

ТЕМА 3 СУЧАСНІ ОРГАНІЗАЦІЙНІ ФОРМИ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ

3.1 Сучасні організаційні форми інноваційної діяльності

3.2 Типи організаційних структур управління інноваціями на підприємстві

3.1 Сучасні організаційні форми інноваційної діяльності

У всіх розвинутих країнах приділяють значну увагу фундаментальним та пошуковим дослідженням, які формують потенціал знань для інноваційної діяльності і створюють основу принципово нових рішень у різних сферах людського буття. Фундаментальні теоретичні дослідження здійснюють у спеціалізованих науково-дослідних організаціях.

Прикладні науково-технічні дослідження можуть здійснювати організації різні за розмірами, спеціалізацією, галузевою належністю, правовою формою тощо. Їх результатом є розроблення нових технологій, удосконалення чи створення нових продуктів та їх модифікацій, розширення сфер їх застосування тощо.

Ключову роль у розвитку інноваційної діяльності покликані відіграти внутрішньофірмові наукові дослідження, інтегровані в реальний сектор економіки. Виробнича наука України має незначні ресурси. Вона зорієнтована, головним чином, на вирішення короткотермінових технічних завдань власного виробництва.

У Законі України «Про інноваційну діяльність» зазначено, що **інноваційне підприємство** - це підприємство, що розробляє, виробляє і реалізує інноваційні продукти і продукцію чи послуги, обсяг яких у грошовому вимірі перевищує 70% його загального обсягу продукції і послуг.

Необхідність формування інноваційного підприємництва в Україні об'єктивно зумовлена такими обставинами:

- актуалізацією інтенсивних факторів розвитку виробництва, які сприяють використанню досягнень НТП у діяльності підприємств;
- визначальною роллю науки в підвищенні ефективності розробки та впровадження нової техніки і технологій;
- необхідністю підтримки вітчизняного товаровиробника;
- специфікою процесу науково-технічного виробництва;
- збільшенням витрат і погіршенням економічних показників підприємств при створенні нової продукції;
- швидким техніко-економічним старінням виробничих фондів і технологій;
- об'єктивною необхідністю прискореного освоєння нової техніки та технології.

Інноваційна інфраструктура забезпечує організаційну, правову та економічну підтримку інноваційної діяльності на різних рівнях і в різних формах.

Інноваційна інфраструктура — сукупність підприємств, організацій, установ, їх об'єднань, асоціацій будь-якої форми власності, що надають послуги із забезпечення інноваційної діяльності (консалтингові, маркетингові, інформаційно-комунікативні, юридичні, освітні, тренінгові тощо).

Складовими інноваційної інфраструктури є фінансово-кредитні установи; зони інтенсивного науково-технічного розвитку (технополіси); технопарки (наукові, індустриальні, агропарки); інноваційні центри (технологічні, регіональні, галузеві); центри трансферу технологій, інкубатори (інноваційні, технологічні, інноваційного бізнесу); консалтингові (надання консультацій) фірми, компанії та ін.

Інноваційний процес охоплює багатьох учасників і має свою інфраструктуру. Його здійснюють на державному і міждержавному рівнях, у регіональних і галузевих сферах, місцевих (муніципальних) формуваннях. Всі учасники мають свої цілі і формують організаційні структури для їх досягнення. Інноваційна активність великих і дрібних організацій різниться, що зумовлено різною стратегією їх діяльності. Звідси і множинність організаційних форм інноваційної діяльності.

Сфера інноваційної діяльності охоплює велику кількість організацій, що включаються в інноваційний процес на різних його стадіях і виконують певні функції: генерування нових ідей, формування концепції новації, її матеріалізація у певному продукті (інновації), розроблення практичних способів її використання, виробництво інновації і виведення її на ринок. Ці процеси відбуваються завдяки їх фінансуванню. Чим перспективнішою є інновація, тим активніше на неї реагують потенційні інвестори і тим швидше вона набуває практичного застосування.

Організаційні структури інноваційної діяльності - це підприємства (організації), що займаються інноваційною діяльністю, науковими дослідженнями, розробкою та реалізацією інновацій.

