

СЕКЦИЯ 3
СОВРЕМЕННЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ МЕНЕДЖМЕНТА
И МАРКЕТИНГА В УСЛОВИЯХ РАЗВИТИЯ
ИНТЕГРАЦИОННЫХ ПРОЦЕССОВ

УДК 631.151:636.6

Алейник Е.Г., Быкова Е.Ю.

*УО «Белорусский государственный аграрный
технический университет», г. Минск*

**МЕТОДИКА РАЗРАБОТКИ И ОЦЕНКИ СТРАТЕГИЧЕСКИХ
АЛЬТЕРНАТИВ ПТИЦЕВОДЧЕСКИХ ОРГАНИЗАЦИЙ**

Ключевые слова: стратегический план, этапы разработки, стратегическая альтернатива, условия среды.

Key words: strategic plan, stages of the development, strategic alternative, environmental conditions.

Аннотация: Представлен один из подходов к формированию модели разработки и оценки стратегических альтернатив по критериальным признакам с соответствующими коэффициентами веса. Результат базируется на стратегическом анализе, оценке эффективности основных показателей стратегии.

Summary: The article investigates one of the several-stage approaches to the formation of a design model and the estimation of strategic alternatives featured by criteria with appropriate weight coefficients. The result is based on a strategic analysis, estimation of the efficiency of main strategic factors.

В настоящее время важнейшей предпосылкой стратегического планирования в птицеводческих организациях стало развитие рыночных отношений, их постоянное и непрерывное совершенствование. Вслед за этим повысилась ответственность организаций за экономические и финансовые результаты деятельности. Создание эффективной системы стратегического планирования — важное преимущество в условиях жесткой конкуренции и растущей интернационализации рынков.

Разработка концепции и стратегии развития организации осуществляется в соответствии со следующими основными этапами.

Этап 1. Определение миссии и целей организации.

Этап 2. Анализ среды, включающий сбор информации, анализ сильных и слабых сторон фирмы, а также ее потенциальных возможностей на основании имеющейся внешней и внутренней информации.

Этап 3. Выбор стратегии.

Этап 4. Реализация стратегии.

Этап 5. Оценка и контроль выполнения: формирование группы стратегического планирования.

Значимым моментом при формировании и планировании стратегии является процесс выбора стратегии по значимым и ключевым показателям. Соответственно третий этап может быть детализирован на следующие подразделы [1]:

- определение основных вариантов общей стратегии.
- определение основных критериев оценки стратегии и их значимости. Критерии могут быть общими (прибыль, затраты) или относиться к отдельным направлениям стратегии.
- оценка и выбор предпочтительных вариантов стратегии.

Кроме стоимостных показателей критериальности стратегии значимыми являются качественные показатели оценки стратегической позиции птицеводческой организации. Сочетание представленных критериев оценки в разновариационных видах предлагалось множеством отечественных ученых. На взгляд авторов существует возможность объединения отраслевых, рыночных и факторов макроокружения в один, включающий соответствие выбранной стратегии состоянию и требованиям внешнего окружения. Любого рода стоимостные, экономические факторы следует отнести к потенциалу и возможностям организации. Дополнительным и весьма значимым фактором при предварительной оценке стратегии организации является учет соответствия стратегическим целям и задачам развития всей организации.

Касательно приемлемости риска, заложенного в потенциальной стратегии, следует отметить риск зоотехнический, который может проявиться в незапланированных болезнях птиц, и климатический, который непосредственно влияет на урожайность зерновых, а соответственно и цену кормов для птиц. Данная корректировка с разделением факторов на подфакторы позволит поэтапно, многогранно оценить все нюансы разновидовых стратегий для птицеводческих организаций. Пример систематизированных критериев оценки выбора стратегии и их значимости:

1. Соответствие выбранной стратегии состоянию и требованиям внешнего окружения.

1.1. Соответствие стратегии текущему и перспективному законодательству.

