

Интернет-журнал «Наукovedение» ISSN 2223-5167 <http://naukovedenie.ru/>

Том 8, №3 (2016) <http://naukovedenie.ru/index.php?p=vol8-3>

URL статьи: <http://naukovedenie.ru/PDF/83EVN316.pdf>

Статья опубликована 23.06.2016.

**Ссылка для цитирования этой статьи:**

Рида А.Н. Комплексная оценка стратегического управления предприятиями молочного подкомплекса // Интернет-журнал «НАУКОВЕДЕНИЕ» Том 8, №3 (2016) <http://naukovedenie.ru/PDF/83EVN316.pdf> (доступ свободный). Загл. с экрана. Яз. рус., англ.

**УДК 65.01:637.1**

**Рида Анна Николаевна**

ФГБОУ ВПО «Поволжский государственный технологический университет», Россия, Йошкар-Ола<sup>1</sup>  
Старший преподаватель  
E-mail: [ridanya@yandex.ru](mailto:ridanya@yandex.ru)

## **Комплексная оценка стратегического управления предприятиями молочного подкомплекса**

**Аннотация.** Молочный подкомплекс играет важную роль в обеспечении продовольственной независимости России. Сложная экономическая и геополитическая обстановка, предопределившая реализацию политики импортозамещения в стране, обуславливает актуальность повышения эффективности функционирования отечественных предприятий молочного подкомплекса. Негативные тенденции развития молочного подкомплекса свидетельствуют о том, что вопросы импортозамещения молока и молочных продуктов не смогут быть решены в короткие сроки, а, значит, требуют их решения в контексте стратегического управления.

В укрупненном виде процесс стратегического управления предприятием можно представить в виде двух этапов: формирование стратегии и реализация стратегии. До недавнего времени первый этап считался ключевым, именно на формулировании стратегии был сделан акцент в трудах отечественных и зарубежных экономистов. Однако практика показывает, что правильно сформулированная стратегия не является гарантом успешного функционирования предприятия. Наибольшего внимания, на наш взгляд, заслуживают вопросы реализации стратегии, включающие в себя инструменты и методы реализации стратегии, а также мониторинг качества осуществляемых стратегических действий.

В статье обосновывается необходимость использования комплексного показателя для оценки стратегического управления предприятиями молочного подкомплекса. Предложен алгоритм расчета интегрального показателя для оценки стратегического управления предприятиями молочного подкомплекса на основе метода анализа иерархий. Предложенная методика апробирована автором на примере действующего молокоперерабатывающего предприятия. Приведены подробные расчеты с обоснованием полученных результатов.

Использование предложенной методики в деятельности отечественных предприятий молочного подкомплекса будет способствовать повышению эффективности стратегического управления ими.

---

<sup>1</sup> 424000, Россия, Республика Марий Эл, г. Йошкар-Ола, пл. Ленина, д. 3, каф. «Экономики и финансов»

**Ключевые слова:** стратегическое управление; молочный подкомплекс; интегральный показатель; комплексная оценка; метод анализа иерархий

Важным этапом в процессе стратегического управления предприятиями молочного подкомплекса является проведение комплексной оценки стратегического управления. Данная оценка представляет собой мониторинг результатов реализации разработанных мероприятий на предмет их соответствия целям организации. При этом в случае выявления отклонений от заданных параметров возможна своевременная корректировка как самого процесса реализации стратегии, так и стратегических целей организации.

Проведенный анализ показал, что, в основном, представленные в современной экономической литературе способы оценки эффективности реализации стратегии представляют собой традиционные методы финансово-экономического анализа деятельности предприятия, базирующиеся на данных бухгалтерской и финансовой отчетности и представляющие собой расчет множества показателей, характеризующих различные сферы деятельности предприятия [3, 4, 5, 8, 13].

На наш взгляд, данный подход не является достаточно эффективным, поскольку результат такой оценки – множество частных показателей, не позволяющих сделать однозначный вывод о стратегическом управлении предприятием в целом.

На наш взгляд, оценка стратегического управления предприятиями молочного подкомплекса должна проводиться на основании комплексного (интегрального) показателя, формирующегося из совокупности частных показателей. Такой подход обусловлен тем, что частные показатели характеризуют определенное направление реализации стратегии развития предприятия. Интегральный показатель в свою очередь позволяет сформировать обобщенное представление об эффективности реализации стратегии организации, определить, насколько точно организация движется к поставленным целям, а в случае отклонения от первоначального плана своевременно вносить корректировки в стратегию развития.

