

Вестник НГУЭУ. 2022. № 1. С. 85–103

Vestnik NSUEM. 2022. No. 1. P. 85–103

Научная статья

УДК 65.01+658+332.2

DOI: 10.34020/2073-6495-2022-1-085-103

ЭФФЕКТИВНОСТЬ УПРАВЛЕНИЯ В АГРАРНОМ БИЗНЕСЕ: СБАЛАНСИРОВАННЫЙ ПОДХОД

Матушевская Елена Анатольевна

Севастопольский государственный университет

matushevskaya73@mail.ru

Аннотация. Статья написана по итогам эмпирического исследования эффективности управления на предприятиях аграрной сферы Севастопольского региона. Опыт формирования и функционирования системы стратегического управления земельно-имущественным комплексом в организациях аграрной сферы РФ демонстрирует ряд существенных ограничений и осложнений, среди которых динамичность изменений во внешней среде, отсутствие стратегического видения развития бизнеса, неподготовленность кадров, слабое владение инструментарием стратегического управления и т.д., снижающие его эффективность, что требует комплексного исследования и подхода к решению. В результате проведенного исследования был обоснован сбалансированный подход к определению необходимого количества индикаторов ССП, дополнив традиционную модель ССП инвестиционной составляющей и обосновав ее использование. Внедрение ССП как адаптированного к особенностям аграрного бизнеса метода стратегического управления дает возможность решить наличие экономических проблем каждого сельскохозяйственного предприятия, а также сформировать и внедрить оптимальную стратегию управления в соответствии с имеющимися стратегическими возможностями.

Ключевые слова: стратегическое управление, эффективность, аграрный бизнес, сельскохозяйственное предприятие, сбалансированная система показателей, адаптированная модель, сбалансированный подход, земельно-имущественный комплекс

Для цитирования: Матушевская Е.А. Эффективность управления в аграрном бизнесе: сбалансированный подход // Вестник НГУЭУ. 2022. № 1. С. 85–103. DOI: 10.34020/2073-6495-2022-1-085-103.

Original article

EFFICIENCY OF MANAGEMENT IN AGRICULTURAL BUSINESS: BALANCED APPROACH

Matushevskaya Elena A.

Sevastopol State University

matushevskaya73@mail.ru

Abstract. The article is based on the results of an empirical study of management efficiency at agricultural enterprises in the Sevastopol region. The experience of the formation and functioning of the system of strategic management of the land and property complex in

© Матушевская Е.А., 2022

the organizations of the agrarian sector of the Russian Federation demonstrates a number of significant limitations and complications, including the dynamism of changes in the external environment, the lack of strategic vision of business development, unpreparedness of personnel, poor knowledge of strategic management tools etc., reducing its effectiveness, which requires a comprehensive study and approach to a solution. As a result of the study, a balanced approach to determination of the required number of BSC indicators was justified, supplementing the traditional BSC model with an investment component and justifying its use. The introduction of the BSC, as a method of strategic management adapted to the peculiarities of the agricultural business, makes it possible to solve the economic problems of each agricultural enterprise, as well as to form and implement an optimal management strategy in accordance with the available strategic opportunities.

Keywords: strategic management, efficiency, agricultural business, agricultural enterprise, balanced scorecard, adapted model, balanced approach, land and property complex

For citation: Matushevskaya E.A. Efficiency of management in agricultural business: balanced approach. *Vestnik NSUEM*. 2022; (1): 85–103. (In Russ.). DOI: 10.34020/2073-6495-2022-1-085-103.

Введение

Эффективное функционирование предприятия невозможно без ускоренного развития концепции стратегического управления и применения в практике сельскохозяйственных предприятий технологий стратегического управления земельно-имущественным комплексом, что выступает залогом экономической и продовольственной безопасности страны.

Главной проблемой развития стратегического управления субъектов хозяйствования РФ является отсутствие эффективной последовательности его осуществления. Как показывает практика хозяйствования, субъекты хозяйствования начинают широко использовать планирование в тот период развития, когда после бурного роста или становления возникают проблемы с укреплением достигнутого успеха, обеспечением стабильности. В современных условиях хозяйствования руководителям сельскохозяйственных предприятий все труднее получить конкурентные преимущества только за счет эффективного финансового менеджмента и достаточного уровня инвестиций в материальные активы [4].

Существование ситуации неопределенности рыночной среды и турбулентности современной экономики вызывает необходимость разработки общей модели аналитического обеспечения стратегического управления сельскохозяйственных предприятий с применением системного подхода, в частности, построение стратегической аналитической системы, что будет способствовать повышению эффективности функционирования системы стратегического управления путем обеспечения:

- установление взаимосвязей между очерченными стратегическими целями и системой аналитических показателей;
- установление взаимосвязей между мотивацией работников и выбранной стратегией оценки качества выбранной стратегии.

Для выработки стратегии развития сельскохозяйственных предприятий, обеспечивающей эффективное распределение и использование имеющихся ресурсов (материальных, финансовых, трудовых ресурсов, земли

и технологий) и способствующей становлению устойчивого положения на рынке в конкурентной среде, необходим немедленный переход от реактивной формы управления (принятие управленческих решений как реакции на текущие проблемы) к управлению на основе анализа и прогнозов [9]. Это вызывает необходимость разработки и практического использования системы аналитических показателей, индикаторов эффективности управления земельно-имущественным комплексом, комплексное построение которых возможно только при условии внедрения в деятельность сельскохозяйственных предприятий стратегической аналитической системы. Кроме того, для того, чтобы процесс стратегического управления был эффективным, его нужно совершать не бессистемно, а с соблюдением выбранной последовательности.

