

МАТРИЧНЫЙ ИНСТРУМЕНТАРИЙ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ХАРАКТЕРА

В статье анализируются методы принятия управленческих решений на отечественном предприятии, а также стили управления и факторы, на них влияющие. Основой анализа является матричный инструментарий.

Ключевые слова: стратегия развития, управленческое решение, матрица, стратегическая культура управления.

Основой любого процесса на предприятии являются управленческие решения. Именно они лежат в основе стратегии развития предприятия.

Мы подразделяем стратегическую культуру управления на две составляющие (рис. 1): корпоративную культуру и стратегию развития предприятия.

Комплексная стратегия предприятия придает этому «образу» в виде корпоративной культуры направленность (вектор) движения и развития.

Корпоративная культура управления отвечает за социальное развитие предприятия как системы, а стратегия развития – за экономическую составляющую. Считаем, что стратегия развития и корпоративная культура сами по себе и в отрыве от конкретного предприятия не

имеют никакой практической ценности, то есть экономического, коммерческого эффекта, и только при объединении их в рамках предприятия они приобретают ценность и важность.

Поскольку корпоративная культура управления в каждой организации имеет свою специфику, не существует универсальной модели стратегической культуры управления, поэтому управление социально-экономическим развитием должно осуществляться с учетом конкурентных преимуществ.

При принятии управленческих решений на предприятии необходимо разработать инструментарий, с помощью которого они будут осуществляться. Для принятия грамотных стратегических решений необходимо определить место предприятия на внутреннем и внешнем рынках, а также проанализировать характер взаимосвязей внутри предприятия.

С этой точки зрения действенным инструментарием являются матричные методы. Рассмотрим некоторые виды матриц, способствующие эффективности принятия управленческих решений стратегического характера: матрицу «управленческая решетка» (рис. 2) и матрицу комбинации размерностей стилей управления руководства.

Блэйк и Мортон построили управленческую решетку, включающую пять основных стилей руководства [1].

При этом оптимальным для любого предприятия является стиль «групповое управление», то есть управление при использовании методик группового принятия решений (рис. 3).

Нами проведен анализ стилей управления на ОАО НПП «Контакт».

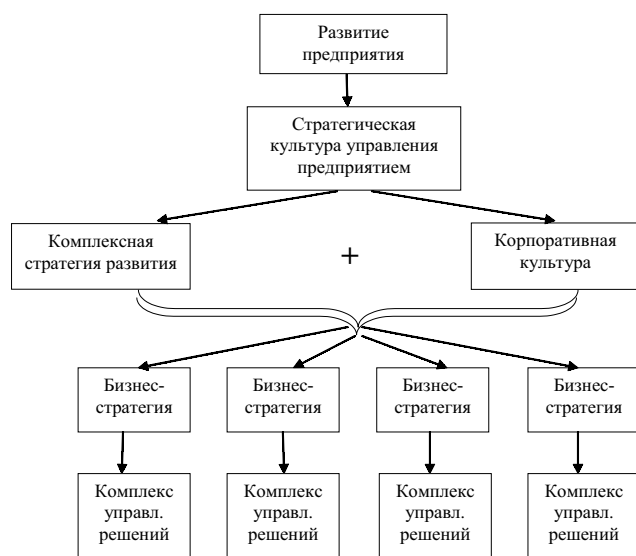


Рисунок 1. Стратегическая культура управления предприятием

ОАО НПП «Контакт» занимает ведущее место на рынке России не только по электронным приборам, но и по другим видам продукции, среди которых можно выделить: мощные генераторные и модуляторные лампы; электровакуумные приборы СВЧ; вакуумные дугогасительные камеры; вакуумные коммутационные аппараты (выключатели и контакторы); приборы охранно-пожарной сигнализации; микроэлектродвигатели; оборудование для переработки сельскохозяйственной продукции; бытовые светотехнические изделия; счетчики активной электроэнергии.

