

## СПЕЦИФИКА ОРГАНИЗАЦИИ ПРОЦЕССОВ УПРАВЛЕНИЯ СБАЛАНСИРОВАННЫМ РАЗВИТИЕМ АГРОПРОДОВОЛЬСТВЕННЫХ СИСТЕМ

Лилия Олеговна Макаревич<sup>1</sup>  
Андрей Валерьевич Улезько<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Кубанский государственный аграрный университет имени И.Т. Трубилина

<sup>2</sup>Воронежский государственный аграрный университет имени императора Петра I

Организация процессов управления сбалансированным развитием агропродовольственных систем наряду с традиционными требованиями к формированию рациональной управляющей подсистемы, характерными для экономических систем всех типов и уровней, должна учитывать особенности как объекта управления (агропродовольственные системы), так и предмета управленческого воздействия (сбалансированное развитие). Специфика агропродовольственных систем как объекта управления определяется такими факторами, как: многофункциональный характер сельского хозяйства и сельских территорий, высокий уровень зависимости от природно-климатических условий, колебания объемов производства под влиянием погодных условий, сезонность производства, многоотраслевой характер сельскохозяйственных производителей, узкая специализация перерабатывающих предприятий, высокий удельный вес в структуре аграрного сектора малых форм хозяйствования, низкий уровень развития производственной и потребительской кооперации, низкая инновационная активность субъектов малого и среднего агробизнеса, неограниченный рост концентрации земли и аграрного капитала, приоритетность государственной поддержки крупного агробизнеса, ускорение темпов развития агропромышленной интеграции, деформированность рынка аграрного труда, отток предпринимательски активного населения из сельской местности, рост иждивенческих настроений и нарастание социальной эксклюзии. Специфика сбалансированного развития агропродовольственных систем как предмета управленческих воздействий определяется, в первую очередь, целями управления и особенностями балансирования развития агропродовольственных систем. Глобальная цель агропродовольственной системы макроуровня может быть определена как обеспечение продовольственной безопасности страны на основе формирования условий, обеспечивающих сбалансированное и устойчивое развитие всех элементов агропродовольственного комплекса страны, поддержание его оптимальной структуры, сглаживание системных противоречий и возможность реализации экономических интересов всех субъектов агропродовольственной системы.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: агропродовольственная система, развитие, сбалансированное развитие, управление, организация управления, объект управления.

## SPECIFIC FEATURES OF ORGANIZING THE PROCESSES FOR MANAGING THE BALANCED DEVELOPMENT OF AGRIFOOD SYSTEMS

Lilia O. Makarevich<sup>1</sup>  
Andrey V. Ulez'ko<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Kuban State Agrarian University named after I.T. Trubilin

<sup>2</sup>Voronezh State Agrarian University named after Emperor Peter the Great

Alongside with the traditional requirements for the formation of a rational management subsystem characteristic of economic systems of all types and levels, the organization of management processes for the balanced development of agrifood systems should take into account the specific features of both the object of management (i.e. agrifood systems) and the subject of managerial influence (i.e. balanced development). The specificity of agrifood systems as an object of management is determined by a number of factors: the multifunctional nature of agriculture and rural territories; high level of dependence on natural and climatic conditions; fluctuations in production volumes under the influence of weather conditions; seasonality of production; diversification of agricultural producers; narrow specialization of processing enterprises; high proportion of small business entities in the structure of the agrarian sector; low level of development of industrial and consumer cooperation; low innovative activity of small and medium-sized agribusiness

entities; unlimited increase in land concentration and agrarian capital; priority of state support for large agribusiness entities; accelerated development of agro-industrial integration; deformation of the agrarian labor market; out-migration of entrepreneurially active population from rural areas; growth of welfare mentality and increasing social exclusion. The specific character of balanced development of agrifood systems as a subject of managerial influence is first of all determined by the goals of management and the peculiarities of balancing the development of agrifood systems. The global goal of the agrifood system at the macro-level can be defined as ensuring the country's food security on the basis of creating the conditions for balanced and sustainable development of all elements of the country's agrifood complex, maintaining its optimal structure, resolution of system conflicts and providing the possibility of realizing the economic interests of all subjects of the agrifood system.

KEYWORDS: agrifood system, development, balanced development, management, organization of management, object of management.

