

УДК 338.242.2:65.015.6

Е. А. Мелих

Одесская национальная академия пищевых технологий

**АНАЛИЗ ЭФФЕКТИВНОСТИ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ
ТЕХНИЧЕСКОГО ИНСТРУМЕНТАРИЯ
СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ
ПИЩЕВОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ В УКРАИНЕ**

Рассмотрены вопросы классификации инструментария стратегического управления, выделен технический инструментарий как наиболее распространенный в отечественной практике, показано на примере пищевых предприятий эффективность его использования.

Ключевые слова: управленческий инструментарий, матрица управления, диаграмма управления, технический инструмент менеджмента, стратегия управления.

Розглянуто питання класифікації інструментарію стратегічного управління, виокремлено технічний інструментарій як найбільш розповсюджений у вітчизняній практиці, показано на прикладі харчових підприємств ефективність його застосування.

Ключові слова: управлінський інструментарій, матриця управління, діаграма управління, технічний інструмент менеджменту, стратегія управління.

The classification issues of tools for strategic management are analyzed in the article, the technical tools as the most common in the Ukrainian practice are determined; the efficiency of technical tools usage is shown on the example of food and beverage industry enterprises.

Key words: management toolkit, management matrix, management chart, management technical tools, management strategy.

Описанные А. Файолом в работе «Общее и промышленное управление» в 1916 году элементы управления (предвидение, организация, распорядительство, координация и контроль) позволили соответствующим образом характеризовать деятельность управляющего, способного реализовывать эти действия – предвидеть, организовывать, распоряжаться, координировать, контролировать. В течение почти столетия после появления файолизма теории и практики в области менеджмента дискутировали о базовых элементах управления, например, соединяя организацию и распорядительство, заменяя их мотивацией или напротив добавляя такие элементы как планирование, программирование, мониторинг.

Для современного эффективного управления социально-экономическими системами (коллективом бригады, предприятием, корпорацией, государством и т. п.) ключевым понятием является стратегия. Стратегическим управление становится в результате выполнения менеджером (группой менеджеров) действий, разделенных на три этапа: информационная подготовка к разработке стратегии; непосредственно разработка стратегии; реализация стратегии, при необходимости ее корректировка. Указанные этапы требуют навыков работы субъекта управления, безусловно расширяя сферу действий управляющих в теории файолизма. Детерминация и дифференциация этих навыков и необходимых инструментов в эффективной работе менеджера – цель данной статьи.

Профессиональные навыки менеджеров являются объектом изучения в таких отраслях науки, как социология, психология, медицина, экономика. Например, голландский психоаналитик, психиатр и ученый в области менеджмента М. Кетс де Врис считает, что «наиболее эффективные руководители обладают набором навыков в следующих трех областях: личные навыки, такие как мотивация, уверенность в себе, энергия и личная эффективность; социальные навыки, такие как влияние, политическая осведомленность и сочувствие; познавательные навыки,

такие как концептуальное мышление и масштабное видение» [1, с. 220]. Автор определил взаимосвязь между стратегией и навыками менеджеров, реализующих ее: в зависимости от конечных целей и методов, моделей их достижения, необходимо подбирать профессиональных менеджеров. Такой подход реализуется на предприятиях, где менеджеры – это наемные работники.

Ученые М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури, анализируя работы Г. Минцберга (1973), П. Друкера (1987), Л. Якокка (1990), пришли к выводу, что все предприниматели активно участвуют в формировании целей предприятия или организации, управляют этой организацией, во всяком случае, в начале ее деятельности [2, с. 16]. Авторы показали, что в зависимости от уровней управления формируются и используются определенные навыки менеджеров. На высшем уровне принимаются ключевые решения реорганизации, изменения стратегии, устанавливаются цели действия и развития, разрабатывается и осуществляется политика предприятия, проводятся встречи с различного рода представителями государственных, политических и коммерческих организаций. Соответственно требуются навыки межличностные, политические. На среднем уровне выполняются контрольные и координирующие действия, следовательно, требуются навыки межличностные и технические. Было определено, что "на каждом последующем уровне управления находится меньше людей, чем на предыдущем" [2, с. 12], что позволило авторам построить пирамиду управленческих навыков, где в основе лежат технические навыки с большим количеством занятых менеджеров.

