

О.В. Святова, д-р экон. наук, профессор

И.Г. Дорогавцева, аспирант

**Курская государственная сельскохозяйственная академия
имени проф. И.И. Иванова**

**ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ СБАЛАНСИРОВАННОГО
УПРАВЛЕНИЯ СТРАТЕГИЧЕСКИМ РАЗВИТИЕМ
СВЕКЛОСАХАРНОГО ПОДКОМПЛЕКСА
АПК РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

Постановка проблемы. Важность и практическая значимость развития свеклосахарного подкомплекса АПК Российской Федерации на долгосрочную перспективу подтверждается рядом федеральных программных документов, в том числе «Государственной программой развития сельского хозяйства и регулирования рынков сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия на 2013–2020 годы». В соответствии, с которой одними из приоритетных задач для АПК страны являются: увеличение российского производства сахара из собственных сырьевых ресурсов и повышение его удельного веса в общих ресурсах производства сахара с учетом переходящих запасов к 2020 г. до 93,2 %, а также улучшение снабжения населения и перерабатывающей промышленности сахаром и максимальное сокращение ввоза импорта сахара в нашу страну [1]. В связи с этим возрастает актуальность исследования состояния функционирования свеклосахарного подкомплекса АПК Российской Федерации, выявления ключевых проблем и способов их решения.

Для решения основных задач эффективного функционирования бизнес-деятельности, крайне необходим поиск усовершенствованных подходов управленческих воздействий применительно к свеклосахарному подкомплексу, которые приведут к более полному раскрытию и использованию конкурентных преимуществ и возможностей в направлении устойчивого развития на фоне неопределенности, нестабильности и изменчивости условий экономического развития аграрной сферы.

Анализ последних исследований и публикаций. К выводу о необходимости совершенствования управления, обеспечения стратегического развития, поиска инструментов сбалансированности между производством свеклосырья и его переработкой, и о повышении

эффективности функционирования свеклосахарного подкомплекса АПК РФ приходят многие ученые исследующие деятельность подкомплекса, такие как В.Л. Аничин, И.П. Салтык, О.В. Святова, А.Л. Полтарыхин, Е.Ю. Калиничева, П.В. Михайлушкин, Р.В. Солошенко, С.Н. Серегин, Р.Е. Белкин и др. [2-6].

Мы считаем, что деятельность бизнес-единиц российского свеклосахарного подкомплекса на современном этапе должна осуществляться, в первую очередь, на основе применения принципа сбалансированности подотраслей и звеньев свеклосахарного комплекса АПК в рамках использования системы сбалансированного управления ориентированного на совершенствование эффективности функционирования и устойчивого стратегического развития подкомплекса.

Формулирование целей статьи. В связи с этим целью нашего исследования является раскрытие ключевых элементов сбалансированного управления стратегическим развитием как комплекса эффективных управленческих воздействий в направлении совершенствования управления и повышения эффективности функционирования бизнес-процессов свеклосахарного подкомплекса АПК Российской Федерации.

Изложение основного материала исследований. Сбалансированное управление свеклосахарным подкомплексом АПК Российской Федерации, мы представляем как, процесс целенаправленного управленческого воздействия с целью достижения тесного взаимодействия и координации деятельности ориентированный на системное использование возможностей в изменяющихся условиях бизнес-деятельности на основе сбалансированных целей и интересов и уравновешенности объемов качественного сырья и продукции бизнес-единиц подкомплекса [7, С. 26].

Сбалансированное управление стратегическим развитием свеклосахарного подкомплекса АПК Российской Федерации должно опираться на следующие элементы, представленные в таблице:

- Формулировка миссии, стратегических целей и стратегического видения;
- Определение проблем функционирования и развития подкомплекса, проведение анализа сбалансированности развития субъектов подкомплекса;
- Создание системы сбалансированного управления;
- Разработка системы сбалансированных показателей;
- Постановка стратегии развития свеклосахарного подкомплекса;
- Разработка стратегических направлений функционирования и развития подкомплекса;
- Формирование эффективного механизма функционирования

подкомплекса и раскрытие направлений его совершенствования;

– Активизация инвестиционной деятельности и реализация инновационных проектов свеклосеменоводческого и свеклосахарного процессов;

– Развитие товарно-логистической инфраструктуры;

– Выявление и использование устойчивых конкурентных преимуществ подкомплекса;

– Контроль выполнения управленческих решений, реализации стратегии развития и корректировка системы управления.

