

- встановлення цілей, об'єктів та суб'єктів системи забезпечення конкурентоспроможності комерційної пропозиції підприємства-виробника будівельних матеріалів (КППВБМ);
- формування і аналіз сукупності чинників, що впливають на конкурентоспроможність КППВБМ;
- об'єктна декомпозиція системи забезпечення конкурентоспроможності КППВБМ, де до об'єктів слід віднести основні функціональні зони підприємства: маркетинговий менеджмент, інноваційний менеджмент, фінансовий менеджмент, виробничий менеджмент.
- встановлення змісту елементів підсистеми забезпечення конкурентоспроможності КППВБМ за її об'єктами;
- формування складу завдань елементів підсистеми забезпечення конкурентоспроможності КППВБМ за її об'єктами;
- налагодження комунікаційної (інтерфейсної) підсистеми забезпечення конкурентоспроможності КППВБМ;
- оцінка КППВБ, стану об'єктів і підсистем її забезпечення;
- розробка і обґрунтування напрямів удосконалення системи забезпечення конкурентоспроможності КППВБМ за елементами її спеціальної підсистеми: правове, інформаційне, організаційне, кадрове, матеріально-технічне, технологічне, фінансове.

**Висновки.** Запропонована структуризація процесу забезпечення конкурентоспроможності комерційної пропозиції підприємства-виробника будівельних матеріалів за встановленими етапами поєднує результати проведеного дослідження в межах системного підходу, зокрема, визначені загальна, комунікаційна (інтерфейсна) та спеціальна підсистеми інтегровані ланцюжком причинно-наслідкових зв'язків. Це дозволяє стверджувати про важливість використання системно-процесного підходу у розвитку окремих положень теорії конкуренції та при визначенні сутності та змісту забезпечення конкурентоспроможності комерційної пропозиції підприємств-виробників будівельних матеріалів.

### Література

1. Азоев Г. Л. Конкуренция : анализ, стратегия, практика / Г. Л. Азоев. – М. : Центр экономики и маркетинга, 1996. – 208 с.
2. Балабекова А. К. Основные направления совершенствования механизма обеспечения конкурентоспособности зернопродуктов / А. К. Балабекова // Режим доступа : <http://www.rusnauka.com/TIP/All/Selhoz/1.html>.
3. Воронкова А. Е. Підтримка конкурентоспроможного потенціалу підприємства / А. Е. Воронкова, В. П. Пономарьов, Г. І. Дібніс. – К. : Техніка, 2000. – 152 с.
4. Городня Т. А. Діагностика та забезпечення конкурентоспроможності продукції / Т. А. Городня, І. М. Товкач // Зб. наук.-техн. пр. Національного лісотехнічного університету України. – 2008. – Вип. 18. – С. 262–264.
5. Економіка виробничого підприємництва : [навч. посібник] / І. О. Будіщева, Г. С. Домарадзька, Й. М. Петрович / за заг. ред. Й. М. Петровича. – К. : Знання, 2001. – 400 с.
6. Любченко О. М. Маркетингова діяльність на продовольчому ринку як фактор підвищення конкурентоспроможності продукції / О. М. Любченко // Зб. наук. пр. “Управління економікою регіону та підприємства”. (Сер. “Економіка”). – Донецьк : ДонДАУ. – 2003. – Т. IV, Вип. 29. – С. 299–311.
7. Портер М. Конкуренция : [учеб. пособие] / под ред. Я. В. Заблоцкого. – М. : Вильямс, 2002. – 495 с.
8. Ребрин Ю. И. Управление качеством : [учеб. пособие] / Ю. И. Ребрин. – Таганрог : Изд-во ТРТУ, 2004.
9. Фатхутдинов Р. А. Конкурентоспособность : экономика, стратегия, управление / Р. А. Фатхутдинов. – М. : ИНФРА-М. – 2000. – 312 с.

