

УДК 65.014  
UDC 65.014

## МАТРИЧНАЯ СТРУКТУРА УПРАВЛЕНИЯ КАК ФОРМА ОРГАНИЗАЦИИ ИННОВАЦИОННЫХ ПРОЦЕССОВ

## MATRIX MANAGEMENT STRUCTURE AS A FORM OF ORGANIZATION OF INNOVATION PROCESSES

Журкевич М.В., Калинин А.Ю., Ладутько М.М.  
Zhurkevich M.V., Kalinin A.Yu., Ladutko M.M.

Государственное предприятие «Научно-технологический  
парк БНТУ «Политехник»  
State enterprise "BNTU Science and technology Park "Polytechnic"

*Аннотация.* Рассмотрены подходы к определению и видам матричной структуре управления проектами согласно Руководству к своду знаний по управлению проектами (РМВОК).

*Summary.* Approaches to the definition and types of the matrix structure of project management according to the Guide to the body of knowledge on project management (РМВОК).

В настоящий момент в качестве основных концептуальных подходов к управлению проектами, в т. ч. инновационными, с учетом накопленной практики в различных отраслях экономики, рассматриваются подходы, предлагаемые Институтом управления проектами (Project Management Institute, Inc.), которые сконцентрированы в Руководстве к своду знаний по управлению проектами (РМВОК).

Одним из ключевых аспектов управления проектами в рамках указанных подходов является организационная структура, на основе которой будет осуществляться реализация соответствующего проекта. Организационная структура является фактором среды предприятия, который может оказывать влияние на доступность ресурсов и на выполнение проектов. Особую актуальность данный вопрос имеет для субъектов инновационной инфраструктуры (научно-технологических парков), на базе которых происходит создание и организация деятельности новых предприятий, использующих в своей деятельности результаты исследований и разработок [1].

В последнее время все более широкое распространение получает практика формирования матричных структур в связи с чем целесообразным является рассмотрение данных структур в соответствии с подходами РМВОК.

Матричные структуры отражают сочетание функциональных и проектных характеристик. Матричные структуры можно классифицировать на слабые, сбалансированные и сильные в зависимости от относительного уровня полномочий и влияния функциональных руководителей и руководителей отдельных проектов [2].

Слабые матричные структуры сохраняют многие из характеристик функциональной структуры, а роль руководителя проекта больше напоминает роль координатора или диспетчера. Диспетчер проекта работает как помощник персонала и координатор коммуникаций. Диспетчер не может лично принимать решения или обеспечивать их исполнение.

Координаторы проектов могут принимать некоторые решения, они наделены определенными полномочиями и подчиняются руководителю высшего уровня. Пример слабой матричной структуры приведен на рис. 1.

Сильные матричные структуры обладают многими характеристиками проектной структуры и имеют руководителей проектов с полной занятостью, обладающих существенными полномочиями, а также административный персонал проекта с полной занятостью. Пример сильной матричной структуры приведен на рис. 2.

Промежуточное положение между сильной и слабой матричной структурами занимает сбалансированная матричная структура. Хотя сбалансированная матричная структура и требует существования руководителя проекта, она не наделяет его всей полнотой власти над проектом и его финансированием.

