

Оксана ГОРБАТОВСКАЯ, Светлана ТАКУН

*Институт системных исследований в АПК НАН Беларуси,
Минск, Республика Беларусь
e-mail: hahomova@mail.ru,
svetan1@mail.ru*

УДК 631.152
<https://doi.org/10.29235/1818-9806-2024-1-3-21>

Современные инструменты системы управления сбалансированным развитием отраслей АПК

Систематизированы подходы к формированию ключевых направлений отраслевого развития на региональном и национальном уровнях, что позволило выделить основные сферы и инструменты государственного регулирования, составить матрицу целевых интересов взаимодействующих субъектов. Для целей учета в стратегии развития конкретного региона его отличительных особенностей и точек роста представлена интерпретация системы сбалансированных показателей (Balanced Scorecard, BSC (ССП)), которая послужила основой предложенной системы управления сбалансированным развитием отраслей АПК на базе институциональных возможностей цифровой трансформации.

Ключевые слова: система управления, сбалансированное развитие АПК, стратегия развития региона, инструменты отраслевого регулирования, стратегическая карта, система сбалансированных показателей, цифровизация сельского хозяйства.

Oksana GORBATOVSUKAYA, Svetlana TAKUN

*Institute of System Researches in the Agroindustrial Complex
of the National Academy of Sciences of Belarus,
Minsk, Republic of Belarus
e-mail: hahomova@mail.ru,
svetan1@mail.ru*

Modern tools of the system of management of balanced development of industries of the agroindustrial complex

Approaches to the formation of key directions of sectoral development at the regional and national levels have been systematized, which allowed us to identify the main areas and tools of state regulation, to compile a matrix of target interests of interacting entities. For the purposes of taking into account in the development strategy of a particular region its distinctive features and growth points, the interpretation of the balanced scorecard is

© Горбатовская О., Такун С., 2024

presented, which served as the basis for the proposed management system of balanced development of industries of the agroindustrial complex on the basis of institutional opportunities of digital transformation.

Keywords: management system, balanced development of agroindustrial complex, regional development strategy, tools of sectoral regulation, strategic map, balanced scorecard, digitalization of agriculture.

Введение

Сбалансированное развитие отраслей АПК представляет собой процесс обеспечения их комплексного взаимодействия на основе равнозначности экономических, социальных, экологических и институциональных аспектов, когда в зависимости от уровня экономической системы все заинтересованные стороны (государство, сельскохозяйственные товаропроизводители, обрабатывающая (пищевая) промышленность, торговля и др.) ориентированы на удовлетворение взаимных потребностей и достижение целевых установок устойчивого функционирования аграрной сферы [1–3]. Внешняя составляющая сбалансированности проявляется в соответствии результатов функционирования отраслей АПК установленным приоритетам проводимой аграрной политики страны, в том числе с отражением места регионов в национальном разделении труда в рамках снижения асимметрии общей социально-экономической динамики, внутренняя составляющая – в реализации стратегических и оперативных целей, направленных на поддержание конкурентоспособности имеющейся ресурсной базы и адаптивности в условиях неопределенности и рисков развития.

Исследования вопросов сбалансированности АПК в рамках инвестиционной привлекательности регионов, особенностей развития сельского хозяйства и обрабатывающей промышленности, обеспечения продовольственной безопасности и эффективности внешнеэкономической деятельности с учетом совершенствования транспортно-логистической инфраструктуры свидетельствуют о значимости интеграции потенциала отраслей АПК в контексте достижения синергетического эффекта [4–7]. Данное взаимодействие предполагает формирование долговременных тенденций экономического роста и устойчивости агропродовольственной системы к спадам (кризисам) на основе баланса целевых интересов всех участников производственно-сбытовой цепочки, определения инструментов их достижения, реализации потенциала, спектра полномочий и ответственности управляющей и управляемой подсистем в составе сложной экономической системы АПК.

Вместе с тем управление сбалансированностью отраслей АПК выступает одним из основных направлений государственного и отраслевого управления в рамках реализации выработанной стратегии социально-экономического развития. При этом совершенствование организационно-экономического взаимодействия всех участников производственно-сбытовой цепочки с учетом современных приоритетов цифровизации экономики, технологической модернизации и рационального использования ресурсного потенциала предполагает повышение

эффективности системы стратегического планирования. Кроме того, обеспечение выполнения поставленных задач в средне- и долгосрочном периодах с учетом динамики экономических процессов, сохранения системности подходов и инструментов отраслевого регулирования должно базироваться на принципах цифровой экономики.

Основная часть

В современных условиях управление сбалансированным развитием отраслей АПК осуществляется при высокой динамике воздействия ряда внутренних и внешних факторов на воспроизводственные процессы. При этом важное значение имеет иерархия ключевых элементов в контексте существующего цикла управления:

диагностика посредством анализа и оценки, прогнозирование и планирование лежат в основе принятия решений;

функции координации, регулирования и стимулирования составляют фундамент организации выполнения в контексте определения необходимых инвестиций и модернизации производственных мощностей;

контроль за выполнением и обратная связь являются основными инструментами выработки политики и принятия решений, направленных на достижение намеченных целей в долгосрочной перспективе, а также в сферах тактического и оперативного руководства [1, 8].

В рамках долгосрочной стратегии развития АПК, сформулированной, в частности, в Национальной стратегии устойчивого развития Республики Беларусь на период до 2035 года, Программе социально-экономического развития Республики Беларусь на 2021–2025 годы, Государственной программе «Аграрный бизнес» на 2021–2025 годы, Государственной программе «Цифровое развитие Беларуси» на 2021–2025 годы и др., определены ключевые элементы управления сбалансированным развитием отраслей АПК с учетом многоуровневой сквозной системы целей и задач (табл. 1).

