

Ввод в эксплуатацию Гродненской ГЭС - первый шаг в развитии национальной гидроэнергетики с массовым внедрением крупных и средних гидроэлектростанций.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Дорофейчик, А.Н. Опыт эксплуатации объектов возобновляемой энергетики Гродненщины. Эффективность работы / А.Н. Дорофейчик // Энергетическая стратегия. - 2013. - №6. — С. 29—35.
2. Зорина, Т. Г. Создание модульных комплексов, комбинирующих генерацию разных видов энергии, как направление развития малой энергетики в Республике Беларусь // Аграрная экономика . - 2014. - № 1. -С. 39 -48.

УДК 338.2

### СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

*\*Корсак М.М., к.э.н., доцент*

*\*\*Сурдо А.П., магистр экономических наук, аспирант*

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

*\*\* УО «Белорусский государственный университет», г. Минск, Республика Беларусь.*

Ключевые слова: Конкурентоспособность, управление предприятием, стратегическое планирование, стратегия, эффективность работы.

Key words: Competitiveness, business management, strategic planning, strategy, work efficiency.

Аннотация: Конкурентоспособность предприятий во многом определяется эффективностью управления этими предприятиями. Поэтому особую актуальность приобретает проблема совершенствования процессов стратегического планирования и реализации стратегии развития. Четкая реализация намеченной стратегии способна обеспечить предприятию повышение эффективности работы, конкурентоспособности и преимущества на рынке.

Summary: The competitiveness of enterprises is determined by the efficiency of management in those enterprises. Therefore particular relevance is getting the problem of improving processes of strategic planning and implementation of the development strategy. Distinct implementation of the intended strategy is able to improve work efficiency, create a competitive advantage and provide benefits on the market.

Президент Республики Беларусь А.Г. Лукашенко в своем «Обращении с Посланием к белорусскому народу и Национальному Собранию» 29 апреля 2015 года отметил, что одной из основных проблем экономического развития Беларуси является конкурентоспособность предприятий. Решить данную проблему можно только в результате повышения эффективности управления экономикой. «Конкурентоспособность предприятий определяется эффективностью управления этими предприятиями», стратегическим планированием и реализацией разработанных стратегий. В этих условиях насущной необходимостью становится разработка стратегии развития предприятия, от стабильной работы которых в значительной степени зависит успех деятельности АПК в целом. Четкость поставленных предприятием целей, соответствующих требованиям экономической ситуации, отражение их в стратегии развития, разработка эффективных механизмов функционирования предприятий становятся основой успешной и прибыльной работы каждого предприятия АПК.

Систематизация существующих в экономической литературе точек зрения ведущих ученых (И. Ансофф, С. Л. Брю, Р. В. Дорнбуш, К. Р. Макконнелл, Г. Саймон, Дж. Сарразин, К. Сноу, Й. Шумпетер, С. Ю. Фишер, С.В. Есенский, О. И. Лаврушин, С. А. Левин, А. В. Лукьяненко, А. И. Короткевич, А. Е. Рутковский, О. В. Тарасов, А.О. Тихонов и др.) позволяет сделать вывод, что определение понятия «стратегия» развивалось и менялось одновременно с изменением понимания целей деятельности предприятия [1, 2].

По нашему мнению, стратегия предприятия представляет собой логическую систему мер, с помощью которых предприятие надеется выполнить свои задачи. Она состоит из отдельных стратегий для целевых рынков; позиционирования, связанных с прибыльностью, ликвидностью, рисками; анализом рынков, конкурентов, потребителей. Стратегия уточняет сегменты рынка, на которых может действовать предприятие. Сегменты различаются по продуктам, потребностям, по реакции потребителей, по прибыльности. Поэтому разрабатывая стратегию предпри-

ятие сосредотачивает внимание на том, какие сегменты развивать, как оценить имеющиеся возможности, сильные стороны и соотнести их с теми задачами, которые стоят перед предприятием на каждом целевом сегменте. Стратегия предприятия - предполагает долгосрочный комплексный план действий, направленный на достижение миссии организации и представляет собой интегрированную совокупность решений, направляющих и формирующих последующие действия предприятия, поддающиеся корректировкам после принятия, оказывающих решающее влияние на достижение предприятием своих стратегических целей.

