

**УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ ПРОЦЕСС: ПРИМЕР ПОСТРОЕНИЯ  
МАТРИЦЫ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ПРОЦЕССА В МАРКЕТИНГ  
МЕНЕДЖМЕНТЕ**

*Ямилов Рамиль Могатович*

*к. э. н., доцент кафедры «Экономика и гуманитарные науки*

*Сарапульский политехнический институт (филиал) ФГБОУ ВПО Ижевский  
государственный технический университета имени М.Т.Калашникова*

*e-mail:jaramo@mail.ru*

*Рассмотрены взаимоотношения внутренней среды и внешней среды. Выявлена возможность влияния внутренней среды на внешнюю среду. Рассмотрен управленческий процесс как сопряженная пара управленческого решения и управленческой реакции. Введено понятие управленческого процесса. Предложена концепция оптимального состояния внутренней среды. Исследована авторская модель экономического субъекта. На основе модели экономического субъекта разработана матрица управленческого процесса. Предложена классификация концепций маркетинг менеджмента на основе управленческого процесса. Исследовано управленческое решение. Приведены примеры управленческого решения для маркетинг менеджмента. Показано постадийное прохождение управленческого решения через объект управления. Выявлено шесть базовых управленческих решений. Выявлен разрыв управленческого решения. Исследована управленческая реакция. Приведены примеры управленческой реакции для маркетинг менеджмент. Показано постадийное прохождение управленческой реакции через объект управления. Выявлено шесть базовых управленческих реакций. Выявлен разрыв управленческой реакции. Показаны закономерности управленческого процесса. Показана матрица управленческого решения. Показана матрица*

*управленческой реакции. Показаны матрицы последовательного прохождения управленческого процесса через объект управления. Приведены простейшие соотношения управленческого процесса и областей экономического знания. Выявлено влияние управленческого процесса на состояние внутренней среды предприятия. Обоснована необходимость разработки оценочного аппарата для внутренней среды экономического субъекта.*

Ключевые слова: управленческий процесс, управленческое решение, управленческая реакция, маркетинг менеджмент, модель экономического субъекта, матрица управленческих решений, матрица управленческого процесса.

В процессе глобализации экономики экономические субъекты столкнулись с проблемой того, что эффективные ранее инструменты и способы коммуникации с внешней средой оказались неэффективными. Это позволило О. Виханскому в 2002г. заявить о смерти менеджмента и маркетинга [1].

В мировой практике одним из способов преодоления данной проблемы явилась концепция VUCA-мира (VUCA World) — концепция нестабильного, неопределенного, сложного и неоднозначного (volatility, uncertainty, complexity и ambiguity) мира [2, 3]. На её основе К. Робертс в 2012г. утверждал, что менеджмент умер, маркетинг умер, стратегия умерла [4, 5].

Т.е., возникла проблема переосмысления способов взаимодействия экономического субъекта с внешней средой, представляющей собой VUCA-мир.

Взаимоотношение внутренней среды и внешней среды экономического субъекта можно представить в виде следующей системы уравнений:

$$\begin{cases} IEE = \lim_{EEE \rightarrow \infty} f(EEE) \\ EEE = \lim_{IEE \rightarrow 0} f(IEE) \\ IEE \in EEE \end{cases} \quad (1)$$

где

ИЕЕ - внутренняя среда предприятия (the internal environment of the enterprise);

ЕЕЕ - внешняя среда предприятия (the external environment of the enterprise).

На основании (1), можно сделать следующие выводы:

- внешняя среда ЕЕЕ определяет внутреннюю среду ИЕЕ, однако и ИЕЕ может влиять на ЕЕЕ, но данное влияние стремится к нулю;

- ИЕЕ являясь частью ЕЕЕ может влиять на ЕЕЕ посредством самоизменения, т. к. изменение части целого изменяет целое. Таким образом возможны технологии влияния ИЕЕ на ЕЕЕ посредством самоизменения ИЕЕ.

