

**Заключение**

В результате исследования были выявлены факторы, влияющие на увеличение товарооборота: повышение производительности труда работников; улучшение работы оптовых торговых организаций по изучению рынка, поиск новых рынков сбыта; расширение посреднических услуг, диверсификация торговой деятельности, увеличение ассортимента предлагаемых товаров, внедрение новых нетрадиционных видов деятельности, увеличение среднесписочной численности персонала, более полной укомплектованности штатов; улучшение ритмичности поставки товаров, использование новых видов транспорта; повышение качества товаров; интенсификация сбыта (реклама, скидки и др.); увеличение нагрузки на 1 м<sup>2</sup> (1 м<sup>3</sup>) складской площади (ёмкости), а также проанализировано влияние этих факторов на изменение товарооборота и проведено его планирование. Так, при эффективном внедрении

всех предлагаемых резервов роста товарооборота его увеличение произойдёт на 1 828,99 млн. руб. (51,1 %).

**СПИСОК ЦИТИРОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ**

1. Акулич И.Л., Демченко Е.В. Основы маркетинга: Учеб. пособие. – Мн.: Выш. шк., 1998.
2. Короленок Г.А. и др. Успех на рынке: Проблемы трансформации хозяйства и менеджмента / Короленок Г.А., Гоцкий Г.Г. – Мн.: Тэхналогія; Изд-во БГЭУ, 1997.
3. Организация коммерческой деятельности: Справ. пособие / С.Н. Виноградова, С.П. Гурская, О.В. Пигунова и др. Под общ. ред. С.Н. Виноградовой. – Мн.: Выш. шк., 2000.
4. Экономика предприятий торговли: учебное пособие / Н.В. Максименко [и др.] под общ. ред. Н.В. Максименко, Е.Е. Шишковой. – Мн.: Выш. шк., 2005.

Статья поступила в редакцию 17.05.2007

УДК 338.45:69

**Носко Н.В., Голенчук Т.В.**

## ОЦЕНКА ЦЕЛЕСООБРАЗНОСТИ СОЗДАНИЯ ИНВЕСТИЦИОННО-СТРОИТЕЛЬНОЙ СТРУКТУРЫ ХОЛДИНГОВОГО ТИПА НА БАЗЕ СТРОИТЕЛЬНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ БРЕСТСКОЙ ОБЛАСТИ

**1. Введение**

На современном этапе организационных преобразований в строительном комплексе Республики Беларусь возникает необходимость в изучении проблемы становления и развития сектора функционирования крупных строительных предприятий.

Зарубежный опыт свидетельствует, что крупными западными компаниями широко практикуется переход от линейно-функциональных к дивизиональным структурам управления, в рамках которых производственным единицам предоставляется оперативно-производственная и финансовая самостоятельность. По некоторым оценкам [1], с середины 80-х годов в США к дивизиональным организационным структурам перешло 95% крупных компаний. Сегодня линейно-функциональные структуры на Западе присущи лишь мелким

и частично средним фирмам. Основными причинами массового перехода крупных фирм к новой модели управления являются растущая диверсификация бизнеса и необходимость повышения эффективности управления географически удаленными предприятиями.

Анализ тенденций организационных преобразований в строительстве Республики Беларусь показал, что важным их направлением должно быть создание на базе крупных строительных организаций холдинговых структур [2].

При создании инвестиционно-строительной структуры холдингового типа на базе строительных организаций Брестской области возникает вопрос обоснования эффективной ее деятельности.

**Носко Наталья Викторовна**, ст. преподаватель кафедры менеджмента Брестского государственного технического университета.

**Голенчук Татьяна Викторовна**, ассистент кафедры управления, экономики и финансов ИПКиПК Брестского государственного технического университета.

Беларусь, БрГТУ, 224017, г. Брест, ул. Московская, 267.



Рис. 1. Принципы экспертизы

Решение этой проблемы можно осуществить с помощью специально разработанного математического аппарата, а для этого необходимо получить наиболее достоверную информацию обо всех организациях, входящих в создаваемый холдинг, что является не всегда возможным из-за определенной закрытости некоторых сведений о строительных организациях. Также можно применять методы, основанные на использовании знаний и интуиции специалистов, основанные на имитации процесса выбора управленческого решения по результатам экспертных оценок.

