

ЛЬВІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ФІЗИЧНОЇ КУЛЬТУРИ ІМЕНІ ІВАНА БОБЕРСЬКОГО

Факультет туризму

Кафедра економіки та менеджменту

Завидівська О. І.

ЛЕКЦІЯ № 5

УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ОРГАНІЗАЦІЇ

з навчальної дисципліни:
«Інноваційно-інвестиційний менеджмент»

галузь знань 07 „Управління та адміністрування”
спеціальність 073 „Менеджмент”
факультет туризму
рівень освіти – бакалавр

Лекція обговорена і затверджена на засіданні кафедри економіки та менеджменту
(протокол № 1 від “31” серпня 2020 року)

Львів – 2020

План

1. *Стратегічне управління – раціоналістський та інкременталістський підходи до управління інноваційним розвитком*
2. *Види інноваційних стратегій. Інноваційна політика компанії*
3. *Планування інноваційної діяльності. Продуктово-тематичне, техніко-економічне, оперативно-календарне планування інновацій*
4. *Алгоритм управління інноваційним розвитком на прикладі компанії Microsoft*
5. *Організаційна структура управління. Механістичні та органічні організаційні структури*

1. Стратегічне управління – раціоналістський та інкременталістський підходи до управління інноваційним розвитком

Стратегія – довгострокова модель розвитку організації, яка приймається для досягнення її стратегічних цілей і враховує обмеження внутрішнього і зовнішнього середовища.

Поняття корпоративної стратегії вперше виникло в 1960-х роках. Жваві суперечки щодо даного предмету знайшли відображення у численних “школах” і теоріях. Ми обговоримо дві найбільш впливові теорії - “раціоналістську” та “інкременталістську”. Головним протагоністом раціоналістської школи був Ansoff, а інкременталістської — Mintzberg.

Основні ідеї “раціоналістської” стратегії були сформовані під впливом воєнного досвіду, де стратегія (в принципі) складається із наступних етапів: 1) описати, зрозуміти і проаналізувати зовнішнє середовище; 2) визначити лінію поведінки на основі проведеного аналізу; 3) здійснити заплановані дії. Це так звана “лінійна модель” раціональної поведінки: оцінювання, визначення, дія. Корпоративним аналогом є SWOT: аналіз корпоративних сильних та слабких сторін з точки зору зовнішніх можливостей і загроз. Цей підхід покликаний допомогти фірмі:

- бути обізнаною щодо трендів конкурентного середовища;
- підготуватися до змін у майбутньому;
- впевнитися в тому, що буде приділена необхідна увага довгостроковому плануванню;
- узгодити цілі і дії у великих, функціонально спеціалізованих і географічно розкиданих організаціях.

Однак, John Kay відмітив, що використання мілітаристських підходів може бути помилковим. Корпоративні цілі відрізняються від воєнних: для прикладу, завдання “створити особливу компетенцію, яка дає можливість задовольняти потреби клієнтів краще, ніж конкуренти” дещо відрізняється від завдання “мобілізувати необхідні ресурси для знищення ворога”. Надмірна концентрація на “противнику” (тобто конкурентах компанії) може призвести до формування стратегій, які акцентують увагу на встановленні монопольного становища, за рахунок прибуткових нішевих ринків і в протиположності задоволення потреб споживачів.

Окрім цього, що більш важливо, професійні експерти, включаючи менеджерів, зазнають труднощів в точній оцінці реальної ситуації, в якій перебуває компанія.

Приклади таких помилок:

– 'The war in Vietnam is going well and will succeed.' (R. MacNamara, 1963)

– 'I think there is a world market for about five computers.' (T. Watson, 1948)

– 'Жить стало лучше, товарищи. Жить стало веселее. А когда весело живется, работа спорится. Отсюда высокие нормы выработки. Отсюда герои и героини труда. В этом прежде всего корень стахановского движения. Если бы у нас был кризис, если бы у нас была безработица — бич рабочего класса, если бы у нас жилось плохо, неприглядно, невесело, то никакого стахановского движения не было бы у нас.' (Й. В. Сталин, 1935, у порівнянні з воєнним комунізмом і колективізацією, відмінили картки на хліб, у буржуїв бушувала епічна криза) **альтернатива «Жить нам стало лучше, стало веселее. Шея стала тоньше, но зато длиннее».**