– Начальным этапом процесса сбалансированного управления стратегическим развитием является формулировка миссии, стратегических целей и стратегического видения подкомплекса.

Миссия для российского свеклосахарного производства заключается в обеспечении потребности населения и предприятий пищевой промышленности российским свекловичным сахаром с целью поддержания продовольственной безопасности Российской Федерации по данному продукту. Миссия отечественного свекловодства, а также свекловичного семеноводства и селекции – увеличение объемов выращивания сахарной свеклы фабричной на основе высококачественных семян сахарной свеклы отечественной селекции для полного обеспечения сахарных заводов страны свеклосырьём [8, С.44].

Элементы сбалансированного управления стратегическим развитием свеклосахарного подкомплекса АПК Российской Федерации

Ключевые элементы	Сущность понятия	Содержание
1	2	3
Миссия	Доминирующая цель функционирования	Обеспечение потребности населения страны и предприятий пищевой промышленности российским свекловичным сахаром с целью поддержания продовольственной безопасности страны по данному продукту [8].
Стратегическое видение	Желаемое будущее состояние отрасли	Развитие российской селекции и внедрение в производство высокопродуктивных отечественных сортов и гибридов. Увеличение доли свекловичного сахара до полного самообеспечения фактического потребления и повышения эффективности и конкурентоспособности российского свеклосахарного производства [8].
Определение проблем функционирования и развития подкомплекса, анализ	Оценка современного состояния, идентификация стратегически значимых ресурсов, выявление основных	Низкая доля использования отечественных свеклосемян и кризис российской свекловичной селекции и свеклосеменоводства; разбалансированность целей и интересов бизнес-единиц, несогласованность действий участников селекционно-семеноводческого и

сбалансированности развития субъектов подкомплекса	тенденций	свеклосахарного процессов; недостаточное использование конкурентных преимуществ и возможностей подкомплекса; отсутствие стимулирующих и организационно-экономических механизмов в технологической цепочке производства сырья и продукции; транспортно-логистические проблемы; усиление внешних макроэкономических рисков, и др. [4-8].
Создание системы сбалансированного управления	Целенаправленное управленческое воздействие для координации деятельности ориентированное на системное использование возможностей	Содержит разработку управленческого инструментария, позволяющего принимать эффективные управленческие решения о количестве и интенсивности применения ресурсов и механизмы обеспечивающие согласованные и скоординированные действия хозяйствующих субъектов свеклосеменоводческого и свеклосахарного процессов и смежных организаций, выполняющих производственно-техническое обслуживание
Разработка системы сбалансированных показателей	Инструмент описания деятельности, позволяющий оценить эффективность деятельности и устранить разбалансированность подсистем	В соответствии с блоками (при учете показателей целостной воспроизводственной цепи): финансы, инвестиции; рынок, покупатели; внутренние процессы; технологии, инновации, информация; логистика; обучение, персонал; государственное регулирование [9].
<i>Продолжение таблицы</i>		
1	2	3
Постановка стратегии развития свеклосахарного подкомплекса	Долгосрочное качественно определенное направление развития подкомплекса	Стратегия защиты положения на российском рынке сахара, стратегия фокусирования на продукте, стратегия дифференциации продукции, стратегия вертикальной интеграции [10].
Основные направления стратегического развития	Выделение конкретных направлений развития деятельности	1. Снижение затрат; 2. Фокусирование на продукте (отечественный свекловичный сахар); 3. Обеспечение высокого качества; 4. Использование преимуществ синергии [9].
Формирование эффективного механизма функционирования подкомплекса, раскрытие направлений его совершенствования	Совершенствование элементов, экономических рычагов и стимулов, совокупности правовых норм, организационных структур, методов управления и др.	Направления совершенствования механизма: создание агропромышленных холдингов и свеклосахарных кластеров с высокой степенью интеграции свеклосахарного производства и концентрации использования ресурсов, восстановление и развитие российской свекловичной селекции, семеноводства и подработки семян сахарной свеклы – как системообразующей подотрасли подкомплекса [9].
Активизация инвестиционной деятельности и реализация инновационных	Реализация мероприятий развития инновационной деятельности при	Создание новых высокоурожайных гибридов сахарной свеклы с повышенным содержанием сахара; модернизация и техническое перевооружение семенных и сахарных заводов с ориентацией на расширение ассортимента