Усі організаційні структури інноваційної діяльності можна поділити на 3 групи:

- 1 група - наукові організації, що створюють і реалізують новації;
- 2 група - ринкові суб'єкти інноваційної діяльності, що доопрацьовують, виробляють та реалізують інновації;
- 3 група - організаційні структури інтеграції науки та виробництва, що скорочують період від виникнення ідеї до її практичного використання.

Наукова організація - організація (підприємство, фірма), для якої наукові дослідження і розробки є основним видом діяльності. Вони можуть бути основною діяльністю також для підрозділів цієї організації. Наявність таких підрозділів не залежить від належності організації до тієї або іншої галузі економіки, від організаційно-правової форми власності.

Протягом останніх десятиріч великого розвитку набула консультативна наукова діяльність. Вона має всеосяжний характер. Це консультативні фірми з будь-яких питань організації та управління, починаючи з питань довгострокового прогнозування, розробки стратегій і закінчуючи питаннями звільнення.

Взаємодія науки та виробництва у галузях високої технології породила ще одну форму міжфірмової кооперації - «**стратегічні альянси**». Вони виникають на підставі угод між фірмами щодо взаємодоповнюючих функцій при проведенні наукових досліджень і комерціалізації результатів. Найпоширенішими є угоди про спільну науково-технічну діяльність, організацію консорціумів і спільних підприємств. На відміну від звичайних контрактів типу «замовник-постачальник», стратегічні альянси мають ряд особливостей, а саме:

- цей вид кооперації охоплює переважно сферу НДДКР;
- основним елементом угоди є проведення фундаментальних досліджень у заданих напрямках з можливістю адаптації до конкретного ринку;
- угода, яка охоплює всі основні сфери відтворюючого циклу НДДКР - організація виробництва - виробництво - збут, має комплексний характер, що дає змогу зменшувати витрати, раціоналізувати виробничий процес, використовувати вітчизняний досвід щодо освоєння ринків, забезпечувати стабільність стандартів, зменшувати кількість технологічних операцій, удосконалювати прийоми та методи виробництва нової техніки, прискорювати процес використання нових ідей, розробок виробництва, диверсифікувати фінансовий ризик.

Формування ринкових відносин в інноваційній сфері передбачає існування різних організаційних форм, що відрізняються масштабами інноваційної діяльності і її змістом. Інноваційна діяльність є основою конкурентоспроможності, тому кожен ринковий суб'єкт зацікавлений у створенні та використанні інновацій. Фірми, які не здатні самостійно створити інновацію, включаються в інноваційний процес на стадіях її дифузії. За часом залучення до інноваційного процесу та підходом до вибору інновацій, ринкові суб'єкти поділяють на чотири категорії: експлеренти, патієнти, комутанти і віоленти.

Експлеренти - це фірми, що спеціалізуються на створенні нових чи радикально змінених старих сегментів ринку. Вони є розробниками нової продукції, для чого створюють у себе потужні дослідницькі відділи та конструкторські бюро. Впроваджуючи принципово нові продукти, вони отримують надприбуток за рахунок їх великої наукомісткості і внаслідок піонерного виведення їх на ринок.

Віоленти орієнтуються на інновації, що здешевлюють виготовлення продукції, водночас забезпечуючи їй рівень якості, якого вимагає основна маса споживачів. За рахунок низьких цін і середньої якості фірма завжди конкурентоспроможна. Віолентом може стати фірма-експлерент на етапі використання інновацій.

Комутанти використовують інновації, створені іншими (як правило, віолентами), збагачуючи їх індивідуальними характеристиками, пристосовуючись до невеличких за обсягами потреб конкретного клієнта. Вони підвищують споживчу цінність товару не за рахунок надвисокої якості (як патієнти), а завдяки індивідуалізації. Підвищена гнучкість комутантів (за

що вони отримали назву «сірих мишей») дає змогу їм утримувати конкурентні позиції. Зазвичай комутанти - це дрібні фірми, які використовують інновації на стадії їх старіння.

Патієнти створюють інновації для потреб вузького сегмента ринку. Вони уникають конкуренції із великими корпораціями, вишукуючи недоступні для них сфери діяльності, надаючи товару унікальних властивостей. Товари мають ексклюзивний характер, є високоякісними і дорогими.