Т а б л и ц а 1. Элементы управления сбалансированным развитием отраслей АПК

Ключевые элементы	Характеристика
Миссия	Обеспечение продовольственной безопасности страны с гарантированным предоставлением населению качественного продовольствия, предприятий пищевой промышленности сырьем с целью сохранения и укрепления конкурентных позиций всего АПК
Главная цель	<i>На национальном уровне:</i> обеспечение устойчивого производства сельскохозяйственных продукции, сырья и продовольствия, необходимого уровня доходности и удовлетворения интересов взаимодействующих сторон (государство, производители и потребители продукции АПК); развитие конкурентоспособного аграрного производства; обеспечение роста социально-экономического уровня; формирование государственной информационной экосистемы.

Ключевые элементы	Характеристика
	<i>На региональном уровне:</i> создание условий для повышения эффективности хозяйствования, финансовой устойчивости и формирования конкурентных преимуществ на внутреннем и внешнем рынках, в том числе на основе цифровой трансформации процессов управления отраслью; повышение уровня жизни населения
Задачи	<i>На национальном уровне:</i> создание условий устойчивого и динамичного развития АПК; достижение объемов и структуры производства продукции отраслей АПК, позволяющих сбалансировать спрос и предложение; производство импортозамещающей продукции; формирование институциональных условий сбалансированного развития и др. <i>На региональном уровне:</i> обеспечение продовольствием высокого качества; наращивание производственно-экономического и экспортного потенциала; повышение эффективности хозяйствующих субъектов; реализация инновационно-инвестиционных стратегий развития регионов; поддержание благоприятной конкурентной среды; обеспечение занятости и роста доходов населения; мониторинг баланса взаимодействий отраслей АПК в рамках развития комплексной цифровой инфраструктуры информационного взаимодействия
Стратегия	Долгосрочная качественная реализация мер по обеспечению сбалансированного развития отраслей АПК в направлении снижения затрат, поддержанию высокого качества производимой продукции и использованию преимуществ синергии, включающих необходимые организационные преобразования по защите отечественного агропродовольствия на внутреннем и внешнем рынках, укреплению сырьевой базы агропромышленного производства и его модернизации, цифровизации отраслей АПК и др.
Управление сбалансированным развитием на основе системы сбалансированных показателей	Координация деятельности и системное использование возможностей отраслей АПК на основе разработки инструментария принятия управленческих решений о применении ресурсов и механизмах согласования действий участников, что позволяет оценить эффективность деятельности в рамках целостной воспроизводственной цепочки, выявить и устранить разбалансированность взаимодействия отраслей (подсистем) АПК по блокам: ресурсы, потребители, технологии и инновации, информация, кадры и развитие, государственное регулирование и т. д.
Контроль реализации стратегии и корректировки системы управления	Аудит принятых решений и выработка при необходимости корректирующих мер для устранения разрыва между стратегическими целями, прогнозами и фактическими результатами на основе идентификации типа сбалансированного взаимодействия (анализ и оценка базовых ценностей и возможностей отраслей АПК, эффективности стратегических управленческих решений, мониторинг стратегического климата)

Примечание. Составлена по [8, 9].

В контексте функционально ориентированного подхода управляющая подсистема в лице республиканских и региональных органов государственного и отраслевого управления (Совет Министров Республики Беларусь, Министерство экономики Республики Беларусь, Министерство финансов Республики Беларусь, Государственный комитет по имуществу Республики Беларусь,

Функциональная составляющая интересов взаимодействия							
Субъекты	Государство	Интегрированные объединения	Обрабатывающие предприятия	Сельхозпроизводство	Сфера материального обеспечения	Научно-исследовательские учреждения	Кадры, образование
Государство	Взаимодействие органов государственного и отраслевого управления	Обеспечение социальных условий развития региона	Реализация комплекса мер по насыщению внутреннего рынка продукцией, регулирование импорта	Реализация комплекса мероприятий по производству необходимого объема продукции, сырья	Регулирование материальных потоков, реализация мер по импортозамещению	Разработка инновационных импортозамещающих предложений	Поддержка и подготовка специалистов
Интегрированные объединения	Обеспечение продовольственной безопасности, развитие региона	Поддержка благоприятной конкурентной среды	Обеспечение комплексного развития	Обеспечение сбалансированного управления развитием	Обеспечение условий реализации инновационных проектов	Обеспечение условий реализации инновационных проектов	необходимой квалификации
Обрабатывающие предприятия	Обеспечение продовольственной безопасности на региональном уровне, реализация резервов	Повышение экономической активности, реализация социальных программ, рост качества жизни населения	Реализация конкурентных преимуществ	Обеспечение необходимого уровня закупочных цен на сырье	Укрепление горизонтального взаимодействия по цепочке производственного процесса	Обеспечение практической реализации проектов и разработок	Содействие в подготовке специалистов по востребованным направлениям
Сельхозпроизводство	Обеспечение промышленно-производственных потребностей		Обеспечение промышленно-производственных потребностей в сельхозпродукции	Реализация конкурентных преимуществ	Обеспечение платежеспособного спроса на отечественные материальные ресурсы	Обеспечение практической реализации проектов и разработок	
Сфера материального обеспечения	Обеспечение в сельскохозяйственной продукции отечественных компонентов (семян элитных сельскохозяйственных пород скота и т. д.)	Содействие развитию регионального управления, разработка мер по повышению экономической активности	Поддержка уровня обеспеченности материальными ресурсами с учетом конъюнктуры рынка	Обеспечение отечественными элитными сортами сельскохозяйственных пород скота	Реализация конкурентных преимуществ	Обеспечение практической реализации проектов и разработок	
Научно-исследовательские учреждения			Обеспечение инновационными разработками, технологиями, методами управления	Обеспечение разработок высокопродуктивных пород скота, сортов сельскохозяйственных пород скота и т. д.	Разработка программ и проектов по обеспечению отечественными материальными ресурсами	Реализация конкурентных преимуществ	Реализация конкурентных преимуществ
Кадры, образование							Реализация конкурентных преимуществ
Обеспечение высококвалифицированными трудовыми ресурсами							