Стратегия представляет собой план, совокупность действий, предусматривающих достижение определенных параметров конкурентной эффективности, отражающих перспективную конкурентную позицию предприятия и ориентированных на долговременное сохранение способности генерировать доход в условиях конкуренции.

С позиции эффективности производства в экономической литературе выделяют два типа хозяйственных стратегий [ 3]:

1. Стратегии, направленные на оптимизацию текущих финансовых показателей, максимизацию краткосрочной прибыли:

- стратегия максимизации (искусственного завышения) издержек производства – рост издержек производства (например, в результате роста цен на сырье и материалы) при слабой внутриотраслевой конкуренции (например, при высоких пошлинах на импорт) включается в цену и перекладывается на потребителя;

- имитационное программирование НИОКР – обновление ассортимента за счет «косметических» улучшений уже имеющихся на рынке продуктов (упаковка, цвет, дизайн и т.п.);

- стратегию манипулирования портфелем вложений капитала – осуществляют скупку и продажа действующих предприятий и активов фирм, слияние и поглощение одних фирм другими путем операций с ценными бумагами на фондовой бирже. Основной акцент делается на оптимизации текущих финансовых показателей фирмы, стабильной выплате высоких дивидендов, а не на увеличении стоимости акций фирмы.

2. Стратегии, направленные на получение долгосрочной прибыли, повышение устойчивости финансового положения фирмы, ее конкурентоспособности в течение относительно длительного периода времени:

- инновационное программирование НИОКР – ориентировано на создание и внедрение прогрессивных технологий и разработку принципиально новых видов продукции более высокого качества, не имеющих аналогов на рынке;

- расширение доли рынка – повышение эффективности производства за счет более высокой доли вновь созданной стоимости (условно чистой продукции) в общем объеме реализованной продукции; ускорения оборачиваемости капитала фирмы; повышения качества продукции и уровня обслуживания потребителей; снижения расходов, связанных с реализацией продукции;

- минимизация издержек производства – рост прибыли за счет снижения затрат труда, применения более производительного оборудования, более экономичных видов сырья, экономии на масштабах производства.

В экономической практике выделяют три основные стратегии предприятия, которые имеют универсальный характер: преимущество в издержках, фокусирование, дифференциация [3]. Преимущество в издержках создает большую свободу выбора действий как в ценовой политике, так и при определении уровня доходности; фокусирование – это сосредоточение внимания на одном из сегментов рынка, на особой группе покупателей, товаров или на ограниченном географическом секторе рынка; дифференциация означает создание фирмой продукта или услуги с уникальными свойствами.

Проведенный критический анализ применяемых в экономической практике стратегий развития предприятий позволяет предложить использование в качестве конкурентной стратегии модель стратегии трансформационной сфокусированной универсализации, которая формируется на основе трех базовых принципов: универсализации, фокусирования и трансформационности.

Универсализация – это неограниченное комбинирование базовых сфер деятельности предприятия в диапазоне от двух и более. Она определяет тот аспект стратегии, который устойчиво сохраняется неизменным в рамках временного стратегического периода. Выражается в степени охвата потенциальных (существующих) сфер деятельности. На основе степени охвата выбранных сфер деятельности формируются типы универсальных предприятий.