Экономический субъект объективизирует себя в экономических отношениях через реакции на внешнюю среду, связанные с изменением внутреннего гомеостаза, т. е. изменением соотношения частей и связей внутренней среды (которая является элементом внешней среды).

Изменение внутреннего гомеостаза экономического субъекта происходит через взаимодействие органа управления, ответственного за взаимодействие с внешней средой, формулирующего предполагаемую локализацию экономического субъекта в экономических отношениях и объекта управления реализующего («материализующего») предполагаемую локализацию экономического субъекта.

Данное взаимодействие происходит через управленческий процесс, состоящего из сопряженной пары управленческого решения и управленческой реакции, т. е.

$$MP = \begin{pmatrix} MD \\ \updownarrow \\ MR \end{pmatrix} \quad (2)$$

где,

MP - управленческий процесс (management process);

MD - управленческое решение (managerial decision);

MR - управленческая реакция (management response)

Сопряженность предполагает кольцевую причинность управленческого решения и управленческой реакции, т. е. взаимовлияние и взаимопорождение.

В современной экономической науке управленческий процесс, в основном, определяют как целенаправленное решение и действие, осуществляемое менеджерами в определенной последовательности и комбинации [6, с. 6], что явно сужает как понимание взаимодействия органа управления и объекта управления, так и смысловое поле самого термина.

Если исходить из кибернетического подхода [7] взаимоотношение органа управления и объекта управления – это совокупность сопряженных прямой и обратной связей.

В экономической литературе недостаточно освещено взаимодействие органа управления и субъекта управления. Если, например, достаточно детально исследовано управленческое решение (прямая связь), представляющее собой воздействие органа управления на объект управления, с разработкой соответствующих методов и технологий [6, 8,9], то обратная связь только упоминается, хотя с системной точки зрения, она является основой саморегулирования, развития систем, приспособления их к изменяющимся условиям существования [10, с. 524]

В данной статье рассмотрим управленческий процесс в качестве объекта взаимоотношений органа управления и объекта управления.

Управленческий процесс – это объект субъектных взаимоотношений органа управления и объекта управления, направленный на оптимизацию и актуализацию локализации экономического субъекта в экономических отношениях через регулирование внутренней среды посредством управленческого решения и управленческой реакции.

Управленческое решение представляет собой отклик на:

- внешнюю среду, реализуемый органом управления в рамках предполагаемой локализации экономического субъекта и позволяющий

существовать экономическому субъекту как относительно обособленной системе;

- управленческую реакцию, сигнализирующей о действиях объекта управления по реализации («овеществлении») предполагаемой локализации экономического субъекта и показывающей необходимость корректировочных управленческих решений, т. е.:

$$MD \xrightarrow{\text{отклик}} \{EEE; MR\}, MR = f(SM) \quad (3)$$

где,

SM – орган (субъект) управления (subject of management).

Управленческая реакция – это реализация управленческого решения объектом управления, т. е. отклик объекта управления на воздействие органа управления. Кроме управленческой реакции на воздействие органа управления существует оклик объекта управления на воздействие внешней среды, который, в определенных рамках предполагаемой локализации экономического субъекта, может являться эффективным инструментом существования экономического субъекта.

$$MR \xrightarrow{\text{отклик}} \{MD; EEE\}, MD = f(MO) \quad (4)$$

где,

МО - объект управления (management object).

В каждый момент времени существует множество возможных состояний IEE, среди которых есть наиболее оптимальное состояние IEE<sub>opt</sub> наиболее соответствующее требованиям EEE и позволяющие извлекать максимальную выгоду экономическому субъекту:

$$(\exists iee_{opt} \in IEE)P(iee_{opt}) \quad (5)$$

Экономический субъект корректирует существующую ИЕЕ до  $ИЕЕ_{opt}$  через реализацию МР:

$$MP \xrightarrow{\text{выбор}} \left\{ \begin{array}{l} (IEE_n)_{n=1}^{\infty} \\ IEE_n^{opt} \subset EEE_{\max} \end{array} \right. \quad 6$$

