

нирует мощный и разветвленный аппарат государственного контроля, но отсутствует внутренняя мотивация управленцев к повышению эффективности деятельности предприятий.

В результате основу экономики Беларуси продолжают составлять низкоэффективные предприятия, а условия их деятельности обуславливают наличие особенных причин наступления кризиса организаций и предпринимателей в Беларуси:

- чрезмерно крупные размеры предприятий, сложившиеся в условиях специализации и разделения труда в рамках СССР и СЭВ;
- технологическая, техническая и организационная отсталость многих предприятий страны;
- неадекватные новым условиям управленческие традиции, образование, менталитет и условия деятельности многих работников и т. д.

Таким образом, государство должно регулировать, а не управлять экономическими процессами. Только при построении реальной рыночной экономики белорусские предприятия смогут избежать кризисных явлений в своей деятельности.

*О. И. Чуйкевич*

Научный руководитель - А. А. Гец

БГЭУ (Минск)

#### **ОЦЕНКА ВНЕШНЕЙ И ВНУТРЕННЕЙ СРЕДЫ КАК ОСНОВА РАЗРАБОТКИ СТРАТЕГИИ ОРГАНИЗАЦИИ**

В условиях обострения конкурентной борьбы на насыщенном рынке продуктов питания успешная работа молочных заводов во многом зависит от правильного выбора стратегии их деятельности, обеспечивающей стабильное производство и эффективный сбыт продукции. Для того чтобы определить стратегию поведения организации, руководство должно обращать внимание не только на текущую ситуацию и внутренние проблемы организации, ее потенциал и тенденции развития, но и на внешнее окружение, чтобы своевременно и соответствующим образом реагировать на происходящие в нем изменения. Комплексный анализ среды позволяет выявлять 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.

Произвести комплексное изучение взаимодействия между факторами внешней и внутренней среды КУП «Гормолзавод № 1» г. Минска позволяет использование SWOT-анализа, методология которого дает возможность установить связи между сильными и слабыми сторонами организации, внешни-

ми угрозами и возможностями. Это необходимо для того, чтобы, используя сильные стороны, не упустить возможности, возникающие во внешней среде, и избежать угроз, в то же время, зная слабые стороны своей деятельности, подтянуть их с тем, чтобы получить новые возможности и снизить опасности.

Результаты проведенного SWOT-анализа КУП «Гормолзавод № 1» показали:

- индекс возможностей превышает индекс угроз, что свидетельствует о благоприятной ситуации в отрасли;
- значение индекса сильных сторон превышает индекс возможностей, что подтверждает успешное использование организацией потенциала внешней среды;
- индекс угроз превышает индекс слабых сторон, что свидетельствует об умении организации приспособиться к угрозам во внешнем окружении;
- индекс сильных сторон превышает индекс слабых сторон, что свидетельствует о наличии возможностей развития предприятия.

Для формирования и управления ассортиментом, а также выявления наименее эффективной в ассортименте группы нами использован метод ABC анализа, в основе которого лежит принцип Парето: надёжный контроль 20 % позиций позволяет на 80 % контролировать систему. Использование ABC анализа позволяет выявить товарные группы, требующие внимания, и наметить мероприятия по оптимизации ассортимента для повышения эффективности функционирования организации.

Проведенный ABC анализ ассортиментной политики КУП «Гормолзавод № 1» позволил выявить несколько позиций, на которые должно акцентировать внимание руководство. Так, на рынке Республики Беларусь 20 % общего товарооборота предприятия составляют сырки, творог жирный и майонез. Эти товарные позиции обеспечивают 80 % прибыли КУП «Гормолзавод № 1». На внешнем рынке отмечается стерилизованное молоко, творог, кисломолочная продукция и сметана. Но при оптимизации ассортимента необходимо учесть критерии ассортиментного минимума, импульсность спроса, широту и глубину ассортимента, так как покупатель – категория динамичная, его спрос и предпочтения постоянно изменяются.

Таким образом, проведенный анализ показал, что для КУП «Гормолзавод № 1» для того, чтобы не только выжить, но и усилить свои конкурентные позиции на рынке, наиболее целесообразно придерживаться стратегии роста, предполагающей освоение новых видов продуктов в рамках имеющихся ассортиментных групп.

□□□□□□□□ □□□□□□□□ □□□□□□□□ □□□□□□□□ 159.  
□□□□□□□□.  
□□□□□□□□ □□□□□□□□□□□□ □□□□□□□□□□  
□□□□□□□□□. □□□□□□□□.