

Перечень показателей на практике может изменяться, дополняться в зависимости от целей оценки, наличия необходимой информации, вида организации.

**Таким образом,** предложенная методика оценки инновационного потенциала позволит находить слабые места в любой сфере деятельности предприятия и направлять усилия всех сотрудников на их устранение. Результаты оценки будут способствовать эффективному управлению инновационной деятельностью и поддержанию предприятия на конкурентоспособном уровне.

#### **Источники литературы**

1. Инновационная восприимчивость как способность организации осваивать и применять инновации / Я. В. Емельяченко // Исследования и разработки в области машиностроения, энергетики и управления: материалы XV науч.-техн. конф. студентов, аспирантов и молодых ученых, Гомель, 23-24 апр.. 2015 г. / М-во образования Респ. Беларусь, Гомел. гос. техн. ун-т им. П. О. Сухого ; под общ. ред. А. А. Бойко. – Гомель : ГГТУ им. П. О. Сухого, 2015. – С. 370-373.

2. Монастырский, Е. А. Термины и определения в инновационной сфере / Е.А. Монастырский // Инновации. - 2008. - N 2. - С. 28-31. - Библиогр. – с. 31

*Седляр Мария Максимовна*

*Белорусский государственный экономический университет*

#### **Разработка стратегии функционирования организации**

Государственная политика Республики Беларусь в настоящее время ориентирована на поддержку и развитие малого и среднего бизнеса, поэтому данному виду субъектов хозяйствования сейчас уделяется большое внимание. Эффективность функционирования этих организаций является залогом здоровой экономики страны. Для того чтобы обеспечить высокую эффективность функционирования организаций, необходимо в первую очередь четко определить перспективы предприятия, обозначить его приоритетные цели, разработать систему задач и мероприятий по их достижению.

Сделать это позволяет стратегическое планирование, важнейшей задачей которого является обеспечение нововведений и организационных изменений, необходимых для выживания предприятия в долгосрочной перспективе. Как процесс стратегическое планирование включает следующие виды деятельности: распределение ресурсов, адаптация к внешней среде, внутренняя координация и регулирование, организационные изменения. Таким образом, стратегическое планирование представляет собой набор процедур и решений, с помощью которых разрабатывается стратегия, обеспечивающая достижение целей функционирования предприятия.

Стратегия – это детальный всесторонний комплексный план, предназначенный для эффективного достижения организацией конечных целей существования. Четкая проработка стратегии представляет собой тщательную, систематическую подготовку к будущим изменениям, как внутренней структуры предприятия, так и внешней рыночной среды. [1]

Аналитический обзор существующего инструментария исследования среды функционирования организации свидетельствует о том, что наиболее последовательным и комплексным методом, получившим признание как у зарубежных, так и у отечественных исследователей, является SWOT-анализ, позволяющий определить сильные и слабые стороны предприятия, а также выявить возможности и угрозы, исходящие из его окружения (внешней среды).

Другими словами, SWOT-анализ позволяет провести комплексное изучение среды и выявить имеющиеся преимущества и недостатки внутри предприятия, фиксировать угрозы и определять потенциальные возможности. Их количественная оценка и всесторонний анализ снимают неопределенность, существенно снижают степень риска в процессе решения

важных перспективных задач, и служат основой для разработки стратегических планов развития предприятия.[2]

Исследуемая организация ЧТУП «Полесские пряности» является представителем малого бизнеса и занимается выращиванием сельскохозяйственной продукции, ее переработкой (производством маринадов, салатов, солений и квашений) и ее реализацией, при этом в пакет ее услуг входит доставка покупателю произведенной продукции собственным транспортом.

«Полесские пряности» – успешно функционирующее предприятие, которое производит продукцию высокого качества, полностью соответствующую утвержденным стандартам. Особенностью технологического процесса производства готовых продуктов питания является изучение и широкое использование в практике народных рецептов, по которым мариновали овощи и квасили капусту наши предки. Кроме того, сырье, используемое в производстве, выращено на Полесской земле и является качественными, натуральными, не содержащими генно-модифицированных организмов. Таким образом, в процессе исследований выявлено что ЧТУП «Полесские пряности» относительно молодая интенсивно развивающаяся организация с огромным потенциалом и яркими перспективами. Однако для укрепления конкурентных позиций предприятия, быстрого реагирования на изменения на рынке, повышения возможности выжить в конкурентной борьбе руководству предприятия необходимо концентрироваться не только на внутреннем состоянии дел в организации, но и выработать стратегию долгосрочного выживания, которая бы позволила предприятию соответствовать изменениям во внешней среде.

