

лей, для достижения которых должен быть заранее разработан план, на который персонал будет ориентироваться, выполняя определенные действия, которыми они уполномочены.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Голубков, Е.П. Маркетинговые исследования: теория, методология и практика / Е.П. Голубков. – М. : Финпресс, 2007. – 496 с.
2. Менеджмент корпорации и корпоративное управление / А.Н. Асаул [и др.] ; под ред. А.Н. Асаула. – СПб. : Гуманистика, 2006. – 302 с.
3. Шишкин, А.Ф. Экономическая теория : учеб. : в 2 кн. / А.Ф. Шишки. – 2-е изд. – М. : Гуманит изд. Центр ВЛАДОС, 1996. – Кн. 1. – 423 с.
4. Управление знаниями в корпорациях : учеб. пособие / Б.З. Мильнер [и др.] ; под ред. Б.З. Мильнера. – М. : Дело, 2006. – 610 с.
5. Сборник, Н.Т. Проблемы и опыт экономического управления предприятием / Н.Т. Сборник. – СПб. : Гуманистика, 2011. – 404 с.
6. Зиннатуллин, А.А. Трансформация современного подхода к управлению товародвижением торгового предприятия / А.А. Зиннатуллин // Проблемы региональной экономики : сб. – Ижевск : Изд-во УдГУ, 2009. – № 5-6. – С. 209–217.
7. Материалы 55 научно-технической конференции студентов, аспирантов и молодых ученых : в 2 ч. / под ред. Ю.М. Абызгильдина. – М. : Дело, 2008. – Ч. 2. – 38 с.
8. Агапчев, В.И. Проблемы строительного комплекса России : в 2 т. / В.И. Агапчев. – Уфа : Изд-во Уфим. гос. нефтяного техн. ун-та, 2007. – Т. 1. – 289 с.
9. Герчигова, И.Н. Менеджмент / И.Н. Герчигова. – М. : ЮНИТИ, 2003. – 502 с.
10. Казанцев, А.К. Основы менеджмента: практикум / А.К. Казанцев, В.И. Малюк, Л.С. Серова ; под ред. А.К. Казанцева. – 2-е изд. – М. : ИНФРА-М, 2010. – 544 с.
11. Карпова, Т.П. Основы управленческого учета / Т.П. Карпова. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Юнити-Дана, 2009. – 351 с.
12. Ильенкова, С.Д. Инновационный менеджмент / С.Д. Ильенкова. – 3-е изд. перераб. и доп. – М. : Юнити-Дана, 2011. – 335 с.
13. Ковалев, В.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия / В.В. Ковалев. – М. : ТК Велби, 2008. – 424 с.
14. Шеннон, Р.Н. Имитационное моделирование систем – искусство и наука / Р.Н. Шеннон. – М. : Наука, 2009. – 425 с.
15. Мовсумзаде, М.Э. Разработка моделей оптимизации управления хозяйственными потоками нефтеперерабатывающих и нефтехимических предприятий / М.Э. Мовсумзаде. – М. : Дело, 2009. – 348 с.
16. Мескон, М.Х. Основы менеджмента / М.Х. Мескон, М. Альберт, Фр. Хедоури ; пер. с англ. – М. : Дело, 2011. – 700 с.
17. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности : учеб. пособие ; под ред. Л.Е. Басовского. – М. : ИНФРА-М, 2009. – 364 с.
18. Белоконь, А.В. Менеджмент организации / А.В. Белоконь. – М. : Современные технологии, 2008. – 480 с.
19. Дайле, А.Н. Практика контроллинга / А.Н. Дайле. – М. : Финансы и статистика, 2011. – 525 с.
20. Гончаров, В.И. Менеджмент / В.И. Гончаров. – Минск : Мисанта, 2008. – 624 с.

