

ЭКАНОМІКА
ECONOMICS

УДК 338.439.053

Поступила в редакцию 05.01.2017
Received 05.01.2017**Г. В. Гусаков**

*Институт системных исследований в АПК Национальной академии наук Беларуси, Минск,
Республика Беларусь*

**МЕТОДИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ФОРМИРОВАНИЯ МЕХАНИЗМА СТРАТЕГИЧЕСКОГО
УПРАВЛЕНИЯ ПРОДОВОЛЬСТВЕННОЙ БЕЗОПАСНОСТЬЮ**

В статье проанализированы общие недостатки стратегического управления продовольственной безопасностью (низкая научность и достоверность используемых систем прогнозирования, использование прогнозирования по укрупненным периодам без корректировки на изменившиеся обстоятельства, противоречия между сферами АПК и другими отраслями при взаимодействии и др.), а также определяющие условия, которые следует учитывать при проектировании системы стратегического управления (ограниченные возможности диверсификации АПК, низкая эластичность спроса на продукцию сельского хозяйства, проявление высокой степени конкуренции и т. п.). Разработан механизм реализации процесса стратегического управления формированием и использованием продовольственной системы. Предложенный механизм предусматривает совокупность действенных методов и функций управления в сквозном представлении от высших иерархических структур до агропромышленных предприятий и их подразделений, а также критерии и показатели достижения целевой эффективности на различных уровнях хозяйствования. Новизна данной совокупности критериев состоит как в количественной интерпретации, так и в научно-методологической характеристике каждого показателя. Сформулированы ключевые стратегии развития субъекта хозяйствования, определены их цели, задачи и содержание. Каждый вид стратегий в иерархии имеет свою целевую ориентацию и конкретное содержание, в соответствии с которыми сформулированы функции и методы хозяйствования, а также определены управленческие службы, ответственные за их реализацию.

Ключевые слова: агропромышленный комплекс, продовольственная безопасность, механизм стратегического управления продовольственной безопасностью, продовольственная система, функции и методы управления продовольственной безопасностью, иерархическая структура АПК, стратегии ведения агробизнеса

G. V. Gusakov

*The Institute of System Researches in Agro-Industrial Complex of the National Academy of Sciences of Belarus,
Minsk, the Republic of Belarus*

**METHODICAL ASPECTS OF FORMING OF THE MECHANISM OF STRATEGIC MANAGEMENT
BY FOOD SECURITY**

The general disadvantages of strategic management of food security are analyzed in the article (weak scientific character and reliability of forecasting systems, forecasting for enlarged periods with no adjustments for changing circumstances, contradictions between spheres of AIC and other sectors at interaction, etc.), as well as determining conditions that should be taken into account when designing a strategic management system (limited possibilities for AIC diversification, demand low elasticity for agricultural products, high degree competition, etc.). The mechanism for implementation of strategic management process for arrangement and application of the food system was developed. The proposed mechanism provides for a number of efficient management methods and functions in a cross view from higher hierarchical structures to agro-industrial enterprises and subdivisions thereof, as well as criteria and indicators for achieving target efficiency at different management levels. The novelty of these criteria consists in both the quantitative interpretation, and in scientific and methodological characteristics of each indicator. The key strategies are formulated for development of a business entity; the aims, objectives and content are identified. Each type of strategy in the hierarchy has its own target orientation and specific content. According

to the orientation and content, the functions and methods of management are formulated, as well as management services responsible for implementation are identified.

Keywords: agro-industrial complex, food security, mechanism of strategic food security management, food system, functions and methods of food security management, hierarchical AIC structure, agribusiness strategy.

Стратегическое управление продовольственной безопасностью в современных условиях характеризуется рядом проблем [1–7].

1. *Низкая научность и достоверность используемых систем прогнозирования состояния внутренней и внешней агропродовольственной среды.* Неэффективность систем прогнозирования и отсутствие научно-методологической базы составления прогнозов приводит к системным ошибкам в расчетах количественных и качественных показателей долгосрочного развития агропродовольственной сферы по периодам, причем чем продолжительнее период прогнозирования, тем ниже достоверность расчетных критериев¹.

