

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ДОЛГОСРОЧНОГО ПЛАНИРОВАНИЯ
РАЗВИТИЯ АГРАРНОЙ ОТРАСЛИ РЕГИОНА НА ОСНОВЕ
ПРИМЕНЕНИЯ СИСТЕМЫ
СБАЛАНСИРОВАННЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ**

Такун Светлана Павловна, ст. научный сотрудник

Институт системных исследований в АПК НАН Беларуси

Takun Svetlana Pavlovna, senior researcher

The Institute of System Research in Agro-Industrial Complex of NAS
of Belarus, svetan1@mail.ru

Аннотация. Статья содержит исследование возможностей применения метода системы сбалансированных показателей для повышения эффективности управления сельскохозяйственными предприятиями на региональном уровне. Разработан алгоритм применения данного современного инструмента менеджмента для целей долгосрочного планирования развития аграрной отрасли.

Ключевые слова: менеджмент, система сбалансированных показателей, сельское хозяйство, региональное управление, стратегическое планирование.

В настоящее время для сельского хозяйства Республики Беларусь актуальным является вопрос усиления роли стратегического планирования в системе регионального управления отраслевым развитием. Разработка обоснованных стратегий позволяет существенно повысить эффективность производства сельскохозяйственной продукции как за счет снижения затрат, так и за счет увеличения выручки от реализации, а также повышения качества.

Для успешной реализации стратегии развития необходимо формирование системы взаимоувязанных целей, их декомпозиция на все уровни управления, а также выстраивание действенной системы мониторинга осуществления разработанного долгосрочного плана. Все эти элементы реализованы в таком современном инструменте менеджмента, как система сбалансированных показателей (ССП (BSC)), разработанная в 1992 году Д.Нортоном и Р. Капланом и усовершенствованная в трудах таких ученых как О. Нильс-Горан, К. Адамс, Пол Р. Нивер, Е. Рюмина, Ю. Нефедьева, Р. Проживин, А.Гершун, О.Эргардт.

Для эффективного осуществления стратегии развития необходимо формирование системы взаимоувязанных целей, их декомпозиция на все уровни управления, а также выстраивание действенной системы мониторинга выполнения запланированных показателей. Данные элементы успешно реализованы в системе сбалансированных показателей.

Анализ научных публикаций по исследуемой тематике позволяет выделить основные отличительные черты данного инструмента, позволяющие значительно повысить эффективность системы регионального управления отраслью АПК (рисунок 1).

Классическими перспективами согласно Д.Нортону и Р. Камплана являются: Финансы, Потребители и продукты, Внутренние процессы, Обучение и развитие [2]. В рамках проводимого нами исследования рассмотрим применение системы сбалансированных показателей в стратегическом управлении региональным развитием. Для этого необходима адаптация классической теории СПП применительно к региональному управлению.

Российские учёные Зарова Е. и Проживин Р. предлагают следующие возможные блоки наиболее важных направлений для СПП в контексте регионального развития: производство – показатели региональных воспроизводственных процессов инновационного развития экономики; труд – показатели численности и состава занятых в экономике, их квалификационного и образовательного уровня; рынок – показатели удовлетворения потребностей региона, развития деловых сегментов регионального рынка; финансы – показатели соотношения и состава доходов и расходов консолидированного регионального бюджета, финансового состояния хозяйствующих субъектов на территории региона [25].

Зуева И.А., Бурцева Т.А., Жидков А.С., расширив классические перспективы, в качестве стратегических приоритетов развития регионов рассматривают [3]: качество жизни населения, комфортную среду для жизни, экономическую стабильность, бюджет, цифровую среду и инновации.

Анализ современных тенденций регионального управления АПК [4] позволил нам в рамках проводимого исследования предложить выделение дополнительных блоков для формирования системы сбалансированных показателей: Экология и Социальное развитие.



Рисунок 1. – Отличительные характеристики ССП применительно к региональному управлению

Примечание – Рисунок составлен автором на основе [1, 2, 3].

В качестве целевых индикаторов реализации региональной стратегии по данным перспективам мы предлагаем использовать следующие: средний уровень ЗП работников регионального АПК; коэффициент текучести кадров в отрасли АПК; социальные инвестиции на селе – объем инвестиций в социальные проекты в сельской местности, к которым относятся инфраструктурные и благотворительные проекты, проекты поддержки культуры и спорта; природоохранные инвестиции (включают сумму затрат на утилизацию отходов производства, рекультивацию нарушенных земель и прочие экологические мероприятия).

Важными отличительными особенностями такого инструмента стратегического управления, как ССП являются декомпозиция верхних целей до уровня каждого конкретного исполнителя, формирование системы индикаторов реализации стратегии всеми участниками и осуществление на их основе постоянного монито-

ринга степени реализации стратегии. Кроме того, для территориального управления существенную значимость в настоящее время имеет возможность учета в стратегии развитии конкретного региона его отличительных особенностей и индивидуальных возможностей, сильных сторон, т.н. «точек роста» взамен механическому распределению запланированных национальных стратегических целей развития. Изучение научных статей по исследуемой проблеме позволило сформировать следующую последовательность долгосрочного планирования развития регионального сельского хозяйства (рисунок 2).

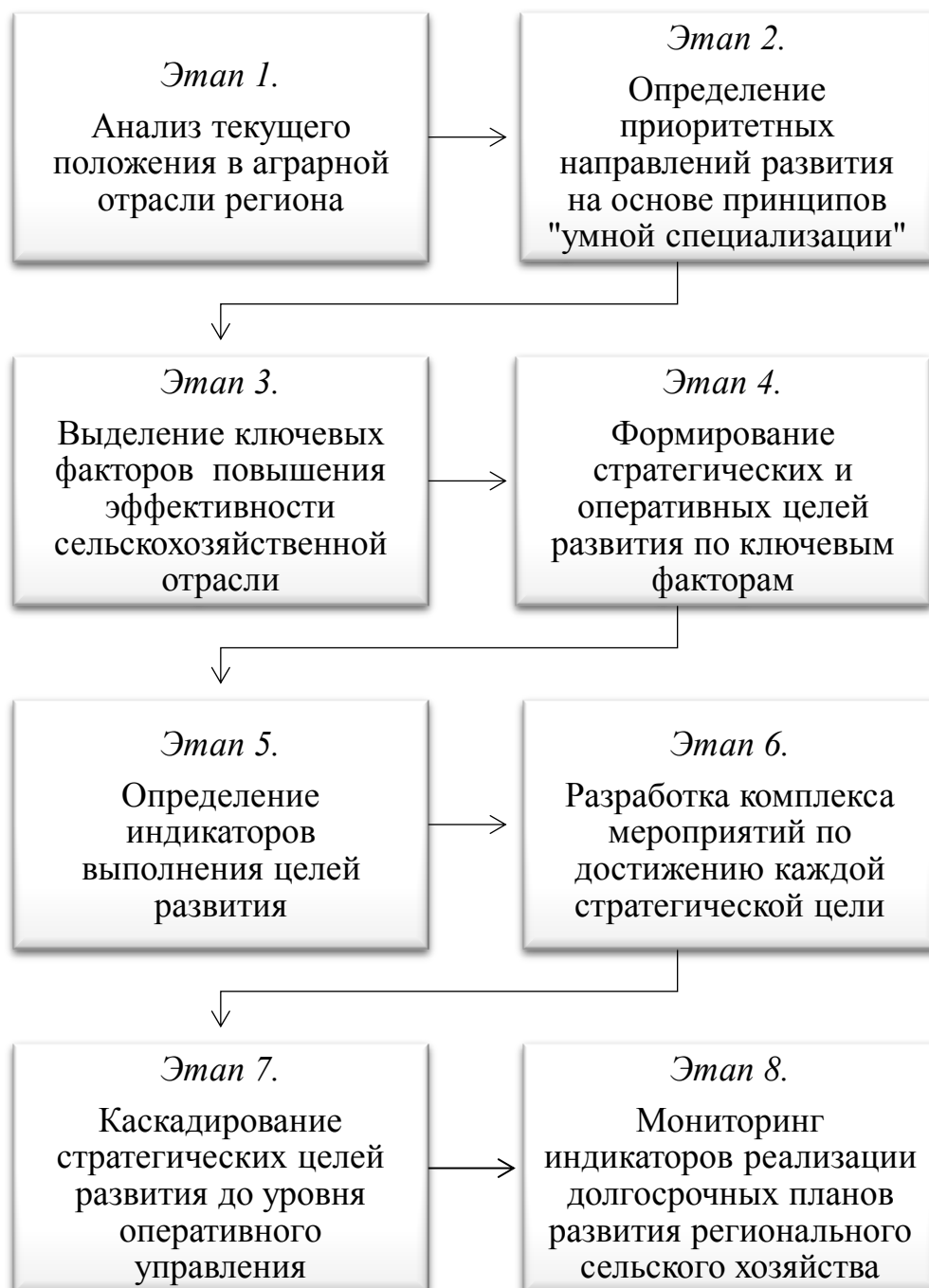


Рисунок 2. – Алгоритм долгосрочного планирования развития регионального сельского хозяйства

Примечание – Рисунок разработан автором на основе собственных исследований.

При реализации этапов предлагаемой последовательности процесса стратегического планирования необходимо учитывать следующие основополагающие условия успешного применения метода системы сбалансированных показателей:

1. Определение стратегических целей развития для аграрной отрасли необходимо производить с учетом общей стратегии развития региона, которая формируется с учетом его сильных сторон, а также запланированных направлений национальных стратегических программ.

2. Важнейшим этапом методики ССП является каскадирование целей, которое производится по 3 уровням:

- стратегический уровень - построение стратегической карты (определение целей для агропромышленного комплекса региона по заранее определенным перспективам);

- тактический уровень - формирование ССП для подразделений территориальных органов управления, отвечающих за определенные направления реализации стратегии (например, комитет по сельскому хозяйству областного исполнительного комитета);

- оперативный уровень - определение системы сбалансированных показателей для отделов, функционирующих в подразделениях территориального органа управления АПК и выделение индивидуальных задач сотрудников отделов.

В заключение необходимо отметить, что предлагаемый алгоритм позволяет довести долгосрочные цели развития аграрной отрасли региона непосредственно до каждого исполнителя, проводить эффективный мониторинг степени их реализации, что существенно повышает эффективность управления сельским хозяйством на уровне регионов.

Список использованных источников

1. Какора, М. И. Обеспечение устойчивого развития перерабатывающих организаций АПК на основе системы сбалансированных показателей // Вестник Могилевского государственного университета продовольствия. – 2021. – № 1. – С. 75-82

2. Kaplan R., Norton D. The Strategy-Focused Organization. Harvard Business School Press. – 2001. – 400 С.

3. Зарова Е.В., Проживин Р.А. Сбалансированная система показателей развития региона: статистическое обоснование и эконометрическое моделирование // Вопросы статистики. - 2008. - №8. - С. 59 – 66

4. Зуева, И. А. Методика построения системы сбалансированных показателей оценки реализации стратегии развития регионов: монография / И. А. Зуева, Т. А. Бурцева, А. С. Жидков; Московский университет им. С.Ю. Витте. – Москва: Московский университет им. С.Ю. Витте, 2019. – 132 с.

5. Семкин А.Г. Стратегия пространственного развития и управления подотраслями сельскохозяйственного бизнеса приоритетных и приграничных геостратегических территорий (регионов)// Экономика сельск. хоз-ва России. -2021 - N 6 - С. 20-32