Из двух возможных вариантов наиболее предпочтительным является метод экспертных оценок, так как ряду факторов, входящих в исследуемую проблему, при использовании других методов невозможно присвоить количественные значения. Поэтому многие решения приходится принимать с большой степенью неопределенности и риска. Качественный характер исследуемых факторов и определяет участие специалистов-экспертов в процессе измерения. Задачу количественных измерений качественных показателей, можно определить как задачу получения и обработки экспертных оценок.

Существует множество методик проведения экспертного опроса, их классификация и порядок проведения подробно представлены в трудах Бешелева С.Д., Гурвича Ф.Г., Евланова Л.Г., Зайченко Ю.П. и др. Наиболее широко используются такие, как: метод индивидуальной экспертной оценки, метод интервью, метод Дельфи, метод эвристического прогнозирования, матричный метод, метод коллективной генерации идей и другие.

В настоящей статье рассматривается один из возможных подходов к оценке целесообразности создания инвестиционно-строительной структуры холдингового типа на базе стро-

ительных организаций Брестской области. В основу рассматриваемого подхода положено комплексное изучение наиболее важных факторов, которые при этом могут возникнуть.

## 2. Сущность и принципы экспертизы

Экспертиза – это мнение, идея, решение или оценка, основанные на реализации ценного опыта специалиста, глубоких знаниях предмета исследования и технологиях качественного анализа [3].

Сущность метода экспертных оценок заключается в проведении экспертами интуитивно-логического анализа проблемы с количественной оценкой суждений и формальной обработкой результатов. Получаемое в результате обработки обобщенное мнение экспертов принимается как решение проблемы.

В организации работы экспертов необходимо придерживаться принципов, представленных на рисунке 1.

Возможность использования экспертных оценок, обоснование их объективности обычно базируется на том, что неизвестная характеристика исследуемого явления трактуется как случайная величина, отражением закона распределения которой является индивидуальная оценка специалиста-эксперта о достоверности и значимости того или иного события. При этом предполагается, что истинное значение исследуемой характеристики находится внутри диапазона оценок, получаемых от группы экспертов, и что обобщенное коллективное мнение является достоверным.

Характерными особенностями метода экспертных оценок как научного инструмента решения сложных неформализуемых проблем являются, во-первых, научно-обоснованная организация проведения всех этапов экспертизы, обеспечивающая наибольшую эффективность работы на каждом из этапов, и,

**Таблица 1.** Вопросы о целесообразности и эффективности создания крупных корпоративных структур в строительном комплексе Республики Беларусь

Вопросы	Варианты ответов	
1. Имеет ли смысл, по Вашему мнению, создавать крупные корпоративные структуры в строительном секторе Республики Беларусь, так как на сегодняшний день он представлен строительными предприятиями и организациями малого и среднего бизнеса?	Да	Нет
2. Целесообразно ли, по Вашему мнению, в системе строительного производства создавать формирования холдингового типа, преобразуя крупные акционерные общества, созданные на базе строительных объединений, в холдинги?	Да	Нет
3. Эффективна ли на Ваш взгляд холдинговая форма объединения для создания и деятельности крупных субъектов хозяйствования в строительном комплексе Республики Беларусь?	Да	Нет

**Таблица 2.** Факторы организации эффективной деятельности строительных предприятий

Наименование фактора	Оценка фактора в баллах
1. Конкурентоспособность	
2. Экономия ресурсов	
3. Стабильность кадров	
4. Устойчивые и взаимовыгодные связи между производственными единицами в едином технологическом процессе	
5. Устранение дублирования управленческих функций	
6. Сокращение расходов на заработную плату	
7. Эффективное использование ресурсов	
8. Увеличение объемов выпуска продукции (работ, услуг)	
9. Снижение коммерческих рисков	
10. Рост объемов продаж	
11. Экономия затрат на базе централизации управления	
12. Экономия расходов на содержание управленческого персонала	
13. Привлечение крупных заемных средств	
14. Увеличение загрузки производственных мощностей	
15. Рост прибыли	
16. Создание единого информационного пространства	
17. Высокая производительность	
18. Наличие корпоративной культуры	
19. Финансовая устойчивость	
20. Устойчивость уровня организации производства	

во-вторых, применение количественных методов, как при организации экспертизы, так и при оценке суждений экспертов и формальной групповой обработке результатов [4].

Можно выделить два уровня использования экспертных оценок, качественный и количественный. Если применение экспертных оценок на качественном уровне (определение перспективных направлений, факторов, выбор окончательного варианта) не вызывает сомнений, то возможность применения балльных экспертных оценок нередко оспаривается.