2. *Использование технологий стратегического планирования по укрупненным периодам (как правило, по пятилеткам) без корректировки критериев и показателей на изменившиеся внутренние и внешние обстоятельства.* Сложилась практика, что в предприятиях АПК если и осуществляется стратегическое управление, то оно сводится к стратегическому плану развития, который не подлежит корректировкам в процессе реализации, тогда как условия внутренней и внешней среды характеризуются высокой степенью изменений. В этой связи стратегическое планирование целесообразно осуществлять на систематической основе. Необходимо нахождение рациональных пределов формализации процессов стратегической периодизации, иначе неизбежны потери объективности планирования, гибкости реакции на рыночные процессы. Практика подтверждает, что достижение критериев эффективности обеспечивается не столько наличием стратегического плана, сколько качеством принятия стратегических решений.

3. *Проблемы и противоречия, возникающие у сельскохозяйственных товаропроизводителей как со сферами самого АПК (сфера переработки сырья и поставки ресурсов), так и с другими отраслями экономики.* С одной стороны, наблюдается диктат перерабатывающей сферы по отношению к сельскому хозяйству (по ценам, условиям поставок, качеству и т. п.), а с другой – диктат отраслей материального снабжения.

4. *Механизм и меры государственной поддержки и государственного регулирования АПК не корректируются со стратегическим планированием предприятий.* Централизованные меры в большинстве случаев ориентированы на текущую деятельность, подвержены рыночной конъюнктуре и не содержат стратегических критериев, в силу этого долгосрочная периодизация хозяйственной деятельности предприятий не имеет стратегических гарантий защиты.

5. *Внутристрановое стратегическое управление производством слабо связано или находится в отрыве от тенденций развития мирового продовольственного рынка, в том числе рынка Евразийского экономического союза.* Не достигнуто согласованных критериев и балансов по размерам производства, экспорта и импорта агропродовольственной продукции.

Кроме того, при проектировании системы стратегического управления продовольственной безопасностью следует учитывать ряд определяющих условий:

– важно знать, что возможности диверсификации как сельскохозяйственного сырья и готовой продовольственной продукции, так и основных ресурсов для ведения сельского хозяйства (земля, фонды, труд) весьма ограничены. Несмотря на научно-технический прогресс, ассортимент сельскохозяйственной продукции и необходимых ресурсов изменяется несущественно, изменения касаются в основном качества потребительских свойств продукции и ресурсов;

– наблюдается низкая эластичность спроса на продукцию сельского хозяйства и продовольствия независимо от цен, качества и доступности. Изучение показывает, что различные группы потребителей приобретают основные виды продовольствия почти в неизменных количествах. Так, для того чтобы увеличить продажи агропродовольственной продукции на внутреннем рынке даже незначительно в устоявшейся системе сбыта, необходимы активные действия и ряд дополнительных мотивационных мер: снижение цен, повышение качества, увеличение доходов потребителей, совершенствование механизма доступности и др.;

¹ Государственная программа устойчивого развития села на 2011–2015 годы: утв. Указом Президента Респ. Беларусь, 1 авг. 2011 г., № 342. – Минск: Беларусь, 2010. – 151 с.

– появляется высокая степень конкуренции, она связана с тем, что на агропродовольственном рынке одновременно присутствует большое количество поставщиков, каждый из которых в отдельности почти не может повлиять на конъюнктуру сбыта, в том числе на цены, также наблюдается достаточно высокая степень свободы входа и выхода товаропроизводителей в системе рыночных отношений;

– имеет место систематический непаритет межотраслевого товарообмена между сельским хозяйством и отраслями – производителями и поставщиками материально-технических ресурсов для АПК;

– наблюдается прямая зависимость результатов сельскохозяйственного производства от природно-климатических условий и плодородия земли.

Приведенные определяющие условия должны быть комплексно оценены и учтены при выборе стратегических решений в контексте стратегического управления, без этого организация сферы хозяйствования не может быть устойчивой и долгосрочной.