Основываясь на обобщениях материалов проведенных исследований, в отношении методик оценки уровня стратегического управления развитием сельскохозяйственных предприятий, систематизации наработок отдельных авторов, авторы пришли к выводу, что самая эффективная методика – сбалансированная система показателей (ССП) [3, 9, 8, 10].

Важнейшая проблема внедрения сбалансированной системы показателей (ССП) в практику сельскохозяйственных предприятий РФ – выбор между шаблонным применением классической модели Р. Нортон и Д. Каплана [5], с привлечением консалтинговых агентств, созданием и внедрением авторской модели конкретного предприятия (т.е. разработанной собственными силами). Считаем последнее целесообразнее для сельскохозяйственных предприятий по следующим причинам:

- большинство «заимствованных» методик управления отражают эволюцию развития рынка и бизнеса. Напротив, формирование отечественного бизнеса осуществляется в кратчайшие сроки на базе преимущественно устаревших укладов, что затрудняет механическое копирование классической СПП;

- в большинстве сельскохозяйственных предприятий, несмотря на масштабы деятельности и объемы бизнеса, стратегия развития слабо формализована или вовсе отсутствует. Обычно отсутствует и формализация системы бизнес-процессов и управления земельно-имущественным комплексом;

- классическая модель СПП не содержит четких практических рекомендаций относительно каскадирования и декомпозиции элементов системы на более низкие уровни управления;

- классической модели не хватает гибкости. Она слишком формализованная механистическим разделением на финансовые и нефинансовые показатели без аргументированной методики их структурирования и сбалансирования. В то же время она является аморфной, без выделения показателей высокого приоритета. Впрочем, фокусирование на достижение генеральной стратегии требует фокусировки соответствующих факторов, показателей и стратегических инициатив;

- привлечение консалтинговых агентств, которые настаивают на дополнительных опциях, например, ERP, превращает внедрения СПП в рискованный долгосрочный инвестиционный проект со значительными затратами на запуск и сопровождение.

Проблеме разработки и внедрения сбалансированной системы показателей (ССП) в практику управления российскими предприятиями посвящены работы зарубежных и отечественных исследователей, а именно: Е.А. Храмова, Н.Ф. Колесник [9], Р.Р. Гилагова [3], В.А. Гузей [4], О.Б. Угурчиев, Т.В. Фурсова [7] и др.

Вместе с тем существующие научные исследования касаются преимущественно частных проблем эволюции стратегического управления на основе сбалансированной системы показателей, рассматривая последнюю в ограниченном методологическом формате. Это подчеркивает актуальность разработки научных основ и практических рекомендаций по формированию качественно нового уровня стратегического управления предприятием, методологической основой которого выступает СПП.

Преимущества и методология сбалансированного подхода в управлении земельно-имущественным комплексом сельскохозяйственного предприятия

Инновационное развитие мировой экономики выдвигает новые требования к системе управления аграрным предприятием со стороны изменений, происходящих в идеологии бизнеса, структуре потребительского спроса и ресурсном обеспечении стратегического развития.

Трансформация экономического развития сопровождается трансформацией концептуальных подходов к стратегическому управлению предприятием как типичной устоявшейся модели современного менеджмента.

Организация системы сбалансированных показателей (ССП) на предприятиях сельского хозяйства, в условиях сезонного характера деятельности, ограниченности трудовых, материальных, информационных ресурсов и инновационных технологий, наличия рисков в производственной и финансовой деятельности требует разработки, соответствующей специфики функционирования аграрных предприятий, методики внедрения системы сбалансированных показателей [9].

Учитывая всю важность стратегического планирования, на сельскохозяйственных предприятиях необходимо внедрять отдельным блоком концепцию взаимодействия системы сбалансированных показателей и традиционных оперативных средств бухгалтерского учета, финансового анализа и внутреннего контроля.

Преимуществами сбалансированного подхода в стратегическом управлении сельскохозяйственного предприятия следует считать следующее:

- обеспечение целостного стратегического управления земельно-имущественным комплексом хозяйствующего субъекта за счет селективного отбора и сбалансирования факторов, определяющих стратегическое развитие предприятия;
- создание предпосылок динамичного развития стратегии предприятия на основе системного взаимодействия и постоянной корректировки ее функциональных подсистем;
- содействие эффективному функционированию вертикальной коммуникации на основе балансировки в процессе стратегического управ-

ления земельно-имущественным комплексом принципов иерархичности («сверху – вниз») и открытости («снизу – вверх»);

- обеспечение высокого уровня стратегической ответственности на основе тесной согласованности между личными и организационными целями;

- создание эффекта «двойной петли» и возможность постоянной корректировки стратегии в соответствии с изменением конкурентной среды на основе встречной обратной связи частных и общекорпоративных уровней реализации стратегии;

- обеспечение экономичности: корректировка стратегии параллельно с непрерывным контролем и анализом полученных результатов и соответствующей коррекцией предыдущих решений приводит к минимизации затрат и своевременному устранению ошибок;

- предоставление возможности комплексной оценки эффективности стратегического управления земельно-имущественным комплексом;

- выявление конфликтов реализации стратегии на всех стадиях ее реализации;

- интегрирование традиционных и новейших методологических подходов и методик на основе накопленного опыта управления предприятием;

- акцентирование усилий на важнейших направлениях реализации генеральной стратегии;

- создание условий для постоянного наращивания интеллектуального, в том числе управленческого, потенциала сельскохозяйственного предприятия в условиях динамической бизнес-среды;

- активизация синергетического эффекта земельно-имущественного комплекса предприятия, его управленческого капитала, т.е. повышения эффективности стратегического управления.