Применение экспертных оценок требует анализа их объективности и надежности. С одной стороны, нет гарантии, что полученные оценки будут достоверны, а с другой – существуют значительные трудности при проведении опроса экспертов и обработке полученных данных. Однако определение компетентности экспертов возможно обеспечит достоверность результатов и кроме того, мнение группы экспертов надежнее, чем мнение отдельного эксперта.

### 3. Метод экспертных оценок как один из возможных подходов к оценке целесообразности создания инвестиционно-строительной структуры холдингового типа на базе строительных организаций Брестской области

На основе теории эффекта масштаба [5] нами были определены наиболее важные факторы эффективной деятельности строительных предприятий, которые возникнут при создании крупной инвестиционно-строительной структуры холдингового типа на базе строительных организаций Брестской области. Таким образом, был проведен пассивный эксперимент на основе метода экспертных оценок, который доказал что эти

факторы действительно имеют место в данной корпоративной системе, следовательно, ее создание эффективно.

Оценка влияния группы факторов на принимаемое решение по созданию холдинга «Брестстрой» производилась в четыре этапа:

1. Определение перечня показателей, объективно отражающих производственно-хозяйственную деятельность холдинга «Брестстрой».
2. Проведение опроса руководителей и ведущих специалистов строительных организаций.
3. Обработка результатов опроса методом ранговой корреляции.
4. Интерпретация полученных результатов.

Методика исследования и основные результаты, полученные при решении задачи определения наиболее значимых факторов организации эффективной деятельности холдинга «Брестстрой», заключаются в следующем.

Достоверность экспертизы зависит от количества экспертов в группе и качества экспертов. Качество полученной информации при экспертизе в значительной степени зависит от квалификации экспертов. Наиболее значимой характеристикой эксперта является компетентность, или степень квалификации. Ее можно оценить опытом работы в данной области, ученой степенью, занимаемой должностью и др. Практика показывает, что с увеличением количества экспертов в группе возрастает достоверность результатов, однако можно утверждать, что достоверность групповой экспертизы есть монотонно возрастающая функция средней групповой самооценки

Таблица 3. Матрица рангов факторов организации эффективной деятельности холдинга «Брестстрой»

