

Инна ГАРЧУК

*старший преподаватель  
Брестского государственного  
технического университета,  
магистр экономических наук*

УДК 005.21:338.436.33

## **Механизм управления разработкой и реализацией стратегии устойчивого социально-экономического развития организаций АПК**

### **Введение**

**В** основе процессов повышения качества выпускаемой структурами агропромышленного комплекса Республики Беларусь продукции, роста их конкурентоспособности и устойчивого развития сельскохозяйственной отрасли лежит инновационная направленность управления профильными предприятиями. На современном этапе экономического развития, характеризующемся возрастающими взаимными требованиями сторон, повышение конкурентоспособности и достижение устойчивого развития организаций АПК приобретают первостепенное значение.

К важнейшим задачам отечественного агропромышленного комплекса относятся:

удовлетворение (в соответствии с научно обоснованными нормами) потребностей населения страны в продуктах питания и предметах массового потребления, произведенных из сельскохозяйственного сырья;

выпуск аграрной продукции высокого качества в объеме, гарантирующем продовольственную безопасность государства;

обеспечение требуемого уровня эффективности сельскохозяйственной отрасли;

удовлетворение экономических, а также социальных потребностей и запросов работников сельского хозяйства.

Решение данных задач возможно за счет структурной перестройки отраслей народного хозяйства, модернизации производственных мощностей, обновления парка оборудования, перехода на новый технологический уклад, улучшения качества и повышения эффективности менеджмента с целью принятия стратегических и экономически обоснованных управленческих решений [1]. Необходимость «разработать механизмы, обеспечивающие совершенствование менеджмента в организациях и отраслях экономики страны», определяет стратегию устойчивого социально-экономического развития организаций АПК, учитывающую требования ISO 9004:2010 [2].

### **Основная часть**

Механизм управления разработкой и реализацией в аграрной сфере стратегии устойчивого социально-экономического развития организаций (С.У.С.Э.Р.О.) основан на внедрении в сельхозпредприятиях инновационных технологий эффективного управления, предполагающих:

диагностику и мониторинг процесса пошаговой реализации соответствующих программ;

долговременный контроль, осуществляемый на всех этапах совершенствования систем управления;

выбор перспективных направлений развития агропромышленного комплекса Республики Беларусь;

проведение научных исследований, касающихся инновационных технологий и систем управления (см. рис.).



Механизм управления, применяемый в рамках стратегии устойчивого социально-экономического развития организаций АПК (разработка автора)

Перечислим основные элементы описанного механизма.

1. Управление разработкой С.У.С.Э.Р.О. АПК с учетом требований международных стандартов ISO серии 9000.

1.1. Определение стартовых условий развития процесса управления С.У.С.Э.Р.О. с помощью диагностики соответствующих функций.

1.2. Определение значений плановых показателей, а также ответственных за их достижение лиц.

1.3. Установление для каждого уровня управления целей, задач, контрольного интервала времени.

1.4. Построение нормальной траектории развития всех функций управления для каждого этапа.

1.5. Разработка программ устойчивого развития на периоды 5–10 – 15–20 лет в целом, а также для каждого интервала времени в частности, осуществляемая с учетом функциональных обязанностей исполнителей.

2. Управление реализацией С.У.С.Э.Р.О. в рамках агропромышленного комплекса, основанное на данных мониторинга. Оно должно осуществляться с использованием информационного преоб-

разователя, позволяющего сопоставить (в относительных единицах) характеристики и показатели уровней управляемости данной стратегии с абсолютными показателями производственно-хозяйственной деятельности той или иной сельхозорганизации.

2.1. Мониторинг за ходом реализации программы С.У.С.Э.Р.О.

2.2. Обзор деловой среды сельхозорганизаций и процесса управления С.У.С.Э.Р.О., позволяющий определить диапазоны критических уровней развития, смену жизненных циклов организационных структур, а также технологий управления и производства.

В основе управления разработкой С.У.С.Э.Р.О. АПК лежит информация о соответствующих функциях в начальный (стартовый) момент времени. Ее использование является предпосылкой для совершенствования процесса управления реализацией программы, так как дает возможность разработать модель мониторинга и контроля.

С целью оценки эффективности управления проводится диагностика. Такой подход дает возможность рассчитать уровень отзывчивости С.У.С.Э.Р.О. и оценить состояние данной системы в конкретный период. Установив обобщающий уровень эффективности С.У.С.Э.Р.О. в стартовый момент, можно определить время и действия, необходимые и достаточные для выхода процесса управления в зону устойчивой работы.