Рис. 1. Матрица целевых интересов в контексте сбалансированного развития отраслей АПК (выполнен по [8, 9])

Министерство сельского хозяйства и продовольствия Республики Беларусь, Белорусский государственный концерн пищевой промышленности «Белгоспищепром» и др.) определяет четкую стратегическую направленность посредством программно-целевого подхода, который предполагает выделение совокупности системно организованных целей и задач, а также комплекс программных мер и мероприятий по их достижению. Поэтому главная цель управления сбалансированным развитием отраслей АПК заключается в обеспечении роста уровня доходов и эффективности на основе совершенствования товарно-логистической инфраструктуры, снижения зависимости экономики от конъюнктурных колебаний внешних рынков средств производства и продовольствия, использования внутренних резервов сельского хозяйства и обрабатывающей промышленности, устойчивой активной внешнеэкономической деятельности в направлении снижения затрат, достижения высокого качества производимой продукции и использования преимуществ синергии [8, 10].

Как показали исследования, управление развитием отраслей АПК в первую очередь требует взаимной увязки интересов всех взаимодействующих сторон [8, 9]. Формирование матрицы целевых интересов как инструмента стратегического планирования на макроуровне позволяет четко определить рамочные условия поддержания благоприятной конкурентной среды, а на мезоуровне – реализовать индивидуальные конкурентные преимущества и резервы экономического роста (рис. 1).

При этом как субъект управления сбалансированным развитием государство применяет ряд инструментов экономического и административного регулирования на национальном и региональном уровнях дифференцированно по сферам воздействия: продуктовые рынки, национальная и локальная бизнес-среда, финансовая и институциональная среда (табл. 2).

Т а б л и ц а 2. Сферы и инструменты государственного регулирования в контексте управления сбалансированным развитием отраслей АПК

Сфера воздействия	Инструменты
Национальные продуктовые рынки	Информационная и финансовая поддержка (в том числе системообразующих предприятий); государственно-частное партнерство в сфере создания новых продуктов и технологий, информационно-логистической инфраструктуры и применения современных цифровых технологий (идентификация рисков, прослеживаемость продукции, ветбезопасность и т. д.); поддержка централизованных схем продвижения продукции на внутреннем и внешнем рынках; система технических регламентов (по группам и видам продукции); система государственных закупок продовольствия в контексте обеспечения социального и стратегического баланса

Сфера воздействия	Инструменты
Национальная и региональная бизнес-среда	Формирование агропромышленных кластеров и объединений, создание высокоэффективных сырьевых зон перерабатывающих предприятий; создание и развитие системы технопарков и бизнес-инкубаторов; стимулирование трансферта технологий, инновационных разработок, активное внедрение информационно-коммуникационных и цифровых решений; организация подготовки молодых специалистов и реализация мер по их закреплению в отрасли
Финансовая сфера	Оказание финансовой поддержки сельскохозяйственным организациям и предприятиям обрабатывающей промышленности; предоставление налоговых льгот; реструктуризация задолженности; система фондов (инновационный фонд с комплексной системой мер, стимулирующих и поддерживающих отечественного производителя; фонд финансовой поддержки предпринимателей)
Институциональные условия	Регулирование административных и иных барьеров входа на национальный отраслевой рынок; система антимонопольного законодательства; поддержание благоприятной конкурентной среды; формирование и развитие сетевых структур на отраслевых рынках (торговые дома, товаропроводящие сети и т. п.) координация взаимодействия сторон, индикативное планирование, дорожные карты

Примечание. Составлена по [11–13].

Как показывают исследования, управление отраслевым развитием базируется на комплексном применении программно-целевого и проектного подходов, стратегического и индикативно-регулятивного планирования, балансового метода и т. д., которые в совокупности позволяют структурировать ожидаемый результат и провести рамочный анализ достижения поставленных целей. При этом дальнейшая реализация актуальных задач аграрной политики на национальном уровне требует их адаптации к региональным условиям социально-экономического развития, использования возможностей научно-инновационного формирования региональных «точек устойчивого роста». Для поддержания гибкости процесса принятия управленческих решений при консолидации интересов всех включенных сторон существует необходимость согласованного использования выделенного инструментария [11–13]:

формирование «дерева целей» – иерархично структурированная совокупность целей программы с генеральной целью (вершина дерева), подчиненных ей целей первого, второго и иных уровней (ветви дерева), которые увязаны соответствующими показателями;

индикативное планирование – инструмент стратегического управления по обеспечению и удержанию конкурентных преимуществ с учетом изменений

внешней среды, предполагает систему показателей, отражающих состояние и развитие экономики отрасли в долго-, средне- и краткосрочной перспективе в соответствии с государственной социально-экономической политикой;

SWOT-, PEST (STEEPLED)-анализ – инструменты структурированного планирования с учетом сильных и слабых сторон, возможностей и угроз, тенденций развития макросреды для целей выработки комплекса мер и мероприятий, направленных на повышение экономической эффективности функционирования субъектов АПК различного уровня;

форсайт-технология – инструмент объединения деятельности представителей организационных структур (отрасли, комплексы), органов государственного регулирования и науки в контексте наблюдения и анализа внешней среды, прогнозирования ее развития, определения приоритетов в направлении проактивного реагирования на внешнюю динамику с широким применением исследовательских и экспертных методов; результаты носят вероятностный характер.

При формировании целевого видения сбалансированного развития отраслей АПК и определении направлений достижения обозначенных ориентиров разработка дорожной карты как инструмента стратегического управления предполагает:

- установление предметной области и выяснение необходимых характеристик;
- формулирование целевых ориентиров и задач;
- анализ ресурсного обеспечения с учетом динамики внешней и внутренней среды;
- оценку применяемых технологий;
- создание сценариев развития и сроков их реализации;
- налаживание каналов взаимодействия;
- управление изменениями в контексте технической модернизации и цифровизации;
- разработку необходимых управленческих решений, способов их реализации и контроля [14, 15].

