

знает ваш конкурент / пер. с англ. М.: Прайм-Еврознак, 2006. 384 с.

10. Садмен С., Брэдберн Н. Как правильно задавать вопросы: введение в проектирование массовых исследований / пер. с англ. М.: Институт Фонда «Общественное мнение», 2005. 382 с.

11. Котлер Ф. Основы маркетинга: пер. с англ.; 2-е европ. изд. К.; М.; СПб., 1998. 1055 с.

12. Черчилль Г.А., Браун Т.Д. Маркетинговые исследования: 5-е изд. / пер. с англ. СПб.: Питер, 2010. 704 с.

### **Marketing Approach to Management is the key to the Economic Prosperity of Enterprises**

*Gennady Nikolayevich Pluzhnik, PhD on Economics, Associate Member of the Russian Academy of Natural Sciences*

*In this scientific article the author emphasizes the importance of the development of up-to-date marketing technologies on the basis of the research connected with the productive forces formation in terms of the highest competition. In the article the result of formation of new relationships between consumers and producers of goods and services is considered, the ways of solving the problem are given.*

*Keywords: marketing approach; economic prosperity, realization of goods; profitability of an enterprise; market of customers; market of salespeople; product consumption; consumer satisfaction; novelty of marketing technologies; economic and social wellbeing of the population*

УДК 330.342

### **РАЗВИТИЕ МЕТОДОВ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ НА ОСНОВЕ МАТРИЦЫ РАСПРЕДЕЛЕНИЯ АДМИНИСТРАТИВНЫХ ЗАДАЧ УПРАВЛЕНИЯ**

*Алексей Васильевич Тебекин, д-р техн. наук, д-р экон. наук,  
проф., проректор по научной работе,*

*E-mail: tebekin@gmail.com,*

*http://rta.customs.ru/nrta/index.php,*

*ГКОУ ВПО «Российская таможенная академия»,*

*Павел Алексеевич Тебекин, аспирант,*

*E-mail: tebekin@gmail.com,*

*ФГБНИУ «Совет по изучению производительных сил»,*

*http://www.sops.ru,*

*Александра Алексеевна Тебекина, студентка,*

*E-mail: tebekin@gmail.com,*

*Российский химико-технологический университет им. Д. И. Менделеева,*

*http://www.mustr.ru*

*Рассмотрены основы метода построения матрицы распределения административных задач управления – РАЗУ. Описан спектр задач, который может быть решен при развитии методов принятия управленческих решений на основе матрицы РАЗУ. Предложены критерии оценки эффективности принятия и реализации управленческих решений на основе матрицы РАЗУ.*

*Ключевые слова: методы принятия управленческих решений, матрица распределения административных задач управления*

Совершенствование процессов управления в организации в современных быстро меняющихся рыночных условиях невозможно без четкого определения функциональных обязанностей исполнителей и распределения их без дублирования и «белых пятен», за которые никто не отвечает (зон безответственности) (рисунок 1) [1].

Одним из способов принятия управленческих решений, обеспечивающих рациональное распределение функциональных обязанностей исполнителей, является метод построения матрицы распределения административных задач управления – РАЗУ [2].

Каждый сотрудник организации должен понимать, что требуется от него, какими полномочиями он обладает, какими должны быть его взаимоотношения с другими служащими [3].

Это достигается с помощью матрицы распределения административных задач управления, пример которой применительно к службе главного инженера организации представлен в таблице 1.