Пирамидальные фигуры в представлении совокупности навыков профессиональной деятельности менеджеров использовались также в работах Т. Парсонса (1974), И. Герчиковой (1995), Д. Ригби (2000), А. Чернева и Ф. Котлера (2010) и других. Авторами было показано, что приобретая новые навыки, менеджеры могут продвигаться к высшему уровню иерархии системы менеджмента.

Еще в 1954 году Р. Кац показал, что менеджер любого звена должен обладать навыками техническими – знать и уметь пользоваться определенными техническими средствами, разбираться в технических процессах; человеческими – уметь общаться с подчиненными и вышестоящими менеджерами; концептуальными – уметь выдвигать идеи и концепции. Его работа о повышении эффективности управления, о навыках эффективного администрирования, созданная в 1955 году, перерабатывалась в 1970, 2006, 2009 годах [3]. В какой-то степени являясь продолжателем теории Р. Каца, У. Эккерсон конструктивно определил технические и концептуальные группы навыков современного менеджера [4, с. 116–124]. Автор показал необходимость повышения эффективности труда менеджера с помощью методов оптимизации процесса использования его профессиональных навыков и времени; доказал необходимость отделения процессов измерения и мониторинга от непосредственного управления.

Представители Американской ассоциации менеджмента (American Management Association – АМА), организованной в 1913 году как школа корпоративного управления, в 1923 году переименованной в АМА, а в 1973 году, объединившись с другими американскими образовательными организациями менеджмента, стала Национальной образовательной ассоциацией, Т. Гиллен, К. Эллис, К. Мортенсен в последние годы достаточно активно обсуждали преобладание тех или иных качеств эффективного менеджера в своих работах [5, с. 12; 6, с. 6, 23-26; 7, с. 12, 181–183], но не пришли к единой точке зрения насчет доминирования отдельной группы навыков.

Автор статьи считает, что формирование и использование каждой группы навыков характеризуется использованием соответствующих инструментов. Обобщая изложенный выше материал, предлагается рассмотреть техническую группу инструментария менеджера и эффективность ее использования в Украине на примере менеджмента предприятий пищевой промышленности. Эта группа наиболее применима менеджерами всех уровней и основной ее задачей является визуализация процесса управления для скорейшего понимания/объяснения/ликвидации той или иной проблематичности управления.

Посредством списков и расписаний, таблиц и матриц, графиков и диаграмм, схем и чертежей, карт и атласов, программ, планов, проектов выполняются указанные выше элементы управления. Списки как последовательность элементов данных встречаются в работе всех видов управляющих: менеджеров по персоналу (например, при расчете среднесписочной численности персонала), менеджеров по маркетингу (например, при утверждении ассортимента и номенклатуры реализуемой продукции), менеджеров по хозяйственно-технической работе (например, при утверждении или разработке титульных списков на строительство или реконструкцию). Расписание как упорядоченный во времени вид списка является техническим инструментом, например, менеджеров по кадрам (штатное расписание), менеджеров по логистике (расписание погрузо-разгрузочных работ) и т. д. Чаще списки оформляются в виде таблиц. Таблицы представляют собой отдельные элементы списка, помещенные в ячейки, которым в противоположных ячейках противопоставляется иной набор данных. Размещение по столбцам и строкам этих данных имеет строго определенную смысловую связь. Частный вид прямоугольной таблицы – матрица.

В современном менеджменте популярно использование следующих матриц:

— матрица BCG (англ. Boston Consulting Group – Бостонская консультативная группа), разработанная Б. Хендерсоном в 1968 году (а также ее разновидности: матрица GE–McKinsey, созданная в результате совместной работы корпорации Дженерал Электрик и консалтинговой фирмы Мак–Кинси (англ. General Electric – McKinsey & Co) и конкурирующей консалтинговой компанией Артура Д. Литтла в 1970 году – матрица ADL (англ. Arthur D. Little); матрица Shell (или DPM), которая в 1975 году была создана Британско-Голландской химической организацией Шелл и получила название матрицы направленной политики (англ. Direct Policy Matrix), матрица HS (англ. Hofer–Schendel), созданная Ч. Хофером и Д. Шенделом в 1977 году; матрица MCC (англ. Mission and Core Competencies – предназначение и основные возможности), созданная Дж. Найчеллсом в 1995 году);

— матрица «Дом качества», продемонстрированная С. Мезумо и Й. Акао в 1978 году в Японии в работе о методе принятия решения, связанного с качеством продукции и требованиями покупателей, переведенной на английский язык в 1994 году, ставшей с того момента основой в управлении качеством и в англоязычных странах;

— матрица приоритетов в управлении качеством, принятая в 1979 году Японским союзом ученых и инженеров (англ. Union of Japanese Scientists and Engineers – далее JUSE) как один из основных инструментов управления;

— матрица TS (англ. Thompson–Strickland), созданная в 2001 году А. Томпсоном и А. Стриклендом и др.