– 'Прогнозувати дуже складно. Особливо якщо це стосується майбутнього.' (Н. Бор)

– 'I cannot conceive of any vital disaster happening to this vessel.' (Captain of Titanic, 1912)

В чому причини неточної оцінки реальної ситуації менеджерами? Перша полягає в тому, що їх зовнішнє середовище є водночас комплексним, включаючи конкурентів, клієнтів, регуляторів і т.д., і швидкозмінним, включаючи технічні, економічні, соціальні і політичні зміни. А без розуміння поточної ситуації складно прогнозувати майбутнє. Друга причина полягає в тому, що думка менеджерів щодо сильних і слабких сторін їх компаній частково не співпадає, оскільки їх знання про те, що відбувається всередині фірми, є недосконалими.

Як наслідок, внутрішні корпоративні сильні та слабкі сторони часто складно ідентифікувати до того, як поступить інформація від практичного досвіду, особливо в нових і швидкозмінних технологічних галузях. Наприклад:

- у 1960-х роках, нафтова компанія Gulf думала, що її головними компетенціями є виробництво енергії, а тому вирішила купити компанію з виробництва ядерної енергії. Цей венчур виявився безуспішним, частково через те, що сильні сторони нафтової компанії у пошуку, одержанні, очистці і дистрибуції нафтових продуктів (тобто технології геології і хімічних процесів, логістика і маркетинг на кінцевого споживача), не мали ніякого відношення до проектування, конструювання і продажі ядерних реакторів, де ключові компетенції знаходилися у електромеханічних технологіях і продажі порівняно невеликій кількості проміжних клієнтів;

- у 1960-70-х роках багато фірм електричної промисловості ставили на ядерні технології як майбутній революційний прорив, який забезпечив би віртуально безкоштовною енергією. Ядерна енергія не змогла виправдати надії цих компаній, і фірми тільки згодом усвідомили, що головні революційні можливості і загрози для них поступали із покращень у напівпровідникових і подібних до них технологіях;

- у 1980-х роках аналітики і практики бізнесу прогнозували, що зближення комп'ютерних і комунікаційних технологій через оцифрування знизить бар'єри для входу комп'ютерних фірм з виробництва мейнфреймів у телекомунікаційне обладнання, і навпаки. Багато фірм намагалися диверсифікуватися на інших ринках, часто через об'єднання і поглинання, наприклад, ІМВ купили Rohm, АТ&Т купили NCR. Більшість із цих стратегій виявилися безуспішними, частково через те, що програмне забезпечення для телекомунікацій і для офісних потреб сильно відрізнялося;

- у 1990-х роках швидко змінювалася сфера інформаційних і комунікаційних технологій, а початкові очікування щодо можливостей і складнощів були помилковими. Наприклад, інвестування великих медіа-компаній в інтернет у кінці 90-х років окупилися лише через 10 років: великі проблеми виникали з доставкою продукту до клієнтів і отримання плати за нього, довгий час залишалася неефективною реклама;

- інтернет-бульбашка, яка почала надуватися в кінці 90-х років і тріснула у

2000 році, була побудована на занадто оптимістичних і нереалістичних оцінках нових венчурів, які використовували електронну комерцію. Наприклад, більша частина нових інтернет-бізнесів у США і Великобританії, які були зосереджені на продажах кінцевому споживачу, знизили свою фондову вартість на 90% з 1998 по 2000 рік, або просто збанкрутували. Найбільш відомими прикладами провалів цього періоду є Boo.com у Великобританії, яка продавала спортивний одяг через Інтернет, а також Pets.com у США, яка продавала їжу і аксесуари для домашніх тварин.

Враховуючи недоліки “раціоналістського” підходу, “інкременталісти” заявили про те, що комплексне розуміння оточення компанії і можливих змін неможливе: наша здатність осмислення поточної теперішньої ситуації і передбачення майбутнього неминуче обмежене. Як наслідок, успішні практики — інженери, лікарі і політики, а також бізнес-менеджери — загалом не слідують стратегіям, які захищають раціоналісти, а слідують “інкременталістським” стратегіям, які явно передбачають, що фірми володіють недосконалими знаннями про своє середовище, про свої сильні і слабкі сторони, а також про можливі напрямки змін у майбутньому. За таких умов найбільш ефективною процедурою є:

- 1) зробити поступові продумані кроки (або зміни) назустріч поставленій цілі;
- 2) виміряти і оцінити результат від цих змін;
- 3) відрегулювати (якщо потрібно) ціль і продумати наступний крок (зміну).