**К**аждая система организует управление исходя из стратегии своего развития, специфики своего строения и реализуемых функций, уровня компетенции высшего менеджмента и определённой методологии формирования управляющей подсистемы, отражающей подходы к управлению, совокупность положений и принципов, определяющих особенности построения системы управления и набор методов и инструментов, позволяющих эффективно управлять процессами развития [1–13].

Цель исследования заключается в изучении положений и факторов, определяющих особенности организации управления сбалансированным развитием агропродовольственных систем.

Изучение базируется на анализе и обобщении научных подходов к исследованию процессов организации управления развитием агропродовольственных систем.

Сложность организации процессов управления в значительной мере определяется сложностью управленческих отношений, ключевые характеристики которых формируются исходя из следующих положений:

- управление – это естественный, неотъемлемый объективный атрибут экономических систем всех уровней, реализуемый с помощью системы управленческих отношений;

- управленческие воздействия являются результатом осознанного и целенаправленного управленческого труда, связанного с реализацией основных, общих и специфических функций управления;

- основные функции управления связаны с реализацией значимых общесистемных задач (экономические, социальные, административные, культурные, политические и др.), общие – с осуществлением любых управленческих процессов (планирование, прогнозирование, учёт и анализ, регулирование, координация и др.), специфические (обеспечивающие) – с обеспечением условий реализации основных и общих функций (управление производством, управление ресурсным обеспечением, управление сбытом, управление персоналом, бухгалтерский учёт, маркетинг и др.);

- циклический характер и неравномерность развития экономических систем требуют выделения в качестве специфической функции управления обеспечения сбалансированности развития элементов системы и корректировки ресурсных пропорций для адаптации системы к изменениям среды функционирования;

- управленческий процесс организуется субъектами управленческих отношений, что обуславливает индивидуализированный характер каждого принимаемого управленческого решения и индивидуальную ответственность каждого субъекта;

- управленческие отношения формируются в виде совокупности формальных (регламентируемых должностными инструкциями, положениями и другими документами и актами) и неформальных (строющихся на личных отношениях между субъектами) взаимодействий;

- структурная и функциональная сложность объектов управления требует наличия системы управления с адекватными структурой и системой линейных и функциональных связей;

- рациональность системы управления определяется соответствием уровня её сложности, способом распределения полномочий и компетенций, исключением дублирования функций и обоснованием затрат, связанных с поддержанием работоспособности системы управления;

- информационная природа управления (управление невозможно без обмена информацией между управляемой и управляющей подсистемами по каналам прямой и обратной связи) обуславливает необходимость формирования и поддержания в актуальном состоянии подсистемы информационного обеспечения управления.

Организация процессов управления сбалансированным развитием агропродовольственных систем наряду с традиционными требованиями к формированию рациональной управляющей подсистемы, характерными для экономических систем всех типов и уровней, должна учитывать особенности как объекта управления (агропродовольственные системы), так и предмета управленческого воздействия (сбалансированное развитие).

Специфика агропродовольственных систем как объекта управления определяется целым рядом факторов, усложняющих механизм управления и требующих выделения дополнительных ресурсов, необходимых для компенсации их негативного воздействия. К числу таких факторов можно отнести:

- многофункциональный характер сельского хозяйства и сельских территорий, обуславливающий необходимость отвлечения части ресурсов из производства для реализации иных функций (социальной, демографической, экологической, инновационной, информационной, инфраструктурной, рекреационной и др.) и участия в управлении процессами их рационального использования;

- высокий уровень зависимости сельского хозяйства от природно-климатических условий, требующий наличия и эффективного использования инструментов риск-менеджмента, позволяющих либо осуществить трансферт основных видов рисков, либо локализовать их последствия, либо диверсифицировать производственную систему, либо по возможности уклониться от некоторых рисков, либо иметь средства для компенсации потерь при наступлении рискованных ситуаций;

- естественные колебания объёмов производства сельскохозяйственной продукции под влиянием погодных условий и рыночной конъюнктуры, создающие определённые проблемы формирования сырьевых зон перерабатывающих предприятий и обострения конкуренции за сырьё в отдельные годы и приводящие к росту доли постоянных издержек в себестоимости конечной продукции и росту непроизводительных затрат;

- сезонность аграрного производства, обуславливающая необходимость развития инфраструктуры заготовки, транспортировки и хранения (особенно для скоропортящейся продукции) для обеспечения ритмичности работы перерабатывающих предприятий и управления товарными потоками исходя из сезонных колебаний цен по каналам реализации;

