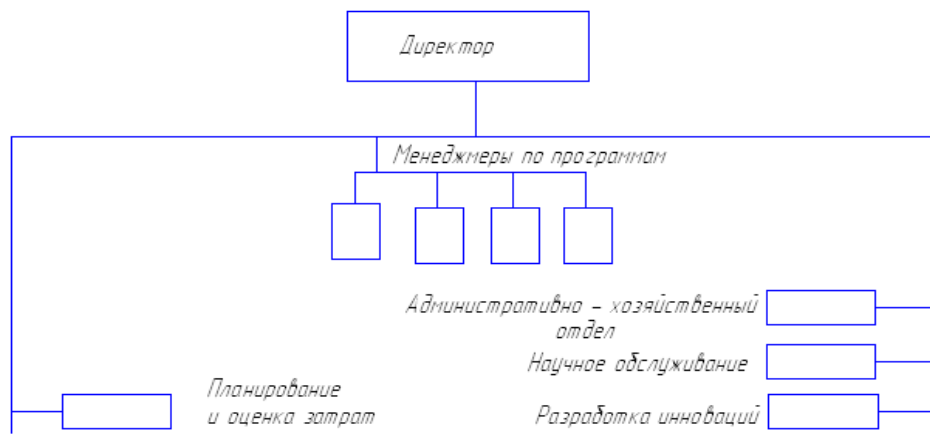


Рис. 8 Организационная структура, ориентированная на продукт или программу

В организациях, проводящих фундаментальные исследования, целесообразно использовать дисциплинарную структуру. Исследования фундаментального характера, несмотря на целевую ориентацию, отделены от разработок — здесь применима этапно-фазовая структура (рис.9).

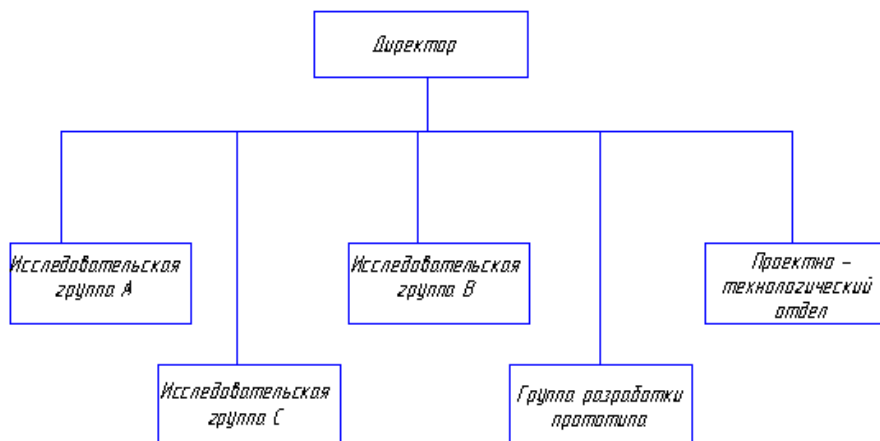


Рис. 9 Организационная структура со специальным подразделением, отвечающим за создание прототипа или опытной установки.

Значительная часть работ в организации носит поисковый характер и не позволяет сформулировать требования к прототипу. Разработка прототипа начинается только тогда, когда результаты исследований признаны «успешными», а анализ затрат, выгод и рынка дал положительные выводы. В смешанных структурах создаются группы специалистов одного профиля в качестве постоянной компоненты структуры, а также вводится механизм их привязки к программной структуре. Такой прием позволяет сочетать преимущества программной ориентации со специализацией и обеспечивать междисциплинарный подход к решению проблемы (рис. 10). Существует много способов сочетания программной деятельности с функционированием подразделений, построенных по дисциплинарному принципу. Можно использовать форму программной группы, состоящей из менеджера программы, который может быть приглашен на временную работу, и соответствующего персонала из организации. Менеджер программы может отдать решение задачи на «откуп» подразделениям на дисциплинарной основе. Может быть применена простая форма — назначение менеджеров программ по мере перехода к решению новых проблем.