Условные обозначения распределения административных задач управления, представленные в таблице 1:

**I** – ответственность исполнителя за решение управленческой задачи:



- Я** – единоличное решение и персональная ответственность;
- V** – персональная ответственность при коллегиальной форме принятия решения;
- P** – участие в коллегиальном решении задачи без права принятия окончательного решения;
- II** – содержание деятельности по решению задач:

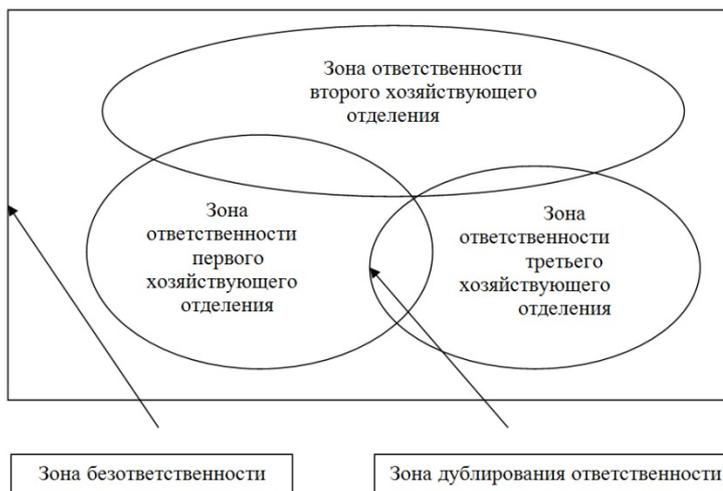


Рисунок 1 – Дублирование зон ответственности и зоны безответственности структурных подразделений в организации.

Таблица 1

Матрица распределения административных задач управления в службе главного инженера организации

№/№ п/п	Задачи и функции, решаемые должностной позицией	Характеристика деятельности должностной позиции		
		Главный инженер	Руководители подразделений	Исполнители
1	Качественный и своевременный ремонт оборудования предприятия	V	О, К	С, М
2	Обеспечение бесперебойной и технически правильной эксплуатации и надежной работы оборудования	Я	О, К, X	С, М
3	Разработка планов (графиков) осмотров, испытаний и профилактических ремонтов оборудования	Я	О, К	С, Т
4	Оформление заявок на приобретение материалов и запасных частей, необходимых при эксплуатации оборудования	Я	СП, О	Т
5	Межремонтное обслуживание, своевремен-	V	О, К	С, М

## УПРАВЛЕНИЕ

	ный и качественный ремонт и модернизация оборудования			
6	Контроль качества работ по монтажу оборудования	У	К	М
7	Составление и оформление технической и отчетной документации	Я	СП, А	Т
8	Анализ показателей использования оборудования	Я	К	С, Т
9	Определение устаревшего оборудования, объектов, требующих капитального ремонта, и установление очередности производства ремонтных работ	У	О, К	С, Т, М
10	Подготовка материалов для экономического обоснования необходимости обновления парка оборудования	У	О	М
11	Контроль соблюдения условий хранения ремонтных и расходных материалов	Я	К, Х	С, Т
12	Использование современных технологий ремонта	Х	О, К	С, Т
13	Разработка и внедрение мероприятий по замене малоэффективного оборудования высокопроизводительным оборудованием	Р	К	М
14	Экономия средств предприятия за счет эффективного обслуживания оборудования	У	СП, К	М
15	Составление заявок на приобретение оборудования на условиях лизинга	Р	К	М

СП – планирование (прогнозирование) поиск идей и заказчиков;

О – организация;

К – контроль;

Х – координация деятельности различных участников процесса;

А – активизация (стимулирование);

**III** – содержание подготовительной деятельности:

С – согласование, визирование;

Т – непосредственное выполнение технической стороны задачи;

М – подготовка предложений ± расчетные операции.



**П.А. Тебекин**

Таким образом, матрица РАЗУ представляет собой функциональную матрицу в управления работами по проекту и является составной частью организационного инструментария управления проектом, позволяющей руководителю рационально разделить задачи управления по подразделениям и исполнителям проекта, обеспечив комплексную реализацию задач по проекту.



**А. А. Тебекина**

Матрицу РАЗУ также можно рассматривать как инструмент оценки и согласования входов и выходов системы [4].

В этом случае в графах наименований строк перечисляются задачи, подлежащие выполнению, то есть виды деятельности, характеризующие сферы управления и составляющие процесс управления.