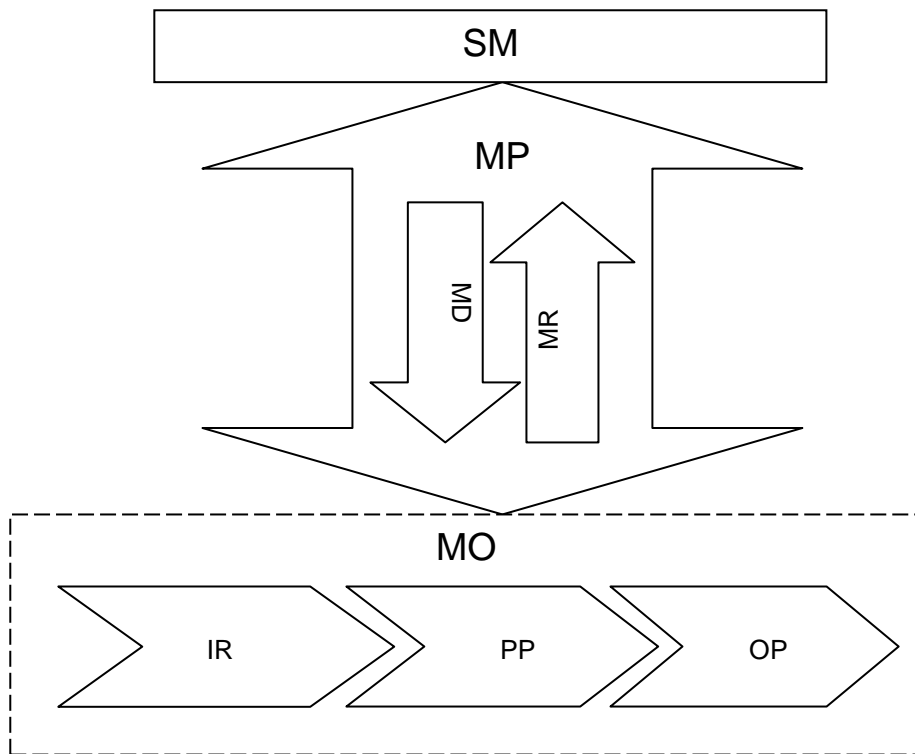
Результатом управленческого процесса должно являться максимальное соответствие существующей внутренней среды и оптимальной внутренней среды.

Однако может существовать несколько состояний ИЕЕ соответствующих  $ИЕЕ_{opt}$ , создающих поле возможных оптимальных состояний, что требует отдельного исследования.

Рассмотрим упрощенный вариант управленческого процесса ограниченного внутренней средой экономического субъекта.

Покажем на примере маркетинг менеджмента логику управленческого процесса экономического субъекта с авторской точки зрения.

Для дальнейших рассуждений предложим следующую модель экономического субъекта (рис. 1):



IR - вход ресурсов (input resources)  
 PP - производство продукции (produce products)  
 OP - выход продукции (output products)

Рисунок 1. Модель экономического субъекта

MD направлена на изменение MO, а т. к.

$$MO = \{IR; PP; OP\} \quad (7)$$

то MD может изменять MO следующими вариантами:

- простое последовательное прохождение MD через MO, например,

$$SM \xrightarrow{MD} IR \xrightarrow{MD} PP \xrightarrow{MD} OP \quad (8);$$

- модифицированное последовательное прохождение MD через MO, когда MD при прохождении стадий претерпевает изменение, например,

$$SM \xrightarrow{MD} IR \xrightarrow{MD_1} PP \xrightarrow{MD_2} OP \quad (9);$$

- простое разветвленное прохождение MD через MO, например

$$SM \xrightarrow{MD} IR \begin{matrix} \xrightarrow{MD} PP \\ \xrightarrow{MD} OP \end{matrix} \quad (10);$$

- модифицированное разветвленное прохождение MD через MO, например

$$SM \xrightarrow{MD} IR \begin{cases} \xrightarrow{MD_1} PP \\ \xrightarrow{MD_2} OP \end{cases} \quad (11);$$

- простое параллельное прохождение MD через MO, например  $SM \left\{ \begin{array}{l} \xrightarrow{MD} IR \\ \xrightarrow{MD} PP \\ \xrightarrow{MD} OP \end{array} \right.$

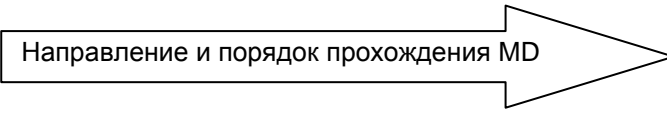
(12) и т. д.