Цели и показатели классической модели ССП формируются в зависимости от мировоззрения и стратегии предприятия и рассматривают ее деятельность по четырем взаимосвязанным проекциям: «Финансы», «Клиенты», «Бизнес-процессы», «Персонал» [5]. Считаем целесообразным для целей стратегического управления земельно-имущественным комплексом сельскохозяйственного предприятия ввести дополнительную проекцию: инвестиции/безопасность.

Между проекциями должна быть установлена логическая связь, а внедрение ССП на предприятия сельского хозяйства требует разработки последовательной методики, этапы реализации которой будут направлены на достижение целей в соответствии с заданной миссией предприятия.

Методику ССП на сельскохозяйственном предприятии целесообразно внедрять исходя из пяти последовательных этапов:

- диагностика, оценка текущего состояния отрасли, определение ее характерных особенностей и путей развития отрасли, роли предприятия в ней;

- подтверждение миссии компании, постановка стратегических целей для ключевых аспектов деятельности;

- определение финансовых и нефинансовых показателей, измеряющих степень достижения целей, утверждение целевых признаков и ориентиров;

- разработка программы действий (инициатив) по достижению поставленных стратегических целей;

- разработка корпоративной стратегической карты ССП.

Эмпирические исследования применения ССП на примере сельскохозяйственного предприятия

Первым шагом в адаптированной методике ССП является диагностика и оценка текущего состояния развития отрасли как среды хозяйствующего субъекта.

Так, в 2020 г. в валовом внутреннем продукте (ВВП) страны доля сельского хозяйства составляла 4,7 %, в абсолютных измерениях данный показатель превышал 500 млрд руб.¹, несмотря на то, что в структуре ВВП на сельское хозяйство приходится наименьшая доля, в перспективе ожидается, что данная отрасль станет в целом драйвером роста ВВП России [6]. Вместе с тем мы не могли не обратить внимание на тревожные показатели официальной статистики по снижению с каждым годом уровня занятых в сфере сельского хозяйства (рис. 1)

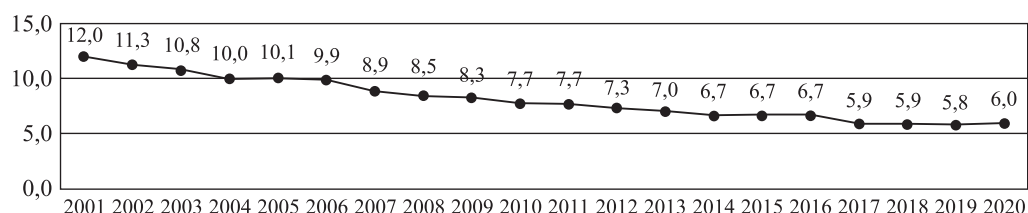


Рис. 1. Динамика доли занятых в сельском хозяйстве РФ за период 2001–2020 гг., %²

Dynamics of the share of people employed in agriculture in the Russian Federation
for the period 2001–2020, %

Диагностика внутренней и внешней среды предприятия возможна с помощью SWOT-анализа [10, 11]. В данном исследовании на ставится задача диагностики макро- и мезосреды действующего сельскохозяйственного предприятия, следовательно, сразу переходим к следующему этапу.

Апробация разработанной модели управления земельно-имущественным комплексом через ССП была проведена на сельскохозяйственном предприятии, специализирующемся на растениеводстве, производстве и реализации овощной продукции открытого грунта. Данное предприятие является типичным по основным показателям хозяйственной деятельности в Южном федеральном округе. Исследуемое сельскохозяйственное предприятие находится на упрощенной системе налогообложения, состоит в свободной экономической зоне г. Севастополя.

Прежде чем перейти к формированию стратегических целей бизнеса, необходимо обратиться к миссии предприятия. Миссия состоит в обеспечении бесперебойного снабжения свежими и экологически чистыми продуктами питания населения региона, российский и мировой рынок.

¹ Сельское хозяйство и балансы продовольственных ресурсов: Федеральная служба государственной статистики. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.gks.ru>

² Официальные статистические данные. Рынок труда, занятость и заработная плата. Индикаторы достойного труда. [Электронный ресурс]. URL: https://rosstat.gov.ru/labor_market_employment_salaries

В соответствии с миссией стратегическими целями исследуемого предприятия являются: развитие сельского хозяйства субъекта РФ; модернизация производственных мощностей; стабилизация и снижение цен на продукцию питания; импортозамещение продукции сельского хозяйства в рамках экономического патриотизма; повышение эффективности использования природных ресурсов; производство, хранение и сбыт продукции; рост занятости населения; решение социальных вопросов в сельской местности.

Задачи, поставленные собственником предприятия: реконструкция и модернизация имеющихся мощностей; создание новых квалифицированных рабочих мест; формирование и реализация полного цикла производства, хранения, сбыта и логистики сельхозпродукции; осуществление работ по мелиорации сельскохозяйственных угодий; повышение уровня комплексного обустройства сельской местности; повышение плодородности почв.