Варто звернути увагу ще на одну організаційну форму створення та реалізації інновацій - венчурну. Венчурний (ризиковий) бізнес - якісно новий вид підприємницької діяльності, при якому здійснюється фінансування ризикованого підприємства, що працює над впровадженням у виробництво певної новації.

Ризиковані (венчурні) фірми не повертають вкладені у них інвестором кошти і не виплачують відсотки на них. Зате інвестор отримує права на всі запатентовані і незапатентовані («ноу-хау») інновації та засновницький прибуток від ризикованих підприємств у тому випадку, коли вони досягають успіху. Більшість фірм венчурного капіталу існує у формі товариств з обмеженою відповідальністю, їхньою метою є отримання від різних фінансових інститутів коштів для створення ризикованих підприємств. У них, як правило, мала кількість працівників. Такі фірми створюються безпосередньо підприємцями, менеджерами, бізнесменами. Вони можуть бути окремими відділеннями крупних компаній і фінансових груп. Венчурне фінансування стимулює розвиток наукового процесу, сприяє прискоренню впровадження новітніх досягнень науки у виробництво.

Крім венчурних фірм, сьогоднішній низький рівень забезпеченості державної науки, з одного боку, та розвиток ринкових економічних відносин в країні - з іншого, викликають необхідність створення нових форм науково-виробничої діяльності, що побудовані на комерційній основі, тобто технічних парків, технополісів та інших.

Значного поширення в індустріально розвинених країнах набули мережеві виробничі системи - кластери. Наразі саме ці специфічні неформальні об'єднання заради спільної мети виробничих та дослідницьких структур є одними з найефективніших механізмів швидкої дифузії інновацій у виробництво і забезпечення високої конкурентоспроможності товарів, послуг, підприємств і регіонів.

Кластер - це галузево-територіальне добровільне об'єднання підприємств, що тісно співпрацюють із науковими установами та органами місцевої влади, з метою підвищення конкурентоспроможності власної продукції та економічного зростання регіону.

Кластери можуть об'єднувати підприємства та установи як окремих регіонів, так і різних країн для підвищення ефективності їх діяльності, зростання продуктивності праці та якості продукції, стимулювання конкуренції та інновацій, залучення інвестицій, сприяння формуванню нових

підприємств, враховуючи їх вигідне географічне розташування. Кластери дозволяють підприємствам гнучкіше реагувати на зміну умов ведення бізнесу.

Ефективними організаційними формами співробітництва промислових фірм з вищими навчальними закладами є **інноваційні центри**. Це технологічно активні комплекси зі сформованою інтегрованою структурою нововведень, яка включає університети і науково-виробничі фірми. Інноваційний бізнес у цій моделі підтримує стійкі взаємозв'язки всередині великої інноваційної інфраструктури, має розвинені мережі неформального обміну інформацією та формування каналів збуту нововведень.

У зарубіжній практиці поняття «інноваційний центр» використовують як узагальнююче визначення потужної інноваційної структури. До цієї групи належать:

- регіональні науково-технологічні центри (РНТЦ);
- центри передових технологій;
- технологічні парки (науковий, промисловий, технологічний, інноваційний, бізнес-парк та ін.);
- технополіси тощо.

Розглянемо найбільш розповсюджені у світовій практиці форми інноваційних центрів.

Регіональні науково-технологічні центри (РНТЦ). Такі центри є засобами формування і реалізації регіональної інноваційної політики, спрямованої на забезпечення економічного розвитку регіону. Для ефективної інноваційної політики необхідно сформувати систему моніторингу інноваційного потенціалу регіону, створити регіональну систему підтримки і розвитку інноваційної діяльності, координувати діяльність організацій, що здійснюють інноваційну діяльність, сприяти розвитку інтелектуального та кваліфікаційного потенціалу населення регіону. Всі ці питання перебувають у компетенції РНТЦ.

Засновницькі центри - це територіальні об'єднання новостворених підприємств (здебільшого обробної промисловості і виробничих послуг). Їх засновники - комуни, а також промислово-торговельні палати, банки, економічні союзи, університети. Центри координують діяльність комерційних фірм, підтримуючи їх на етапі становлення і сприяючи розвитку тих, які забезпечують краще використання ресурсного потенціалу регіону.