На основе модели экономического субъекта составим матрицу управленческих решений для экономических субъектов, имеющих полный производственный цикл, включающий в себя три последовательных стадии:

- вход ресурсов (IR);
- производство продукции (PP);
- выход продукции (OP):

Таблица 1

Однофакторная матрица простого последовательного прохождения MD через MO

Управленческое решение			Концепция маркетинг менеджмента
			
1	2	3	?
IR	PP	OP	
IR	OP	PP	
PP	IR	OP	производственная
PP	3	IR	
OP	IR	PP	сбытовая, маркетинговая
OP	PP	IR	

Таким образом, существует 6 базовых управленческих решений.



Маркетинг менеджменту соответствует последовательность управленческого решения  $MD=\{OP, PP, IR\}$ , что соответствует  $SM \xrightarrow{MD} OP \xrightarrow{MD} PP \xrightarrow{MD} IR$  (13)

Можно выделить, такие  $MD=(OP;0;0)$  (14), когда

$$SM \xrightarrow{MD} OP \xrightarrow{MD=0} PP \xrightarrow{MD=0} IR \quad (15)$$

Таким образом, существуют следующие варианты понимания данного управленческого решения:

- когда управленческое решение принимается только относительно стадии реализации;
- когда стадии производства и ресурсного снабжения отсутствуют, что характерно для предприятий, находящихся в процессе банкротства;
- когда существуют проблемы прохождения MD.

Следовательно, можно ввести понятие разрыва управленческого решения, понимаемого как прерывание MD между определенными стадиями, т. е  $MD_n = 0$ .

Такой разрыв критичен для вариантов последовательного прохождения MD через MO, как видно из (15).

$MD = (0;0;0)$  (16) означает, что орган управления экономического субъекта либо отсутствует, либо неспособен продуцировать управленческое решение, либо отсутствует связь между органом управления и объектом управления по тем или иным причинам.

Как видно из табл. 1 существуют  $MD=(IR;PP;OP)$  (16),  $MD=(IR;OP;PP)$  (17) относительно которых нет разработанных концепций маркетинг менеджмента.

Видимо последовательности MD (16) и (17) характерны для докапиталистических формаций. При относительно равном технологическом уровне экономических субъектов (который явился следствием очень низкого развития производительных сил) первоочередной задачей экономических субъектов стояла добыча ресурсов.

Таким образом, можно определить данный феномен как снабженческую (ресурсную) концепцию, требующую дальнейшего исследования.

Тем самым

- ресурсная концепция подразумевает приоритет поиска ресурсов;
- производственная – приоритет производства;
- сбытовая и/или маркетинговая – приоритет поиска потребителей.

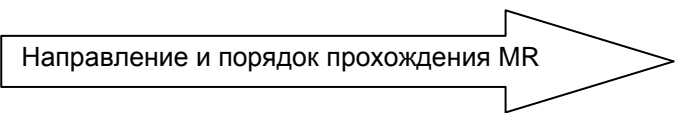
Аналогичные рассуждения покажем для простого последовательного прохождения MR через MO:

$$SM \xleftarrow{MR} IR \xleftarrow{MR} PP \xleftarrow{MR} OP \quad (18)$$

Имеем:

Таблица 2

Однофакторная матрица простого последовательного прохождения MR через MO

Управленческая реакция			Концепция маркетинг менеджмента
			
1	2	3	ресурсная
IR	PP	OP	
IR	OP	PP	производственная
PP	IR	OP	
PP	3	IR	сбытовая, маркетинговая
OP	IR	PP	
OP	PP	IR	

Как видно из табл.2 существует 6 базовых управленческих реакций.

