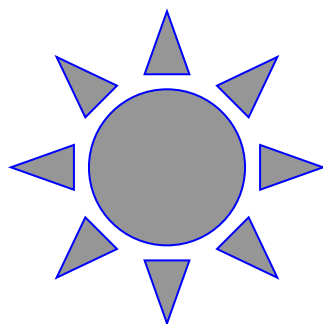




**Электронный периодический  
рецензируемый  
научный журнал**

**«SCI-ARTICLE.RU»**

<http://sci-article.ru>

**№135 (ноябрь) 2024**

# СОДЕРЖАНИЕ

|                                                                                                                                                                                                       |            |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| РЕДКОЛЛЕГИЯ.....                                                                                                                                                                                      | 3          |
| <b>ГИМАДИЕВА ИЛЮЗЯ РАИСОВНА. ПРЕСТУПЛЕНИЯ В СФЕРЕ КОМПЬЮТЕРНОЙ ИНФОРМАЦИИ: ПРОБЛЕМЫ КВАЛИФИКАЦИИ.....</b>                                                                                             | <b>11</b>  |
| <b>ПЛЮТА ВАЛЕРИЯ АЛЕКСАНДРОВНА. СУЩЕСТВЕННЫЕ УСЛОВИЯ ДОГОВОРА В ПРАКТИКЕ.....</b>                                                                                                                     | <b>20</b>  |
| <b>БУХТИК АРТУР АЛЕКСАНДРОВИЧ. ПУТИ УВЕЛИЧЕНИЯ ДОХОДОВ БЮДЖЕТА В УСЛОВИЯХ РЫНОЧНОЙ ЭКОНОМИКИ.....</b>                                                                                                 | <b>30</b>  |
| <b>ГИЗЗАТУЛЛИНА КАМИЛА ИЛЬДАРОВНА. ПОДГОТОВКА СПОРТИВНОГО РЕЗЕРВА.....</b>                                                                                                                            | <b>36</b>  |
| <b>АШРАПОВ УЛУГБЕК ТОВФИКОВИЧ. РАЗРАБОТКА И ИЗГОТОВЛЕНИЕ АКУСТИКО-ЭМИССИОННОГО ДЕФЕКТОСКОПА ДЛЯ ОБНАРУЖЕНИЯ ТРЕЩИН И РАЗЛОМОВ В БЕТОННЫХ КОНСТРУКЦИЯХ ГИДРОТЕХНИЧЕСКИХ СООРУЖЕНИЙ. (ЧАСТЬ 1).....</b> | <b>43</b>  |
| <b>ГОЛУБЕВ ВЛАДИМИР КОНСТАНТИНОВИЧ. КОРРЕКЦИЯ ОПРЕДЕЛЯЮЩЕГО СООТНОШЕНИЯ ДЛЯ СВИНЦА ПРИ МОДЕЛИРОВАНИИ ПРОБЫ ГЕССА.....</b>                                                                             | <b>55</b>  |
| <b>ЕВЛОЕВА МАДИНА РУСЛАНОВНА. ПОЛУЧЕНИЕ ЛЕКАРСТВЕННЫХ ПРЕПАРАТОВ.....</b>                                                                                                                             | <b>62</b>  |
| <b>ГОРОХОВИК КСЕНИЯ ВИКТОРОВНА. РАЗВИТИЕ СИСТЕМЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ В СП ОАО "СПАРТАК" .....</b>                                                                                              | <b>72</b>  |
| <b>КОНДРАТЕНКО ЕКАТЕРИНА СЕРГЕЕВНА. ВЛИЯНИЕ ЭКОЛОГИЧЕСКОЙ ПОЛИТИКИ НА ЭКОНОМИЧЕСКИЙ РОСТ И РАЗВИТИЕ .....</b>                                                                                         | <b>79</b>  |
| <b>КУЗНЕЦОВ ВЯЧЕСЛАВ АЛЕКСЕЕВИЧ. ИССЛЕДОВАНИЕ НИТРАЦИИ БЕНЗОЛА И ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ УГЛЕКИСЛОГО ГАЗА С АЗОТНОЙ КИСЛОТОЙ .....</b>                                                                         | <b>86</b>  |
| <b>ШАРАБАРИНА ХРИСТИНА АЛЕКСАНДРОВНА. МОДЕЛЬ ПОСТРОЕНИЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ТРАЕКТОРИИ ПОДРОСТКОВ И ЛИЦ МОЛОДОГО ВОЗРАСТА С РАССТРОЙСТВАМИ АУТИСТИЧЕСКОГО СПЕКТРА.....</b>                               | <b>92</b>  |
| <b>ФАЛЕЕВА ЕЛЕНА ЮРЬЕВНА. ЦИФРОВАЯ ЗАВИСИМОСТЬ И СТУДЕНЧЕСКАЯ ЖИЗНЬ: КАК СОЦИАЛЬНЫЕ СЕТИ МЕНЯЮТ ВОСПРИЯТИЕ ВРЕМЕНИ И ПРОСТРАНСТВА.....</b>                                                            | <b>97</b>  |
| <b>ФАЛЕЕВА ЕЛЕНА ЮРЬЕВНА. ИННОВАЦИОННЫЕ ПОДХОДЫ К УПРАВЛЕНИЮ КАЧЕСТВОМ: КАК АДАПТАЦИЯ К РИСКАМ МОЖЕТ СПОСОБСТВОВАТЬ ЭКОНОМИЧЕСКОМУ РОСТУ .....</b>                                                    | <b>102</b> |
| <b>АКАЕВА ВЕРОНИКА РОММИЛЕВНА. РОЛЬ ИНВЕСТИЦИЙ В УВЕЛИЧЕНИИ СТОИМОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ .....</b>                                                                                                           | <b>108</b> |