Под *стратегическим управлением системой продовольственной безопасности* мы подразумеваем специфический тип управления, который определяет направления и перспективы развития национального агропродовольственного комплекса в контексте внутристранового и внешнеэкономического разделения труда, способствует долгосрочной адаптации сельхозтоваропроизводителей к рыночной среде, установлению экономических связей между различными субъектами хозяйствования и уровнями управления, налаживанию приемлемого межотраслевого сотрудничества и товарообмена, сглаживанию противоречий рыночной конъюнктуры, эффективному использованию различных видов ресурсов, реализации конъюнктурных преимуществ отечественных предприятий всех форм, обеспечению увязки общегосударственных, региональных и внутрихозяйственных приоритетов устойчивого развития АПК.

Как видим, определение обладает очевидными преимуществами, которые сводятся к тому, что в целостном представлении одновременно рассматриваются стратегические цели, взаимосвязи между субъектами, рыночные отношения, производственные ресурсы, интересы и приоритеты различных субъектов хозяйствования и уровней управления.

Стратегическое управление продовольственной безопасностью должно представлять единство процессов стратегического планирования, реализации стратегических целей и задач, построенных на долгосрочных критериях, показателях и оценке результатов (стратегической эффективности). В этой связи возникает необходимость создания адекватного механизма, который способен увязать стратегические цели и возможности текущей деятельности. Полагаем, что стратегическая эффективность состоит в реализации следующих стратегических приоритетов [8–19]:

1) предотвращение возможности появления чрезвычайных продовольственных ситуаций и их отрицательных последствий, достижение стратегической конкурентоспособности продовольственных ресурсов, реализация целевых продуктовых программ, достижение продовольственной сбалансированности по цепочке «производство – сбыт – предложение – спрос – обеспечение доступности»;

2) формирование стратегического продовольственного потенциала, системы его рационального распределения и перераспределения, наращивание объемов собственного производства, формирование целесообразного экспортного фонда, оптимизация стратегического импорта, продвижение и закрепление в международном агропродовольственном пространстве;

3) обеспечение инновационного развития агропродовольственной сферы, создание мощного ресурсного потенциала для осуществления расширенного воспроизводства сельскохозяйственного сырья и продовольствия, поддержание необходимых размеров государственных стратегических фондов продовольственных ресурсов, проведение долгосрочной интервенционной политики государства с целью выработки и реализации стратегических экономических механизмов.

Важно подчеркнуть, что стратегическая эффективность определяет целесообразность организации производства. Не имея устойчивых критериев стратегической эффективности, невозможно иметь экономическую целесообразность организации производства. Нами разработан механизм действий реализации процесса стратегического управления, который представлен на рис. 1.

Новизна предложенного механизма состоит как в формировании общей последовательности осуществления процесса стратегического управления, так и в определении сути видов управленческой деятельности, а также соответствующих каждому этапу управленческих функций