Расчет интегрального показателя можно представить в виде последовательности трех этапов [2]:

- 1) выбор частных показателей, из которых будет строиться интегральный показатель;
- 2) приведение показателей в сопоставимый вид. Это необходимо в том случае, если для формирования интегрального показателя используются измеряемые разными единицами показатели;
- 3) выбор способа агрегирования сопоставимых частных показателей.

Комплексную оценку реализации стратегии развития предприятия молочного подкомплекса с помощью интегрального показателя целесообразно проводить в динамике относительно интегрального показателя, характеризующего первоначальное состояние объекта управления [2]:

$$K = \frac{I_1}{I_0} \quad (1)$$

где:  $K$  – комплексный показатель стратегического управления организацией;

$I_1$  – интегральный показатель реализации стратегии развития предприятия отчетного периода;

$I_0$  – интегральный показатель реализации стратегии развития предприятия базисного периода (первоначального состояния объекта управления).

Полученное значение  $K$  можно интерпретировать следующим образом:

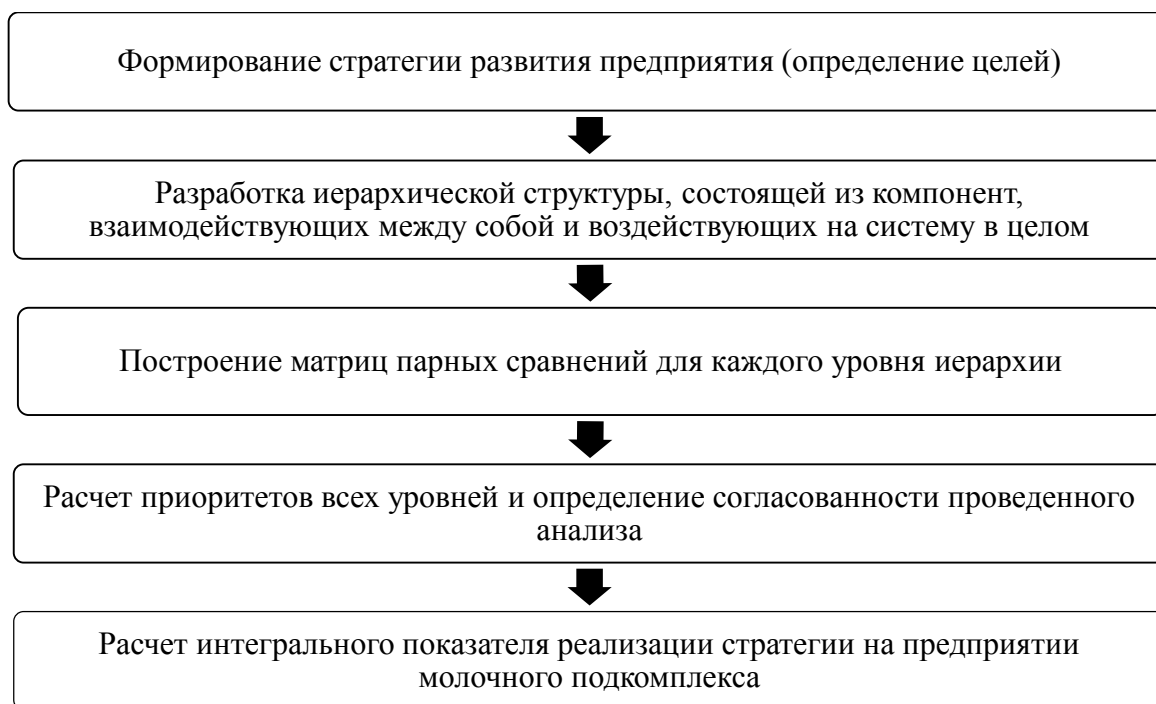
$K > 1$  свидетельствует об эффективности стратегического управления предприятием;

$K < 1$  свидетельствует о неэффективной реализации стратегии предприятия. В данном случае необходимо пересмотреть программу реализации стратегии, или же внести корректировки в стратегические цели предприятия.

Наиболее часто встречающимися в экономической литературе способами расчета интегрального показателя являются методы средней арифметической и средней геометрической [1, 10, 11]. Однако данные методы предполагают использование в расчетах исключительно сопоставимых показателей, которых не всегда оказывается достаточно для получения объективной оценки о результатах деятельности предприятия.