- 1.2. Соответствие стратегии определенным потребностям рынка.
- 1.3. Согласованность с существующими каналами сбыта.
- 1.4. Оценка конкурентов и их стратегий.
- 1.5. Согласованность стратегии с представлениями потребителей об организации, общественное мнение.
- 1.6. Степень взаимосвязи стратегии с перспективами развития птицеводческой отрасли в Республике Беларусь.

2. Соответствие выбранной стратегии потенциалу и возможностям организации.

- 2.1. Совместимость потенциальной стратегии с целями и задачами деятельности организации.
- 2.2. Временные сроки реализации стратегии.
- 2.3. Наличие финансовых, технологических и трудовых ресурсов (согласованность с имеющимися мощностями организации; стоимость и наличие необходимого сырья, материалов, комплектующих изделий; соответствие численности и квалификации персонала организации для реализации стратегии).

3. Приемлемость риска, заложенного в стратегии.

- 3.1. Степень зависимости от внешней среды.
- 3.2. Наличие финансовых средств в необходимые сроки.
- 3.3. Соответствие стратегии критериям эффективности ожидаемых финансовых показателей.
- 3.4. Обязательства организации по предыдущим стратегиям.
- 3.5. Наличие благоприятных условий (климатических, зоотехнических).

Для характеристики влияния каждого фактора (группы показателей) на выбираемую тему обычно используются различные оценки (отлично, удовлетворительно и др.). В каждом конкретном случае выбирается лишь одна оценка. Для общей оценки влияния показателей с точки зрения приемлемости стратегии рассчитывается средняя величина баллов. Полученные оценки сводятся в общую оценку, на основе которой окончательно решается вопрос об отборе предлагаемых стратегий.

Предлагается ранжированная система оценки при выборе стратегии с учетом коэффициента значимости каждого критерия. По итогу расчета суммарной рейтинговой оценки в сравнении двух и более проектов получим конкретный оцифрованный ответ выбора.

Суммарная рейтинговая оценка рассчитывается следующим образом:

$$S_n = \sum_{i=1} k_i * b_{ni} ,$$

где S_n — суммарная рейтинговая оценка n -го инновационного проекта;
 k_i — оценочный коэффициент значимости i -го критерия;
 b_{ni} — балл оценки n -го инновационного проекта по i -му критерию.

В данном случае балл оценки берется в расчете от 1 до 5 с соответствием роста эффективности.

Сопоставляя различные темы (проекты) по полученным общим показателям, можно получить качественную и приближенную количественную оценку преимуществ той или иной стратегии. При этом следует отметить возможность оценки и мониторинга реализации стратегии по предварительным и текущим показателям оценки согласно этапу 5.

Преимуществом представленной систематизированной модели оценки при выборе стратегии является наличие возможности сравнения качественной привлекательности стратегии с ее экономической эффективностью и рискованностью. Оценка качественной привлекательности может быть низкой, поэтому с помощью предложенной модели руководители организаций могут найти баланс между прибыльностью, рискованностью стратегического плана и целями.

Приведенная методика предварительной оценки стратегии организаций птицеводческой отрасли позволяет:

1. Детально оценить по каждому подфакторному признаку предлагаемые варианты стратегий.
2. Сократить или устранить учет и расчет не востребуемых факторов оценки для исследуемой отрасли, сузив круг выбора до наиболее значимых, а следовательно, снизить загруженность управленческого персонала.
3. С помощью ранжирования критериев по представленным коэффициентам значимости выявить в качественной оценке наиболее существенные для анализа стратегии.
4. С использованием суммарной предварительной оценки стратегий наиболее точно осуществлять выбор той или иной стратегии как одной из составляющих планирования и прогнозирования развития организаций [2].

Список использованной литературы

1. Каванаг, Д. Инновации и управление проектами: исследование связей / Д. Каванаг, Э. Нотон // Менеджмент инноваций. 2009. — № 4. — С. 244–248.
2. Шеховцев, Е.А. Этапы формирования стратегии венчурного финансирования в условиях кризиса / Е.А. Шеховцев // Молодой ученый. — 2015. — №2. — С. 352–355.