

ниченной по масштабам сферы хозяйственной деятельности с резко очерченным кругом потребителей. Данная стратегия предполагает концентрацию деятельности предприятия на относительно небольшой целевой группе потребителей, части товарного ассортимента, каком-либо аспекте деятельности. Она радикально отличается от других стратегий, поскольку основана на выборе узкой области конкуренции внутри отрасли. Причиной выбора такой стратегии часто является отсутствие или недостаток ресурсов, однако более важная причина – усиление барьеров входа в отрасль или на рынок. Именно поэтому стратегия фокусирования или узкой специализации, присуща, как правило, небольшим предприятиям, хотя ею могут воспользоваться и крупные предприятия. При применении такой стратегии необходимо помнить, что потенциал бизнеса ограничивается, прибыль может быть упущена. Кроме того, возможна конкуренция с крупными фирмами, использующими эффект масштаба производства. Выделяют два направления фокусирования: в пределах выбранного сегмента рынка фирма старается достичь преимущества в издержках, либо усиливает дифференциацию продукции, либо осуществляет то и другое.

Данная стратегия для швейного ателье будет направлена на достижение высокого качества и уникальных характеристик изделий, путем увеличения производительности, и минимизацию затрат, удовлетворение потребностей заказчиков.

Чтобы усилить свои слабые стороны предприятия необходимо использовать стратегию дифференциации по услугам. Т.к. на предприятие оказывает сильное влияние сезонность, то необходимо предложить потребителям новые услуги. Для реализации этого, нужно обучение персонала до такого уровня, чтобы он был более квалифицированным, чем у конкурентов, и, соответственно мог оказывать новые услуги и профессиональную консультационную помощь клиентам.

Полагаем, что разработанная для предприятия стратегия маркетинга позволит ему более эффективно функционировать на рынке и укреплять свои конкурентные преимущества.

ЛИТЕРАТУРА

1. Официальный сайт национального статистического комитета Республики Беларусь [Электронный ресурс]. – Режим доступа: belstat.gov.by. – Дата доступа: 02.06.2015.

УДК 65.012.3

АНАЛИЗ СУЩНОСТИ ПОНЯТИЯ «СТРАТЕГИЯ» КАК ЭКОНОМИЧЕСКАЯ КАТЕГОРИЯ

О.П. МАСЛОВА

(Представлено канд. техн. наук, доц. М.Ж. БАНЗЕКУЛИВАХО)

Рассмотрено значение стратегического поведения, позволяющее организации выживать в конкурентной борьбе в долгосрочной перспективе. Все организации в условиях жесткой конкуренции, быстро меняющейся внешней среде, должны не только концентрировать внимание на внутреннем состоянии дел в предприятия, но и выработать стратегию долгосрочного выживания, которая позволит им успевать за изменениями, происходящими в их окружении.

Понятие «стратегия» очень древнее и происходит от греческого *strategios* («искусство генерала»). Изначально данное понятие представляло собой часть военного искусства и охватывало вопросы подготовки и ведения войн, искусство или наука быть полководцем. История свидетельствует, что наиболее талантливые и удачливые полководцы очень большое значение придавали правильному построению обеспечения армии, а также решениям, когда вступать в битву, а когда вступать в переговоры с народом, политиками, дипломатами. Использование понятия стратегии не является исключительной прерогативой древних греков. В Древнем Китае в период между 480 и 221 гг. до н.э. уже была написана книга под названием «Искусство стратегии».

Долгое время под стратегией понималось управление ресурсами. Данная концепция зародилась во 2-й половине 30-х годов текущего столетия в США. Это положило начало разработке конкретных подходов к формированию стратегии. В лексикон менеджмента данное понятие вошло в 50-е годы XX в., когда реакция предприятий на неожиданные изменения во внешней рыночной среде приобрела исключительно важное значение. Внешняя среда, в которой действуют разнообразные по форме хозяйственные организации, становится качественно иной: постоянно повышается степень неопределенности, появляются неучтенные факторы риска. Следовательно, управление должно приспосабливаться к рыночным изменениям.

