

Построение модели принятия управленческих решений

Практика показывает, что успех деятельности предприятия в условиях нарастающей конкуренции заключается часто не в величине вкладываемых средств, а в грамотном их использовании. Все это справедливо для различных отраслей народного хозяйства, в том числе для предприятий кожевенной промышленности.

Рыночная ориентация промышленного сектора выводит на первый план нового этапа экономического развития максимальное влияние таких важных факторов как управление, повсеместное внедрение современных методов организации и управления производства и как определенный результат управленческой деятельности - повышение качества и эффективности принимаемых управленческих решений¹.

Однако, целый ряд отечественных предприятий на сегодняшний день находится в тяжелом финансово-экономическом положении, усугубляя тем самым, состояние отрасли, в которой они функционируют. С переходом к рыночным условиям, функции лиц, принимающих решения² на предприятии неизмеримо расширились и усложнились. Руководители вынуждены постоянно самостоятельно разрешать целый ряд вновь возникающих производственных и финансовых проблем, оптимизировать процедуру принятия управленческих решений на фоне соблюдения и грамотного использования принципов и функций стратегического менеджмента, возрастающей потребности в средне- и долгосрочном прогнозировании результатов деятельности. Между тем, как свидетельствуют многочисленные опросы, профессионально подготовленными в области управления считают себя 3,5 % руководителей, подготовку в вопросах права и психологии управления имеют менее 4 %, а полностью владеют проблемами работы в условиях рынка только 0,7 %.

Одним из радикальных способов оздоровления отечественной экономики и эффективного использования ее огромного экономического и интеллектуального потенциала является совершенствование системы управления всех уровней и, в первую очередь, управления предприятием как основного звена экономики. Поэтому разработка модели принятия эффективных управленческих решений (на примере предприятий кожевенной промышленности) является актуальной задачей, представляющей интерес как для научной, так и для практической деятельности.

¹ Управленческое решение (УР) – действие, обусловленное целями предприятия, а также факторами внешней и внутренней среды, выбранное из альтернатив лицом, принимающим решение в определенный период времени. – прим. автора.

² Лицо, принимающее решение (ЛПР) - единоличный или коллегиальный орган управления, утверждающий решение и несущий за него ответственность.– прим. автора.

При рассмотрении вопросов о выборе управленческого решения в научной литературе встречается много понятий, связанных не только с тем, какими путями или методами осуществляется акт сознательного выбора, но, и, в первую очередь, с соображениями мотивационного и стоимостного характера. Последний, по нашему мнению, выходит далеко за рамки экономических и финансовых издержек. При этом наиболее распространенные понятия, связанные с вопросами выбора решения, следующие: эффективность, оптимальность, качество, рациональность, целесообразность. Если при рассмотрении сущности решения речь идет о его качестве, то эффективность неразрывно связана с процессом реализации решения. Самые качественные решения могут обесцениться (по некоторым данным около 25 % решений) в результате неудовлетворительной организации процесса реализации, а именно из-за несоблюдения заданных сроков, отсутствия контроля и т.д.

Понятие эффективности управленческих решений в настоящее время не имеет однозначного толкования, поскольку представляется затруднительным четко выделить в результатах деятельности предприятия в целом ту часть, которая является непосредственным результатом эффективности самих решений. Считается, что эффективность управленческого решения – это комплексное операционное свойство (качество) целенаправленного функционирования системы, характеризующее достижимость цели операции и полезность полученных результатов [4] или - это степень соответствия ожидаемого для ЛПР уровня полезного эффекта от проведения операции желаемому уровню полезности [1]. Т.е. эффективность решения является субъективной оценкой его качества и полезности с точки зрения ЛПР, причем после того как решение уже было принято и реализовано представление о его эффективности может измениться.

Эффективность управления организацией складывается из эффективности принимаемых решений. Отметим, что управлять эффективностью УР можно через систему количественных и качественных оценок на базе реальных показателей, норм и стандартов эффективности выпускаемой продукции и деятельности самой компании в целом и на конкретном рынке, используя данные о степени удовлетворенности потребителей и интересов персонала, об управленческой, обслуживающей и производственной деятельности, об использовании материальных и интеллектуальных ресурсов и т.д.

Эффективность УР оценивают следующими методами: методом сравнения различных вариантов, методом определения по конечным результатам, методом определения по непосредственным результатам деятельности.

Для выявления проблем при принятии управленческих решений необходимо провести анализ финансово-хозяйственной деятельности группы предприятий кожевенной промышленности, изучить практику принимаемых на них управленческих решений, а также степень их влияния на результаты деятельности. Прежде всего рассмотрим показатели кожевенной отрасли легкой промышленности.

В легкой промышленности показатели имеют тенденцию к спаду, что в целом занижает прирост промышленного производства. Так, производство продукции кожи, изделий из кожи и обуви снизилось к 2004 г. на 2,1 %. Мониторинг социально-экономического развития страны, в том числе кожевенной отрасли легкой промышленности, показал, что за 2005 г. индекс производства кожи, изделий из кожи и производства обуви по сравнению с 2004 г. составил 97,3%, в декабре 2005 г. по сравнению с декабрем 2004 г. – 93,1%, соответственно. Объемы производства по дублению и отделке кожи за январь-декабрь 2005 г. составили 98,9% уровня 2004 г., в том числе производство хромовых кожтоваров – 99,7%. В производстве юфтевых кожтоваров (96,7% в 2005 г. к уровню 2004 г.) высокую конкуренцию составляют кожтовары, поступающие из Индии и представляющие собой дешевый «спилок» - второй нижний срез кожи, так называемая «псевдо-юфта», имеющая низкие физико-механические свойства, влияющие на износостойкость изготавливаемых изделий.

В 2001 г. насчитывалось свыше ста предприятий, действительно занимавшихся производством кож, а не только зарегистрированных в этой отрасли. В 2004 г. их количество снизилось до 21, а в 2005 г. несмотря на то, что общее количество действующих кожевенных предприятий снизилось, однако составило примерно 17 [3, 8, 11]. В Табл. 1 представлены наиболее крупные из них.

Таблица 1

Наиболее крупные производители натуральной кожи хромового дубления

Предприятия	Объемы выпуска, млн дм ²		Темпы изменения объемов выпуска, %	Объемы выпуска продукции в 2001 г., млн дм ²	Темпы прироста 2005 г. в % к 2001г.
	2004 г.	2005 г.			
1. ЗАО «Русская кожа»	481,6	558,3	115,9	86,2	648
2. ЗАО «Осташковский кожевенный завод»	327,2	279,6	85,4	33,3	840
3. ТОО «Хром»	144,1	130,0	90,2	140,7	92
4. ОАО «Спасский кожевенный завод»	78,4	82,8	105,6	-	-
5. ЗАО «Хромтан»	17,9	54,5	303,6	-	-
6. ЗАО «Кожа-М»	66,6	50,8	76,2	94,3	54
7. ООО «Курская кожа»	49,8	50,2	100,7	38,0	132
8. ООО «Артекс»	69,3	45,7	65,9	-	-
9. ПФ «Раском»	65	45,2	69,5	72,7	62
10. ЗАО «Серпуховский кожевенный завод «Труд»	34,7	33,9	97,7	45,6	74
11. ЗАО «Бокос»	42,3	29,7	70,2	18,0	165
12. АО «Сафьян»	17,0	26,8	157,8	17,8	151
13. ОАО «Кожа»	35,3	17,5	49,6	10,2	172
14. ООО «Камышеловский кожевенный завод»	11	16,3	147,8	-	-
ИТОГО	1440,2	1421,3	98,7		

Для исследования нами были выбраны четыре типичных для отрасли кожевенных предприятия. Эти предприятия, имеют аналогичный производственно-экономический потенциал (кроме одного, о котором ниже будет сказано отдельно), уровень обеспеченности финансовыми, материальными и трудовыми ресурсами, функционируют в единых социально-экономических условиях, кроме того, все они входят в крупный кожевенно-обувной «холдинг»¹ ЗАО «Кожа-Лайн» основанный в 2001 г.: ЗАО «Хромтан» (Нижегородская обл. г. Богородск), ЗАО «Бокоз» (Нижегородская обл. г. Богородск), ОАО «Нижегородский кожевник» (г. Нижний Новгород) и ОАО «Спасский кожевенный завод» (Рязанская обл. г. Спасск). Кроме кожевенных предприятий в ЗАО «Кожа-Лайн» входят: филиал ЗАО «БОКОЗ» (бывшая обувная фабрика «Старт», г. Нижний Новгород), ОАО «Ока-обувь» (г. Орел).