Факторы	Ранги по факторам (R)																																				Сумма рангов	Квадраты сумм	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36			
1. Конкурентоспособность	2	1	3	2	1,5	2	1,5	4	5	3	4	4	2,5	3	1,5	2,5	3	5	4	1,5	2,5	2	5	1,5	2	4	3	3,5	4	3,5	4,5	2,5	3,5	2,5	3	106	11236		
2. Экономия ресурсов	12	16	7	14	12,5	12	11	12	11	9	9	8	9	8	11	9	8	7	11	11	9	7	8	12	7	11	7	12	12	16	15	13	12	5	5	10	369	135792	
3. Стабильность кадров	9	8	11	10	10	9,5	9	8	6	6	6	8	7	7	11	10	10	7	6	13	13	7	9	7	8	16	5	11	8	14	9	7	7	8	18	10	7	330	108570
4. Устойчивые и взаимовыгодные связи между производственными единицами в едином технологическом процессе	6	5	5	4	4	4	4	5	8	7	10	9	10	10	7	7	9	9	15	14	8	8	9	7	12	7	9	5,5	8	5	8	6	13	9	7	8	282	79242	
5. Устранение дублирования управленческих функций	10	11	9,5	11	11	9,5	10	11	9	11	13	13	14	12	13	13	13	12	9	14	14	13	9	5	10	4	10	10	12	16	8	11	3,5	18	11	397	157212		
6. Сокращение расходов на заработную плату	7	10	9,5	8,5	7	8	8	9	10	20	19	19	20	20	20	18	20	18	20	18	20	6	20	20	13	20	13	13	7	20	20	13	9	20	17	20	6	528	278784
7. Эффективное использование ресурсов	18,5	15	15	15	16	15	16	18	20	8	7	3	13	19	9	14	17	4	7	8	17	3,5	4	16	13	15	14	17	9	6	12	17	9	6,5	9	16	442	194922	
8. Увеличение объемов выпуска продукции (работ, услуг)	5	3	2	3	3	3	3	4	13	11	10	6	7	5	6	10	10	5	6	4	11	10	3,5	6	6	2	4	5	8	5	4,5	7	8	6	4	212	44944		
9. Снижение коммерческих рисков	18,5	18,5	20	19	19	19	19	20	17	19	18	18	17	13	14	11	16	19	9	10	18	18	18	17	17	17	18	11	15	19	18	18	10	19	19	603	363609		
10. Рост объемов продаж	13	12	14	12	12,5	13,5	13,5	14	16	10	6	12	8	6	8	5	14	12	6	5	16	12	12	15	11	12	12	14	3,5	7	14	14	6	11	17	15	404	163216	
11. Экономия затрат на базе централизации управления	20	17	17	18	18	20	20	19	18	16	12	15	12	14	17	15	20	14	20	18	20	15	15	20	9,5	18	16	19	15	19	20	19	14	20	11	18	609	370272	
12. Экономия расходов на содержание управленческого персонала	16	6	13	6	9	11	15	15	15	17	17	16	15	18	19	18	11	18	19	19	15	17	17	14	14	14	16	16	18	18	17	16	17	14	12	17	547	299209	
13. Привлечение крупных заемных средств	17	13	19	13	14	17	17	17	19	12	14	14	11	15	15	17	12	16	14	15	19	13	14	19	8	20	20	16	13	18	20	19	19	15	20	574	329476		
14. Увеличение загрузки производственных мощностей	11	14	16	16,5	17	16	12	10	12	14	15	17	16	9	12	12	4	15	10	12	11	16	16	10	15	16	19	11	13	11	11	12	5	12	14	12	465	215760	
15. Рост прибыли	3	2	1	1	1,5	1	1,5	2	1	1	1,5	1,5	1	1	1,5	1	2	1,5	2,5	1,5	1	1	2	3,5	1	1	1	2	1,5	3	1,5	2,5	1	1,5	1	1,5	56	3136	
16. Создание единого информационного пространства	15	20	18	16,5	15	13,5	13,5	13	14	18	20	20	19	17	18	19	19	17	17	17	13	19	19	18	18	19	15	15	19	14	10	15	15	15	16	14	594	352242	
17. Высокая производительность	1	7	6	7	5	5	5	1	2,5	4	1,5	1,5	5	2	4	8	1	1,5	1	4	2,5	3,5	1	1,5	9,5	2,5	5	1	6,5	1,5	3,5	1	4	13	2,5	1,5	133	17689	
18. Наличие корпоративной культуры	14	18,5	12	20	20	18	18	16	13	15	16	11	18	16	16	15	11	16	16	12	10	11	11	19	9	8	13	17	17	6	11	16	16	13	13	518	267806		
19. Финансовая устойчивость	4	9	4	8,5	8	7	7	6	2,5	2	3	5	2,5	4	3	2,5	5	3	2,5	3	5	5	3	5	3	2,5	6	5,5	1,5	1,5	1,5	2,5	2,5	1,5	4	5	147	21462	
20. Устойчивость уровня организации производства	8	4	8	5	6	6	6	7	7	5	5	6	4	5	6	4	6	8	8	7	10	6	6	6	4	8	10	9	6,5	10	9	10	10	6,5	8	9	249	62001	
Итого																																					7560	3476583	

компетентности, которая определяется как среднее арифметическое значение самооценок группы экспертов [6].

Определение мнения специалистов и оценку значимости факторов организации эффективной деятельности холдинга «Брестстрой» производили с помощью анкетирования экспертов, так как этот вид опроса является наиболее эффективным и самым распространенным и позволяет наилучшим образом сочетать информационное обеспечение экспертов с их самостоятельным творчеством. Роль сценария при индивидуальной экспертизе играет специально разработанная анкета, с содержанием которой эксперт-специалист знакомится при опросе. Нами был проведен опрос путем анкетирования 36 экспертов.

Для определения необходимости реорганизации структуры управления строительным комплексом Республики Беларусь каждому эксперту предлагалось выразить свое мнение по вопросам целесообразности и эффективности создания в нем крупных корпоративных структур (таблица 1).

Результат опроса показал, что 75% экспертов высказались за целесообразность и эффективность создания крупной инвестиционно-строительной структуры холдингового типа, а 25% были – против.

Следующим шагом экспертам предлагалось оценить в баллах от 1 до 20 значимость каждого фактора по форме таблицы 2, оказывающего наибольшее влияние на эффективную деятельность строительных организаций в составе холдинга «Брестстрой». При этом допускалось присвоение нескольким показателям одинаковых оценок и добавление, если это необходимо, по мнению эксперта, других, более значимых показателей.