Миссия предприятия – выпуск продукции специального и общетехнического назначения, удовлетворяющей запросы потребителей, обеспечивающей прибыль предприятия, удовлетворение социальных потребностей коллектива предприятия и создание условий для качественной работы персонала.

В результате этого исследования были выявлены условия, в которых происходит приня-

тие управленческих решений на исследуемых предприятиях в настоящее время: сложная система распределения полномочий между головной компанией и производственными подразделениями; многообразие товарно-материальных и финансовых потоков, определяемое наличием элементов вертикальной и горизонтальной интеграции; дифференциация рынков сбыта; многообразие видов деятельности; усложненная система контроля и стимулирования деятельности подразделений; различный характер производственного процесса в зависимости от вида деятельности; неудовлетворительное качество информационного обеспечения процесса принятия управленческих решений; недостаточная регламентированность документооборота и низкая эффективность системы учета и контроля деятельности компании.

Для анализа стиля руководства и принятия управленческих решений воспользуемся дополнительной матрицей SNW-анализа (табл. 1).

Степень учета интересов людей	Высокая	Управление в духе загородного клуба Скрупулезное внимание к удовлетворению потребностей людей ведет к созданию комфортной и дружелюбной атмосферы и к рабочему ритму в организации	Групповое управление Производственные успехи обусловлены преданными своей работе людьми; взаимозависимость через общую ставку на организационные цели ведет к созданию взаимоотношений, основанных на доверии и уважении
		Организационное управление Можно добиться хорошей организации управления путем балансирования необходимости в производственных результатах и поддержания на удовлетворительном уровне морального настроя людей.	
	Низкая	Объединенное управление Приложение минимальных усилий для достижения необходимых производственных результатов достаточно для сохранения членства в организации	Власть – подчинение Эффективность производства зависит от создания таких рабочих условий, где человеческие аспекты присутствуют в минимальной степени
		Низкая	Высокая
Степень учета интересов производства			

Рисунок 2. Матрица «Управленческая решетка»

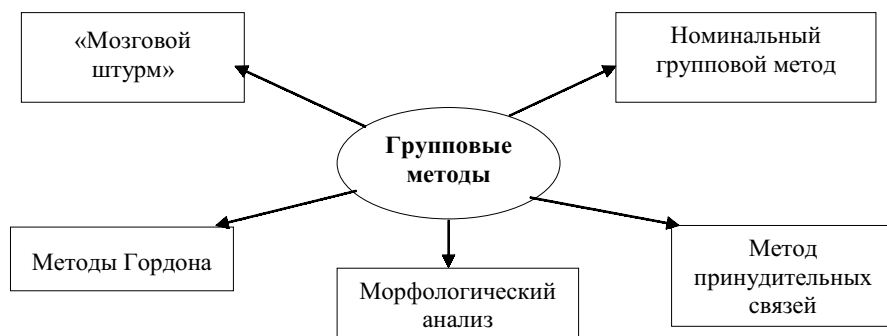


Рисунок 3. Групповые методы принятия решений

При SNW-анализе оценивается состояние внутренней среды предприятия по ряду позиций. Каждая позиция получает одну из трех оценок:

- **Сильная** (Strength)
- **Нейтральная** (Neutral);
- **Слабая** (Weakness).

Главная задача SNW-анализа – это выявление «актива» (S) и «пассива» (W) предприятия. А задача разрабатываемой стратегии развития – использование актива для нейтрализации и устранения пассива.

Таблица 1. SNW-анализ для ОАО НПП «Контакт»