Центр інновацій здійснює спільні дослідження з фірмами, навчає слухачів основам винахідництва та управління інноваціями, організовує нові інноваційні комерційні фірми. У центрі проводяться прикладні дослідження з високою вірогідністю успіху, для яких термін фінансування витрат на технічні й комерційні консультації як правило не перевищують 5 тис. дол.

Центр промислової технології має за мету сприяння впровадженню новацій у серійне виробництво. Для цього такі центри проводять експертизи, маркетингові дослідження ринку, надають консультації промисловим фірмам та індивідуальним винахідникам стосовно окремих питань, пов'язаних з розробленням і впровадженням нововведень.

Досвід свідчить, що одним із найбільш дієвих способів зміцнення РНТЦ є встановлення тривалих ділових контрактів між співробітниками центрів і промисловцями. Тому організаційна структура центрів передбачає в управлінні ними представників бізнесу.

Найвагоміші вигоди, які можуть мати влада і населення регіону від діяльності регіональних науково-технологічних центрів, полягає у тому, що:

- з'являються нові можливості в плануванні та координації регіональної інноваційної політики;
- розширюються можливості використання високотехнологічних ресурсів місцевого значення;
- поліпшується екологічна обстановка, що сприяє економії коштів на охорону довкілля;
- завдяки зростанню кількості робочих місць скорочуються витрати бюджету, пов'язані з безробіттям;
- розширюються експортні можливості регіону, зростають надходження до місцевого бюджету за рахунок підвищення ділової активності;
- розвивається регіональна інфраструктура;
- поліпшуються умови для обміну науково-технологічною інформацією та передовими технологіями в міжрегіональному і міжнародному масштабах;
- зростають освітня та інтелектуальна рівень населення, економляться бюджетні кошти на протидію антисоціальним явищам;
- зростає рівень життя населення.

Від створення РНТЦ, безумовно, мають користь і підприємницькі структури регіону, зокрема:

- використовуються прогресивні технології, впроваджуються ноу-хау тощо;
- збільшуються обсяги експорту продукції;
- зростають престиж і конкурентоспроможність продукції;
- стає можливим доступ до науково-виробничої бази та інтелектуальних ресурсів вищих навчальних закладів тощо.

Технопарк - компактно розташований науково-технологічний комплекс, до складу якого входять наукові установи, вищі навчальні заклади, комерційні банки, консалтингові, інформаційні та інші сервісні служби і який функціонує на засадах комерціалізації науково-технологічної діяльності.

Мета технопарків - комерціалізація науково-технічної діяльності, забезпечення швидкого просування наукових досягнень у виробничу сферу, що дозволяє в умовах кризової ситуації у вузівській науці в Україні забезпечити науковців творчою роботою, достатньо високою заробітною платою.

Технопарки вирішують такі питання:

- прискорюють процеси передачі результатів фундаментальних та прикладних наукових досліджень у виробництво;
- забезпечують розвиток інноваційного підприємництва;

- сприяють залученню промислових та банківських ресурсів в інноваційну сферу.

Фірми, що діють у межах технопарку, в основному, є самостійними юридичними особами. Діяльність технопарку фінансується за рахунок коштів відрахувань фірм - складових технопарку, а також за рахунок державних та регіональних субсидій, банківських кредитів, спонсорської допомоги тощо.

Отже, вже сьогодні технологічні парки забезпечують створення і виробництво високотехнологічної продукції як для потреб внутрішнього ринку, так і для збільшення експортного потенціалу України. Саме технопарки є рушіями генезису нової національної інноваційно-технологічної платформи, що має спиратися на високодинамічний комплекс дій: науково-практичне дослідження - експериментальна розробка - технологічне впровадження - промисловий збут. Крім того, діяльність технологічних парків спрямована на збереження науково-технологічного потенціалу України, створення додаткових робочих місць, залучення зовнішніх та внутрішніх інвестицій у науково-технологічну сферу.

Технополіс - це сукупність технопарків, інкубаторів і комплекс різноманітних структур, що забезпечують життя міста, розгалужену інфраструктуру, яка підтримує наукову і виробничу діяльність.

