

D.A. Stepanenko, A.A. Ermolina

COMPARATIVE CHARACTERISTIC AND FEATURES OF ORGANIZATION STRUCTURES FOR INNOVATIONS IMPLEMENTATION

Daria Stepanenko – senior lecturer, the Department of Management and Innovation, St. Petersburg State University of Economics, PhD in Economics, St. Petersburg; **e-mail: katar_77@mail.ru.**

Alena Ermolina – assistant, the Department of Management and Innovation, St. Petersburg State University of Economics, St. Petersburg; **e-mail: ermolinaalenka@mail.ru.**

We look at the typology of organizational structures. The research is dedicated to the experience of creating and choosing an organizational structure favorable for implementing innovations. By analyzing adaptive and bureaucratic organization structures and comparing their advantages and disadvantages, we distinguish the structures that are the closest to organizational symmetry. We make a conclusion that organizational symmetry can be seen in divisional and matrix structures, which determines their effectiveness when implementing innovations.

Keywords: *business; matrix company structure; symmetrical organizations; symmetry principle; organizational structure; innovations.*

Д.А. Степаненко, А.А. Ермолина

СРАВНИТЕЛЬНАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА И ОСОБЕННОСТИ ПОСТРОЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ СТРУКТУР ДЛЯ ВНЕДРЕНИЯ ИННОВАЦИЙ

Дарья Александровна Степаненко – доцент кафедры менеджмента и инноваций, Санкт-Петербургский государственный экономический университет, кандидат экономических наук, г. Санкт-Петербург; **e-mail: katar_77@mail.ru.**

Алена Алексеевна Ермолина – ассистент кафедры менеджмента и инноваций, Санкт-Петербургский государственный экономический университет, г. Санкт-Петербург; **e-mail: ermolinaalenka@mail.ru.**

Предметом исследования является типология организационных структур. Работа посвящена изучению опыта построения и выбора организационной структуры, способствующей эффективному внедрению инноваций. На основе анализа адаптивных и бюрократических организационных структур, сравнения их преимуществ и недостатков в процессе внедрения инноваций, были определены структуры, наиболее удовлетворяющие признаку организационной симметричности. Сделан вывод о наличии признаков организационной симметричности в дивизиональной и матричных структурах, что делает их использование эффективным при внедрении инноваций.

Ключевые слова: *бизнес; матричная структура компании; симметричные организации; принцип симметрии; организационная структура; инновации.*

Изучение опыта внедрения инноваций при построении кросс-функциональных команд, команд, не взаимодействующих с основной организацией и формировании симметричной организации, показало превосходство симметричных организаций [4]. Рассмотрение случаев, в которых

компания изначально организовала внедрение инновации с помощью проектной структуры, межфункциональных групп или групп без поддержки, а затем перешла на симметричную структуру, показало существенное повышение показателей эффективности от внедрения инновации.

Переход от симметричной структуры к проектной или функциональной привел к невозможности реализации инновации.

При изучении влияния внедрения инноваций на существующий бизнес было обнаружено, что симметричные организации являлись более эффективными. Почти во всех случаях, когда использовалась симметричная структура, конкурентоспособность существующего продукта либо увеличивалась, либо оставалась стабильной. Напротив, популярность традиционного продукта часто снижалась, когда использовались функциональные, кросс-культурные или независимые группы. На теоретическом уровне легко объяснить, почему симметричные организации превосходят другие организационные типы. Структура амбидекстовых организаций допускает обмен ресурсами между старыми и новыми отделами, предотвращая взаимное давление и конкуренцию. Тесная координация на управленческом уровне позволяет молодым подразделениям делиться важными ресурсами – талантами, опытом, клиентами и т.д. В то же время подразделения существующего бизнеса защищены от отвлекающего фактора, который заключается в реализации и

запуске инновационных проектов; они могут продолжать концентрировать все свое внимание и энергию на совершенствовании своей деятельности, улучшении продукции и обслуживании клиентов [6].

