

## **СИСТЕМА СБАЛАНСИРОВАННЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ И ЕЕ ПРИМЕНЕНИЕ В КОНТЕКСТЕ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЙ ПИЩЕВОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ**

**Зайцева О.С.**

**Научный руководитель – Какора М.И., к.э.н., доцент  
Могилевский государственный университет продовольствия  
г. Могилев, Республика Беларусь**

В современных условиях развития экономики значительно актуализировался интерес к стратегическому управлению. Однако проведенный нами анализ отечественной и зарубежной теории и практики стратегического управления, показывает, что в полном объеме технологию стратегического управления осуществить сложно в силу недостаточности взаимосвязей между основными бизнес-процессами и показателями оценки направлений производственно-хозяйственной деятельности.

Проблемы устойчивого развития предприятий пищевой промышленности как никогда актуальны, исследования в данной области ведутся достаточно интенсивно, но проблема обеспечения устойчивого развития стоит остро. Это объясняется тем, что развитие предприятий пищевой промышленности на принципах устойчивого развития в современных условиях является одним из главных конкурентных преимуществ. Большинство зарубежных инвесторов предъявляют обязательным условием сотрудничества предоставление отчетности по показателям деятельности предприятия в контексте устойчивости его развития.

Под стратегией устойчивого развития предприятия следует понимать долгосрочный план действий, направленных на постоянное обновление структурного и функционального содержания производственно-экономической системы (предприятия), с целью формирования такого экономического состояния, при котором ее хозяйственная деятельность обеспечивает в условиях изменяющейся внешней и внутренней среды общую эффективность функционирования и выполнение всех обязательств перед работниками, другими организациями, государством, благодаря достаточным доходам и соответствующим им расходам, в соответствии с миссией, видением и целями предприятия.

Одной из самых распространенных методик, обеспечивающих устойчивое развитие предприятия, является система сбалансированных показателей (ССП). Система сбалансированных показателей позволяет наиболее эффективно использовать инструменты стратегического и оперативного планирования, диагностировать уровень развития компании и анализировать эффективность ее деятельности. Финансовые показатели, входящие в

систему, являются наиболее важными составляющими ССП, так как именно они обычно являются главными критериями оценки эффективности деятельности организации. Выбор показателей и правильный расчет зависят от определенного набора факторов, которые позволяют сбалансировать систему, избежав рассеивания внимания по всем направлениям деятельности.

Опыт применения ССП показал, что каждая из групп содержит от четырех до семи показателей. Их общее число в ССП достигает 25 показателей и более. Меньшее их число не позволяет обеспечить стратегическое управление реально действующим субъектом хозяйствования. Работу с большим количеством показателей облегчают существующие между ними причинно-следственные связи.

Каждый показатель ССП несет конкретную смысловую нагрузку. Оставаясь элементом единой системы причинно-следственных связей, отражающих факторы, оказывающие влияние на результаты деятельности организации, вся система сбалансированных показателей в конечном итоге представляет собой модель «факторы — показатели — результаты — стратегия».

Таким образом, считаем целесообразным для достижения стратегии устойчивого развития предприятий пищевой промышленности выделить следующие основные блоки, в каждом из которых отразим соответствующие показатели (рисунок 1).

