

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.

В силу того, что современная экономика обусловлена повышенным риском и неопределенностью, выживание и развитие предприятия в будущем зависит от его способности своевременно предвидеть изменения на рынке и соответствующим образом бороться с возникшими проблемами.

Стратегия – это план управления организацией, направленный на укрепление его позиций на рынке, а также на достижение поставленных целей. Значение стратегического поведения, позволяющего предприятию выживать в долгосрочной перспективе, резко возросло в последние десятилетия. В прошлом многие предприятия успешно функционировали, 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 фирмы к быстро меняющейся окружающей среде.

Существует большое множество видов стратегий развития организации. Для уменьшения вероятности быть атакованным и минимизации возможных потерь используются стратегии обороны. Их реализация не усиливает конкурентные преимущества предприятия, но позволяет сохранить их и защитить рыночную позицию. Эту политику выбирают организации с удовлетворительной рыночной позицией или недостатком финансовых возможностей для активного наступления. Создание надежной защиты и реализация оборонительной стратегии требуют значительно меньших затрат по сравнению с наступательными стратегиями. Кроме того, эти стратегии не создают угрозы для соперников, так как не предполагают агрессивных действий, направленных на захват доли рынка конкурентов. В тоже время, конкурентоспособность организации почти всегда достигается в результате успешного использования наступательной стратегии. Использование наступательных стратегий отечественными предприятиями, в особенности на внешних рынках, объясняется, прежде всего, экспортной ориентацией белорусской экономики. В силу того, что большинство организаций не обладают значительными финансовыми ресурсами, наиболее целесообразно применять только некоторые формы наступательные стратегии такие, как партизанские атаки, обходные маневры, наступления на слабые стороны конкурентов.

ОАО «Полоцкий молочный комбинат» является производителем более 70 видов продукции: цельномолочной продукции, сыров, масла, майонеза, мороженого, сухого молока и т.д. Одной из стратегических целей предприятия является укрепление занимаемых рыночных позиций за счет повышения конкурентоспособности выпускаемой продукции. Ключевым направлением стратегического развития ОАО «Полоцкий молочный комбинат» является поддержание высокого технического уровня производства. Для решения поставленных задач избрана стратегия поэтапной модернизации действующих технологических процессов и технического перевооружения предприятия. Стратегической задачей предприятия является финансовое оздоровление и повышение его конкурентоспособности [1].

Для поддержания стабильности и обеспечения устойчивости ОАО «Полоцкий молочный комбинат» необходимо осуществлять такие мероприятия, которые одновременно будут направлены на укрепление своих конкурентных позиций и снижение сильных сторон конкурентов, т.е. разработать и реализовать соответствующую наступательно-оборонительную стратегию.

Анализ сильных и слабых сторон, возможностей и угроз (SWOT-анализ) деятельности предприятия выявил основные меры, направленные на реализацию наступательно-оборонительной стратегии, представлен в таблице 1.

Исходя из приведенного в таблице 1 SWOT-анализа, основными направлениями, определяющими реализацию наступательно-оборонительной стратегии ОАО «Полоцкий молочный комбинат», являются:

- 1) оперативное обслуживание большого количества клиентов за счет внедрения современных информационных продуктов;
- 2) привлечение большего числа потребителей за счет проведения эффективной рекламной кампании;
- 3) расширение номенклатуры и ассортимент выпускаемой продукции путем модернизации и технического перевооружения оборудования;
- 4) повышение рентабельности за счет выпуска востребованной и конкурентоспособной продукции надлежащего качества;
- 5) продление сроков годности продукции путем применения новых технологий производства продукции;
- 6) повышение заинтересованности персонала путем введения новых методов стимулирования;
- 7) повышение эффективности работы кадровой службы с помощью использования современных информационных технологий в области управления персоналом.

Таблица 1

SWOT-анализ ОАО «Полоцкий молочный комбинат»

	Возможности (opportunities – O)	Угрозы (threats – T)
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Способность обслужить дополнительные группы клиентов. 2. Привлечение новых клиентов. 3. Увеличение ассортимента продукции. 4. Неудачное поведение конкурентов 5. Модернизация и техническое перевооружение оборудования. 6. Введение дополнительных методов стимулирования сотрудников. 7. Внедрение современных информационных технологий. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Вход на рынок новых конкурентов 2. Большое число конкурентов 3. Увеличение конкурентных преимуществ со стороны конкурентов 4. Растущая требовательность потребителей и поставщиков
Сильные стороны (strengths – S)	«Сила и возможности»	«Сила и угрозы»
<ol style="list-style-type: none"> 1. Стабильность и длительность деловых связей с потребителями и поставщиками сырья 2. Достаточная рекламная активность 3. Широкий ассортимент изделий 4. Контроль над значительной частью рынков сбыта основных видов продукции 5. Высокий уровень качества 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Оперативное обслуживание дополнительного количества клиентов 2. Привлечение большего числа потребителей за счет проведения эффективной рекламной кампании 3. Расширение ассортимента 4. Повышение качества продукции за счет проведения модернизации и технического перевооружения 5. Увеличение доли рынка в результате неудачного поведения конкурентов 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Защита от конкурентов за счет поддержания имиджа и репутации 2. опережение конкурентов. 3. Поиск новых конкурентных преимуществ 4. Улучшение качества продукции
Слабые стороны (weaknesses – W)	«Слабость и возможности»	«Слабость и угрозы»
<ol style="list-style-type: none"> 1. Низкий спрос на отдельные виды продукции 2. Низкая рентабельность. 3. Недостаток собственных оборотных средств 4. Неполное использование производственных мощностей 5. Короткий срок реализации товаров 6. Низкая заинтересованность сотрудников 7. Неэффективная система учета персонала 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Увеличение спроса на продукцию 2. Повышение рентабельности за счет выпуска востребованной и конкурентоспособной продукции 3. Увеличение выпуска дифференцированной продукции 4. Загрузка неиспользованных производственных мощностей 5. Продление срока годности продукции. 6. Повышение заинтересованности сотрудников путем введения новых методов стимулирования 7. Повышение эффективности работы кадровой службы с помощью использования современных информационных технологий в области управления персоналом 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Потеря репутации 2. Банкротство 3. Отсутствие конкурентных преимуществ 4. Ухудшение качества продукции