Матрица BCG. Цель использования – детерминация конкурентоспособности выпускаемых и новых продуктов, услуг, сфер бизнеса в настоящем и будущем времени в зависимости от доли рынка, которую занимает данное предприятие и пред-

приятие-конкурент, от темпа роста рынка по определенному продукту, услуге, сфере бизнеса. Полученная квадратная матрица позволяет ранжировать продукты/услуги по сочетанию высокой/низкой доли на рынке и высокого/низкого темпа роста рынка, что представлено четырьмя квадрантами: высокая доля на рынке и большой рост; малый рост и высокая доля на рынке; низкая доля на рынке и большой рост рынка; низкая доля на рынке и низкий рост рынка. Попадание в первый из указанных квадрантов требует от производителя удержания позиций лидера и аккумуляции большой прибыли от продаж этого вида продукции или услуги. Попадание во второй квадрант предполагает тщательный контроль издержек и сохранение занятых позиций. Третий квадрант наиболее сложный, так как попадание в него имеет две альтернативные стратегии: значительное инвестирование в развитие и перевод продукции/услуги в первый квадрант или ликвидация продукции/услуги/сферы бизнеса. Четвертый квадрант позволяет принять решение о ликвидации продукции/услуги/сферы бизнеса.

Матрица GE–McKinsey. Цель использования – позиционирование предприятия на рынке относительно его привлекательности и конкурентных преимуществ продукции. Матрица позволяет ранжировать предприятия по сочетанию высокой/средней/низкой доли рынка и высоким/средним/низким конкурентным преимуществам предприятия, что представлено девятью квадрантами: три лидера (безусловные лидеры; ведущие предприятия; предприятия с очевидными сильными преимуществами), три аутсайдера (аутсайдеры с низким уровнем риска нахождения на рынке; аутсайдеры, которых в перспективе можно рассматривать как серьезных конкурентов; аутсайдеры без возможности развития), три квадранта предприятий с сомнительным потенциалом развития бизнеса, которые имеют равные шансы попадания в квадрант лидеров и аутсайдеров в перспективе.

Матрица ADL. Цель – ранжирование предприятий по степени зрелости и конкурентоспособности на рынке. Построение: строится на двух переменных, отражающих зрелость сектора (жизненный цикл отрасли) и положение по отношению к конкурентам. Экспертные оценки, показывающие зрелость сектора и положение по отношению к конкурентам, определяют направленность деятельности предприятия, форм его экономической деятельности. Концепция жизненного цикла основана на существовании у всех технологий и товаров нескольких фаз в процессе их присутствия на рынке: оживление – период становления отрасли, когда несколько компаний, стремясь к лидерству конкурируют между собой; ускорение роста – период, когда спрос обычно растет, опережая предложение товаров/услуг; замедление роста – период, когда появляются первые признаки насыщенности спроса и предложение начинает опережать спрос на товары/услуги; зрелость – период со значительными избыточными мощностями предприятий отрасли; депрессия – снижение объема спроса, предопределяемое долговременными демографическими и экономическими условиями и темпом устаревания или уменьшения потребления товаров/услуг отрасли.

Цикличность и ее фазы в экономике были раскрыты в ряде фундаментальных работ К. Маркса, А. Андо, Ф. Мадильяни, Й. Шумпетера, П. Самуэльсона и др. Бизнес может занимать одну из пяти конкурентных позиций: доминирующую, сильную, благоприятную, прочную или слабую. Каждый вид бизнеса в данном случае анализируется отдельно для того, чтобы определить стадию развития соответствующей отрасли и его конкурентное положение внутри нее. Сочетание двух параметров (четырех стадий жизненного цикла производства и пяти конкурентных позиций) составляют 20 квадрантов/ячеек матрицы, попадание в которые предла-

гает выбор определенной стратегии развития. Например, на стадии оживления отрасли при доминирующей конкурентной позиции следует начинать параллельно новый бизнес, а на стадии затухания отраслевого развития, напротив, удерживать и реинвестировать собственный бизнес; при слабой конкурентной позиции следует на стадии оживления отрасли или организовывать бизнес, начиная с первых инвестиций в виде кредита, или данный вид бизнеса не рассматривать как возможный для инвестирования, а на стадии депрессии кредит не рекомендуется.

