

## **МАТРИЧНЫЕ ФОРМЫ В УПРАВЛЕНИИ БИЗНЕС-ПРОЕКТАМИ И ФИРМАМИ**

В оргпроектировании фирм, в том числе и частных вузов, до настоящего времени широко используется традиционные подходы к описанию организации, которые так или иначе базируются на основополагающей идеи «лидер-ведомый». Реализация этой идеи приводит к иерархической пирамидальной архитектуре организации, в которой ребра пирамиды представляют собой цепи подчинений линейных руководителей, т.е. руководителей подразделений организации, ответственных за то или иное направление деятельности организации. Очевидным и фундаментальным свойством таких архитектур является их устойчивость, обусловленная тем, что все ребра пирамиды на высшем уровне иерархии связаны должностью руководителя (директора фирмы, ректора частного вуза и т.д.). В том случае, если руководитель организации одновременно является единственным ее учредителем, устойчивость «пирамиды» возрастает в еще большей степени, поскольку известный принцип единоначалия усугубляется еще и отношениями собственности.

Однако таким структурам присущи и некоторые весьма существенные недостатки:

- инерционность в принятии управленческих решений, поскольку «верхи», имея высокие полномочия, обладают меньшим уровнем компетентности

в конкретных ситуациях, в которых более компетентными являются «низы», не имеющие должностных полномочий. В результате та или иная проблема, зарождаясь обычно на нижних уровнях иерархии при последовательном продвижении вверх «задерживается» на каждом уровне иерархии, может многократно возвращаться вниз для согласования, прежде чем будет принята оптимальная по тем или иным критериям управленческое решение;

- отсутствие сколько-нибудь явно выраженных горизонтальных связей между должностными лицами на одном и том же уровне иерархии. При решении проблем, требующих участия должностных лиц из разных ребер пирамиды, это приводит к многочисленным и изнурительным производственным совещаниям, согласованиям и т.п.;

- трудоемкость оргпроектирования и управления организацией в целом, поскольку ее описание базируется на трех существенно различных по форме и содержанию классов «одномерных» документов: иерархических структурах управления, перечнях функциональных обязанностей и многочисленных временных планах-графиках.

В теории менеджмента известен другой подход к описанию организации, базирующийся на «двумерных» документах: т.н. «линейных картах распределения ответственности» (ЛКРО). Впервые такое описание было использовано американскими менеджерами при управлении крупными научно-исследовательскими проектами.

ЛКРО, как и любая другая матрица, состоит из столбцов и строк. Вдоль верхнего края ЛКРО перечисляются должностные лица из определенной цепи подчинения линейных руководителей слева на право в порядке убывания их полномочий. Таким образом, каждый столбец имеет в качестве своего наименования должность того или иного руководителя. Вдоль левого края ЛКРО сверху вниз в хронологическом порядке перечисляются управленческие задачи, совокупность которых обязана приводить к успеху планируемого проекта. Таким образом, наименования строк матрицы одновременно являются наименованиями управленческих задач. В левом верхнем углу матрицы с помощью графических символов или сокращений обозначается степени соучастия того или иного должностного лица в выполнении некоторой управленческой задачи, например: ЛВР – личное выполнение работы; У – утверждение, К – контроль, КВР – контроль выполнения работы и т.п. Указанные символы или сокращения содержатся на пересечениях строк и столбцов ЛКРО, т.е. в ячейках матрицы, что в конечном итоге распределяет общий массив управленческих задач между лицами принимающими решения (ЛПР). Вполне очевидно, что каждая из ЛКРО описывает работу одного из ребер пирамиды организации и их сочетание по числу последних описывает организацию в целом. ЛКРО, являясь «двумерным» документом, существенно упрощает оргпроектирование и управление фирмой

или проектом в том случае если речь идет о неповторяющихся, уникальных управленческих проблемах.

Вместе с тем, в тех организациях, в которых периодически в одни и те же календарные сроки возникают одни и те же управленческие задачи существует принципиальная возможность усовершенствования «двумерных» ЛКРО путем введения третьей координаты – времени. К числу таких организаций относятся учреждения образования, в которых все технологические процессы обучения носят явно выраженную периодичность во времени: прием и выпуск обучающихся, рубежный контроль знаний, расписание занятий, чередование труда и отдыха обучающихся и т.д. и т.п.

По-видимому впервые указанное усовершенствование ЛКРО предложено для управления вузом в виде т.н. синхронизированных матричных форм (СМФ), которые представляют собой уже «трехмерные» конструкции, поскольку они объединяют руководителей, выполняемые ими работы и время их выполнения. Суть этого усовершенствования состоит в том, что в ячейках матрицы кроме указанных выше символов указывается время управления задач, при чем единицей этого времени является одна учебная неделя.

Нетрудно заметить, что трудоемкость исполнения частей той или иной управленческой работы, выпадающей на долю конкретного исполнителя заметно отличаются друг от друга. Действительно, личное выполнение работы (ЛВР) может потребовать многократно больших усилий, нежели утверждение (У), консультация (К) или контроль (КР) выполнения той же работы. Чтобы количественно учесть реальный вклад линейных руководителей организаций и ее сотрудников, так или иначе участвующих в управлении организацией в данном докладе предлагается дальнейшее усовершенствование СМФ. Суть этого усовершенствования состоит в том, что наряду с сопрягающими символами и временем выполнения работ на пересечении строк и столбцов размещаются трудоемкости выполнения соответствующих частей работ, например, в виде часов в среднем затрачиваемых на выполнение этой части работы.

Предлагаемое усовершенствование добавляет к «трехмерным» СМФ еще одну координату – трудоемкость выполнения той или иной управленческой работы в нормо-часах и делает последние уже «четырёхмерными» документами. Преимущество их состоит в том, что:

- появляется реальная возможность количественно оценить степень участия линейных руководителей в управленческой деятельности путем прочтения «его» столбца и суммирование нормо-часов трудоемкостей выполнения задач выпадающих на его долю;
- кроме линейных руководителей так же количественно может быть оценен вклад любого другого сотрудника вуза в управленческую работу.

Таким образом, синхронизированные матричные формы позволяют систематизировать все управленческие работы, определить сроки их выполнения и

позволяют в целом перейти от качественных критериев оценки так называемой «деловой активности» сотрудников к более четким количественным ее оценкам, что существенно упрощает управление организацией в целом.