

Л. К. Климович (lklimovich@mail.ru),
канд. экон. наук, доцент

Д. Г. Кожевников (dk@iotmhb.com),
аспирант

Г. В. Мельникова (melnikova.g@wood.by),
соискатель

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

ОБОСНОВАНИЕ СТРАТЕГИИ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИИ В УСЛОВИЯХ ИЗМЕНЕНИЙ

В статье обоснована необходимость разработки и реализации стратегии устойчивого развития организации, создания высокотехнологичного и конкурентоспособного, эффективного и современного производства, обеспечивающего комплексное и рациональное использование местных сырьевых ресурсов, позволяющего предлагать потребителям качественную продукцию по доступной цене.

The article substantiates the need to develop and implement a strategy for the sustainable development of the organization, the creation of a high-tech, and competitive, efficient and modern production, providing a comprehensive and rational use of local raw materials, allowing consumers to offer quality products at an affordable price.

Ключевые слова: устойчивое развитие; инновационная стратегия; реализации стратегии в условиях изменений.

Key words: sustainable development; innovative strategy; strategy implementation in the face of changes.

Приоритетом современной региональной политики республики должно стать создание условий для устойчивого развития экономики каждого региона и формирования качественной среды. Опыт показал, что белорусская модель социально-экономического развития отвечает традициям народа, его ментальности, в ее основе такие качества, как солидарность, коллективизм и взаимопомощь. В ней отсутствуют составляющие рыночного хозяйства – эгоцентризм и резкая имущественная дифференциация населения.

В условиях изменений стратегия развития страны предполагает модернизацию экономики и общества с учетом современных тенденций мирового экономического развития, многовекторную направленность внешнеэкономической деятельности в соответствии с интересами страны при сохранении суверенитета государства. Она базируется на рациональном сочетании регулирующих функций государства в обеспечении благоприятных условий хозяйствования, включая финансовую и социальную стабильность, направлена на активную интеграцию Бела-

руси в мировое сообщество, ее сближение с Россией и другими странами СНГ, с которыми исторически сложились тесные социально-экономические и культурные связи, а также с государствами дальнего зарубежья.

В программах развития Республики Беларусь и отраслей деятельности на 2021–2035 гг. обоснована цель и необходимость обеспечения качественного роста и конкурентоспособности национальной экономики с концентрацией ресурсов на формирование ее высокотехнологических секторов, базирующихся на производствах V и VI технологических укладов. Механизм устойчивого развития предприятий, комплексов и отраслей предполагает выбор стратегии поведения субъекта в конкурентной рыночной среде, используя те инструменты, которые предлагает данная среда. В основе разработки такого механизма лежит определение текущего уровня развития предприятия и разработка конкурентной стратегии его поведения. Основной задачей является обеспечение конкурентоспособности предприятий.

Ряд авторов отмечает, что использование традиционных форм организации производства (кооперирование, специализация, концентрация и комбинирование) для разработки конкурентных стратегий не решает данную проблему, так как такие формы ограничиваются лишь производством. В условиях рыночной экономики все формы организации и управления производством предприятий имеют связь с рынком, обусловлены конкуренцией и определенными типами конкурентных стратегий регионов.

Отметим, что в научном арсенале имеется множество разработанных стратегий развития предприятий. Однако на практике среди альтернативных стратегий выделяют базовые, а также модели, которые были разработаны И. Ансоффом (матрица «товар – рынок»), бостонской консультационной группой (матрица «рост рынка – доля рынка») и М. Портером (модель конкуренции) [1–3].

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 [1, с. 179].

Основоположником концепции конкурентной стратегии является американский экономист профессор М. Портер. Проблемами изучения теории конкурентной стратегии занимаются также многие зарубежные ученые, такие как А. Томпсон, А. Стрикленд и др. [1; 3; 4]. Чтобы компания могла стабильно развиваться, ей нужно завоевать лидерство в какой-либо из трех областей: в продукте, в цене или узкой рыночной нише, – в этом была основная идея М. Портера, чья классификация конкурентных стратегий, предложенная в 3-й четверти XX в., до сих пор является базовой в стратегическом менеджменте. В основу предложенной М. Портером типологии легли два параметра: рыночный сегмент, на который ориентируется компания, а также тип преимущества, который она намеревается использовать в конкурентной борьбе.

Мы все чаще сравниваем, что в условиях административно-командной системы управления, характерной для централизованной государственно-регулируемой экономики, вопросы перспективного планирования производственно-хозяйственной деятельности и развития предприятия занимали далеко не первые позиции среди вопросов, стоящих перед менеджерами предприятия. Определение перспектив развития предприятия относилось к компетенции органов управления государственного уровня.

Современные исследования свидетельствуют о том, что в условиях рыночной экономики положение в этом отношении меняется и забота о будущем организации, способах ее выживания и направлениях развития перекладывается на менеджеров организации. Актуальными становятся задачи стратегического планирования и управления [5; 6].