На наш взгляд, в качестве метода расчета интегрального показателя может выступить метод анализа иерархий (МАИ), разработанный в начале 70-х годов XX века американским математиком Т. Саати и являющимся методом, используемым для структурирования и анализа сложных систем, например, системы стратегического управления предприятием. Данный метод позволяет структурировать сложную проблему в виде иерархии и выполнить количественную оценку имеющихся вариантов решения [9, 12]. При этом в расчет могут быть включены как качественные, так и количественные параметры. Таким образом, иерархия представляет собой структурированную совокупность элементов системы, цель которой – определить влияние данных элементов друг на друга, а также на систему в целом.

Алгоритм расчета интегрального показателя для оценки стратегического управления предприятиями молочного подкомплекса с помощью МАИ будет выглядеть следующим образом (рис. 1).



**Рисунок 1.** Алгоритм расчета интегрального показателя для оценки стратегического управления предприятиями молочного подкомплекса с помощью метода анализа иерархий (источник: составлено автором)

Центральным звеном процесса стратегического управления предприятиями молочного подкомплекса является формирование стратегии развития предприятия. Сформулированные цели в рамках принятой стратегии развития представляют собой ориентир в направлении движения предприятия, служат основой для принятия управленческих решений на этапе реализации стратегии. Таким образом, этап «формулирование целей» представляет собой особую важность в процедуре оценки стратегического управления предприятиями молочного подкомплекса.

Разработка иерархической структуры предполагает декомпозицию главной стратегической цели (первый уровень иерархии, вершина) на способы достижения данной цели (подцели, второй уровень иерархии) и подцелей – на способы их реализации (третий уровень иерархии) (рис. 2). На данном этапе особое внимание следует уделить тому, что иерархия целей должна выстраиваться на основе вертикальных взаимосвязей. Горизонтальная взаимосвязь (то есть связь между элементами одного уровня) должна быть минимальной. Предполагается, что элементы одного уровня одинаково влияют на вышестоящий уровень.



**Рисунок 2.** Иерархическая структура целей стратегического развития предприятия  
(источник: составлено автором на основании [7])

Следующий этап предполагает проведение оценки относительной значимости каждого элемента иерархической структуры по отношению к вышестоящему уровню иерархии, при этом значимость интерпретируется как вклад в достижение общей цели. Оценка проводится с помощью сравнения пар альтернатив определенного уровня с другими элементами этого же уровня. Для проведения парных сравнений, как правило, используется шкала относительной предпочтительности факторов Саати (табл. 1)

**Таблица 1**

**Шкала относительной предпочтительности факторов**

1	Равная важность факторов
2	Компромисс между важностью 1 и 3
3	Умеренное превосходство одного фактора над другим
4	Компромисс между важностью 3 и 5
5	Значительное превосходство одного фактора над другим
6	Компромисс между важностью 5 и 7
7	Сильное превосходство одного фактора над другим
8	Компромисс между важностью 7 и 9
9	Очень сильное превосходство одного над другим

Источник: составлено автором на основании [7]

Данная шкала позволяет преобразовать мнения экспертов о сопоставимости различных факторов в количественные показатели и составить матрицу парных сравнений (табл. 2).

Таблица 2

Матрица парных сравнений n-го уровня

	A1	A2	...	An
A1	1	a <sub>12</sub>	...	a <sub>1n</sub>
A2	a <sub>21</sub>	1	...	a <sub>2n</sub>
...	...	...	1	...
An	a <sub>n1</sub>	a <sub>n2</sub>	...	1

Источник: составлено автором на основании [7]

На основании построенных матриц происходит расчет векторов приоритетов, или весовых коэффициентов, характеризующих сравнительную значимость оцениваемых элементов по каждому уровню иерархической структуры.

Для обеспечения объективности оценки необходимо определять согласованность проведенного анализа. Это возможно сделать с помощью следующих показателей:

1. ИС – индекс согласованности

$$ИС = \frac{n_{\max} - n}{n - 1} \quad (2)$$

где:  $n$  – общее количество показателей;

$n_{\max}$  – максимальное значение показателя.

2. ОС – отношение согласованности

$$ОС = \frac{ИС}{СИ} \quad (3)$$

где: ИС – индекс согласованности;

