

## СУЩНОСТЬ МЕХАНИЗМА ПРИНЯТИЯ СТРАТЕГИЧЕСКИХ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

*В статье раскрыта сущность механизма управленческих решений на основе анализа научных трудов отечественных и зарубежных ученых. Проанализированы элементы механизма принятия стратегических решений. Определены цели стратегических решений предприятия.*

**Постановка проблемы.** Ужесточение конкуренции на рынке обуславливает увеличение нагрузки на руководителей предприятий, что выражается в росте количества управленческих решений, которые необходимо принимать. Часть решений особенно важна для дальнейшей деятельности и развития предприятия, что является причиной отделения стратегических решений от тактических и оперативных, а также жесткого разграничения важных решений и рутинных вопросов. Возникает необходимость отдельного исследования механизма стратегических решений и определения его сущности.

**Анализ последних исследований.** Исследованием управленческих решений занимались многие отечественные и зарубежные ученые, начиная с 1975 года. Среди зарубежных авторов нужно выделить П. Друкера, И. Ансоффа, Р. Акоффа, М. Мескона и др. Также стоит выделить вклад российских ученых: И. Герчиковой, Б. Литвака, Д. Бондаренко, Е. Иванова и др. Данным вопросом занимались и отечественные специалисты: С. Наливайченко, В. Кучер и др.

Неотъемлемым атрибутом для субъекта принятия решения выступает ответственность за результат. Стоит отметить, что определение отечественных ученых, относительно управленческих решений не расходятся с терминами иностранных специалистов: П. Друкера, И. Ансоффа, Г. Вотсона и др. ведущих специалистов. Характерной общей чертой управленческого решения является то, что ему предшествует анализ, прогнозирование, оптимизация и экономическое обоснование. А само решение является результатом выбора из нескольких альтернатив.

Были поставлены следующие задачи для механизма принятия решений:

- 1) Включать четыре этапа принятия решений. Особое внимание должно уделяться первым двум этапам, на которых осуществляется отслеживание изменений во внешней среде и поиск привлекательных вариантов новой продукции;
  - 2) Распределять ресурсы фирмы между имеющимися возможностями и теми, которые могут появиться в условиях неполноты информации;
  - 3) Оценивать совместные эффекты (синергизм), связанные с новым продуктом или рынком;
  - 4) Позволять работать с вектором потенциально несовместимых целей;
  - 5) Оценивать долгосрочный потенциал проектов, даже если расчеты денежных средств не являются вполне надежными;
  - 6) Выявлять и диагностировать проблемы, возникающие в организации при изменении внутренних и внешних условий;
  - 7) Соотносить выявленные проблемы с целями;
  - 8) Проводить анализ проблем и подготовку управленческих решений;
  - 9) Определять механизм реализации решений;
  - 10) Определять конкретных исполнителей среди существующих подразделений.
- [3, 11].

По мнению Б. Литвака, менеджер, переходит к разработке управленческого решения после проведения анализа внешних и внутренних ресурсов, используя при принятии

весь имеющийся опыт профессиональной работы, знания и результаты анализа ситуации. Эффективное управленческое решение является сплавом профессионализма менеджера и его искусства управленца. Решение, которое принимает менеджер, нацелено на перспективу в будущем [11].

Вариант механизма принятия управленческих решений представлен И. Н. Герчиковой, который описан как система, состоящая из общего руководства принятия решений, правил принятия решений, планов в принятии решений, принятия двухсторонних решений руководителями одного уровня на основе индивидуального взаимодействия, целевых групп и их роли в принятии решений, матричного типа взаимодействия при принятии решений [7].

Деятельность предприятия является системой, поэтому системный подход к выработке решений однозначно повышает их эффективность и влияет на развитие компании. Канадский ученый Л. Фон Берталанфи под системой понимал объекты обладающие целостностью и состоящие из взаимодействующих между собой и с окружающей средой частей и элементов [4]. Следовательно, последние исследования ученых помогли разобраться с пониманием управленческого решения, поставить задачи для механизма принятия решений, определить его системную сущность. Детальному определению сущности механизма принятия стратегических решений будет посвящена статья, что является целью ее написания.