Несмотря на то что прогнозирование в условиях неопределенности внешней среды является затруднительным в долгосрочном периоде, использование дорожной карты способствует росту самоорганизации участников и позволяет управляющей подсистеме владеть достоверной информацией, отслеживать контрольные точки (фазы промежуточного мониторинга), корректировать стратегические мероприятия или цели.

В настоящее время в отраслевом управлении на региональном и национальном уровнях расширяется диапазон применения системы сбалансированных показателей (ССП), которая является гибким и адаптивным инструментом менеджмента, обеспечивающим эффективность целенаправленного влияния в рамках взаимодействия и координации, в том числе на основе электронной системы отчетности [16–18].

Как показали исследования, в основе разработки стратегии развития по данной методике находится диагностика системы управления, определение ключевых (критических) факторов успеха (КФУ) и проблемных областей в их реализации, создание стратегической карты и системы сбалансированных показателей. Для эффективного осуществления стратегии необходимо формирование системы взаимоувязанных целей, их декомпозиция на все уровни управления, а также выстраивание действенного мониторинга выполнения запланированных показателей. Данные элементы успешно реализованы в ССП (рис. 2). Анализ научных публикаций по исследуемой тематике [19–21] позволил выделить основные



Рис. 2. Отличительные характеристики ССП применительно к региональному управлению (выполнен по [19–21])

отличительные черты данного инструмента, способствующие значительному повышению эффективности системы регионального управления отраслью АПК.

Одним из важнейших этапов формирования системы сбалансированных показателей является выделение стратегических перспектив развития – наиболее важных аспектов реализации стратегии. Классическими перспективами, согласно Д. Нортону и Р. Каплану, являются: финансы, потребители и продукты, внутренние процессы, обучение и развитие [21, 22]. Вместе с тем применение системы сбалансированных показателей в стратегическом управлении региональным развитием требует адаптации. В контексте проведенного анализа современных тенденций регионального управления АПК предлагается выделение дополнительных блоков для формирования системы сбалансированных показателей: экология и социальное развитие [23–26]. Целевыми индикаторами реализации региональной стратегии по данным перспективам станут следующие:

средний уровень заработной платы 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).

При применении ССП ключевыми моментами являются декомпозиция верхних целей до уровня каждого конкретного исполнителя, формирование системы индикаторов реализации стратегии всеми участниками и постоянный мониторинг степени реализации стратегии на их основе.

Кроме того, в настоящее время для органов территориального управления особенно значима возможность учета в стратегии развития конкретного региона его отличительных особенностей и индивидуальных перспектив, сильных сторон (точек роста) вместо механического распределения запланированных национальных стратегических целей развития.

В настоящее время в практике регионального управления актуальным инструментом является стратегия «Умная специализация», представляющая собой комплексный подход к выбору долгосрочных приоритетов развития локальной экономики. Применение данного инструмента подразумевает сосредоточение внимания на отраслях экономики и областях деятельности, в которых территория имеет конкурентные преимущества, и предполагает осуществление следующих мер:

определение приоритетных направлений развития;

создание условий для формирования конкурентных преимуществ для выбранных направлений;

развитие институциональных механизмов, обеспечивающих совершенствование и поддержку отраслей.

Реализация стратегии умной специализации позволяет региону повысить свою конкурентоспособность, получить максимальную выгоду от инвестиций и перейти к более высокому уровню экономического развития.

Основополагающим элементом системы сбалансированных показателей является каскадирование стратегии до исполнителей.

Система сбалансированных показателей на всех уровнях управления формируется на целях, индикаторах результативности (ключевых параметрах эффективности) и их значениях, а также на перечне мероприятий по их достижению.

На основе расширенных и адаптированных применительно к региональному управлению стратегических перспектив нами разработана модель каскадирования стратегии развития АПК региона до уровня оперативного управления (рис. 3).

Модель каскадирования (разбиение общих целей на более конкретные и измеримые показатели) стратегии развития АПК региона до уровня оперативного