Така послідовність дій називається по різному, в тому числі “інкременталізмом”, методом спроб і помилок, “як небуть закінчити справу і навчитися”, “suck it and see” (to try something that you have not done before to discover what it is like or whether it will be successful. Example: 'I'm not sure at this stage whether it's the right job for me. - I've just got to suck it and see.' Цю схему можна обернути в таку послідовність дій:

- симптом — діагноз — лікування — діагноз — корегування лікування — видужання (для лікарів і їх пацієнтів);
- проектування — розробка — тестування — відкорегований проект — повторне тестування — запуск (для інженерів, які займаються інноваціями продукту або процесу).

“Інкременталістські” стратегії не заперечують раціональні підходи, а навпаки, беруть їх в основу і доповнюють новими елементами.

2. Види інноваційних стратегій. Інноваційна політика компанії

Залежно від мети і позицій на ринку виокремлюють такі ***види інноваційних стратегій***: стратегія наступу, стратегія захисту, імітаційна, залежна, традиційна стратегії і стратегія «за нагодою» (стратегія «ніші»).

Стратегія наступу. Розробляють її для реалізації загальної стратегії зростання. Вдаються до цієї стратегії фірми, які будують свою діяльність на принципах підприємницької конкуренції. *Вона пов'язана з прагненням фірм досягти технічного та ринкового лідерства шляхом створення і впровадження нових продуктів.* Тому більшість наступальних інновацій реалізується в країнах, що є *світовими лідерами*.

Стратегія наступу передбачає тісний зв'язок фірми зі світовими досягненнями науки й технології, наявність наукових доробок, що фінансуються і здійснюються самою фірмою, її здатність швидко реагувати і пристосовуватися до нових технологічних можливостей. Особливістю цієї стратегії є активна участь співробітників фірми у створенні та впровадженні інновацій. Дуже рідко інновації «приходять» у фірму із зовнішнього джерела в завершеному вигляді. Тому для реалізації наступальної стратегії важливо мати потужну науково-дослідну та проектно-конструкторську базу.

Наступальну стратегію можуть використовувати малі інноваційні (венчурні) фірми і великі підприємства. Завдяки потужним науково-дослідним відділам вони можуть генерувати власні ідеї і втілювати їх у життя, захищаючи своє виняткове право на нову продукцію через систему патентування (компанії Dupon, Microsoft, АКБ ім. Антонова та ін.).

Захисна стратегія. Вона є складовою загальної стратегії стабілізації і спрямована на утримання конкурентних позицій фірми на вже існуючих ринках. Цю стратегію обирає більшість середньостатистичних фірм, які уникають надмірного ризику.

Такі фірми ідуть на крок позаду від піонерів і впроваджують новацію, впевнившись у її перспективності. Однак це не імітація новинки. Як правило, її поліпшують, що дає змогу використати новацію у інших сферах, за іншим призначенням чи вивести на інші ринки.

Головна функція такої стратегії — оптимізувати співвідношення «витрати — випуск» у виробничому процесі. Така стратегія також потребує значних зусиль у

науково- дослідній сфері, тому її використовують лише потужні високотехнологічні фірми. Проаналізувавши досягнення і помилки фірм-піонерів, удосконаливши новацію і юридичне захистивши її новий зразок, вони починають масове виробництво і отримують від цього значні прибутки.

Наприклад, фірма ІВМ перевершила у виробництві комп'ютерів піонерну фірму «Сперрі Ренд», використовуючи саме захисну стратегію. У свою чергу, багато комп'ютерних фірм, придбавши ліцензію у ІВМ і вдосконаливши її базовий комп'ютер, тобто теж використавши захисну стратегію, заповнили своїми виробами світовий ринок.

Імітаційна стратегія, її використовують фірми-імітатори, які придбали у фірми-піонера ліцензію на певні нововведення. Деколи імітація може відбуватися і без дозволу фірм-лідерів, тобто піратським способом. Фірма-імітатор не тільки копіює основні споживчі властивості нововведень, а й досягає при їх виробництві певних переваг: зниження вартості завдяки залученню дешевої робочої сили чи місцевих ресурсів, використання вже існуючих виробничих потужностей у новому призначенні тощо.