# МЕНЕДЖМЕНТ, УПРАВЛЕНИЕ И ОРГАНИЗАЦИЯ

## РАЗВИТИЕ СИСТЕМЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ В СП ОАО "СПАРТАК"

*Гороховик Ксения Викторовна*

Полесский государственный университет

студент

*Василевска Анастасия Анатольевна, магистр экономических наук, старший преподаватель кафедры экономики и бизнеса, Полесский государственный университет*

**Ключевые слова:** управленческая деятельность; стратегическое управление; стратегия; эффективность

**Keywords:** management activities; strategic management; strategy; efficiency

**Аннотация:** В статье исследуется важность стратегического управления как элемента успешной деятельности организации. На примере СП ОАО "Спартак" проводится анализ существующих стратегий и предложены пути совершенствования стратегического управления на предприятия, включая разработку новых продуктовых направлений, расширение ассортимента и внедрение инновационных технологий. Практическая значимость исследования заключается в предоставлении рекомендаций, которые помогут предприятию повысить конкурентоспособность, укрепить рыночные позиции и адаптироваться к изменениям внешней среды.

**Abstract:** The article examines the importance of strategic management as an element of successful organization activity. Using the example of SP OAO Spartak, an analysis of existing strategies is conducted and ways to improve strategic management at the enterprise are proposed, including the development of new product lines, expansion of the range and the introduction of innovative technologies. The practical significance of the study lies in providing recommendations that will help the enterprise increase competitiveness, strengthen its market position and adapt to changes in the external environment.

## УДК 338.24

Стратегическое управление представляет собой важный аспект деятельности современных организаций, ориентированных на достижение высоких результатов и устойчивого развития.

**Актуальность** данной темы обусловлена тем, что успешное функционирование любой организации в условиях конкурентной среды невозможно без четко разработанной системы стратегического управления. Такая система задает ключевые ориентиры и направления, которые определяют стремления компании и позволяют достигать поставленных целей.

**Цель работы:** провести анализ текущей системы стратегического управления в СП ОАО "Спартак" и разработать рекомендации по её совершенствованию для повышения эффективности деятельности предприятия.

Для достижения цели были поставлены следующие **задачи**:

1. изучить теоретические основы стратегического управления;
2. провести анализ деятельности СП ОАО "Спартак";
3. предложить мероприятия по совершенствованию стратегического управления в СП ОАО "Спартак".

В ходе написания статьи были использованы следующие материалы: научная литература, статьи электронных периодических изданий; ресурсы информационно-аналитических порталов сети Интернет; бухгалтерская и статистическая отчетность СП ОАО "Спартак".

Используемые методы исследования: теоретический анализ основных понятий, статистический метод, количественный анализ, наглядное отображение информации.

**Научная новизна** данного исследования состоит в предложении конкретных направлений для улучшения стратегического управления на кондитерской фабрике СП ОАО "Спартак", включая внедрение стратегий, таких как интегральная диверсификация и фокусирование. Применение данных стратегий в деятельности предприятия позволит оптимизировать существующие подходы и повысить эффективность управления.

Стратегическое управление можно определить как управленческую деятельность, направленную на разработку и реализацию решений, способствующих полному и эффективному использованию имеющихся ресурсов и достижению долгосрочных целей организации [1, с. 4].

Выделяют следующие элементы стратегического управления:

1. анализ внешней и внутренней среды;
2. определение миссии и целей предприятия;
3. формулирование стратегии;
4. реализация стратегии;
5. оценка и контроль выполнения стратегии [2, с. 25].