- многоотраслевой характер значительной части сельскохозяйственных производителей, предполагающий развитие интеграционных связей с перерабатывающими предприятиями разной производственной направленности и их разнонаправленное влияние на формирование отраслевой структуры хозяйствующих субъектов аграрной сферы;

- узкая специализация перерабатывающих предприятий, ограничивающая возможности их полной интеграции с сельскохозяйственными производителями, имеющими многоотраслевой характер, в связи с чем возникает необходимость выделения ресурсов для развития отраслей аграрного производства, не являющихся основными для предприятий-интеграторов;

- высокий удельный вес в структуре аграрного сектора малых и средних форм хозяйствования, обусловленный историческими традициями, сельским образом жизни, относительно низкой инвестиционной привлекательностью отдельных подотраслей сельскохозяйственного производства для крупного бизнеса, сложностью трудоустройства в сельской местности, низким уровнем доходов сельского населения;

- стагнация развития производственной и потребительской кооперации средних и мелких сельскохозяйственных производителей и, как следствие, их слабое рыночное влияние при росте диктата со стороны крупных субъектов аграрных рынков, затрудняющего консолидацию их экономических интересов и ограничивающего возможности реализации их ресурсного потенциала;

- низкая инновационная активность субъектов среднего и малого агробизнеса, ограничивающая как возможности потенциала их развития, так и эффективность развития агропродовольственных систем районного, регионального и макроэкономического уровня и требующая приложения значительных усилий для модернизации их технико-технологической базы;

- неограниченный рост уровня концентрации земли и аграрного капитала, приведший к несовпадению экономических пространств, контролируемых крупными компаниями и сформированных в границах административно-территориальных образований, что существенно усложняет комплексное решение задач балансирования территориального и отраслевого развития;

- приоритетность государственной поддержки крупного агробизнеса, приводящая к сокращению занятости сельского населения и падению уровня его доходов, росту антропогенной нагрузки на агроландшафты, ухудшению экологической ситуации;

- ускорение темпов развития агропромышленной интеграции в связи с ростом государственной поддержки реализации крупных экономически и социально значимых инвестиционных проектов в условиях ограниченности ресурсов и неустойчивым финансовым положением значительной части хозяйствующих субъектов аграрной сферы, не способных развиваться самостоятельно без поддержки предприятий-интеграторов;