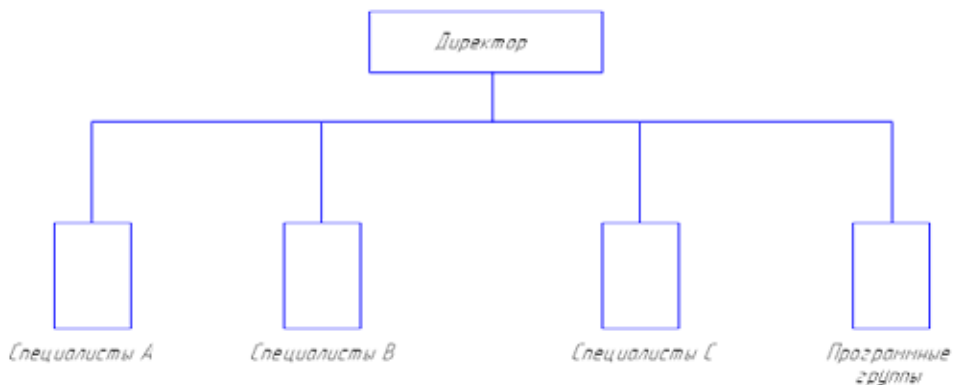


Рис. 10 - Схема формирования программных групп путем перемещения специалистов из «дисциплинарных групп»

Иногда используют и более гибкую форму, при которой координация и контроль программ возложены на отделы менеджмента программ. Возникающая при этом организационная структура показана на рис. 11.

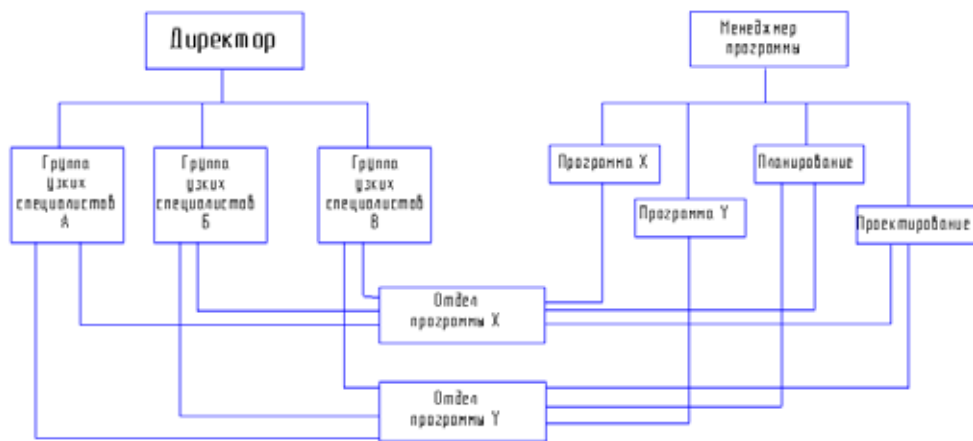


Рис. 11 - Организационная структура с постоянными «дисциплинарными» и программными подразделениями, связь между которыми обеспечивают отделы

Однако организации редко имеют простую, чисто иерархическую структуру, в которой все главные исполнители (исследователи) располагаются на одном уровне и подчиняются только менеджеру исследовательской службы. По мере того как менеджер переходит на более высокую должность, он все дальше отходит от непосредственного участия в проведении исследований, снижается его способность эффективно управлять их ходом. Задачи менеджеров, занимающих должности выше ведущего специалиста, — это обеспечение работ необходимыми средствами, контроль соответствия исследований и разработок поставленным

конечным целям, поддержание коммуникаций путем анализа проводимой работы и использования ее результатов для участия в формировании наиболее рациональной политики на следующем вышестоящем уровне менеджмента. Одновременно менеджеры получают от вышестоящего уровня указания о поставленных целях и переводят их на язык выбора программ или прекращения работы над конкретными программами назначение ведущих ученых на высокие должности без возложения на них ответственности за руководство большими научными коллективами позволяет поддерживать широкие контакты, выбирать проблемы, над которыми будет работать возглавляемое ими подразделение (рис. 12).

