

Choć analizujemy i chwalimy przykłady znakomitego przywództwa i błyskotliwej strategii, wciąż jeszcze nie dysponujemy systematycznym procesem, który by je zapewniał. [Kaplan, Norton, 2002, s.296]. Są zdania, że przedstawiony przez nich w ich publikacjach pewien zintegrowany zespół najlepszych skutecznych praktyk stwarza szansę na udaną realizację strategii. Zaproponowali również, aby odpowiedzialność za zarządzanie opartymi na tej wiedzy procesami realizacji strategii i za ich koordynację, a także związane z nią uprawnienia powierzyć biuru zarządzania strategią. Takie też rozwiązania zostały przyjęte w procesie budowania Strategicznej Karty Wyników dla badanej firmy, w celu budowy pełnego systemu zarządzania, który pomoże wyznaczać czytelne cele strategiczne, alokować zasoby do tych celów, ustalać priorytety działań operacyjnych, szybko rozpoznawać operacyjne i strategiczne konsekwencje wszystkich decyzji oraz w miarę potrzeby aktualizować cele strategiczne.

Literatura

- 1 Pniewski K., Polakowski M., 2001, Strategiczna karta wyników – Jak przełożyć strategię na działanie. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa
- 2 Aniszewska G., 2001, Mapy strategii, „Przegląd Organizacji” Warszawa
- 3 Argyris C., 1982, Reasoning, Learning and Action, Jossey-Bass, San Francisco, USA
- 4 Becker B. E., Huselid M. A., 2002, Karta wyników zarządzania zasobami ludzkimi, Przedmowa David Norton, Wydawnictwo Oficyna Ekonomiczna, Kraków
- 5 Haspeslagh P., 1982, Portfolio Planning: Uses and Limits, „Harvard Business Review”, January-February, USA
- 6 Hofer R.C.W., Schendel D.E., 1978, Strategy Formulation: Analytical Concepts, West Publishing, St. Paul
- 7 Kaplan R., Norton D., 1996, Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System, „Harvard Business Review”, January-February
- 8 Kaplan R., Norton D., 2002, Strategiczna karta wyników – Jak przełożyć strategię na działanie. Naukowe PWN, Warszawa
- 9 Karmańska A., 1992, Rachunkowość zarządcza i rachunek kosztów w systemie informacyjnym przedsiębiorstwa. Warszawa
- 10 McMillan I.C., 1982, Seizing Competitive Initiative, „Journal of Business Strategy”, Spring.

УДК 33.338.2

Бондарович В. Н., студент,

Марчук А. В., студент

УО «Брестский государственный технический университет»,

г. Брест, Республика Беларусь

ОСОБЕННОСТИ ВЛИЯНИЯ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ НА ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ПРЕДПРИЯТИЙ РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВЛИ

Современный мир – мир глобализирующейся экономики с усиленной конкуренцией на рынках и более сложными потоками информации, товаров и услуг, людей и капиталов. Множество компаний сталкиваются с ростом неопределенности внешней среды и сокращением жизненного цикла своего производства. Чтобы иметь высокую конкурентоспособность, им необходимо быстро и качественно соответствовать потребностям клиентов, быть гибкими и инновационными. Для этого требуется отлаженное взаимодействие всех бизнес-процессов.

Большой вклад в динамику и эффективность национальной экономики вносит система розничной торговли, которая необходима для того, чтобы обеспе-

чивать ускоренное движение товаров от производителя к потребителю. Развитие розничной торговли приводит к экономии живого и общественного труда, связанного с реализацией товаров, ускоряет продолжительность оборота общественного продукта, способствует более полному удовлетворению индивидуальных потребностей населения.

Проблемы управления любого предприятия чаще всего возникают в результате действия многочисленных внешних факторов. Поэтому, чтобы не ошибиться в выборе стратегии, важно определить, какие экономические, политические, научно-технические, социальные и другие факторы оказывают влияние на будущее организации. Основная задача руководителя – умение организовать процесс разработки и принятия стратегических решений таким образом, чтобы с высокой степенью вероятности принимались эффективные стратегические решения.

Одной из основных проблем при разработке управленческого решения является снижение уровня неопределенности внешней среды в процессе принятия решения, так как неопределенность, присутствующая при принятии данного решения, предопределяет степень риска, с которым оно принимается, и последствий его реализации.

Высокая степень неопределенности факторов внешней среды значительно усложняют процедуру разработки и принятия управленческих решений. Исходя из этого, руководители сильно чувствуют потребность в систематической, оперативной и всесторонней информации о состоянии и возможных изменениях, происходящих во внешней среде. Вместе с тем в реальной практике большинство белорусских предприятий не уделяет должного внимания факторам внешней среды, что в основном обусловлено недостаточной разработанностью теоретической и методологической базы организации. Ее исследования с учетом национальной, региональной и отраслевой специфики так же стоит принимать в расчет [2, с. 102].

