

## Секция 2. УПРАВЛЕНИЕ ИННОВАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ НА СОВРЕМЕННОМ ЭТАПЕ РАЗВИТИЯ АПК РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ

УДК 338.24

### **ОБОСНОВАНИЕ ВЫБОРА СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ МОЛОКОПЕРЕРАБАТЫВАЮЩЕЙ ОРГАНИЗАЦИИ ОАО «БАБУШКИНА КРЫНКА»**

*Громыко О. П., ст. преподаватель*

*УО «Белорусский государственный университет пищевых  
и химических технологий»,*

*Могилев, Республика Беларусь*

**Ключевые слова:** стратегия, разработка, этапы, развитие, сбалансированный рост, эффективность.

**Аннотация.** Стратегия является основой управления организацией на долгосрочную перспективу, способствует поиску основных направлений деятельности. В статье сформулированы критерии и последовательность проведения этапов разработки стратегии развития молокоперерабатывающей организации.

### **JUSTIFICATION OF THE STRATEGY OF DEVELOPMENT OF THE MOLO-UPERED ORGANIZATION OJSC «BABUSHKINA KRYNKA»**

*Gromyko O. P., Senior Lecturer*

*Belarusian State University of Food and Chemical Technologies,*

*Mogilev, Republic of Belarus*

**Keywords:** strategy, development, stages, development, balanced growth, efficiency.

**Summary.** The strategy is the basis of the organization's management for the long term, and helps to search for the main lines of activity. The article formulates the criteria and sequence of the stages of the development of a strategy for the development of a milk processing organization.

**Введение.** Стратегия развития организации является эффективной деловой концепцией, набором реальных действий, которые способны привести выбранную концепцию к достижению реального конкурент-

ного преимущества, способного сохраняться длительное время. При разработке стратегии важно добиться наибольшей определенности, благодаря чему организация сможет вовремя предвидеть изменения во внешней среде и своевременно на них реагировать.

**Основная часть.** Стратегическое планирование и управление основывается на формировании будущего положения организации, базирующегося на системном анализе текущего состояния, динамике функционирования и положения на рынке с использованием методов разработки и обоснования стратегии развития с учетом изменения ситуации во внешней среде.

Стратегия предприятия – это система управленческих воздействий на экономические и организационные отношения трудовых коллективов организации, направленных на достижение целей предприятия и обеспечение эффективного функционирования и развития в краткосрочной и долгосрочной перспективе. Не существует единой эталонной стратегии для предприятий различных видов деятельности. Любое предприятие даже одного вида деятельности уникально, и определение его стратегии также своеобразно, так как зависит от множества факторов внутренней и внешней среды [1].

При разработке стратегии развития организаций необходимо соблюдать следующие критерии ее формирования:

- выбирать реальные и реализуемые виды деятельности и стратегию;
- стратегия обязана отвечать ресурсно-потенциальным возможностям организации;
- стратегия должна иметь конкурентоспособные преимущества;
- стратегия должна формироваться с учетом лидерства и снижения издержек организации;
- стратегия должна быть нацелена на привлекательную долю рынка на базе имеющихся конкурентных преимуществ и гарантировать устойчивый выход на рынок;
- стратегия должна владеть инновационностью, гарантировать стратегическое развитие и рост организации [2].

В Могилевской области ОАО «Бабушкина крынка» – управляющая компания холдинга «Могилевская молочная компания «Бабушкина крынка» – широко диверсифицированное предприятие, которое производит более 250 видов молочной продукции под брэндами «Бабушкина крынка», «Свежие новости», «Веселые внучата», «Eco Gresco» и «ZVONKA».

Основные показатели производственно-экономической деятельности организации за 2019–2021 гг. представлены в табл. 1.