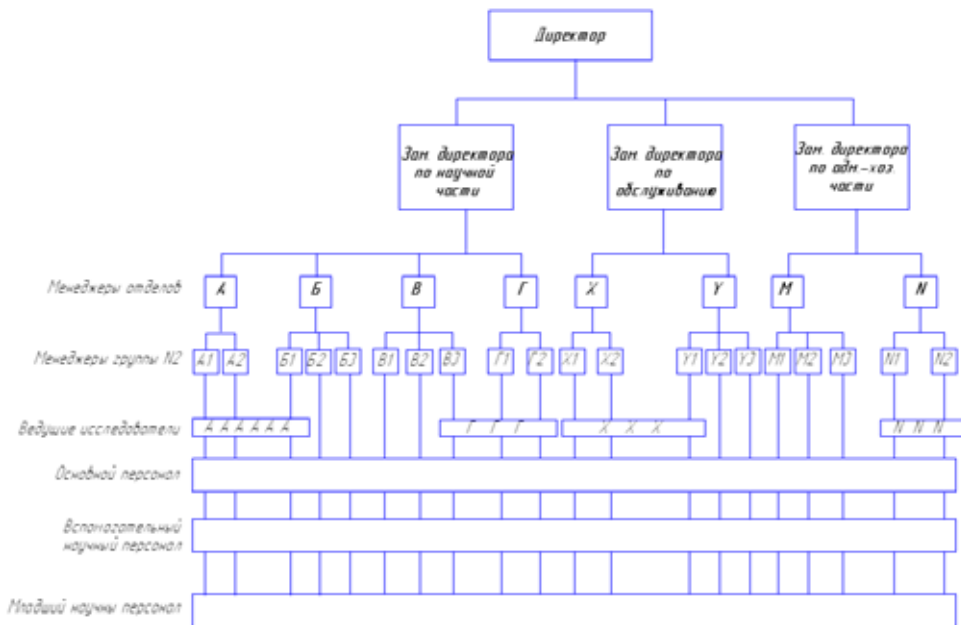


Рис. 12 - Организационная структура многоуровневой исследовательской организации

Существует еще одна принципиальная проблема при формировании структур инновационных организаций. Организационные особенности, которые повышают вероятность ускорения появления новых идей, могут оказывать противоположное действие на то, что эти идеи будут реализованы и внедрены. Организации, состоящие из значительного числа специализированных научных групп и административных единиц, более склонны к выдвиганию инновационных идей. Полагают, что новые идеи исходят прежде всего от сотрудников, имеющих специальную подготовку и принадлежащих к профессиональным организациям, располагающим широкими внешними связями. Организация же, состоящая из немногих групп специалистов, более продуктивно генерирует новые идеи благодаря научному сотрудничеству, личным контактам между исследователями.

Однако чем более диверсифицирована организация, тем меньшая часть важных инновационных предложений в ней принимается. Это происходит потому,

что процесс принятия и внедрения инноваций связан с ломкой традиций, что вызывает в диверсифицированной организации сильное сопротивление. Это резко затрудняет внедрение, способствует развитию рутинности и местничества. Поэтому, чем сильнее реализация инноваций связана с выполнением сложных разработок, характеризующихся высокой степенью риска, тем более глубокой перестройки требует действующая организационная структура. Эффективным средством оценки организационной структуры менеджмента инновационного коллектива служит моделирование ситуаций, которые могут возникнуть в процессе его работы. В процессе построения модели выделяются стадии ее построения, формализуются концептуальные представления и исследования модели. Последовательность этапов и операций при формировании организационной структуры менеджмента инновационного коллектива следующая[9]:

- определение состава работ программы;
- создание нормативной базы трудоемкости работ программы;
- формирование нормативно-справочной информации, имеющей реквизиты: коэффициенты выполнения и параллельности работ программы по подразделениям и коллективу в целом, эффективный фонд рабочего времени персонала; численность подразделений, минимальная численность подразделений;
- норма управляемости менеджера коллектива и его заместителей, плановый уровень автоматизации работ программы, плановый коэффициент загрузки подразделений, максимально допустимая трудоемкость организации;
- определение необходимой численности специалистов по функциям организации;
- распределение численности специалистов по квалификационно-должностным категориям в пределах каждой функции между функциональными подразделениями;
- распределение численности специалистов по квалификационно-должностным категориям внутри функциональных подразделений;
- формирование структуры функциональных подразделений;
- формирование организационной структуры менеджмента коллектива;
- определение трудоемкости и длительности исследований и разработок, издержек по бюро, секторам, подразделениям и организации в целом;
- определение уровня загрузки подразделений организации.

Организационная структура менеджмента инновационной организации должна устанавливать четкую взаимосвязь различных задач внутри коллектива, подчинив их достижению определенной цели. И конечным результатом логично задуманной организационной структуры является общее повышение эффективности работы инновационной организации. При организации любого производственно-хозяйственного процесса, и инновационного в частности, должны быть решены вопросы его структурирования, а также специализации и последовательности выполнения необходимых работ с учетом имеющихся ресурсов [10].

Окружающая среда инновационного менеджмента является исходной базой, определяющей цели развития промышленного предприятия и эффективность достижения этих целей. Ключевой ролью управления является поддержание

баланса между содержанием инновационного менеджмента и состоянием среды. Окружающая среда инновационного менеджмента состоит из двух её составляющих – внутренней и внешней среды промышленного предприятия. Внутренняя среда промышленного предприятия представляет собой непосредственное окружение инновационного менеджмента, определяя его деятельность в органическом единстве с деятельностью предприятия в целом и включает в себя [11]: производственный менеджмент; производственную структуру предприятия; ресурсы; технологии изготовления изделий; организацию производственных процессов; изготавливаемые продукты; финансы предприятия; системы учета; капитальное строительство; систему маркетинга предприятия; организационную культуру предприятия; управление персоналом.

В условиях научно-технической революции рассмотренные элементы внутренней среды промышленного предприятия взаимодействуют между собой с учетом появления ряда новых обстоятельств. К их числу относятся: 1) возможности новых информационных технологий, 2) рост уровня технической оснащенности и применяемых методов производства, 3) диверсификация производства, 4) изменение образа социального поведения работников предприятия [13].

Технология управления персоналом инновационных служб предприятия должна также учитывать фактор резистентности в поведении личного состава. В ситуациях, связанных с организацией и управлением мероприятий по развитию научно-технического прогресса рабочие и служащие зачастую воспринимают их не столько как шанс, сколько как угрозу корпоративным личным интересам. Сопротивление инновациям обуславливается широким кругом причин. В их числе: содержательные разногласия в технической области, социальной политике, давление внешней среды со стороны поставщиков и потребителей, ограниченность финансовых ресурсов, краткосрочный коммерческий интерес. Внешняя среда предприятия – все, что воздействует на предприятие из окружающей среды. Это совокупность активных и пассивных субъектов и сил, действующих за пределами предприятия и так или иначе влияющих на его деятельность. Крупные предприятия, как большие хозяйственные системы, имеют в инновационном отношении достаточные преимущества. Это - монополизация рынка, устойчивость при возникновении сложных ситуаций, значительный научно-технический потенциал. С другой стороны, для крупного бизнеса с точки зрения технического развития характерны: недостаточная мобильность и гибкость, боязнь неопределенности, излишняя бюрократизация, слабое использование человеческого фактора. Все вышеперечисленное породило своеобразную форму малого предпринимательства - венчурный или рисковый бизнес. В процессе осуществления своей деятельности предприятие сталкивается с целым рядом прочих проблем, которые сказываются на конечных результатах. К ним можно отнести [14]: несовершенство нормативно – правовой базы инновационной деятельности; несовершенство системы финансовой поддержки инновационной деятельности; слабое государственное стимулирование в формировании рынка высокотехнологичной продукции; слабая государственная поддержка инновационного предпринимательства; несовершенство системы подготовки кадров для сферы инновационной деятельности; проблема формирования национальной инновационной системы и развитие инновационной

инфраструктуры; слабо развитая система управления инновационной деятельностью; слабая ориентированность научных разработок на конкретного потребителя; низкая эффективность организационных структур, предназначенных для осуществления инновационной деятельности; проблема морального и физического устаревания основных производственных фондов на предприятиях.