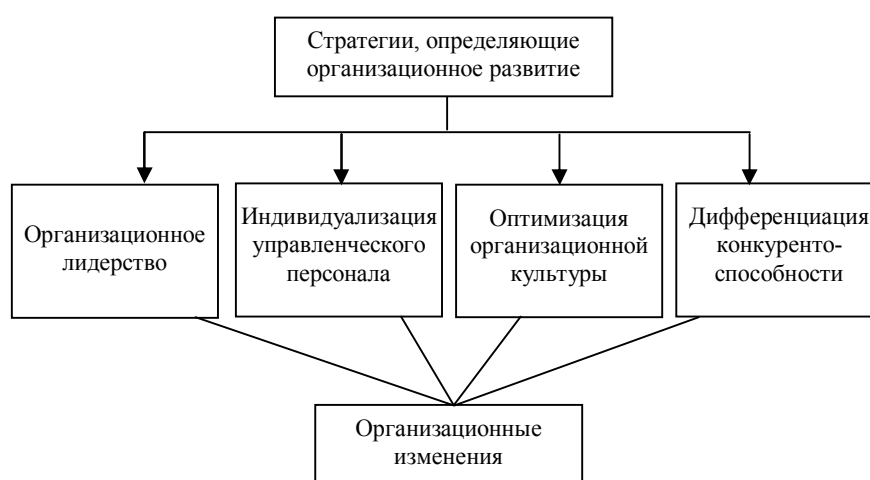
Стратегия организационного развития предприятия состоит из деловых подходов и инициатив, которые она использует для привлечения потребителей, сопротивления конкурентному явлению и укрепления своих рыночных позиций. Перед предприятием стоит довольно понятная всем работникам задача – честно и этично победить конкурентов, получить конкретное преимущество на рынке и расширить свою клиентуру. Стратегия компании в области организационного развития обычно содержит наступательные и оборонительные действия и делает упор на те, которые оправданы внешней средой. Помимо этого, она включает краткосрочные тактические маневры, необходимые для немедленного реагирования на изменение условий, санкции, а также действия, рассчитанные на продолжительное влияние на долгосрочные конкурентные возможности организации и ее рыночные позиции.

Можно отметить, что имеются различные варианты стратегий, позволяющие осуществить организационные изменения. Но если не учитывать несущественные различия, то можно

установить, что при рассмотрении организационных целей и необходимых изменений все стратегии можно разделить на несколько групп, содержащих аналогичные подходы. Стремление иметь эффективную организационную структуру с низкими затратами является основным в организационном лидерстве. Но это возможно только тогда, когда руководители предприятия стремятся индивидуализировать каждого работника. Это преимущество будет отличать его от аналогичных работников конкурентов.

Анализ и развитие положительных тенденций в динамике организационной культуры позволяют повысить управляемость и имидж экономического объекта, особенно в условиях неопределенности и нестабильности внешней среды. Дифференциация организационной культуры в настоящее время необходима, так как она положительно влияет на количество покупателей. Сущность стратегии дифференциации заключается в нахождении уникального метода повышения ценности продукции для потребителя и обеспечении устойчивости такой ситуации. Стратегии, способствующие организационному развитию предприятия, представлены на рисунке.

Стратегии организационного развития



Примечание – Источник [6].

Каждая организация и каждый ее сотрудник должны находиться в процессе непрерывных изменений и приспособлений к экономической и социальной среде. Иначе ее способность к выживанию в условиях высокой конкуренции находится под угрозой.

Изменения в организациях в большинстве случаев происходят по двум направлениям. Во-первых, это целенаправленные усовершенствования процессов в системе организации, включающие в себя постоянный анализ проблем бизнеса, создание эффективных решений, устраняющих эти проблемы, их реализацию, формирование будущего организации (программы, проекты). Во-вторых, изменения носят эволюционный характер, когда организация в процессе работы своевременно приспосабливается к внешней среде путем модификации своего поведения (как реакция на текущие события).

Организационные изменения направлены на повышение эффективности управления. Изменениям подвергаются структура и процессы управления, информационные технологии, организационная культура и кадровые ресурсы, т. е. элементы стратегий и сами стратегии. Процесс изменений должен включать анализ качества текущей работы организации и разработку программы управления изменениями. Организационные изменения – это процесс перевода системы в качественно новое состояние в соответствии с представлением о желаемом будущем. Они, как правило, связаны с развитием бизнеса.

Чтобы определить, какие элементы стратегии на данном этапе развития выбрать организации, используются данные анализа внешней и внутренней среды и конкурентные преимущества фирмы (таблица 1).

Таблица 1 – Элементы стратегии и ее конкурентные преимущества

Элементы	Выявленные конкурентные преимущества
Цель	Бизнес-лидер рынка
Миссия	Удовлетворить определенные потребности покупателя товаров и услуг
Основа конкурентоспособности	Способность предложить выгоду покупателю, отличную от того, что предлагают конкуренты
Товар, услуга	Ассортимент товара, широкий выбор и упор на высокое качество и безопасность
Производство	Разработка путей создания ценностей для покупателя, стремление к превосходству
Маркетинг	Создание потенциального спроса. Разная цена в зависимости от качества и типа рынка
Стратегия	Концентрирование на небольшом количестве индивидуализирующих свойств, создание репутации и привлекательного образа товара
Примечание – Составлено авторами на основе источника [7].	