Оценку эксперты проводили самостоятельно, опираясь на свой опыт и возможные изменения обстановки в будущем, при этом 1 балл – это наименее значимый фактор, а 20 баллов – наиболее значимый фактор.

Методы корреляционного и регрессионного анализа предназначены для количественных переменных, т.е. переменных, измеренных на интервальной шкале. В практических задачах все чаще требуется измерение связей нечисловых переменных, измеренных на номинальных и порядковых шкалах. Это вызвано повышением внимания к изучению социальных процессов, где велика доля нечисловой информации.

В результате при анализе социально-экономических явлений часто приходится прибегать к различным условным оценкам с помощью рангов, а взаимосвязь между отдельными признаками измерять с помощью непараметрических коэффициентов связи (наибольшее значение имеют коэффициенты корреляции рангов Спирмена и Кендалла, названные по фамилиям английских ученых, разработавших эти меры связи) [7]. Для оценки степени тесноты связи между произвольным числом ранжированных признаков применяется множественный коэффициент ранговой корреляции (коэффициент конкордации). Учитывая этот факт, на основании данных анкет была составлена таблица, представляющая собой сводную матрицу рангов (таблица 3).

Ранжирование – это процедура упорядочения объектов изучения, которая выполняется на основе предпочтения. А ранг – это порядковый номер значений признака, расположенных в порядке возрастания или убывания их величин [8]. Если отдельные значения признака имеют одинаковую количественную оценку, то в этих случаях принято брать средний ранг (даже если он будет дробным числом) и полученный средний ранг приписывается каждому из таких значений, т.е. говорят, что переходят к матрице переформированных рангов. Например, двум факторам один из экспертов приписывает одинаковый ранг 3, тогда каждому их факторов присваивается ранг (3 + 4): 2 = 3,5, так как они поделили между собой третье и четвертое места, а фактору, имевшему ранг 4, присваивается ранг 5 и т.д. Такие ранги называются связными.

Данные таблицы 3 обрабатывались методом ранговой корреляции. Ранжировка показателей проводилась по средним рангам.

Учитывая наличие связных рангов, нами было проведено их переформирование, поскольку порядковая шкала, получаемая в результате ранжирования, должна удовлетворять условию равенства числа рангов числу ранжируемых факторов, а сумма рангов должна быть равна сумме чисел натурального ряда. Исходя из условий ранжирования, параметр с наименьшей суммой рангов имеет наибольшее значение, и наоборот, параметр с наибольшей суммой рангов оценивается как менее значимый.

Экспертная оценка признается надежной, если достигается определенная согласованность экспертов. Поэтому при

групповой экспертной оценке оценивается согласованность мнений экспертов.

Степень согласованности мнений экспертов в случае наличия связанных рангов согласно общей теории статистики определена коэффициентом конкордации  $W$  по формуле:

$$W = \frac{12S}{m^2 \cdot (n^3 - n) - m \cdot \sum_{j=1}^m T_j} = 0,72, \quad (1)$$

где  $S$  – отклонение суммы квадратов рангов от средней квадратов рангов;

$m$  – количество специалистов ( $m = 1 \dots 36$ );

$n$  – количество факторов ( $n = 1 \dots 20$ );

$T_j$  – поправки на связанные ранги.

Сумма квадратов отклонений от средней суммы квадратов рангов, в свою очередь, определена по формуле:

$$S = \sum_{j=1}^n \left( \sum_{k=1}^m r_{ij} \right)^2 - \frac{\left( \sum_{j=1}^n \sum_{k=1}^m r_{ij} \right)^2}{n} = 618903, \quad (2)$$

где  $r_{ij}$  – ранг, присваиваемый  $k$ -м экспертом  $i$ -му показателю.

Поправки на связанные ранги рассчитаны по формуле:

$$T_j = 1/12 \sum_{j=1}^m (t_j^3 - t_j) = 20,5, \quad (3)$$

где  $t_j$  – количество связанных рангов по отдельным показателям.

Коэффициент конкордации изменяется от нуля до единицы. Единице он равен в случаях, когда все ранжировки экспертов одинаковы, и нулю, когда нет полного совпадения мнений. Следовательно, связь между всеми рассматриваемыми факторами сильная.