Основной задачей в сфере правоотношений между государством и субъектами научно-технической и инновационной деятельности является разработка и реализация механизма распределения и распоряжения правами на результаты научно-технической деятельности, созданные за счет средств федерального бюджета. Кроме того, необходимо разработать проект федерального закона о стимулировании инновационной деятельности, предусматривающий определение условий регулирования процесса передачи технологий, созданных за счет государственных средств, в реальный сектор экономики с целью коммерциализации и развития национальной инновационной системы. Для совершенствования системы финансовой поддержки инновационной деятельности применяются следующие меры:

- Концентрировать ресурсы на реализации крупных инновационных проектов, имеющих межотраслевой и межрегиональный характер;
- Координировать усилия органов исполнительной власти всех уровней для обеспечения финансирования инновационной деятельности;
- Развивать и оптимизировать системы бюджетных и внебюджетных федеральных, региональных и отраслевых фондов, действующих в научно-технической сфере;
- Формировать комплекс региональных и отраслевых венчурных фондов с государственным участием;
- Обеспечить благоприятную налоговую политику для развития венчурного инвестирования;
- Создавать институты стартового финансирования для поддержки создающихся и находящихся на начальной стадии развития инновационных предприятий [15];

В условиях ограниченности отечественного рынка наукоемкой продукции и сильной конкуренции со стороны зарубежных производителей задача формирования рынков научно-технической продукции является важным направлением государственной поддержки научно-технической и инновационной деятельности. Необходимыми мерами для формирования внутреннего рынка конкурентоспособной наукоемкой продукции с высокой добавленной стоимостью являются [16]:

- Государственный заказ на научно-исследовательские, опытно-конструкторские работы и технологические разработки, увязанный с приоритетными направлениями научно-технической и инновационной деятельности;
- Создание системы долгосрочных заказов на поставку отечественной высокотехнологичной продукции для государственных нужд;
- Осуществление мер государственной защиты в отношении отечественных производителей инновационных продуктов;
- Использование механизмов технического регулирования для

стимулирования разработки и производства конкурентоспособной продукции.

На сегодняшний день только 10% российских разработок внедряется на рынке, становятся коммерческими продуктами, так как уделяется наибольшее внимание технической и технологической стороне продукции, а не вопросам «кто купит?», «где купит?», «как узнает о товаре?». Поэтому необходимым условием для развития инновационной деятельности является обеспеченность научно-технической, инновационной и промышленной сфер квалифицированными специалистами по организации и управлению в инновационной сфере, владеющих знаниями и навыками эффективной коммерциализации технологий по всем этапам инновационного цикла. Для совершенствования системы подготовки кадров по организации и управлению в инновационной сфере необходимо осуществить следующие мероприятия [17]:

- развить многоуровневую систему подготовки, переподготовки и повышения квалификации специалистов для области инновационной деятельности в производственно-технологической и научной сферах;
- увеличить масштабы подготовки специалистов в области инновационной деятельности путем развития региональных сегментов сети образовательных центров, привлечения к преподавательской работе специалистов-практиков в области инновационного предпринимательства;
- реализовать государственный заказ на подготовку специалистов для инновационной деятельности в производственно-технологической и научной сферах;
- создать целостную систему научно-методического и учебно-методического обеспечения подготовки специалистов для инновационной деятельности;

Для реализации большинства стоящих перед предприятием задач необходима реорганизация системы управления предприятием на основе новых управленческих технологий. Предприятие неизбежно приходит к необходимости использования инновационных подходов. Это, в первую очередь, касается управления работой предприятия. В этой ситуации для эффективной реализации рыночных задач, стоящих перед предприятием, необходимо разработать систему управления инновационной деятельностью, основа которой - разбиение сложного процесса на простые компоненты. Это дает целый ряд эффектов: работа из процесса превращается в целенаправленное движение, снижаются требования к квалификации персонала, резко возрастает производительность труда, снижается количество ошибок. Для реализации такого подхода необходимо разработать эффективную организационную структуру, систему управления финансами, сформировать службу маркетинга, обеспечить документооборот [18].