проектов свеклосеменоводческого и свеклосахарного процессов	непосредственном участии государства и бизнеса	выпускаемой продукции; разработка перспективных технологий производства сахарной свеклы; диверсификация производства; совершенствование организации комплексной переработки побочных продуктов; развитие новых производств сахаросодержащей продукции и др.
Развитие товарно-логистической инфраструктуры	Оптимизация процесса уборки семян и корнеплодов сахарной свеклы, расширение каналов дистрибуции сахара и сахаросодержащей продукции	Совершенствование организации логистики уборки свеклосемян и корнеплодов маточной и фабричной свеклы; оптимизация системы товародвижения и хранения продукции на рынке сахара, устранение неритмичной доставки сахара и сахаросодержащей продукции в российские регионы потребления, раскрытие экспортного потенциала российского свеклосахарного подкомплекса и др.
Выявление и использование устойчивых конкурентных преимуществ подкомплекса	Оценка базовых ценностей, возможностей подкомплекса	Широкий потребительский сегмент социально-значимого продукта питания - сахара; благоприятная конъюнктура внутреннего рынка сахара; уникальные конкурентные преимущества России в направлении экспорта сахара в макрорегионе стран СНГ; наличие почвенно-климатического потенциала зон свеклосеяния; возможность создания российских высокопродуктивных гибридов, инновационных технологий возделывания и переработки сахарной свеклы; расширенное воспроизводство свеклосахарного производства и др.[8, 9].
<i>Продолжение таблицы</i>		
1	2	3
Контроль выполнения управленческих решений, реализации стратегии развития и корректировка системы управления	Оценка эффективности стратегических управленческих решений. мониторинг стратегического климата	Определение правильности принятых решений, установление потребности в их корректировке, разработка мер по устранению разрыва между стратегическими целями, прогнозами и достижением фактических результатов.

Стратегическими целями развития российского свеклосахарного подкомплекса АПК являются: обеспечение условий эффективного и конкурентоспособного функционирования свеклосахарного производства внутри страны и стабилизации социально-экономического состояния свеклосеющих регионов страны; предотвращение внутренних и внешних угроз производства семян, корнеплодов и свекловичного сахара, минимизация их негативных последствий; поддержание страхового переходящего фонда семян сахарной свеклы и стратегического запаса сахара в государственном резерве и укрепление продовольственной безопасности по этому социально-значимому продукту [8, С.44].

Стратегическое виденье свеклосахарного подкомплекса АПК включает: развитие российской селекции и внедрение в производство высокопродуктивных отечественных сортов и гибридов; увеличение доли свекловичного сахара до полного самообеспечения фактического потребления и повышения эффективности и конкурентоспособности российского свеклосахарного производства.