Фокусирование - это сложное многоаспектное явление, раскрывающее индивидуальное содержание стратегии универсализации. Фокусирование также может одновременно рассматриваться как в аспекте определения стратегии, так и как способ ее реализации во времени. Следует подчеркнуть, что фокусирование содержит и методы его оценки - качественной и количественной. Качественная оценка фокусирования характеризует охват сегментов. Количественная оценка фокуси-

вания дает количественные ориентиры развития выбранных сегментов деятельности в двух координатах: внутренней - как структурная доля отдельных направлений деятельности и внешней - с точки зрения рыночной позиции - доли на рыночных сегментах (подсегментах).

Принцип трансформационности проявляется в рефокусировании, что приводит к появлению новых комбинаций по продуктовым подсегментам рынка, клиентским группам, изменению территориального охвата, соотношению удельного веса каналов сбыта, а также в изменении глубины присутствия на выбранных направлениях фокусирования под влиянием внутренних и внешних факторов.

Стратегия трансформационной сфокусированной универсализации предусматривает способность предприятия концентрироваться на различных перспективных для предприятия направлениях (в зависимости от тенденций развития рынка, прогнозов экспертов, анализа клиентского спроса, изменения приоритетности отдельных видов деятельности), что предполагает готовность предприятия к постоянной трансформации, способности в кратчайшие сроки выходить на наиболее прибыльные и перспективные сегменты рынка и динамично модифицировать существующий продуктовый ряд, каналы продаж и клиентские сегменты. Данная стратегия приобретает особо актуальное значение в современных условиях динамично развивающейся белорусской экономики, стремительно изменяющихся предпочтений клиентуры, бурного развития и внедрения информационных технологий.

Характеризуя содержание стратегии трансформационной сфокусированной универсализации на основе применения интенсивной формы принципа трансформационности, следует выделить ее важнейшие качественные характеристики, а именно: гибкость, динамичность, инновационность, креативность, адаптивность, непрерывность, процессность, клиентоориентированность. Реализация данной стратегии может быть обеспечена на основе комплекса необходимых условий: формирования гибкой организационной структуры, отстроенных бизнес-процессов (подразумевающих клиентоориентированность), мотивации сотрудников на инновационность, креативность, которые в комплексе позволяют осуществлять гибкую, динамичную рефокусировку, что и составляет глубинную сущность данной стратегии.

Реализация разработанной и принятой стратегии развития способна обеспечить предприятию преимущества на рынке за счет создания принципиально новой концепции управления, направленной на совершенствование методов управления деятельностью предприятия. Целе-

сообразно и эффективно учитывать в стратегии организации постепенные инновации, выражающиеся в постоянном совершенствовании товаров, услуг и процессов, все чаще, в сотрудничестве с потребителями. Поиск путей и направлений улучшения инновационных и предпринимательских способностей организации, отраженных в стратегии развития играют все более значимую роль в достижении целей выживания, роста и конкурентоспособности.

#### СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Воробьев, И.П. Планирование на предприятиях отрасли: курс лекций / И.П. Воробьев, Е. И. Сидорова. – Минск: Белорусская наука, 2015. – 199с.
2. Личко, К.П. Прогнозирование и планирование развития агропромышленного комплекса // К.П. Личко; 3-е изд., перераб. и доп. – Москва: Экономика, 2013. – 412 с.
3. Пирс, Дж., Робинсон, Р. Стратегический менеджмент; 12-е изд. – СПб: Питер, 2013. – 560 с.

УДК 664.83 (476)

#### КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ ОСНОВЫ ИННОВАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ ПРОИЗВОДСТВЕННОГО ПОТЕНЦИАЛА КАРТОФЕЛЕПЕРЕРАБАТЫВАЮЩИХ ПРЕДПРИЯТИЙ

*Кулага И.В., к.э.н., доцент*

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

Ключевые слова: картофелеперерабатывающие предприятия, техническое перевооружение, диверсификация производства.

Key words: a potato processing enterprise, modernization, diversification of production.

Аннотация: В статье обозначены приоритетные направления инновационного развития картофелеперерабатывающих предприятий республики в рыночных условиях. Определены резервы их материально-технического развития, возможности повышения конкурентной устойчивости.