Инновационная деятельность на предприятии становится возможной лишь в случае наличия там современной производственной базы. Одной из основных проблем промышленного сектора является проблема морального и физического износа основных фондов предприятий. Для того, чтобы повысить уровень производительности, необходимо привлечение инвестиций. Увеличив инвестиционный поток, увеличится производственная мощность предприятий. Обновление основных производственных фондов заводов может быть произведено



за счет внедрения новых технологий, передовой техники. Таким образом, увеличиться конкурентоспособность предприятий, повысится качество выпускаемой продукции, что обеспечит широкий рынок сбыта товаров и услуг.

В заключении следует отметить, что инновационная направленность экономического развития, растущая необходимость технологического обновления особо подчеркивают важность четкого соответствия принципов организации и структурно-организационных взаимосвязей в инновационной деятельности. Главное же условие эффективного функционирования системы организации инновационной деятельности - это постоянное внимание к ней со стороны высших руководителей, умение реализовать поставленные цели и организовать структуру таким образом, чтобы в совокупности был достигнут ожидаемый результат. Для того чтобы не только выжить, но и усилить свои конкурентные позиции на рынке, необходимо заниматься организацией инноваций. Это даст не только эффективную деятельность, но и преимущества на рынке конкуренции. Задачи, поставленные перед предприятием, требуют от руководства широты знаний, чувства ответственности за экономические, социальные, экологические, нравственные последствия деятельности, в свою очередь оно должно повышать эффективность работы и делать все возможное для предприятия. Следует иметь в виду, что в современном мире организация инновационной деятельности ведётся с учётом внутренних и внешних факторов. Организационные структуры не являются постоянной составляющей, они должны постоянно корректироваться в соответствии с динамическим изменением ситуации и среды, в которой приходится действовать организации. Это изменение, корректировка планов так же является одним из основных направлений работы менеджеров.

### **Список литературы**

3. Филатов В.В. Карасев М.В. Роль инноваций в развитии мирового сообщества // Материалы XVII Международной научно-практической конференции «НАУКА И СОВРЕМЕННОСТЬ – 2012», (НС-17) 22 июня, -Новосибирск: Издательство НГТУ, 2012, с.304-312
4. Филатов В.В. Карасев М.В. Особенности прогнозирования инновационного рынка в современных условиях. // Материалы XV Международной научно-практической конференции «Современные тенденции в экономике и управлении: новый взгляд (НВ-15)» 19 июня Новосибирск: Издательство НГТУ, 2012, с.96-104
5. Филатов В.В. Карасев М.В. Зарубежный опыт государственного регулирования инновационной деятельности// Материалы I Международной научно-практической конференции «Управление инновациями: Теория, методология, практика (КИ-1)» 20 июня Новосибирск: Издательство ООО «Агенство Сибпринт», 2012, с.206-213
6. Филатов В.В., Карасев М.В. Планирование и осуществление инновационной деятельности в условиях рыночной экономики// Материалы II Международной заочной научно-практической конференции «Научная дискуссия: инновации в технических, естественных, математических и гуманитарных науках» - Москва: Издательство «Международный центр науки и образования», 2012, - с.130-137
7. Филатов В.В. Карасев М.В. Влияние инновационного процесса на научно-

