

ПЛАНИРОВАНИЕ И ПРОЦЕСС КОНТРОЛЯ ДОСТИЖЕНИЯ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ЦЕЛЕЙ ОРГАНИЗАЦИЙ АПК НА ОСНОВЕ СИСТЕМЫ СБАЛАНСИРОВАННЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ

О. П. ГРОМЫКО, старший преподаватель
Белорусский государственный университет пищевых и химических
технологий

PLANNING AND THE PROCESS OF CONTROL OF ACHIEVING STRATEGIC GOALS OF AGRO-INDUSTRIAL COMPLEX ORGANIZATIONS ON THE BASIS OF BALANCED INDICATORS SYSTEM

O. P. GROMYKO, Senior lecturer
Belarusian State University of Food and Chemical Technologies

В статье выполнены исследования возможности применения системы сбалансированных показателей в процессе планирования, выполнения и контроля стратегии устойчивого роста молокоперерабатывающих организаций. Результаты устойчивого роста характеризуются непрерывным улучшением финансовых показателей, повышением эффективности использования имущества и полным выполнением всех обязательств организации. Теоретические разработки и опыт реализации системы сбалансированных показателей создают возможность планирования и контроля достижения стратегических целей организаций с учетом экономической и социальной составляющих.

Ключевые слова: устойчивый рост, стратегия, система сбалансированных показателей, планирование, оценка, контроль.

The article presents the research of the possibility of using the balanced scorecard in the process of planning, implementing and monitoring the strategy of sustainable growth of milk processing organizations. The results of sustainable growth are characterized by continuous improvement of financial indicators, increased efficiency of property use and full fulfillment of all obligations of the organization. Theoretical developments and experience in implementing the balanced scorecard create the possibility of planning and monitoring the achievement of strategic goals of organizations taking into account economic and social components.

Key words: sustainable growth, strategy, balanced scorecard, planning, assessment, control.

Введение. Преимуществом сбалансированной системы показателей (ССП) является возможность диагностирования проблемы стратегического развития организаций АПК, проводить своевременный мониторинг деятельности организации и корректировать управленческие решения в рамках реализации миссии и долгосрочных стратегических целей. В этой связи актуальным представляется планирование, оценка выполнения стратегии устойчивого роста и контроля достижения стратегических целей молокоперерабатывающих организаций с применением ССП.

Анализ источников. Проблемы устойчивого роста и развития коммерческих организаций в экономической литературе исследуются и рассматриваются различные подходы. По мнению авторов, устойчивое развитие коммерческой организации — это процесс постоянных изменений, при котором использование ресурсов, направление инвестиций, научно-техническое развитие, внедрение инноваций, совершенствование персонала и институциональные изменения согласованы друг с другом и направлены на повышение потенциала организации, удовлетворение его потребностей и достижение стратегических целей [1–12].

Методы исследования. В ходе проведения исследований использовались общенаучные методы анализа и синтеза, обобщения, аналогии, сравнения, монографический и аналитический методы.

Основная часть. Эффективное стратегическое управление требует формирования соответствующей системы показателей деятельности организации, которая должна быть направлена на определение соответствия текущих индикаторов функционирования целевым ориентирам устойчивого роста и идентификацию «проблемных зон», требующих немедленного управленческого вмешательства и корректировки деятельности.

Среди основных требований к системе показателей, позволяющих оценить степень реализации стратегии устойчивого роста организаций, выделены следующие:

- стратегическая ориентация: включение основных направлений бизнеса и ключевых факторов успеха для реализации стратегии организации;
- достижение отдельного показателя, соответствующее реализации цели нижнего уровня, должно вносить вклад в реализацию стратегии и миссии организации;
- учет связи между показателями, описывающими различные аспекты деятельности организаций;

- однозначность содержания, применение единой методологии расчета во всех подразделениях организаций;

- простота и легкость расчета значений показателей, возможность применения их в отдельных подсистемах (локальной сети, базах данных склада, потребителей и поставщиков и т. д.).

Понятие устойчивого роста организаций (SGR) введено в управление консалтинговой фирмой BCG как показатель максимального темпа роста, который организация в состоянии поддерживать без привлечения дополнительных финансовых ресурсов.

