

Таким образом, выстраивается управленческая вертикаль, подкрепляемая организационными изменениями в системе управления. В данном случае в холдинге нет ущемления интересов, входящих в него предприятий, так как они сегодня не могут эффективно развиваться в одиночку, без сильного финансового, снабженческого, маркетингового и сбытового центра, перспективной производственной и управленческой стратегии. У перерабатывающих предприятий пока нет необходимых для самостоятельной деятельности ресурсов, а холдинг, обладая достаточно широкой коммерческой информацией, может гибко реагировать на сырьевые предложения, потребности рынков сбыта и, следовательно, эффективно распределять заказы по перерабатывающим предприятиям, что особенно актуально при выпуске новых видов продукции.

Такой подход к формированию организационной структуры управления холдингом, по результатам проведенных исследований, наиболее полно отвечает требованиям внедрения цифровой экономики, позволяет наладить эффективное руководство на всех уровнях управления холдинговой структурой.

### **Список использованной литературы**

1. Конкурентоспособность агропромышленного комплекса в условиях открытой экономики (монография) / под. ред. Соловьевой Т.Н. – Курск: Изд-во ФГБОУ ВО «КГСХА», – 2014. – 560 с.
2. Производственно-экономический потенциал сельского хозяйства Беларуси: анализ и механизм управления: монография / Т.А. Тетеринец, В.М. Синельников, Д.А. Чиж, А.И. Попов. – Тамбов: Изд-во ФГБОУ ВО «ТГТУ», – 2018. – 160 с.
3. Повышение эффективности функционирования картофелепродуктового подкомплекса АПК на основе развития кооперативно-интеграционных структур / В.М. Синельников, А.И. Попов. Вопросы современной науки и практики. Университет им. В.И. Вернадского, – 2018. – №3. – С. 97–106.

**УДК 338.984**

## **ИНСТРУМЕНТЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА В УПРАВЛЕНИИ ПРОМЫШЛЕННОЙ КООПЕРАЦИЕЙ**

**Бондарская О.В., к.э.н., доцент**

*ФГБОУ ВО «Тамбовский государственный технический университет»,  
г. Тамбов, Российская Федерация*

**Ключевые слова:** промышленная кооперация, стратегический менеджмент, управление в регионе.

**Keywords:** industrial cooperation, strategic management, management in the region.

**Аннотация:** В статье представлен анализ современных инструментов для управления ключевыми показателями деятельности предприятий, коопераций. Представлены основные процессы стратегического управления на основе концепции BSC.

**Summary:** The article presents an analysis of modern tools for managing key performance indicators of enterprises and cooperatives. The main processes of strategic management based on the BSC concept are presented.

Ни для кого не секрет, что стратегические цели определяют состояние будущей реальности, которого предприятие желает добиться собственными усилиями. Как правило, стратегические цели предприятия описывают ключевые установки, содержащие как качественные, так и количественные цели, на достижение которых должна быть направлена ее деятельность.

В случае количественного описания ключевой установки цель становится ключевым показателем деятельности предприятия, т.е. показателем, определяющим «планку» или «коридор» развития на долгосрочную перспективу [1, 2].

Однако и качественные ключевые установки возможно трансформировать в количественные ключевые показатели. Равно как стратегические цели и ключевые установки могут быть качественными и количественными, так и ключевые показатели деятельности предприятий могут быть выражены как численным показателем, так и качественно.

Для реализации стратегических целей выбираются стратегии, ставятся стратегические задачи и формируются программы.

Стратегия предприятия является системой стратегических установок, ориентированных на достижение стратегических целей и ключевых показателей деятельности предприятия, и определяющих на долгосрочную перспективу развитие и ее будущее. Главная задача стратегии состоит в том, чтобы перевести работу предприятий из его настоящего состояния в будущее состояние. Стратегические цели рассматриваются во взаимосвязи со стратегиями, т.к. стратегии в значительной мере влияют на определение целей. В теории прописано, что стратегическое управление – это процесс, определяющий последовательность действий предприятия или организации по формированию и реализации стратегии.

В стратегическом планировании всегда имеет место быть процесс выработки путей реализации стратегии предприятий, результатом которого является его стратегический план. А, соответственно,

стратегический план является всегда основой для формирования значений показателей деятельности предприятия (целевых и контрольных показателей) на каждый год. От реализации и правильного выполнения стратегического плана зависит обеспечение логического выполнения заданных стратегическим планом целевых показателей деятельности путем ежегодного выполнения оперативных годовых планов предприятия.