Ценность информации возрастает, благодаря переходу к рыночной экономике. Информация зачастую является товаром на рынке, прежде всего в таком сегменте, как рынок информационных услуг. По своим свойствам информационная экономика носит глобальный характер и является основой для формирования и развития информационного общества. Поэтому необходимо обеспечить соблюдение основных принципов информатизации, так как существует достаточно высокая информационная культура и развитый рынок информационных услуг.

Важным условием принятия рациональных решений является информация. Так как все экономические ресурсы ограничены, информация не является исключением. Не всегда можно со 100%-й уверенностью утверждать о ее достоверности и полноте. Принятие решений в условиях неполной информации имеет свои последствия. Одно из них заключается в том, что приходится рисковать. Неотъемлемой частью нашей жизни является риск. Прогнозы не всегда сбываются.

Принятые решения часто оказываются неверными, и мы несем потери. За ошибки приходится платить, также приходится платить и за то, чтобы застраховать себя от своих же ошибок. Неопределенность становится серьезным барьером на пути к эффективному рынку, приводит к значительным расходам сил, средств и времени. Новая экономика является динамичной, наукоемкой и чутко реагирующей на изменения как внутренней, так и внешней среды.

Также необходимо отметить, что значительное количество разработок в области исследования внешней среды организации уделяет основное внимание изучению только ее отдельных факторов. Вместе с тем современная рыночная ситуация требует комплексного исследования внешней среды на основе инте-

грации разнообразных экономических, социально-политических, правовых и технологических аспектов.

Значение внешней среды для организации зависит типа экономики (командная, рыночная, смешанная) и от модели рынка (совершенная и несовершенная конкуренция). В командной экономике все аспекты деятельности предприятия определяло государство в лице министерств и ведомств, поэтому у предпринимателей и управленцев не было необходимости изучать внешнюю среду. В рыночной экономике предприятие является самостоятельным хозяйствующим субъектом и ведет бизнес на свой страх и риск, поэтому внешняя среда становится средой особого внимания, т. к. степень риска и результат деятельности во многом определяются состоянием среды. Причем, чем более нестабильна среда, чем выше уровень конкуренции, тем больше успех предприятия обусловлен знанием, анализом и учетом изменяющихся факторов внешней среды.

Важно понимать, что внешняя среда является источником, дающим организации ресурсов, необходимых для поддержания ее внутреннего потенциала на должном уровне. Сложность, подвижность, неопределенность и взаимосвязанность факторов – это ключевые признаки внешней среды. Организация находится в состоянии постоянного обмена с внешней средой, обеспечивая тем самым себе возможность выживания.

Изменения, происходящие во внешней среде, требуют от организаций оперативного и стратегического реагирования на них. С целью достижения высоких результатов деятельности необходимо постоянно отслеживать эффективность системы, постоянно искать новые ресурсы для улучшения результативности. Но ресурсы внешней среды не безграничны. И на них претендуют многие другие организации, находящиеся в этой же среде. Поэтому всегда существует возможность того, что организация не сможет получить необходимые ресурсы из внешней среды. Задача каждого управленца состоит в обеспечении такого взаимодействия организации со средой, которое позволяло бы ей поддерживать ее потенциал на уровне, необходимом для достижения ее целей, и тем самым давало бы ей возможность выживать в долгосрочной перспективе.

Белорусские предприятия в большей степени зависимы от внешней среды. Если посмотреть на их нынешнее состояние, то можно прийти к выводу, что методы, используемые для адаптации, недостаточно обеспечивают их конкурентоспособность и устойчивость [1, с. 21].

В валовом внутреннем продукте Беларуси за 2018 год торговля занимает около 13% (второе место среди отраслей экономики после обрабатывающей промышленности), в инвестициях в основной капитал 5,1%, в сфере торговли занято почти 17% трудовых ресурсов. Торговля является связующим звеном между производителем товаров и потребителем, обеспечивающим непрерывность производственной цепочки «деньги–товар–деньги».

Выбор стратегии предприятия определяется двумя главными моментами. Первый – характер и структура отрасли, в которой действует фирма; второй – позиция, которую фирма занимает в пределах отрасли. Некоторые позиции более выгодны, чем другие, независимо от прибыльности отрасли. Анализ внешней среды является ключевым моментом в процессе стратегического управления. Только хорошо понимая влияние внешнего окружения, менеджеры могут сделать обоснованный выбор миссии, целей и стратегии.

Необходимость стратегического управления вызвана следующими изменениями в условиях осуществления бизнеса:

- Возрастание динамизма внешней среды организации;

- Появление новых потребностей;
- Возрастание конкуренции за ресурсы;
- Интернационализация и глобализация бизнеса;
- Возрастание доли НТП и нововведений;
- Доступность современных технологий;
- Развитие информационных сетей, что делает возможным быстрое распространение и получение информации;
- Изменение роли человеческих ресурсов в организации

Стратегические планы должны быть разработаны так, чтобы быть целостными в течение длительного периода и одновременно быть достаточно гибкими, позволяющими при необходимости осуществить их совершенствование и переориентацию. Общий стратегический план следует рассматривать как программу деятельности предприятия на длительный период времени с условием, что постоянно меняющаяся деловая и социальная обстановка делает коррективы этого плана неизбежными.