В рамках функциональной структуры инновационный проект полностью интегрируется в текущую работу организации, отдельных отделов или подразделений не создается (рис. 1).

Реализация инновационного проекта в рамках кросс-функциональной организации – инновационный отдел – находится внутри компании, взаимодействует с другими функциональными отделами, но не подчиняется топ-менеджменту (рис. 2).

Внедрение инноваций возможно осуществлять и при создании «независимой команды». В данном случае создается структурный отдел, который находится в компании, но не подчиняется топ-менеджменту и не взаимодействует с другими отделами (рис. 3).

Внедрение инноваций в симметричной организации предполагает создание отделов, которые «дублируют» подразделения основного бизнеса. Традиционный (существующий) и инновационный бизнес объединяет единое управление (рис. 4).



Рис. 1. Функциональная организационная структура

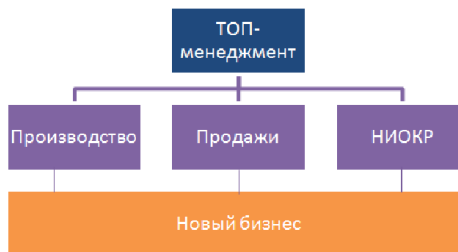


Рис. 2. Кросс-функциональная организация

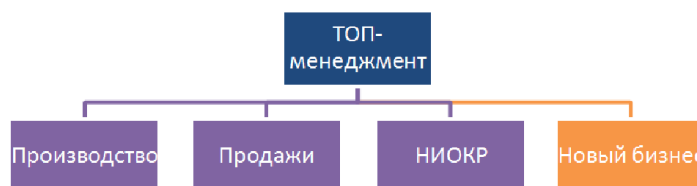


Рис. 3. Организационная структура с «независимой командой»

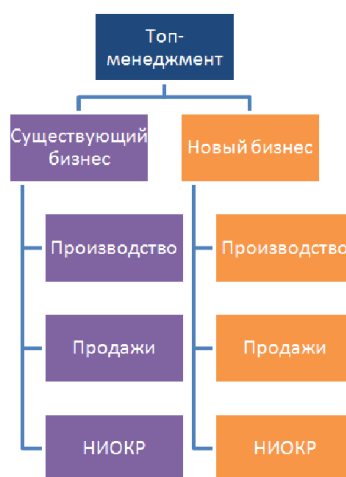


Рис. 4. Симметричная организационная структура

Симметричная организационная структура внедряется в том случае, когда компания принимает решение реализовать инновационный проект параллельно с развитием текущего бизнеса. При симметричной организации бизнеса формируется структура, дублирующая отделы основной организации имеющая собственных управленцев. Симметричная организация имеет единые цели и задачи, при этом происходит выход на инновационный рынок и поддержка уровня прежнего производства. Данный тип структуры дает возможность использовать для реализации инновационного проекта силы развитого направления деятельности компании, а также знания и опыт новых работников и управленцев. Особую роль в данной структуре имеет квалификация управленческого состава, его способность интегрировать усилия развитого бизнеса и инновационного подразделения, привлекать профессионалов как из внутренних, так и из внешних источников.

Сравнительный анализ альтернативных типов организационных структур позволяет выявить наиболее эффективный в процессе внедрения инноваций.

Линейная организационная структура характеризуется тем, что управление в каждом отделе компании осуществляется лидером, обладающим всеми полномочиями и выполняющим все управленческие функции. Основными чертами данной системы является то, что в каждом отделе у подчиненных определен единственный руководитель, координирующий

работу подразделения, через него передаются принятые на более высоком уровне управленческие решения. Если в компании установлена линейная организационная структура управления, то руководитель не имеет определенной специализации, принимает решения по любым возникающим в его отделе вопросам [2].

Установлен принцип единоначатия – жесткая иерархия, при которой менеджер может взаимодействовать только с непосредственным подчиненным и не имеет право отдавать распоряжение напрямую работнику или руководителю на несколько ступеней ниже.