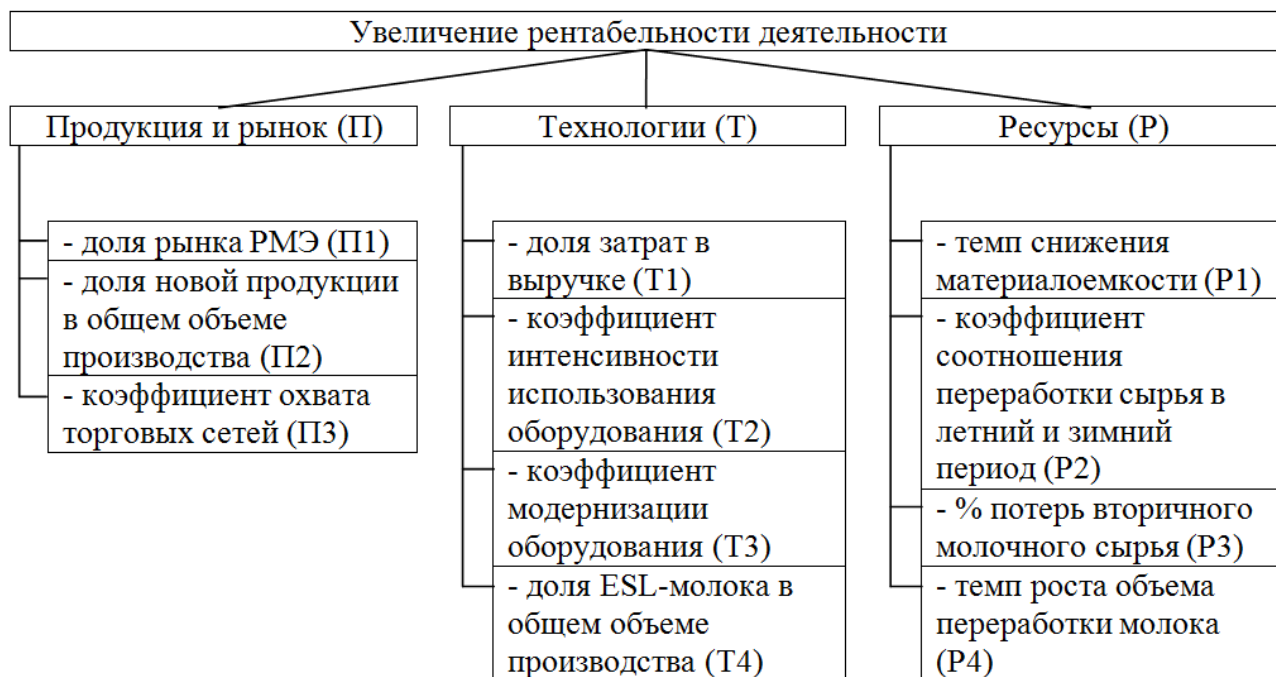
СИ – случайный индекс, представляющий собой индекс согласованности обратносимметричной матрицы, сгенерированной случайным образом по специальной шкале от 1 до 9, с соответствующими обратными величинами элементов.

Полученные оценки можно считать согласованными, если значение показателя «отношение согласованности» не превышает 10%. Если отношение согласованности больше 0,1, то экспертное суждение требует переоценки.

На основании полученных результатов определяется интегральный показатель реализации стратегии предприятия молочного подкомплекса.

Комплексная оценка стратегического управления предприятием молочного подкомплекса проводится на основании значений интегрального показателя реализации стратегии предприятия как минимум за два временных интервала, что позволяет оценить правильность движения организации к поставленным целям.

Рассмотрим предложенную методику комплексной оценки стратегического управления предприятиями молочного подкомплекса на примере действующего молокоперерабатывающего предприятия ООО «Звениговский городской молочный комбинат». Иерархическая структура целей предприятия представлена на рис. 3 [6].



**Рисунок 3.** Иерархическая структура стратегического развития ООО «Звениговский городской молочный комбинат» (источник: составлено автором)

В табл. 3 представлена матрица парных сравнений первого уровня для оценки качества стратегического развития организации.

**Таблица 3**

**Матрица парных сравнений первого уровня**

	П	Т	Р	Нормализованные элементы	Вектор приоритетов
П	1,00	5,00	3,00	1,900	0,633
Т	0,20	1,00	0,33	0,318	0,106
Р	0,33	3,00	1,00	0,781	0,260
Σ	1,53333	9	4,33333		1,000

Источник: рассчитано автором

Показатели матрицы были проверены на согласованность с помощью индекса и отношения согласованности.

$$A1 = \begin{pmatrix} 1,00 & 5,00 & 3,00 \\ 0,20 & 1,00 & 0,33 \\ 0,33 & 3,00 & 1,00 \end{pmatrix} \times \begin{pmatrix} 0,633 \\ 0,106 \\ 0,260 \end{pmatrix} = \begin{pmatrix} 1,946 \\ 0,320 \\ 0,260 \end{pmatrix}$$

$$n_{\max} = 1,946 + 0,320 + 0,260 = 3,055.$$

Тогда

$$ИС = \frac{n_{\max} - n}{n - 1} = \frac{3,055 - 3}{3 - 1} = 0,0275$$

$$ОС = \frac{ИС}{СИ} = \frac{0,0275}{0,58} = 0,047$$

Полученные значения находятся в пределах рекомендуемых значений, что свидетельствует о высокой степени согласованности мнений экспертов.