Механизм принятия стратегических решений является комплексом процессов и методов, формируемым для высших руководителей предприятия с целью обеспечения максимально эффективной деятельности на внутреннем и внешнем рынках, получения значительных перспектив для осуществления бизнеса в будущем. Важно отметить, что указанные ученые, рассматривали управленческие решения в общем, конкретно не выделяя стратегических решений. С точки зрения российского экономиста Е. Иванова, стратегические управленческие решения имеют глобальный характер. Направленные действия на решение одних задач может повлечь за собой возникновение других проблем предприятия, если предприятие не рассматривать системой. Поэтому управленческие решения должны учитывать все факторы стратегического развития. При этом Е. Иванов отмечает, что теория и практика стратегического управления еще не заняли должной позиции [9]. В то же время, с точки зрения украинского экономиста В. Кучера, на крупных промышленных предприятиях всегда принимается масса стратегических решений, которые не несут определяющий характер, а рассматривают рутинные вопросы, и лишь некоторые из них непосредственно влияют на финансовые показатели предприятия [10].

Противоречия позиций ученых обусловлены формальной классификацией управленческих решений. По значимости их можно классифицировать на важные и рутинные, а по степени влияния, которое оказывается на будущее – решения классифицируются на стратегические, тактические и оперативные. Таким образом, формально стратегические управленческие решения могут быть рутинными, о чем говорил Кучер. Однако, если рассматривать стратегические решения в более глобальном аспекте, то практически невозможно, чтобы стратегическое решение носило рутинный характер, т.к. оно определяет деятельность организации на несколько лет. И если стратегическое решение пересекается с рутинными вопросами, что теоретически возможно, это говорит о явных проблемах менеджмента предприятия.

Механизм принятия стратегически важных управленческих решений должен выделяться. В этой связи формируется базовое определение механизма принятия стратегических управленческих решений как комплекс процессов и методов, формируемый для высших руководителей предприятия для эффективной деятельности и развития компании.

Стратегическое решение является комплексом действий, который помогающим реализовать выбранную стратегию, обеспеченную следующими моментами:

- четкая постановка задач и доведение стратегических планов до исполнителей;

- построение организационной структуры, способной успешно выполнять стратегические задачи;
- поиск возможностей реализации стратегии,;
- привлечение персонала, способного выполнить поставленные цели;
- своевременное доведение до исполнителей принимаемых решений, обеспечиваемое системным мониторингом и контролем;
- объективная оценка результатов и контроль.

Это значит, что любое стратегическое управленческое решение должно носить глобальный характер, а его исполнение должно быть контролируемо на всех этапах деятельности предприятия.

Определение сущности механизма принятия стратегических решений следует начать с рассмотрения целей стратегических решений. И здесь обнаруживается важная разница между ростом и развитием, представленная в трудах Р. Акоффа. Многие западные корпорации думают о корпорации как о организме, а не как об организации. Поэтому они рассматривают рост, как задачу, важнее которой является только выживание. Рост и развитие не одно и то же. Рост может приходить вместе с развитием, а может и без него. Рост – увеличение размеров и числа, который происходит в организмах при отсутствии критериев выбора. Развитие же, более тесно связано с качеством, а не с количеством и является приобретением потенциала для улучшения, а не самим улучшением. У роста есть свои пределы. Предел – количественная характеристика, которую переменная не может превысить. А вот у развития их нет, т.е. само развитие расширяет эти пределы [1]. Таким образом, стратегические решения должны быть направлены именно на развитие предприятия, т.е. увеличение потенциальных возможностей, а не на рост. Следовательно, ориентация на развитие должно становиться фундаментом вектором принятия стратегических решений.

Сама стратегия, с точки зрения И. Ансофф является набором правил для принятия решений, которыми организация руководствуется в своей деятельности. Её выработка обычно не приносит фирме никакой непосредственной пользы. Кроме того, она дорого обходится как по денежным расходам, так и по затратам времени управляющих [2]. Это подчеркивает то, что как отдельный элемент стратегия не представляет ценности, что не противоречит общей теории систем Л. Ф. Берталанфи [4], в то же время стратегия является значимым элементом механизма принятия стратегических решений, т.к. определяет направленность этих решений в сторону развития. А конкретика стратегии будет зависеть от многих факторов: отрасль, ситуация ресурсный потенциал и т.д.