Значимость коэффициента конкордации проверяется на основании  $\chi^2$ -критерия Пирсона при заданном уровне значимости  $\alpha$  ( $\alpha$  принимается равным 0,05) и с числом степеней свободы  $v$  ( $v = n - 1 = 20 - 1 = 19$ ) в случае наличия связанных рангов:

$$\chi^2 = \frac{12S}{m \cdot n \cdot (n + 1) - \frac{1}{n - 1} \cdot \sum_{j=1}^m T_j} = 491,2. \quad (4)$$

Гипотеза о равенстве коэффициента конкордации нулю отвергается, если выполняется неравенство

$$\chi^2 = 491,2 > \chi_{кр}^2 = 30,144, \quad (5)$$

где  $\chi^2$  – расчетное значение;

$\chi_{кр}^2$  – критическое (табличное) значение [9, с. 368, П.5].

Расчетная величина  $\chi^2$ -критерия больше табличной, что подтверждает значимость коэффициента конкордации и свидетельствует о сильной связи между рассматриваемыми факторами.

Таким образом, можно утверждать, что имеет место неслучайная согласованность мнений всей группы специалистов относительно важности факторов, определяющих эффективную деятельность строительных организаций в составе холдинга «Брестстрой».

#### 4. Заключение

В исследовании управления широкое распространение имеет метод экспертных оценок. Это объясняется сложностью многих проблем, их происхождением из «человеческого фактора», отсутствием надежных экспериментальных или нормативных инструментов.

В строительной практике имеет место множество задач, которые не поддаются формализации. В этом случае действенным методом, дающим положительный результат, является метод экспертных оценок.

Результаты исследований, полученные при проведении метода экспертных оценок доказали эффективность создания инвестиционно-строительной структуры холдингового типа на базе строительных организаций Брестской области.

#### СПИСОК ЦИТИРОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Семь нот менеджмента в кармане / Под ред. В.Красновой и А.Привалова. – М.: ЗАО «Журнал Эксперт», 2000. – 320 с.
2. Носко Н.В. Формирование системы управления строительным комплексом Республики Беларусь в современных условиях // Проблемы экономического развития региона: Материалы междунар. науч.-практ. конф., Гродно, 29–30 апр. 2004 г.: В 2 ч. / ГрГУ им. Янки Купалы; Под общ. ред. Н.И.Богдан. – Гродно, 2004. – Ч. 2. – С. 63–69.
3. Бешелев С.Д., Гурвич Ф.Г. Математико-статистические методы экспертных оценок. – М.: Статистика, 1984. – 159 с.
4. Райхман Э.П., Азгальдов Г.Г. Экспертные методы в оценке качества товаров. – М.: Экономика, 1984. – 151 с.
5. Носко Н.В. Обоснование кооперационных взаимодействий строительных предприятий Брестской области. // Вестн. Брест. гос. техн. ун-та. Экономика. – 2006. – № 3. – С. 91–95.
6. Гумба Х.М. Выбор методов управления конкурентоспособностью строительных организаций // Экономика строва. – 1999. – № 6. – С. 16–32.
7. Зайченко Ю.П. Исследование операций: Нечеткая оптимизация: Учеб. пособие. – К.: Выща шк., 1991. – 191 с.
8. Джессен Р. Методы статистических обследований. – М.: Финансы и статистика, 1985. – 467 с.
9. Практикум по теории статистики: Учеб. пособие / Под ред. Р.А. Шмойловой. – М.: Финансы и статистика, 1999. – 416 с.

Статья поступила в редакцию 19.04.2007

УДК 330.839:316.343.653

Прилуцкая Н.А.

## МЕТОДИЧЕСКИЕ ПРОБЛЕМЫ ПРИМЕНЕНИЯ SWOT-АНАЛИЗА

### Введение

Рост сложности и динамичности внешней среды предприятий, усложнение управленческих задач обуславливает увеличение интереса исследователей и практиков к поиску таких инструментов, применение которых позволило бы предприятию выживать, эффективно функционировать и побеждать в конкурентной борьбе. Активно развивающееся в последние

40 лет направление менеджмента – стратегический менеджмент – обладает определенным багажом методов, умелое применение которых позволило бы приблизиться к решению этих задач. Одним из таких методов является SWOT-анализ, ставший в стратегическом менеджменте каноническим инструментом, на базе которого разрабатывается стратегия предприятия. В основе методического принципа SWOT-

*Прилуцкая Надежда Анатольевна, старший преподаватель кафедры менеджмента Брестского государственного технического университета.*

*Беларусь, БрГТУ, 224017, г. Брест, ул. Московская, 267.*

*Экономика*