Например,  $MR=(OP, PP, IR)$  (19) эквивалентна (18).

$MR = (0,0,0)$  означает, что объект управления экономического субъекта либо отсутствует, либо не функционирует, либо отсутствует связь между органом управления и объектом управления по тем или иным причинам.

Разрыв управленческой реакции – это прерывание  $MR$  между определенными стадиями, т.е.

$$MR_n = 0.$$

Примером управленческого процесса для простого последовательного прохождения  $MP$  через  $MO$  может быть

$$SM \xleftarrow{MD:MR} IR \xleftarrow{MD:MR} PP \xleftarrow{MD:MR} OP \quad (19)$$

В рамках статьи покажем матрицу управленческого процесса маркетинг менеджмента для простого последовательного прохождения  $MP$  через  $MO$  для  $MD=(OP, PP, IR)$ :

Таблица 3

Пример двухфакторной матрицы  
простого последовательного прохождения  $MP$  через  $MO$   
для  $MD=\{OP, PP, IR\}$

Управленческий процесс		
		
1	2	3
OP, OP	PP, 0	IR, 0
...	...	...
OP, OP	PP, OP	IR, OP
OP, PP	PP, 0	IR, 0
...	...	...
OP, 0	PP, OP	IR, OP
...	...	...

Таким образом, по каждой стадии  $MD=(OP, PP, IR)$  имеем сопряженные пары  $(MD,MR)$ , которые для упрощения будем считать равнозначными относительно причинно-следственной связи.

Например, для простого последовательного прохождения  $MP$  через  $MO$   $MP = (OP,OP;PP,OP;IR,OP)$  имеем:

$$SM \xleftrightarrow{MD^1, MR^1} OP \left\langle \begin{array}{l} \xleftrightarrow{MD, MR} PP \xrightarrow{MD^3} \\ \xleftarrow{MR^3} \end{array} \right\rangle IR \quad (20)$$

$MP = (0,0; 0,0; 0,0)$  означает полное отсутствие экономического субъекта как отдельно обособленной внутренней среды, т. е. «точку сингулярности» экономического субъекта.

Покажем пример построения частичной четырехфакторной матрицы последовательного прохождения  $MP$  через  $MO$ , включающего в себя одно управленческое решение и три управленческих реакции на каждой стадии, т. е.

$$MP = (OP, x_n; PP, x_n; IR, x_n),$$

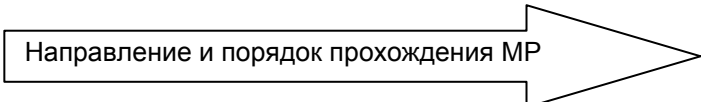
где

$x_n$  – стадия  $MO$ ,  $n = (IR, PP, OP)$ :

Таблица 4

Четырехфакторная матрица последовательного прохождения  $MP$  через  $MO$

для  $MP = (OP, x_n; PP, x_n; IR, x_n)$

Управленческий процесс		
		
1	2	3
OP,(OP,0,0)	PP,(0,0,0)	IR,(0,0,0)
OP,(OP,0,0)	PP,(IR,0,0)	IR,(0,0,0)
OP,(OP,0,0)	PP,(IR,0,0)	IR;(IR,0,0)

...	...	...
OP,(OP,PP,IR)	PP,(PP,OP,IR)	IR,(IR,PP,OP)
...	...	...

Например, последовательное прохождение МР через МО МР = (OP,(OP,PP,IR);PP,(PP,OP,IR);IR,(IR,PP,OP)) выглядит следующим образом:

$$SM \left\langle \left\langle \left\langle \leftarrow MD^1 MR^1 \rightarrow \right\rangle \right\rangle \left\langle \left\langle \left\langle \leftarrow MD^2 MR^2 \rightarrow \right\rangle \right\rangle \left\langle \left\langle \left\langle \leftarrow MD^3 MR^3 \rightarrow \right\rangle \right\rangle \right\rangle \right\rangle \left\langle \left\langle \left\langle \leftarrow MD^3 MR^3 \rightarrow \right\rangle \right\rangle \right\rangle \quad (20)$$

Аналогичные матрицы можно построить для различных комбинаций MD и MR.