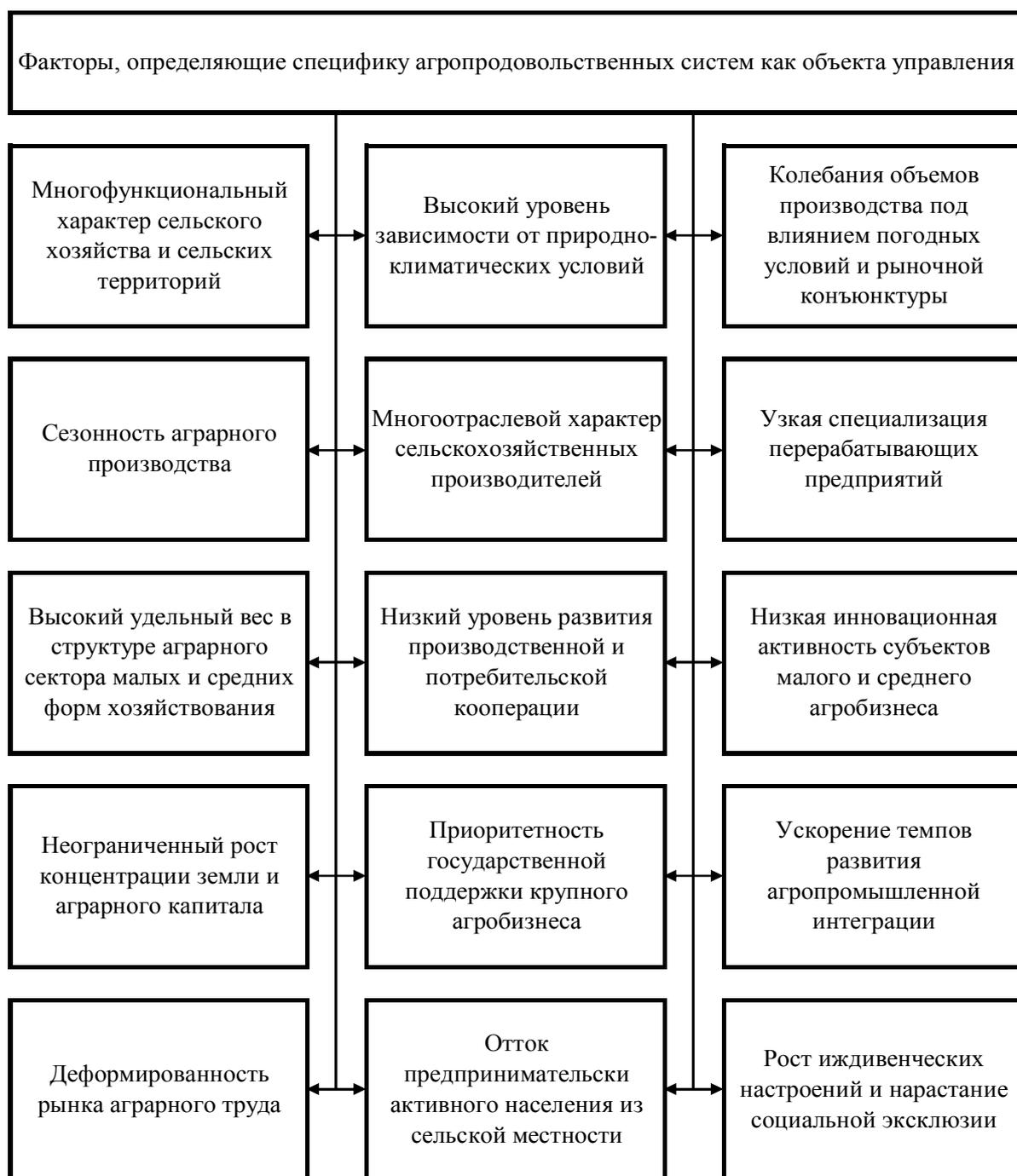
- деформированность рынка аграрного труда, обусловленная «избыточностью» трудовых ресурсов в сельской местности, несоответствием их качества потребностям работодателей, фрагментарностью системы профессиональной подготовки и переподготовки работников сельского хозяйства;

- отток предпринимательски активного населения из села, происходящий в силу существенного разрыва в качестве жизни сельского и городского населения и уровне их доходов и обуславливающий углубление демографических диспропорций;

- рост иждивенческих и патерналистских настроений и нарастание социальной эксклюзии, обусловленные потерей веры в возможное улучшение жизни в будущем и утратой потребности в труде как источнике получения доходов и др.

Совокупность основных факторов, определяющих специфику агропродовольственных систем как объекта управления, отражена на рисунке.

Следует также отметить, что специфика агропродовольственных систем регионального уровня определяется под влиянием таких факторов, как: уровень развития региональной экономической системы; производственная, рыночная, информационная, инновационная и другие виды инфраструктуры; дифференциация территории по уровню социально-экономического развития; структура аграрного сектора региона; уровень хозяйственной освоенности сельской местности; природно-климатические условия; наличие региональных программ поддержки развития отдельных отраслей сельского хозяйства и сельских территорий и др.



Факторы, определяющие специфику агропродовольственных систем как объекта управления

Для агропродовольственных систем межрегионального уровня, сформированных крупными компаниями в рамках развития агропромышленной интеграции холдингового типа, или межсубъектных объединений производителей и переработчиков сельскохозяйственной продукции более низкого уровня в качестве дополнительных факторов, определяющих специфику управления ими, выступают:

- уровень концентрации производства и капитала;
- пространственная протяжённость объединения;
- сложность организационной структуры агропродовольственной системы;
- сложность отраслевой структуры агропродовольственной системы;

- длина и сложность существующих технологических цепочек;
- форма взаимодействия субъектов, формирующих агропродовольственную систему;
- уровень экономической самостоятельности субъектов, формирующих агропродовольственную систему;
- уровень развития системы межсубъектных взаимодействий;
- уровень развития подсистемы инфраструктурного обеспечения;
- уровень информатизации и цифровизации системы управления;
- качество системы информационного обеспечения управления;
- уровень квалификации управленческого персонала и др.

Специфика сбалансированного развития агропродовольственных систем как предмета управленческих воздействий определяется, в первую очередь, целями управления и особенностями балансирования развития агропродовольственных систем.