Вышеперечисленные направления, с одной стороны, позволят на голову опережать соперников, с другой стороны, уменьшают вероятность быть атакованным, т.е. они будут способствовать реализации наступательно-оборонительной стратегии.

Эффект от включения данных направлений в деятельность ОАО «Полоцкий молочный комбинат» в разрезе наступательной и оборонительной стратегии представлен в таблице 2.

При осуществлении своей деятельности по данным направлениям ОАО «Полоцкий молочный комбинат» сможет обеспечивать себе конкурентное преимущество, основанное на наступательно-оборонительной стратегии. Вместе с тем на предприятии появится возможность одновременно завоевывать новые рынки сбыта, снизить сильные стороны соперников, а также повысить свой имидж в глазах потребителей своей продукции.

Обеспечение конкурентных преимуществ ОАО «Полоцкий молочный комбинат»
на основе наступательно-оборонительной стратегии

Направления	Наступательная стратегия	Оборонительная стратегия
1. Оперативное обслуживание клиентов	привлечение клиентов, которые не получили должного обслуживания со стороны конкурента;	- снижение риска срыва поставки продукции; - увеличение количества заказов; - упрощение транспортного и складского управления; - ускорение товарного оборотного цикла
2. Проведение эффективной рекламной кампании	завоевание новых рынков сбыта (реализации рекламы на других рынках)	удержание существующих потребителей продукции
3. Расширение номенклатуры и ассортимента выпускаемой продукции	придание продукции свойств, которые будут интересны потребителям конкурентов	закрытие вакантных ниш для возможного наступления со стороны конкурентов
4. Повышение качества выпускаемой продукции	завоевание клиентов конкурентов за счет выпуска продукции более высокого качества	повышение имиджа среди потребителей
5. Увеличение сроков хранения продукции	продвижение на удаленные рынки сбыта	сокращение потерь
6. Повышение заинтересованности персонала	принятие креативных управленческих решений	повышение производительности труда
7. Повышение эффективности работы кадровой службы	- выпуск высококачественной продукции; - производство продукции без брака	- эффективный кадровый учет; - своевременное обеспечение квалифицированным персоналом

ЛИТЕРАТУРА

1. Бизнес-план ОАО «Полоцкий молочный комбинат» за 2014 год.

УДК 658.114.45

СУЩНОСТЬ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ КАК ЭКОНОМИЧЕСКАЯ КАТЕГОРИЯ

О.П. МАСЛОВА

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

Проработаны дефиниции понятия «управление персоналом» как экономическая категория, с точки зрения специалистов и ученых в этой области, проанализированы различные подходы к определению этой категории. Обозначено особое значение повышения уровня и эффективности работы с персоналом. Отмечена степень важности управления персоналом как фактор, способствующий усилению конкурентных преимуществ организаций.

Истоки управления персоналом неразрывно связаны с развитием экономики и уходят в глубину веков. История подтверждает, что проблема управления людьми возникла практически в одно время с организацией как социальный феномен. В древнейших обществах – Шумере, Египте, Вавилоне, Древней Греции и Древнем Риме, принципы управления передавались в царских династиях от поколения к поколению как ценнейшее тайное знание. При этом, управлению придавался особый оттенок магического, священного действия и искусства. Однако до XX в. понятие «управление персоналом» в управленческой практике отсутствовало и большую часть объема работ по управлению кадрами выполняли линейные руководители подразделений. Основной мерой прогресса и развития деятельности является человек с его потребностями, мотивациями и конкретными интересами. Управление персоналом как социальная функция явилась объективным продолжением человеческой потребности и способности к самосохранению, но уже на более высоком уровне – уровне человеческих организаций.

Основу концепции управления персоналом организации в настоящее время составляют возрастающая роль личности работника, знание его мотивационных установок, умение их формировать и направлять в соответствии с задачами, стоящими перед организацией. Управление персоналом в такой си-