

А. В. Халюшков

Научный руководитель

Л. К. Климович

*Белорусский торгово-экономический
университет потребительской кооперации
г. Гомель, Республика Беларусь*

ПОДХОДЫ К РАЗРАБОТКЕ ПРОЕКТА РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИИ В УСЛОВИЯХ ИЗМЕНЕНИЯ СРЕДЫ

В целях эффективной организации работы по поиску и выбору новой идеи для стратегического развития и реализации замысла в условиях ограниченного времени и ресурсов нужна новая методология обоснования и проектирования предстоящего комплекса работ. Такая работа реализуется в виде проекта реструктуризации или расширения бизнеса, рационального и эффективного использования ресурсов организации в целях ее развития, так как выбор стратегии обладает всеми признаками проекта: новизна, уникальность и однократность работы; ограниченность во времени; наличие конкретного заказчика.

В современных условиях хозяйствования главной целью собственников организации (в том числе и государства) является совершенствование деятельности и ее перспективное развитие. Благодаря успешной работе организации достигаются цели коммерческой деятельности. Определение стратегии и разработка конкретных рекомендаций представляет собой комплексный процесс, в котором должны быть задействованы не только руководители, но и все сотрудники организации, на которых возлагаются соответствующие полномочия. Только совместные усилия коллектива, обладающего информацией о сильных и слабых сторонах компании, перспективах и инструментах для совершенствования ее деятельности, могут содействовать достижению целей роста организации, увеличению прибыли и повышению рентабельности [1].

В современной научной литературе стратегическое планирование рассматривается, главным образом, в двух главных аспектах. В широком смысле под стратегическим планированием подразумевается комплекс решений и действий по разработке системы целей и необходимой для их достижения стратегии предприятия. В более узком смысле под стратегическим планированием можно понимать особый вид деятельности, по разработке специальных документов – стратегических планов, программ, проектов, бюджетов, детализирующих разработанные стратегии по целям, задачам, ресурсам и времени.

Существует большое количество подходов к типологизации стратегий развития предприятий. Согласно М. Портеру, базовыми стратегиями являются стратегия лидерства по снижению затрат; стратегия дифференциации; стратегия фокусирования. По мнению М. А. Дубровиной, все разнообразие стратегий организаций может быть приведено к трем основным типам: стратегия стабильности, стратегия роста, стратегия сокращения. С точки зрения И. В. Сименко и И. Н. Пальцун, стратегии является целесообразным классифицировать по уровням процесса управления: уровень корпоративной стратегии; уровень бизнес-стратегий; уровень функциональных стратегий, С. М. Расуев и Д. З. Лихова предлагают выделять два типа стратегий: стратегии с ориентацией на рынок, стратегии с ориентацией на внутренние ресурсы. Л. В. Долбина и О. А. Морозова, считают, что организационные стратегии стоит классифицировать на стратегии концентрированного роста, стратегии расширения, стратегии дифференцированного роста и стратегии сокращения. Вследствие чего, стратегии развития организации становится возможным выбирать по мере необходимости на основе рыночного поведения, конкурентоспособно-

сти, жизненного цикла, потенциала развития, отраслевых особенностей и управленческих инициатив [2].

Отчетливо описанная, обоснованная, признанная и осознанная персоналом стратегия развития имеет потребность в критериях и индикаторах оценки эффективности с позиций возникновения изменений и необходимости решения промежуточных задач. Прежде всего, является важным определять приоритетность выполнения административных задач, таких как обеспечение ресурсами, организационно-экономический и финансовый потенциалы, соотношение уровней основных и вспомогательных производств. Далее необходимо установление связи между выбранной стратегией и состоянием внутренней среды компании, определение в каких условиях внешней и внутренней сред возможно решение поставленных задач. Следующим шагом будет являться оценка роли, методов и стиля управления, вариации функционально-исполнительских и лидерских качеств. Вместе с тем важно уделять внимание динамике изменений, факторам ускорения и наличию рисков. Так, в частности, ресурсный подход позволяет анализировать обладаемые компанией ресурсы, т. е. «входы» осуществляемых бизнес-процессов. Теория стейкхолдеров позволяет производить оценку «выходов», которые совершает компания в ходе своей деятельности, причем не только для рынка (или рынков), но и для других заинтересованных сторон. Интеграция теории заинтересованных сторон и ресурсного подхода может воплощаться как минимум в двух направлениях: использование существующих ключевых компетенций для осуществления мероприятий в рамках корпоративной социальной ответственности, а также выявление общей основы формирования ключевых компетенций и способности учитывать интересы стейкхолдеров. Одним из основных этапов разработки стратегии является стратегический анализ, предусматривающий исследование экзогенных и эндогенных факторов воздействия. Экзогенные факторы макро и микроуровней создаются внешней средой, генерирующей объективные экономические, конкурентные и социально-политические условия, в рамках которых организация осуществляет свою деятельность, и к динамике которых вынуждено приспосабливаться. Среди множества элементов внешней макросреды, которые оказывают влияние на будущее организации, целесообразно выделять общеэкономические; природно-географические и климатические; социально-демографические правовые; научно-технологические и региональные факторы влияния. Традиционным анализом с целью оценки влияния данных групп факторов является PEST-анализ [2].

Элементы внешней микросреды представляются деятельностью поставщиков, которые обеспечивают организацию основными видами ресурсов (поставщики сырья; банки, инвесторы; центры обучения); потребителей, которые формируют рынок сбыта; конкурентов, ведущих борьбу за клиентов, материальные и трудовые ресурсы, капитал, инновации. При осуществлении стратегического анализа микросреды целесообразным является использовать модель «Пяти сил конкуренции» М. Портера (новые конкуренты, существующие конкуренты, угрозы со стороны товаров-заменителей, воздействие покупателей, отношения с поставщиками). В других методах анализа внешней микросреды, таких как: анализ стратегических групп, ADL (методы оценки жизненного цикла отрасли с учетом конкурентной позиции предприятия); определение ключевых факторов успеха (КФУ) эндогенные факторы, сдерживающие или наоборот, обеспечивающие развитие предприятия, определяются внутренней средой организации, создающей такие функциональные направления, как производство, персонал, маркетинг, финансы.

Список использованной литературы

1. **Климович, Л. К.** Мировые, региональные и отраслевые аспекты реинжиниринга сферы услуг / Л. К. Климович // Экономический вестник университета. Сборник научных трудов ученых и аспирантов. – Переяслав-Хмельницкий, 2016. – Выпуск 29/2. – С. 198–208.
2. **Портер, М.** Международная конкуренция : [пер. с англ.] / М. Портер ; под ред. и с предисл. В. Д. Щетинина. – М. : Международные отношения, 2004. – 896 с.
3. **Мокроносов, А. Г.** Конкуренция и конкурентоспособность : учеб. пособие / А. Г. Мокроносов, И. Н. Маврина. – Екатеринбург : Изд-во Урал. ун-та, 2014. – 194 с.