Матрица Shell. В отличие от широко распространенных в 80-х годах XX века моделей BCG и GE–McKinsey матрица Shell менее полагается на оценку достижений анализируемого предприятия в прошлом и главным образом сосредотачивается на анализе развития текущей отраслевой ситуации. Сочетание трех видов конкурентной позиции (сильная/средняя/слабая) и трех видов отраслевой привлекательности (высокая/средняя/низкая) дает менеджеру выбор одной из 9 стратегий развития – от стратегии лидера до аутсайдера. Например, при сильной конкурентной позиции и высокой привлекательности отрасли бизнеса рекомендуется еще более захватывать рынок, даже за счет инвестирования в предприятие кредитных средств; при слабой конкурентной позиции и высокой привлекательности отрасли бизнеса рекомендуется удвоить объем производства, в ином случае – ликвидировать его.

Матрица HS. Основное внимание в матрице уделяется позиционированию существующих видов бизнеса на определенном товарном рынке, поэтому цель использования матрицы – определение идеального набора таких видов бизнеса, которые бы повышали конкурентоспособность всего предприятия. В широком смысле авторами предлагается два пути формирования идеального вида бизнеса: покупка нового (и/или усиление существующего) вида бизнеса или продажа (и/или ослабление существующего) вида бизнеса. Положение каждого вида бизнеса определяется соответственно степенью развития рынка и его эффективностью относительно конкурентов. В зависимости от стадии развития рынка определенных товаров может быть выбрана стратегия. Построение матрицы: матрица содержит 16 квадратов. На оси ординат отображаются 4 стадии развития рынка: развитие/вытеснение, рост, зрелость/насыщение, сокращение. На оси абсцисс – относительная конкурентная позиция вида бизнеса в рамках отрасли: сильная, средняя, слабая, худшая. В зависимости от положения вида бизнеса имеются обобщенные стратегии.

Матрица МСС. Цель использования – выявление соответствия миссии (предназначения или целей) предприятия его возможностям (компетенциям или потенциалу); матрица позволяет определить, какие предприятия/продукты/бизнес-единицы (проекты – по терминологии Дж. Найчеллса [8, с. 4]) в наибольшей степени способствуют реализации возможностей предприятия, чтобы какие бы то ни было ограниченные ресурсы были перераспределены на них в первую очередь. Построение: матрица представляет собой квадрат, сформированный по двум осям: миссия и ключевые компетенции. Каждая ось условно разделена на две части: значительное соответствие и слабое соответствие. Ось ординат означает «соответствие миссии». Ось абсцисс – «соответствие ключевым компетенциям». Соответствие определяется субъективно, поэтому во многом построение этой матрицы зависит от того, как менеджер-аналитик осознает миссию и потенциал предприятия. Приоритет проекта зависит от того, в какой квадрант попал тот или иной проект при распределении ресурсов. Организация тем более сильна в долгосрочной перспективе, чем большая часть ее ресурсов сосредоточена на проектах, способствующих как достижению

миссии, так и развитию ключевых компетенций. Если большая часть ресурсов расходуется на другие виды проектов, необходимо начать пересмотр миссии компании и ее ключевых компетенций, возможно, они уже устарели и должны быть обновлены.

Матрица «Дом качества». Цель использования – трансформирование потребности клиентов в инженерных характеристиках продукции, определение приоритетов для каждого продукта/услуги/проекта и одновременно определение задач в области развития этой продукции/услуги. Построение: матрица состоит из прямоугольной таблицы с размерностью потребительских и технических характеристик продукции/услуги; таблицы потребительских требований к качеству и степени их важности; таблицы оценки конкурентов выдвинутых потребителями требований; таблицы значимости технических характеристик для предприятия и для конкурентов; треугольной корреляционной матрицы. Заполнение таблицы проводится в несколько этапов, причем используются как числовые, так и символьные характеристики. Инженерным характеристикам с наибольшим значением цели следует уделять основное внимание в анализе матрицы, так как не все значения инженерных характеристик достижимы. Поэтому особое значение имеют оценки технической реализуемости тех значений инженерных характеристик, которых в наибольшей степени требуют потребители.