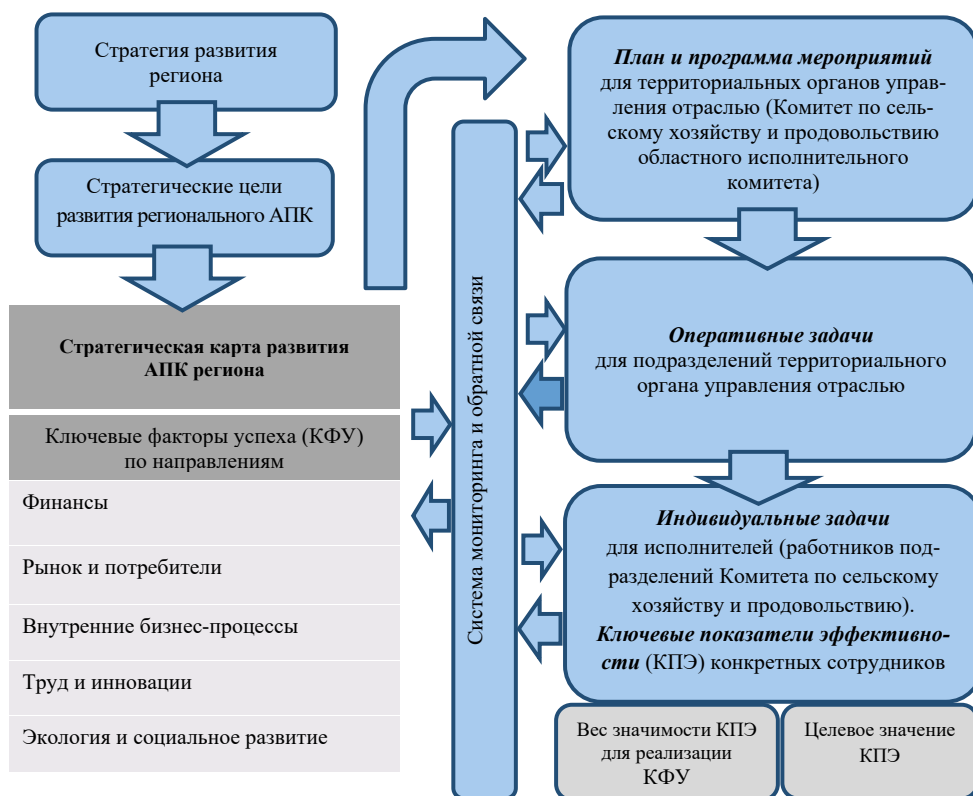


Рис. 3. Модель каскадирования стратегии развития АПК региона до уровня оперативного управления, основанная на ССП

управления представляет собой систему организации и контроля, которая позволяет передать стратегические цели региональной аграрной политики на оперативный уровень и реализовать их каждым исполнителем. Она также обеспечивает эффективный мониторинг выполнения стратегических задач и своевременную корректировку действий в зависимости от изменяющихся условий.

По итогам анализа научных статей по исследуемой проблеме сложилась следующая последовательность формирования системы сбалансированных показателей для регионального уровня управления АПК:

1) определение стратегии развития региона в целом с учетом его долгосрочных приоритетов развития;

2) конкретизация стратегических целей развития для отрасли АПК на базе общей стратегии развития региона и отраслевых конкурентных преимуществ территории;

3) построение стратегической карты на основе ключевых факторов повышения эффективности сельскохозяйственной отрасли;

4) создание программ и планов действий для подразделений территориальных органов управления, отвечающих за конкретные направления реализации стратегии (например, Комитет по сельскому хозяйству и продовольствию областного исполнительного комитета), – тактический уровень;

5) установление оперативных целей для отделов, функционирующих в подразделениях территориального органа управления АПК, – оперативный уровень;

6) уточнение индивидуальных задач сотрудников отделов, а также определение для них ключевых показателей эффективности (КПЭ) реализации конкретных стратегических направлений с обязательным выделением значимости выполнения данных индикаторов, а также количественным выражением целевого значения каждого КПЭ.

Основополагающими условиями успешного применения системы сбалансированных показателей в региональном управлении являются мониторинг и обратная связь. После того как стратегические цели развернуты на оперативный уровень, следует непрерывно отслеживать процессы и оценивать степень их реализации. Если выявляются отклонения от плана или возникают новые факторы, влияющие на выполнение задач, корректируются действия и ресурсы в рамках достижения стратегических целей.

В результате применения модели каскадирования выстраивается четкая целевая структура и формируется действенная система контроля за реализацией стратегии развития АПК региона. Данный подход позволяет довести индивидуальные задачи по выполнению стратегических целей каждому сотруднику, организовать эффективную работу персонала и оперативно реагировать на изменения внешней среды.

В настоящее время институциональные условия сбалансированного развития отраслей АПК при цифровой трансформации процессов государственного управления, регионального и отраслевого взаимодействия предполагают переход к формированию цифровых платформ, когда возможно динамичное определение угроз и вызовов, идентификация проблем и принятию адекватных решений по достижению региональных целей и задач с учетом национальных направлений развития АПК (рис. 4). Возникающие при этом взаимоотношения между заинтересованными сторонами предполагают интенсивное развитие онлайн-сервисов для граждан и бизнеса. В рамках такой комплексной цифровой трансформации процессов государственного управления Центр цифрового развития при тесном взаимодействии с региональным и отраслевым менеджментом в АПК способствует формированию государственной информационной экосистемы на основе создания и внедрения программно-аппаратных комплексов. Разработанные продукты общереспубликанского уровня позволяют собирать и анализировать необходимые требования, оценивать проект, создавать