В наименованиях столбцов описываются функциональные подразделения, службы, группы организации, между которыми будут распределяться поставленные задачи.

На пересечениях строк и столбцов может быть отражена следующая информация.

Во-первых, это распределение задач между функциональными подразделениями с оценкой полноты охвата этих задач, с одной стороны, и возможного пересечения интересов различных подразделений по выполнению одной и той же задачи, с другой стороны (таблица 2).

Таблица 2

Оценка распределения задач между функциональными подразделениями

	Подразделение 1	Подразделение 2	Подразделение 3	Подразделение 4
Задача 1	*			
Задача 2		*		
Задача 3	?	?	?	?
Задача 4		*		*

Во-вторых, с помощью матрицы РАЗУ можно оценить характер принятия решений по тем или иным задачам (таблица 3).

Таблица 3

Оценка характера принятия решений по тем или иным задачам с помощью матрицы РАЗУ

	Единоличное (индивидуальное) решение	Коллективное (демократическое) решение	Коллегиальное решение (группа специалистов и руководителей)
Задача 1	Ф		Т
Задача 2		Ф/Т	
Задача 3			Ф/Т
Задача 4		Ф	Т

Таким образом, при оценке характера принятия решений по тем или иным задачам с помощью матрицы РАЗУ можно оценить, как соотносится фактический способ принятия решений (Ф) с требуемым (Т).

В-третьих, с помощью матрицы РАЗУ можно оценить качество решения тех или иных задач управления по подразделениям (таблица 4) или исполнителям (таблица 5).

Таблица 4

Оценка качества решения задач функциональными подразделениями

	Подразделение 1	Подразделение 2	Подразделение 3	Подразделение 4
Задача 1	5			
Задача 2		4		
Задача 3				3
Задача 4			4	

Таблица 5

Оценка качества решения задач исполнителями

№ /№ п/п	Задачи и функции решаемые должностной позицией	Характеристика деятельности должностной позиции	Средняя оценка по задаче

**УПРАВЛЕНИЕ**

		Главный инженер	Руководители подразделений	Исполнители	
1	Качественный и своевременный ремонт оборудования предприятия	5	4	4	4,3
2	Обеспечение бесперебойной и технической правильной эксплуатации и надежной работы оборудования	5	5	4	4,7
3	Разработка планов (графиков) осмотров, испытаний и профилактических ремонтов оборудования	5	5	5	5,0
4	Оформление заявок на приобретение материалов и запасных частей, необходимых при эксплуатации оборудования	4	4	3	3,7
5	Межремонтное обслуживание, своевременный и качественный ремонт и модернизация оборудования	4	3	3	3,3
6	Контроль качества работ по монтажу оборудования	4	4	4	4,0
7	Составление и оформление технической и отчетной документации	3	4	5	4,0
8	Анализ показателей использования оборудования	4	4	4	4,0
9	Определение устаревшего оборудования, объектов, требующих капитального ремонта, и установление очередности производства ремонтных работ	4	5	4	4,3
10	Подготовка материалов для экономического обоснования необходимости обновления парка оборудования	4	4	4	4,0

11	Контроль соблюдения условий хранения ремонтных и расходных материалов	4	5	3	4,0
12	Использование современных технологий ремонта	5	5	4	4,7
13	Разработка и внедрение мероприятий по замене малоэффективного оборудования высокопроизводительным оборудованием	4	5	3	4,0
14	Экономия средств предприятия за счет эффективного обслуживания оборудования	5	4	4	4,3
15	Составление заявок на приобретение оборудования на условиях лизинга	5	4	3	4,0
	Средняя оценка по уровню исполнителей	4,3	4,3	3,8	

Матрица РАЗУ также является источником информации для оценки эффективности (качества) принятия управленческих решений [5].