УДК 338.984

**СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ В ОАО «ОСИПОВИЧСКИЙ ХЛЕБОЗАВОД»  
И НАПРАВЛЕНИЯ ЕЕ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ****А.С. БОРОЗНА***(Представлено: канд. техн. наук, доц. М.Ж. БАНЗЕКУЛИВАХО)*

*Обозначены основные направления совершенствования стратегического планирования на филиале «Осиповичский хлебозавод» РУПП «Могилевхлебпром» на основании анализа отечественного и зарубежного опыта. Рассмотрены вопросы практического применения современных методик и инструментов разработки стратегического плана и установлена связь их реализации с эффективностью работы предприятия.*

Важной проблемой для любой организации, действующей в условиях рынка, является проблема выживаемости и обеспечения непрерывности развития. Нарастание «постиндустриальной» нестабильности, отражением которой являются изменение потребительского спроса, глобализация бизнеса, усложне-

ние конкурентной борьбы, сокращение жизненных циклов товара, растущие требования к качеству жизни, носит объективный и всеобщий характер.

Стратегическое планирование деятельности является очень актуальным для предприятий. Отход от централизованного планирования, прошедшая приватизация и весь ход экономических преобразований в РБ заставляют предприятие заглянуть в будущее, формулировать свою стратегию, определять свои главные достоинства и конкурентные преимущества, а также ликвидировать стратегические угрозы и опасности. И это далеко не полный перечень причин, приведших к резкому возрастанию значения стратегического планирования.

В результате подробного анализа системы стратегического планирования на ОАО «Осиповичский хлебозавод» были выявлены следующие проблемы, препятствующие эффективности ее реализации:

- отсутствие на предприятии четкой стратегии развития и стратегического плана в целом;
- отсутствие разделения функций служб, занятых реализацией стратегического планирования на предприятии. Разработка стратегии на исследуемом предприятии осуществляется планово-экономическим отделом, вследствие чего финансовая стратегия превалирует над остальными составляющими плана (маркетинговой, ресурсной, производственной и др.);
- аналитическая база стратегического планирования является достаточно слабой, так как не используются современные инструменты при формировании стратегического плана.

Для решения вышеизложенных проблем предлагаются следующие пути совершенствования стратегического планирования:

- реализация принципа «скользящего» планирования и взаимоувязка стратегического, тактического и оперативного плана;
- распределение функций подразделений организации при разработке стратегического плана;
- использование специфического инструментария при разработке стратегического плана.

Рассмотрим их более подробно.

1. Реализация принципа «скользящего» планирования и взаимоувязка стратегического, тактического и оперативного плана состоит в следующем: долгосрочный и среднесрочный планы составляют основу подготовки производственных программ на ближайший год и полугодие. Эти программы разрабатываются управляющими отделов и представляются на особо тщательное рассмотрение высшему руководству. Главные организационно-технологические элементы алгоритма сопряжения стратегических и годовых планов предприятия сводятся к следующему:

- провозглашение директором в начале каждого года стратегии предприятия в присутствии всех управляющих отделов (подразделений);
- доведение целевых плановых ориентиров до подразделений в виде заданий высшего руководства по объемам производства и продаж, лимитам затрат, в том числе по заработной плате;
- самостоятельное определение управляющими отделов плановой политики, нацеленной на реализацию полученных «сверху» целевых заданий.
- подготовка каждым отделом планов на основе полученных от руководства установок, причем заблаговременно (за три месяца до начала планового периода). Финансовые показатели (параметры бюджетной части плана) подлежат особо тщательной проверке бухгалтерией.
- утверждение планов отделов, реализация планов отделов после их одобрения руководством предприятия в общий план.

Следует особо отметить, что предприятие должно отдавать предпочтение лишь строго определенным стратегиям планирования, отвечающим ценностным ориентациям руководства и объективным организационно-экономическим условиям деятельности.