**Таблица 1. Показатели эффективности производственно-экономической деятельности ОАО «Бабушкина крынка» – управляющая компания холдинга «Могилевская молочная компания «Бабушкина крынка»**

Наименование показателей	Годы			Темп роста, %	
	2019	2020	2021	2020 г. к 2019 г.	2021 г. к 2020 г.
Выручка от реализации продукции, тыс. руб.	503687	658085	700429	130,6	106,4
Себестоимость реализованной продукции, тыс. руб.	433394	577367	592677	133,2	102,6
Прибыль от реализации продукции, тыс. руб.	37709	35690	44017	94,6	123,3
Прибыль от текущей деятельности, тыс. руб.	33058	25690	30871	77,7	120,1
Прибыль (убыток) от инвестиционной, финансовой и иной деятельности, тыс. руб.	-28791	-18267	-23614	63,4	129,2
Прибыль (убыток) до налогообложения, тыс. руб.	4267	7423	7257	173,9	97,7
Чистая прибыль, тыс. руб.	3321	3 634,0	4581	109,4	126,1
Рентабельность продукции, %	8,1	6,2	6,7	-1,9 п. п.	+0,5 п. п.
Рентабельность продаж, %	7,1	5,4	5,9	-1,7 п. п.	+0,5 п. п.

Данные, приведенные в табл. 1, показывают, что за исследуемый период наметилась тенденция к росту основных показателей эффективности производственно-экономической деятельности. В 2021 г. по сравнению с 2020 г. увеличились: выручка от реализации продукции – на 6,4 %; прибыль от реализации продукции – на 23,3 %; чистая прибыль – на 26,1 %. Рентабельность продукции и рентабельность продаж увеличились за данный период на 0,5 процентных пунктов.

Для обеспечения устойчивого развития ОАО «Бабушкина крынка» – управляющая компания холдинга «Могилевская молочная компания «Бабушкина крынка» – необходимо наличие альтернативных вариантов стратегий, позволяющих реализовать поставленную стратегическую цель.

На первом этапе формулируем стратегическую цель деятельности организации: обеспечение устойчивого развития перерабатывающих предприятий АПК.

На втором этапе определим критерии достижения цели по блокам, которые должны стремиться к максимальному значению:

- финансы (рентабельность продаж, норма чистой прибыли, коэффициент текущей ликвидности, коэффициент обеспечения собственными оборотными средствами, коэффициент финансовой независимости, рентабельность капитала);

- производство (коэффициент использования производственной мощности);

- кадры (производительность труда);

- инновации/инвестиции (коэффициент роста доходов по инвестиционной деятельности, доля отгруженной инновационной продукции);

- клиенты (потребители)/маркетинг (доля рынка, доля экспорта).

На третьем этапе сформулируем две альтернативные мини-стратегии для достижения стратегической цели:

- мини-стратегия 1 – стратегия сбалансированного роста;

- мини-стратегия 2 – стратегия диверсификации производства.

При разработке мини-стратегий использован метод нечетких множеств, который позволит рационализировать принятие управленческого решения на основе суждения экспертов [3].

Для определения приоритетных направлений рассчитываем ранги критериев, используя приближенный метод попарных сравнений. При обработке значений полученной матрицы сравнения используется индекс согласованности (ИС), который показывает наличие логической связи между оцененными показателями. Для нахождения индекса согласованности положительной обратно симметричной матрицы (матрица парных сравнений обладает этими свойствами), необходимо найти максимальное собственное значение матрицы и ее размерность.

Индекс согласованности (ИС) рассчитывается по формуле:

$$\text{ИС} = \frac{\lambda_{\max} - n}{n - 1}, \quad (1)$$

где  $\lambda_{\max}$  – максимальное собственное значение;

$n$  – размерность матрицы.

Далее ИС матрицы сравнивается со средним индексом согласованности (СС) случайных матриц того же порядка. Соотношение этих индексов называется отношением согласованности (ОС). В табл. 2 представим основные параметры соответствия.