Таким образом, интегральный показатель оценки качества реализации стратегии ООО «Звениговский городской молочный комбинат» можно представить следующим образом:

$$И = 0,633П + 0,106Т + 0,260Р$$

В табл. 4-6 представлены матрицы второго уровня сравнения показателей внутри направлений стратегического развития ООО «Звениговский городской молочный комбинат»

**Таблица 4**

**Матрица парных сравнений элементов второго уровня направления «Продукция и рынок»**

	П1	П2	П3	Нормализованные элементы	Вектор приоритетов
П1	1,00	0,14	1,00	0,360	0,120
П2	7,00	1,00	5,00	2,237	0,746
П3	1,00	0,20	1,00	0,403	0,134
Σ	9	1,34286	7		1,000

Источник: рассчитано автором

$$A2 = \begin{pmatrix} 1,00 & 0,14 & 1,00 \\ 7,00 & 1,00 & 5,00 \\ 1,00 & 0,20 & 1,00 \end{pmatrix} \times \begin{pmatrix} 0,120 \\ 0,746 \\ 0,134 \end{pmatrix} = \begin{pmatrix} 0,361 \\ 2,258 \\ 0,404 \end{pmatrix}$$

$$n_{\max} = 0,361 + 2,258 + 0,404 = 3,022$$

Согласованность мнений по направлению «Продукция и рынок»:

$$ИС = \frac{n_{\max} - n}{n - 1} = \frac{3,022 - 3}{3 - 1} = 0,011$$

$$ОС = \frac{ИС}{СИ} = \frac{0,011}{0,58} = 0,019$$

Полученные результаты подтверждают согласованность мнений по направлению «Продукция и рынок».

**Таблица 5**

**Матрица парных сравнений элементов второго уровня направления «Технологии»**

	T1	T2	T3	T4	Нормализованные элементы	Вектор приоритетов
T1	1,00	1,00	0,20	0,20	0,328	0,082
T2	1,00	1,00	0,20	0,20	0,328	0,082
T3	5,00	5,00	1,00	0,33	1,253	0,313
T4	5,00	5,00	3,00	1,00	2,092	0,523
Σ	10,00	12,00	4,40	1,87		1,000

Источник: рассчитано автором

$$A3 = \begin{pmatrix} 1,00 & 1,00 & 0,20 & 0,20 \\ 1,00 & 1,00 & 0,20 & 0,20 \\ 5,00 & 5,00 & 1,00 & 0,33 \\ 5,00 & 5,00 & 3,00 & 1,00 \end{pmatrix} \times \begin{pmatrix} 0,082 \\ 0,082 \\ 0,313 \\ 0,523 \end{pmatrix} = \begin{pmatrix} 0,331 \\ 0,331 \\ 1,306 \\ 2,281 \end{pmatrix}$$

$$n_{\max} = 0,331 + 0,331 + 1,306 + 2,281 = 4,250$$

Согласованность мнений по направлению «Технологии»:

$$ИС = \frac{n_{\max} - n}{n - 1} = \frac{4,250 - 4}{4 - 1} = 0,083$$

$$ОС = \frac{ИС}{СИ} = \frac{0,083}{0,90} = 0,092$$

Полученные результаты подтверждают согласованность мнений по направлению «Технологии».

**Таблица 6**

**Матрица парных сравнений элементов второго уровня направления «Ресурсы»**

	P1	P2	P3	P4	Нормализованные элементы	Вектор приоритетов
P1	1,00	0,14	0,33	0,33	0,264	0,066
P2	7,00	1,00	5,00	3,00	2,275	0,569
P3	3,00	0,20	1,00	0,33	0,512	0,128
P4	3,00	0,33	3,00	1,00	0,949	0,237
$\Sigma$	14,00	1,68	9,33	4,67		1,000