Одним из следствий выдвигаемых положений является возможность классификации экономических дисциплин по управленческому процессу, например:

Таблица 5

Простейшие соотношения МР и областей экономического знания

МР	Область экономического знания
МР=IR	науки, изучающие ресурсное обеспечение, в.т. ч. складская логистика
МР=PP	науки, изучающие производство, в т. ч. производственный менеджмент
МР=OP	науки, изучающие реализацию (продажи), в т. ч. традиционный маркетинг

Следующим следствием выдвигаемых положений является необходимость изучения влияния МР, MD, MR на ИЕЕ, выявление эффектов правильности (ошибочности) МР, MD, MR.

Введем следующие понятия:

- позитивный (положительный) управленческий процесс (+MP) – управленческий процесс приближающий ИЕЕ к ИЕЕ<sub>opt</sub>;
- негативный (отрицательный) управленческий процесс (-MP) – управленческий процесс отдаляющий ИЕЕ от ИЕЕ<sub>opt</sub>;

Т. к. MP формируется MD и MR (2), то имеем:

- позитивное (положительное) управленческое решение (+MD) – решение приближающее ИЕЕ к ИЕЕ<sub>opt</sub>;
- негативное (отрицательное) управленческое решение (-MD) – решение отдаляющее ИЕЕ от ИЕЕ<sub>opt</sub>;
- позитивная (положительная) управленческая реакция (+MR) – реакция приближающая ИЕЕ к ИЕЕ<sub>opt</sub>;
- негативная (отрицательная) управленческая реакция (-MR) – реакция отдаляющая ИЕЕ к ИЕЕ<sub>opt</sub>.

Следовательно (2) примет следующую форму:

$$\pm MP = \begin{pmatrix} \pm MD \\ \updownarrow \\ \pm MR \end{pmatrix} \quad (21)$$

Таким образом, возникает вопрос методологической разработки выявленного положения, что позволит, например, более обоснованно принимать управленческие решения.

Например, трудно оценить оптимальность и эффект управленческого процесса  $SM \xleftrightarrow{+MD; -MR} IR \xleftrightarrow{-MD; +MR} PP \xleftrightarrow{+MD; +MR} OP$  (22) без соответствующих теоретических изысканий. Так может возникнуть ситуация когда –MD в какой-либо стадии может в итоге дать +MP, т. е. возникает необходимость изучения синергетичности, гармонирования и т. д. MP, MD, MR.

Третьим следствием, которое наиболее важно с нашей точки зрения – это формирование оценочного аппарата IEE, MP, MD, MR.

Полагаем, что отправной точкой для создания такого аппарата является применение стохастических граничных оценок эффективности (SFA). Как показывают В. В. Шергин и Катков В.А. «граничная эффективность» определяется как соотношение достигнутого результата и оптимально возможного при данных условиях [11, с. 93].

В нашем случае таким соотношением может быть соотношение IEE к IEE<sub>opt</sub>.

Однако IEE, с учетом указанных выше допущений, является функцией MP, тем самым, опираясь на [12] можно предложить следующую формулу:

$$IEE_i = f(MP_i) \cdot \exp(-u_i + v_i) \quad (23)$$

где,

$f(MP_i)$  задает оптимальное состояние IEE;

$u_i$  – фактор неэффективности;

$v_i$  – «случайный шум».

Следовательно, возникает вопрос выявления и систематизации  $u_i$  и  $v_i$ , которые тоже могут повлиять на IEE. Так же необходимо исследовать возможности применения SFA к нестабильному IEE<sub>opt</sub>, причиной которой является VUCA-мир.