Определение в стартовых условиях обобщающего уровня управляемости С.У.С.Э.Р.О. и приведение траектории развития организации в конечную точку устойчивого развития позволяют установить продолжительность периода, необходимого для стабилизации процесса управления стратегией сельхозорганизации. Принадлежность каждой функции управления к своей зоне определяет стартовую точку устойчивого социально-экономического развития предприятия. Поэтому задачами каждой функции являются улучшение показателей С.У.С.Э.Р.О. и достижение уровня управляемости каждой функцией зоны естественных отклонений, в границах которой уровень управляемости составляет 80% и более [3].

В процессе практического использования методики управления разработкой стратегии развития в организациях АПК Брестской области были определены:

- значения уровней управляемости С.У.С.Э.Р.О. на момент проведения диагностики;
  - время стабилизации процесса управления и выхода в зону устойчивого развития;
  - шаг квантования для проведения мониторинга;
  - количество интервалов квантования;
  - поинтервальное приращение векторов сил развития;
  - скорость развития процесса управления.
- Соответствующие данные представлены в таблице.

**Характеристики процесса управления С.У.С.Э.Р.О. АПК Брестской области**

Организации	Уровни управляемости, зоны управляемости	Время стабилизации, число интервалов квантования	Сумма векторов сил развития	Поинтервальное приращение векторов сил развития	Скорость развития процесса управления (в месяц)
А	56%, зона санации	2 года, 4 интервала	44%	11%	1,83%
Б	45%, зона санации	2 года, 4 интервала	55%	13,75%	2,29%
В	87%, зона естественных отклонений	1 год, 4 интервала	13%	3,25%	1,08%
Г	54%, зона санации	2 года, 4 интервала	46%	11,5%	1,92%
Д	37%, зона реструктуризации	5 лет, 5 интервалов	63%	12,6%	1,05%
Е	60%, зона стабилизации	2 года, 4 интервала	40%	10%	1,67%

Примечание. Разработка автора.

Для определения значений векторов сил развития необходимо учитывать время, в течение которого будет продолжаться переход в зону устойчивой работы. Нами установлено, что чем ниже стартовый уровень процесса управления организацией, тем больше времени и усилий необходимо для стабилизации и выхода в данную зону.

В соответствии с полученными значениями уровней управляемости в стартовых условиях нами предложены следующие интервалы времени для достижения зоны устойчивого развития:

- организация В – 1 год;
- организации А, Б, Г, Е – 2 года;
- организация Д – 5 лет.

Необходимо отметить, что рациональным интервалом времени для достижения зоны устойчивого развития обычно является средний. Однако у организации Д стартовый уровень управляемости достаточно низок (37%). Поэтому в отношении данного предприятия стоит остановиться на максимальном времени, поскольку необходимо затратить значительное количество знаний и усилий, чтобы обеспечить его эффективную работу. Сокращение данного периода требует очень больших усилий от руководства и коллектива организации.

Приведенные в таблице расчеты позволяют определить действия, дающие возможность на заданную величину изменить уровень управляемости организацией к концу каждого интервала времени. Полученные приращения векторов сил развития определяют перечень заданий, действий и мероприятий, входящих в общую стратегическую программу, позволяющую достичь устойчивого развития функций управления. Соответственно, при заданном объеме затрат на каждое мероприятие программы становится возможным выявить, проанализировать и оценить достоинства и недостатки выполняемых заданий в рамках каждой функции С.У.С.Э.Р.О., тем самым обеспечив прозрачность управления.

Как показывают исследования, руководители и специалисты сельхозорганизаций не всегда своевременно реагируют на отклонения от траектории развития процесса управления С.У.С.Э.Р.О., не выполняют мероприятия соответствующих программ и порой даже отказываются от реализации последних, мотивируя это их несостоятельностью. В связи с этим большое значение для достижения устойчивого социально-экономического развития структур АПК приобретает мониторинг, направленный на получение через определенные промежутки времени объективной информации о процессе управления С.У.С.Э.Р.О.

Мониторинг позволяет:

- зафиксировать состояние системы управления в конкретный момент времени;
- выполнить анализ соответствия управляемости планируемому уровню траектории развития;
- установить цели и задачи, касающиеся планирования развития управляемости на следующем интервале времени;

определить объем и масштабы управляющих воздействий для достижения планируемого развития.

