

**А. В. Халюшков,  
Н. М. Зык**

*Научный руководитель  
Л. К. Климович*

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

## **ОРГАНИЗАЦИЯ РАБОТЫ ПО ПОИСКУ И ВЫБОРУ НОВОЙ ИДЕИ ДЛЯ СТРАТЕГИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ**

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).

Рассмотрим основные подходы к типологизации стратегий развития предприятий. Согласно М. Портеру, базовыми стратегиями являются стратегия лидерства по снижению затрат; стратегия дифференциации; стратегия фокусирования. Другие авторы предлагают выделять два типа стратегий: стратегии с ориентацией на рынок, стратегии с ориентацией на внутренние ресурсы. Вследствие этого становится возможным выбирать стратегии развития организации по мере необходимости на основе рыночного поведения, конкурентоспособности, жизненного цикла, потенциала развития, отраслевых особенностей и управленческих инициатив [1–3].

Отчетливо описанная, обоснованная, признанная и осознанная персоналом стратегия развития организации имеет потребность в критериях и индикаторах оценки эффективности с позиций возникновения изменений и необходимости решения промежуточных задач. Прежде всего важным является определение приоритетности 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, 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.

В современных условиях преимущество в конкурентной борьбе получает наиболее быстро адаптирующаяся к окружающей среде компания независимо от сферы и масштабов деятельности. 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 методологии реструктуризации или расширения бизнеса, рационального и эффективного использования ресурсов организации в целях ее развития, так как выбор стратегии обладает всеми признаками проекта: новизной, уникальностью и однократностью работы; ограниченностью во времени; наличием конкретного заказчика.

Альтернативными стратегиями в матрице И. Ансоффа являются стратегия глубокого проникновения на рынок, стратегия разработки нового товара, стратегия развития рынка, стратегия диверсификации. Бостонская консультационная группа предлагает использовать атакующую и оборонительную стратегии, а также стратегию отступления.

Условия и требования глобальных рынков с жесткой конкуренцией, существенными колебаниями спроса и цен на различные виды продукции, нестабильным рыночным окружением диктуют особые требования к развитию системы менеджмента, уровню конкурентоспособности и устойчивости, к инновационным стратегиям развития, включая внедрение новых форм управления, организации и кооперации труда, диверсификации производства, передовых технологий добычи сырья и др.

В современных условиях хозяйствования главной целью собственников организации (в том числе и государства) является совершенствование деятельности и ее перспективное развитие. Игорь Ансофф – один из наиболее видных представителей прикладной науки управления в Соединенных Штатах Америки в своей работе «Стратегическое управление» писал, что

по своему существу стратегия есть набор правил для принятия решений, которыми организация руководствуется в своей деятельности, приводил четыре их различные группы:

– Правила, используемые при оценке результатов деятельности фирмы в настоящем и в перспективе. Качественную сторону критериев оценки обычно называют ориентиром, а количественное содержание – заданием.

– Правила, по которым складываются отношения фирмы с ее внешней средой, определяют, какие виды продукции и технологии она будет разрабатывать, куда и кому сбывать свои изделия, каким образом добиваться превосходства над конкурентами. Этот набор правил называется продуктово-рыночной стратегией или стратегией бизнеса.

– Правила, по которым устанавливаются отношения и процедуры внутри организации. Их нередко называют организационной концепцией.

– Правила, по которым фирма ведет свою повседневную деятельность, называемые основными оперативными приемами [1].

Стратегия интегрированного роста предполагает расширение фирмы путем добавления новых структур. При этом фирма может прибегать к реализации такой стратегии, если она находится в сильном бизнесе, однако не имеет возможности реализовать стратегию концентрированного роста, в то же время интегрированный рост не противоречит ее долгосрочным целям. Фирма может осуществлять интегрированный рост, как с помощью приобретения собственности, так и путем расширения изнутри. При этом в обоих случаях происходит изменение положения фирмы внутри отрасли.

Стратегия диверсифицированного роста предполагает то, что фирма развивается по различным направлениям. Данная стратегия реализуется, когда рынок насыщен и фирме сложно развиваться в его рамках. В этой связи она начинает осуществлять поиск возможностей роста в других сферах деятельности и на других рынках.

Интеграция может быть вертикальная и горизонтальная. Вертикальная интеграция имеет две разновидности. Использование обратной вертикальной интеграции основано на том, что рост фирмы происходит за счет приобретения либо усиления контроля над поставщиками. Фирма в этом случае приобретает предприятия поставщиков либо создает свои структуры, которые будут заниматься снабжением. Основная цель такой стратегии – уменьшить зависимость от поставщика.

В современной ситуации фирма ведет поиск новых идей и направлений развития исходя из открывающихся возможностей в условиях санкций. Другой способ дифференциации – горизонтальная диверсификация. Она предполагает поиск возможностей роста на существующем рынке за счет новой продукции, требующей новой технологии. Может использоваться такая форма диверсификации, как конгломеративная диверсификация. Ее применение означает, что фирма расширяется за счет производства новых продуктов, технологически не связанных с уже производимыми, которые реализуются на новых рынках.

### Список использованной литературы

1. **Ансофф, И.** Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф ; пер. с англ. – СПб. : Питер, 1999. – 468 с.
2. **Портер, М.** Международная конкуренция / М. Портер ; пер. с англ. ; под ред. и с предисл. В. Д. Щетинина. – М. : Междунар. отношения, 2004. – 896 с.
3. **Черняков, Д. В.** Эффективность конкурентной стратегии устойчивого развития / Д. В. Черняков, Л. К. Климович // Молодежь в науке и предпринимательстве [Электронный ресурс] : сб. науч. ст. VIII междунар. форума молодых ученых, посвящ. 55-летию ун-та, Гомель – Ранчо, 15–17 мая 2019 г. / Бел. торгово-экон. ун-т потребит. кооп. ; под науч. ред. Н. В. Кузнецова ; редкол. : С. Н. Лебедева [и др.]. – Гомель, 2019. – С. 246–252.