## Литература

1. Виханский О. Менеджмент мертв. Следующий — маркетинг. // Ъ-Деньги № 6 (361) от 20.02.2002 URL: <http://www.kommersant.ru/doc/311819> (дата обращения: 24.04.2015).
2. Johansen. B. Get There Early: Sensing the Future to Compete in the Present [First Edition]. – San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishers, 2007. - 258 p.

3. It's A Vuca World! URL: <http://www.slideshare.net/dcaron/its-a-vuca-world-cips-cio-march-5-2009-draft#14299619034091&fbinitialized> (дата обращения: 22.04.2015).
4. Шекшня А. Менеджмент умер. Маркетинг умер URL: <http://slon.ru/calendar/event/821687/> (дата обращения: 05.04.2015).
5. Roberts Kevin. A Public Lecture by Kevin Roberts - Creative Leadership [Видеозапись] // Saatchi Russia. URL: <http://www.youtube.com/watch?v=Pwaa7r1JzTQ>. MP3 – 00:51:10 (дата обращения: 22.04.2015).
6. Веснин В. Р. Менеджмент: учеб.—3-е изд., перераб. И доп. — М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2006. – 504 с.
7. Винер Н. Кибернетика и общество. Пер. с англ. М., ИЛ, 1958. – 203с.
8. Балдин К. В. Воробьев С. Н., Уткин В. Б. Управленческие решения:., — 7е изд. — М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и Ко», 2012. — 496 с.
9. Лукичева Л. И., Егорычев Д. Н. Управленческие решения. - М.: Омега-Л, 2011. - 384 с.
10. Теория систем и системный анализ в управлении организациями: Справочник: Учеб. пособие /Под ред. В.Н.Волковой и А.А.Емельянова. -М.: Финансы и статистика, 2006. – 848 с :ил.
11. Шергин В.В., Катков В.А. Некоторые вопросы развития граничных методов оценки эффективности // Известия высших учебных заведений. Серия: Экономика, финансы и управление производством. 2010. - № 2. - С. 93-97.
12. Тальянов С.Ю., Шергин В.В. О задачах оптимизации в стохастических граничных моделях оценки эффективности сложных экономических процессов // Известия высших учебных заведений. Серия: Экономика, финансы и управление производством. 2013. - № 4 (18). - С. 96-99.

**MANAGEMENT PROCESS: AN EXAMPLE OF CONSTRUCTING A MATRIX MANAGEMENT PROCESS IN MARKETING MANAGEMENT**



**Yamilov R. M.**

***Ph. D., associate Professor of Department "Economics and the Humanities  
Polytechnic Institute (branch) of the Izhevsk state technical University named  
after M. T. Kalashnikov  
e-mail: [jaramo@mail.ru](mailto:jaramo@mail.ru)***

***Abstract.*** *The author has considered the relationship between the internal environment and the external environment. The author has revealed the possibility of influencing the internal environment to the external environment. The author has considered the administrative process as a conjugate pair of managerial decisions and management responses. The author introduced the concept of the management process. The author proposed the concept of an optimal state of the internal environment. The study author's model of the business entity. The author has developed a model-based economic entity matrix management process. The author proposed a classification of concepts of marketing management on the basis of the management process. The author investigated managerial decision. The author gave examples of management solutions for the marketing management. The author showed stepwise passage management decisions through the management object. The author identified six basic managerial decisions. The author has identified the gap in managerial decisions. The author studied management response. The author gave examples of management response to marketing management. The author showed stepwise passage management response through the management object. The author identified six basic management responses. The author has identified the gap management response. The author showed the patterns of the management process. The author has demonstrated matrix management decisions. The author has demonstrated matrix management response. The author showed matrix consecutive times to the management process through the management object. The author has introduced the simplest ratio of the management process and areas of economic knowledge. The author revealed the influence of the management process on the state of the internal environment of the enterprise. The author substantiates the necessity*

*of developing the evaluation apparatus for the internal environment of the business entity.*

**Keywords:** *the management process, management decision, management response, marketing management, the economic entity model, matrix management solutions, matrix management process.*