Однако, исследуя земельно-имущественный комплекс предприятия как объект управления, который исходя из проведенного ретроспективного и стратегического анализа за три года функционирования в качестве товаропроизводителя показал отрицательный финансовый результат, убыточность деятельности, падение ликвидности и платежеспособности, требует пересмотра и усовершенствования существующих на предприятии задач и разработки новых стратегических целей с учетом существующих проекций.

Для большего удобства и наглядности объединим два последующих этапа методики и в рамках раскрытия каждой из перспектив ССП, установим стратегические цели, определим ключевые показатели эффективности для каждой цели, выделим задачи и разработаем мероприятия по их достижению. Для того чтобы получить качественный результат от внедренной методики, число ключевых показателей в сбалансированной системе не должно превышать 20. Именно с позиций селективного отбора мы не видим смысла «обременять» финансовую панель ССП высшего уровня управления традиционными показателями.

Проекция «Финансы/Экономика» включает финансово-экономические показатели, определяющие, каких стратегических целей и финансовых результатов должно достичь предприятие, чтобы быть успешным и востребованным для собственников, инвесторов, кредиторов. Основные финансовые стратегии для исследуемого сельскохозяйственного предприятия приведены в табл. 1.

Для достижения целевых ориентиров в рамках поставленных стратегических целей и обозначенных индикаторов разработана программа действий для хозяйствующего субъекта по перспективе «Финансы/Экономика» (табл. 2).

Следующим блоком ССП является организация стратегических целей для важнейшей проекции «Клиенты/Рынок». Она особенно важна для сельскохозяйственного предприятия, поскольку благодаря завоеванию лояльности клиентов и удержанию покупателей можно добиться существенного положения на рынке сельскохозяйственной продукции и

Таблица 1

Определение стратегических целей и индикаторов по перспективе
«Финансы/Экономика»

Definition of strategic goals and indicators for the perspective
«Finance/Economics»

Показатель	Стратегическая цель	Влияние	Индикатор	Целевой признак	Целевые ориентиры
Ф1	Максимизация стоимости ЗИК	Ф	Балансовая и забалансовая стоимость активов, тыс. руб.	↑	↑ на 5 %/год
Ф2	Повышение эффективности деятельности	Ф1	Рентабельность ($R_{\text{зик}}$), %	↑	↑ на 2 %/год
			Рентабельность капитала (ROE), %		
Ф3	Рост прибыли	Ф1, Ф2	Чистая прибыль (ЧП), тыс. руб.	↑	↑ на 20 %/год
Ф4	Обеспечение прогнозируемости и финансовой устойчивости ЗИК	Ф1, Ф2	Коэффициент капитализации, %	↓	↓ на 60 %
			Коэффициент автономии, %	↑	↑ до 0,5
			Коэффициент обеспеченности активов собственными оборотными средствами, %	↑	↑ на 5 %/год

Таблица 2

Разработанная программа действий по достижению стратегических целей
и целевых ориентиров по перспективе «Финансы/Экономика»

Developed action program to achieve strategic goals and targets
for the perspective «Finance/Economics»

Стратегическая цель	Целевой признак	Программа действий/ инициативы
1	2	3
Максимизация стоимости ЗИК	↑	Контроль и управление над всеми бизнес-процессами на предприятии Оценка элементов ЗИК Повышение плодородия и качества земельных угодий, числящихся на балансе предприятия
Повышение эффективности деятельности	↑	Увеличение контроля над элементами ЗИК Максимизация денежного потока Внедрение инновационных техник и технологий в сельском хозяйстве Совершенствование политики коммуникаций с покупателями, поставщиками, контрагентами

Окончание табл. 2

1	2	3
Рост прибыли	↑	Внедрение системы финансового планирования и управления Расширение ассортимента выращиваемой продукции Снижение себестоимости продукции за счет более рационального использования материальных ресурсов, производственных мощностей и площадей, рабочей силы и рабочего времени Снижение затрат на выращивание продукции и ее реализацию
Обеспечение прогнозируемости и финансовой устойчивости ЗИК	↑	Создание системы управленческой отчетности и взаимосвязанных бюджетов Горизонтальная интеграция-поиск возможностей осуществления закупок совместно с другим покупателем Вертикальная интеграция – более тесная работа с поставщиками семенного материала, средств защиты растений, горючесмазочных веществ (своевременное исполнение договорных обязательств, финансовая прозрачность)

Таблица 3

**Определение стратегических целей и индикаторов по перспективе
«Клиенты/Рынок»**

Definition of strategic goals and indicators for the perspective «Clients/Market»

Показатель	Стратегическая цель	Влияние	Показатель	Целевой признак	Целевые ориентиры
K1	Увеличение доли рынка сельхозпродукции	ФЗ, Ф4	Доля рынка в регионе, %	↑	↑ на 30 %
K2	Привлечение новых покупателей	ФЗ, К1	Прибыль от новых клиентов по сравнению с предыдущим периодом, тыс. руб.	↑	↑ на 10 %/год
K3	Рост удовлетворенности клиентов качеством продукции	К1, К2	Удельный вес положительных отзывов в общем количестве, %	↑	> 80 % покупателей оставят положительный отзыв
K4	Создание и развитие имиджа предприятия	К1, К2	Узнаваемость предприятия потребителями, %	↑	↑ узнаваемости торговой марки

впоследствии достичь финансовых целей. Важнейшие стратегические цели перспективы «Клиенты/Рынок» для сельскохозяйственного предприятия представлены в табл. 3.