Остановимся на системе показателей деятельности промышленных коопераций на основе BSC, включая целевые показатели стратегического плана, является основой для оперативного планирования деятельности предприятия (как правило, 1 год) и используются для координации оперативных планов со стратегическим планом предприятия.

На рисунке 1 представим основные процессы стратегического управления, а именно:



**Рисунок 1. Основные процессы стратегического управления**

В настоящее время известны два наиболее распространенных подхода к разработке систем показателей деятельности [3, 4]:

1) традиционный подход – система контроллинга;

2) современный подход – сбалансированная система показателей (Balanced Scorecard, BSC).

Обновляемые принципы управления требуют новой системы показателей, направленной не только на анализ прошлых событий, но и на создание будущих конкурентных преимуществ через инвестиции в клиентов, поставщиков, служащих, процессы, технологии и инновации.

Для этих целей используется система показателей, разработанная на основе структуры сбалансированной системы показателей (BSC), предложенной в начале 90-х гг. группой менеджеров, ученых и консультантов под руководством Нортон и Каплана.

Концепция BSC поддерживает ряд процессов, необходимых для реализации стратегии.

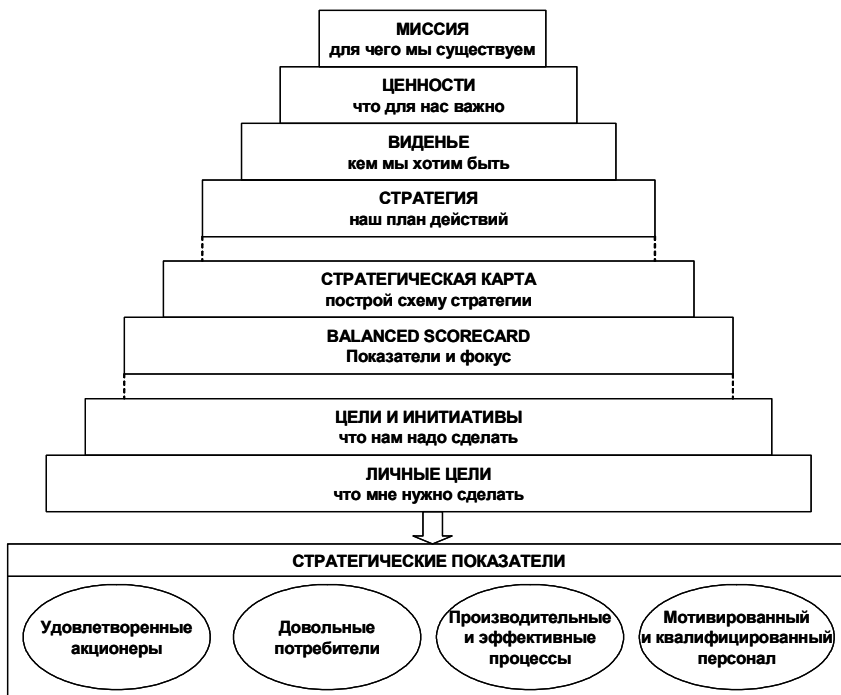
Ниже, на рисунке 2 представлены стратегические и оперативные показатели деятельности предприятия.



**Рисунок 2. Стратегические и оперативные показатели деятельности предприятия**

Остановимся на основных идеях системы BSC и ее главных позициях.

Концепция BSC поддерживает ряд процессов, необходимых для реализации стратегии. Формирование BSC предполагает построение схемы, которая иллюстрирует, как стратегия связана с миссией (рисунок 3).