Перечисленные выше кожевенные предприятия производят кожи хромового дубления, для верха и низа обуви, одежные, галантерейные, подкладочные, шорно-седельные кожи, а также крафт, термоустойчивую юфть. Как видно из табл. 1, по выпуску кожи хромового дубления ОАО «Спасский кожевенный завод» является лидером исследуемого кожевенно-обувного холдинга, занимая 4-ю строку, показывает лучший результат среди предприятий исследуемой группы. ЗАО «Хромтан» занимает 5-ю строку, ЗАО «Бокоз» - 11-ю строку, а ОАО «Нижегородский кожевник» в таблице не представлен так как производит кожи хромового дубления менее чем 10 млн дм² в год. Отметим также, что последнее предприятие имеет самый слабый производственно-экономический потенциал и уровень обеспеченности финансовыми, материальными и трудовыми ресурсами.

Методом интервью на предприятиях была собрана информация, на базе которой составлены анкеты. Далее, с целью выявления проблем существующих при принятии управленческих решений, было проведено анкетирование.

В качестве респондентов опроса выступили директора кожевенных предприятий, заместители директоров, начальники экономических и других отделов предприятий, главные специалисты, а также акционеры предприятий. Всего было опрошено 130 человек, имеющих непосредственное отношение к четырем исследуемым кожевенным предприятиям.

Анализ анкет показал, что, несмотря на разную степень участия в процессе принятия решений, основные факторы и проблемы, выделенные респондентами, практически совпадают, что лишний раз доказывает очевидность, значимость и необходимость решения главных проблем, сдерживающих принятие эффективных решений.

¹ Холдинг – это корпорация или компания, контролирующая одну или несколько компаний с помощью их акций, которыми она владеет [2]. Гражданский кодекс РФ предусматривает следующие организационно-правовые формы: общества, товарищества, некоммерческие организации, т.е. в России официально не существует такой организационно-правовой формы как холдинг.

Хотя собственники ЗАО «Кожа-Лайн» именуют холдингом, отметим, что с юридической точки зрения оно холдингом не является, несмотря на то, что создано для проведения единой политики и осуществления единого контроля за соблюдением общих интересов входящих в него кожевенно-обувных предприятий, а также с целью обмена информацией, опытом, квалификацией, документацией и т.д., что создает синергический эффект.

Синергический эффект – это большая эффективность образовавшейся в результате слияния компании по сравнению с ее отдельными частями до объединения – прим. автора.

Изучив материалы, полученные из анкет мы установили, что проблемы, связанные с принятием управленческих решений на предприятии, находятся и в плоскости реализации объективных законов, формальных и неформальных правил, и в плоскости взаимодействия основных субъектов принятия решений (руководители, собственники, менеджеры), и в плоскости поддержки принятия управленческих решений (с учетом количественных и качественных, стратегических и оперативных, финансовых и нефинансовых показателей). Обозначенное выше обстоятельство дает нам возможность построить модель принятия эффективных управленческих решений на кожевенных предприятиях.

Под моделью чаще всего понимают некий объект - заменитель оригинала, который обладает определенными интересующими исследователя свойствами, одно из которых – удобство обращения. Применяемый при этом комплексный подход направлен на всестороннее рассмотрение изучаемого объекта с использованием различных методов в рамках существующих знаний об объекте, в отличие от системного подхода, который в первую очередь рассматривает объект как нечто целое, состоящее из отдельных, определенным образом связанных между собой частей.

Построим комплексную модель, состоящую из совокупности некоторых уже известных моделей и новых, разработанных нами в части их содержания, пытаясь выстроить между ними причинно-следственные связи, отражающиеся и влияющие на эффективные управленческие решения, принимаемые на предприятии. Для формирования комплексной модели воспользуемся известной в общей теории систем моделью «черного ящика», под которым обычно понимают объект исследования, внутреннее устройство которого не известно. На входе в модель поступает информация о проблемах, влияющих на развитие предприятия, а на выходе мы имеем реальные изменения внутренней среды этого предприятия в части затронутой проблемы.

Отметим, что параметры предприятия не являются статичными, они находятся в динамике и эти изменения необходимо учитывать, а проблемы, возникающие при принятии эффективных управленческих решений, присущи всем параметрам, которые непосредственно участвуют в процессе. Для разработки морфологического описания модели принятия эффективных управленческих решений определим параметры трех основных плоскостей, в которых находятся элементы модели.

Совокупность правил, ограничивающих поведение ЛПР на предприятии – плоскость I, в которой находятся помимо объективных правил (законы природы) [5, 10, 12] и правила формальные (гражданские законы) и правила неформальные, в основе которых лежит социальная культура работников, базирующаяся на ценностных ориентациях.

Правила, своего рода рамки, ограничивающие поведение людей, имеют иерархию, источник происхождения и внутреннее устройство. Взаимодействие трех названных групп правил определяет главенство объективных правил, содержащих формальные и неформальные правила.

Формальные правила по истечении определенного времени изменяют правила неформальные, т.е. являются причиной изменения последних. Но с другой стороны лица, устанавливающие формальные правила, опираются на присущую им социальную культуру, на которой базируются неформальные правила, поэтому формальные и неформальные правила активно взаимодействуют между собой, дополняя друг друга.

Следует подчеркнуть, что объективные правила формируют отношения, определяя методы принятия управленческого решения и в целом развитие предприятия. На предприятии также постоянно действуют неформальные правила.

Взаимодействие субъектов (ЛПР), участвующих в процессе принятия управленческих решений – плоскость II, включает: руководителей, менеджеров и других ЛПР.

Руководитель – лицо, отвечающее за конкретный хозяйственный объект или конкретный участок в системе управления, имеющее в своем подчинении коллектив работников управления и наделенное правами и полномочиями по принятию и руководству реализацией УР, касающихся объекта руководства и подчиненного коллектива работников [2].

Менеджер – специалист по управлению, занимающий управленческую должность в организации.

Под другими лицами, принимающими решения (ЛПР), будем понимать единоличный или коллегиальный орган управления, утверждающий решение и несущий за него ответственность. Это могут быть заместители руководителя, начальники отделов, главные специалисты, специализированные управленческие отделы или группы по оказанию содействия при разработке решений на предприятии.

Взаимодействие указанных субъектов, участвующих в процессе принятия УР обеспечивает синергический эффект, резко повышающий потенциал предприятия и наоборот отсутствие взаимодействия создает множество социально-экономических проблем.

Взаимодействие руководитель-менеджер основано на руководстве действиями менеджера, что определяет прямое влияние на процесс принятия решений и в том, что менеджеры берут на себя решение некоторых вопросов, относящихся к компетенции руководителя. Взаимодействие между руководителем и другими ЛПР похоже на взаимодействие руководителя с менеджерами и проявляется прежде в руководстве. Взаимодействие по линии менеджер-другие ЛПР обусловлено взаимными целями при принятии УР. Следует также отметить, что руководители, менеджеры и другие ЛПР, как правило, учитывают интересы собственников при разработке управленческих решений.