Источник: рассчитано автором

$$A4 = \begin{pmatrix} 1,00 & 0,14 & 0,33 & 0,33 \\ 7,00 & 1,00 & 5,00 & 3,00 \\ 3,00 & 0,20 & 1,00 & 0,33 \\ 3,00 & 0,33 & 3,00 & 1,00 \end{pmatrix} \times \begin{pmatrix} 0,066 \\ 0,569 \\ 0,128 \\ 0,237 \end{pmatrix} = \begin{pmatrix} 0,269 \\ 2,382 \\ 0,519 \\ 1,009 \end{pmatrix}$$

$$n_{\max} = 0,269 + 2,382 + 0,519 + 1,009 = 4,179$$

Согласованность мнений по направлению «Ресурсы»:

$$ИС = \frac{n_{\max} - n}{n - 1} = \frac{4,179 - 4}{4 - 1} = 0,060$$

$$ОС = \frac{ИС}{СИ} = \frac{0,060}{0,90} = 0,067$$

Полученные результаты подтверждают согласованность мнений по направлению «Ресурсы».

Таким образом, исходя из полученных результатов, были сформированы интегральные показатели оценки стратегического управления организацией по основным целевым направлениям деятельности.

Интегральный показатель по направлению «Продукция и рынок»:

$$И_{\Pi} = 0,120\Pi1 + 0,746\Pi2 + 0,134\Pi3$$

Интегральный показатель по направлению «Технологии»:

$$И_{Т} = 0,082Т1 + 0,082Т2 + 0,313Т3 + 0,523Т4$$

Интегральный показатель по направлению «Ресурсы»:

$$И_{Р} = 0,066Р1 + 0,569Р2 + 0,128Р3 + 0,237Р4$$



Для оценки стратегического управления ООО «Звениговский городской молочный комбинат» в целом был проведен расчет комплексного показателя за период 2013-2014 гг. (табл. 7, 8).

**Таблица 7**

**Исходные данные для расчета комплексного показателя стратегического управления  
ООО «Звениговский городской молочный комбинат»**

Направление стратегического развития	Показатель	Значение	
		2013 г.	2014 г.
Продукция и рынок	Доля рынка РМЭ	0,08	0,12
	Доля новой продукции в общем объеме реализации	0	0,1
	Коэффициент охвата торговых сетей	0,15	0,2
Технологии	Доля затрат в выручке	0,96	0,94
	Коэффициент интенсивности использования оборудования	0,46	0,51
	Доля ESL-молока в общем объеме производства	0	0,2
	Коэффициент модернизации оборудования	0	0,1
Ресурсы	Материалоемкость	0,83	0,8
	Коэффициент соотношения переработки сырья в летний и зимний периоды	1,33	1,15
	Доля потерь вторичного молочного сырья	0,85	0,6
	Темп роста объема переработки молока	0,95	1,05

*Источник: рассчитано автором*

**Таблица 8**

**Комплексный показатель качества стратегического управления  
ООО «Звениговский городской молочный комбинат»**

Показатель	Значение	
	2013 г.	2014 г.
Интегральный показатель по направлению «Продукция и рынок»	0,030	0,116
Интегральный показатель по направлению «Технологии»	0,116	0,287
Интегральный показатель по направлению «Ресурсы»	1,145	0,793
Интегральный показатель реализации стратегии предприятия	0,330	0,520
Комплексный показатель качества стратегического управления предприятием	1,56	

*Источник: рассчитано автором*

Проведенные расчеты демонстрируют превышение интегрального показателя реализации стратегии в 2014 году над значением данного показателя в 2013 году, что является положительной тенденцией. В результате, полученное значение комплексного показателя стратегического управления предприятием, равное 1,56 ( $K > 1$ ) свидетельствует об эффективном стратегическом управлении на предприятии.