**Рисунок 3. Транслирование миссии в стратегию и показатели**

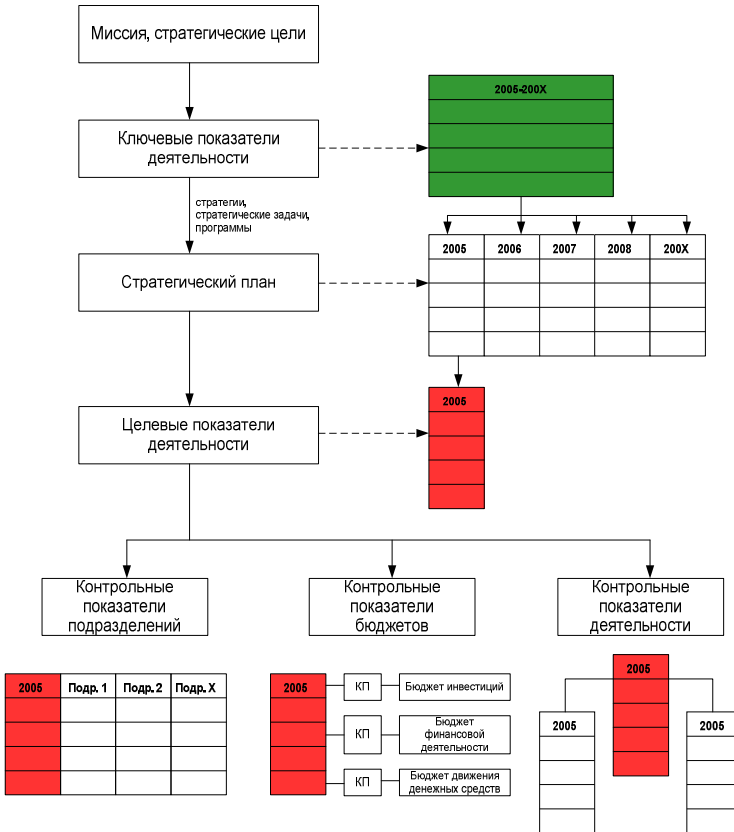
BSC транслирует миссию и общую стратегию организации в систему взаимосвязанных показателей.

BSC указывает ключевые аспекты управления современным предприятием, является инструментом группировки имеющихся или новых массивов показателей деятельности, а также отбора и балансировки наиболее полезных из них. Группы показателей деятельности относятся к разным уровням управления предприятием [3].

Однако в каждом конкретном случае должны будут появиться множество других показателей, обусловленных индивидуальными особенностями и задачами предприятия.

Эти показатели позволяют оценить ожидаемые результаты деятельности подразделений и сравнить их с заданными целевыми и

контрольными показателями деятельности предприятия. Формирование целевых показателей происходит в процессе формирования стратегического плана предприятия (рисунок 4).



**Рисунок 4. Взаимосвязь показателей деятельности со стратегическим планированием**

Показатели стратегического плана на планируемый год формируют рамки годового бюджета предприятия и являются связующим звеном между стратегическим планированием и оперативным планированием, в том числе и бюджетированием.

Сегодня абсолютное большинство менеджеров активно используют традиционное стратегическое управление, в основе которого лежат основополагающие принципы функционирования организации, такие как миссия и видение предприятия. Всё это позволяет реализоваться при

управлении промышленных коопераций или организаций, реальность которых нацелена на положительный результат.

### Список использованной литературы

1. Индикаторы оценки технологической безопасности на предприятии  
Красноярская У.К., Жариков Р.В. В сборнике: Цифровая трансформация бизнеса: модели и решения. Сборник научных трудов Всероссийской (национальной) научно-практической конференции. – 2020. – С. 251–257.

2. Синельников, В.М. Повышение эффективности функционирования картофелепродуктового подкомплекса АПК на основе развития кооперативно-интеграционных структур / В.М. Синельников, А.И. Попов // Вопросы современной науки и практики. Университет им. В.И. Вернадского – 2018. – №3(69). – С. 97–105.

3. Бондарская, Т.А., Емельянова, К.Ю. Формирование корпоративной модели стратегического планирования: теоретический аспект // Социально-экономические явления и процессы – 2017. – №5 – С. 48–56.

4. Бондарская, Т.А., Злобина, Н.В., Сизикин А.Ю. Совершенствование системы управления качеством на предприятии [Электронный ресурс]: монография. Тамбов: изд-во ФГБОУ ВО «ТГТУ»,– 2016, 80 с.

### УДК 339.13

## АНАЛИЗ РЫНКА МЯСА И МЯСОПРОДУКТОВ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ

**Бондарь С.В., к.э.н., доцент**

*УО «Белорусский государственный аграрный технический университет»,  
г. Минск*

**Вербицкая Н.О., аспирант**

*УО «Белорусский государственный аграрный технический университет»,  
г. Минск*

**Ключевые слова:** мясо и мясопродукты, колбасные изделия, структура производства, мясоперерабатывающие организации

**Keywords:** meat and meat products, sausages, production structure, meat processors

**Аннотация:** В статье проведен анализ динамики производства продукции мясоперерабатывающих организаций, представлена структура потребления мяса и мясопродуктов домохозяйствами Республики Беларусь, определен экспортный потенциал мясоперерабатывающей отрасли