Для достижения целевых ориентиров в рамках поставленных стратегических целей и обозначенных индикаторов разработана программа действий для хозяйствующего субъекта по перспективе «Клиенты/Рынок» (табл. 4).

Таблица 4

**Разработанная программа действий по достижению стратегических целей
и целевых ориентиров по перспективе «Клиенты/Рынок»**
**Developed program of actions to achieve strategic goals and targets
for the perspective «Clients/Market»**

Стратегическая цель	Целевой признак	Программа действий/инициативы
Увеличить долю рынка сельскохозяйственной продукции	↑	Эффективная маркетинговая кампания для потенциальных целевых клиентов Продажи продукции через интернет, на сайте предприятия, консультационные услуги клиентам в онлайн-режиме Мониторинг новых технологий и их внедрение раньше своих конкурентов
Привлечь новых покупателей	↑	Внедрение процедуры сопровождения клиента Маркетинговая программа по привлечению клиентов Организация процедуры управления взаимоотношениями с клиентами Разработка системы скидок и акций для крупных оптовых покупателей
Рост удовлетворенности клиентов качеством продукции	↑	Контроль на всех этапах и стадиях производства готовой продукции Акцент на производство экологически чистой продукции Расширение ассортимента выращиваемой продукции для того, чтобы покупатель мог приобрести необходимую продукцию у одного поставщика Выращивание продукции по предварительным заказам и заявкам, по заранее заключенным договорам
Создание и развитие имиджа предприятия	↑	Внедрение маркетингового плана продвижения предприятия Открытие розничных магазинов сельскохозяйственной продукции по региону Организация крупной рекламной кампании с задействованием телекоммуникационных каналов, интернет-сайтов, печати в журналах по сельскому хозяйству и др.

Третья проекция ССП «Бизнес-процессы» направлена на повышение эффективности важнейших бизнес-процессов на сельскохозяйственном предприятии. Составляющая проекции «Бизнес-процессы» характеризует современное состояние организации производства, планирования, управления и контроля за производственной деятельностью с целью усовершенствования для усиления конкурентных преимуществ аграрного предприятия на рынке, повышение уровня конкурентоспособности продукции, что в свою очередь приведет к росту показателей прибыльности, рентабельности и рыночной стоимости земельно-имущественного комплекса. Изученная практика показывает, что именно ход бизнес-процессов требует наилучшего отслеживания эффективности и применения мониторинга и контроля. Стратегические цели блока «Бизнес-процессы» представлены в табл. 5.

Таблица 5

**Определение стратегических целей и индикаторов по перспективе
«Бизнес-процессы»**

**Definition of strategic goals and indicators for the perspective
«Business processes»**

Показатель	Стратегическая цель	Влияние	Индикатор	Целевой признак	Целевые ориентиры
П1	Снизить длительность производственного цикла	Ф2, К1	Длительность производственного цикла в растениеводстве, дней	↓	< чем в предыдущем периоде, дней
П2	Повысить контроль над важнейшим бизнес-процессом «Производство овощных культур»	Ф2, П1	Себестоимость продукции, руб.	↓	↓
			Производство валовой продукции на 100 га земли	↑	↑ на 15 %/год
			Плодородие земель, в % к предыдущему периоду	↑	↑ на 20 %
П3	Рациональное использование производственных мощностей	Ф2, П1, П2	Коэффициент использования производственных мощностей, %	↑	↑ 20 % к 2022 г.
П4	Расширение ассортимента продукции	П1, К1, К3	Коэффициент обновления сельскохозяйственной продукции, %	↑	↑ 30 %/год

Для достижения целевых ориентиров в рамках поставленных стратегических целей и обозначенных индикаторов разработана программа действий для хозяйствующего субъекта по перспективе «Бизнес-процессы» (табл. 6).

Таблица 6

Разработанная программа действий по достижению стратегических целей и целевых ориентиров по перспективе «Бизнес-процессы»

Developed action program to achieve strategic goals and targets for the «Business Processes» perspective

Стратегическая цель	Целевой признак	Программа действий/инициативы
1	2	3
Снизить длительность производственного цикла	↓	Наладить собственное производство семян в целях выращивания продукции из собственного экологичного материала Внедрение в процесс производства прогрессивных технологий Внедрение посадки разнообразных сортов продукции от ранних до самых поздних

Окончание табл. 6

1	2	3
Повысить контроль над важнейшим бизнес-процессом «Производство овощных культур»	↑	Распределение обязанностей по контролю на каждом этапе производства овощных культур Разработка рациональных севооборотов и системный контроль над их соблюдением Внедрение интенсивных технологий на принципах ресурсосбережения Внедрение интегрированной системы борьбы с сорняками, которая будет являться существенным фактором ведения эффективного, экологически безопасного овощеводства Углубление специализации предприятия на возделывание сочетающихся культур и концентрацию их посевов до оптимальных размеров Комплексная механизация всех трудоемких процессов производства
Рациональное использование производственных мощностей	↑	Сокращение целодневных простоев техники и оборудования, повышение коэффициента сменности их работы Сокращение количества бездействующей техники и оборудования, путем ее реализации в целях пополнения денежных средств Внедрение эффективной системы планово-предупредительного ремонта оборудования
Расширение ассортимента продукции	↑	Постоянный мониторинг спроса и предпочтений потребителей сельскохозяйственной продукции Анализ и оценка урожайности имеющегося ассортимента и планируемых к посадке культур

