

ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ УПРАВЛЕНИЯ РЕАЛИЗАЦИЕЙ ИННОВАЦИОННЫХ ИНВЕСТИЦИЙ

Одной из необходимых составляющих повышения эффективности реализации инновационных инвестиций коммерческого банка является вынесение на передний план преобразований, происходящих в организационно-управленческой сфере кредитуемого предприятия.

Широкий интерес к решению задач кредитования инновационных проектов предприятий предопределил проведение научных исследований в данном направлении. Теоретические вопросы развития инновационной деятельности на предприятиях и кредитования внедрения нововведений раскрыты в работах С.Г. Галузы, В.М. Гейца, В.И. Ландика, А.В. Савчука, В.М. Хобты и др. [1-5].

Однако вопросы организационного обеспечения, предопределяющего внедрение предложенных методов инновационного развития предприятий, требуют исследования организационных вопросов обоснования кредитования инновационных проектов, внедрения нововведений и изменения технологии управления проектами.

Исходя из вышеизложенного целью данной работы является теоретическое обоснование организационных изменений в инновационной деятельности предприятия по улучшению использования выделяемых инвестиций.

Понятие «организация инноваций» в широком смысле характеризует способы упорядочения и координации действий отдельных сотрудников либо

автономных групп сотрудников, ориентированных на достижение целей по созданию и реализации инноваций любого вида и направленности, разной степени новизны и сложности, практической цели и эффективности. Характерной особенностью систем организации инноваций является наличие и преобладание в них неопределенности и риска в достижении конечных результатов.

Следует отметить, что процесс внедрения нововведений нарушает систему экономической сбалансированности, что необходимо учесть в организационном обеспечении. «Нововведения – вот что выводит систему из равновесия и приводит ее к буму в сфере капиталовложений. Эта фаза «процветания» сменяется «рецессией» – борьбой за возврат к равновесию» [6, 392-393], тем самым сначала вызвав экспансию в переходе от старых производственных отношений и технологий к новым, а затем постепенное прерывание этого процесса и сползание в депрессию.

Эффективное организационное обеспечение управления инновационной деятельностью кредитуемого предприятия невозможно без четкого представления задач инноваций и без учета особенностей конкретных сфер создания и использования инноваций. При решении конкретных задач должны использоваться различные организационные формы инновационных процессов, включающие те или иные оргструктуры, способы их построения, функционирования и совершенствования,

методы обеспечения инноваций и оперативного управления ими [7].

К наиболее важным функциям организационной структуры в управлении инновационной деятельностью можно отнести [8]:

долгосрочное повышение квалификации персонала, накопление научно-технического опыта для достижения быстрых коммерческих результатов;

передачу научно-технической информации для нужд компании от внешних источников и доведение корпоративной политики до сферы НИОКР;

обеспечение коммуникаций персонала, занятого маркетингом,

производством и финансами, со специалистами НИОКР;

предоставление высокой степени автономии руководителям проектов при сохранении корпоративного контроля за расходованием ресурсов в проекте;

стиль лидерства, отвечающий социальным и организационным процессам;

выявление научно-технического профиля компании;

стимулирование творчества персонала.

В таблице приводятся сравнительные характеристики организационных структур в сфере НИОКР, что позволит наиболее сознательно подойти к выбору той или иной структуры управления инновациями.

Таблица. Характеристики организационных структур НИОКР

Организационные критерии	Мера соответствия организационным критериям				
	Организация по дисциплинам	Управление по проектам	Организация по продукту	Матричная организация	Венчурное управление
Развитие научно-технического потенциала	Высокая	Средняя	Низкая	Средняя	Низкая
Профессиональный рост персонала	Высокая	Средняя	Средняя	Средняя	Низкая
Управленческая подготовка персонала	Низкая	Средняя	Средняя	Высокая	Очень высокая
Достижение краткосрочных целей проекта	Низкая	Средняя	Средняя	Средняя	Очень высокая
Вовлечение рыночного, производственного и финансового персонала	Низкая	Низкая	Средняя	Средняя	Высокая
Передача технологии	Высокая	Средняя	Низкая	Средняя	Низкая
			Средняя		

Необходимо отметить, что организационная структура в управлении инновационной деятельностью должна периодически пересматриваться с учетом постоянно изменяющихся условий функционирования. Общая схема реструктуризации оргструктуры может быть представлена совокупностью следующих этапов.