Плюсы данной структуры – это высокая скорость, экономичность и простота принятия решений, легкость взаимодействия менеджеров между собой, возникающая в результате четкого распределения ролей.

Недостатками линейной организации производства является то, что на руководителей возлагается ответственность за работу всего подразделения и каждого работника. Линейная структура сильно ограничивает возможность реализации инновационных проектов строгими нормами взаимодействия руководителей и подчиненных, внедрение определенных изменений происходит в течение длительного времени, так как необходимо уведомить о изменениях менеджеров всех уровней иерархии [5].

Общими чертами линейной и симметричной структуры является наличие достаточно жесткой иерархии, в результате

чего скорость принятия решений и эффективность их реализации значительно увеличивается. Простота контроля позволяет следить за реализацией инновационной идеи и своевременно решать возникающие проблемы.

Функциональная организационная структура отличается тем, что управление осуществляется в соответствии с основными направлениями деятельности организации. Для этого создаются подразделения, соответствующие видам деятельности компании. Для решения вопросов, которые касаются нескольких направлений производства, организуются собрания. Основными функциями организации является производственная, управленческая и социальная, каждая из них включает определённые подразделения, управляемые менеджерами, имеющими соответствующую специализацию [3].

Функциональная структура внедряется для управления массовым и крупносерийным производством. При реализации инновационных проектов данная структура не позволяет соединить имеющиеся у компании ресурсы из разных областей деятельности, что делает практически невозможным создание интегрированного продукта.

Положительными качествами функциональной организационной структуры является то, что сотрудники, осуществляющие определенную функцию, имеют достаточно высокую квалификацию, позволяющую значительно сократить затраты времени на работу и повысить качество изготавливаемого продукта [5].

Данная структура имеет определенные преимущества:

- 1) высокий уровень квалификации управленцев, их профессиональных навыков и осведомленности о деятельности внутри отдела;
- 2) минимизация ошибочных действий внутри подразделений;
- 3) легкость осуществления управления отдельными отделами;
- 4) легкость определения общей политики совместным решением высшего руководства и функциональных менеджеров.

Функциональная структура обладает несколькими недостатками, которые могут негативно сказаться на реализации инновационного проекта:

- 1) отсутствует единое руководство, которое курирует создание общего продукта;
- 2) рост сложности коммуникации между отделами;
- 3) сложность определения ответственного за конечный результат;
- 4) неопределенность компетенций сотрудников;
- 5) сложность осуществления контроля за всем проектом в целом и конкретными отделами-исполнителями.

В симметричной структуре, как и в функциональной, особое внимание уделяется работе отдельных отделов, так как квалификация и навыки функциональных менеджеров, их вовлеченность в осуществление общего проекта и умение мотивировать сотрудников определяет возможный успех будущего инновационного продукта.

Дивизиональная структура управления компанией характеризуется тем, что из всего производства выделяются крупные единицы, территориально-удаленные либо производящие иной тип продукции, которые получают определенную автономность, выраженную в способности самостоятельного управления и распределения имеющихся ресурсов. Вся ответственность за деятельность отдельного дивизиона возлагается на его руководителя. Каждый из дивизионов имеет собственные отделы и связан с головной компанией едиными целями, задачами и распределением уникальных ресурсов, доступ к которым имеет только центральный офис [5].

Данная структура имеет положительные черты, среди них:

- 1) четкое определение меры ответственности управленцев;
- 2) снижение нагрузки на топ-менеджмент за счет распределения обязанностей между руководителями дивизионов;
- 3) независимость в принятии текущих решений между дивизионами;
- 4) высокая гибкость структуры;

5) способность адаптироваться к внешним изменениям.

Негативные черты дивизиональной структуры[1]:

- 1) повышение потребности в высококвалифицированных руководящих кадрах;
- 2) рост сложности координации деятельности внутри дивизиона;
- 3) отсутствие сплоченности коллектива;
- 4) сложность определения единых целей организации;
- 5) снижения эффекта синергии в результате разобщенности целей дивизионов.

