

## Секция 3

# МАТЕМАТИЧЕСКИЕ И ИНСТРУМЕНТАЛЬНЫЕ МЕТОДЫ ЭКОНОМИКИ

*М.С. Александренко, канд. экон. наук, доцент  
БРУ (Могилев)*

### ВОЗМОЖНОСТИ ПРИМЕНЕНИЯ МАТРИЧНЫХ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ СТРУКТУР В УПРАВЛЕНИИ ИННОВАЦИЯМИ

Для осуществления предприятием инновационной деятельности, оно должно иметь такую систему управления, которая способствовала бы созданию атмосферы предпринимательства и развитию творчества работников. Чтобы опередить конкурентов, необходим «творческий прорыв».

Как показал анализ, большинство белорусских предприятий традиционно использует классическую линейно-функциональную структуру, при которой реализуется тесная связь административного и функционального руководства на всех уровнях управления (производство, сбыт, маркетинг и т.д.). Данную структуру характеризуют вертикальные связи, жесткий контроль над деятельностью нижестоящих уровней и т.п.

В целом линейно-функциональные структуры промышленных предприятий достаточно четко организуют производственный процесс, сотрудники всех их подразделений работают добросовестно, но результаты новыми не становятся. Все попытки превратить существующие подразделения в носителей инновационного проекта заканчиваются неудачей.

Дело в том, что поддержание производства в рабочем состоянии – уже большая задача для людей, этим занятых. Поэтому на создание нового у них практически не остается времени. Существующие подразделения, в какой бы сфере они ни функционировали, в основном, способны лишь расширять, модернизировать производство.

На наш взгляд, основной организационный принцип развития инноваций на предприятии заключается в создании команд из профессионалов, представляющих самые различные сферы деятельности, обладающих креативностью и имеющих цели совместной работы.

Очевидно, что необходима перестройка организационной структуры управления, направленная на создание матричных организаций, использующих работу автономных (рабочих) групп для запуска и внедрения нового продукта (проекта).

Матричная организация является компиляцией функциональных и проектных структур, использующей их преимущества. Функциональные организации, как было отмечено, четко организуют производственный процесс, а основное же преимущество проектной организации состоит в том, что она концентрирует

все усилия на решении только одной задачи. Проектная организация – это временная структура, создаваемая для решения конкретного проекта.

Начало применению матричной организации было положено средними по размеру фирмами в 50-е и 60-е годы XX столетия. Эти фирмы были слишком малы, чтобы оказалась эффективной работа по методу проектной организации, и они были достаточно велики, чтобы столкнуться с проблемами, порождаемыми функциональными структурами.

Для того чтобы использовать превосходства и функциональных, и проектных структур, такие фирмы, как «General Electric», «Dow Chemical Company», «Shell Oil» и некоторые другие, провели эксперименты по наложению проектной структуры на постоянную для данной организации функциональную структуру. Получившаяся структура похожа на решетку, отсюда и название «матричная структура» (Библиотекарь. Ру [Электронный ресурс]. – М., 2010. – Режим доступа: <http://bibliotekar.ru/>).

В матричной структуре рабочие группы представляют собой небольшие подразделения, организуемые для разработки и производства новых типов наукоемкой продукции и наделяемые значительной автономией в рамках предприятий. Руководители проектов в матричной организации отвечают в целом за интеграцию всех видов деятельности и ресурсов, относящихся к данному проекту. Для того чтобы они смогли добиться этого, все материальные и финансовые ресурсы по данному проекту передаются в их полное распоряжение. Руководители функциональных отделов делегируют руководителю проекта некоторые из своих обязанностей.

Такое подразделение функционирует при минимальном административно-хозяйственном вмешательстве со стороны руководства предприятия. Но при этом, следует подчеркнуть, что руководство ответственно за формирование и функционирование таких команд. Отбор членов команд должен осуществляться с учетом их навыков, умений и возможностей. Должны быть установлены четкие правила поведения членов команды, определены цели совместной работы. Большое внимание необходимо уделить установлению постоянных внутренних командных коммуникаций и обеспечить систематическое развитие команды.

В течение обусловленного срока проектная группа должна провести разработку новшества и подготовить новый продукт или изделие к запуску в массовое (серийное) производство.

В заключение можно отметить, что матричные структуры могут быть весьма многообразны: управление по проекту, временные целевые группы, постоянные комплексные группы. Им присуща динамичность управления, органичность рабочих групп, улучшение использования интеллектуальных ресурсов, межфункциональная интеграция деятельности.