Таблица 2. Параметры соответствия

Параметр	Лямбда	ИС	СС	ОС
Значение	12,997	0,091	1,480	0,061

Парные сравнения можно считать согласованными, если величина ОС меньше 10 %, в противном случае экспертам необходимо пересмотреть задачу и свои оценки. В нашем случае ОС составляет 6,1 %, что означает приемлемость выбранных критериев при разработке стратегии. Наиболее важными из них по величине нормализованного вектора являются: рентабельность продаж (0,183), норма чистой прибыли (0,141), коэффициент роста доходов по инвестиционной деятельности (0,113), доля отгруженной инновационной продукции (0,109). В долгосрочной перспективе необходимо наметить мероприятия, которые будут максимально соответствовать выявленным весомым критериям.

С помощью метода анализа иерархии (МАИ) Т. Саати выбираем наиболее приемлемую мини-стратегию развития организации из двух альтернативных: стратегия сбалансированного роста или диверсификация производства [4].

Локальные приоритеты альтернатив перемножаются на приоритеты соответствующих критериев предшествующего уровня и суммируются по каждому элементу в соответствии с критериями. В результате определяются глобальные приоритеты альтернатив с учетом приоритетов критериев (табл. 3).

Таблица 3. Расчет итоговых значений глобального приоритета

№ п. п.	Нормализованный вектор	Мини-стратегия 1	Мини-стратегия 2
1	0,022	0,75	0,25
2	0,03	0,889	0,111
3	0,041	0,875	0,125
4	0,042	0,875	0,125
5	0,037	0,875	0,125
6	0,1	0,652	0,348
7	0,113	0,333	0,667
8	0,109	0,333	0,667
9	0,085	0,333	0,667
10	0,141	0,8	0,2
11	0,183	0,333	0,667
12	0,097	0,75	0,25
ГП	–	0,562	0,438

Наиболее высокий рейтинг будет соответствовать альтернативе с наибольшим значением глобального приоритета (ГП) [5].

Исходя из полученных значений наиболее приоритетной для ОАО «Бабушкина крынка» – управляющая компания холдинга «Могилевская молочная компания «Бабушкина крынка» – является мини-стратегия 1 (стратегия сбалансированного роста), реализация которой позволит обеспечить устойчивое развитие организации в долгосрочном периоде.

**Заключение.** Таким образом, процесс разработки стратегии имеет сложную структуру, основанную на анализе внутреннего и внешнего окружения и оценки на основании полученных данных возможности устойчивого развития организации. Факторами, свидетельствующими о правильности выбора стратегии молокоперерабатывающей организации, являются цели и оптимальные критерии, которые способствуют ее реализации.

#### ЛИТЕРАТУРА

1. В о л к о в а, Е. В. Развитие экономического потенциала организаций перерабатывающей промышленности: теоретико-методологические аспекты: монография / Е. В. Волкова. – Могилев: МГУП, 2016. – 199 с.
2. К о п ы л о в, Т. А. Разработка стратегии предприятия / Т. А. Копылов // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. – 2017. – № 6. – С. 34.
3. Б е р н ш т е й н, Л. С. Нечеткие модели принятия решений / Л. С. Бернштейн. – Таганрог: Изд-во ТРТУ, 2009. – 110 с.
4. М е т о д а н а л и з а и е р а р х и й Т. Саати [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://axd.semestr.ru/upr/hierarchies.php>. – Дата доступа: 28.02.2023.
5. Л о к т е в а, Л. М. Метод анализа иерархий [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://pandia.ru>. – Дата доступа: 28.02.2023.

УДК 336.01

### **ФИНАНСОВАЯ СТРАТЕГИЯ В КОНТЕКСТЕ УСТОЙЧИВОГО ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИИ**

*Какора М. И., канд. экон. наук, доцент*

*УО «Белорусский государственный университет пищевых и химических технологий»,  
Могилев, Республика Беларусь*

**Ключевые слова:** финансы, стратегия, подходы, показатели, оценка.

**Аннотация.** В статье на основе ресурсно-целевого подхода представлена значимость финансовой стратегии в контексте устойчивого развития организации, в рамках целевого подхода выполнена оценка