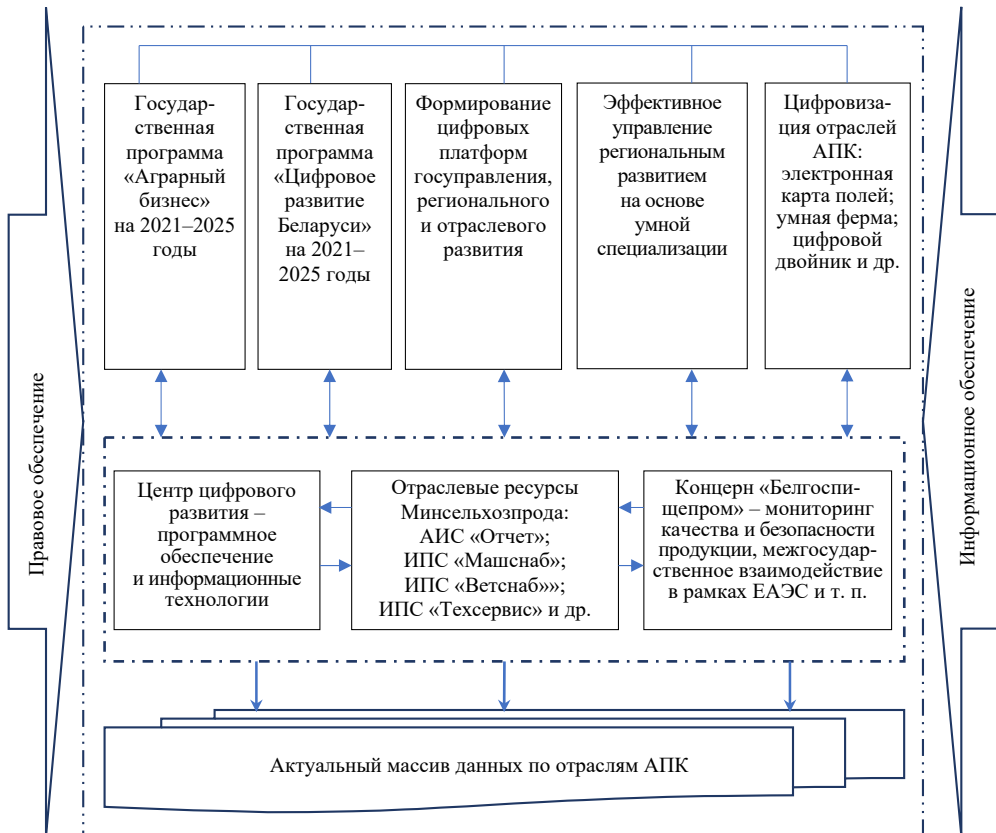


Рис. 4. Институциональные основы сбалансированного развития отраслей АПК в условиях цифровой среды

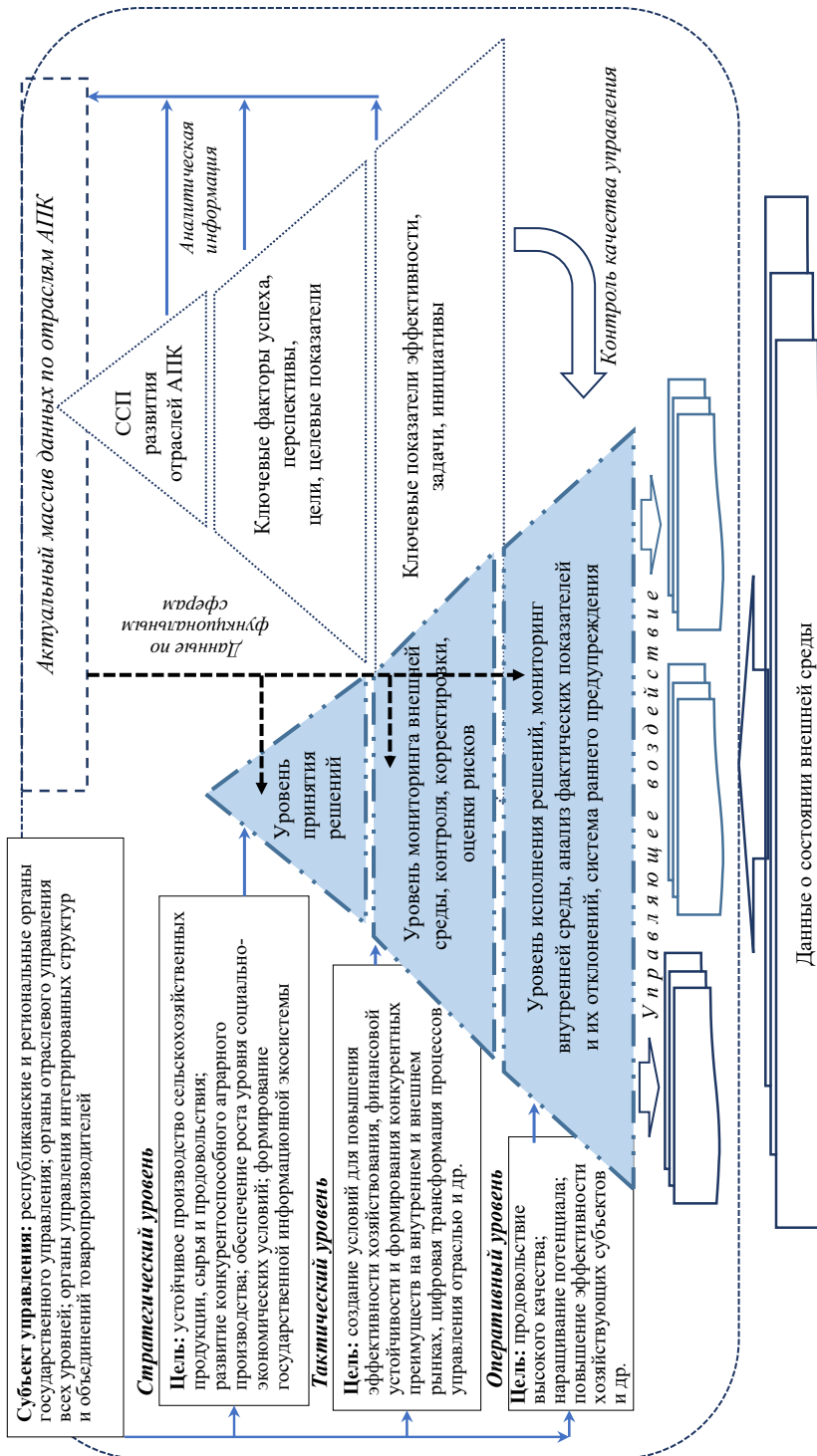


Рис. 5. Система управления сбалансированным развитием отраслей АПК

архитектуру IT-решения, систему защиты информации, программировать, обеспечивать миграцию данных, внедрять программное обеспечение, сопровождать его и поддерживать.

Развитие цифровой среды способствует совершенствованию системы управления сбалансированным развитием отраслей АПК путем взаимоувязки индикаторов стратегических приоритетов на национальном и региональном уровнях посредством ССП, позволяющей отслеживать степень их реализации. В основе данной системы управления в условиях развития цифровой экономики находится массив объективной информации от всех взаимодействующих сторон, что требует тесного сотрудничества субъектов государственного и отраслевого управления (рис. 5).