Таким образом, в прошлом многие организации могли успешно функционировать, обращая внимание в основном на ежедневную работу, на внутренние проблемы, связанные с повышением эффективности использования ресурсов в текущей деятельности. В настоящее время, хотя и не снимается задача рационального использования потенциала в текущей деятельности, исключительно важным становится осуществление такого управления, которое обеспечивает адаптацию организации к быстро меняющейся окружающей среде.

Анализ понятия «стратегия» в хронологическом порядке позволяет глубже осознать сущность вырабатываемого предприятием стратегического поведения и понять его структурное содержание, а также обозреть эволюции взглядов на данную проблему и проанализировать наиболее современные подходы. Результаты исследования дефиниций данного понятия с позиций различных экономических источников представлены в таблице 1.

Таблица 1

Дефиниции понятия «стратегия» с позиций различных экономических источников

Автор 1	Дефиниции 2
В.М. Анищик, А.В. Русецкий [1, с. 109]	Стратегия – долговременный курс политики, рассчитанный на перспективу и предусматривающий решение крупномасштабных задач в какой-либо деятельности
О.П. Горбоконь, Л.П. Кастрюк [2, с. 92]	Стратегия – долгосрочное качественно определенное направление развития организации, касающееся сферы, средств и формы ее деятельности, системы взаимоотношений внутри организации, а также позиции организации в окружающей среде, приводящее организацию к ее целям
В.Г. Гусаков [и др.] [3, с. 390]	Стратегия – искусство руководства, достижения цели
Р. Дафт [4, с. 29]	Стратегия – план, описывающий аллокацию (распределение) ресурсов и порядок действий во внешней среде, направленный на достижение целей организации
М.М. Максимцев [5, с. 465]	Стратегия – программа действий, определяющая развитие фирмы и соответствующее ему управление
Е.А. Канаева, Е.Н. Дуненкова [6, с. 8]	Стратегия – курс действий и поведения организации в конкретной ситуации. Стратегия – субъективное представление о будущем организации, разделяемое всеми работниками
Р. Кох [7, с. 362]	Стратегия – логика бизнеса, определяющая за счет чего фирма может получить конкурентные преимущества и завоевать себе «место под солнцем»
Л.П. Кураков В.Л. Кураков [8, с. 368]	Стратегия – формирование и реализация целей и задач предприятия, фирмы с целью достижения в будущем максимальной эффективности намечаемых мероприятий
А.Е. Хачатуров, А.Н. Белковский [9, с. 104]	Стратегия – общий, всесторонний, конкретный, долгосрочный план достижения цели [целей], разрабатываемый высшим руководством организации
И. Ансофф, Д. Стейнер, П. Лоранж [10]	Стратегия – способ установления целей для корпоративного, делового и функционального уровней
М. Армстронг [11]	Стратегия – это констатация намерения, определяющего средства для достижения целей, связанного с долгосрочным распределением значительных ресурсов компании, с гибким соответствием этих ресурсов и способностей особенностям внешнего окружения
Библиотека маркетинга [12]	Стратегия – это долгосрочное, качественное определение направления развития организации, включающая разработанную на перспективу систему мер, обеспечивающих достижение конкретных, намеченных организацией целей
Википедия [13]	Стратегия – наука о войне, в частности наука полководца, общий, недетализированный план военной деятельности, охватывающий длительный период времени, способ достижения сложной цели, позднее вообще какой-либо деятельности человека.
Мировая экономика [14]	Стратегия организации – это генеральный план действий, определяющий приоритеты стратегических задач, ресурсы и последовательность шагов по достижению стратегических целей
Г. Минцберг [15]	Стратегия – последовательная, согласованная и интегрированная структура управленческих решений.
М. Портер [16]	Стратегия – способ реакции на внешние возможности и угрозы, внутренние сильные и слабые стороны.
Стратегическое управление и планирование [17]	Стратегия – это конкретный долгосрочный план достижения некоторой цели. Стратегия – долгосрочное качественно определенное направление развития предприятия, касающееся сферы, средств и формы ее деятельности, системы внутрипроизводственных отношений, а также позиций предприятия в окружающей среде
Стратегия и управление [18]	Стратегия – это комплекс интеллектуальных и практических усилий, имеющих своей целью достижение и/или поддержание некоего желаемого состояния