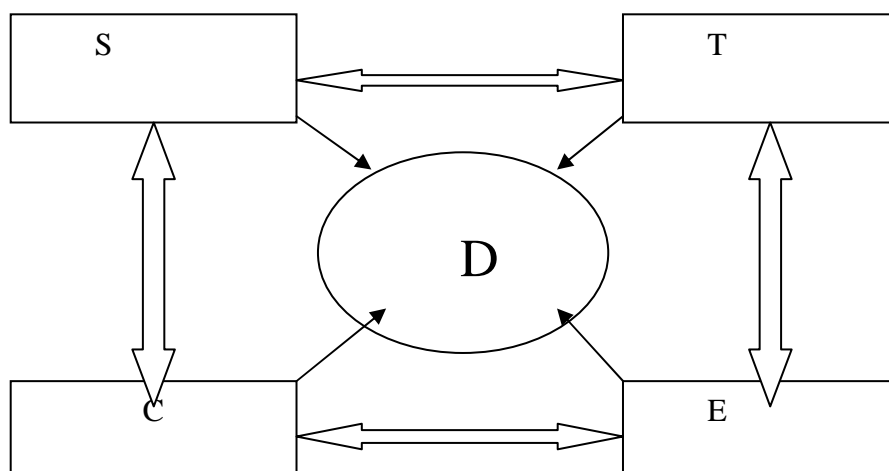


Рисунок 1 – Элементарная структура механизма принятия стратегических решений D-STEC (авторская разработка)

И. Ансофф в своей книге «Стратегическое управление» говорит о том, что механизмы принятия эффективных решений изобретались по мере эволюции задач [2]. Именно это высказывание всемирно известного ученого обуславливает то, что задачи и цели механизма явились предметом исследований. Безусловно, они занимают важную роль в системе механизма принятия управленческих решений. Таким образом, имеются данные для построения элементарной структуры механизма стратегических решений.

Элементы структуры представлены заглавными латинскими буквами, которые обозначают первые буквы названий их составляющих. D – development (развитие), S – strategy (стратегия), T – tasks (задачи), E – execution (исполнение), C – control (контроль).

Стоит отметить, что сама структура механизма лишь показывает его очертания, но не дает видения, т.к. для того чтобы элементы системы составляли систему нужно конкретное определение места каждого элемента, а следовательно элементы должны упорядочены. Значительное место в любом механизме уделено исполнительному элементу. Само исполнение можно разложить на четыре составляющие: определение процесса принятия решений, выбор методов на каждом этапе процесса, разработка норм и правил, назначение ответственных лиц.

Важной составляющей является сам процесс принятия верного решения. По мнению ученых, процесс состоит из нескольких этапов [5, 7]. Мескон предложил пять этапов процесса решения проблем: диагностика проблемы, формулировка ограничений и критериев для принятия решений, выявление альтернатив, оценка альтернатив, окончательный выбор [12]. Именно процесс по Мескону и лежит в основе механизма принятия всех решений, в том числе и стратегических.

Процесс исполнения не может протекать хаотично, именно поэтому большое значение в нем приобретают методы и правила. Метод – способ достижения цели, определенным образом упорядоченная деятельность. В основе методов лежат объективные законы действительности, и они несут в себе теорию достижения определенного результата [14]. Следовательно, над процессом обязательно стоят методы, которые способствуют протеканию этого процесса в рамках определенной стратегии. С другой стороны, на процесс влияют правила. Правила являются набором условий и ограничений, формируемые определенным субъектом для упорядочения деятельности конкретного объекта. Сами правила, разработанные на предприятии, помогают процессу принятия стратегических решений. Кроме внутренних правил организации, к правилам относятся законодательные акты Украины, международные законодательные акты, договора с хозяйственными субъектами и т.д. Все правила ограничивают процесс принятия стратегических решений. В этом их роль в механизме. Т.е., в отличие от методов, которые помогают направить процесс, правила его лишь ограничивают.

Стратегические решения принимают менеджеры высшего звена предприятия, именуемые ТОП-менеджерами. С точки зрения Б. Литвака, чем выше профессионализм менеджера, тем более эффективное решение он принимает [11]. Безусловная важность человеческого фактора, подчеркнутая Литваком не подлежит сомнению. Однако, это является наиболее уязвимой деталью механизма. С точки зрения П. Друкера, кроме принятия важных решений менеджеры занимаются и другой работой, но лишь они могут принимать решения. Таким образом, первым и основным управленческим навыком является умение принимать эффективные решения [8]. Друкер восхищается японской моделью, где практически нивелирован фактор личности менеджера, а все решения применяются методом консенсуса, причем задействованы все сотрудники предприятия. В Японии это дало значительный результат.