Таблица 7

Определение стратегических целей и индикаторов по перспективе «Развитие/Персонал» для исследуемого сельскохозяйственного предприятия
Definition of strategic goals and indicators for the perspective «Development/Personnel» for the studied agricultural enterprise

Показатель	Стратегическая цель	Влияние	Индикатор	Целевой признак	Целевые ориентиры
P1	Повышение эффективности работы сотрудников	Ф2, П1	Оборот на 1, руб. Рентабельность персонала, %	↑	↑ на 10 %/год
P2	Снижение текучести кадров	P1	Коэффициент текучести кадров, %	↓	↓ ежегодно
P3	Выращивание продукции, за которую покупатель готов платить дополнительную цену	Ф3, К3, П4	Доля продукции, за которую покупатель готов платить больше в общем объеме, %	↑	не < 30 % от общего объема
P4	Создание корпоративной культуры предприятия, ориентированной на внешний рынок, командную работу	К4, P1, P2	Затраты на формирование эффективной корпоративной культуры, % от общих затрат	↑	↑

Таблица 8

**Разработанная программа действий по достижению стратегических целей
и целевых ориентиров по перспективе «Развитие/Персонал»**

**Developed action program to achieve strategic goals and targets
for the «Development/Personnel» perspective**

Стратегическая цель	Целевой признак	Программа действий/инициативы
Повышение эффективности работы сотрудников	↑	Внедрение системы развития и аттестации персонала Персонифицированные программы профессионального и карьерного роста, мотивации сотрудников, премирование по итогам работы в период посадки – сбора урожая Заработная плата на основе отраслевой тарифной сетки и использование сдельно-прогрессивных систем оплаты труда в период осенне-весенних полевых работ
Снижение текучести кадров	↓	Оценка эффективности системы снижения текучести кадров, расчет экономии от снижения текучести персонала Создание системы мотивации сотрудников и премирования Улучшение условий труда Прозрачный карьерный рост Проведение культурно-массовых, корпоративных мероприятий
Выращивание продукции, за которую покупатель готов платить дополнительную цену	↑	Увеличение выпуска экологически чистой продукции Строительство теплиц для выращивания свежих овощей и фруктов круглогодично Строительство складских помещений и складов с холодильными установками для длительного хранения продукции и ее реализации в период сезонного спада Выращивание уникальных, не распространенных на территории Крыма сортов овощей и фруктов
Создание корпоративной культуры предприятия, ориентированной на внешний рынок, командную работу	↑	Регулярные собрания руководства предприятия с работниками, с целью популяризации корпоративных ценностей, правил и цели организации Обучение персонала профессиональным навыкам, лидерству, личной эффективности и настройка на успешность Четко проработанная и прозрачная система мотивации персонала и формирование самомотивации

Четвертая проекция ССП «Развитие/Персонал», в которой положена квалификация, обучение и развитие персонала предприятия, для достижения стратегических целей представлена в табл. 7.

Для достижения целевых ориентиров в рамках поставленных стратегических целей и обозначенных индикаторов разработана программа действий для хозяйствующего субъекта по перспективе «Развитие/Персонал» (табл. 8).

Таблица 9

**Определение стратегических целей и индикаторов по перспективе
«Инвестиции/Безопасность»**

**Definition of strategic goals and indicators for the «Investment/Security»
perspective**

Показатель	Стратегическая цель	Влияние	Индикатор	Целевой признак	Целевые ориентиры
И1	Увеличение инвестиционной привлекательности ЗИК	Ф3, ПЗ, ИЗ, И4	Рыночная стоимость ЗИК	↑	↑ 10 %/год
И2	Снижение инвестиционных рисков	П4, И1, И2	Коэффициент вариации совокупного инвестиционного риска, %	↓	↓ ежегодно
ИЗ	Увеличение доходности инвестиционных проектов	И1, И4	Рентабельность инвестиций, %	↑	не < 30 %
И4	Быть конкурентоспособными при любой степени влияния рисков и угроз	Ф2, ПЗ, И1, И2	Удельный вес собственных инвестиций на технологические инновации в общем объеме затрат на инвестиции	↑	↑

Инвестиционная составляющая и составляющая экономической безопасности стратегического ССП, которую предлагаем дополнить классическими перспективами, являющимися источником материального и монетарного обеспечения стратегических изменений и приобретения стратегических ресурсов предприятия. Данная составляющая отвечает в пределах внутреннего контура стратегического управления за укомплектованность локальных составляющих потенциала стратегических изменений, а в пределах внешнего контура стратегических изменений – за изменение стоимости предприятия как целостного земельно-имущественного комплекса и обеспечения его устойчивого развития в условиях конкуренции [1, 2]. Пятая проекция ССП «Инвестиции/Безопасность» для достижения стратегических целей представлена в табл. 9.

Для достижения целевых ориентиров в рамках поставленных стратегических целей и обозначенных индикаторов разработана программа действий для хозяйствующего субъекта по перспективе «Инвестиции/Безопасность» (табл. 10).

На рис. 2 представлено каскадирование показателей ССП для исследуемого сельскохозяйственного предприятия для визуализации степени зависимости одних целей и показателей от других в рамках пяти аспектов. Взаимосвязь между стратегическими целями осуществляется как внутри каждой отдельной проекции, так и между вышестоящими перспективами.