Первый этап – анализ факторов, вызывающих необходимость реструктуризации.

Второй этап – анализ структуры целей предприятия. На данном этапе выполняются следующие виды операций: определение и классификация основных направлений деятельности предприятия;

выявление и классификация работ по каждому тематическому направлению;

выявление и классификация работ в опытном производстве;

выявление и классификация работ по материально-техническому обеспечению НИОКР;

выявление функций управления основными, вспомогательными и обслуживающими процессами.

Третий этап – анализ деятельности основных подразделений и функциональных служб. На данном этапе выполняются следующие виды операций:

анализ научно-технического потенциала (кадров, материально-технической базы, научно-технической информации);

анализ выполнения тематического плана, причин и факторов, способствующих или препятствующих его реализации;

анализ научно-технического уровня и качества разработок.

Четвертый этап – формирование перечня важнейших требований, которые характеризуют рациональный вариант организационной структуры. К важнейшим оценочным характеристикам можно отнести:

условия, создаваемые структурой для улучшения качественных характеристик разрабатываемой продукции;

условия для сокращения продолжительности разработки и постановки продукции на производство;

условия для сокращения стоимости исследований и разработок.

Наряду с указанными показателями, которые непосредственно связаны с конечными целями функционирования предприятия, для характеристики вариантов организационной структуры используются такие показатели качества,

как адаптивность, надежность, гибкость, степень централизации и т.д.

Пятый этап – разработка вариантов организационной структуры. На основе анализа дерева целей осуществляется распределение тематики по основным подразделениям, распределение вспомогательных и обслуживающих процессов, построение модели технологических и информационных связей.

Шестой этап – анализ и оценка альтернативных вариантов структуры и выбор наиболее рациональной. В качестве обобщающего критерия, по которому производится оценка и выбор варианта структуры, может быть использован показатель структурной эффективности (Е), связывающий структуру с эффективностью функционирования через параметры Q (качество), T (длительность) и C (стоимость) исследований и разработок. Структурная эффективность определяется как функция от указанных параметров:

$$E = f(Q, T, C).$$

Лучшему из ряда альтернатив будет соответствовать максимальное значение показателя эффективности структуры. Определение структурной эффективности и ее параметров производится опосредованно через систему факторов, характеризующих качество, продолжительность и стоимость НИОКР и зависящих от структуры. При этом рассматриваются и анализируются только те факторы, по которым варианты структуры различаются. К этим факторам можно отнести уровень специализации исполнителей и подразделений; уровень организации, координации и планирования работ; расстановка и использование персонала; взаимное соответствие структуры и системы целей

и критериев; возможность осуществления экономического маневра ресурсами; количество информационных связей между структурными подразделениями и т.д. Для расчета эффективности каждого варианта структуры находятся значения весовых коэффициентов параметров Q, T и C, а также численные значения факторов для каждого из рассматриваемых вариантов.

Эффективная реализация инновационных проектов со стороны предприятия и контроль за процессом реализации проектов со стороны банка в настоящее время невозможны без единой системы сбора, анализа, обработки и хранения необходимой информации. Выполнение полного набора этих функций предполагает создание информационной системы. Под ней понимается коммуникационная система по сбору, передаче, переработке информации об объекте, снабжающая работников различного ранга информацией для реализации функций управления [9]. При этом следует отметить, что в данном случае информационная система выступает не только как инструмент принятия управленческих решений, но и непосредственно в качестве инновации организационно-управленческой сферы.

В условиях рыночных отношений в качественно новом информационном обслуживании нуждаются все этапы инновационной деятельности. Одним из перспективных направлений здесь является развитие инструментальных средств в процедурах выбора решений: создание автоматизированных рабочих мест, экономических экспертных систем, интеллектуальных систем, внедрение систем поддержки принятия решений менеджерами в сложных ситуациях, разработка различных интегрированных систем, автоматизированных систем экспертного оценивания и т.д. Новым

этапом можно назвать сейчас переход к современным информационным технологиям и разветвленным сетям данных.