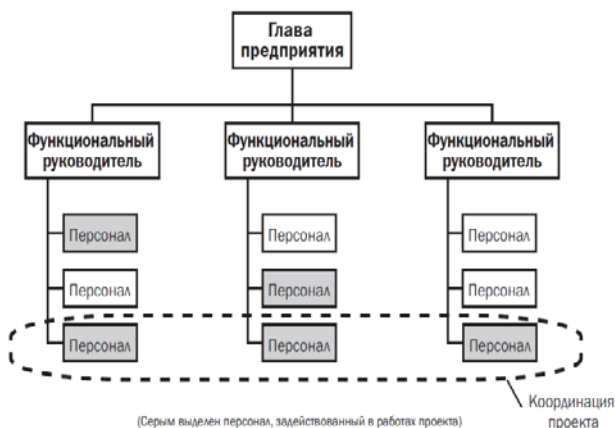


Рис. 1. Слабая матричная структура

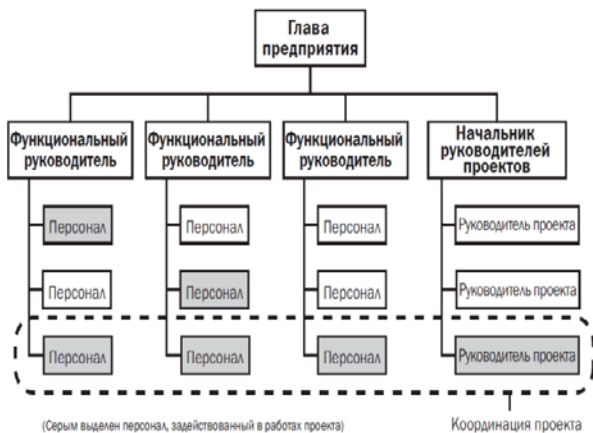


Рис. 2. Сильная матричная структура

Пример сбалансированной матричной структуры приведен на рис. 3.

Стоит отметить, что различные виды матричных структур имеют различные характеристики, влияющие на их выбор при реализации конкретных инновационных проектов и организации соответствующих процессов в организации. Сравнение типов матричных структур приведено в табл. 1.

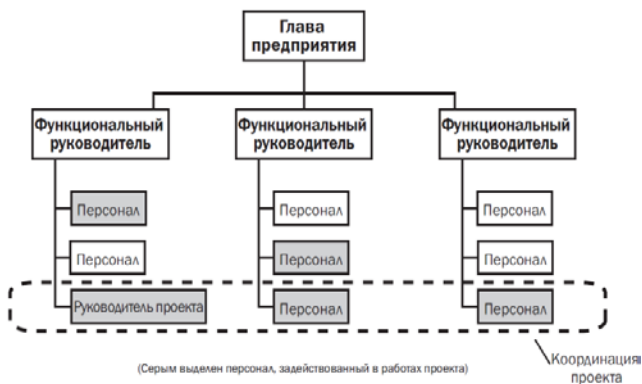


Рис. 3. Сбалансированная матричная структура

Таблица 1 – Сравнение типов матричных структур

<b>Характеристики проекта</b>	<b>Полномочия руководителя проекта</b>	<b>Доступность ресурсов</b>	<b>Лицо, управляющее бюджетом проекта</b>	<b>Роль руководителя проекта</b>	<b>Административный персонал управления проектом</b>
<b>Слабая матричная структура</b>	Низкие	Низкая	Функциональный руководитель	Частичная занятость	Частичная занятость
<b>Сбалансированная матричная структура</b>	От слабых до умеренных	От слабых до умеренной	Оба руководителя	Полная занятость	Частичная занятость
<b>Сильная матричная структура</b>	От умеренных до высоких	От умеренной до высокой	Руководитель проекта	Полная занятость	Полная занятость

Таким образом, рассмотренные выше подходы позволяют осуществлять выбор соответствующего вида матричной структуры при реализации проектов. При этом необходимо учитывать как имеющиеся ресурсы организации, в т.ч. кадровые, а также сущность планируемых к реализации и реализуемых проектам и связанным с ними видами деятельности. Кроме того, расширение практики проектного управления на базе субъектов инновационной инфраструктуры будет содействовать повышению эффективности национальной инновационной системы Республики Беларусь и конкурентоспособности ее экономики [3].

## ЛИТЕРАТУРА

1. Журкевич, М.В. Малые инновационные предприятия как форма коммерциализации научно-технических разработок / М.В. Журкевич, А.Ю. Калинин // Экономика и управление. – 2016. – № 3 (47) – С. 41-45.
2. Руководство к Своду знаний по управлению проектами (Руководство РМВОК) – Пятое издание, 2013.
3. Ладутько, М.М. Актуальные вопросы инфраструктурной поддержки инноваций / М.М. Ладутько, М.В. Журкевич, А.Ю. Калинин // Форум проектов программ Союзаного государства–VI Форум вузов инженерно-технологического профиля: секция «Молодежное инновационное предпринимательство»: сборник тезисов докладов молодых ученых, 24–28 октября 2017 г. – Минск: БНТУ, 2018. – С. 79-82.