Элементы поддержки принятия УР – плоскость III, включающая количественные и качественные, стратегические и оперативные, финансовые и нефинансовые показатели.

К количественным или качественным можно отнести, например производственные показатели – характеристики состояния, функционирования и развития производства как объекта управления.

Финансовые показатели – плановые, отчетные или расчетные данные, характеризующие различные стороны деятельности, связанной с образованием и использованием денежных фондов и накоплений предприятий.

Взаимодействие всех форм поддержки принятия управленческих решений реализуется в производственно-хозяйственной деятельности предприятия. Например, автоматизация охватывает процесс разработки и принятия УР, обеспечивая тем самым высокую скорость принятия решений. Автоматизированная поддержка принятия решений может включать автоматизацию расчета производственных и финансовых показателей. В свою очередь производственные и финансовые показатели также находятся в тесной взаимосвязи.

На предприятии необходимо проводить расчет производственных и финансовых показателей не только в рабочем порядке, но и при планировании с учетом стратегических целей предприятия.

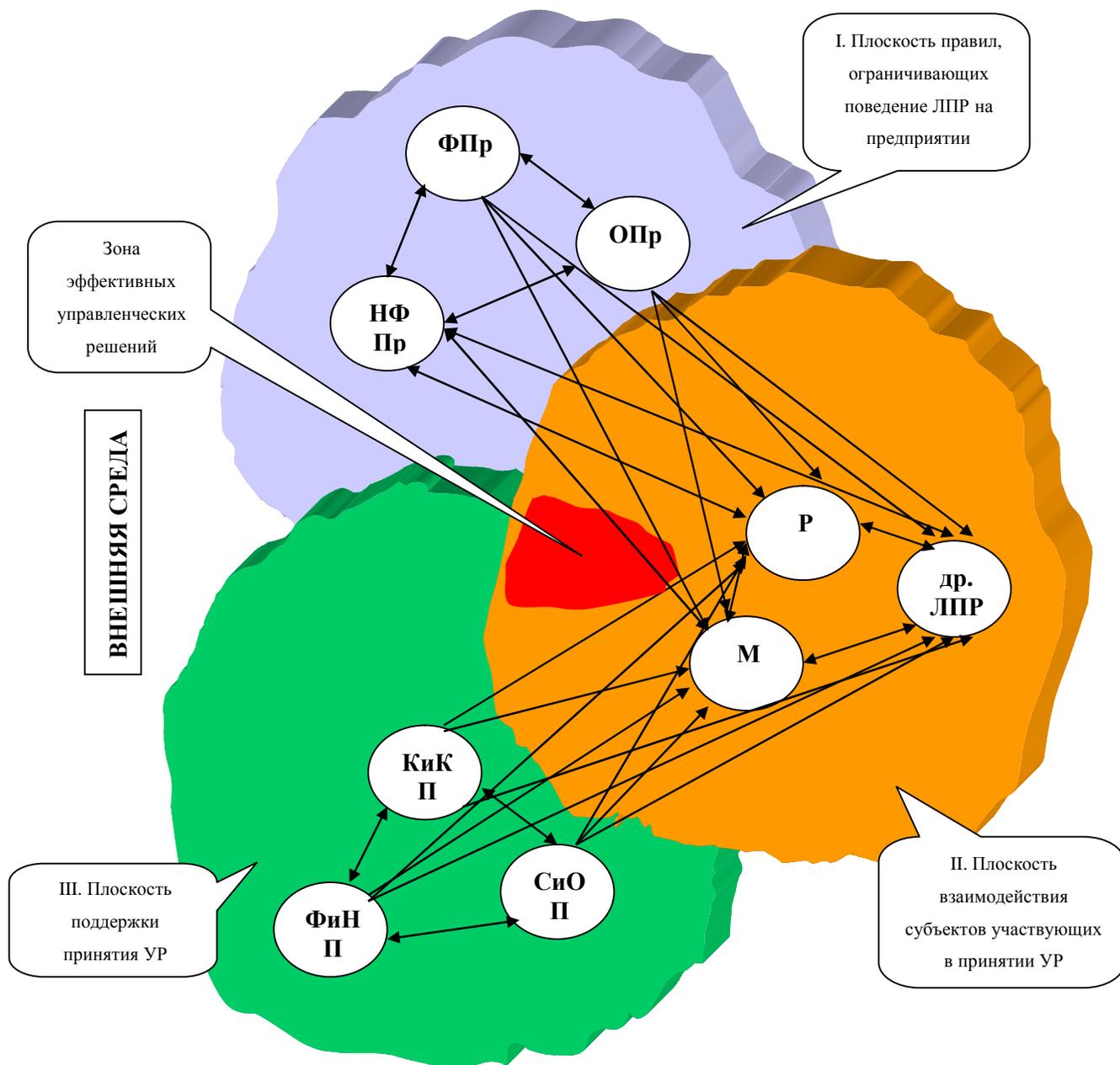
Приступая к разработке структуры модели принятия УР, отметим, что рассматриваемые выше плоскости, включающие каждая по три основных элемента, связаны между собой таким образом, что позволяют выстроить структуру, которая, должна составлять основу любого предприятия.

Модель принятия эффективных управленческих решений (МПЭУР) на предприятиях кожевенной отрасли представлена на рис. 1, где видно, что отдельные элементы каждой плоскости связаны с элементами двух других плоскостей, обеспечивая прочность каркаса конструкции модели и свидетельствуя о ее устойчивости. В плоскостях нами выделено пересечение различных факторов и определено содержание каждой плоскости. Несмотря на то, что отмеченные связи не описывают все возможные взаимодействия между обозначенными элементами плоскостей, они отражают те особенности, что оказывают существенное влияние на принятие эффективного УР на предприятии.

На рис.1 отражена единственная область пересечения трех плоскостей, которая называется «зоной эффективных управленческих решений».

Под зоной эффективных управленческих решений будем понимать такую область, в которой пересекаются между собой, влияя взаимно, три плоскости: плоскость правил, ограничивающих поведение ЛПП, плоскость взаимодействия субъектов (ЛПП), участвующих в процессе принятия УР и плоскость поддержки принятия УР.

Теоретически высокое качество принимаемых решений достигается нахождением оптимальных параметров каждой плоскости. Именно в названной зоне находятся эффективные решения, как результат пересечения обозначенных элементов плоскостей, когда знания руководителей, используемые законы и параметры поддержки соединяются вместе и дают искомое решение.



Обозначения:
 ФПр – формальные правила;
 НФПр – неформальные правила;
 ОПр – объективные правила (законы);
 Р – руководитель;
 М – менеджер;
 др. ЛПР – другие лица, принимающие решения (индивидуальный или коллегиальный орган);
 КиК П – количественные и качественные (первая группа показателей);
 СиО П – стратегические и оперативные (вторая группа показателей);
 Фин П – финансовые и нефинансовые (третья группа показателей).

Рис. 1. Структура модели принятия эффективных УР

На практике, как уже отмечалось ранее, для нахождения эффективных или оптимальных решений применяют критерии. Руководители, менеджеры или

другие ЛПП определяют те критерии, которые необходимы при решении той или иной задачи. Однако особо подчеркнем, что для того, чтобы вообще говорить об эффективности решений, необходимо наличие на предприятии определенного уровня и состояния производства, финансов, других параметров деятельности предприятия, достаточное количество менеджеров и т.д.