Окончание табл. 1

1	2
Теория и технология в менеджменте [19]	Стратегия – способ определения экономических и неэкономических преимуществ, которые организация намеревается предоставить основным заинтересованным группам. Стратегия – процесс формулирования долговременных целей и намерений предприятия и выбор надлежащих направлений деятельности, а также соответствующее распределение тех ресурсов, которые необходимы для достижения поставленных целей. Стратегия – обобщенная модель долгосрочных действий организации, необходимых для достижения поставленных целей. Стратегия – переход от внутрифирменного управления развитием к долгосрочному, а затем и стратегическому, позволяющий обеспечить выживание организации
Толковый словарь [20]	Стратегия – искусство руководить действиями какого-нибудь коллектива для достижения общих, главных целей в его борьбе с противником.
А. Томпсон [21]	Стратегия – набор действий и подходов по достижению заданных показателей деятельности
Финансы, экономика, банковское дело [22]	Стратегия – общий комплексный план, обеспечивающий осуществление миссии и достижение хозяйственных целей организации.
А. Чандлер [23]	Стратегия – метод установления долгосрочных целей организации, программы ее действий и приоритетных направлений по размещению ресурсов.

Источник: собственная разработка на основании изученной литературы.

На основании проведенного исследования можно выделить несколько подходов к определению экономической сущности понятия «стратегия», представленных в таблице 2.

Таблица 2

Подходы к определению экономической сущности понятия «стратегия»

Источник	Подход										
	Долгосрочная перспектива	Достижение цели (задач)	План	Программа (курс, набор) действий	Связь с внешней средой	Направление развития (развитие)	Представление о будущем	Получение преимущества	Распределение (размещение) ресурсов	Искусство руководить	Другое понятие
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
В.М. Анищик, А.В. Русецкий [1, с. 109]	+	+									
О.П. Горбоконь, Л.П. Кастрюк [2, с. 92]	+	+			+	+					
В.Г. Гусаков [и др.] [3, с. 390]		+								+	
Р. Дафт [4, с. 29]		+	+		+				+		
М.М. Максимцев [5, с. 465]				+		+					
Е.А. Канаева, Е.Н. Дуненкова [6, с. 8]				+			+				
Р. Кох, [7, с. 362]								+			
Л.П., Кураков, В.Л. Кураков [8, с. 368]		+					+				
А.Е. Хачатуров, А.Н. Белковский [9, с. 104]	+		+								
И. Ансофф, Д. Стейнер, П. Лоранж [10]		+									
М. Армстронг [11]	+	+			+				+		
Библиотека маркетинга [12]	+	+				+					
Википедия [13]		+	+								
Мировая экономика [14]		+	+	+							
Г. Минцберг [15]											+
М. Портер, [16]											+
Стратегическое управление и планирование [17]	+	+	+		+	+			+		
Стратегия и управление [18]		+									

Окончание табл. 2

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Теория и технология в менеджменте [19]	+	+						+	+		
Толковый словарь [20]		+								+	
А. Томпсон, [21]				+							
Финансы, экономика, банковское дело [22]		+	+								
А. Чандлер [23]	+	+		+					+		
Итого	16%	28%	11%	9%	7%	7%	3,5%	3,5%	9%	3,5%	3,5%

Источник: собственная разработка на основании изученной литературы.

Согласно данным таблицы 2 большинство авторов (В.М. Анищик, О.П. Горбоконь, Л.П. Кастрюк, Р. Дафт, М.М. Максимцев и др.) считают, что стратегия предполагает *обязательную постановку и достижение целей*. Цели являются исходной точкой планирования деятельности организации. Установление целей является решающим моментом стратегического менеджмента. В целях должна найти отражение перспектива развития системы.

По мнению многих ученых (В.М. Анищик, О.П. Горбоконь, Л.П. Кастрюк, А.Е. Хачатуров, А.Н. Белковский), стратегия ориентирована на поддержание устойчивого развития организации в *долгосрочной перспективе*, что предполагает выживание организации в будущем посредством установления динамического баланса с окружением, позволяющего решать проблемы, стоящие перед организацией.

Некоторые авторы (М. Армстронг, Р. Дафт, В.М. Анищик, А.В. Русецкий, Н.К. Толочко) при определении экономической сущности стратегии подчеркивают важность влияния факторов *внешней среды* на организацию, так как предприятие находится в состоянии постоянного обмена с окружением, обеспечивая тем самым возможность выживания. Кроме того, каждый элемент внешней среды может стать источником стратегической неопределенности, для снижения которой необходимо использовать соответствующие методы и инструменты.