Глобальная цель агропродовольственной системы макроуровня может быть определена как обеспечение продовольственной безопасности страны на основе формирования условий, обеспечивающих сбалансированное и устойчивое развитие всех элементов агропродовольственного комплекса страны, поддержание его оптимальной структуры, сглаживание системных противоречий и возможность реализации экономических интересов всех субъектов агропродовольственной системы.

На современном этапе общественного развития предметная область управления сбалансированным развитием агропродовольственных систем различного уровня может быть представлена в виде совокупности следующих элементов:

- структура системы и пропорции развития её территориальных и отраслевых элементов, обеспечивающие целостность системы в динамике и её воспроизводство в постоянно корректирующихся пропорциях;
- ресурсы, потребляемые системой, и пропорции их распределения, ориентированные на создание условий их максимально эффективного использования и роста эффективности функционирования самой системы;
- пропорции развития отраслей аграрного производства, позволяющие максимально эффективно использовать природно-климатический, ресурсный и другие потенциалы локализованных территориальных образований;
- пропорции распределения инвестиционных ресурсов, необходимые для реализации стратегии развития системы с учётом приоритетности развития отдельных отраслей и территориальных образований;
- структура аграрного сектора и её соответствие уровню социально-экономического развития отдельных территорий, обеспечивающие оптимальное сочетание крупных, средних и малых форм ведения аграрного производства;
- соотношение между источниками покрытия потребности общества в продовольственных ресурсах с учётом их общественной эффективности, собственных производственных возможностей системы и достижения установленного уровня продовольственной безопасности;
- соотношение между спросом на сельскохозяйственную продукцию и продовольственные товары и их предложением, необходимое для удовлетворения потребности населения в основных видах продуктов питания и ориентирующее систему на обеспечение продовольственной безопасности страны;
- пропорции между производством сельскохозяйственной продукции и её переработкой, ориентированные на максимальную загрузку производственных мощностей перерабатывающих предприятий с учётом общественной эффективности различных схем распределения продукции аграрного сектора;

- соотношение между спросом на услуги инфраструктурного обеспечения и их предложением, необходимое для обеспечения непрерывности функционирования элементов агропродовольственных систем, минимизации потерь произведённой продукции и непроизводственных затрат и др.

Очевидно, что специфика предметной области будет определяться исходя из уровня агропродовольственных систем и задач их развития, но в общем случае поддержание сбалансированности их развития будет обеспечиваться через управление изменениями структуры системы и ресурсных пропорций с учётом особенностей продуктовой специализации и формы экономических, организационных и технологических взаимодействий субъектов, формирующих конкретную агропродовольственную систему.

### **Выводы**

Для агропродовольственной системы макроэкономического уровня управление процессами поддержания её сбалансированности будет реализовываться через распределение бюджетных средств в соответствии со стратегическими задачами развития агропродовольственного комплекса страны и организацию контроля за их целевым использованием.

Для систем регионального уровня основная задача обеспечения сбалансированности развития определяется необходимостью выравнивания диспропорций территориального развития за счёт повышения инвестиционной привлекательности территориальных образований с более низким уровнем социально-экономического развития, оптимизации размещения перерабатывающих производств и объектов инфраструктуры, стимулирования инновационной активности хозяйствующих субъектов различных типов и предпринимательской инициативы сельского населения.

Для агропродовольственных систем, возникших в результате интеграционных взаимоотношений субъектов аграрной сферы и предприятий перерабатывающей промышленности, управление сбалансированным развитием будет акцентироваться на:

- обеспечении экономического контроля над сырьевыми зонами, необходимыми для загрузки производственных мощностей;
- формировании устойчивых конкурентных преимуществ, позволяющих сохранять и расширять занимаемую рыночную нишу;
- поддержании необходимого для конкретного интегрированного формирования баланса между основными и дополнительными отраслями производства, позволяющего при сохранении необходимого уровня концентрации ресурсов на ключевых направлениях развития производственной системы обеспечивать уровень диверсификации, достаточный для её устойчивого развития.

Кроме того, общими задачами управления сбалансированным развитием агропродовольственных систем всех уровней будут управление их изменениями под влиянием объективных изменений среды их функционирования и повышение эффективности внутрисистемных взаимодействий.