Ситуационный анализ бизнес-процессов свеклосахарного подкомплекса АПК РФ показал наличие существенных проблем замедляющих темпы его развития на современном этапе [4, С.3-4; 5, С. 10-11; 6, С. 18-20; 7, С. 25; 8, С.44]:

- низкий уровень использования районированных адаптированных к стресс-факторам свеклосеющих регионов страны высокоурожайного семенного материала отечественной селекции и кризис российской свекловичной селекции и свеклосеменоводства;

- высокая вариация посевной площади и урожайности сахарной свеклы фабричной усиливающие нестабильность функционирования подкомплекса;

- низкие показатели урожайности, сахаристости сахарной свеклы и выхода сахара с гектара посевов свеклы в сравнении с европейскими странами;

- моральное и физическое устаревание действующего технологического и энергетического оборудования сахарных заводов и свекловичной техники в свеклосеющих хозяйствах;

- низкая транспортабельность и сохранность свеклосырья, высокие потери свекломассы и сахара в период послеуборочного хранения свеклы;

- отсутствие складских мощностей длительного хранения свеклосырья и недостаточная организация процессов полевого кагатирования;

- недостаточное применение ресурсосберегающих технологий;

- низкая закупочная цена на сахарную свеклу, выращивание сахарной свеклы в хозяйствах без заключения договоров с сахарными заводами, давальческие отношения;

- снижение экономической привлекательности свекловодства по сравнению с производством других сельскохозяйственных культур;

- низкая производительность труда субъектов подкомплекса;

- проблема финансирования сезонных затрат, ценовой диспаритет;

- высокая ценовая волатильность внутреннего рынка сахара;

- разбалансированность основных целей и интересов бизнес-единиц и разрозненность, несогласованность действий участников селекционно-семеноводческого и свеклосахарного процессов;

- недостаточное вовлечение в хозяйственный оборот вторичных ресурсов свеклосахарного производства;
- недостаточное использование конкурентных преимуществ и возможностей подкомплекса;
- отсутствие стимулирующих и организационно-экономических механизмов в технологической цепочке производства сырья и продукции: свеклосемена – сахарная свекла фабричная – свекловичный сахар;
- нехватка производственных мощностей свеклосахарного производства и транспортно-логистические проблемы по товародвижению сырья и продукции;
- усиление внешних макроэкономических рисков и трудности адаптации к происходящим рыночным изменениям, в том числе расширению экономического пространства в связи с присоединением России к Всемирной торговой организации, и др.

Для устранения выявленных проблем и решения задачи совершенствования эффективности функционирования и устойчивого развития подкомплекса необходимо создание системы сбалансированного управления для реализации возможности тесного взаимодействия и движения в одном направлении при выполнении условия сбалансированности целей и интересов участников свеклосахарного подкомплекса АПК Российской Федерации.

Система сбалансированного управления подкомплексом включает разработку управленческого инструментария, позволяющего принимать эффективные управленческие решения о количестве и интенсивности применения ресурсов и управление обеспеченностью ими на основе учета долгосрочных интересов участников свеклосахарного производства, а также механизмы обеспечивающие согласованные и скоординированные действия хозяйствующих субъектов свеклосеменоводческого и свеклосахарного процессов и смежных организаций, выполняющих производственно-техническое обслуживание.

С целью проведения объективной оценки эффективности функционирования свеклосахарного подкомплекса и обоснования направлений ее повышения одним из важных этапов сбалансированного управления может выступать система сбалансированных показателей подкомплекса.

Данная система показателей применительно к российскому свеклосахарному подкомплексу разработана Р.В. Солошенко при учете показателей целостной воспроизводственной цепи, что позволяет усовершенствовать взаимодействие и координацию подсистем подкомплекса и достигнуть синергетический эффект. Она представлена в

разрезах блоков: финансы, инвестиции; рынок, покупатели; внутренние процессы; технологии, инновации, информация; логистика; обучение, персонал; государственное регулирование [9, С.55].

Следующим практически значимым этапом сбалансированного управления стратегическим развитием свеклосахарного подкомплекса АПК Российской Федерации является постановка и обоснование стратегии его развития. Наиболее действенные стратегии развития исследуемого подкомплекса являются следующие:

1. Рост доли свекловичного сахара до полного самообеспечения внутреннего потребления и повышение эффективности и конкурентоспособности российского свеклосахарного производства (стратегия защиты положения на российском рынке сахара).

2. Увеличение продуктивности сахарной свеклы и расширение посевных площадей сахарной свеклы фабричной под отечественными свеклосеменами (стратегия фокусирования на продукте).