Серед особливостей технополісу можна виділити такі:

- вони формуються в умовах помірних темпів зростання економіки (завоювання ринку трудомісткої продукції);

- передбачається розвиток - «технологій XXI століття» (електроніка, біотехнологія, нові матеріали і ін.);

- головна роль відводиться місцевим органам влади: заохочується діяльність малих і середніх підприємств з високим науковим і виробничим рівнем (більш гнучкі).

Технополіси, відповідно до законодавства, передбачалося створювати в районах зі слабким розвитком наукомістких виробництв, але за умови, що в регіоні є університети. Саме місцевим університетам надається вирішальна роль у здійсненні й координації наукових розробок, забезпеченні зони технополісу кваліфікованими фахівцями і дослідниками.

Важлива роль в активізації інноваційної діяльності, особливо на стадії внутрішнього й зовнішнього трансферу технологій, має належати **промислово- фінансовим групам (ПФГ)**. Основна мета ПФГ - розвиток інноваційного потенціалу, випуск якісної продукції і прорив з нею на світові ринки, тобто зовнішній трансфер технологій. Для здійснення цих функцій доцільно створювати при ПФГ міжгалузеві наукові (дослідницькі, технологічні, інноваційні) центри, які б займалися питаннями підтримки й розвитку науково- технічного потенціалу підприємств, що входять до складу ПФГ, використовуючи досвід промислово-розвинутих країн зі створення інноваційних підрозділів при великих корпораціях. Ці центри мають діяти в тісному контакті з регіональними інноваційними центрами.

Крім технопарків і технополісів на ринку діють так звані бізнес-інкубатори, що займаються реалізацією будь-якого проекту, за якими є можливість отримати прибуток.

Фірма-інкубатор - це організаційна структура, мета якої створення сприятливих умов для ефективної діяльності новоутворених малих інноваційних фірм, що реалізують нові наукові ідеї-новації. Вона може надавати таким фірмам приміщення та необхідне обладнання на певний період, забезпечуючи їх консультаціями з економічних та юридичних питань на пільгових засадах, організувати інформаційне та рекламне забезпечення. Інкубатор проводить також експертизу інноваційних проектів (науково-технічну, економічну, комерційну), веде пошук інвесторів та дає їм певні гарантії, надає можливість скористатися своїм досвідним виробництвом і цим допомагає інноваційним малим підприємствам виживати в межах інкубаторів.

Розвиток фірми-інкубатора не потребує бюджетних асигнувань, вона забезпечує себе на засадах самофінансування.

3.2 Типи організаційних структур управління інноваціями на підприємстві

Під **організацією здійснення інновацій** розуміємо процес упорядкування елементів інноваційної системи, що забезпечує раціональне поєднання в часі й просторі всіх елементів процесу розробки та дифузії новацій з метою ефективного виконання ухвалених планових рішень з досягнення завдання і стратегічних цілей підприємства.

Успіх управління інноваціями залежить від організаційної моделі підприємства загалом та підрозділів, які безпосередньо є відповідальними за нововведення. Оскільки важливішою проблемою є комплектування спеціалістами і встановлення організаційної форми роботи, то необхідно вибрати організаційну структуру управління. Організаційна структура управління є сукупністю взаємопов'язаних ланок управління, розташованих на різних рівнях.

Загалом на великому підприємстві існує багаторівнева розгалужена структура, в якій управління може відбуватися за одним (чи кількома одночасно) з таких принципів:

- функціями (планування, проектування, контролювання тощо);
- територіальною ознакою (керівництво відділеннями, розташованими у різних місцях);
- цілями та завданнями (для виконання окремих напрямів проекту або спеціальних видів робіт об'єднуються виконавці різних спеціальностей або функцій і працюють разом над певною частиною проекту або завданням).

Організаційна модель залежить від багатьох чинників, таких як характер здійснюваних інновацій, масштаб інноваційної діяльності, її галузевої приналежності тощо.