- технический прогресс// Материалы II Международной заочной научно-практической конференции «Научная дискуссия: инновации в технических, естественных, математических и гуманитарных науках» - Москва: Издательство «Международный центр науки и образования», 2012, - с.118-124
8. Филатов В.В., Кобулов Б.А., Колосова Г.М., и др.// Инновационный менеджмент – Учебное пособие с тестовыми заданиями, с грифом УМО, Издательство: ЦНТБ Пищевой промышленности, 2011 г. - 479 с.
  9. Филатов В.В.// Управление инновационной деятельностью хозяйствующих субъектов РФ, инновационными инфраструктурами и экономическим развитием региональных систем. – Монография, Издательство: ЦНТБ Пищевой промышленности, 2008 г. - 481 с.
  10. Филатов В.В.// Управление венчурным капиталом, инновационным предпринимательством и трансфером инновационных технологий в региональных экономических системах РФ. – Монография, Издательство: ЦНТБ Пищевой промышленности, 2009 г. - 510 с.
  11. Филатов В.В.// Региональные аспекты управления инновационной деятельностью хозяйствующих субъектов СНГ в условиях экономической нестабильности – Монография, Издательство: ЦНТБ Пищевой промышленности, 2010 г. - 481 с.
  12. Филатов В.В.// Управление государственной инновационной политикой РФ с учетом влияния глобализации на структурную экономику России на современном этапе– Монография, Издательство: ЦНТБ Пищевой промышленности, 2011 г. - 392 с.
  13. Филатов В.В. Карасев М.В. Исследований роли инноваций в развитии социально-экономических систем// Материалы 2-й Международной научно-практической конференции «Управление социально-экономическим развитием регионов: Проблемы и пути их решения» в 2-ух томах, Том 2, 29 июня, Курск: Издательство Юго-западного государственного университета (ЮЗГУ), 2012, с.157-161
  14. Филатов В.В. Кузьмина А.О. Венчурное предпринимательство, как модель организации инновационного процесса // Материалы 2-й Международной научно-практической конференции «Управление социально-экономическим развитием регионов: Проблемы и пути их решения» в 2-ух томах, Том 2, 29 июня, Курск: Издательство Юго-западного государственного университета (ЮЗГУ), 2012, с.161-166
  15. Филатов В.В. Развитие национальной инновационной системы и государственная поддержка технологического развития РФ// Материалы 4-ой Международной научно-практической конференции «Социально-экономическая политика России при переходе на инновационный путь развития», посвященная 75-летию Алтайского края, г. Барнаул, ул. Ленина, 54, филиал ВЗФЭИ, Издательство Вольного экономического общества Алтайского края - «Концепт», 2012, с.131-133
  16. Филатов В.В. Организация и развитие бизнес-инкубаторов в России в инновационной экономике.// Материалы международной научно-практической конференции «Инновации и научные исследования, а также их применение на практике.» Innowacje i badania naukowe, jak również ich zastosowanie w praktyce». Варшава\Warszawa, Польша\ Poland: Издательская группа \ Publishing group

«Diamond trading tour», 2012, с.19-23

17. Филатов В.В. Проблемы развития механизмов венчурного финансирования в России. // Материалы международной научно-практической конференции «Проблемные аспекты, пути решения в современной науке\ Problematyczne aspekty i rozwiązania we współczesnej nauce» Краков\Kraków, Польша\ Poland: Издательская группа\ Publishing group «Diamond trading tour», 2012, с.89-93
18. Филатов В.В. Государственные планы инновационной политики Российской Федерации на современном этапе. // Материалы международной научно-практической конференции «Достижения в науке. Новые взгляды, проблемы, инновации. \Postępow w nauce. Nowe poglądy, problemy, innowacje» Лодзь\Łódź, Польша\ Poland: Издательская группа \ Publishing group «Diamond trading tour», 2012, с.12-17
19. Филатов В.В. Налоговое стимулирование инновационной деятельности в России в современных условиях. // Материалы международной научно-практической конференции «Научные исследования. Теория и практика. \Badania naukowe. Teoria i praktyka». Вроцлав\Wrocław, Польша\ Poland: Издательская группа \ Publishing group «Diamond trading tour», 2012, с.9-12
20. Филатов В.В. Анализ развития венчурного бизнеса в России // Материалы I Международной научно-практической конференции «Управление инновациями: Теория, методология, практика (КИ-1)» 20 июня Новосибирск: Издательство ООО «Агентство Сибпринт», 2012, с.92-97

Дальнейшие