Отметим, что анализ выявленных конкурентных преимуществ чаще всего указывает на необходимость выбора стратегии дифференциации. Стратегии дифференциации становятся привлекательными конкурентными подходами, когда потребности и предпочтения покупателей различаются настолько, что не могут быть удовлетворены стандартизированной продукцией. Добиваясь успеха в реализации стратегии дифференциации, организация должна тщательно изучать потребности и поведение покупателей и знать, что покупатели считают важным, что, по их мнению, является ценным и за что они готовы платить деньги. Затем она должна включить один или, может быть, несколько таких свойств, предпочитаемых покупателями, в свое предложение продукции или услуг, чтобы они стали очевидно отличными от предложений конкурентов. Конкурентное преимущество возникает, когда значительное число покупателей будет стабильно привязано к индивидуальным свойствам и особенностям вашей продукции или услуг. Чем более привлекательны для покупателя индивидуализированные свойства, тем выше будет конкурентоспособность. Успешная стратегия дифференциации позволяет организации:

- получить дополнительную прибыль за свой товар;
- увеличить объем продаж (за счет дополнительных покупателей, требующих индивидуализированных свойств);
- добиться приверженности покупателей своей торговой марке.

Дифференциация увеличивает прибыльность тогда, когда дополнительная цена на продукцию превышает дополнительные затраты на осуществление индивидуализации. Реализация этой стратегии заканчивается неудачей, когда покупатели не оценивают уникальности продукции данной торговой марки настолько, чтобы купить ее, а не продукцию конкурентов, или тогда, когда подход компании к дифференциации легко может быть скопирован или приспособлен конкурентами. В данном случае помогает и франчайзинг.

Выделяют следующие подходы к созданию организационной стратегии фирмы:

1. Создание продукции с такими свойствами для потребителя, которые снижали бы общие затраты потребителя при использовании продукции организации.
2. Изменение свойств товара, направленное на повышение эксплуатационных характеристик.
3. Создание ценностных характеристик товара, которые повысили бы удовлетворение покупателя (таблица 2).

Таблица 2 – Изменение характеристик товара

Эксплуатационные характеристики	Изменения в деятельности персонала
Надежность, простота использования и более продолжительный срок службы	Применение в создании машин опыта работы специалистов военно-промышленного комплекса
Безопасность продукции	Постоянная работа специалистов конструкторского и технологического отделов по повышению безопасности эксплуатации машин
Запросы покупателя	Поддержание отделом маркетинга и отделом сервиса «обратной связи» с покупателем
Возможность последующей модернизации	Разработана программа по замене у покупателя машин III поколения на машины IV поколения
Примечание – Составлено авторами на основе источника [7].	

Покупатели редко платят за ценность, которую они не осознают, независимо от того, какими реальными дополнительными качествами обладают изделия или услуги. Таким образом, надбавка к цене, создаваемая стратегией дифференциации, отражает действительно предоставляемую покупателю ценность и ценность, осознанную покупателем (даже если она в действительности не предоставлена). После того как руководители организации определяют, какой подход к созданию потребительской ценности и получению конкурентного преимущества на основе дифференциации имеет для них наибольшее значение с учетом свойств предлагаемой продукции или услуги, они должны за приемлемую стоимость придать соответствующие свойства своей продукции.

Список использованной литературы

1. **Ансофф, И.** Новая корпоративная стратегия : [пер. с англ.] / И. Ансофф. – СПб. : Питер, 1999. – 468 с.
2. **Климович, Л. К.** Реализация инновационной стратегии в конкурентной среде региона // Климович, Л. К. Мельникова // Потребительская кооперация стран постсоветского пространства: состояние, проблемы, перспективы развития [Электронный ресурс] : сб. науч. статей междунар. науч.-практ. конф., посвященной 55-летию ун-та, Гомель, 26–27 сент. 2019 г. / Бел. торгово-экон. ун-т потребит. кооп. – Гомель, 2019. – 1 электрон. опт. диск (CD-ROM).
3. **Портер, М.** Конкуренция / М. Портер. – М. : Вильямс, 2006. – 608 с.
4. **Томпсон-мл, А. А.** Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа / А. А. Томпсон-мл, А. Дж. Стрикленд III ; пер. с англ. А. Р. Ганиевой [и др]. – М. : Вильямс, 2012. – 280 с.
5. **Klimovich, L.** Strategies of Socio-Economic Development and Mechanisms of their Implementation in the Conditions of Economic Uncertainty and Globalization Changes : monogr. / L. Klimovich [et al.]. – Tbilisi : Universal, 2020. – 286 p.
6. **Орлов, Е. В.** Вопросы оптимизации организационной структуры в процессе реализации инновационного проекта / Е. В. Орлов // Управлен. учет. – 2018. – № 2. – С. 100–106.
7. **Марьясис, Д. А.** Новый подход к оценке степени развития отрасли на основе анализа степени ее инновационности / Д. А. Марьясис, Н. В. Шилова // Креатив. экономика. – 2018. – № 1. – С. 17–28.