Якщо імітаційна стратегія здійснюється з дотриманням прав фірми-лідера на інтелектуальну власність і забезпечує при цьому вдале поєднання чужої технології з перевагами власних ресурсів, вона може бути корисною і для фірми-імітатора. Для українських підприємств така стратегія є одним із способів підвищення наукомісткості та технологічності виробництва.

Залежна стратегія. Розробляється для реалізації загальної стратегії стабілізації фірмами-субпідрядниками великих компаній. Характер технологічних змін залежить від політики «батьківських» фірм. «Залежні» фірми виконують субпідрядні роботи на замовлення головної фірми. Малі фірми такого типу поширені в капіталомістких галузях, їх ринковий успіх прямо пов'язаний з успіхом у споживачів основного продукту головної фірми.

Такі фірми не здійснюють інноваційного пошуку самостійно, але забезпечують високі критерії якості роботи і гнучкість пристосування до вимог, нових технологій та ринків збуту. Значна питома вага таких фірм у сервісному бізнесі і в просуванні продукції на нові ринки.

Залежна інноваційна стратегія є поширеною і в Україні. Світові лідери у високотехнологічних галузях приходять у нашу країну саме через створення місцевих фірм субвиробників комплектуючих для їх продукції або провайдерів послуг (наприклад, у галузі телекомунікацій — UMC, Kyivstar Україна). Завдяки «залежній» інноваційній стратегії українські фірми можуть брати активну участь у світовому інноваційному процесі.

Традиційна стратегія, її також використовують для реалізації загальної стратегії стабілізації. Ефективна вона для фірм, що зайняли ринкову нішу завдяки унікальності їх продукту. Цей тип стратегії не передбачає значних технологічних змін, тому її лише умовно відносять до інноваційної.

Але традиційні виробництва стали такими внаслідок закріплення за ними певних інноваційних форм на тривалий період їх життєвого циклу. Тому, якщо фірма на підставі ретельного аналізу ринкової ситуації та становища конкурентів цілком впевнена у сталості ринку та споживчих перевагах своєї продукції, вона може свідомо дотримуватися традиційної стратегії.

Водночас ця стратегія передбачає удосконалення форм обслуговування традиційної продукції, що зумовлює риси інноваційної поведінки, притаманні, наприклад, ресторанному і готельному бізнесу.

Стратегія «за нагодою» (стратегія «ніші»). Ця стратегія є реакцією керівництва на зовнішні сигнали ринку чи інституційного середовища. Інноваційна діяльність тут полягає у пошуку інформації щодо можливостей, які відкриваються перед фірмою у нових обставинах, знаходженні особливих ніш на існуючих ринках, що мають споживача з нетиповим, але значущим різновидом потреб. Така стратегія може бути складовою наступальної і захисної загальної стратегії залежно від місткості ринкової ніші.

Шукати нішу означає шукати той продукт, що користується платоспроможним попитом. Так, компанія «Оболонь», основним продуктом якої є пиво, відшукує й інші ринкові ніші. Напій «Джин-тонік» дав їй змогу вийти на цілком новий ринок слабоалкогольної продукції; напій «Живчик» посідає одне з головних місць на ринку безалкогольних напоїв. Ідея зробити продукт із великим вмістом яблучного соку та екстрактом ехінацеї, які зміцнюють імунну систему (що особливо важливо для дітей), виявилася вдалою. Компанія вдається і до стимулюючих заходів, наприклад діє

радіопроект для дітей, яка організовує різноманітні конкурси, та інші форми реклами.

Змішана стратегія - її використовують переважно транснаціональні корпорації, які працюють у різних сферах бізнесу і на різних ринках. Для одного виду бізнесу вибирають наступальну стратегію, для іншого — захисну чи традиційну.

Інноваційна політика організації — форма стратегічного управління, яка визначає цілі та умови здійснення інноваційної діяльності організації, спрямованої на забезпечення її конкурентоспроможності та оптимальне використання наявного виробничого та інтелектуального потенціалу.

Інноваційна політика характеризує ставлення керівництва до інноваційної діяльності, визначає її цілі, напрями, функції та організаційні форми. Вона регламентує взаємодію науково-технічної, маркетингової, виробничої, економічної діяльності у процесі реалізації нововведень.