Таким образом, расчет комплексного показателя стратегического управления предприятием является необходимым условием повышения эффективности его деятельности. Регулярный мониторинг позволяет выявить возникающие отклонения от намеченной стратегии, своевременно на них отреагировать и минимизировать их отрицательные последствия.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Власова М.С., Ильина О.В., Морохина В.И. Разработка методики расчета интегрального показателя оценки потенциала образовательного учреждения // Общество. Среда. Развитие (Terra Humana). 2012. №2 <http://cyberleninka.ru/article/n/razrabotka-metodiki-rascheta-integralnogo-pokazatelya-otsenki-potentsiala-obrazovatel'nogo-uchrezhdeniya> (дата обращения 15.04.2016).
2. Зулкарнаев И.У., Ильясова Л.Р. Метод расчета интегральной конкурентоспособности промышленных, торговых и финансовых предприятий // Маркетинг в России и за рубежом. 2004. №4. С. 17 – 27.
3. Лысенко Д.В. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности. М.: ИНФРА-М, 2013. 320 с.
4. Макаренко М.В., Малова И.И. Системы показателей, модели и подходы к оценке деятельности предприятия. Режим доступа: [http://www.edit.muh.ru/content/mag/trudy/12\\_2008/04.pdf](http://www.edit.muh.ru/content/mag/trudy/12_2008/04.pdf) (дата обращения 15.04.2016).
5. Маркарьян Э.А., Герасименко Г.П., Маркарьян С.Э. Экономический анализ хозяйственной деятельности. М.: КноРус, 2013. 536 с.
6. Рида А.Н. Дорожная карта как инновационный инструмент стратегического управления предприятиями молочного подкомплекса АПК / Инновационное развитие экономики. 2016. №1. С. 68-74.
7. Саати Т. Принятие решений. Метод анализа иерархий. Режим доступа: <http://www.pqm-online.com/assets/files/lib/books/saaty.pdf> (дата обращения 10.05.2016).
8. Савицкая Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятий АПК. М.: ИНФРА-М, 2012. 654 с.
9. Середенко Н.Н. Развитие метода анализа иерархий (МАИ) / Открытое образование. 2011. № 2-1 [http://www.e-joe.ru/sod/pdf/2011\\_2\\_39-48.pdf](http://www.e-joe.ru/sod/pdf/2011_2_39-48.pdf) (дата обращения 22.05.2016).
10. Ходыревская В.Н. Интегральный критерий оценки и метод анализа иерархий как методическая основа управления капиталом организации / Вестник курской государственной сельскохозяйственной академии. 2014. №9 <http://cyberleninka.ru/article/n/integralnyy-kriteriy-otsenki-i-metod-analiza-ierarhiy-kak-metodicheskaya-osnova-upravleniya-kapitalom-organizatsii> (дата обращения 22.05.2016).

11. Чайка Т.Ю. Проблема формирования интегрального показателя конкурентоспособности товаров / Бизнес Информ. 2014. №8 <http://cyberleninka.ru/article/n/problemy-formirovaniya-integralnogo-pokazatelya-konkurentosposobnosti-tovarov-uslug> (дата обращения 22.05.2016).
12. Чуйкин А.М. Оценка альтернатив развития стратегического потенциала организаций методом анализа иерархий (МАИ) / Вестник Балтийского федерального университета им. И. Канта. 2010. №3 <http://cyberleninka.ru/article/n/otsenka-alternativ-razvitiya-strategicheskogo-potentsiala-organizatsiy-metodom-analiza-ierarhii-mai-metod> (дата обращения 22.05.2016).
13. Шеремет А.Д. Комплексный анализ хозяйственной деятельности. М.: ИЦ РИОР, 2010. 255 с.
14. Шишкова Е.А. Способы оценки эффективности реализации стратегии / Экономический журнал. 2012. № 26 <http://cyberleninka.ru/article/n/sposoby-otsenki-effektivnosti-realizatsii-strategii-razvitiya-kompanii> (дата обращения 15.04.2016).

**Rida Anna Nikolaevna**

Volga state university of technology, Russia, Yoshkar-Ola  
E-mail: [ridanya@yandex.ru](mailto:ridanya@yandex.ru)

## **Integrated assessment of strategic management of a dairy subcomplex enterprises**

**Abstract.** The dairy subcomplex plays an important role in maintaining food independence of Russia. Difficult economic and geopolitical situation, which has predetermined the implementation of the import substitution policy in the country causes a relevance of increasing of a dairy subcomplex enterprises effectiveness. Negative trend of a dairy subcomplex development demonstrate that the questions of milk and dairy products import substitution won't be able to be solved in short terms, and, so require their solution in the context of strategic management.

The process of strategic management in the integrated look can be represented in the form of two stages: strategy development and strategy realization.

Until recently the first stage is considered to be a key stage, domestic and foreign economists placed a heavy emphasis on a strategy development.

However as practice shows correctly formulated strategy is no guarantee of successful functioning of the enterprise. In our mind questions of the strategy realization including tools and methods of the strategy realization and also monitoring of the strategic actions quality deserve the greatest attention.

The necessity of using integrated index for an assessment of a dairy subcomplex enterprises strategic management is proved in the article. The algorithm of an integrated index calculation for an assessment of a dairy subcomplex enterprises strategic management basing on analytic hierarchy process is suggested. This method is tested by the author on the example of the functioning milk-processing enterprise.

Detailed calculations with the justification of the received results are given. Using the suggested method in activity of domestic dairy subcomplex enterprises will enhance the effectiveness of strategic management on these enterprises.