Для обоснования стратегических альтернатив развития анализируемой организации, используя SWOT-анализ, проведем комплексное изучение внешнего окружения и внутренней структуры ЧТУП «Полесские пряности» (таблица 1).

Таблица 1 — SWOT-анализ ЧТУП «Полесские пряности»

		Показатели		Вес	Оценка			Показатели		Вес	Оценка	
Сильные стороны		Наличие собственной сырьевой базы	10	10	Слабые стороны		Недостаточная обеспеченность транспортом	5	8			
		Высокое качество продукции	10	50			Высокая доля ручного труда	1	5			
		Широкий ассортимент	7	28			Производство продукции сезонного спроса	3	5			
		Гибкость ценообразования	9	18			Отсутствует реклама	4	8			
		Наличие собственного бренда	8	24			Концентрация на нескольких крупных контрагентах	2	6			
		<b>Индекс сильных сторон (I<sub>s</sub>)</b>				<b>130</b>		<b>Индекс слабых сторон (I<sub>w</sub>)</b>		<b>104</b>		
Возможности		Расширение рынков сбыта	5	9	Угрозы		Усиление конкуренции	5	7			
		Рост объемов производства сырья	3	7			Рост цен на сырье	2	2			
		Благоприятная политика государства	1	6			Увеличение требований к качеству	4	5			
		Изменение вкусов потребителей в сторону здорового образа жизни	4	6			Снижение покупательной способности населения	3	8			
		Появление инноваций	2	5			Возрастание силы торга у покупателей и поставщиков	1	7			
		<b>Индекс возможностей (I<sub>o</sub>)</b>				<b>96</b>		<b>Индекс угроз (I<sub>T</sub>)</b>		<b>90</b>		

Примечание — Источник: собственная разработка

Оценка каждого элемента внешней среды и внутренней структуры ЧТУП «Полесские пряности» проводилась по десятибалльной шкале. Вес каждого элемента определялся методом обратного ранжирования: «1» - самый незначительный, «5» - самый значительный.

Расчет индексов сильных сторон, слабых сторон, а также возможностей и угроз проводился по формуле:

$$I = \sum_{i=1}^n a_i b_i, \quad (1)$$

где,  $a_i$  – вес элемента;  $b_i$  – оценка элемента для предприятия.

Результаты проведенного SWOT-анализа показали:

– индекс угроз не превышает индекс возможностей, что свидетельствует о благоприятной ситуации в отрасли;

– значение индекса сильных сторон превышает индекс возможностей. Это означает, что предприятие рационально использует свои ресурсы и успешно реализует в своей деятельности возможности внешней среды;

– индекс сильных сторон превышает индекс слабых сторон, что свидетельствует о правильно выбранном направлении в управлении и о наличии возможностей развития предприятия.

Для обоснования глобальной конкурентной стратегии ЧТУП «Полесские пряности» нами рассчитаны стратегические индексы: индекс рыночной ситуации ( $Y$ ) и индекс собственных возможностей ( $X$ ) алгоритм расчета которых формализован в виде формул:

$$Y = I_O - I_T \quad (2)$$

$$X = I_S - I_W \quad (3)$$

где  $I_O$  – индекс возможностей;  $I_T$  – индекс угроз;  $I_S$  – индекс сильных сторон;  $I_W$  – индекс слабых сторон.

Таким образом, для исследуемого предприятия индексы примут значение:

$$Y = 96 - 90 = 6$$

$$X = 130 - 104 = 26$$

Полученные значения стратегических индексов вносим в систему координат, где значение по горизонтали определяет собственные возможности предприятия, значение по вертикали характеризует рыночную ситуацию. Таким образом, на основе результатов графо-аналитического исследования и матрицы Томпсона-Стрикленда мы имеем визуальное представление о стратегическом положении предприятия на рынке (рис.1).