3. Планування інноваційної діяльності. Продуктово-тематичне, техніко-економічне, оперативно-календарне планування інновацій

Типовий сценарій інноваційного процесу.

Працівник має ідею щодо покращення товару, але в організації немає формального методу або процесу, яким чином його ідея може бути зафіксована та оцінена. На основі певних своїх припущень, працівник приносить свою ідею менеджеру.

Менеджеру подобається ідея працівника, і він вирішує представити цю ідею на наступній нараді керівництва. Управлінській команді також подобається його ідея, але їй потрібно більше бізнес-аналітики, тому вона формує цільову групу. Тепер інноваційний процес стає фрагментарним. Визначаються правильні експерти в компанії, які вивчають, чи проводилося подібний пошук і дослідження. Вони не мають необхідних інструментів для того, щоб розробити комплексний бізнес-кейс. Вони не можуть ділитися своїми ідеями з усіма іншими працівниками компанії, а також не отримують винагород або стимулів за вкладення і представлення ідей. Необхідна величезна наполегливість для того, щоб людина просунула свою ідею в організації.

Весь процес складається із наступних головних викликів:

- тривалі терміни

- обмежене число залучених експертів
- відсутність структурованих процесів для управління прозорістю, вимірювання показників і крос-функціональною співпрацею
- потрібно багато зусиль працівників для того, щоб довести свої ідеї до кінцевого результату
- відсутні методи, за допомогою яких можна ділитися ідеями із широким загалом, і немає стимулів для взаємодії

Продуктово-тематичне планування інновацій — процес формування продуктово-тематичного портфеля інноваційної діяльності, який охоплює розроблення програм і заходів оновлення продукції, удосконалення технології та організації її виробництва і збуту.

Продуктово-тематичне планування інновацій здійснюється маркетинговою підсистемою менеджменту, яка досліджує ринок і виявляє нові вимоги і запити споживачів.

Техніко-економічне планування інноваційної діяльності - процес визначення обсягів робіт, які мають бути виконані за кожним інноваційним проектом, а також потреб і джерел залучення матеріальних, фінансових і трудових ресурсів, необхідних для їх реалізації.

Найголовнішим завданням техніко-економічного планування інноваційної діяльності є оцінювання ресурсних потреб на впровадження новацій, реалізацію яких організація може здійснити з огляду на свої інноваційні та фінансові можливості, а також визначення економічної віддачі від упровадження інновацій.

Для цього необхідно сформулювати бюджет інноваційного проекту за усіма статтями його ресурсного забезпечення, розрахувати очікувані доходи від його реалізації і визначити величину можливих прибутків (маржинального доходу). Якщо проект передбачає суттєві зміни в бізнесі (планування освоєння нового продукту, виходу на нові ринки збуту, розроблення інноваційної стратегії стимулювання збуту тощо), розробляють його *бізнес-план* — розгорнутий документ, що містить обґрунтування економічної доцільності підприємницького проекту на основі зіставлення ресурсів, необхідних для його реалізації, і очікуваної вигоди (прибутку).

Оперативно-календарне планування інноваційної діяльності. У процесі оперативно-календарного планування інноваційної діяльності рекомендують

використовувати *мережеві методи планування та управління* і *методи управління за цілями*. З їх допомогою визначають порядок виконання робіт і очікувані результати, а також терміни їх досягнення і необхідні ресурси.

Мережеві методи планування управління. Це методи, що передбачають складання планів-графіків реалізації інноваційного проекту за окремими стадіями (роботами, етапами), контроль за їх дотриманням і ліквідацію відхилень від планів-графіків з метою оптимізації термінів реалізації проекту. Використовують їх для управління реалізацією масштабних інноваційних проектів на етапі промислового освоєння інновацій з метою узгодження діяльності різних функціональних і виробничих підрозділів підприємства, що здійснюють технічну підготовку виробництва.

Оскільки інноваційні проекти відрізняються за складністю і масштабами, то для управління ними використовують різні методи. Так, для невеликих за масштабами і простих проектів найдоцільніше застосовувати графіки Ганта, для великомасштабних — складні мережеві методи управління, серед яких найпопулярніші метод програми розвитку і огляду (PERT) і метод критичного шляху (CPM).