## Библиографический список

1. Васильева Л. Методологические аспекты управления сбалансированным развитием региональной социально-экономической системы / Л. Васильева // Бизнес. Образование. Право. – 2014. – № 1 (26). – С. 143–148.
2. Герасимов Б.Н. Исследование и развитие теории управления экономических систем типа «организация» / Б.Н. Герасимов // Вестник факультета управления СПбГЭУ. – 2018. – № 3 (1). – С. 274–279.
3. Дикарев В. Теоретические основы аграрных отношений в стратегии решения проблем аграрной экономики / В. Дикарев, А. Курносоев // Международный сельскохозяйственный журнал. – 2005. – № 6. – С. 25–27.
4. Дробкова О.С. Модель управления мегарегионом на основе интеграционно-сбалансированного взаимодействия: концептуальные основы / О.С. Дробкова // Региональная экономика и управление: электронный научный журнал. – 2017. – № 2 (50). – С. 27.
5. Жахов Н.В. Механизм государственного регулирования системного развития аграрного сектора экономики региона / Н.В. Жахов // Известия Юго-Западного государственного университета. Серия: Экономика. Социология. Менеджмент. – 2018. – Т. 8, № 3 (28). – С. 37–44.
6. Жук А.А. Анализ организационно-экономических концепций управления развитием организации / А.А. Жук, В.А. Иванова // Интеграция наук. – 2018. – № 4 (19). – С. 106–109.
7. Крылатых Э. Многофункциональность агропродовольственной сферы: методология исследований для разработки стратегии развития / Э. Крылатых. – Москва : Энциклопедия российских деревень, 2012. – 256 с.
8. Макаревич Л.О. Сбалансированное развитие экономических систем: сущность и принципы обеспечения / Л.О. Макаревич, А.В. Улезько // Вестник Воронежского государственного аграрного университета. – 2018. – Т. 11, № 4 (59). – С. 141–147.
9. Макаревич Л.О. Формы взаимодействия субъектов агропромышленной интеграции / Л.О. Макаревич, А.В. Улезько, В.В. Реймер // Экономика сельского хозяйства России. – 2019. – № 7. – С. 53–59.
10. Середа Е.И. Перспективы эффективного управления сбалансированным развитием региональных центров роста / Е.И. Середа // Модели, системы, сети в экономике, технике, природе и обществе. – 2019. – № 1–2 (29–30). – С. 27–32.
11. Сироткина Н.В. Факторы и условия обеспечения сбалансированного развития региона / Н.В. Сироткина, А.Ю. Гончаров, И.Н. Воронцова // Вестник Воронежского государственного университета. Серия: Экономика и управление. – 2014. – № 4. – С. 93–100.
12. Тебекин А. Методические подходы к обеспечению сбалансированного развития экономических систем / А. Тебекин, М. Анастасов // Журнал исследований по управлению. – 2018. – Т. 4, № 5. – С. 16–27.
13. Юшкова Н.Г. Институциональные основания совершенствования методологии регионального стратегирования / Н.Г. Юшкова // Региональное развитие: электронный научный журнал. – 2016. – № 3. – С. 12.

## СВЕДЕНИЯ ОБ АВТОРАХ Принадлежность к организации

Лилия Олеговна Макаревич – кандидат экономических наук, доцент кафедры системного анализа и обработки информации ФГБОУ ВО «Кубанский государственный аграрный университет имени И.Т. Трубилина», Россия, г. Краснодар, e-mail: paragon\_lily@mail.ru.

Андрей Валерьевич Улезько – доктор экономических наук, профессор, зав. кафедрой информационного обеспечения и моделирования агроэкономических систем ФГБОУ ВО «Воронежский государственный аграрный университет имени императора Петра I», Россия, г. Воронеж, e-mail: arle187@rambler.ru, iomas@agroeco.vsau.ru.

Дата поступления в редакцию 16.01.2020

Дата принятия к печати 18.02.2020

## AUTHOR CREDENTIALS Affiliations

Lilia O. Makarevich, Candidate of Economic Sciences, Docent, the Dept. of System Analysis and Information Processing, Kuban State Agrarian University named after I.T. Trubilin, Russia, Krasnodar, e-mail: paragon\_lily@mail.ru.

Andrey V. Ulez'ko, Doctor of Economic Sciences, Professor, Head of the Dept. of Information Support and Modeling of Economic Systems in Agriculture, Voronezh State Agrarian University named after Emperor Peter the Great, Russia, Voronezh, e-mail: arle187@rambler.ru, iomas@agroeco.vsau.ru.

Received January 16, 2020

Accepted after revision February 18, 2020