Управление реализацией С.У.С.Э.Р.О. основано на разработке системы мониторинга пошагового осуществления мероприятий программы, отличительной особенностью которой является применение информационного преобразователя.

С помощью последнего становится возможным рассчитать поинтервальное приращение масштабов деятельности рассматриваемого вида. На основании полученных данных (например касающихся объемов основных средств или выручки), которые приходятся на 1% уровней управляемости каждой специальной функции (все последние равнозначны и на процессы стратегического управления оказывают равные воздействия) рассчитывается, какое значение показателей составляет каждая специальная функция управления в стартовый момент времени  $t_0$ .

Для проведения расчетов использованы следующие формулы:

$$O.C.(t_0) = У.У.С.Ф.У.(t_0) \times O.C._{1\%}(t_0), \quad (1)$$

где  $O.C.(t_0)$  – сумма основных средств (всего) в стартовый момент измерения процессов управления, BYN;  $У.У.С.Ф.У.(t_0)$  – сумма уровней управляемости специальных функций в стартовый момент измерения;  $O.C._{1\%}(t_0)$  – основные средства, приходящиеся на 1% уровней управляемости специальных функций в стартовый момент измерения, BYN,

$$B.(t_0) = У.У.С.Ф.У.(t_0) \times B_{1\%}(t_0), \quad (2)$$

где  $B.(t_0)$  – объем выручки за год в стартовый момент времени, BYN;  $У.У.С.Ф.У.(t_0)$  – сумма уровней управляемости специальных функций в стартовый момент измерения;  $B_{1\%}(t_0)$  – объем выручки на 1% уровней управляемости специальных функций управления в стартовый момент времени, BYN.

Зная приращения уровней управляемости специальных функций управления на каждый интервал времени  $\Delta У.У.С.Ф.У.(\Delta t)$  в процентах, возможно рассчитать приращение показателей производственно-хозяйственной деятельности за интервал времени  $\Delta t$  по формулам:

$$\Delta О.С.(\Delta t_i) = \Delta У.У.С.Ф.У.(\Delta t_i) \times О.С.(t_0), \quad (3)$$

где  $\Delta О.С.(\Delta t_i)$  – приращение основных средств за  $i$ -й интервал времени, ВУН;  $\Delta У.У.С.Ф.У.(\Delta t_i)$  – приращение суммы уровней управляемости специальных функций управления за  $i$ -й интервал времени,

$$\Delta В.(\Delta t_i) = \Delta У.У.С.Ф.У.(\Delta t_i) \times В.(t_0), \quad (4)$$

где  $\Delta В.(\Delta t_i)$  – приращение объема выручки за  $i$ -й интервал времени, ВУН;  $В.(t_0)$  – приращение объема выручки за 0-й интервал времени, ВУН.

Далее можно рассчитать основные средства и объем выручки, которые должны быть получены к концу каждого этапа измерений – 1-го ( $t_1$ ), 2-го ( $t_2$ ), 3-го ( $t_3$ ), 4-го ( $t_4$ ) по формулам:

$$О.С.(t_1) = О.С.(t_0) + \Delta О.С.(t_1), \quad (5)$$

где  $О.С.(t_1)$  – основные средства, которые должны быть получены к концу 1-го этапа измерений, ВУН;  $\Delta О.С.(t_1)$  – приращение основных средств за 1-й интервал времени измерений, ВУН;

$$В.(t_1) = В.(t_0) + \Delta В.(t_1) \quad (6)$$

или

$$О.С.(t_4) = О.С.(t_0) + \Sigma \Delta О.С.(\Delta t), \quad (7)$$

$$В.(t_4) = В.(t_0) + \Sigma \Delta В.(\Delta t), \quad (8)$$

где  $О.С.(t_4)$  – основные средства, которые должны быть получены к концу 4-го этапа измерений, ВУН;  $В.(t_1)$  – выручка, которая должна быть получена к концу 1-го этапа измерений, ВУН;  $В.(t_4)$  – выручка, которая должна быть получена к концу 4-го этапа измерений, ВУН;  $\Delta В.(t_1)$  – приращение объема выручки за 1-й интервал времени, ВУН;  $\Sigma \Delta О.С.(\Delta t)$  – сумма приращения основных средств за все интервалы времени, ВУН;  $\Sigma \Delta В.(\Delta t)$  – сумма приращения выручки за все интервалы времени, ВУН.