Но японский подход не может быть применен на Западе и в Украине. В Японии все работники отождествляет себя с организацией. Японская культура основана на верности и традициях. Следовательно, можно быть уверенным, что все звенья участвующие в обсуждении проекта будут предлагать варианты решения, которые по их мнению будут максимально полезны для организации, а не для них лично. В Украине очень низкий уровень

корпоративной культуры работников предприятия, поэтому нельзя рассчитывать что сотрудники низших звеньев захотят предложить эффективные решения проблем.

Украинский ученый С. Наливайченко исследовал влияние человеческого фактора при принятии стратегических управленческих решений, которое отражается в типах организационных механизмов принятия стратегических решений. Существуют абсолютно-авторитарный, авторитарный, демократический, олигархический, стратегический, реактивный и смешанный организационные типы принятия решений. Каждому типу свойственна определенная характеристика [13].

Отмечается, что организационные механизмы используются как в элементе исполнения, так и в элементе контроля. С помощью организационного механизма можно значительно уменьшить влияние личности менеджера. Таким образом механизм принятия стратегических управленческих решений характеризует собой процесс действий, направленных на развитие предприятия, действующий в рамках стратегии под влиянием определенных методов, ограниченный установленными правилами, находящийся под управлением организационного механизма и зависящий от личности менеджера. Графически механизм принятия стратегических решений предприятия представлен на рисунке 2.

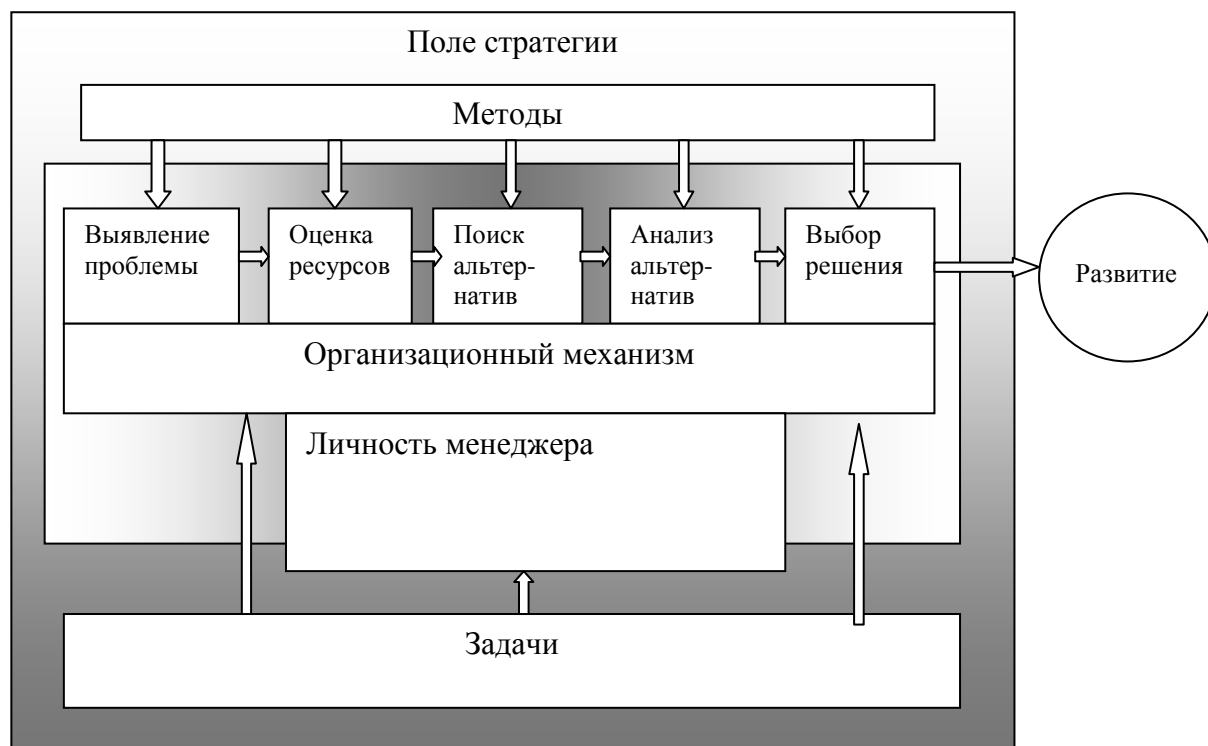


Рисунок 2 – Механизм принятия стратегических управленческих решений  
(авторская разработка)