Таблица 10

**Разработанная программа действий по достижению стратегических целей
и целевых ориентиров по перспективе «Инвестиции/Безопасность»**

**Developed action program to achieve strategic goals and targets
for the «Investment/Security» perspective**

Стратегическая цель	Целевой признак	Программа действий/инициативы
Увеличение инвестиционной привлекательности ЗИК	↑	Увеличение контроля над элементами ЗИК Предоставление информационной помощи потенциальным инвесторам Внедрение инновационных техник и технологий – обеспечивать рентабельность ЗИК и его элементов Эффективное использование земельных ресурсов с внедрением новейших технологий земледелия
Снижение инвестиционных рисков	↓	Обеспеченность договорами по сбыту сельхозпродукции Поддержка на приемлемом уровне показателей ликвидности предприятия Увеличение использования ресурсного потенциала
Увеличение доходности инвестиционных проектов	↑	Инвестирование производства аграрной продукции, соответствующей высшим экологическим стандартам Инвестирование внедрения новых технологий, позволяющих повысить экологическую эффективность производства Инвестирование технологий, замедляющих процессы эко-деструкции сельскохозяйственных территорий
Быть конкурентоспособными при любой степени влияния рисков и угроз	↑	Выращивание новых видов продукции, в том числе экологически чистых Обеспечение продовольственной безопасности Производство высококачественной продукции

Для того чтобы представленная на рис. 2 стратегическая карта была полностью реализована на исследуемом сельскохозяйственном предприятии, следует организовать на предприятии процедуры сбора, обработки и регистрации поступающей информации, применить программное обеспечение для вычисления и анализа показателей, в рамках каждой стратегической цели, связать новую сбалансированную систему показателей с уже существующими программными продуктами.

Заключение

В результате проведенного исследования был обоснован сбалансированный подход к определению необходимого количества составляющих ССП, дополнив традиционную модель ССП инвестиционной составляющей и обосновано ее использование. Считаем, что эффективность управ-



Рис. 2. Стратегическая карта управления ЗИК сельскохозяйственного предприятия
Strategic map of management of the land and property complex of an agricultural enterprise

ления земельно-имущественным комплексом сельскохозяйственного предприятия целесообразно оценивать по следующей модели:

$$\Xi Y_{\text{зик}} = f \{Y_{\text{фэ}}, Y_{\text{кр}}, Y_{\text{бп}}, Y_{\text{рп}}, Y_{\text{иб}}\}, \quad (1)$$

где $\Xi Y_{\text{зик}}$ – эффективность управления земельно-имущественным комплексом; $Y_{\text{фэ}}$ – уровень развития финансово-экономической составляющей; $Y_{\text{кр}}$ – уровень развития клиентско-рыночной составляющей; $Y_{\text{бп}}$ – уровень развития бизнес-процессов; $Y_{\text{рп}}$ – уровень достижения персонала и развития предприятия; $Y_{\text{иб}}$ – уровень инвестиционного развития и экономической безопасности.

Применение в стратегическом управлении земельно-имущественным комплексом системы сбалансированных показателей позволит выстроить причинно-следственную связь между первоначальными стратегическими целями и оценочными показателями по различным направлениям деятельности субъекта, моделируя систему управления таким образом, чтобы управленческие решения и действия были ранжированы по степени важности и скорости достижения события.

Список источников

1. Береза О.А. Экономическая безопасность сельскохозяйственных предприятий // *Juvenis Scientia*. 2019. № 1. С. 10–13. DOI: 10.32415/jscientia.2019.01.02
2. Гайрбекова Р.С., Теммоева С.А. Управление формированием инвестиционной привлекательности разнопрофильных предприятий АПК // *Естественно-гуманитарные исследования*. 2019. № 25 (3). С. 47–50.
3. Гилязова Р.Р. Применение системы сбалансированных показателей при стратегическом планировании на предприятии // *Вестник экономики, права и социологии*. 2019. № 1. С. 12–15.
4. Гузей В.А. Трудности процесса разработки и внедрения системы ключевых показателей (КРІ) в контексте их применения коммерческими организациями Российской Федерации // *Учет и статистика*. 2019. № 4 (56). С. 103–110.
5. Каплан Р., Нортон Д. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / 3-е изд. М.: Олимп-бизнес, 2017. 320 с.
6. Матушевская Е.А., Очередникова О.С. Диагностика состояния и тенденции развития сельского хозяйства Российской Федерации: региональный аспект // *Вестник Марийского государственного университета. Серия: Сельскохозяйственные науки. Экономические науки*. 2019. Т. 5, № 1 (17). С. 89–98. DOI: 10.30914/2411-9687-2019-5-1-89-97
7. Угурчиев О.Б., Фурсова Т.В. Разработка индикативных параметров анализа и диагностирования экономической устойчивости инновационно-инвестиционных процессов // *Естественно-гуманитарные исследования*. 2020. № 27 (1). С. 206–209. DOI: 10.24411/2309-4788-2020-00036
8. Хежев А.М., Кабулов А.В. Сбалансированная система показателей как инструмент управления стоимостью компании // *Интеллект. Инновации. Инвестиции*. 2018. № 6. С. 59–67.
9. Храмова Е.А., Колесник Н.Ф. Формирование системы сбалансированных показателей развития сегментов агрохолдинга // *Международный бухгалтерский учет*. 2016. № 17 (407). С. 17–30.
10. Шахов И.В., Кондрашова А.В. Управление конкурентоспособностью сельскохозяйственной организации // *Инновации и инвестиции*. 2019. № 9. С. 317–321.