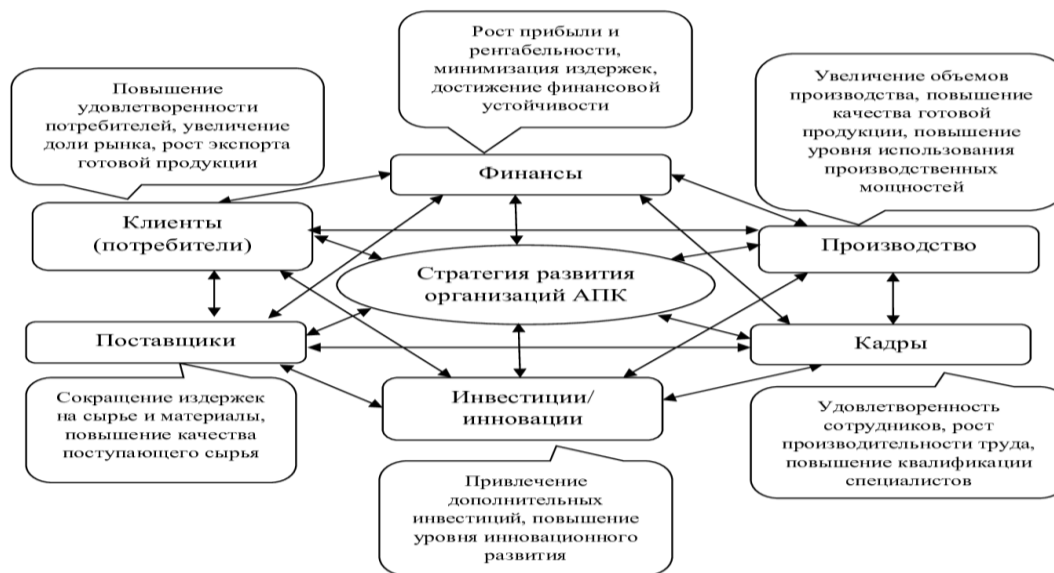


Рисунок 1 - Система сбалансированных показателей в рамках реализации стратегии устойчивого развития предприятий пищевой промышленности

Методика оценки устойчивого развития предприятий пищевой промышленности включает несколько этапов.

Первым этапом в формировании интегрального показателя устойчивого развития определяем контролируемые показатели в рамках стратегических перспектив.

На втором этапе рассчитываем коэффициенты сбалансированных показателей. Для этого применим метод евклидовых расстояний, который позволяет выделить показатель-идеал, а затем оценить степень близости-дальности показателей сравниваемых организаций относительно идеального значения. Для этого рассчитанные контролируемые показатели выразим в долях относительно идеального показателя:

$$a_i = \frac{x_i}{\max x_i}, b_i = \frac{\min x_i}{x_i},$$

где  $a_i, b_i$  – коэффициенты развития организации по контролируемому показателю;

$x_i$  – значение контролируемого показателя;

$\max x_i, \min x_i$  – идеальное значение показателя, в качестве которого принимается нормируемое значение исследуемого показателя или параметры самого успешного этапа хозяйственной деятельности организации.

Сформируем матрицу агрегирующих показателей на примере ОАО «Могилевская фабрика мороженого» (таблица 1).

Таблица 1 – Матрица агрегирующих показателей

Агрегирующие показатели	2018 год	2019 год
Финансы	0,97	0,77
Производство	0,98	0,61
Кадры	0,82	0,87
Инвестиции/инновации	0,75	0,45
Клиенты	0,98	0,99
Поставщики	1	1

На третьем этапе сформируем интегральный показатель устойчивого развития, расчет которого выражается в форме среднего арифметического, среднего геометрического и среднего гармонического показателей каждой составляющей (внутренней и внешней) системы ССП (таблица 2).

Результаты расчетов представим в таблице 3.

Очень важным этапом в формировании интегрального показателя является интерпретация полученных результатов. Для этого определим наиболее точный метод расчета интегрального показателя устойчивого развития с помощью парной корреляции для коэффициентов  $a_i, b_i$  и результирующих показателей  $V_a, V_{za}, V_{ze}$ .

Таблица 2 – Расчетные формулы

Среднее арифметическое	Среднее геометрическое	Среднее гармоническое
$Y_a = \frac{\sum(ai + bi)}{n}$	$Y_{ge} = \sqrt[n]{ai \cdot bi}$	$Y_{ga} = \frac{n}{\sum(1/ai + 1/bi)}$
<i>n</i> – количество контролируемых показателей		

Таблица 3 – Средние значения показателя устойчивого развития ОАО «Могилевская фабрика мороженого» за 2018-2019 гг.

Показатели	2018 г.	2019 г.
Среднее арифметическое	0,86	0,78
Среднее геометрическое	0,91	0,75
Среднее гармоническое	0,91	0,72

Выполненные расчеты показали, что значения коэффициентов корреляции находятся в пределах от 0 до 1 и наиболее тесная связь анализируемых коэффициентов  $a_i$ ,  $b_i$  и результирующего показателя  $U$  видна в средней гармонической. Следовательно, наиболее точным является метод расчета интегрального показателя устойчивого развития, в основе которого лежит среднее гармоническое.

На четвертом этапе согласно формуле Стерджесса определяем группу устойчивого развития согласно уровню интегрального показателя, который находится в пределах от 0 до 1 (таблица 4).

Таблица 4 - Ранжирование значений интегрального показателя

Пороговые значения	Интерпретация показателя устойчивого развития
От 0 до 0,3	Неустойчивое развитие
От 0,31 до 0,6	Слабоустойчивое развитие
От 0,61 до 1	Высокоустойчивое развитие

Проведенные расчеты позволили отнести ОАО «Могилевская фабрика мороженого» в группу высокоустойчивого развития, однако в динамике, наблюдается снижение показателя устойчивого развития с 0,91 в 2018 году до 0,72 – в 2019.

Таким образом, применение разработанной методики дает возможность предприятиям пищевой промышленности предложить дальнейшие мероприятия по достижению стратегии их устойчивого развития.