Оценку качества принятия управленческих решений на основе матрицы распределения административных задач управления предлагается осуществлять с помощью следующих критериев:

$$K = K_1^{\alpha_1} \cdot K_2^{\alpha_2} \cdot K_3^{\alpha_3} \cdot K_4^{\alpha_4} \cdot K_5^{\alpha_5}, \quad (1)$$

где  $K_1$  – качество распределения задач по функциональным подразделениям;

$K_2$  – качество распределения задач по должностным позициям;

$K_3$  – оценка соответствия фактического характера принятия решений (единоличных, коллективных, коллегиальных) тем или иным задачам;

$K_4$  – оценка качества решения задач функциональными подразделениями;

$K_5$  – оценка качества решения задач конкретными исполнителями.

$\alpha_1, \dots, \alpha_5$  – весовые коэффициенты критериев  $K_1, \dots, K_5$ , определяемые из соотношения

$$\sum_{i=1}^n \alpha_i = 1.$$

Таким образом, проведенные исследования показали, что матрица РАЗУ позволяет не только распределить административные задачи управления в организации, но и сделать оценку:

- качества распределения задач по функциональным подразделениям;
- качества распределения задач по должностным позициям;
- соответствия фактического характера принятия решений (единоличных, коллективных, коллегиальных) тем или иным задачам;
- качества решения задач функциональными подразделениями;
- качества решения задач конкретными исполнителями.

**Литература**

1. *Тебекин А.В.* Менеджмент. М.: Инфра-М, 2015.
2. Управление проектом. Основы проектного управления / под ред. М.Л. Разу. М.: КНО-РУС, 2010. 760 с.
3. *Тебекин А.В., Касаев Б.С.* Менеджмент организации. М.: КноРус, 2014.
4. *Мазур И.И., Шапиро В.Д.* Управление проектами: справочное пособие. М.: Высшая школа, 2004.
5. *Тебекин А.В.* Методы принятия управленческих решений. М.: Юрайт, 2014.

**The development of methods of acceptance of administrative decisions on the basis of the matrix distribution of the administrative management tasks**

*Aleksey Vasilyevich Tebekin, doctor of technical Sciences, doctor of Economics, Professor, Pro-rector on scientific work of SEI HPE «Russian customs Academy»*

*Pavel Alekseevich Tebekin, postgraduate student of FKBNI «Council for study of productive forces»*

*Alexandra Alexeevna Tebekina, student of the Russian chemical-technological University. D. I. Mendeleev*

*The basic method for constructing the matrix of distribution administrative tasks – control. Describes the range of tasks that can be solved with the development of methods for managerial decision-making based on the matrix ONCE. Proposed criteria for evaluating the effectiveness of making and implementing management decisions based on the matrix ONCE.*

*Key words: methods of managerial decision-making, the allocation matrix of administrative management tasks*

УДК 338

**СОСТОЯНИЕ И ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ  
МОРСКИХ ПОРТОВ РОССИИ**

*Алёна Викторовна Главнова, магистрантка,  
кафедры экономики городского хозяйства и сферы обслуживания,  
E-mail: ptichka9393@mail.ru,  
Московский университет им. С.Ю. Витте,  
http://www.muiv.ru*

*В данной статье описано развитие морских портов России в период с 2010 года по настоящее время, а также указан ряд целевых программ направленных на развитие морских портов до 2030-х годов.*

*Ключевые слова: современный морской порт, портовая инфраструктура, транспортные услуги, нефть и нефтепродукты, южный бассейн*

Данная тема является актуальной. Современный морской порт – это крупный транспортный узел, который связывает различные виды транспорта: морской, речной, железнодорожный, автомобильный, трубопроводный и др. Портовая деятельность является стратегическим аспектом развития экономики государства и одним из ключевых звеньев функционирования транспортной системы. Нарращивание грузооборота российских портов сопровождается дальнейшим развитием портовой инфраструктуры, предусмотренным несколькими федеральными целевыми программами.