Стратегию устойчивого роста организаций АПК можно рассматривать как совокупность взаимосвязанных составляющих: экономической и социальной. Для установления целевых показателей и оценки выполнения каждой из составляющей стратегии устойчивого роста молокоперерабатывающих организаций была применена ССП, что позволит перевести анализ выполнения стратегии устойчивого роста в разрезе ее составляющих в набор конкретных взаимоувязанных сбалансированных показателей с возможностью представления причинно-следственных связей между подцелями в рамках выбранной стратегической цели. В соответствии с основной идеей сбалансированной системы показателей каждая сторона деятельности организации рассматривается как совокупность шести аспектов: финансы, производство, кадры, инвестиции/инновации, потребители и поставщики.

Набор потенциальных частных показателей в разрезе, составляющих стратегии устойчивого роста организации и шести ключевых аспектов сбалансированной системы показателей, при выполнении которых организация могла бы достигать стратегические цели, может быть следующим:

1. Экономическая устойчивость:

- финансы: коэффициент роста выручки от реализации продукции, доля чистой прибыли в выручке от реализации продукции, рентабельность продаж, коэффициент текущей ликвидности, коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами;

- производство: доля модернизированного оборудования, коэффициент использования производственной мощности, фондоотдача, фондорентабельность;

- кадры: среднегодовая выработка и доля работников, прошедших профессиональное обучение в течение года;

- инвестиции/инновации: коэффициент роста доходов по инвестиционной деятельности и удельный вес отгруженной инновационной продукции в общем объеме отгруженной продукции;

– потребители: коэффициент финансовой независимости, доля расходов на маркетинг в общих затратах;

– поставщики: доля выполненных договорных обязательств;

2. Социальная устойчивость: уровень заработной платы по сравнению со средней по региону, коэффициент соотношения производительности и оплаты труда, коэффициент постоянства кадров, удельный вес кадров, способных использовать инновационные технологии, удельный вес социальных программ с целевыми клиентами в общем их объеме, доля постоянных поставщиков в общем их объеме.

После выбора показателей, по которым будет проводиться оценка выполнения и контроль стратегии устойчивого развития организации необходимо установить для них целевые значения. Выбор целевых показателей выполняется руководством, ориентируясь на стратегические цели организации, в форме анкетирования. Количество целевых показателей в рамках каждой составляющей может варьироваться в диапазоне от 1 до 6. В результате обработки анкетных данных, на основании отобранных показателей, для каждого из которых установлено целевое значение, формируется ССП для конкретной организации.

Оценим выполнение целевых показателей стратегии устойчивого развития и аспектов ССП на примере открытого акционерного общества (ОАО) «Шкловский маслодельный завод» Могилевской области. Целевые показатели устанавливались ведущими топ-менеджерами организации на основе анкетирования.

В табл. 1 приведены результаты оценки выполненных целевых показателей экономической составляющей стратегии устойчивого роста ОАО «Шкловский маслодельный завод».

Таблица 1. Оценка выполнения целевых показателей ОАО «Шкловский маслодельный завод» (экономическая составляющая)

Показатель	Целевое значение	Фактическое значение	Оценка выполнения
Финансы			
Коэффициент роста выручки от реализации продукции	1,25	1,42	выполнено
Доля чистой прибыли в выручке от реализации продукции, %	0,12	0,09	не выполнено
Рентабельность продаж, %	10,5	10,7	выполнено
Коэффициент текущей ликвидности	1,65	1,67	выполнено
Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами	0,4	0,4	выполнено
Рентабельность капитала, %	10,5	46,9	выполнено

Итого количество выполненных целевых показателей			5
Производство			
Доля модернизированного оборудования, %	8,3	8,05	не выполнено
Коэффициент использования производственной мощности	0,72	0,68	не выполнено
Фондоотдача, р./р.	3,85	10,22	выполнено
Фондорентабельность, %	4,5	16,16	выполнено
Итого количество выполненных целевых показателей			2
Кадры			
Среднегодовая выработка, тыс.р./чел.	75,04	85,08	выполнено
Доля работников, прошедших профессиональное обучение в течение года, %	7,6	6,5	не выполнено
Итого количество выполненных целевых показателей			1
Инвестиции/инновации			
Коэффициент роста доходов по инвестиционной деятельности	0,16	0,28	выполнено
Уд. вес отгруженной инновационной продукции в общем объеме продукции организаций промышленности, %	0,01	0,003	не выполнено
Итого количество выполненных целевых показателей			1
Потребители			
Коэффициент финансовой независимости	0,78	0,61	не выполнено
Доля расходов на маркетинг в общих затратах, %	3,45	2,75	не выполнено
Доля рынка, %	3,54	3,72	выполнено
Доля экспорта, %	18,15	16,94	не выполнено
Итого количество выполненных целевых показателей			1
Поставщики			
Доля выполненных договорных обязательств, %	98,65	98,05	не выполнено
Итого количество выполненных целевых показателей			0