Предприятие принимая УР, как и любая система, ограничено от внешней среды и в то же время неразрывно связано с ней. Взаимодействие предприятия с внешней средой – необходимое условие его существования. Внешняя среда содержит как благоприятные, так и неблагоприятные факторы для принятия УР. Определение наиболее значимых и стратегически важных факторов и действий целесообразно осуществлять на основе данных, полученных в результате SWOT-анализа.

В исследовании SWOT-анализ выполняется в отношении управленческой деятельности на предприятиях с целью выявления основных факторов, влияющих на принятие управленческих решений. Прежде чем приступить к анализу сформируем модель его проведения.

Во-первых, каждая из трех плоскостей должна быть представлена в матрице решений как минимум одним параметром по каждому фактору SWOT-анализа.

Во-вторых, для обеспечения всестороннего представления главных параметров в каждой плоскости необходимо определить приоритетные факторы каждой подсистемы в каждой плоскости.

В-третьих, для обеспечения комплексности результатов анализа каждой плоскости необходимо синтезировать одноименные факторы SWOT-анализа в каждой плоскости.

Например, для определения основной проблемы, связанной с принятием УР на предприятии и находящейся в плоскости взаимодействия субъектов, принимающих УР, необходимо выполнить указанные далее процедуры.

1. Составить перечень проблем, возникающих у руководителя, используя методы анализа решений, наблюдений и интервью.
2. Методом парных сравнений и агрегирования проблем в блоки определить основную проблему.
3. Методами, указанными в пунктах 1 и 2, определить основную проблему, возникающую у менеджеров.
4. Аналогично пункту 3 определить основную проблему, связанную с принятием УР у других ЛПП.
5. Выполнить синтез выявленных проблем плоскости, рассматривая их как подсистему, отражающую основное содержание проблем при принятии УР в плоскости взаимодействия между субъектами, принимающими эти решения на предприятии.
6. Аналогичным образом определяются приоритетные возможности и угрозы, а также потенциал рассматриваемой плоскости в части принятия УР.
7. В рамках рассмотренной выше модели определяются значимые параметры двух остальных плоскостей.

8. Полученные результаты заносятся в матрицу, в заголовках столбцов которой находятся параметры внешней среды (главные возможности и угрозы каждой плоскости), а в заголовках строк – параметры внутренней среды предприятия, отражающие соответствующие показатели каждой плоскости.

9. Экспертными методами, основанными на ассоциациях, осуществляется генерирование решений (действий), отражающих взаимосвязи строк и столбцов рассматриваемой матрицы. Таким образом, получаем матрицу решений (действий), направленных на поддержку принимаемого УР.

10. Для определения иерархических связей между полученными решениями необходимо построить схему стратегически значимых действий.

11. Для завершения формирования комплексной модели принятия УР необходимо дополнить полученную графическую модель недостающими элементами (мероприятиями) и проверить все уровни иерархии на непротиворечивость.

Таким образом, получаем инструменты, влияющие на принятие УР.

Сформируем перечень наиболее значимых параметров SWOT-анализа каждой плоскости разработанной модели принятия эффективных управленческих решений (ЭУР) на предприятии и проведем экспертную оценку степени их важности. Для дальнейшей деятельности предприятия особенно значимы сильные стороны, так как они являются «краеугольным камнем» развития всего предприятия. Перечни сильных сторон плоскости правил, ограничивающих поведение ЛПП, плоскости взаимодействия субъектов принятия решений, а также плоскости поддержки принятия решений, полученных при проведении SWOT-анализа представлены в табл. 2-4*.

Таблица 2

Сильные стороны совокупности правил,
воздействующих на поведение всех ЛПП (плоскость I)

Наименование правил	Содержание сильных сторон	Усл. обозн.
<i>Формальные правила</i>	§ наличие законов и подзаконных актов, определяющих взаимодействие Руководитель – Собственник – Менеджер, упорядочивает процесс принятия решений;	IC1
	§ наличие законов и подзаконных актов, обеспечивающих развитие предприятия.	IC2
<i>Неформальные правила</i>	§ российский менталитет, включая специфическую черту общества «строить и перестраивать» снижает сопротивление реализуемых решений;	IC3
	§ традиция коллективного обсуждения принимаемых решений в неформальной обстановке (например, в обеденный перерыв) способствует привлечению многих сотрудников к процессу работы над решением.	IC4

Продолжение табл. 2

* Условные обозначения факторов введены в таблицы для последующей идентификации при экспертной оценке степени их важности – прим. автора.

<i>Объективные правила (законы)</i>	§ предприятие, как и любая система, стремится достичь наибольшего суммарного потенциала в процессе принятия решений, что ориентирует все ее подсистемы на оптимальную эффективность;	IC5
	§ системные изменения предприятия обеспечивают синергический эффект, что способствует его дальнейшему развитию.	IC6

Таблица 3

Сильные стороны взаимодействия субъектов, принимающих решения (плоскость II)

Наименование субъектов	Содержание сильных сторон	Усл. обозн.
<i>Руководитель</i>	§ достаточный опыт руководства позволяет разрабатывать, принимать и реализовывать УР;	ПС1
	§ распределение среди руководства перечня УР по направлениям (финансовые, кадровые, производственные и т.д.) повышает их качество.	ПС2
<i>Менеджер</i>	§ соперничество среди менеджеров способствует лучшему пониманию необходимости повышения квалификации;	ПС3
	§ предрасположенность менеджеров к объединению при работе над проблемой.	ПС4
<i>Др.ЛПР</i>	§ желание видеть свой отдел в числе передовых подталкивает начальников подразделений к выработке качественных УР;	ПС5
	§ заинтересованность ЛПР в развитии бизнеса ведет к выработке качественных УР.	ПС6

Таблица 4

Сильные стороны поддержки принятия решений (плоскость III)

Наименование направлений	Содержание сильных сторон	Усл. обозн.
<i>Производственные показатели</i>	§ производственная мощность;	ПС1
	§ развитие производства полуфабрикатов.	ПС2
<i>Финансовые показатели</i>	§ товарное кредитование;	ПС3
	§ получение дополнительной прибыли от переработки отходов.	ПС4
<i>Автоматизация</i>	§ понимание руководством необходимости автоматизации УР;	ПС5
	§ готовность предприятия к автоматизации.	ПС6

Анализ предприятия предусматривает также определение и его слабых сторон (проблем), которые являются уязвимыми участками, требующими особого внимания при принятии управленческих решений.

В ходе проведения SWOT-анализа выявлен следующий список проблем:

1. Проблемы, лежащие в плоскости правил, ограничивающих поведение ЛПР:

§ отсутствие методики принятия ЭУР;

§ недостаток образования субъектов управления снижает возможность принятия ЭУР;

§ ориентация структуры предприятия только на исполнение и отсутствие в ней подразделений, ориентированных на принятие решений, создает проблемы при принятии ЭУР;

§ изменения внешней и внутренней среды требует адекватных изменений на предприятии, что создает проблему корректировки плана его развития;

§ игнорирование при принятии УР «экологической составляющей»;

§ отсутствие достаточного количества формальных правил при принятии УР сдерживает весь процесс;

§ отсутствие законодательных актов, пресекающих «теневую» экономику, является препятствием в развитии кожевенной отрасли;

§ прогресс развития кожевенной отрасли сдерживается из-за отсутствия условий, приближающих рынок к конкуренции близкой к «совершенной»;

§ необоснованно завышенные нормативы (тарифы, расценки) на сырье не позволяют эффективно регулировать процессы в кожевенной отрасли.