Рассмотрим более подробно стратегии предприятия (таблица 1).

**Таблица 1. Классификация стратегия управлений и их характеристика**

| Категория стратегий                   | Вид стратегии                                                                                                          | Характеристика                                                                                                                                                                                                                                            |
|---------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Базисные стратегии<br>(по И. Ансоффу) | Стратегии интегрированного роста:<br><br>1. вертикальная интеграция;<br>2. горизонтальная интеграция.                  | 1. предполагает контроль над смежными этапами производственного процесса (например, поставками сырья или дистрибуцией);<br>2. связана с объединением предприятий-конкурентов путем слияния или поглощения для укрепления рыночных позиций.                |
|                                       | Стратегии диверсифицированного роста:<br><br>1. централизованная диверсификация;<br>2. интегрированная диверсификация; | 1. предполагает применения имеющегося оборудования и технология для создания новых товаров;<br>2. расширяет линейку товаров, связанных с основной деятельностью;<br>3. подразумевает выход на совершенно новые рынки, не связанные с текущими операциями. |

|                                                               |                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                       |
|---------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                               | 3. конгломеративная диверсификация                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                       |
|                                                               | Стратегии концентрированного роста:<br><br>1. стратегия развития продукта;<br>2. стратегия развития рынка | 1. предполагает совершенствование существующих товаров или создание новых в рамках текущего ассортимента;<br>2. направлена на расширение присутствия предприятия за счет выхода на новые географические или демографические сегменты. |
| Стратегии, классифицированные по внешним факторам (Ф. Котлер) | Стратегия "лидера"                                                                                        | предполагает доминирование предприятия на рынке; ориентирована на дальнейшее укрепление своих позиций и привлечение новых потребителей.                                                                                               |
|                                                               | Стратегия "бросающего вызов лидеру"                                                                       | ориентирована на активную конкуренцию с лидером рынка, стремление вытеснить его с первых позиций и занять его место.                                                                                                                  |
|                                                               | Стратегия "следующего за лидером"                                                                         | подразумевает постоянный анализ позиций лидера, адаптацию под его действия, избегая прямой конкуренции, чтобы сохранить стабильное положение на рынке.                                                                                |
|                                                               | Стратегия "специалиста"                                                                                   | направлена на удовлетворение узкого сегмента рынка, который игнорируют крупные игроки, путем концентрации ресурсов и усилий на одной нише.                                                                                            |
| Базовые стратегии (М. Портер)                                 | Стратегия абсолютного лидерства в издержках                                                               | предприятие стремится удерживать свои издержки на более низком уровне по сравнению с конкурентами, что позволяет предлагать продукцию или услуги по более низкой цене, чем на рынке.                                                  |
|                                                               | Стратегия дифференциации                                                                                  | предприятие стремится к созданию уникального по некоторым аспектам предложения, которое выделяет её продукцию или услуги на фоне конкурентов.                                                                                         |
|                                                               | Стратегия фокусирования                                                                                   | предприятие сосредотачивается на обслуживании определенного сегмента рынка или ниши, предоставляя им продукцию или услуги лучше, чем это делают конкуренты.                                                                           |

Примечание – Источник: собственная разработка на основе: [2, с. 29-33; 1, с. 48-49]

Выбор стратегии – это основа стратегического управления. Данный процесс заключается в принятии решений о том, каким образом предприятие будет осуществлять свою деятельность, какую продукцию выпускать, в каких направлениях развиваться и какую позицию занимать на рынке.

После анализа теоретических основ стратегического управления и классификации стратегий необходимо изучить, как эти стратегии реализуются на практике. В качестве объекта исследования выбрана кондитерская фабрика «Спартак», основными видами продукции которой являются: карамель, конфеты, шоколад и шоколадные изделия, печенье, вафельные изделия, торты и пирожные, которых на сегодняшний день выпускается около 350 наименований.

На сегодняшний день данное предприятие является крупнейшим производителем кондитерских изделий в Республике Беларусь.

Большая часть продукции, а именно около 70%, поставляется на внутренний рынок. Среди стран, в которые осуществляется экспорт изделий рассматриваемой фабрики, следующие: Австралия, Азербайджан, Вьетнам, Гонконг, Грузия, Израиль, Казахстан, Канада, Китай, КНДР, Кыргызстан, Латвия, Ливан, Литва, Монголия, Россия, Сингапур, США, Туркменистан, Узбекистан, Чехия, Эстония и иные [3].