К этим стратегиям должны относиться:

- нацеленность на рост масштабов производства;
- следование за лидером в смысле вложения средств исключительно в направлении развития;
- достижение финансовой независимости (минимизация долгов), ориентация на собственную прибыль, жесткое лимитирование затрат и капиталов отделений, эффективное управление дебиторской и кредиторской задолженностью.

Так, при использовании «скользящего» планирования ОАО «Осиповичский хлебозавод» станет более конкурентоспособным, быстро и адекватно реагирующим на изменения в окружающей рыночной среде.

2. Так как разработкой стратегии в данной организации занимается планово-экономический отдел, наблюдается преобладание финансовой стратегии над остальными составляющими (маркетинговой, ресурсной, производственной и др.). Для решения данной проблемы необходимо при разработке стратегического плана распределить функции подразделений.

Примерная схема распределения функций отделов и служб филиала «Осиповичский хлебозавод» РУПП «Могилевхлебпром» в процессе разработки и реализации стратегического плана представлена в таблице.

Таблица

Распределение функций подразделений филиала «Осиповичский хлебозавод» РУПП «Могилевхлебпром» в процессе разработки и реализации стратегического плана

Наименование подразделения	Элементы стратегического плана
Руководство организации (директор)	1. Разработка видения и миссии предприятия; 2. Постановка общих целей развития предприятия; 3. Определение общей стратегии предприятия.
Производственный отдел (главный инженер)	1. Разработка портфеля заказов; 2. Формирование производственной программы; 3. Контроль за выполнением плановых заданий.
Планово-экономический отдел (ведущий экономист)	1. Разработка финансово- инвестиционной стратегии; 2. Планирование доходов и поступлений; 3. Планирование расходов и отчислений; 4. Анализ финансового состояния предприятия.
Отдел маркетинга (ведущий маркетолог)	1. Разработка маркетинговой стратегии; 2. Стратегический анализ внешней и внутренней среды; 3. Анализ конкурентов; 4. Разработка мероприятий по использованию преимуществ.
Служба по управлению персоналом (специалист по кадрам)	1. Разработка социальной стратегии; 2. Формирование трудового коллектива; 3. Мероприятия по повышению квалификации и развитию персонала.
Производственно-технологический отдел (начальник отдела)	1. Создание, освоение и повышение качества продукции; 2. Внедрение новой технологии; 3. Механизация и автоматизация производства; 4. Формирование ресурсной стратегии.

Источник: собственная разработка на основе [1].

Внедрение данной схемы необходимо, так как стратегическое планирование как обособившийся вид управленческой деятельности требует четкого распределения функций и ответственности между структурными подразделениями предприятия и отдельными руководителями в процессе разработки и реализации стратегии предприятия.

3. Очевидно, что для использования специфического инструментария при разработке стратегии, филиалу «Осиповичский хлебозавод» РУПП «Могилевхлебпром» прежде всего, необходимо решить проблему информационного обеспечения и выбора методов обработки информации.

Основу информационного обеспечения составляет глубокое многоуровневое исследование отечественного и иностранного рынков по широкому спектру показателей. Важную роль при этом играет так называемый анализ параметров маркетинговой совокупности, который посредством информации о цене, продукции, месте ее производства и способе продвижения на рынок в значительной степени воздействует на решения, принимаемые при формировании стратегии организации.

Наиболее эффективным и популярным инструментом стратегического планирования является SWOT-анализ.

SWOT- анализ позволяет установить связь между сильными и слабыми сторонами, присущими организации, а также возможностями и угрозами внешней среды.

Таким образом, при внедрении SWOT-анализа в свою практику своей деятельности, филиал «Осиповичский хлебозавод» РУПП «Могилевхлебпром» сможет:

- 1) приложить усилия для превращения слабостей в силу и угрозы в возможности;
- 2) сохранить и развивать свои сильные стороны;
- 3) предвидеть и реагировать на изменения как внешней, так и внутренней среды.

#### ЛИТЕРАТУРА

1. Бизнес-план ОАО «Осиповичский хлебозавод» на 2015 год.