Матрица JUSE. Цель использования – выявление из большого количества числовых данных наиболее важных для решения рассматриваемой управленческой проблемы. Матрица приоритетов позволяет: анализировать процессы производства, тесно связанные между собой; анализировать причины несоответствий, которые связаны с большим объемом данных; выполнять комплексные оценки качества продукции/услуг; анализировать нелинейные данные. Построение: в качестве изучаемых факторов принимается конечное число характеристик той или иной управленческой проблемы (например, проблема повышения качества продукции как многогранного понятия); дается количественная оценка изучаемой проблеме (например, процент брака, содержание того или иного вещества); исследования проводятся на конечном числе примеров (например, на партии изделий); результаты заносят в таблицу прямоугольной формы с числом ячеек, равным произведению числа факторов и числа изделий; проводится корреляционный анализ значений факторов для группы изделий и проблемной оценочной характеристики; результат заносят в таблицу, приведенной выше формы и размерности; факторы дифференцируют – к составляющим первого порядка важности относятся такие факторы, влияние которых более сильно на количественную оценку изучаемой проблемы; к составляющим второго порядка напротив менее сильно; для каждой пары факторов первого и второго порядка строят матрицу, по осям абсцисс и ординат которой располагают значения факторов для всех изделий; в указанной плоскости проводится анализ взаимного влияния парных характеристик и выбирается то количество характеристик, которое наилучшим образом влияет на устранение рассматриваемой проблемы.

Матрица TS. Цель использования – определение инвестиционных приоритетов предприятия вне зависимости от степени привлекательности отрасли хозяйствования. По мнению авторов, стратегически важно вкладывать средства в конкурентоспособные предприятия, даже если они занимают свою нишу не в привлекательной отрасли. Матрица поделена на 9 ячеек тремя уровнями привлекательности отрасли и конкурентоспособности – высокий/средний/низкий. Менеджеры высшего звена управления определяют рейтинг привлекательности отрасли для каждого вида биз-

неса, проекта или подразделения, определяют их уровень конкурентоспособности по 10 балльной шкале. Каждый вид бизнеса/проекта/подразделения отражается в готовой матрице в виде окружностей с диаметром, равным удельному весу бизнеса/проекта/подразделения в общей сумме доходов предприятия/корпорации. Авторами предлагается высший инвестиционный приоритет обозначить для предприятий с наибольшей конкурентоспособностью в наилучших условиях хозяйствования, соответственно лишит инвестиций предприятия с наименьшей конкурентоспособностью в невыгодных отраслях.

Матрицы вида BCG, JUSE, TS называют также матричными диаграммами. Диаграммы в менеджменте, как графическое представление данных, позволяющее быстро оценить соотношение нескольких величин, довольно часто используются: диаграмма Парето (кривая Парето); диаграмма Исикавы (диаграмма причинно-следственных связей «рыбий скелет»); диаграмма Гантта (график Гантта или Гантт-карта); поточная диаграмма (англ. flow chart); диаграмма родства (KJ-диаграмма) и др.

Экономист и социолог конца XIX – начала XX века В. Парето установил принцип распределения усилий по решению проблем, который до сих пор применяется в экономике и менеджменте. «Этот принцип обосновывает необходимость концентрации всегда ограниченных ресурсов предприятия на ограниченном участке «фронта» вместо их привычного распыления по множеству направлений. Он помогает определить именно тот участок, где можно рассчитывать на максимальный результат от своих усилий» [9]. Эта же теория была проиллюстрирована американским экономистом М. Лоренцом в 1907 году на диаграмме. В середине XX века Д. Джуран применил диаграмму М. Лоренца в сфере контроля качества (для классификации проблем качества на немногочисленные, но существенно важные и многочисленные, но несущественные) и назвал этот метод «анализом Парето», при этом он иллюстрировал метод с помощью диаграммы, которая получила название «диаграммы Парето» [10, с. 143, 193; 11, с. 41; 12, с. 54].