2. Проблемы принятия УР, лежащих в плоскости взаимодействия субъектов, принимающих решения:

§ отсутствие со стороны руководства директив или поддержки для создания специализированных групп по разработке и принятию УР не позволяет повысить качество УР;

§ низкая информированность субъектов управления об УР вызывает рост сопротивления ему;

§ незаинтересованность или недостаточная вовлеченность сотрудников в процесс принятия УР ведет к непониманию решений, что опять-таки усиливает сопротивление им;

§ пассивность руководства и самих менеджеров создает неблагоприятную среду для реализации программы повышения квалификации;

§ необходимость учета индивидуальных психологических особенностей субъектов управления;

3. Проблемы, лежащие в плоскости поддержки принятия УР, вызваны отсутствием:

§ высоких производственно – финансовых показателей;

§ автоматизации, позволяющей принимать решения быстро и с высоким качеством;

§ совершенных информационных систем и сетей, что затрудняет процесс работы;

§ инноваций на предприятии, что тормозит его развитие в целом;

§ коммуникационных технологий;

§ технологий обработки информации;

§ технологий принятия решений.

Особое значение имеет определение возможностей развития предприятия, так как они дают шанс максимально использовать благоприятные обстоятельства внешней среды. Возможности развития предприятия представлены в табл. 5-7.

Таблица 5

Возможности, находящиеся в плоскости правил,
ограничивающих поведение (I)

Наименование правил	Содержание внешних возможностей	Усл. обозн.
<i>Формальные правила</i>	§ законы, ориентированные на развитие отрасли;	IV1
	§ создание нормативов (тарифов, расценок) позволяет эффективно регулировать процессы в отрасли.	IV2
<i>Неформальные правила</i>	§ неформальные договоренности между предприятиями одной отрасли;	IV3
	§ поддержка предприятий со стороны негосударственных союзов и объединений, например, Российский союз кожевников и обувщиков.	IV4
<i>Объективные правила (законы)</i>	§ закон информированности и упорядоченности позволяет говорить о том, что чем большей информацией о внешней и внутренней среде располагает предприятие, тем больше вероятность принятия оптимальных решений;	IV5
	§ изменяясь, предприятие стремится сохранить в своей структуре все необходимые элементы, находящиеся в заданной пропорции, что обеспечит его устойчивое развитие.	IV6

Таблица 6

Возможности, находящиеся в плоскости взаимодействия
субъектов принимающих решения (II)

Наименование взаимосвязи субъектов	Содержание внешних возможностей	Усл. обозн.
<i>Взаимодействие руководителя, менеджера и других ЛПР</i>	§ взаимодействие руководителей, менеджеров и других ЛПР создает возможность согласования различных точек зрения развития отрасли и входящих в нее предприятий;	IV1
	§ взаимодействие руководителей, менеджеров и других ЛПР обеспечивает принятие наиболее сильных и значимых для отрасли управленческих решений и их реализацию;	IV2
	§ взаимодействие руководителей, менеджеров и других ЛПР дает возможность снижения сопротивления управленческим решениям;	IV3
<i>Парное взаимодействие</i>	§ взаимодействие руководителей и менеджеров дает возможность повлиять на других ЛПР;	IV4
	§ взаимодействие менеджеров и других ЛПР создает возможность определения ими проблем, для решения их руководителями;	IV5
	§ взаимодействие руководителей и других ЛПР создает возможности для определения первоочередных проблем, связанных с управлением.	IV6

Таблица 7

Возможности, находящиеся в плоскости

поддержки принятия УР (III)

Наименование направлений	Содержание внешних возможностей	Усл. обозн.
<i>Производственные показатели</i>	§ рациональная организация производства; § возможность расширения ассортимента производимой продукции.	IIIВ1 IIIВ2
<i>Финансовые показатели</i>	§ снижение прямых издержек; § снижение косвенных издержек.	IIIВ3 IIIВ4
<i>Автоматизация</i>	§ автоматизация облегчит работу предприятий и создаст дополнительные временные ресурсы; § автоматизация позволит решить многие проблемы предприятий, что положительно скажется на развитии отрасли в целом.	IIIВ5 IIIВ6

Для анализа важно не только определить возможности развития предприятия, но и попытаться выявить внешние угрозы с целью защиты от опасностей, мешающих процессу принятия ОУР на предприятии.

Потенциальные внешние угрозы трех основных плоскостей модели принятия ОУР, представлены в табл. 8-10.

Таблица 8

Угрозы, находящиеся в плоскости правил, ограничивающих поведение ЛПР (I)

Наименование правил	Содержание внешних угроз	Усл. обозн.
<i>Формальные правила</i>	§ законодательные акты, тормозящие развитие отрасли, например Постановление Правительства РФ от 12.10.2005 №605 «О внесении изменений в таможенный тариф РФ в отношении отдельных видов обуви», т.е. о снижении ввозных пошлин на обувь, создает угрозу для кожевенной отрасли;	IУ1
	§ отсутствие достаточного количества формальных правил по пресечению потока «теневых» товаров сдерживает развитие кожевенной отрасли в целом, что находит отражение в деятельности каждого предприятия.	IУ2
<i>Неформальные правила</i>	§ конкуренция;	IУ3
	§ влияние потребителей на уровень цен.	IУ4
<i>Объективные правила (законы)</i>	§ прогресс развития отрасли сдерживается отсутствием условий, приближающих рынок к конкуренции близкой к «совершенной»;	IУ5
	§ изменения внешней среды ведут к изменениям внутренней среды предприятия.	IУ6

Таблица 9

Угрозы, находящиеся в плоскости взаимодействия

субъектов принимающих решения (II)

Наименование субъектов	Содержание внешних угроз	Усл. обозн.
<i>Руководитель</i>	§ стремление государства определить за отрасль и руководителей предприятий необходимые направления развития;	ПУ1
	§ отсутствие со стороны государства мер по поддержки руководителей предприятий кожевенной отрасли, ведет к угрозе ее дальнейшего развития.	ПУ2
<i>Менеджер</i>	§ изменение цен на сырье создаст трудности с его закупкой;	ПУ3
	§ агрессивная политика менеджеров и маркетологов конкурентов.	ПУ4
<i>Др. ЛПР</i>	§ «стрессовые» состояния из-за напряженной работы;	ПУ5
	§ потеря интереса к работе.	ПУ5

Таблица 10

Угрозы, находящиеся в плоскости поддержки принятия УР (III)

Наименование направлений	Содержание внешних угроз	Усл. обозн.
<i>Производственные показатели</i>	§ наличие подлежащего списанию товара;	ШУ1
	§ уменьшение объема переработки сырья.	ШУ2
<i>Финансовые показатели</i>	§ отсутствие денежных поступлений;	ШУ3
	§ убытки из-за неконтролируемых расходов.	ШУ4
<i>Автоматизация</i>	§ излишняя автоматизация предприятий-конкурентов;	ШУ5
	§ недостаточная автоматизация своего предприятия создает угрозу для развития и приводит к отставанию отрасли.	ШУ6

Полученные в ходе нашего исследования перечни основных характеристик SWOT-анализа целесообразно подвергнуть экспертному оцениванию с целью определения степени их важности.

Экспертиза факторов, влияющих на ЭУР, требует определения некоторой совокупности лиц, которые могут принять участие в экспертном опросе. В нашем исследовании данная совокупность состоит из руководителей, их заместителей и начальников отделов. Данная группа относительно велика, поэтому проанализированы ответы лишь части совокупности, которая называется выборкой, являющейся базовым уровнем проводимых нами исследований. Наиболее значимые факторы основных характеристик SWOT-анализа, представленные во всех трех плоскостях структурной схемы модели принятия ЭУР, необходимо проранжировать, что и было предложено сделать экспертам в этой области.