Согласно Р. Дафту, А.Е. Хачатурову, А.Н. Белковскому, «стратегия – это *план*», что также имеет непосредственную правоту. Этот критерий означает заранее разработанный набор действий, предназначенный для реализации. Два последних критерия подчеркивают один из главных принципов стратегического менеджмента: каждая стратегия состоит из двух частей: спланированной организацией и случайной, появившейся под воздействием внешней среды.

Многие авторы (М. Армстронг, Р. Дафт, А. Чандлер) связывают стратегию с *распределением ресурсов*, что предполагает эффективное использование имеющихся в организации возможностей с целью завоевание своей ниши.

По мнению Р. Коха, стратегия предполагает укрепление существующих *конкурентных преимуществ*, выявление и усиление новых, что позволит выжить предприятию в конкурентной борьбе и укрепить свой статус на рынке.

В.Г. Гусаков считал, что «стратегия – это *искусство руководства*». Данный критерий полностью обоснован, так овладение этим искусством требует от высшего управленческого звена глубоких знаний творческой интуиции.

Существуют и другие аспекты в определении стратегии. Так, Г. Минцберг утверждал, что «стратегия – последовательная, согласованная и интегрированная структура управленческих решений». Автор рассматривал экономическую сущность данного понятия именно с точки зрения того, что при разработке стратегии основное внимание уделяется формированию планов, которые служат для целей контроля по эффективности достижения стратегических ориентиров.

По мнению М. Портера, «стратегия – способ реакции на внешние возможности и угрозы, внутренние сильные и слабые стороны» (swot-анализ), то есть стратегия – это быстрое реагирование на изменение внешних условий посредством устранения слабых сторон и эффективного использования конкурентных преимуществ.

Проанализировав подходы различных авторов, множество определений можно свести к следующему: *стратегия – это долгосрочный план действий развития организации, предполагающий эффективное распределение ресурсов, использование старых и получение новых конкурентных преимуществ, необходимых для достижения намеченных целей*.

ЛИТЕРАТУРА

1. Анищик, В.М. Инновационная деятельность : словарь-справочник / В.М. Анищик, А.В. Русецкий ; под ред. Н.К. Толочко. – Минск : Изд. центр БГУ, 2006. – 176 с.