Цель построения и использования такого инструмента менеджмента как диаграмма Парето – распределение усилий для решения возникающих проблем и стратегических задач, дифференцирование основных причин возникновения этих проблем. Построение проводится в несколько этапов: предварительный, основной, заключительный. Предварительный этап позволяет классифицировать возникающие проблемы по отдельным факторам. Затем следуют сбор и анализ статистического материала по каждому фактору, чтобы выяснить, какие из этих факторов являются преобладающими при решении проблем. Основной этап заключается в графическом изображении статистического материала: в прямоугольной системе координат по оси абсцисс откладывают равные отрезки, соответствующие рассматриваемым факторам, а по оси ординат – величину их вклада в решаемую проблему. При этом порядок расположения факторов таков, что влияние каждого последующего фактора, расположенного по оси абсцисс, уменьшается по сравнению с предыдущим фактором (или группой факторов). Диаграмма, столбики которой соответствуют отдельным факторам, являющимся причинами возникновения проблемы, и высота столбиков уменьшается слева направо. Затем на основе этой диаграммы строят кумулятивную (накопительную) кривую (кривая Лоренца, которая отражает накопленный процент всех изучаемых факторов в решении данной проблемы). Столбчатую диаграмму и кривую Лоренца совмещают, образуя поле двух осей ординат и оси абсцисс. Заключительный этап – это анализ диаграммы Парето. Посредством диаграммы выборка факторов делится на три группы: к фак-

торам групи А належить незначительне число об'єктів з високим рівнем удельного ваги по вибраному показателю (мале число великого значення); групи В – середнє число об'єктів з середнім рівнем удельного ваги по вибраному показателю (середнє число середнього значення); групи С – велике число об'єктів з незначительною величиною удельного ваги по вибраному показателю (велике число малого значення).

Діаграму Парето цілесообразно застосовувати разом з причинно-слідственной діаграмою. Після коректуючих заходів її можна знову побудувати для змінившихся в результаті корекції умов і перевірити ефективність проведення удешевлень.

Причинно-слідственная діаграма Ісікави. Служить для графічного зображення взаємозв'язку певного показателя з усіма можливими причинами його змін. В 1952 році К. Ісікава, японський хімік і спеціаліст в області управління якістю продукції, запропонував діаграму у формі риб'ячого скелета; в 1962 році JUSE прийняла цю діаграму як один з основних інструментів в управлінні якістю. Автором була запропонована основна мета побудови – виявлення впливу причин браку на всіх рівнях технологічного процесу. Головною цінністю її, є те, що вона дає наглядне уявлення не тільки про тех фактори, які впливають на вивчений об'єкт, але і про причинно-слідственные зв'язки цих факторів, що, несомненно, доповнює технічний інструментарій менеджменту і, зокрема, метод Парето.

Діаграма Ісікави у формі схематична. При її побудові слід вибрати один показатель або одне з наслідків, які необхідно контролювати, і помістити його справа в кінці горизонтальної лінії. Основні групи причин розподіляються як риб'ячий скелет (зверху і знизу стрілки, йдуть в основну горизонтальну лінію). Відокремлені причини стрілками вказують на основну причину – підводять великі первинні стрілки, позначають головні фактори, які впливають на об'єкт аналізу. Далі до кожної первинної стрілки необхідно підвести стрілки другого порядку, до яких в свою чергу підводять стрілки третього порядку і т. д. до тих пор, поки на діаграму не будуть нанесені всі стрілки, позначають фактори, які надають помітний вплив на об'єкт аналізу в конкретній ситуації. Кожна з стрілок, нанесена на схему, повинна представляти собою в залежності від її положення або причину, або наслідок: попередня стрілка по відношенню до наступної завжди виступає як причина, а наступна як наслідок. В кожен межі факторів включаються конкретні причини, які можна контролювати і прийняти заходи по їх усуненню.

Діаграма Ганта. В 1910 році Г. Гант, продовжуючи удосконалення робіт Ф. Тейлора по організації праці, запропонував використовувати календарні графіки планування [13, с. 3–4]. Гант-карта або графік Ганта представляє собою відрізки, розміщені на горизонтальній шкалі часу. Кожен відрізок відповідає окремому завданню або підзадачі. Завдання і підзадачі, які входять до плану, розміщуються по вертикалі. Початок, кінець і довжина відрізка на шкалі часу відповідають початку, кінцю і тривалості завдання. Також на діаграмі можна показати залежність між завданнями. Діаграма може використовуватися для уявлення поточного стану виконання робіт: частина прямокутника, який відповідає завданню, заштриховується, позначаючи відсоток виконання завдання. Сучасні модифікації діаграми Ганта дозволяють ефективно планувати і керувати операціями, що властиво ситуаційному і оперативному менеджменту,

но является неотъемлемой частью на этапе реализации и корректировки стратегии в стратегическом менеджменте.