В нашем исследовании характеристики SWOT-анализа каждой плоскости представлены несколькими факторами, т.е. несколькими рядами рангов, которые оцениваются группой экспертов. В связи с этим определим общую меру согласованности экспертных оценок с помощью коэффициента конкордации

(согласованности) [7, 9]. Коэффициент ранговой корреляции М. Кендэла – W рассчитывается по формуле:

$$W = \frac{12 \sum D^2}{m^2 \cdot (n^3 - n)}, \quad (2)$$

где n - число объектов;

m - число рядов рангов (количество экспертов);

D - отклонение суммы рангов объекта от их средней суммы.

При $W = 1$ – оценки всех экспертов совпадают (полная согласованность); $0 < W < 1$ – оценки экспертов не совпадают тем больше, чем ближе W к нулю.

Выяснено, что результаты экспертного оценивания факторов свидетельствуют о том, что полного единогласия в оценках экспертов нет, однако степень согласованности их мнений достаточно высока, что подтверждает расчет коэффициента конкордации (табл. 11), произведенный по результатам ранжирования основных факторов трех плоскостей модели принятия эффективных УР.

Таблица 11

Результаты расчета коэффициента конкордации

Плоскость	Наименование характеристик SWOT-анализа	Значение коэффициента согласованности (W)
I	Сила	0,873
	Возможности	0,846
	Угрозы	0,861
II	Сила	0,903
	Возможности	0,851
	Угрозы	0,865
III	Сила	0,878
	Возможности	0,889
	Угрозы	0,867

Методом экспертных оценок определим сильные стороны, возможности и угрозы, а методом парных сравнений - наиболее значимые проблемы на предприятии (см. рис. 2, 3, 4). Выявленные из полученного перечня наиболее значимые характеристики (параметры) необходимо проранжировать. Результаты анализа приведены в табл. 12. Основные параметры SWOT – анализа дают возможность составить матрицу решений в табл. 13. Составленная матрица решений позволяет построить систему действий, включающую как основные направления развития предприятия, так и наиболее значимые программы (на рис. 5) способствующие принятию эффективных управленческих решений на кожевенных предприятиях.

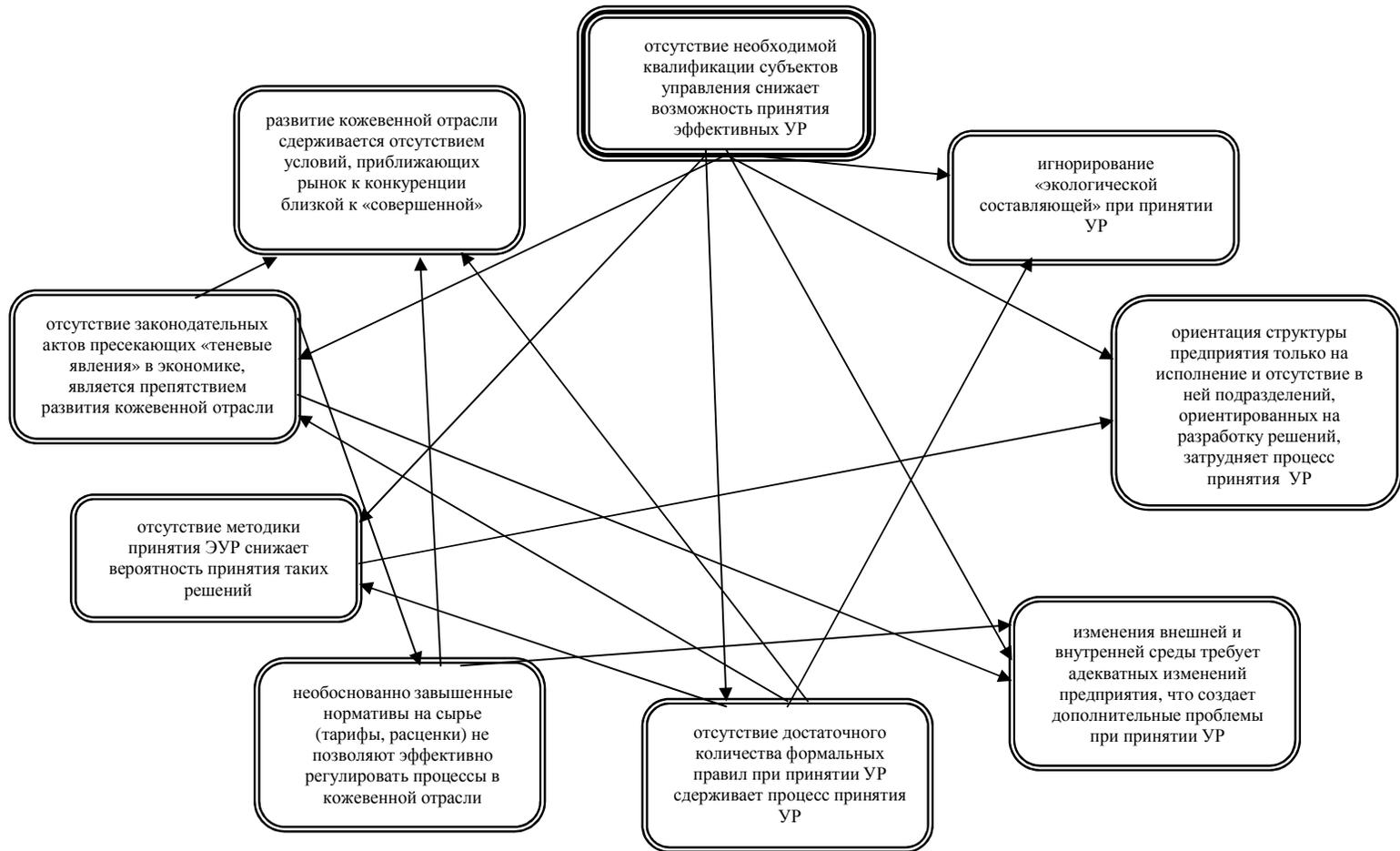


Рис. 2. Определение основной искомой проблемы, лежащей в плоскости правил, ограничивающих поведение при принятии УР методом парных сравнений