По результатам анализа данных, приведенных в табл. 1 можно сделать вывод, что в данной организации по экономической составляющей стратегии устойчивого роста выполняется 10 показателей из 19 (коэффициент роста выручки от реализации продукции; рентабельность продаж; коэффициент текущей ликвидности; коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами; рентабельность капитала; фондоотдача; фондорентабельность; среднегодовая выработка; коэффициент роста доходов по инвестиционной деятельности; доля рынка).

Далее проведем оценку выполненных целевых показателей социальной составляющей стратегии устойчивого роста (табл. 2).

Таблица 2. Оценка выполнения целевых показателей ОАО «Шкловский маслodelьный завод» (социальная составляющая)

Показатель	Целевое значение	Фактическое значение	Оценка выполнения
Финансы			
Уровень заработной платы по сравнению со средней по региону, %	72,6	70,5	не выполнено
Итого количество выполненных целевых показателей			0
Производство			
Коэффициент соотношения производительности и оплаты труда	0,92	0,95	выполнено
Итого количество выполненных целевых показателей			1
Кадры			
Коэффициент постоянства кадров	0,92	0,93	выполнено
Итого количество выполненных целевых показателей			1
Инвестиции/инновации			
Удельный вес кадров, способных использовать инновационные технологии	65,1	65,3	выполнено
Итого количество выполненных целевых показателей			1
Потребители			
Удельный вес социальных программ с целевыми клиентами в общем их объеме	25,6	25,6	выполнено
Итого количество выполненных целевых показателей			1
Поставщики			
Доля постоянных поставщиков в общем их объеме	92,5	95,6	выполнено
Итого количество выполненных целевых показателей			1

По данным табл. 2 можно сделать вывод, что в организации по социальной составляющей стратегии устойчивого роста выполняется 5 показателей из 6 возможных.

После определения выполнения целевых показателей, проведем оценку выполнения стратегии устойчивого роста организации, основанную на расчете интегрального показателя с учетом горизонтальных и вертикальных обобщенных показателей [13].

Для решения данной проблемы определим долю выполненных целевых показателей для каждого аспекта ССП как отношение количества выполненных показателей к общему количеству показателей в

блоке по составляющим стратегии устойчивого роста (экономической и социальной). Горизонтальный и вертикальный обобщенные показатели степени выполнения стратегии представляют собой среднеарифметическое полученных значений. По результатам выполненных расчетов составлена матрица определения коэффициента достижения стратегических целей (табл. 3).

Таблица 3. Матрица определения коэффициента достижения стратегических целей ОАО «Шкловский маслодельный завод»

СУР	Финансы	Производство	Кадры	Инвестиции/ инновации	Потребители	Поставщики	Вертикальный обобщенный коэффициент
Экономическая устойчивость	0,833	0,5	0,5	0,5	0,25	0	0,431
Социальная устойчивость	0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	0,833
Горизонтальный обобщенный коэффициент	0,417	0,75	0,75	0,75	0,625	0,5	0,632

Результаты выполненных расчетов можно интерпретировать следующим образом: если в квадранте матрицы доля выполненных показателей составляет до 0,3 – стратегия не выполняется; если доля выполненных показателей составляет от 0,3 до 0,7 – стратегия выполняется частично; если доля выполненных показателей составляет от 0,7 – стратегия выполняется.

По данным табл. 3 рассчитаем интегральный показатель (Кд), характеризующий степень достижения стратегических целей:

$$Кд = (0,417 + 0,75 + 0,75 + 0,75 + 0,625 + 0,5) / 6 = (0,431 + 0,833) / 2 = 0,632$$

Рассчитанное значение интегрального показателя позволяет нам сделать вывод о том, что ОАО «Шкловский маслодельный завод» частично выполняет стратегию устойчивого роста.

Заключение. В выполненном исследовании предлагается рассматривать стратегию устойчивого роста организаций АПК как совокупность взаимосвязанных составляющих: экономической и социальной.