Отличительной особенностью разрабатываемых сейчас инструментальных средств является качественный скачок в развитии управленческих технологий. Принципиально новые возможности, связанные с широкомасштабным внедрением компьютеризации, современных методов выбора и принятия решений, различных автоматизированных систем, обеспечивают качественно новые подходы к пониманию и осуществлению управленческой деятельности в сфере инноваций. Развитие теории и практики управления, компьютерных технологий создало предпосылки для широкого внедрения в производственные системы интегрированных систем управления выбором инновационных решений. Аппарат выбора инновационных решений в этом случае становится рабочим инструментом управленческого персонала.

В настоящее время практически каждое предприятие обладает собственной информационной системой управления. При анализе используемых информационных систем на предприятиях машиностроения следует выделить ЗАО «Новокраматорский машиностроительный завод», на котором создан и функционирует такой механизм, который в настоящее время трансформируется в современную систему финансово-экономического управления, построенную на основе современных технологий и стандартов. Объединение всех компьютерных систем завода в единое информационное пространство, представление всей полноты информации о факторах внешней и внутренней среды высшим

руководителям завода в режиме реального времени превращают компьютерную систему в мощный инструмент конкурентной борьбы.

В то же время на многих промышленных предприятиях внедрение информационных систем управления осуществляется в большей части несистемно. Если некоторые подразделения этих предприятий автоматизированы, то в подразделениях производственной сферы или в службе снабжения использование персональных компьютеров (ПК) вовсе не предусмотрено. Движение информации в этих подразделениях происходит не в автоматизированном режиме, а традиционными способами, основными из которых являются вербальные сообщения, телефонная сеть и бумажные носители информации. По причине несовместимости программного обеспечения обмен информацией в автоматизированном режиме невозможен даже в тех подразделениях, которые обладают ПК и оснащены локальной сетью. Это обстоятельство значительно тормозит процесс принятия управленческих решений. Сотрудники вынуждены использовать так называемые ручные методы, которые не всегда могут обеспечить многовариантный просмотр и выбор оптимального управленческого решения.

В общем информационная система должна быть целостной, основанной на комплексности и преимуществах ее функций абсолютно во всех подразделениях.

Поскольку инновационная деятельность также охватывает практически все аспекты деятельности предприятия, то информационную систему инновационной деятельности не следует отделять от информационной системы управления предприятием в целом.

Таким образом, рассмотренные подходы к совершенствованию организационного обеспечения направлены на повышение инновационной деятельности на предприятиях и, в первую очередь, на улучшение использования инвестиционных ресурсов.

Литература

1. Галуза С.Г., Артемов В.И., Радченко Ю.Н. Некоторые вопросы инвестиционной политики в Украине // Вісник Академії економічних наук України. – 2003. – №2(4). – С. 34-40.
2. Геєць В.М. Інноваційно-інноваційний шлях розвитку – модернізаційний проект розвитку української економіки і суспільства на початку ХХІ століття // Банківська справа. – 2003. – № 4. – С. 3-32.
3. Ландик В.И. Инновационная стратегия предприятия: проблемы и опыт их решения. – К.: Наук. думка, 2003. – 364 с.
4. Савчук А.В. Теоретические основы анализа инновационных процессов в промышленности: Монография / НАН Украины. Ин-т экономики пром-сти. – Донецк, 2003. – 448 с.
5. Хобта В.М. К вопросу о разработке и реализации инновационного развития // Научные труды ДонНТУ. Сер. Экономическая. – 2003. – № 76. – С. 5-9.
6. Хансен Э. Экономические циклы и национальный доход. – М.: Изд-во иностр. лит-ры, 1959. – 464 с.
7. Основы инновационного менеджмента: Теория и практика: Учеб. пособие / Под ред. П.Н. Завалина и др. – М.: ОАО «НПО «Издательство «Экономика», 2000. – 475 с.
8. Гольдштейн Г.Я. Инновационный менеджмент: Учеб. пособие. – Таганрог: ТРТУ, 1998. – 132 с.
9. Антонов А.В., Поманский А.Б. Рационализация кредитов и алгоритм

эффективности распределения заемных средств // Экономика и математические

методы. – 1994. – Т. 30. – Вып. 1. – С. 76-85.