2. Горбоконь, О.П. Стратегический менеджмент : учеб.-метод. компл. для студ. спец. 1-25 01 07 / О.П. Горбоконь, А.П. Кастрюк; общ. ред. Т.Н. Плиско. – Новополоцк : ПГУ, 2007. – 284 с.
3. Продовольственная безопасность: термины и понятия : энцикл. справ. / В.Г. Гусаков [и др.] ; под ред. В.Г. Гусакова. – Минск : Изд-во РУП «Издательский дом “Белорусская наука”», 2008. – 535 с.
4. Дафт, Р. Менеджмент / Р. Дафт. ; пер с англ. – 6-е изд. – СПб. : Питер, 2008. – 864 с.
5. Максимцев, М.М. Словарь-справочник менеджера / М.М. Максимцев, Д.Е. Сорокин ; под ред. М.Г. Лапусты. – М. : ИНФРА-М, 1996. – 608 с.
6. Канаева, Е.А. Инновационный бизнес: стратегическое управление развитием : учеб. пособие / Е.А. Канаева, Е.Н. Дуненкова. – М. : Дело, АНХ, 2010. – 176 с.
7. Кох, Р. Менеджмент и финансы от А до Я / Р. Кох. – СПб : Питер, 1999. – 496 с.
8. Кураков, Л.П. Словарь-справочник по экономике / Л.П. Кураков, В.Л. Кураков. – М. : Гелиос АРВ, 1999. – 464 с.
9. Хачатуров, А.Е. Современный интеграционный менеджмент / А.Е. Хачатуров, А.Н. Белковский. – М. : Дело и сервис, 2006. – 272 с.
10. Ансофф, И. Стратегия: сущность и содержание [Электронный ресурс] / И. Ансофф, Д. Стейнер, П. Лоранж // Южный федер. ун-т. – Режим доступа: <http://www.management61.ru/index.php?do=static&page=11strateg>. – Дата доступа: 10.11.2014.
11. Армстронг, М. Стратегия: сущность и содержание [Электронный ресурс] / М. Армстронг // Южный федер. ун-т. – Режим доступа: <http://www.management61.ru/index.php?do=static&page=11strateg>. – Дата доступа: 10.11.2014.
12. Библиотека маркетинга [Электронный ресурс] // Система профильного тестирования – Маркетинг. – Режим доступа: <http://www.marketing.spb.ru/lib-mm/mibif/5/>. – Дата доступа: 10.11.2014.
13. Википедия [Электронный ресурс] // Стратегия. – Режим доступа: <https://ru.wikipedia.org/wiki...> – Дата доступа: 10.11.2014.
14. Мировая экономика [Электронный ресурс] // Понятие стратегии. Классификация стратегий. Выбор стратегии. – Режим доступа: <http://www.ereport.ru/articles/strplan/strategy.htm>. – Дата доступа: 10.11.2014.
15. Минцберг, Г. Стратегия: сущность и содержание [Электронный ресурс] / Г. Минцберг // Южный федер. ун-т. – Режим доступа: <http://www.management61.ru/index.php?do=static&page=11strateg>. – Дата доступа: 10.11.2014.
16. Портер, М. Стратегия: сущность и содержание [Электронный ресурс] / М. Портер // Южный федер. ун-т. – Режим доступа: <http://www.management61.ru/index.php?do=static&page=11strateg>. – Дата доступа: 10.11.2014.
17. Стратегическое управление и планирование [Электронный ресурс] // Стратегия – понятия и определения. Классификация стратегий. – Режим доступа: <http://www.stplan.ru/articles/theory/strategy.htm>. – Дата доступа: 10.11.2014.
18. Стратегия и управление [Электронный ресурс] // Введение в стратегию. – Режим доступа: <http://www.strategplann.ru/overall-strategy/introduction-strategy.html>. – Дата доступа: 10.11.2014.
19. Теория и технология в менеджменте [Электронный ресурс] // Стратегия: сущность и содержание. – Режим доступа: <http://www.management61.ru/index.php?do=static&page=11strateg>. – Дата доступа: 10.11.2014.
20. Толковый словарь [Электронный ресурс] // Стратегия. – Режим доступа: <http://tolkslovar.ru/s/12967.html>. – Дата доступа: 10.11.2014.
21. Томпсон, А. Стратегия: сущность и содержание [Электронный ресурс] / А. Томпсон // Южный федер. ун-т. – Режим доступа: <http://www.management61.ru/index.php?do=static&page=11strateg>. – Дата доступа: 10.11.2014.
22. Финансы, экономика, банковское дело [Электронный ресурс] // Понятие стратегии в менеджменте. – Режим доступа: <http://www.finekon.ru/ponjatie%20str%20men.php>. – Дата доступа: 10.11.2014.
23. Чандлер, А. Стратегия: сущность и содержание [Электронный ресурс] / А. Чандлер // Южный федер. ун-т. – Режим доступа: <http://www.management61.ru/index.php?do=static&page=11strateg>. – Дата доступа: 10.11.2014.

УДК 65.012.3

**ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ ОБЕСПЕЧЕНИЯ КОНКУРЕНТНОГО ПРЕИМУЩЕСТВА
ОАО «ПОЛОЦКИЙ МОЛОЧНЫЙ КОМБИНАТ»
НА ОСНОВЕ НАСТУПАТЕЛЬНО-ОБОРОНИТЕЛЬНОЙ СТРАТЕГИИ**

О.П. МАСЛОВА

(Представлено: канд. техн. наук, доц. М.Ж. БАНЗЕКУЛИВАХО)

Актуальность исследования связана с тем, что эффективность деятельности предприятия определяется стратегией его развития. В краткосрочной перспективе успех организации характеризуется финансовой стабильностью текущей деятельности. Показано, что нацеленность организации на долгосрочную перспективу становится одной из важнейших функций управления, а основная задача эффективных руководителей заключается в том, чтобы разработать такую стратегию развития, благодаря которой предприятие будет устойчивым и конкурентоспособным на рынке.