

## ЛИТЕРАТУРА

1. Методика определения агрономической и экономической эффективности минеральных и органических удобрений / Богдевич И.М. [и др.] / РУП «Ин-т почвоведения и агрохимии». – Минск, 2010. – 24 с.

УДК 005.2(476)

### **ВЫБОР СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ: МОДЕЛИ И ИХ ВОЗМОЖНОСТИ**

**Головков В.А.<sup>1</sup>, Комик В.И.<sup>2</sup>**

<sup>1</sup> – УО «Гродненский государственный аграрный университет»

г. Гродно, Республика Беларусь

<sup>2</sup> – УО «Столинский государственный аграрно-экономический колледж»

г. Столин, Республика Беларусь

В условиях рыночной экономики важнейшей задачей каждого субъекта хозяйствования является правильный выбор стратегии развития. К настоящему времени сложился и успешно используется на практике целый ряд подходов к решению этой задачи, однако во многих случаях они дают конечные результаты, которые плохо согласуются между собой. Считается, что выбор эффективной стратегии развития – весьма сложная управленческая задача. Среди экономистов широко распространено мнение, что если процесс управления считать искусством, то выбор стратегии – это искусство в высшей степени.

Процесс выбора стратегии развития предприятия предполагает реализацию следующих мероприятий:

- 1) оценка текущей стратегии;
- 2) анализ портфеля продукции;
- 3) выбор стратегии и ее оценка.

Реализация первого мероприятия позволяет оценить состояние организации и реализуемые стратегии. Анализ портфеля заказов дает представления о связях и уровнях взаимодействия составляющих бизнеса и взаимодействия таких факторов, как риск, стабильность, финансовые потоки и др.

Выбор стратегии развития базируется в большинстве случаев на разработке и анализе соответствующих матриц. Рассмотрим наиболее известные из них.

Многофакторная матрица Мак–Кинси. Преимущества многофакторной матрицы заключаются в использовании показателей, определяющих положение предприятия на рынке. Далее, исходя из трех уровней оценки (низкого, среднего и высокого), экспертами дается оценка состояния предприятия по каждому из выбранных показателей.

Матрица «Дженерал электрик». Она учитывает привлекательность рынка и оценку конкурентного статуса предприятия. Общая оценка привлекательности производится с использованием модели:

$$\Pi = \alpha\text{ЧГ} + \beta\text{ЧР} + \gamma\text{ЧО} + \delta\text{ЧТ},$$

где  $\Pi$  – привлекательность рынка;

$\alpha$ ,  $\beta$ ,  $\gamma$  и  $\delta$  – коэффициенты привлекательности отдельных факторов (при этом,  $\alpha + \beta + \gamma + \delta = 1$ );

G – перспективы роста;

R – уровень рентабельности;

O – сильные стороны предприятия;

T – слабые стороны предприятия.

При этом значение большинства показателей формируется с использованием экспертов.

Более эффективной моделью считается комплексный деловой анализ PIMS – «Воздействие на прибыль маркетинговой стратегии». При его использовании учитываются около 30 факторов, определяющих прибыль предприятия, которые характеризуют:

- а) производственную структуру предприятия;
- б) состояние и привлекательность соответствующего рынка;
- в) конкурентную позицию предприятия.

Более простой и часто используемой матрицей является матрица Бостонской колсантинговой группы (BCG). С использованием ее формируется состав портфеля, формируют структуру финансовых вложений и их направления.

Кроме простоты этот подход имеет и другие преимущества, такие как использование ее для анализа отдельных стадий развития предприятия, взаимосвязей отдельных составляющих предприятия и их долгосрочных целей.

Кроме упомянутых выше матричных методов, весьма широко используется при выборе стратегий развития SWOT – анализ, который позволяет выявить сильные и слабые стороны, угрозы, а также реальные возможности ведения бизнеса. SWOT – анализ основан на глубоком изучении состояния хозяйственной деятельности предприятия, что позволяет разработать возможные сценарии развития предприятия, которые в результате сравнения с эталонными стратегиями позволяют определить финансовые последствия их реализации. Лучшая стратегия выбирается по степени соответствия ее целям функционирования предприятия и имеющимся ресурсам.

Следует помнить, что выбранная стратегия сама по себе еще не обеспечивает успеха, многое решает и тактическое поведение предприятия. Но она, как правило, должна быть наступательной, так как

накопленный опыт наглядно показал, что все оборонительные стратегии могут лишь в недолгой перспективе сохранить конкурентные преимущества, но не позволяют получить их.

УДК 631.15 : 001.899(476)

## **НЕКОТОРЫЕ ПРОБЛЕМЫ ИННОВАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ АГРОПРОМЫШЛЕННОГО КОМПЛЕКСА РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ**

**Грабцевич З.М., Силюк И.В.**

УО «Гродненский государственный университет им. Я. Купалы»

г. Гродно, Республика Беларусь

УО «Гродненский государственный аграрный университет»

г. Гродно, Республика Беларусь

Республика Беларусь не имеет богатых залежей природных ископаемых, которые принесли бы большой доход стране. Но природа щедро наделила нас своими богатствами для развития агропромышленного направления, которое при умелом ведении хозяйства может дать высокий уровень материального благосостояния граждан страны. АПК, который является основой продовольственной безопасности, обеспечивает население продуктами питания, а промышленность – сырьем. Именно поэтому в агропромышленное направление вкладывались большие деньги для поднятия на современный (инновационный) уровень. Программные документы, принятые Правительством, а в первую очередь Национальная программа привлечения инвестиций в экономику РБ на период до 2010 года, позволили существенно улучшить экономические показатели аграрно-промышленного направления, обеспечив продовольственную безопасность страны. Это позволило Беларуси войти в число мировых лидеров по производству мяса, картофеля и молока, а среди стран СНГ – на первое место по производству продовольствия на душу населения. В 2011 г. экспорт продукции АПК составил около 4 млрд. долл. США, что стало одной из важнейших статей валютных поступлений. Объем валовой продукции сельского хозяйства во всех категориях хозяйств увеличился на 24% [1] Если по итогам работы за 9 мес. 2009 г. рентабельность от реализации продукции в целом по сельскохозяйственным организациям района составила – 0,5%, то в 2011 – 11,9%, в 2012 г. – 13,8% (по областям и г.Минску в 2012 г.: Минская – 14,0%, г.Минск – 9,5%, Гродненская 9,6%, Гомельская – 10,1%, Витебская – 8,1%, Брестская – 7,5%, Могилевская – 7,6%) [2].