11. Штефан М.А., Елизарова Ю.М. Оценка эффективности и рисков инвестиционных проектов: интегральный подход // Бизнес-информатика. 2018. № 4 (46). С. 54–65. DOI: 10.17323/1998-0663.2018.4.54.65

References

1. Bereza O.A. Jekonomicheskaja bezopasnost' sel'skohozhajstvennyh predpriyatij [Economic security of agricultural enterprises], *Juvenis Scientia*, 2019, no. 1, pp. 10–13. DOI: 10.32415/jscientia.2019.01.02
2. Gajrbekova R.S., Temmoeva S.A. Upravlenie formirovaniem investicionnoj privlekatel'nosti raznoprofil'nyh predpriyatij APK [Management of the formation of investment attractiveness of diversified enterprises of agroindustrial complex], *Estestvenno-gumanitarnye issledovaniya* [Natural and Humanitarian Research], 2019, no. 25 (3), pp. 47–50.
3. Gilazova R.R. Primenenie sistemy sbalansirovannyh pokazatelej pri strategicheskom planirovanii na predpriyatii [Application of the Balanced Scorecard in Strategic Planning at the Enterprise], *Vestnik jekonomiki, prava i sociologii* [Vestnik of Economics, Law and Sociology], 2019, no. 1, pp. 12–15.
4. Guzej V.A. Trudnosti processa razrabotki i vnedrenija sistemy ključevykh pokazatelej (KPI) v kontekste ih primeneniya kommercheskimi organizacijami Rossijskoj Federacii [Difficulties of the process of development and implementation of the system of key performance indicators (KPI) in the context of their use by commercial organizations of the Russian Federation], *Uchet i statistika* [Accounting and Statistics], 2019, no. 4 (56), pp. 103–110.
5. Kaplan R., Norton D. Sbalansirovannaja sistema pokazatelej. Ot strategii k dejstvu [Balanced Scorecard. From strategy to action], 3th ed., Moscow, Olimp-biznes, 2017, 320 p.
6. Matushevskaja E.A., Ocherednikova O.S. Diagnostika sostojanija i tendencii razvitiya sel'skogo hozhajstva Rossijskoj Federacii: regional'nyj aspekt [Diagnosis of the state and trends of development of agriculture in the Russian Federation: a regional aspect], *Vestnik Marijskogo gosudarstvennogo universiteta. Serija: Sel'skohozhajstvennye nauki. Jekonomicheskie nauki* [Vestnik of Mari State University. Series: Agricultural Sciences. Economic Sciences], 2019, vol. 5, no. 1 (17), pp. 89–98. DOI: 10.30914/2411-9687-2019-5-1-89-97
7. Ugurchiev O.B., Fursova T.V. Razrabotka indikativnyh parametrov analiza i diagnostirovanija jekonomicheskaj ustojchivosti innovacionno-investicionnyh processov [Development of indicative parameters of analysis and diagnosis of economic sustainability of innovation and investment processes], *Estestvenno-gumanitarnye issledovaniya* [Natural and Humanitarian Research], 2020, no. 27 (1), pp. 206–209. DOI: 10.24411/2309-4788-2020-00036
8. Hezhev A.M., Kabulov A.V. Sbalansirovannaja sistema pokazatelej kak instrument upravlenija stoimost'ju kompanii [Balanced Scorecard as a tool for managing the value of the company], *Intellect. Innovacii. Investicii* [Intellect. Innovations. Investments], 2018, no. 6, pp. 59–67.
9. Hramova E.A., Kolesnik N.F. Formirovanie sistemy sbalansirovannyh pokazatelej razvitiya segmentov agroholdinga [Formation of the system of balanced indicators of agroholding segments development], *Mezhdunarodnyj buhgalterskij uchet* [International Accounting], 2016, no. 17 (407), pp. 17–30.
10. Shahov I.V., Kondrashova A.V. Upravlenie konkurentosposobnost'ju sel'skohozhajstvennoj organizacii [Managing the competitiveness of the agricultural organization], *Innovacii i investicii* [Innovations and investments], 2019, no. 9, pp. 317–321.
11. Shtefan M.A., Elizarova Ju.M. Ocenka jeffektivnosti i riskov investicionnyh proektov: integral'nyj podhod [Estimation of efficiency and risks of investment projects: an integral approach], *Biznes-informatika* [Business Informatics], 2018, no. 4 (46), pp. 54–65. DOI: 10.17323/1998-0663.2018.4.54.65

Сведения об авторе:

Е.А. Матушевская – кандидат экономических наук, доцент, кафедра бухгалтерского учета, анализа и аудита, Севастопольский государственный университет, Севастополь, Российская Федерация.

Information about the author:

E.A. Matushevskaya – Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Department of Accounting, Analysis and Audit, Sevastopol State University, Sevastopol, Russian Federation.

<i>Статья поступила в редакцию</i>	<i>24.10.2021</i>	<i>The article was submitted</i>	<i>24.10.2021</i>
<i>Одобрена после рецензирования</i>	<i>20.12.2021</i>	<i>Approved after reviewing</i>	<i>20.12.2021</i>
<i>Принята к публикации</i>	<i>26.12.2021</i>	<i>Accepted for publication</i>	<i>26.12.2021</i>