При таком подходе принятие эффективных управленческих решений предполагает интеграцию различных информационных систем, технологий и функциональных направлений с целью унификации стандартизированных потоков данных. Система управления ориентирована на обеспечение доступа к консолидированной информации, позволяющей осуществлять достоверный анализ, количественную и качественную оценку принимаемых управленческих решений, определять их влияние на отраслевые бизнес-модели и получать обратную связь по иерархическим уровням управления:

в рамках вертикального взаимодействия (Министерство сельского хозяйства и продовольствия Республики Беларусь – областные комитеты по сельскому хозяйству и продовольствию – районные управления по сельскому хозяйству и продовольствию) для согласования на базе программных платформ ключевых факторов успеха, перспектив, целей и индикаторов, задач и инициатив по уровням стратегического, тактического (уровень государственных программ) и оперативного управления;

в рамках горизонтального взаимодействия для планирования, корректировки, контроля, исполнения управленческих решений и планов по отраслям АПК (сельскохозяйственные товаропроизводители, обрабатывающая (пищевая) промышленность, торговля и др.) и трансфера аккумулированной информации по функциональным сферам в общий актуальный массив данных.

Предложенная система управления сбалансированным развитием отраслей АПК представляет собой поликомпонентную совокупность стратегической, процессной, организационно-функциональной, функционально-технической моделей взаимодействия на основе взаимоувязки информационных систем и технологий различных бизнес-моделей и уровней управления. При этом ключевым ее инструментом является ССП, которая позволяет оценить качество управления, эффективность реализации поставленных задач в контексте динамики внешней среды, формировать базу оперативных и стратегических данных на основе технологий цифровых платформ. Трехуровневая иерархия принятия управленческих решений предполагает инкорпорирование организационной системы

управления отраслями АПК с набором ключевых факторов успеха и показателей эффективности в строгом соответствии с ее (системы управления) IT-архитектурой.

Практическая значимость представленной многокомпонентной системы управления сбалансированным развитием отраслей АПК заключается в расширении возможностей решения круга задач поддержки общего управления и управления сбалансированным отраслевым развитием посредством ССП, на базе которой количественная и качественная подготовка информации для принятия решений по реализации основных государственных и отраслевых приоритетов позволит:

оптимизировать организационно-экономическую структуру региона в направлении ее адаптации к требованиям цифровой экономики и нового технико-технологического уклада;

поддерживать развитие отраслей АПК в рамках сбалансированного государственного и отраслевого управления на основе сквозного интегрированного подхода на различных иерархических уровнях хозяйствования с учетом конкурентных региональных преимуществ;

совершенствовать управление экономическим ростом за счет выявления новых стратегических направлений, в том числе кооперации и интеграции в рамках государственно-частного партнерства, для достижения целей устойчивого развития экономики в целом.

Заключение

В основе применения современных инструментов системы управления сбалансированным развитием отраслей АПК находится иерархия ключевых элементов в рамках реализуемого цикла менеджмента. При этом для выработки общей политики и принятия решений на различных уровнях управления агропромышленным комплексом необходимо учитывать спектр функций и полномочий заинтересованных сторон (государство, сельскохозяйственные товаропроизводители, обрабатывающая промышленность, торговля, потребители) и в условиях нестабильной динамики внутренних и внешних факторов применять стратегический и тактический инструментарий управления (методы и приемы программно-целевого и проектного подходов, индикативное планирование, балансовый метод, формирование системы сбалансированных показателей и др.).

Установлено, что основными инструментами управления сбалансированным развитием являются:

а) ключевые элементы менеджмента (миссия, главная цель, задачи, стратегия, система сбалансированных показателей, контроль и корректировка системы управления);

б) матрица сопряжения целевых интересов взаимодействующих сторон, которая позволяет выделить их функциональные направления по поддержанию благоприятной конкурентной среды;

в) дорожная карта в рамках механизма стратегического управления (планирования);

г) ССП на основе декомпозиции верхних целей до уровня каждого конкретного исполнителя, обеспечивающей формирование системы индикаторов реализации стратегии всеми участниками и постоянный мониторинг степени ее реализации.

В рамках сложившихся институциональных условий (диджитализация процессов государственного управления, регионального и отраслевого взаимодействия в направлении формирования государственной информационной экосистемы) система управления сбалансированным развитием отраслей АПК на основе применения ССП позволит обеспечить реализацию главных государственных и отраслевых приоритетов в контексте адаптации к требованиям цифровой экономики и нового технико-технологического уклада, а также сбалансированного управления конкурентными региональными преимуществами.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Желюк, Т. Л. Парадигма управления сбалансированным развитием национальной экономики [Электронный ресурс] / Т. Л. Желюк, К. И. Ревун // *Austrian Journal of Humanities and Social Sciences*. – 2014. – № 1-2. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/paradigma-upravleniya-sbalansirovannym-razvitiem-natsionalnoy-ekonomiki>. – Дата доступа: 22.12.2023.

2. Тимошенко, П. Н. Концепция эффективного управления сбалансированным развитием предприятий промышленности / П. Н. Тимошенко // *Рос. предпринимательство*. – 2018. – Т. 19, № 1. – С. 141–152.

3. Филобокова, Л. Ю. Стратегическое управление развитием мегарегиона и его подсистемой «малое предпринимательство» на основе модели интеграционно-сбалансированного взаимодействия (на материалах Московской области) / Л. Ю. Филобокова, О. С. Дробкова. – Тамбов: Консалтинговая компания Юком, 2017. – 161 с.

4. Гусаков, Г. В. Теоретические параметры управления продовольственной безопасностью / Г. В. Гусаков // *Экономические вопросы развития сельского хозяйства Беларуси: межвед. темат. сб. / Ин-т систем. исслед. в АПК НАН Беларуси; редкол.: В. Г. Гусаков (гл. ред.) [и др.]*. – Минск, 2022. – Вып. 50. – С. 86–109.

5. Пилипук, А. В. Современные аспекты и механизмы обеспечения устойчивого стратегического развития отраслей пищевой и перерабатывающей промышленности в мире и в Республике Беларусь / А. В. Пилипук, С. А. Кондратенко // *Белорус. экон. журн.* – 2020. – № 2. – С. 79–95.