СП ОАО «Спартак» входит в концерн «Белгоспищепром» наряду с СОАО «Коммунарка», ОАО «Красный пищевик», ОАО «Красный Мозырянин», ОАО «Кондитерская фабрика «Слодыч», УП «Красный пищевик-Славгород». При этом самым сильным белорусским конкурентом СП ОАО «Спартак», несомненно, является фабрика «Коммунарка» (г. Минск): она выпускает всю номенклатуру кондитерских изделий и своей репутацией по качеству она сравнима с ОАО «Спартак» [4].

Проведем анализ финансово-хозяйственной деятельности фабрики «Спартак» в динамике за последние 3 года (таблица 2).

**Таблица 2. Анализ финансовых результатов деятельности СП ОАО «Спартак» в динамике за 2021-2023 гг., тыс. руб.**

| Наименование<br>показателя                                   | Год    |        |        | Абсолютное<br>отклонение 2023<br>г. от 2021 г., тыс.<br>руб. | Темп роста<br>(снижения)<br>2023 г. к 2021<br>г., % |
|--------------------------------------------------------------|--------|--------|--------|--------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|
|                                                              | 2021   | 2022   | 2023   |                                                              |                                                     |
| Выручка от реализации продукции, товаров, работ, услуг       | 180526 | 242317 | 262644 | 82118                                                        | 145,49                                              |
| Себестоимость реализованной продукции, товаров, работ, услуг | 148109 | 186579 | 199279 | 51170                                                        | 134,55                                              |
| Валовая прибыль                                              | 32417  | 55685  | 63365  | 30948                                                        | 195,47                                              |
| Управленческие расходы                                       | 4873   | 7146   | 8720   | 3847                                                         | 178,95                                              |
| Расходы на реализацию                                        | 14379  | 18120  | 21518  | 7139                                                         | 149,65                                              |
| Прибыль от реализации                                        | 13165  | 30472  | 33172  | 20007                                                        | 251,97                                              |
| Чистая прибыль                                               | 8049   | 18641  | 20019  | 11970                                                        | 248,71                                              |

Примечание – Источник: собственная разработка на основе [5; 6]

На протяжении рассматриваемого периода наблюдается тенденция к постоянному росту объемов выручки. За последние 3 года показатель вырос на 45,49 % и составил в 2023 г. 262 644 тыс. руб. При этом стоит отметить, что себестоимость также характеризуется постоянным ростом: +51 170 тыс. руб. (+34,55 %).

Прибыль от реализации в 2023 г. за период 2021-2023 гг. выросла на 20 007 тыс. руб. или на 48,71 % несмотря на рост управленческих расходов (78,95 %) и расходов на реализацию (49,65 %). Чистая прибыль также характеризуется увеличением: + 11 970 тыс. руб. или 48,71 % в 2023 г. в сравнении с 2021 г.

Таким образом, на протяжении 2021-2023 гг. финансово-хозяйственная деятельность СП ОАО "Спартак" является успешной.

На основе данных, представленных ранее, можно сделать вывод о том, что СП ОАО "Спартак" в своей деятельности применяет следующие стратегии (рисунок 1).



**Рисунок 1. Стратегии, применяемые кондитерской фабрикой "Спартак"**

Примечание – Источник: собственная разработка

Как было отмечено ранее, СП ОАО "Спартак" наряду с еще 5 организациями, входит в кондитерскую отрасль концерна "Белгоспищепром". Основная цель участия СП ОАО "Спартак" в концерне "Белгоспищепром" состоит в повышении эффективности и конкурентоспособности экспорта продукции, развитии товаропроводящей сети за рубежом, возможности привлечения внешнего финансирования для проведения технического перевооружения и модернизации производств. Исходя из этого сделан вывод о применении фабрикой стратегии горизонтальной интеграции.

Применение фабрикой стратегии развития продукта обусловлено тем, что в СП ОАО "Спартак" наблюдается постоянный рост объемов производства продукции, при этом расширяется и ее ассортимент (появляются новые вкусы уже знакомых изделий, разрабатываются новые вкусовые сочетания). Это позволяет фабрике оставаться конкурентоспособной и соответствовать изменяющимся потребностям потребителей. Главный тренд последних лет – здоровый образ жизни, и фабрика "Спартак" развивается согласно требованиям времени.

Однако производимая специальная линейка конфет "No sugar" не отличается большим разнообразием и ориентирована в основном на людей, не имеющих возможности потреблять стандартную продукцию кондитерской фабрики, в том числе из-за проблем со здоровьем (к примеру, люди, страдающие диабетом).