№ п/п	Значимые параметры в деятельности предприятия	Ранг	S	N	W
1.	Обучение персонала	11			X
2.	Условия труда			X	
3.	Мотивация и стимулирование персонала	10			X
4.	Текущее кадров		X		
5.	Квалификация персонала			X	
6.	Оценка качества работы персонала			X	
7.	Социальный пакет	12			X
8.	Организация планирования			X	
9.	Уровень технической оснащенности			X	
10.	Информационное обеспечение	6			X
11.	Качество выпускаемой продукции	5			X
12.	Организация маркетинга на предприятии, в т. ч. и международного маркетинга			X	
13.	Производственные площади		X		
14.	Организационная структура предприятия		X		
15.	Состояние охраны труда		X		
16.	Дилерская сеть	4			X
17.	Объемы производства			X	
18.	Ассортимент выпускаемой продукции			X	
19.	Численность персонала	8			X
20.	Зарботная плата	7			X
21.	Имидж (деловая репутация) предприятия			X	
22.	Психологический климат в коллективе			X	
23.	Финансовая устойчивость предприятия			X	
24.	Территориальное расположение			X	
25.	Ценовая политика	3			X
26.	Объемы продаж			X	
27.	Сроки выполнения заказов	9			X
28.	Зависимость от поставщиков			X	
29.	Ориентация на потребителя	2			X
30.	Стратегия развития предприятия	1			X

Для проведения этого анализа на предприятии был проведен опрос потребителей продукции (табл. 2). Наиболее слабыми сторонами предприятия стали:

1. Отсутствие разработанной стратегии развития.

2. Нескоординированная маркетинговая деятельность предприятия и отсутствие ориентации на потребителя, которая включает и отсутствие четкой ценовой, сервисной политики предприятия, задержки со сроками поставки продукции, качество продукции.

3. Информационное обеспечение бизнеса, отсутствие логистических цепочек между подразделениями предприятия, а также неразработанная дилерская структура.

4. Кадровые проблемы, которые включают избыточный персонал, отсутствие мотивации и низкую заработную плату и др.

Таким образом, анализируя созданные условия функционирования предприятия, можно сделать вывод, что стиль управления, используемый на предприятии, согласно матрице «управленческая решетка» – власть – подчинение, так как человеческие аспекты в руководстве присутствуют в минимальной степени и являются слабыми чертами предприятия, хотя не самыми главными. Поскольку при ранжировании им отведены последние места, это дает возможность предприятию достаточно быстро перейти к стилю управления «организационное поведение», который позволяет балансировать между производственными интересами предприятия и создавать удовлетворительный моральный настрой среди сотрудников.

Матрица комбинации размерностей стилей руководства по классификации Университета Огайо [2] говорит о том, что люди могут вести себя с разной степенью внимания к подчиненным и структурированию проблем, согласно четырем возможным комбинациям (рис. 4). Имеются четыре стиля руководства, которые соответствуют конкретному уровню зрелости исполнителей: «давать указания», «продавать», «участвовать», «делегировать».

Первый стиль – «давать указания» – требует, чтобы руководитель сочетал большую степень ориентированности на задачу и малую – на человеческие отношения. Он годится для подчиненных с низким уровнем зрелости.

Второй стиль руководства – «продавать» – подразумевает, что стиль руководителя в равной и в высокой степени ориентирован и на задачу, и на отношения с подчиненными. В этой ситуации подчиненные хотят принять ответственность, но не могут, так как обладают средним уровнем зрелости.

Третий стиль руководства – «ориентация подчиненных на принятие решений» – характеризуется умеренно высокой степенью зрелости. В этой ситуации подчиненные могут, но не хотят отвечать за выполнение заданий.

Четвертый стиль – «делегирование» – характеризуется высокой степенью зрелости.

Таблица 2. Анкета оценки удовлетворенности потребителей вакуумной коммутационной аппаратуры на 6–10 кВ