6. Горбатовский, А. Сбалансированное развитие отраслей животноводства и кормопроизводства: принципы, индикаторы, комплекс мер и направлений / А. Горбатовский, О. Горбатовская // *Аграр. экономика*. – 2019. – № 5. – С. 36–47.

7. Бельский, В. И. Механизм сбалансированного развития внешней торговли агропродовольственными товарами Беларуси в рамках ЕАЭС / В. И. Бельский, Н. В. Карпович. – Минск: Ин-т систем. исслед. в АПК НАН Беларуси, 2019. – 199 с.

8. Кондратенко, С. А. Устойчивое развитие регионального агропродовольственного комплекса: теория, методология, практика / С. А. Кондратенко; под ред. В. Г. Гусакова. – Минск: Ин-т систем. исслед. в АПК НАН Беларуси, 2019. – 286 с.

9. Брянцева, Л. В. Агропищевая поликластеризация как метод реализации целевых интересов / Л. В. Брянцева, А. Н. Полозова, Р. В. Нуждин // Вестн. Ворон. гос. ун-та инженер. технологий. – 2015. – № 3. – С. 194–200.

10. Киренко, Н. Стратегия совершенствования и перспективы развития системы сбыта в АПК Беларуси / Н. Киренко // Аграр. экономика. – 2020. – № 4. – С. 20–27.

11. Иванова, А. А. Государственная политика управления стратегическими отраслями экономики: методы, инструменты, технология / А. А. Иванова // Рос. предпринимательство. – 2017. – Т. 18, № 18. – С. 2615–2624.

12. Кондратенко, С. А. Устойчивое развитие регионального агропродовольственного комплекса: теория, методология, практика: дис. ... д-ра экон. наук: 08.00.05 / С. А. Кондратенко. – Минск, 2022. – 349 л.

13. Стомба, Е. В. Стратегический анализ и оценка экспортного потенциала продукции регионального АПК на основе использования форсайт-технологий [Электронный ресурс] / Е. В. Стомба, М. Т. Лукьянова // АБУ. – 2021. – № 9. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/strategicheskiy-analiz-i-otsenka-eksportnogo-potentsiala-produktsii-regionalnogo-apk-na-osnove-ispolzovaniya-forsayt-tehnologiy>. – Дата доступа: 22.12.2023.

14. Павлов, А. Ю. Дорожная карта: основные понятия и особенности построения для высокотехнологических предприятий / А. Ю. Павлов // Экономика: вчера, сегодня, завтра. – 2016. – Т. 6, № 12А. – С. 130–142.

15. Рида, А. Н. Дорожная карта как инновационный инструмент стратегического управления предприятиями молочного подкомплекса АПК / А. Н. Рида // Инноац. развитие экономики. – 2016. – № 1. – С. 68–74.

16. Хозяйственное управление в организациях АПК: анализ состояния и алгоритмы совершенствования / А. П. Такун [и др.] // Научные принципы регулирования развития АПК: предложения и механизмы реализации / В. Г. Гусаков [и др.]; редкол.: В. Г. Гусаков (гл. ред.) [и др.]. – Минск: Ин-т систем. исслед. в АПК НАН Беларуси, 2020. – Гл. 2, § 2.3. – С. 63–71.

17. Субоч, Ф. И. Социально-экономические предпосылки становления и коэволюционного развития АПК / Ф. И. Субоч, А. В. Пилипук // Вестн. Нац. акад. наук Беларуси. Сер. аграр. наук. – 2007. – № 3. – С. 29–38.

18. Святова, О. В. Предпосылки создания синергетической модели сбалансированного взаимодействия в свеклосахарном подкомплексе / О. В. Святова, Р. В. Солошенко, И. Г. Дороговцева // Науч. зап. ОрелГИЭТ. – 2016. – № 5. – С. 5–9.

19. Какора, М. И. Обеспечение устойчивого развития перерабатывающих организаций АПК на основе системы сбалансированных показателей / М. И. Какора // Вестн. Могилев. гос. ун-та продовольствия. – 2021. – № 1. – С. 75–82.

20. Фондукова, Л. А. Мониторинг государственного стратегического планирования на основе внедрения концепции сбалансированной системы показателей / Л. А. Фондукова // Вопр. экономики и права. – 2011. – № 1. – С. 134–138.

21. Kaplan, R. The Strategy-Focused Organization / R. Kaplan, D. Norton. – Harvard Business School Press, 2001. – 400 p.

22. Kaplan, R. The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance / R. Kaplan, D. Norton // Harvard Business Review. – 1992. – № 1. – P. 71–79.

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

24. Зуева, И. А. Методика построения системы сбалансированных показателей оценки реализации стратегии развития регионов: монография / И. А. Зуева, Т. А. Бурцева, А. С. Жидков; Моск. ун-т им. С. Ю. Витте. – М.: Моск. ун-т им. С. Ю. Витте, 2019. – 132 с.

25. Оборин, М. С. Модель развития агропромышленного комплекса российских регионов / М. С. Оборин // Экономика, труд, упр. в сел. хоз-ве. – 2021. – № 4. – С. 114–121.

26. Семкин, А. Г. Стратегия пространственного развития и управления подотраслями сельскохозяйственного бизнеса приоритетных и приграничных геостратегических территорий (регионов) / А. Г. Семкин // Экономика сел. хоз-ва России. – 2021. – № 6. – С. 20–32.

Поступила в редакцию 26.12.2023

Сведения об авторах

Горбатовская Оксана Николаевна – заведующая сектором управления и цифровизации, кандидат экономических наук, доцент;

Такун Светлана Павловна – старший научный сотрудник сектора управления и цифровизации

Information about the authors

Gorbatovskaya Oksana Nikolaevna – Head of the Sector of Management and Digitalization, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor;

Takun Svetlana Pavlovna – Senior Researcher of the Sector of Management and Digitalization