Найпоширенішим підходом до формування підрозділів є функціональний, при якому фахівці однієї спеціальності об'єднуються у

функціональні підрозділи. Проте функціональна структура у чистому вигляді не застосовується, адже управління здійснює лінійний керівник через групу підпорядкованих йому функціональних керівників, кожен з яких має право управління підрозділами в межах повноважень. При її використанні забезпечується високий потенціал колективної роботи і мотивації фахівців. Така організаційна структура забезпечує компетентне керівництво стосовно кожної управлінської функції. Проте оперативність управління може уповільнюватися внаслідок узгодження рішень міжфункціонального характеру.

Функціональну організаційну структуру використовують, зазвичай, у тих організаціях, де наявний стабільний рівень попиту на продукцію, чіткі умови господарювання. Основні недоліки такої традиційної організаційної форми в умовах впровадження інновацій: негнучкість, нездатність змінити склад і обов'язки персоналу. В інноваційній компанії взаємодія на рівні «організація — зовнішнє середовище» відбувається на основі органічного підходу, якому властиве використання неформальних процедур, децентралізація й участь персоналу у розробці управлінських рішень, гнучкість, невелика кількість рівнів ієрархії. У таких умовах, внаслідок відсутності чітко визначених стандартів, спеціаліст керується саме мотивацією, внутрішньою винагородою, а не працює під наглядом систем формального контролю.

Взаємодія на рівні «підрозділ - підрозділ» реалізується за допомогою дивізійних, проектних і матричних структур. Характерною рисою дивізійної структури є створення функціональних органів менеджменту в рамках відносно самостійного підрозділу - департаменту, відділення, дочірнього підприємства, філії. Штаб здійснює планування і розподіл основних ресурсів, а підрозділи ухвалюють оперативні рішення і відповідають за кінцевий результат та одержання прибутку. Недоліки дивізійних структур (зростання управлінського апарату, конфлікти між підрозділами за розподіл фінансових і матеріальних ресурсів) долають в організаціях, побудованих іншим чином.

Для інноваційних заходів створюють тимчасові проектні групи, які очолюють керівники проектів. Наявність напівавтономних груп, які формуються для конкретного проекту, уповноважених одержувати ресурси, визначає організацію праці, якість продукції, проведення інновацій, іноді — навіть приймання на роботу.

Матрична структура дає змогу гнучко маневрувати людськими ресурсами за рахунок їх перерозподілу між проектами, водночас зберігаючи адміністративну приналежність до відповідних функціональних відділів. Тобто, матричний принцип взаємовідносин взаємопов'язаний з функціональною структурою. Повноваження між керівником проекту та функціональним менеджером розподіляються таким чином: перший визначає завдання, методи, засоби вирішення і термін виконання, а другий - склад групи від свого підрозділу. За кінцеві результати проекту, включно з витратами коштів, часу і якістю виконання відповідає керівник проекту. З огляду на це, повинні бути налагоджені чіткі горизонтальні комунікації. За таких умов матрична структура дуже гнучка, повністю спрямована на нововведення,

забезпечує високу ефективність роботи, незначні терміни розробки і оперативність роботи. Приклад матричної структури наведений на рисунку 3.1.