Применение преобразователя дает возможность определить приращение основных показателей деятельности организации для каждого этапа реализации С.У.С.Э.Р.О.

Мониторинг и контроль, осуществляемые на каждом из этапов выполнения программы, позволяют решать разные задачи. Контроль за процессом управления С.У.С.Э.Р.О. дает возможность рассматривать собранную информацию в каждом шаге квантования и обрабатывать ее. Анализ деловой среды организации и прогнозирование С.У.С.Э.Р.О. на 20 лет охватывают 4 цикла существования данной структуры. Если рассматривать развитие ее деловой среды на 20 лет, в интервале 4-го цикла, то на основании комплексного прогноза научно-технического прогресса Республики Беларусь на период до 20-ти лет можно прогнозировать развитие основных показателей С.У.С.Э.Р.О., траекторию данного процесса, а также скорость развития системы управления.

## Выводы

1. Основное преимущество разработанного механизма С.У.С.Э.Р.О. состоит в комплексности, позволяющей учитывать управление не только разработкой, но и реализацией стратегии на всех уровнях (общем, текущем, оперативном), связь и взаимодействие между данными процессами, а также своевременно корректировать программы мероприятий, осуществляемых в условиях реализации стратегии устойчивого социально-экономического развития организаций АПК.

2. Методика измерения функций управления необходима для определения уровней управляемости на момент проведения диагностики, дающей возможность оценить результативность руководства организацией. Уровень управляемости характеризует эффективность, результативность и качество управления, а также результаты выполнения сотрудниками предприятия АПК своих функциональных обязанностей.

3. Знание стартовой точки при осуществлении управления сельхозпредприятием дает возможность выявить его сильные и слабые стороны, аргументированно спрогнозировать уровень управляемости производственно-хозяйственной деятельностью на период от 5-ти до 20-ти лет. Принятие во внимание значения последнего показателя, достигнутого в стартовых условиях, позволяет:

оценить перспективы развития функций управления;

построить обобщающую траекторию соответствующего процесса для С.У.С.Э.Р.О.;

посредством стратегического прогноза определить (с учетом состояния деловой среды) управляющие воздействия, необходимые для успешного развития организаций агропромышленного комплекса.

4. Как показали исследования, показатели систем управления аграрных предприятий Брестской области имеют разные значения. Поэтому программы С.У.С.Э.Р.О. должны разрабатываться непосредственно для каждого хозяйства с учетом его организационной структуры, функциональных обязанностей должностных лиц, штатного расписания, отсутствия или наличия долговременного контроля за процессом развития. Эффективное управление достигается за счет проведения диагностики, мониторинга и анализа, а также установления персональной ответственности исполнителей за работу.

#### ИСПОЛЬЗОВАННЫЕ ИСТОЧНИКИ

1. Комплекс мер на 2016–2020 годы по стимулированию внедрения в экономику страны передовых методик и современных международных систем управления качеством [Электронный ресурс] // Слуцкий районный исполнительный комитет. – Режим доступа: [www.slutsk.minsk-region.by/dfiles/000965\\_12543\\_2603201814.pdf](http://www.slutsk.minsk-region.by/dfiles/000965_12543_2603201814.pdf). – Дата доступа: 05.09.2018.

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. РБ 01.01.2011. – Минск: Государственный комитет по стандартизации Республики Беларусь: БелГИСС, 2010. – 45 с.

3. Методология измерения и практикум по управлению организацией (в стартовых условиях устойчивого развития организации): монография / О. А. Высоцкий [и др.]; под ред. О. А. Высоцкого. – Минск: Право и экономика, 2016. – 272 с.

#### РЕЗЮМЕ

В статье представлен механизм управления стратегией устойчивого социально-экономического развития организаций АПК, включающий диагностику функций, мониторинг реализации программы стратегии и обзор долговременных этапов развития процесса управления, учитывающий перспективные программы развития экономики и агропромышленного комплекса Республики Беларусь.

#### SUMMARY

The article presents the mechanism for managing the strategy of sustainable socio-economic development of agro-industrial complex organizations, including diagnostics of management functions, monitoring the implementation of the strategy program and reviewing the long-term development stages of management processes, taking into account the long-term development programs of the economy and the agro-industrial complex of the Republic of Belarus.

*Поступила 06.09. 2018*