Управління за цілями. Згідно з цим методом кожен учасник інноваційного процесу повинен мати чіткі цілі своєї діяльності, що забезпечуватиме вибір ним ефективних способів їх досягнення, прискорюючи реалізацію інноваційного проекту. Запропонував його як інструмент загального управління П. Друкер. Він вважав, що кожен керівник в організації, від найвищого до найнижчого управлінського рівня, мусить мати чіткі цілі своєї діяльності, що сприятиме розумінню ним, чого саме очікує від нього організація.

В управлінні інноваціями управління за цілями застосовують щодо творчих робіт і тих, які не нормуються, хоча кінцевий результат, як правило, окреслюється чітко (технічні характеристики, які мають бути властиві новому продукту; функції, які він має виконувати; терміни, коли має бути створений дослідний зразок, тощо).

Такий метод дає змогу оцінювати дії окремих працівників і підрозділів за досягнутими результатами, що стимулює ініціативність, самостійність у прийнятті ними рішень. Управління за цілями відбувається у такій послідовності: визначення цілей, планування дій, перевірка та оцінювання роботи, коригуючі заходи для досягнення запланованих результатів.

Визначення цілей здійснюється шляхом розроблення «дерева цілей». Цілі кожного працівника мають сприяти досягненню загальних цілей і формулюватися за внеском, який йому слід зробити у їх досягнення.

4. Алгоритм управління інноваційним розвитком на прикладі компанії Microsoft

Етапи управління інноваційним процесом Microsoft.

- напрацювання стратегії — для сприяння інноваціями, організація повинна спочатку визначити бізнес-драйвери (чинники розвитку) та ключові показники, і розставити між ними пріоритети;

- фіксація ідей — ідеї уловлюються і фіксуються на централізованому і колективному порталі. Працівники можуть шукати і знаходити експертів як всередині, так і зовні підприємства. Вони також можуть знаходити системи збору інформації (напр., історія продаж), для того, щоб створити бізнес-кейс. Робочий процес і технологія співпраці потім допоможуть створити крос-функціональну команду і спільний робочий простір для прийняття ідей;

- формулювання — ідеї формулюються відповідно до бізнес-кейсів, які включають стратегічний вплив, ринковий потенціал, фінансовий аналіз, SWOT аналіз, і після цього вони публікуються для перегляду. Інші члени спільноти можуть забезпечувати рейтингами, оглядами, фідбеком для того, щоб визначити пріоритетність ідеї та її цінність;

- оцінка — відбір ідей відповідно до бізнес-параметрів, аналіз портфоліо, об'єктивна оцінка ідей. На цьому етапі, затверджуються ідеї з високим рейтингом;

- затвердження — побудова проектної команди і виконання проекту з урахуванням можливостей створення, ринкового потенціалу і правової оцінки. Після того, як огляд (доповідь, рецензія) фіналізований, готується документ, який забезпечує проектний робочий простір для сумісної роботи команди. Призначення ресурсів і необхідних навичок для виконання проекту і моніторингу прогресу;

- відбір — остаточне затвердження фінансування відібраних проектів, і перехід до реалізації інноваційного проекту.

5. Організаційна структура управління

Організаційна структура управління — система оптимального розподілу функціональних обов'язків, прав і відповідальності, порядку і форм взаємодії між окремими структурними одиницями, що входять до її складу, і людьми, які в них працюють.

Кожна фірма, незалежно від її розмірів, планує інноваційні зміни і здійснює їх. Однак не завжди для цього створюють відокремлені інноваційні підрозділи. Як правило, реалізацію інновацій здійснюють за участю менеджерів і спеціалістів існуючих структурних ланок, які залежно від свого місця в управлінській ієрархії виконують певні функціональні обов'язки, в тому числі і щодо реалізації інноваційних програм.

У теорії менеджменту розрізняють два типи організаційних структур: механістичні та органічні.

Механістичні організаційні структури. Характеризуються жорсткою ієрархією влади, формалізацією правил і процедур, централізованим прийняттям рішень, об'єктивними критеріями відбору кадрів, об'єктивною системою винагороди. Вони функціонують як чітко злагоджений механізм і надзвичайно інертні щодо будь-яких змін.

Органічні організаційні структури. Мають розмиті межі управління, невелику кількість рівнів управління, характеризуються слабким чи помірним використанням формальних правил і процедур, децентралізацією прийняття рішень, амбіційною відповідальністю, неформальними міжособистісними стосунками.