3. Создание и использование отечественного высокоурожайного с высокими качественными характеристиками семенного материала сахарной свеклы (стратегия дифференциации продукции).

4. Создание агропромышленных формирований в свекловичном семеноводстве для совершенствования производственно-экономических отношений, в результате чего будут получены операционные и технологические, экономические и организационные конкурентные преимущества производства и подработки отечественных свеклосемян (стратегия вертикальной интеграции) [10, С.2-3].

Основными направлениями стратегического развития, которые позволят совершенствовать функционирование российского свеклосахарного подкомплекса АПК являются: 1. Снижение затрат; 2. Фокусирование на продукте (отечественный свекловичный сахар); 3. Ориентация на качество (обеспечение высокого качества); 4. Использование преимуществ синергии [9, С.54].

В виду разобщенного и несогласованного поведения субъектов свеклосеменоводческого и свеклосахарного процессов в свеклосахарном подкомплексе АПК Российской Федерации на современном этапе приводящего к негативным экономическим последствиям, одним из этапов сбалансированного управления стратегическим развитием подкомплекса является формирование эффективного механизма функционирования подкомплекса и раскрытие направлений его совершенствования.

Основными направлениями совершенствования механизма эффективного функционирования свеклосахарного подкомплекса являются: создание агропромышленных холдингов и свеклосахарных кластеров с высокой степенью интеграции свеклосахарного производства и

концентрации использования ресурсов, восстановление и развитие российской свекловичной селекции, семеноводства и подработки семян сахарной свеклы – как системообразующей подотрасли подкомплекса [9, С.55].

Не менее важными этапами сбалансированного управления, по нашему мнению, являются: активизация инвестиционной деятельности и реализация инновационных проектов свеклосеменоводческого и свеклосахарного процессов, развитие товарно-логистической инфраструктуры, выявление и использование устойчивых конкурентных преимуществ подкомплекса.

Завершающим этапом сбалансированного управления выступает контроль выполнения управленческих решений, а также реализации стратегии развития и корректировка системы управления. Который необходим для определения правильности принимаемых решений, их корректировки и разработки мер по устранению разрыва между стратегическими целями, прогнозами и достижением фактических результатов.

Выводы. Таким образом, в результате исследования подходов к совершенствованию управления свеклосахарным подкомплексом на современном этапе мы пришли к выводу о необходимости использования сбалансированного управления стратегическим развитием бизнес-процессов подкомплекса, как важного и практически значимого направления повышения эффективности функционирования российского свеклосахарного подкомплекса АПК. Ключевыми элементами сбалансированного управления стратегическим развитием подкомплекса нами выделены следующие: формулировка миссии, стратегических целей и видения; определение проблем функционирования и развития, проведение анализа сбалансированности развития субъектов; создание системы сбалансированного управления; разработка системы сбалансированных показателей; постановка стратегии развития подкомплекса; разработка стратегических направлений; формирование эффективного механизма функционирования подкомплекса и раскрытие направлений его совершенствования; активизация инвестиционной деятельности и реализация инновационных проектов свеклосеменоводческого и свеклосахарного процессов; развитие товарно-логистической инфраструктуры; использование устойчивых конкурентных преимуществ; контроль выполнения управленческих решений, реализации стратегии развития и корректировка системы управления.

Под содержанием сбалансированного управления стратегическим развитием свеклосахарного подкомплекса АПК Российской Федерации мы понимаем разработку комплекса целенаправленных управленческих

воздействий, управленческого инструментария с целью достижения тесного отраслевого взаимодействия и координации совместной деятельности участников свеклосахарного подкомплекса АПК страны и смежных организаций ориентированные на системное использование устойчивых конкурентных преимуществ подкомплекса и возможностей в интересах обеспечения потребности населения и предприятий пищевой промышленности российским свекловичным сахаром с целью поддержания продовольственной безопасности Российской Федерации по сахару.