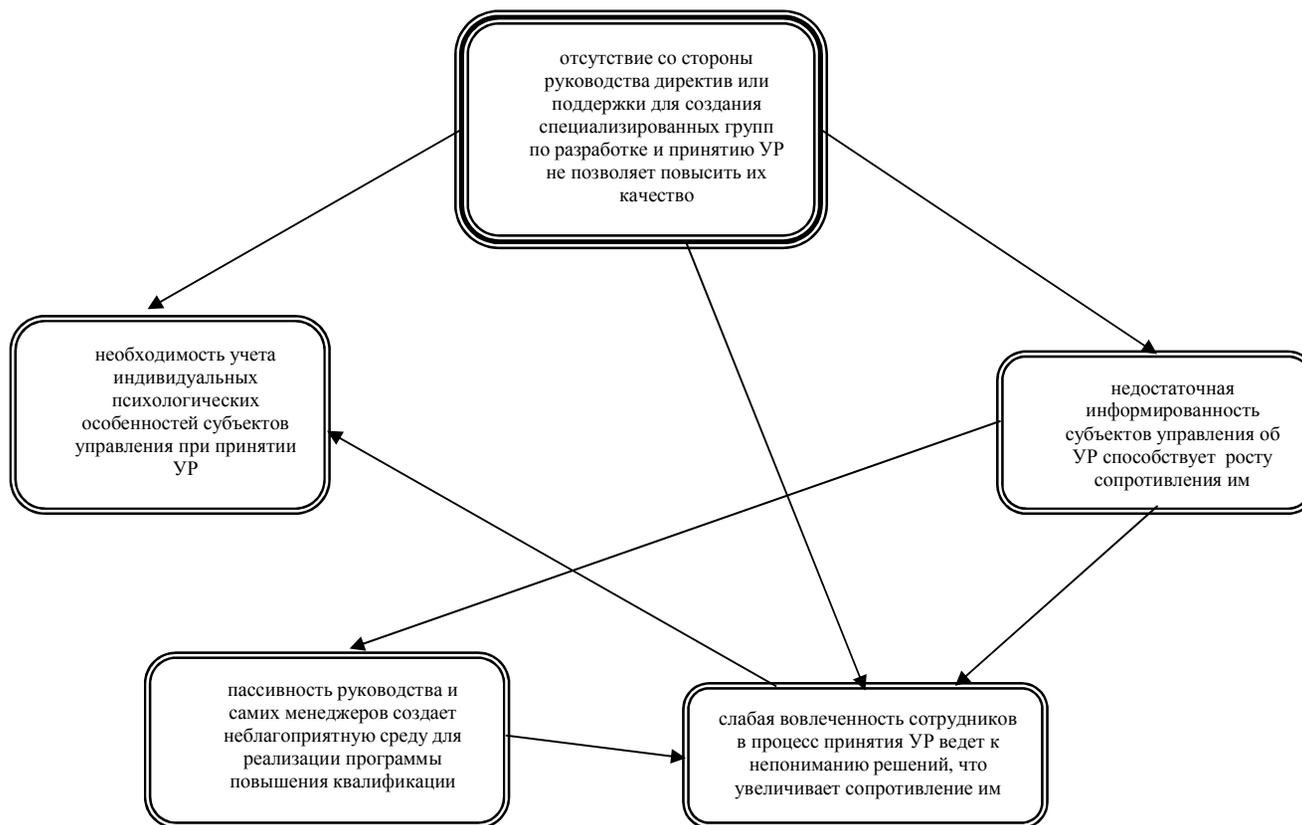


Рис. 3. Определение основной искомой проблемы, лежащей в плоскости взаимодействия субъектов принятия решений методом парных сравнений

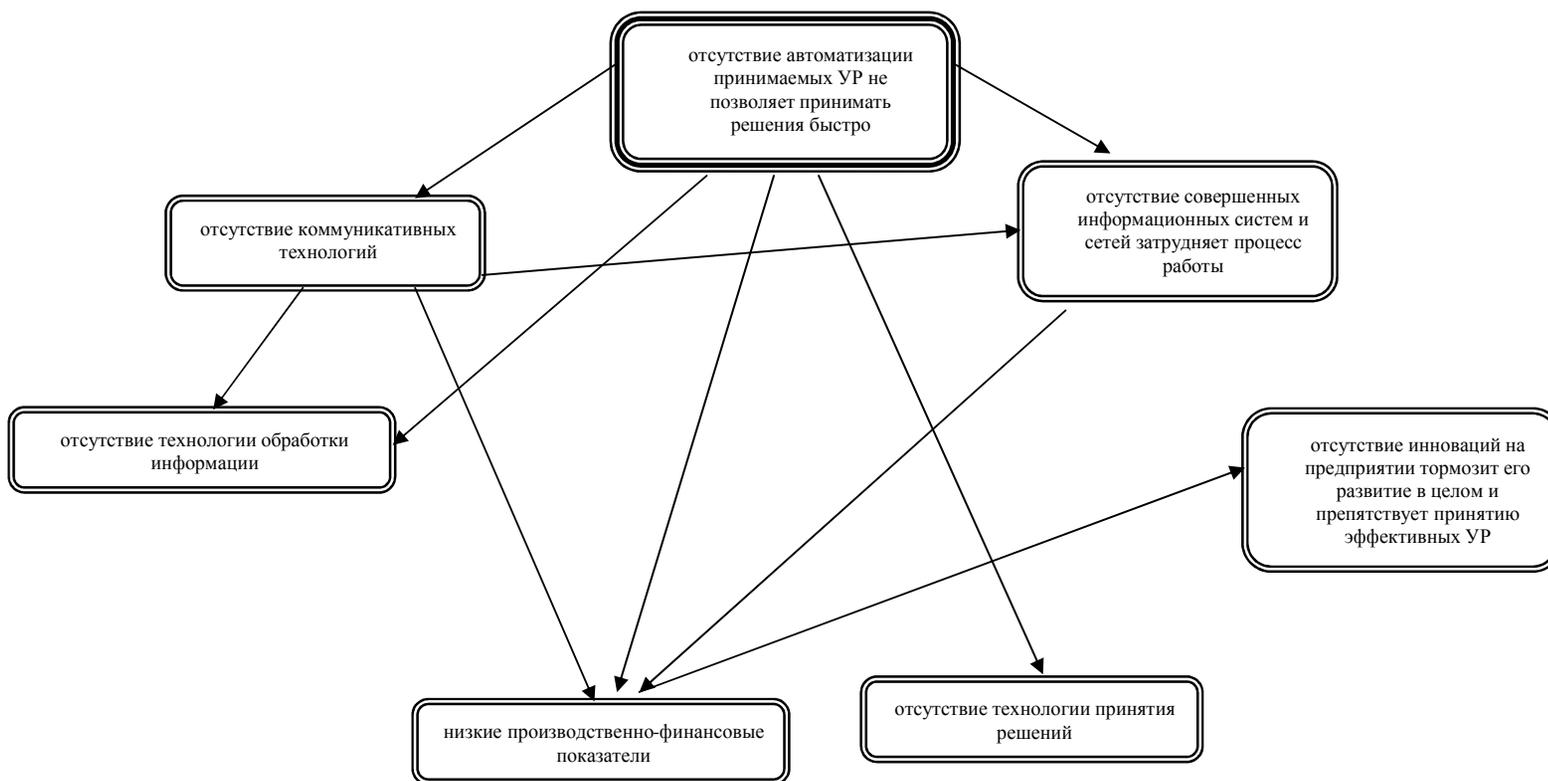


Рис. 4. Определение основной искомой проблемы, лежащей в плоскости поддержки принятия решений методом парных сравнений

Проранжированные результаты SWOT-анализа, проведенного на
кожевенных предприятиях

№ ранг а	Наименование характеристик анализа	
	Сильные стороны	Слабые стороны
1.	традиция коллективного обсуждения принимаемых решений в неформальной обстановке способствует привлечению многих сотрудников к процессу работы над решением	неучастие многих менеджеров в разработке УР ведет к их сопротивлению переменам по причине ожидания личных потерь
2.	формирование команды из членов руководства позволяет разрабатывать, принимать и реализовывать ЭУР	отсутствие методики принятия ЭУР снижает вероятность принятия ЭУР
3.	частичное использование информационных систем	отсутствие автоматизации принимаемых ЭУР не позволяет принимать решения быстро и с высоким качеством
	Возможности	Угрозы
1.	поддержка со стороны негосударственных союзов и объединений (например, Российский союз кожевников и обувщиков)	влияние потребителей на уровень цен
2.	взаимодействие руководителей, менеджеров и других ЛПР создает возможность согласования различных точек зрения на развитие отрасли и входящих в нее предприятий	отсутствие со стороны государства мер по поддержке предприятий кожевенной отрасли, ведет к угрозе их дальнейшего развития
3.	использование сети Интернет создает возможность получения информации	сопротивление инновациям в отрасли

Матрица решений как результат SWOT – анализа

Сильные стороны предприятия	Возможности предприятия		
	1. Поддержка со стороны негосударственных союзов и объединений (например, Российский союз кожевников и обувщиков (РСКО)).	2. Взаимодействие руководителей, менеджеров и других ЛПР создает возможность согласования различных точек зрения на развитие отрасли и входящих в нее предприятий.	3. Использование сети Интернет создает возможность получения информации.
1. Традиция коллективного обсуждения принимаемых решений в неформальной обстановке способствует привлечению многих сотрудников к процессу работы над решением.	1.1. Проведение РСКО тематических конференций, семинаров и привлечение к участию представителей различных предприятий кожевенной и обувной отрасли.	1.2. Создание инициативных групп, «кружков» для обсуждения в неформальной обстановке различных точек зрения относительно развития отрасли и входящих в нее предприятий.	1.3. Использование Интернета, в частности Интернет-форумов для обсуждения в неформальной обстановке различных точек зрения на возникающие на предприятии проблемы.
2. Формирование команды из членов руководства позволяет разрабатывать, принимать и реализовывать ЭУР.	2.1. Разработка рекомендаций по оптимизации управленческих решений от РСКО для руководства предприятий.	2.2. Создание команды, состоящей из членов руководства даст возможность согласовывать различные точки зрения развития отрасли и входящих в нее предприятий.	2.3. Обучение членов команды пользоваться Интернетом для получения информации по вопросам, касающимся управленческих решений.
3. Частичное использование информационных систем.	3.1. Рекомендации РСКО для предприятий с целью увеличения использования последними новейших информационных систем.	3.2. Широкое использование информационных систем позволит быстрее согласовывать различные точки зрения касающихся развития отрасли и входящих в	3.3. План широкого внедрения новейших информационных систем, в том числе Интернета.