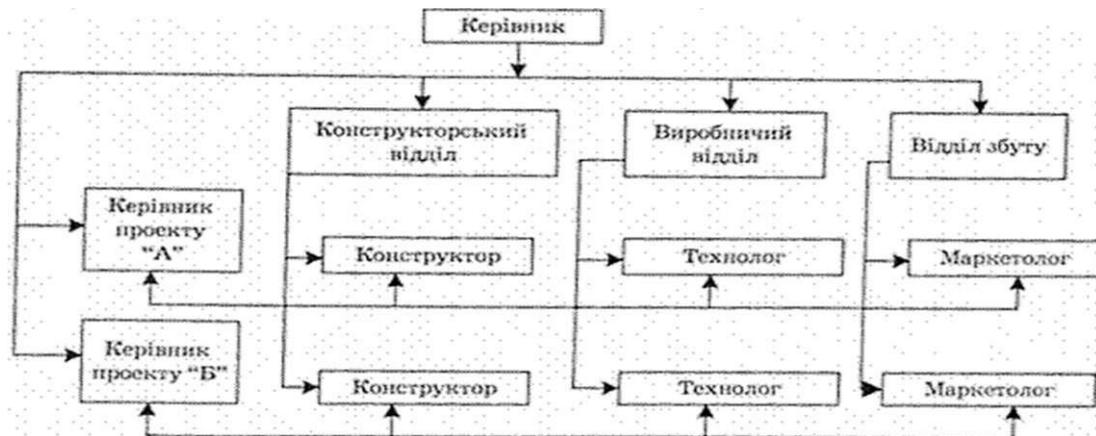


Рисунок 3.1 - Матрична структура

Проте є і певні недоліки. По-перше, порушується принцип ефективного менеджменту - єдність розпорядництва. Виконавець у матричній структурі підпорядковується двом керівникам: безпосередньому керівнику структурного підрозділу і керівнику проекту. По-друге, може відбуватися перевантаження функціональних підрозділів, якщо одні й ті самі працівники потрібні для виконання різних проектів. Цю проблему можна вирішити за допомогою ефективнішого стратегічного планування, визначення пріоритетів за цілями та бюджетування фінансових ресурсів. Найдоцільніше використовувати управління інноваційними процесами на основі матричної організаційної структури на підприємствах, де наявна велика номенклатура продукції, яку часто необхідно оновлювати відповідно до запитів ринку.

Другим типом структури для інноваційної діяльності є проектне управління. Воно дещо схоже на матричну, адже для вирішення конкретного завдання створюється спеціальна робоча група, яка може проіснувати недовго. При цьому відповідний персонал повертається у свої підрозділи. Для реалізації цілей інноваційного розвитку створюється спеціальний підрозділ, що займається винятково питаннями стратегії, а керівники проектів зосереджуються на виконанні конкретних завдань.

З погляду ефективності менеджменту, проектне управління краще за матричне: підпорядкування кожного працівника лише одному керівнику, отримання норми керованості, раціональний розподіл повноважень і відповідальності між рівнями управління, що сприяє чіткому поділу праці, запобіганню дублювання в роботі тощо.

Принципова схема структури проектного управління представлена на рисунку 3.2.



Рисунок 3.2 - Приклад проектної структури управління

Нині у сфері високих технологій і динамічних галузях з'являються організації едхократичного типу (влада знань, компетенції). По-суті, це проектний тип для виконання складних і нестандартних робіт, влада базується не на формальних ієрархічних відносинах, а на знаннях і компетенції. Оскільки діяльність має творчий характер, надається велика свобода дій, цінується вміння вирішувати проблеми, винагорода колективна, фінансові ресурси розподіляють зверху.

Отже, найпоширенішими типами організаційних структур, які здійснюють інноваційні заходи, вважаються матрична та проектна організації. Перш ніж обрати певний тип структури, необхідно визначити завдання організації для дослідницьких підрозділів у короткостроковій та довгостроковій перспективах, склад спеціалістів, потрібно налагодити плідну співпрацю між ними. Треба відзначити також необхідність належно організованих комунікацій як важливої умови раціонального менеджменту інноваціями для досягнення цілей та створення сприятливих соціально-психологічних умов. Сучасною вимогою під час створення комунікаційних мереж є використання новітніх інформаційних технологій і професійних ЕОМ з єдиною базою даних.

КОНТРОЛЬНІ ПИТАННЯ

1. Що розуміють під організацією інновацій?
2. Виділіть властивості, які притаманні всім організаціям, що займаються інноваційною діяльністю.
3. Дайте визначення поняттю «організаційна структура управління». Які особливості організаційної структури управління інноваційною діяльністю?
4. Охарактеризуйте організаційні структури, які належать до ринкових суб'єктів інноваційної діяльності.
5. Охарактеризуйте переваги і недоліки дивізіональних організаційних структур щодо управління інноваційними процесами.
6. Які фактори впливають на вибір організаційної структури управління інноваційною діяльністю?

7. Яку роль у формуванні організаційної структури відіграють цілі організації?
8. Як впливають інтенсивність і масштаби нововведень на зміну організаційної структури?
9. Охарактеризуйте переваги і недоліки малих форм бізнесу в інноваційній діяльності.
10. Опишіть види інноваційних центрів та їх функції.
12. У чому сутність і завдання технопарків і технополісів? Якими є шляхи їх виникнення?
13. Охарактеризуйте завдання різних форм між фірмової науково-технічної кооперації в інноваційних процесах?