**Выводы.** Механизм стратегических управленческих решений действует в рамках стратегии и направлен на развитие организации. В поле стратегии находятся методы, воздействующие на процесс принятия решений. Сам процесс находится в рамках правил, установленных организацией и внешними структурами. На этот процесс непосредственно влияет организационный механизм, формируемый предприятиями на основе внутренних правил, а также личность менеджера. Современный механизм принятия стратегических решений требует значительных изменений именно в контроле личности менеджера, а также максимальной близости имеющихся методов к полю правил организации.

### Література

1. Акофф Р. Планирование будущего корпорации / Р. Акофф. – М. : Прогресс, 1985. – 326 с.
2. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф. – М. : Экономика, 1989. – 358 с.
3. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф. – СПб. : Питер Ком, 1999. – 428 с.
4. Берталанфи Л. ф. Общая теория систем – обзор проблем и результат. Системные исследования. Ежегодник / Л. Ф. Берталанфи. – М. : Наука, 1969. – 203 с.
5. Бондаренко Д. Ф. Механизм принятия управленческих решений // Экономика и менеджмент инновационных технологий. – № 3 Март 2012 [Электронный ресурс]. – Режим доступа к журн.: <http://ekonomika.snauka.ru/2012/03/515>.
6. Васильківський Д. М. Формування стратегічних рішень щодо управління процесом підвищення економічного потенціалу підприємства / Д. М. Васильківський // Актуальні проблеми економіки. – 2012. – № 4. – С. 162-167.
7. Герчикова И. Н. Менеджмент : учебник / И. Н. Герчикова. – М. : Юнити, 2010. – 512 с.
8. Друкер П. Ф. Менеджмент : задачи, обязанности, практика / П. Ф. Друкер. – М. : Вильямс, 2008. – 992 с.
9. Иванов Е. А. Внутренние и внешние факторы стратегии развития предприятия / Е. А. Иванов // Российское предпринимательство. – 2011. – № 6. – Вып. 2(186). – С. 82-87.
10. Кучер В. А. Визначення структури показників ефективності роботи підприємства, як основа прийняття стратегічних рішень / В. А. Кучер // Економіка промисловості. – 2008. – № 1. – С. 71-77.
11. Литвак Б. Г. Разработка управленческого решения : учебник /Б. Г. Литвак. – М. : Дело, 2002. – 392 с.
12. Мескон М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М. : Дело, 1997. – 704 с.
13. Наливайченко С. П. Использование зарубежной методики в принятии стратегических решений предприятиями Украины / С. П. Наливайченко // Экономика Крыма. – 2009. – № 27. – С. 86-89.
14. Философский академический словарь [Электронный ресурс] – Режим доступа к словарю:<http://www.philosophydic.ru/metod>.

УДК 338.53+658(045)

Карпенко Г.Ю., студент.

Донецкий университет экономики та права.

### ОСОБЛИВОСТІ ЦІНОВОЇ ПОЛІТИКИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

*Стаття присвячена дослідженню особливостей ціноутворення та цінової політики на рівні підприємства. В сучасних умовах господарювання зростання ролі цінової політики багато в чому зумовлене двома чинниками. По-перше, підприємство залежно від кон'юнктури ринку та характеру впливу маркетингового середовища має можливість формувати такий рівень цін на продукцію, при якому зможе одержувати запланований обсяг прибутку та вирішувати інші стратегічні та тактичні завдання. По-друге, як один із ефективних засобів завоювання споживача в конкурентній боротьбі, правильна або помилкова цінова політика справляє відповідно позитивний і негативний вплив на весь процес реалізації продукції на ринку.*

**Постановка проблеми.** У період світової кризи основною проблемою для підприємств є проблема виживання й забезпечення розвитку. Підприємствам в умовах кризи і жорсткої конкуренції та ситуації, що швидко змінюється, доводиться не тільки зосереджувати увагу на стані внутрішнього середовища підприємства, а й розробляти довгострокову політику, яка давала б їм змогу функціонувати адекватно до зовнішніх