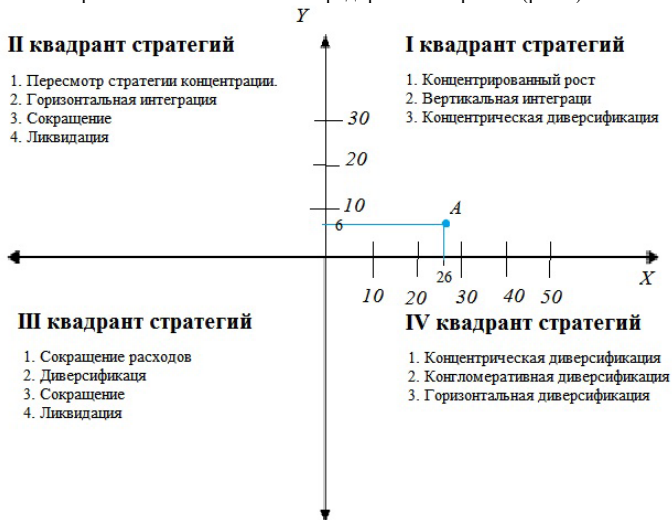


Рисунок 1 – Стратегическое положение ЧТУП «Полесские пряности» на рынке

Построенный график показывает, что базовое предприятие расположено в первой четверти графика. Это означает, что для ЧТУП «Полесские пряности» в качестве наиболее рациональной стратегии выступает стратегия концентрической диверсификации, базирующаяся на поиске и использовании заключенных в существующем бизнесе дополнительных возможностей для производства новых продуктов. То есть существующее производство остается в центре бизнеса, а новое возникает исходя из тех возможностей, которые заключены в освоённом рынке, используемой технологии либо же в других сильных сторонах функционирования организации. Такими возможностями, например, могут быть возможности используемой специализированной системы распределения.

Синтезируя результаты исследований, необходимо отметить, что реализация рекомендуемой стратегии позволит: более эффективно использовать имеющиеся ресурсы ЧТУП «Полесские пряности»; повысить финансовую устойчивость базового предприятия; укрепить его позиции на рынке на основе более полного удовлетворения предпочтений и запросов потребителей.

### **Источники литературы**

1. Ильин, А. И. Планирование на предприятии: учебное пособие: в 2 ч. / А.И. Ильин, Л.М. Сеница – Минск: Новое знание, 2000. – ч. 2 – 416 с.
2. Гец, И.В. Оценка внешней и внутренней среды как основа разработки стратегии организации / И.В. Гец // Научный потенциал молодежи – будущему Беларуси: материалы VIII международной молодежной научно-практической конф., г. Пинск, 4 апреля 2014 г. / Министерство образования Республики Беларусь [и др.]; редкол. К.К. Шебеко [и др.] – Пинск: ПолесГУ, 2014. – с. 22-24
3. Котлер, Ф. Маркетинг менеджмент: учебник / Ф. Котлер; под ред. Л.А. Волковой, Ю.Н. Еаптуревского; пер. с англ. – Санкт-Петербург: СПб Питер, 2009. – 752 с.
4. Томпсон, А.А. Стратегический менеджмент. Концепции и ситуации: учеб. пособие / А.А. Томпсон мл., А.Дж. Стрикленд III. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 431 с.
5. Фатхутдинов, Р.А. Стратегический менеджмент / Р.А. Фатхутдинов. – М.: издательство «Дело», 2005. – 448 с.

*Сенцова Анна Анатольевна*

*Белорусский государственный экономический университет*

### **Сущность и особенности программно-целевого подхода развития агропромышленного комплекса Республики Беларусь**

Актуальность исследования определяется приоритетным использованием программно-целевого подхода в качестве эффективного инструмента для разработки и реализации Государственных целевых программ.

Цель исследования состоит в том, чтобы рассмотреть особенности программно-целевого подхода к развитию аграрно-промышленного комплекса Республики Беларусь на различных этапах его развития.

В статье использованы следующие методы: монографический, сравнительного анализа, абстрактно-логический, расчетно-конструктивный.

Агропромышленный комплекс занимает особое место в экономике каждой страны. Его важность связана, в первую очередь, с производством продуктов питания, которые являются основой жизнедеятельности людей, а также с обеспечением ряда отраслей промышленности сырьём. Следовательно, от уровня развития сельского хозяйства во многом зависит экономическая безопасность страны.

Агропромышленный комплекс представляет собой экономическую систему, включающую три основные сферы: