

УДК 005.21

## **Основы формирования системы управления стратегией устойчивого социально-экономического развития организаций АПК**

### **Введение**

**А**гропромышленный комплекс Республики Беларусь является социально значимым сектором, объединяющим 9 отраслей народного хозяйства – сельское хозяйство, пищевую, молочную, мясную, комбикормовую, легкую промышленность, тракторное машиностроение, строительство, материально-техническое обеспечение и агросервис. Его развитие является важнейшей предпосылкой непрерывного роста и совершенствования всех отраслей народного хозяйства. Главная задача агропромышленного комплекса состоит в максимальном удовлетворении потребностей населения в продуктах питания и товарах народного потребления. На сегодняшний день большое значение имеет развитие международного сотрудничества, использование зарубежного опыта, технологий и инвестиций. Одним из способов привлечения зарубежных инвестиций является организация совместных производств.

Вместе с тем в агропромышленном комплексе имеется немало нерешенных проблем: низкая эффективность функционирования производства, высокая степень износа основных производственных фондов, недостаточная обеспеченность предприятий сырьем, повышение эффективности производства на основе внедрения ресурсосберегающих технологий, комплексного использования производственных ресурсов; отсутствие инвестиций для модернизации производственно-технической базы.

Многие недостатки в организациях АПК, по нашему мнению, обусловлены несовершенством управления последними. В современных условиях роль управления в повышении эффективности агропромышленного комплекса существенно возрастает, а процесс управления на данном этапе усложняется. Повышение роли управления обусловлено прежде всего сложной, требовательной и постоянно изменяющейся деловой средой, увеличением объемов производства и качественными изменениями, которые произошли не только в отраслях АПК, но и в иных отраслях народного хозяйства: ростом технического и технологического уровня производства до соответствующего мировым аналогам и обеспечивающего выпуск конкурентоспособной продукции за счет активного вложения средств в модернизацию производства с внедрением новейших ресурсосберегающих и экологически чистых технологий.

Для значимых улучшений в агропромышленном комплексе необходимы разработка и реализация научно обоснованного комплекса мер по повышению эффективности во всех сферах деятельности АПК, рассчитанных на длительную перспективу, что в свою очередь требует от руководителей и специалистов умения прогнозировать и разрабатывать стратегические планы развития на десятилетие вперед. Применение новых подходов, методов и технологий управления должно обеспечить увеличение темпов роста производительности труда, своевременный ввод в действие основных фондов, сокращение сроков строительства объектов, снижение себестоимости, уменьшения убыточности в работе организаций АПК, рациональное использование внутриотраслевых резервов материально-технической базы предприятий АПК и трудовых ресурсов для дальнейшего устойчивого роста сельхозпроизводства, повышения экономической эффективности, обеспечения продовольственной безопасности страны.

## Основная часть

Управление в организациях АПК, как и в любом предприятии народного хозяйства, представляет собой совокупность принципов, методов, средств и форм управления, разрабатываемых и применяемых с целью повышения эффективности производства. Это деятельность органов власти, а также целенаправленное воздействие на организационную систему, обеспечивающее сохранение ее определенной структуры, поддержание режима функционирования и цели деятельности [1, с. 9].

Основной задачей управления организацией АПК является желаемый результат деятельности, достигаемый за намеченный период времени и характеризующийся набором количественных данных или параметров этого результата. Желаемым результатом деятельности организации агропромышленного комплекса являются обеспечение ее конкурентоспособности, повышение эффективности использования факторов производства, улучшение конечных результатов деятельности, более полное удовлетворение потребностей заинтересованных сторон, повышение качества продукции и в конечном итоге – достижение организацией устойчивого развития не только в настоящем времени, но и в будущем.

На сегодняшний день возникает проблема обеспечения устойчивого развития организаций АПК. Для того чтобы организациям развиваться в дальнейшем, необходимо повышение эффективности своей деятельности путем использования механизма их устойчивого развития. Последнее характеризуется не только качественным улучшением показателей деятельности организации, оно подразумевает их достижение и совершенствование в будущем.

Стратегия устойчивого развития организации агропромышленного комплекса должна предполагать общий всесторонний план достижения всех целей; систему управленческих решений, определяющих основные направления развития организации в целом. Исходя из общей стратегии устойчивого развития и роли организаций АПК в экономической системе, они должны стремиться к тому, чтобы стать устойчиво функционирующими, высокотехнологичными, экологически безопасными предприятиями, способными удовлетворять существующие и будущие запросы и ожидания потребителей и иных заинтересованных сторон.

Актуальным аспектам теоретических и практических проблем устойчивого развития организаций посвящены работы ряда отечественных авторов – В. Ф. Байнева, В. А. Воробьева, О. А. Высоцкого, В. Г. Гусакова, А. Е. Дайнеко, З. М. Ильиной, С. А. Касперовича, В. И. Кудашова, А. И. Лученка, В. Ф. Медведева, С. А. Пелиха, Р. С. Седегова. Однако определенные проблемные вопросы управления стратегией организации остаются недостаточно изученными, многие ученые ограничиваются исследованием стратегии на статическом уровне, концентрируя внимание на выборе стратегии, этапах разработки. Никто из исследователей не изучает процессы и процедуры управления реализацией стратегии устойчивого развития агропромышленной организации, рассматривают только программу определения конечного результата стратегии организации.

В исследованиях ученых основное внимание уделено анализу проблем учета человеческого фактора, финансовой и производственно-хозяйственной деятельности, принятия решений и информационного обеспечения управления. Однако нераскрытыми остаются проблемы обоснования стратегии устойчивого развития организации и процедура реализации траектории развития процессов управления. В научных трудах нет методик, определяющих процедуры функционирования предприятия в условиях реализации программ повышения эффективности управления стратегией устойчивого развития АПК. Все это создает проблемы определения уровня управляемости стратегией развития организации.

Рядом таких авторов, как О. А. Высоцкий, Н. В. Белевец, П. В. Каленюк, И. А. Куксюк, А. М. Омелянюк рассматривался комплекс проблем, связанных с обеспечением «прозрачности» процессов управления хозяйственными системами различного рода – специальными и общими функциями управления организациями. Разработанные авторами инструменты и методики измерения процессов управления с помощью специальных и общих функций управления применяются в большей степени в текущем и оперативном управлении, частично используются в стратегическом плановом управлении. Однако выполненные исследования показывают, что для эффективного управления стратегией устойчивого развития организации предложенных методик решения

проблем обеспечения полной, достоверной и актуальной информацией о процессах управления становится недостаточно. В настоящее время в управлении стратегией появляются новые показатели, связанные с социально-экономическим развитием и деловой средой организации.

В соответствии с международным стандартом ISO 9004 версии 2010 г. «Менеджмент для достижения устойчивого успеха организации. Подход с позиции менеджмента качества» и проведенными исследованиями определено, что для экономического обоснования стратегии устойчивого развития организации необходимо результативно и эффективно использовать ресурсы производства (материалы, энергию, знания, финансы, производственные мощности) и ресурсы социально-экономического развития предприятия (персонал, вознаграждение за труд) [2]. Производственные и социально-экономические ресурсы определяют стратегию развития организации на 5, 10, 15 и 20 лет, что приводит к появлению новых характеристик в стратегическом управлении, на основании чего возникает необходимость говорить об устойчивом социально-экономическом развитии организации АПК.

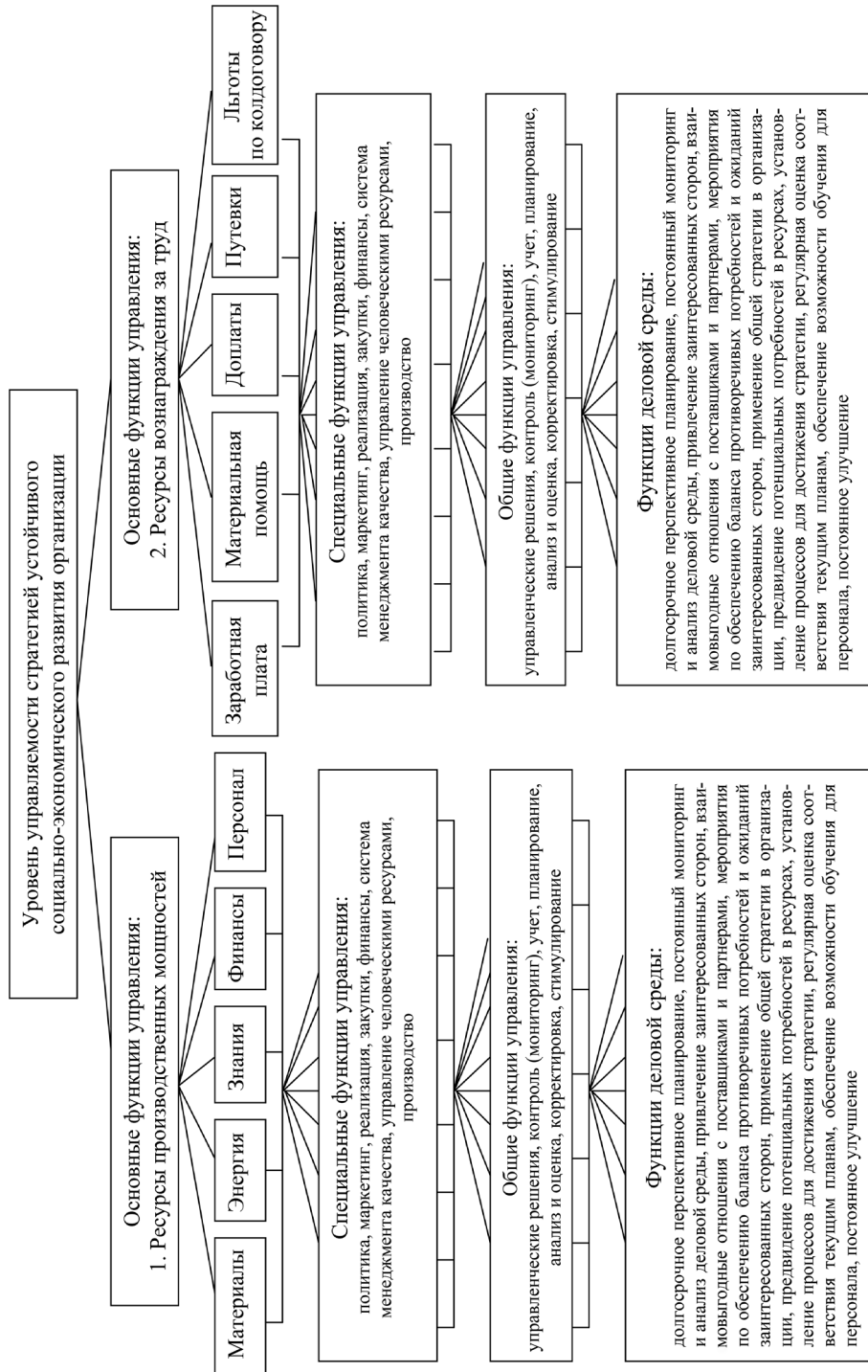
По нашему мнению, среди производственных ресурсов особое место занимают производственные мощности, так как они в целом отражают потенциальные возможности организации по выпуску продукции. Определение величины ресурсов производственных мощностей, их стратегическое планирование и прогнозирование занимают ведущее место в выявлении и оценке резервов производства. Экономическое обоснование производственной мощности – это потенциальная возможность валового выпуска промышленной продукции. Кроме экономической эффективности агропромышленного комплекса, также необходимо определять и социальную эффективность. В соответствии с международным стандартом среди основных социальных показателей можно выделить персонал и ресурсы вознаграждения за труд.

Ученые в большей степени рассматривают организацию как готовый механизм производства продукции, в меньшей степени – как социально-экономическую систему, о чем говорит стандарт, что является новизной в понимании стратегии по сравнению с рассмотренными определениями. Сегодня стандарты качества связаны с социально-экономическим развитием, и стратегию надо рассматривать не просто как элемент производства, а как стратегию устойчивого социально-экономического развития организации (С.У.С.Э.Р.О.). В этой связи в рамках разрабатываемых методик оценки управления стратегией устойчивого развития предлагается в качестве основных социально значимых показателей рассматривать именно ресурсы производственных мощностей и вознаграждения за труд.

Более полно характеризуют хозяйственную деятельность организации международные стандарты ISO серии 9000, которые определяют основные требования к качеству управления. В его процессе происходит специализация работ по отдельным элементам – функциям управления, поэтому на основании «петли качества» международных стандартов «Теория измерения управляемости хозяйственной деятельностью предприятий» рассматривает 8 специальных функций управления: политику, маркетинг, реализацию, закупки, финансы, систему менеджмента качества, управление человеческими ресурсами, производство [3, с. 52]. Получение информации о специальных функциях управления основано на оценке общих функций управления, анализ которых приводит к более углубленному исследованию содержания специальных функций и позволяет определить эффективность каждой специальной функции в системе управления стратегией устойчивого развития организации [4, с. 111].

На основании международного стандарта ISO 9004–2010 установлено, что причины, связанные с эффективностью управления стратегией устойчивого развития, могут быть скрыты в деловой среде организаций агропромышленного комплекса, которая сочетает внутренние и внешние факторы и условия, влияющие на достижение целей организации, а также удовлетворение потребностей и ожиданий заинтересованных сторон. В связи с этим выявлено 11 функций, характеризующих деловую среду организации [4, с. 293].

Таким образом, опираясь на теорию измерения и рассматривая все функции управления, можно описать модель измерения, анализа и оценки процессов управления стратегией устойчивого социально-экономического развития организации АПК (см. рис. 1).



Модель измерения, анализа и оценки процессов управления стратегией устойчивого социально-экономического развития организации АПК (разработка автора)

Все функции равноценны и оказывают на процессы управления равноценно значимые воздействия, из чего следует, что каждая функция должна участвовать в С.У.С.Э.Р.О. агропромышленного комплекса.

Измерение функций управления можно проводить с помощью уровня управляемости С.У.С.Э.Р.О. Это интегральный показатель эффективности управления, оценивающий и прогнозирующий состояние целевой функции системы, объединяющий все аспекты управления на конкретный временной интервал. На основании «Теории и методологии переходных процессов» [5, с. 12] определено условие устойчивого развития организации: оно возникает в тех случаях, когда показатели, характеризующие процесс управления, увеличиваются за определенный промежуток времени, то есть:

$$У. У. С.У.С.Э.Р.О.(t_{i+1}) - У. У. С.У.С.Э.Р.О.(t_i) > 0, \quad (1)$$

где У. У. С.У.С.Э.Р.О. – измеряемый в процентах уровень управляемости стратегией устойчивого социально-экономического развития организации;  $t_i$  –  $i$ -й интервал развития;  $t_{i+1}$  – следующий  $i$ -й интервал развития.

Устойчивое развитие происходит, когда фактический уровень управляемости становится больше начального или предыдущего за прошедший интервал времени.

При условии, когда:

$$У. У. С.У.С.Э.Р.О.(t_{i+1}) - У. У. С.У.С.Э.Р.О.(t_i) = 0, \quad (2)$$

что говорит об успешном функционировании организации, но неустойчивом развитии.

Если же:

$$У. У. С.У.С.Э.Р.О.(t_{i+1}) - У. У. С.У.С.Э.Р.О.(t_i) < 0, \quad (3)$$

то показатели, характеризующие процесс управления, уменьшаются за последующий промежуток времени, что говорит о возможной стагнации организации.

Устойчивое социально-экономическое развитие наступает, когда фактический уровень управляемости становится больше предыдущего или отчетного за прошедший период времени. Приращение фактического уровня управляемости ( $\Delta Ф.У.У$ ), определяемого в процентах, устанавливает динамику улучшения (+) или ухудшения (–) уровня управляемости в организации, то есть:

$$Ф.У.У. С.У.С.Э.Р.О. = У. У. С.У.С.Э.Р.О. \pm \Delta Ф.У.У. С.У.С.Э.Р.О. \quad (4)$$

Чем выше фактический уровень управляемости по сравнению с предыдущим уровнем управляемости, тем надежней функционирует система управления организацией АПК.

В соответствии с «Теорией измерения управляемости хозяйственной деятельностью предприятия» поле управляемости С.У.С.Э.Р.О. можно представить в диапазоне от 0 до 1,0 (или от 0% до 100%) в виде 6-ти областей (зон) работы: зоны естественных отклонений (У. У. от 100% до 80%); зоны стабилизации (У. У. от 80% до 60%); зоны санации (У. У. от 60% до 40%); зоны реструктуризации (У. У. от 40% до 20%); зоны кризисного состояния, или кризисной зоны (У. У. от 20% до 0%); зоны банкротства (У. У. равен 0%) [2, с. 30].

Устойчивое развитие организации сохраняется, если уровень управляемости находится в диапазоне от 100% до 80%, то есть эффективно работают все функции управления. В данной зоне управляемости все отделы организации, а также все руководители настроены на решение вопросов стратегии устойчивого развития организации и работают с учетом требований международных стандартов качества.

## Выводы

1. Устойчивое развитие организаций АПК, то есть их стабильность и положительная динамика, является гарантией качества и соответствия требованиям, относящимся не только к производству продукции, но и ко всем видам их деятельности.

2. Основные функции управления, характеризующиеся специальными, общими и функциями деловой среды, описывают процессы управления стратегией устойчивого социально-экономического

го развития организации агропромышленного комплекса в целом. Если в организации полностью отсутствуют какие-либо специальные или общие функции управления, то разброс уровней управляемости начинается с нуля, а функции необходимо разрабатывать и внедрять в практику управления организацией. Отсутствие в системе и процессах функций управления подтверждает также и невозможность функционирования в организации закона обратной связи и, как следствие, многих процедур, связанных с реализацией процессов управления, требуемых стандартом качества ISO 9004-2010.

3. Учитывая взаимодействие всех функций управления (основных, специальных, общих, деловой среды), связи между их областями роста, можно обеспечить их развитие в рамках общего устойчивого развития. Все приведенные в модели функции учитывают особенности их воплощения в стратегическом прогнозе, стратегическом плане, текущем и оперативном режимах реализации. В условиях современного состояния процессов управления организациями появились программы развития научно-технического прогресса до 20-ти лет, что делает возможным прогнозировать С.У.С.Э.Р.О. на 5–10 и 15–20 лет. Все функции равноценны и на процессы управления С.У.С.Э.Р.О. оказывают одинаково значимые воздействия, из чего следует, что каждая функция должна участвовать в управлении стратегий устойчивого социально-экономического развития организаций агропромышленного комплекса.

#### ЛИТЕРАТУРА

1. Процессы управления микроэкономическими системами / О. А. Высоцкий [и др.]. – Минск: Право и экономика, 2005. – 259 с.
2. Менеджмент для достижения устойчивого успеха организации. Подход на основе менеджмента качества: СТБ ISO 9004–2010 (ISO 9004:2009, IDT). – Взамен СТБ ИСО 9004–2001; введ. 01.01.2011. – Минск: Гос. комитет по стандартизации Респ. Беларусь: БелГИСС, 2010. – 45 с.
3. Высоцкий, О. А. Теория измерения управляемости хозяйственной деятельностью предприятий / О. А. Высоцкий. – Минск: Право и экономика, 2004. – 396 с.
4. Высоцкий, О. А. Основы устойчивого развития производственной организации / О. А. Высоцкий, И. М. Гарчук, Н. С. Данилова // Брестский гос. техн. ун-т. – Минск: Право и экономика, 2015. – 358 с.
5. Высоцкий, О. А. Теория и методология переходных процессов: на примере многоотраслевых производственных предприятий жилищно-коммунального хозяйства / О. А. Высоцкий. – Минск: Право и экономика, 2013. – 220 с.

#### РЕЗЮМЕ

В статье рассматриваются основные, специальные, общие функции управления, а также функции деловой среды организаций агропромышленного комплекса, участвующие в разработке и реализации стратегии устойчивого социально-экономического развития организации. Разработана модель измерения, анализа и оценки процессов управления. Определено условие устойчивого развития организаций с помощью показателя эффективности процессов управления – уровня управляемости.

#### SUMMARY

The article discusses the main, special, general management functions, as well as the functions of the business environment of agro-industrial organizations involved in the development and implementation of sustainable socio-economic development strategy of the organization. The model of measurement, analysis and evaluation of management processes is developed. The condition of sustainable development of the organizations is defined by means of an indicator of efficiency of processes of management – level of controllability.

*Поступила 06.09. 2018*