Стратегия развития рынка: СП ОАО "Спартак" постоянно работает над расширением рынков сбыта. Значительный объем производимой продукции поставляется на экспорт. Продукция фабрики востребована не только в Беларуси, но и в России, Грузии, Армении, Китае, Казахстане, Монголии, Болгарии и других странах.

Лидирующие позиции СП ОАО "Спартак" в реализации вафель, печенья и шоколада во многом связаны с ориентацией фабрики на высокое качество продукции, что является причиной доверия со стороны потребителей. СП ОАО "Спартак" активно экспортирует свою продукцию на новые рынки, расширяя свою географию поставок и привлекая новых потребителей. Важной составляющей рассматриваемой стратегии является привлечение новых потребителей и постоянное улучшение качества продукции, что реализуется на фабрике путем применения современных технологий и оборудования, позволяющих не только совершенствовать качество существующей продукции, но и производить новую.

Стратегии, применяемые СП ОАО "Спартак", способствуют достижению поставленных целей и обеспечивают эффективное функционирование фабрики. Тем не менее, остаётся значительный потенциал для их улучшения и внедрения новых подходов, которые способны открыть дополнительные перспективы и обеспечить устойчивый рост в будущем.

Предложения по совершенствованию стратегического управления на кондитерской фабрике "Спартак" должны разрабатываться с учетом современных рыночных реалий, усиливающейся конкуренции и быстро развивающихся технологий. Таким образом, в рамках совершенствования стратегического управления можно предложить следующие направления:

1. Применение стратегии интегральной диверсификации и расширение ассортимента путем производства продуктов для здорового питания, включая протеиновые батончики. На сегодняшний день рынок спортивного питания, с учетом современных трендов на здоровое питания, характеризуется устойчивым ростом, следовательно, выход на него позволит предприятию привлечь новых потребителей и повысить эффективность деятельности;
2. Выпуск премиальной линейки шоколада, ориентированной на потребителей с высоким уровнем дохода. Применение стратегии фокусирования в данном случае позволит укрепить имидж предприятия как производителя высококачественной продукции;
3. Разработка и продвижение онлайн-платформы или мобильного приложения для прямых продаж и расширения клиентской базы в рамках стратегии "лидера". Это позволит не только привлечь новых потребителей, но также поспособствует сбору информации об их предпочтениях для более точного прогнозирования спроса.

Данные стратегические инициативы позволят СП ОАО "Спартак" укрепить свои позиции, обеспечат ее устойчивое развитие и рост конкурентоспособности.

Таким образом, стратегическое управление представляет собой ключевой инструмент, позволяющим предприятиям эффективно использовать ресурсы и достигать своих целей в рамках изменяющихся условия рынка. В ходе работы было выявлено, что СП ОАО "Спартак" применяет стратегии концентрированного роста, что способствует удержанию устойчивых позиций и повышению

конкурентоспособности. Для повышения эффективности стратегического управления на предприятия были предложены направления для совершенствования, включая стратегии диверсификация, фокусирования и иные.

#### **Литература:**

1. Стратегический менеджмент : учебное пособие / И. Н. Маврина. – Екатеринбург : УрФУ, 2018. – 132 с.
2. Стратегический менеджмент: учебное пособие / Л. С. Ружанская, Е. А. Якимова, Д. А. Зубакина ; [под общ. ред. д-ра экон. наук Л. С. Ружанской] ; Мин-во науки и высш. образования РФ. – Екатеринбург : Изд-во Урал. ун-та, 2019. – 112 с.
3. О Компании [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://spartak.by/about\\_us/](https://spartak.by/about_us/). – Дата доступа: 01.04.2024.
4. Кондитерская отрасль [Электронный ресурс] // Белорусский государственный концерн пищевой промышленности «Белгоспищепром». – Режим доступа: <https://bgr.by/ru/confectionary-ru/>. – Дата доступа: 01.04.2024.
5. Годовой отчет эмитента ценных бумаг за 2023 год СП ОАО «Спартак» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://spartak.by/upload/%D0%93%D0%BE%D0%B4%D0%BE%D0%B2%D0%BE%D0%B9\\_%D0%BE%D1%82%D1%87%D0%B5%D1%82\\_2023.PDF](https://spartak.by/upload/%D0%93%D0%BE%D0%B4%D0%BE%D0%B2%D0%BE%D0%B9_%D0%BE%D1%82%D1%87%D0%B5%D1%82_2023.PDF). – Дата доступа: 01.04.2024.
6. Годовой отчет эмитента ценных бумаг за 2023 год СП ОАО «Спартак» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://spartak.by/news/godovoy-otchet-sp-oao-spartak-za-2022-god/>. – Дата доступа: 01.04.2024.