Сильные стороны отрасли и сильные стороны фирмы зачастую могут играть решающую роль при выборе стратегии роста фирмы. Ведущие, сильные стороны фирмы должны стремиться к максимальному использованию возможностей, порождаемых их лидирующим положением, и к укреплению этого положения. При этом важно искать возможности развертывания бизнеса в новых для фирмы отраслях, обладающих большими задатками для роста. Слабые фирмы должны вести себя по-другому. Им следует выбирать те стратегии, которые могут привести к увеличению их силы. Если же таких стратегий нет, то они должны покинуть данную отрасль. Например, если попытки усилиться в быстрорастущей отрасли с помощью стратегий концентрированного роста не приводят к желаемому состоянию, фирма должна реализовать одну из стратегий сокращения.

Считается, что руководство организации играет решающую роль не только в разработке, но и в реализации стратегий. Высшее звено руководства несет ответственность за выработку мер реагирования на условия деловой среды, а также за их практическую реализацию. И как таковое, высшее руководство иногда сталкивается с необходимостью решать непростые проблемы и делать нелегкий выбор. Вместе с тем руководство вовлечено и в управление повседневными действиями, которые в совокупности и придают организации определенную форму, оказывая влияние на характер и сложность возникающих проблем и альтернатив, с которыми высшему руководству приходится постоянно иметь дело [3, с. 96].

При осуществлении стратегического анализа внешней среды могут возникнуть следующие проблемы:

1. Недооценивание конкурентов. Конкурентоспособность и рыночные перспективы собственной продукции переоцениваются;
2. Не принимаются во внимание слабые сигналы (угрозы и возможности), которые в перспективе могут сыграть решающую роль в развитии предприятия;
3. Грубое различие и оценка внутреннего и внешнего рынков и конкурентов. Доминирует анализ в рамках внутреннего рынка;
4. Недостаточное внимание к новым технологиям и новым рынкам;
5. Полученные результаты анализа интерпретируются формально, не делаются важных для развития компании выводов и предложений;
6. Отказ учитывать существенные факторы в связи с тем, что их тяжело выразить количественно;
7. Некритическая экстраполяция текущей ситуации и тенденций на долго-

срочную перспективу, в частности – это формальный трендовый подход.

При осуществлении стратегического анализа необходимо учитывать данные угрозы. Также следует отметить, что любой анализ не является алгоритмом, который можно применять бездумно: и подстановка исходных данных, и толкование результатов требуют творческого осмысления. Такой анализ не является также единичной процедурой, а требует периодического повторения с учетом реальных изменений и результатов практики его применения.

В силу вышесказанного можно сделать вывод, что единственно правильным вариантом поведения современного предприятия для достижения эффективного долгосрочного функционирования и успешного развития является уделение повышенного внимания осуществлению анализа внешней среды. А для этого необходима разработка и осуществление комплексного анализа с учетом индивидуальных особенностей предприятия при соответствующем кадровом, финансовом и техническом обеспечении. Все переменные тесно переплетаются и влияют друг на друга. Менеджер должен уметь анализировать все эти факторы в совокупности, не упуская ни одного из виду, и принимать верное решение. Только при этом условии можно рассчитывать на эффективность принимаемых стратегических и оперативных управленческих решений.

Главная цель предприятия – выбор стратегической альтернативы, которая максимально повысит долгосрочную эффективность организации. Для этого руководители должны иметь четкую, понятную для всех концепцию предприятия и его будущего. Приверженность какому-либо конкретному выбору зачастую ограничивает будущую стратегию, поэтому решение должно подвергаться тщательному исследованию и оценке. Формирование стратегии предприятия в целом приобретает все большее значение. Это касается приоритетности решаемых проблем, определения структуры предприятия, обоснованности капиталовложений, координации и интеграции стратегий.

Литература

1. Агарков, С. А. Управление рисками: учебное пособие; рекомендовано УМО РАЕ / С. А. Агарков, Е. С. Кузнецова. — Старый Оскол: ТНТ, 2014. – 256 с.
2. Дайнеко, А.Е. Экономика Беларуси в системе всемирной торговой организации / А.Е. Дайнеко, Г.В. Забавский, М.В. Василевская; под ред. А.Е. Дайнеко. – Минск: Ин-т аграр. экономики, 2004. – 323 с.
3. Чикатуева Л.А. Менеджмент: учеб. пособие / Л.А. Чикатуева, Н.В. Третьякова; под ред. В.П. Федько. – Ростов н/Д: Феникс, 2014. – 413 с.

УДК 334.02

Кривицкая Т. В., ст. преподаватель,
Будурян Т. А., м.э.н., ст. преподаватель,
Филиппова Т. В., м.э.н., ассистент
УО «Брестский государственный технический университет»,
г. Брест, Республика Беларусь

ГОСУДАРСТВЕННОЕ РЕГУЛИРОВАНИЕ ТОРГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В РЕСПУБЛИКЕ БЕЛАРУСЬ

Торговля является одной из важнейших сфер деятельности, в которой пересекаются интересы многих отраслей, предприятий и населения. В рыночной эконо-