Дивизиональная и симметричная структуры имеют много общего в своей организации. Данные структуры дублируют все отделы текущего бизнеса. Основным отличием является цель внедрения структур. Дивизиональная структура направлена на оптимизацию управления удаленными или имеющими отличное от основного направления деятельности подразделениями компании, а симметричная организация преследует цель создания инновационного продукта и завоевания нового рынка.

Матричная структура основывается на том, что каждый исполнитель имеет двух руководителей – руководителя отдела, в котором работает сотрудник, и начальника временного проекта. Каждый из руководителей имеет собственные полномочия по отношению к сотруднику. Матричная структура возникла в результате

комбинирования проектной и функциональной структуры.

С помощью матричной структуры компания может реализовать любой проект, в том числе и инновационный, так как в построении данной структуры используется принцип симметричности, позволяющий соединить воедино усилия специалистов из разных отделов компании, создать команду, обладающую уникальными навыками, гибкостью и необходимой автономностью для решения вопросов, возникающих в процессе реализации задачи.

Положительной стороной данной организационной структуры является привлечение высококвалифицированных специалистов и быстрое решение поставленной задачи, а негативной – высокая стоимость ее организации.

В результате рассмотрения самых распространенных организационных структур составлена сравнительная таблица.

Таким образом, в дивизиональной и матричной организационных структурах используется принцип симметричности, позволяя данным организациям эффективно внедрять инновации. В системах, построенных в рамках дивизиональной и матричной структур, отсутствует ограничение свободы действий руководителей и существует возможность реализации инновационного проекта отдельно от уже развитого бизнеса.

В условиях функциональной и линей-

Сравнение управленческих структур

Наименование признака	Линейная	Функциональная	Дивизиональная	Матричная
Подчиненность	единство	двойная	множественная	двойная
Уровень ответственности	высокий	низкий	высокий	средний
Компетентность принимаемых решений	низкая	высокая	средняя	высокая
Интенсивность контроля	высокая	низкая	низкая	средняя
Лояльность сотрудников	низкая	высокая	высокая	высокая
Разнообразие рабочих заданий	разнообразные задания	однотипные задания	разнообразные задания	уникальные задания
Удовлетворённость трудом	низкая	высокая	высокая	высокая
Гибкость реагирования	высокая	низкая	низкая	высокая
Конфликтность	низкая возможность возникновения конфликтов	высокая возможность возникновения конфликтов	высокая возможность возникновения конфликтов	низкая возможность возникновения конфликтов

ной структуры также возможна реализация инновационных проектов, но это будет значительно сложнее, так как данные типы структур являются недостаточно гибкими для быстрого реагирования на изменения внешних условий. Для линейной организационной структуры характерен очень высокий уровень контроля, а функциональная в виду обособленности функциональных отделов не сможет собрать группу для реализации инновационного проекта.

ЛИТЕРАТУРА

1. Виды организационных структур: дивизиональная структура // Информационно-управленческий Портал «У». URL: <https://port-u.ru/postroeniestructury/divizionalnayastruktura> (дата обращения: 15.01.2020).

2. Виды организационных структур: линейная структура // Информационно-

управленческий Портал «У». URL: <https://port-u.ru/postroeniestructury/lineynayastruktura> (дата обращения: 21.01.2020).

3. Виды организационных структур: функциональная структура. URL: <http://www.upravlenie24.ru/funkzionstruktura.htm> (дата обращения: 23.01.2020).

4. *Степаненко Д.А., Ермолина А.А.* Организационная симметричность как инструмент повышения эффективности предприятий, внедряющих инновации // Вестник образования и развития науки Российской академии естественных наук. 2019. № 4. С. 54–57.

5. *Цветков А.Н.* Теория менеджмента. СПб.: Изд-во СПбГЭУ, 2016. 343 с.

6. *O'Reilly Charles A., Michael L. Tushman.* The ambidextrous organization // Harvard Business Review. 2004. № 82.4. P. 74–83.