Сбалансированное управление стратегическим развитием подкомплекса позволит реализовать возможность тесного взаимодействия и движения в одном направлении при выполнении условия сбалансированности целей и интересов участников свеклосахарного подкомплекса АПК Российской Федерации. Результатом применения инструментов управленческих воздействий подкомплекса на основе раскрытия сбалансированного управления стратегическим развитием подкомплекса будет являться совершенствование управления развитием и повышение эффективности функционирования свеклосахарного производства АПК страны.

Библиографический список: 1. Государственная программа развития сельского хозяйства и регулирования рынков сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия на 2013–2020 годы (Утверждена постановлением Правительства Российской Федерации от 14 июля 2012 г. № 717)// www.mcsx.ru/documents/file_document/show/19504.htm. 2. Калиничева Е.Ю. Стратегическое развитие сахаропродуктового подкомплекса – основа обеспечения продовольственной безопасности России / Е.Ю. Калиничева // Национальные интересы: приоритеты и безопасность. – 2012. – № 27. – С. 44-49. 3. Михайлушкин П.В. Проблемы эффективного функционирования рынка сахара / П.В. Михайлушкин // Вестник Алтайского государственного аграрного университета. – 2012. – № 1(87). – С. 114-118. 4. Солошенко Р.В. Современный уровень развития и устойчивости российского свеклосахарного подкомплекса / Р.В. Солошенко, О.Н. Выдрина, Н.В. Попадьяна, И.Г. Дорогавцева // Сахарная свекла. – 2013. – № 10. – С. 2-6. 5. Солошенко Р.В. Формирование механизмов эффективного функционирования свеклосахарного подкомплекса АПК / Р.В. Солошенко, О.В. Святова // Вестник Курской государственной сельскохозяйственной академии. – 2012. – № 4. – С. 9-12. 6. Пигорев И.Я. Современный уровень развития и эффективности свеклосахарного производства в Центральном Черноземье

// И.Я. Пигорев, Р.В. Солошенко, Р.Е. Белкин, Е.В. Векленко // Вестник Курской государственной сельскохозяйственной академии. – 2012. – № 8. – С. 17-21. 7. Святова О.В. Необходимость использования сбалансированного управления в свеклосахарном подкомплексе / О.В. Святова, Т.И. Грищенко, И.Г. Дорогавцева // Вестник Курской государственной сельскохозяйственной академии. – 2012. – № 9. – С. 25-26. 8. Святова О.В. Концепция постановки стратегических направлений развития свеклосахарного подкомплекса АПК Российской Федерации / О.В. Святова, В.И. Серебровский // Вестник Курской государственной сельскохозяйственной академии. – 2012. – № 1. – С. 41-47. 9. Солошенко Р.В. Концепция совершенствования механизма эффективного функционирования свеклосахарного подкомплекса АПК Российской Федерации / Р.В. Солошенко // Вестник Курской государственной сельскохозяйственной академии. – 2013. – № 1. – С. 52-56. 10. Святова О.В. Стратегия развития свеклосахарного подкомплекса АПК Российской Федерации / О.В. Святова, Ю.И. Майоров, А.П. Волобуев // Аграрная наука. – 2009. – № 8. – С. 2-4.

Святова О.В., Дорогавцева И.Г. Основы формирования сбалансированного управления стратегическим развитием свеклосахарного подкомплекса АПК Российской Федерации. В статье доказана необходимость использования сбалансированного управления стратегическим развитием бизнес-процессов российского свеклосахарного подкомплекса, как важного и практически значимого направления повышения его эффективности функционирования. Обобщены и раскрыты ключевые элементы сбалансированного управления стратегическим развитием подкомплекса.

Svyatova O., Dorogavtseva I. Foundations for the balanced management of the strategic development of the sugar beet subcomplex of the Russian Federation. In this paper the need for sustainable management of the strategic development of the business processes of the Russian sugar beet subcomplex, as an important and practically significant ways of increasing the effectiveness of its functioning. Generalized scheny and disclosed key elements of sustainable management of the strategic development of the subcomplex.