№	Критерий оценки	Организации																	
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
1	Качество	+	-	+	+	+	+	-	-	-	+	+	+	+	+	-	+	+	+
2	Удобство эксплуатации	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	-	-	+	+	+	+
3	Надежность	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	-	+	+	+	-
4	Эстетичность	-	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	-	+	-	+	+	-
5	Выполнение догов. обязат.	+	+	+	+			+	+		+	+	+					+	
6	Качество консультаций	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	-
7	Ценовая политика	+	+	+	-	+	+	+	+	+	+	+	-	-	-	+	+	-	
8	Сервис	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	-	-	-	-	-	-	+
	ИТОГО %	87,5	87,5	100	87,5	87,5	87,5	87,5	87,5	75	100	100	100	50	37,5	37,5	87,5	87,5	37,5
№	Критерий оценки	Организации																	Итого
		19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	
1	Качество	+	-	+	+	+	+	+	+	+	-	+	+	+	+	+	+	+	80
2	Удобство эксплуатации	-	+	+	+	+	-	+	+	+	+	+	+	-	+	+	+	+	85,8
3	Надежность	-	+	+	+	-	+	+	-	+	+	-	+	+	+	+	+	+	82,94
4	Эстетичность	+	+		+	+	+	+	+	-	-	+	-	-	+	+	+	+	77,22
5	Выполнение догов. обязат.	+	+	-			-	+	-	+	-	+		+	+	+	+	+	71,5
6	Качество консультаций	+	+	+	+	+	+	+	+	+	-	+	+	+	+	+	+	+	97,38
7	Ценовая политика	-	-	+	+	-	-	-	-	-	-	+	+	+	+	+	+	+	60,06
8	Сервис	+	+	+	-	-	-	-	-	-	+	-	+	+	-	-	-	-	51,48
	ИТОГО %	62,5	75	87,5	87,5	62,5	50	75	50	62,5	37,5	75	87,5	75	87,5	87,5	87,5	87,5	75,79

Степень внимания	Высокая	Низкая степень структурирования	Высокая степень структурирования
		Высокая степень внимания к подчиненным	Высокая степень внимания к подчиненным
	Низкая	Низкая степень структурирования	Высокая степень структурирования
		Низкая степень внимания к подчиненным	Низкая степень внимания к подчиненным
		Низкая	Высокая
Степень структурирования			

Рисунок 4. Матрица комбинации размерностей стилей руководства

В этой ситуации подчиненные и могут, и хотят нести ответственность.

На ОАО НПП «Контакт» используется стиль управления согласно матрице комбинации размерностей стилей руководства «давать указания». Тем самым отсутствуют принятие групповых управленческих решений, а также делегирование как оптимальный стиль управления.

В результате анализа деятельности ОАО НПП «Контакт» с помощью матричного инструментария были выявлены следующие проблемы:

1. Отсутствие действенной стратегии развития предприятия.

2. Слабая адаптация службы маркетинга к решению маркетинговых задач, в том числе и на международном рынке.

3. Отсутствие эффективной политики сбыта и рекламы продукции.

4. Часть продукции остается нереализованной, что приводит к увеличению материально-ущерба.

5. Отсутствие целенаправленной политики привлечения новых клиентов, в том числе на внешних рынках.

6. Отсутствие мотивации персонала и налаженных методик принятия групповых решений.

21.06.2010

Список использованной литературы:

1. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. – М.: Дело, 1999.
2. Логинов Г.В., Попов Е.В. Матричные методы стратегического планирования деятельности компании // Маркетинг в России и за рубежом, №2(40), 2004, с. 3-15.

Сведения об авторах:

Денисов Вячеслав Тихонович, профессор кафедры мировой экономики и таможенного менеджмента Саратовского государственного социально-экономического университета, заслуженный работник высшей школы Российской Федерации, доктор экономических наук, профессор.

Авдеева Екатерина Сергеевна, доцент кафедры внешнеэкономической деятельности Саратовского института (филиала) Российского государственного торгово-экономического университета, кандидат экономических наук, доцент.

Тел. (8452)443381, e-mail: avdeeva_ek@mail.ru

Denisova V.T., Avdeeva E.S.

Matrix instruments of making of strategic character management solutions

The methods of management solutions making on native enterprises are analyzed in this article and also styles of management and factors influenced on it are regarded. The base of analysis is matrix instruments.

Key words: strategy of development, management solution, matrix, strategic culture of management.

Bibliography:

1. Maskon M., Albert M., Hedouri F. The basic of management. – M: Business, 1999.
2. Loginov G.O., Popov E.V. Matrix methods of company's business strategy planning // Marketing in Russia and abroad, #2 (40), 2004, p.3-15.