Поточная диаграмма. Представляет собой схему, описывающую алгоритмы или процессы, в которых отдельные этапы изображаются в виде блоков различной формы, соединенных между собой линиями. Впервые структурированный подход к визуализации процесса был представлен в 1921 году на конференции Американского общества инженеров-механиков Ф. Гилбертом, а уже в 1930 годы схематическое изображение процесса стало использоваться в изучении бизнес-процессов и менеджменте [14, с. 25].

Международная организация по стандартизации в стандарте об административном управлении качеством и элементами системы качества определила последовательность составления поточной диаграммы (в русскоязычном переводе этого стандарта рассматриваемый технический инструмент назван «карта технологического процесса» [15]: определение этапов процесса (действия, решения, входящие и выходящие потоки – изображение графически блоками, соответственно, прямоугольником, ромб, прямоугольником с дугоподобными углами); построение чернового варианта карты, представляющий процесс; рассмотрение чернового варианта карты с сотрудниками, которые предположительно будут участвовать в процессе; улучшение диаграммы.

Диаграмма родства. Цель построения – распределение по группам большого количества идей, мнений или интересов по конкретной теме. В 50-е годы XX века Я. Кавакита (Kawakita Jiro – KJ) разработал метод группировки информации по определенной теме без использования числовых характеристик, в 60-е годы этот метод был принят JUSE как один из инструментов управления качеством и получил название KJ-метод. В его основе лежит построение KJ-диаграммы или диаграммы родственных идей (диаграммы родства, сродства, сходства). Построение циклично, может включать 6–8 циклов в зависимости от сложности решаемой проблемы. На начальных этапах обсуждающие проблему или тему должны письменно на карточках высказать свои предположения по обстоятельствам возникновения озвученной проблемы или темы, затем по вопросам ее решения. Обсуждающие делятся на группы в соответствии с похожими обстоятельствами или решениями. Карточки прикрепляются на обозримой для всех поверхности в виде сгруппированных блоков. Все участники обсуждения просматривают карточки, затем снова письменно высказываются по решению проблем и обстоятельствам их возникновения. Диаграмма, составленная из карточек, меняет свою форму, группы обсуждающих укрупняются. Основная задача цикличности этого метода – дифференцирование основных обстоятельств, при которых возникла проблема, нахождение, по возможности, единственного решения этой проблемы.

На наш взгляд, представленные матрицы и диаграммы управления, несмотря на общемировую известность, недостаточно распространены в отечественной практике. Анализ проводился на примере 128 предприятий-представителей отрасли пищевой промышленности Украины различной мощности и регионального размещения (по 16 предприятий отдельных видов деятельности). Результат использования технических инструментов менеджмента в 2008–2010 годы показан в табл. 1.

Наиболее популярна в отечественном менеджменте поточная диаграмма: ее используют в практике 75 % менеджеров. JUSE-матрица не использовалась в исследуемом периоде представителями пищевой индустрии.

Частота использования матриц BCG, GE-McKinsey и диаграмм Парето, Гантта выше 34 % от общего числа исследуемых предприятий. В менеджменте предприя-

тий кондитерской и молочной промышленности наиболее активно применяются комбинации технических инструментов: все виды диаграмм и два-три вида матриц. В менеджменте предприятий сахарной, мясной и хлебобулочной промышленности встречаются методы и инструменты, которые не применяются на практике: TS-матрица и KJ-диаграмма.

Таблица 1. Применимость технических инструментов менеджмента предприятий пищевой промышленности в Украине