УДК 338.24

В. Т. ДЕНИСОВ

Саратовский государственный социально-экономический университет,

Е. С. АВДЕЕВА

Российский государственный торгово-экономический университет, Саратовский институт

## РОЛЬ ГРУППОВЫХ РЕШЕНИЙ В ПРОЦЕССЕ ФОРМИРОВАНИЯ СТРАТЕГИИ ПРЕДПРИЯТИЯ

*У статті аналізуються способи ухвалення управлінських рішень на промисловому підприємстві в процесі формування стратегії його розвитку. Автори приходять до висновку, що найбільш оптимальними методами ухвалення управлінських рішень при формуванні стратегії розвитку є групові рішення.*

*The article examines the ways of making management decisions on an industrial enterprise in the process of formulation of its development strategy. The authors conclude that the most optimal methods of management decisions in the formation of strategy are group decisions.*

В современных условиях все большее количество предприятий нацеливают свою деятельность на долгосрочный период. Время предприятий-однодневок, нацеленных на сиюминутную прибыль, прошло. На место удачливости в бизнесе пришел опыт и четкая логистическая выверенность бизнес-процессов. Жестко формируется цепочка прошлое – настоящее – будущее. Причем будущее видение бизнеса рассматривается как четко просчитанная категория. В связи с этим понятие “стратегия развития предприятия” стало не просто модным словосочетанием, а насущной необходимостью. Разработкой и реализацией стратегии предприятия занимается не только топ-менеджмент, или группа стратегического управления, стратегия становится системным элементом, пронизывающим всю совокупность производственных и вспомогательных звеньев предприятия.

Аппарат управления крупных промышленных предприятий имеет три уровня управления: высший – Совет директоров, Правление, средний – центральные службы управления, низовой – производственные подразделения. В отличие от зарубежных фирм наши предприятия не всегда имеют такие совещательные органы на высшем уровне как комитеты. Специализированные комитеты призваны на профессиональном уровне готовить решения по основным направлениям развития предприятия. Наличие таких органов на отечественных предприятиях способствовало бы повышению качественного уровня принимаемых решений высшим руководством предприятия, смогло бы “загрузить” работу высшего руководства обсуждением стратегических задач управления и не вмешиваться в оперативную деятельность, о чем свидетельствует практика функционирования Совета директоров многих предприятий.

На практике работы отечественных предприятий можно заметить, что стратегия развития, во-первых, формируется на высшем уровне без участия низовых уровней управления. Во-вторых, методы разработки и принятия стратегических решений стандартны и сводятся к авторитарному началу одного из менеджеров. В то время, как стратегические решения должны приниматься групповым методом с использованием различных методик.

В настоящее время в России наибольшее применение получили именно групповые решения. Причиной этого мы рассматриваем, культурные особенности нашей страны, эволюционный этап развития, на котором Россия сейчас находится, а также в некотором смысле дань моде и традициям западных предприятий и стремление к всеобщей демократизации. Но при всей приверженности нашей страны и многих предприятий к принятию именно групповых решений, у нас в настоящее время отсутствуют четкие механизмы и алгоритмы действия, и обсуждения проблем переходят в словесную перепалку с нежеланием слушать и слышать и приходиться к консенсусу.

Проанализировав все имеющиеся классификации методов принятия управленческих решения, мы предлагаем следующую классификацию методов и методик принятия решений (рис. 1):