**Keywords:** strategic management; dairy subcomplex; integrated index; integrated assessment; analytic hierarchy process

### **REFERENCES**

1. Vlasova M.S., Il'ina O.V., Morokhina V.I. Razrabotka metodiki rascheta integral'nogo pokazatelya otsenki potentsiala obrazovatel'nogo uchrezhdeniya // Obshchestvo. Sreda. Razvitie (Terra Humana). 2012. №2 <http://cyberleninka.ru/article/n/razrabotka-metodiki-rascheta-integralnogo-pokazatelya-otsenki-potentsiala-obrazovatel'nogo-uchrezhdeniya> (data obrashcheniya 15.04.2016).
2. Zul'karnaev I.U., Il'yasova L.R. Metod rascheta integral'noy konkurentosposobnosti promyshlennykh, torgovykh i finansovykh predpriyatiy // Marketing v Rossii i za rubezhom. 2004. №4. S. 17 – 27.
3. Lysenko D.V. Kompleksnyy ekonomicheskyy analiz khozyaystvennoy deyatelnosti. M.: INFRA-M, 2013. 320 c.

4. Makarenko M.V., Malova I.I. Sistemy pokazateley, modeli i podkhody k otsenke deyatel'nosti predpriyatiya. Rezhim dostupa: [http://www.edit.muh.ru/content/mag/trudy/12\\_2008/04.pdf](http://www.edit.muh.ru/content/mag/trudy/12_2008/04.pdf) (data obrashcheniya 15.04.2016).
5. Markar'yan E.A., Gerasimenko G.P., Markar'yan S.E. Ekonomicheskiy analiz khozyaystvennoy deyatel'nosti. M.: KnoRus, 2013. 536 с.
6. Rida A.N. Dorozhnaya karta kak innovatsionnyy instrument strategicheskogo upravleniya predpriyatiyami molochnogo podkompleksa APK / Innovatsionnoe razvitie ekonomiki. 2016. №1. S. 68-74.
7. Saati T. Prinyatie resheniy. Metod analiza ierarkhiy. Rezhim dostupa: <http://www.pqm-online.com/assets/files/lib/books/saaty.pdf> (data obrashcheniya 10.05.2016).
8. Savitskaya G.V. Analiz khozyaystvennoy deyatel'nosti predpriyatiy APK. M.: INFRA-M, 2012. 654 с.
9. Seredenko N.N. Razvitie metoda analiza ierarkhiy (MAI) / Otkrytoe obrazovanie. 2011. № 2-1 [http://www.e-joe.ru/sod/pdf/2011\\_2\\_39-48.pdf](http://www.e-joe.ru/sod/pdf/2011_2_39-48.pdf) (data obrashcheniya 22.05.2016).
10. Khodyrevskaya V.N. Integral'nyy kriteriy otsenki i metod analiza ierarkhiy kak metodicheskaya osnova upravleniya kapitalom organizatsii / Vestnik kurskoy gosudarstvennoy sel'skokhozyaystvennoy akademii. 2014. №9 <http://cyberleninka.ru/article/n/integralnyy-kriteriy-otsenki-i-metod-analiza-ierarkhiy-kak-metodicheskaya-osnova-upravleniya-kapitalom-organizatsii> (data obrashcheniya 22.05.2016).
11. Chayka T.Yu. Problema formirovaniya integral'nogo pokazatelya konkurentosposobnosti tovarov / Biznes Inform. 2014. №8 <http://cyberleninka.ru/article/n/problemy-formirovaniya-integralnogo-pokazatelya-konkurentosposobnosti-tovarov-uslug> (data obrashcheniya 22.05.2016).
12. Chuykin A.M. Otsenka al'ternativ razvitiya strategicheskogo potentsiala organizatsiy metodom analiza ierarkhiy (MAI) / Vestnik Baltiyskogo federal'nogo universiteta im. I. Kanta. 2010. №3 <http://cyberleninka.ru/article/n/otsenka-alternativ-razvitiya-strategicheskogo-potentsiala-organizatsiy-metodom-analiza-ierarkhiy-mai-metod> (data obrashcheniya 22.05.2016).
13. Sheremet A.D. Kompleksnyy analiz khozyaystvennoy deyatel'nosti. M.: ITs RIOR, 2010. 255 с.
14. Shishkova E.A. Sposoby otsenki effektivnosti realizatsii strategii / Ekonomicheskiy zhurnal. 2012. № 26 <http://cyberleninka.ru/article/n/sposoby-otsenki-effektivnosti-realizatsii-strategii-razvitiya-kompanii> (data obrashcheniya 15.04.2016).