Вид технического инструмента		Количество предприятий-пользователей		в т.ч. по виду деятельности							
				переработка зерна		пр-во кондитерских изделий		масложировое пр-во		виноделие и коньячное пр-во	
				ед.	%	ед.	%	ед.	%	ед.	%
Матрица											
1	BCG	48	38	1	6	12	75	2	13	5	31
2	GE-McKinsey	45	35	3	19	15	94	3	19	3	19
3	ADL	1	0,8	0	0	0	0	1	6	0	0
4	Shell	2	1,6	0	0	0	0	1	6	1	6
5	HS	2	1,6	0	0	2	13	0	0	0	0
6	MCC	4	3,1	0	0	1	6	0	0	1	6
7	Дом качества	2	1,6	0	0	0	0	0	0	0	0
8	JUSE	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
9	TS	15	12	2	13	8	50	2	13	1	6
Диаграмма											
10	Парето	68	53	12	75	12	75	8	50	6	38
11	Исикавы	24	19	1	6	4	25	1	6	3	19
12	Гантта	43	34	10	63	4	25	5	31	5	31
13	Поточная	96	75	4	25	12	75	14	88	15	94
14	KJ	11	8,6	1	6	5	31	1	6	1	6
Вид технического инструмента		количество предприятий-пользователей		в т.ч. по виду деятельности							
				пр-во молочных изделий		пр-во мясных изделий		пр-во сахара		хлебобулочное пр-во	
				ед.	%	ед.	%	ед.	%	ед.	%
Матрица											
1	BCG	48	38	16	100	1	6	1	6	10	63
2	GE-McKinsey	45	35	5	31	6	38	1	6	9	56
3	ADL	1	0,8	0	0	0	0	0	0	0	0
4	Shell	2	1,6	0	0	0	0	0	0	0	0
5	HS	2	1,6	0	0	0	0	0	0	0	0
6	MCC	4	3,1	1	6	1	6	0	0	0	0
7	Дом качества	2	1,6	0	0	0	0	0	0	2	13
8	JUSE	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
9	TS	15	12	1	6	0	0	0	0	1	6
Диаграмма											
10	Парето	68	53	6	38	5	31	4	25	15	94
11	Исикавы	24	19	3	19	3	19	4	25	5	31
12	Гантта	43	34	5	31	5	31	4	25	5	31
13	Поточная	96	75	14	88	13	81	15	94	9	56
14	KJ	11	8,6	1	6	1	6	1	6	0	0

На наш взгляд, основными причинами преобладания отдельных инструментов можно считать наличие и доступность программного обеспечения и сервисного обслуживания программ; наличие и доступность необходимой информации о состоянии рынка и конкурентах; целесообразность применения в сложившихся условиях хозяйствования. Причем третий из перечисленных аргументов эффективности работы менеджера – это наличие задач от руководителей высшего звена иерархии менеджеров, поставленных перед менеджерами, использующими технический инструментарий, на счет, например, сокращения выборки показателей качества (что является целью использования JUSE-матрицы или «Дома качества»).

Библиографические ссылки и примечания

1. Кетс де Врис М. Мистика лидерства. Развитие эмоционального интеллекта: пер. с англ. / Кетс де Врис, Манфред. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2004. – 311 с.
2. Мескон М. Основы менеджмента: пер. с англ. / Мескон Майкл; Альберт Майкл; Хедоури, Франклин. – М.: Дело, 1997. – 704 с.
3. Katz R. Skills of an effective administrator / R. Katz, Robert Lee. – Harvard Business Press, 2009. – 77 p.
4. Эккерсон У. Панели индикаторов как инструмент управления: ключевые показатели эффективности, мониторинг деятельности, оценка результатов: пер. с англ. / У. Эккерсон. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. – 396 с.
5. Gillen T. The appraisal discussion / T. Gillen. – CIPD Publishing, 1998. – 71 p.
6. Ellis C. Management skills for new managers / Ellis Carol W. – AMACOM Div American Mgmt Assn, 2005. – 144 p.
7. Kurt W. Mortensen. The Laws of Charisma: How to Captivate, Inspire, and Influence for Maximum Success / Mortensen Kurt W. – AMACOM Div American Mgmt Assn, 2010. – 214 p.
8. Nicholls J. The MCC decision matrix: a tool for applying strategic logic to everyday activity / J. Nicholls // Management Decision. – 1995. – Vol. 33. – Iss: 6. – P. 4–10.
9. Королев В. А. О природе принципа Парето [Электронный ресурс] / В. А. Королев. – Режим доступа: <http://www.certicom.kiev.ua/pareto-prinzyp.html>
10. Butman J. Juran: a lifetime of influence / J. Butman. – John Wiley and Sons, 1997. – 260 p.
11. Исикава К. Японские методы управления качеством: пер. с англ. / К. Исикава. – М.: Экономика, 1988. – 215 с.
12. Грына Ф. Quality planning and analysis: from product development through use / Gryna Frank. – М.: Juran, Joseph M. – McGraw-Hill, 2001. – 730 p.
13. Gantt H. Work, wages, and profits / Gantt Henry Laurence. – Engineering Magazine Co., 1913. – 312 p.
14. Chapin N. Flowcharts / Chapin Ned. – Auerbach, 1971. – 179 p.
15. ИСО 9004–4:1993. Административное управление качеством и элементы системы качества. Часть 4. Руководящие указания по улучшению качества [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://snip.in.ua/normativ/gost/9004-4-93-4.html>

Надійшла до редакції 29.09.2011