		нее предприятий.		
Продолжение табл. 13				
Слабые стороны предприятия	Возможности предприятия			
	1. Поддержка со стороны негосударственных союзов и объединений (например, Российский союз кожевников и обувщиков).	2. Взаимодействие руководителей, менеджеров и других ЛПР создает возможность согласования различных точек зрения на развитие отрасли и входящих в нее предприятий.	3. Использование сети Интернет создает возможность получения информации.	
	1. Неучастие многих менеджеров в разработке УР ведет к их сопротивлению переменам по причине ожидания личных потерь.	1.1. Разъяснение на тематических конференциях и семинарах РСКО необходимости участия менеджеров в разработке ЭУР.	1.2. Организация неофициальных обществ кожевников и обувщиков с целью создания возможности общения и обмена информацией.	1.3. Возможность собственникам и акционерам с помощью сети Интернет ознакамливаться с разрабатываемыми УР.
	2. Отсутствие методики принятия ЭУР снижает вероятность принятия ЭУР.	2.1. Разработка и обсуждение на конференциях и семинарах методики принятия ЭУР.	2.2. Разработка новой методики и обсуждение существующих наработок в отношении ЭУР.	2.3. Возможность использования сети Интернет для получения информации необходимой для создания методики принятия ЭУР.
3. Отсутствие автоматизации принимаемых ЭУР не позволяет принимать решения быстро и с высоким качеством.	3.1. Разъяснение необходимости автоматизации принимаемых ЭУР.	3.2. Взаимодействие руководителей, менеджеров и других ЛПР создает возможность для обмена опытом и обсуждения полученных результатов посредством использования новейших информационных сетей.	3.3. Частичная автоматизация позволит использовать Интернет.	

Продолжение табл. 13

Сильные стороны предприятия	Угрозы предприятия		
	1. Влияние потребителей на уровень цен.	2. Отсутствие со стороны государства мер по поддержке предприятий кожевенной отрасли, ведет к угрозе их дальнейшего развития.	3. Сопротивление инновациям в отрасли.
1. Традиция коллективного обсуждения принимаемых решений в неформальной обстановке способствует привлечению многих сотрудников к процессу работы над решением.	1.1. Коллективное обсуждение путей снижения влияния потребителей на уровень цен.	1.2. Обсуждение в неформальной обстановке предложений по поддержке предприятий кожевенной отрасли с целью дальнейшей передачи их на рассмотрение далее по инстанциям.	1.3. Необходимость обсуждения внедрения инноваций в неформальной обстановке.
2. Формирование команды из членов руководства позволяет разрабатывать, принимать и реализовывать ЭУР.	2.1. Разработка, принятие и реализация ЭУР с учетом возможности влияния потребителей на уровень цен.	2.2. Разработка командой мер по поддержке предприятий кожевенной отрасли.	2.3. Команда, состоящая из членов руководства позволит преодолеть сопротивление инновациям.
3. Частичное использование информационных систем.	3.1. Изучение предпочтений потребителей с целью предотвращения их влияния на уровень цен посредством информационных систем.	3.2. Использование информационных систем для изучения предприятиями предложений, мер по их поддержке.	3.3. Использование информационных систем для получения доступа к информации касающейся инноваций.

Окончание табл. 13

Слабые стороны предприятия	Угрозы предприятия		
		1. Влияние потребителей на уровень цен.	2. Отсутствие со стороны государства мер по поддержке предприятий кожевенной отрасли, ведет к угрозе их дальнейшего развития.
1. Неучастие многих менеджеров в разработке УР ведет к их сопротивлению переменам по причине ожидания личных потерь.	1.1. Анализ и разъяснение необходимости получения достаточной информации для принятия ЭУР.	1.2. Создание из активных менеджеров группы по разработке предложений для вышестоящих органов.	1.3. Создание инициативных групп или привлечение консультантов со стороны с целью разъяснения возникших вопросов.
2. Отсутствие методики принятия ЭУР снижает вероятность принятия ЭУР.	2.1. Создать центр поддержки руководителей предприятий при РСКО.	2.2. Создание в РСКО отдела, группы из активистов, готовых разработать методику и предложения в вышестоящие органы.	2.3. Создание пробной методики на основе инноваций и внедрение ее на экспериментальном предприятии.
3. Отсутствие автоматизации принимаемых ЭУР не позволяет принимать решения быстро и с высоким качеством.	3.1. Частичная или полная автоматизация.	3.2. Внедрение автоматизации с целью получения и поддержки информации о возможных мерах.	3.3. Внедрение автоматизации на экспериментальном предприятии как возможной инновации.



Рис. 5. Система первоочередных действий, способствующих повышению эффективности управленческих решений на предприятии

ЛИТЕРАТУРА

1. Балдин К.В., Воробьев С.Н., Уткин В.Б. Теоретические основы принятия управленческих решений: Учебник. – М.: Издательство Московского психолого-социального института; Воронеж: Издательство НПО «МОДЭК», 2005. – 504 с.
2. Большой экономический словарь / Под ред. А.Н. Азрилияна, - 6-е изд. доп. и перераб. – М.: Институт новой экономики, 2004. – 1280 с.
3. Жуков Ю.В. Итоги работы легкой промышленности в 2005 г. // Кожевенно-обувная промышленность. – 2006. - №3. – С.5-11.
4. Истомин Е.П., Соколов А.Г. Управленческие решения: Учебник. – СПб. ООО «Андреевский издательский дом», 2005. – 248 с.
5. Кемпбелл Э., Саммерс Лачс К. Стратегический синергизм. - 2-е изд. – СПб.: Питер, 2004. – 416 с.
6. Лафта Дж.К. Управленческие решения: Учеб. пособие. – М.: Центр экономики и маркетинга, 2002. – 304 с.
7. Литвак Б.Г. Экспертные технологии в управлении: Учеб. пособие. – 2-е изд., испр. и доп. – М.: Дело, 2004. – 400 с.
8. Литвинова Н. Заплатки на дырявой шкуре // Эксперт. – 2006. №30. – С. 24-28.
9. Мыльник В.В., Титаренко Б.П., Волочиенко В.А. Системы управления. Учеб. пособие. - М.: «Экономика и финансы», 2002. - 384.
10. Пригожин А.И. Методы развития организаций. – М.: МЦФЭР, 2003. – 864с.
11. Сурин И. Экспорт продукции кожевенной отрасли: проблемы и перспективы. // Кожевенно-обувная промышленность. – 2005. №4. – С.16.
12. Шаститко А.Е. Модели рационального экономического поведения человека // Вопросы экономики. - 1998. - № 5. – С. 53.