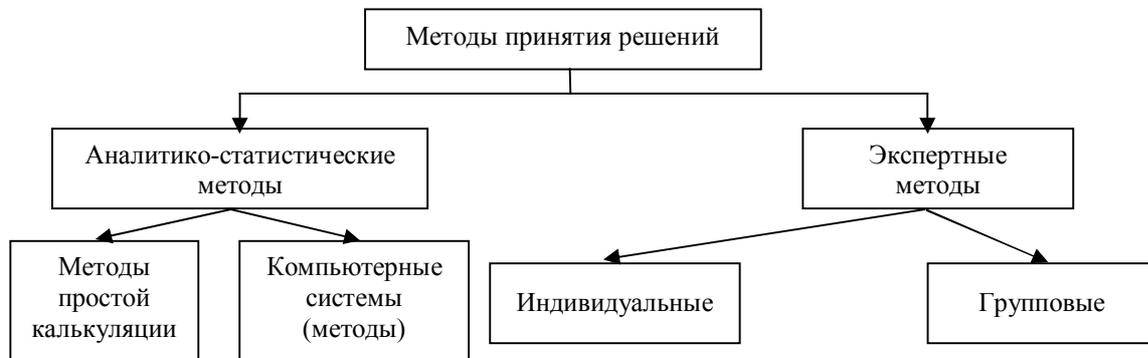


Рис. 1. Классификация методов принятия решений

По нашему мнению, управленческое решение – это процесс целенаправленного отбора управленческих альтернатив, имеющих социально-общественный характер, ведущий к разрешению поставленных перед руководящим составом целей, путем аккумуляции информации, идущей не только от управляющей, но и по системе обратной связи от управляемой подсистемы, дальнейшего выбора одного или нескольких вариантов принятия решений с помощью имеющихся на предприятии или временно привлеченных ресурсов и с использованием различных методов и моделей. В отличие от других определений, мы считаем, что решение является управленческим лишь в том случае, когда объектом, на которое направлено решение, является не только предмет, но и человек или группа людей. В противном случае, решение не является управленческим.

В свою очередь стратегическое управленческое решение – это выбор альтернативы развития предприятия на долгосрочную перспективу, которое принимается в большинстве своем групповым методом (рис. 2). Большая часть организационных решений – групповые или составные решения, а не решения отдельного человека.

Мы считаем, что групповые решения проблем становятся все более важными по мере роста сложности и масштабности проблем, так как один человек не может быть компетентным во всех вопросах и выполнить всей работы по выработке и реализации решения, а также проконтролировать его выполнение.



Рис. 2. Групповые методы принятия решений

Мы выделяем следующие этапы процесса принятия группового решения (рис. 3):



Рис. 3. Основные этапы процесса принятия группового решения

Мы считаем, что эти этапы проходят рассмотрение одним человеком, и только после этого создается экспертная группа по решению не абстрактной проблемы, а вполне определенной, со своими целями, критериями и ограничениями. Следующие четыре этапа осуществляет экспертная группа. На первом этапе члены группы чаще всего улаживают споры и соглашаются. Первоначально существует неясность их социального положения в группе и неуверенность в том, как выполнить задание. Это заставляет их делать оценки интуитивно (экспериментально) и неопределенно, чтобы проверить группу. Они соглашаются практически со всем. Это период формирования мнений и избавления от социальных запретов. Вторая стадия характеризуется спорами. Поляризация позиций приводит к несогласию и конфликтам. На этой стадии нормой является противостояние, социальный конфликт, расхождение во взглядах и новаторский вызов. На следующем этапе рассеиваются социальные конфликты и разногласия. Возникает неясность, но по причинам, в корне отличным от причин фазы ориентации. Сомневающиеся члены группы, находившиеся в оппозиции к решениям, предлагаемым на фазе конфликта, находятся в процессе изменения взглядов с “против” на “за” посредством выражения своего мнения. На этой стадии окончательный результат группового взаимодействия становится еще более очевидным. На последней стадии группа достигает консенсуса. Члены группы позитивно укрепляют благоприятные мнения друг друга. Стадию отслеживания, контроля реализации решения и его последствий и осуществления обратной связи осуществляет, как мы считаем, не экспертная группа, а лицо (лица), которым данная группа передала полномочия по реализации принятого ей решения.

Основная цель руководителей, принимающих решения, состоит в том, чтобы найти рациональную стратегию перехода от индивидуальных предпочтений к предпочтению группы.