Для установления целевых показателей и оценки достижения стратегических целей молокоперерабатывающей организации применили ССП, что позволит увязывать стратегические цели и факторы их достижения, устанавливая и отслеживая причинно-следственные связи между ними. В соответствии с основной идеей ССП каждая сторона деятельности данной организации рассматривается как совокупность шести аспектов: финансы, производство, кадры, инвестиции/инновации, потребители и поставщики.

Выполненные расчеты и оценка степени реализации стратегии устойчивого роста ОАО «Шкловский маслодельный завод» показала, что поставленные стратегические цели частично достигаются, что требует разработки соответствующих мероприятий и направлений.

Список литературы

1. Бытко Л. Н. Разработка стратегии устойчивого развития предприятия машиностроения на основе диагностики уровня использования из совокупного экономического потенциала: автореферат на соиск. уч. ст. к.э.н.: Московский гос. ун-т приборостроения и информатики, 2010. – 18 с.
2. Волкова Е. В. Экономические аспекты взаимосвязи факторов устойчивого развития экономики // Туризм как фактор устойчивого развития региона [Электронный ресурс]: сборник материалов II Междунар. научн.-практ. конф., 25-26 апреля 2019 г. / под общ. ред. Т. А. Куттубаевой. – Горно-Алтайск: БИЦ ГАГУ, 2019. – С. 49–52.
3. Волкова Е. В. Актуальные тренды формирования и развития экономического потенциала перерабатывающих предприятий АПК // Весці Нац. акад. навук Беларусі. Сер. аграр. навук, 2019. – Том 57. – № 1. – С. 51–62.
4. Гнятюк С. Н., О. П. Громыко. Комплексная оценка влияния уровня согласованности экономических интересов перерабатывающих организаций АПК на повышение эффективности производства // Вестник БГУТ. – 2022. – №2 (33). – С. 105–113.
5. Залилов, И. И. Организационно-экономические механизмы реализации стратегии устойчивого развития автомобильной промышленности (на примере ОАО «ИжАвто»): автореферат на соиск. уч. ст. к.э.н.: ФГОУ ВПО «Ижевская гос. сельскохозяйственная академия», 2006. – 28 с.
6. Ефименко А. Г., И. И. Пантелеева. Направления инновационного развития перерабатывающих организаций АПК // Научные труды Белорус. гос. экон. ун-та; редкол. В.Н. Шимов [и др.]. – Минск, 2020. – Вып. №13. – С. 220–227.
7. Ефименко А. Г. Факторы и предпосылки устойчивого роста Республики Беларусь // Туризм как фактор устойчивого развития региона [Электронный ресурс]: сборник материалов II Междунар. научн.-практ. конф., 25-26 апреля 2019 г. / под общ. ред. Т. А. Куттубаевой. – Горно-Алтайск: БИЦ ГАГУ, 2019. – С. 46–49.
8. Ефименко А. Г., О. П. Громыко. Формирование и развитие эффективного механизма согласованности экономических интересов организаций АПК: моногр. – Могилев: БГУТ, 2023. – 204 с.
9. Кудашов В. И. Устойчивое и эффективное функционирование предприятий: проблемы и пути достижения: моногр. – Минск: изд-во МИУ, 2007. – 408 с.

10. Мельник Т. Е. Управление устойчивым развитием промышленных предприятий на основе использования эффективного комплексного показателя его оценки: автореф. дисс. к. э. н. ГОУ ВПО Орловский гос. технологический ун-т. – Орёл, 2009. – 24 с.

11. Маковская Н. В. Производительность трудовой сферы в Беларуси: мониторинг и оценки: моногр. – Могилев: МГУ им.А. А. Кулешова, 2024. – 248 с.

12. Маковская Н. В. Срочные трудовые договоры как фактор инновационной активности белорусских организаций // Белорус. эконом. журнал. – 2018. – № 2. – С. 97–107.

13. Касаева Т. В., Андриянова О. М., Грузневич Е. С., Рябиков В. С. Сбалансированная система показателей в оценке стратегии устойчивого развития и ее инновационной составляющей: моногр. / Т. В. Касаева. – Витебск: изд-во МИУ, 2014. – 168 с.

Информация об авторах.

Громыко Оксана Петровна – старший преподаватель кафедры экономики и организации производства Учреждения образования «Белорусский государственный университет пищевых и химических технологий», тел. служ. (0222) 64-74-00, E-mail: oksana.gromyko.75@mail.ru.

Материал поступил в редакцию 20.05.2025 г.