<p style="text-align: center;">I. СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ (АНАЛИЗ И ВИДЫ)</p> <p>Виды управленческой деятельности: обзор и предвидение стратегической перспективы; предполагаемые направления, объемы и структура производства; возможные технологии и технологические регламенты и стандарты; обобщенная оценка внутреннего рынка и потребностей; укрупненная оценка внешней среды и потребностей; укрупненные расчеты производственных ресурсов; построение альтернативных сценариев</p> <p>Функции: стратегия; критерии; идеи; гипотезы; политика; обзор; предвидение; оценки; укрупненные расчеты</p>
<p style="text-align: center;">II. ОПРЕДЕЛЕНИЕ ЦЕЛЕЙ И ЗАДАЧ</p> <p>Виды управленческой деятельности: определение главной цели (достижение критериев и показателей продовольственной безопасности); определение соответствующих целей (достижение физической и экономической доступности продовольствия населению; достижение оптимальной структуры продовольствия; достижение оптимального качества, ценности и безопасности продовольствия населению и т. п.); определение основных задач (организация и поддержание собственного производства, формирование выгодного экспорта, определение целесообразного импорта, расчет сбалансированности потребительского спроса и т. п.)</p> <p>Функции: формулирование; обоснование; определение целесообразности; сравнение и сопоставление; оценка потенциала и конкурентоспособности; оптимизация; соблюдение пропорциональности и сбалансированности; достижение репрезентативности</p>
<p style="text-align: center;">III. ОЦЕНКА СИЛЬНЫХ И СЛАБЫХ СТОРОН, УГРОЗ И ПРЕИМУЩЕСТВ</p> <p>Виды управленческой деятельности: выполнение swot-анализа по определению сильных и слабых сторон; организация непрерывного мониторинга по определению сильных и слабых сторон; определение возможных угроз и ранжирование их по значимости; принятие упреждающих мер по предотвращению угроз; оценка собственных возможностей и преимуществ, определение мер по усилению своих возможностей и преимуществ; принятие стратегических решений по оптимизации методов хозяйствования</p> <p>Функции: организация; учет; контроль; swot-анализ; предвидение; использование конструктивного метода; соблюдение принципов реальности и субъективности; комплексный подход и системность решений</p>
<p style="text-align: center;">IV. СИСТЕМНЫЙ АНАЛИЗ РЫНОЧНОЙ КОНЬЮНКТУРЫ, В ТОМ ЧИСЛЕ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ</p> <p>Виды управленческой деятельности: изучение насыщенности рынка продовольствием и особенностей продаж; изучение соотношения спроса и предложения продовольственных товаров; влияние групп товаров, по которым наблюдается повышенная и пониженная конкуренция; изучение динамики ценовой конъюнктуры, возможностей получения доходов; изучение мировой продовольственной конъюнктуры; определение благоприятных условий внешней среды и путей ее использования</p> <p>Функции: мониторинг; системный анализ; комплексный подход; гибкость и маневренность; обработка массивов информации; конструктивность; взвешенность принимаемых решений; долгосрочное планирование; научное управление трендами</p>
<p style="text-align: center;">V. ПРОГНОЗИРОВАНИЕ, ПРОЕКТИРОВАНИЕ, ПЛАНИРОВАНИЕ И МОДЕЛИРОВАНИЕ В СИСТЕМЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ</p> <p>Виды управленческой деятельности: разработка долгосрочных и краткосрочных прогнозов развития агропродовольственного рынка (или агропродовольственного производства); разработка обоснованных проектов по развитию важнейших отраслей и производств, а также направлений хозяйствования (по модернизации производственных объектов, подъему плодородия и др.); разработка долгосрочных, среднесрочных и краткосрочных планов развития АПК, его конкурентных отраслей и предприятий, включая бизнес-планы под решение целевых задач; разработка организационно-экономических моделей развития АПК и его отраслей</p> <p>Функции: прогнозирование (проектирование), планирование (бизнес-планирование), моделирование; научное предвидение; конструирование; отработка массивов информации; систематизация и периодизация развития; принятие управленческих решений; комплексность подходов</p>
<p style="text-align: center;">VI. ВЫБОР ПРИОРИТЕТОВ И СТРАТЕГИЧЕСКИХ АЛЬТЕРНАТИВ ФОРМИРОВАНИЯ И ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ПРОДОВОЛЬСТВЕННЫХ РЕСУРСОВ</p> <p>Виды управленческой деятельности: формулирование общей стратегии формирования и использования продовольственных ресурсов; определение приоритетов формирования и использования продовольственных ресурсов; формулирование стратегических альтернатив развития АПК; определение страхового и резервного фонда продовольственных ресурсов; определение долгосрочных механизмов поддержания необходимого уровня физической и экономической доступности продовольственных ресурсов различным группам населения; разработка инструментария долгосрочного поддержания баланса продовольственных ресурсов</p> <p>Функции: управление по приоритетам; формулирование стратегии; составление сценариев; определение приоритетов; оценка стратегических альтернатив; разработка инструментария</p>
<p style="text-align: center;">VII. ВЫБОР МЕХАНИЗМОВ И МЕР РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ ФОРМИРОВАНИЯ И ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ПРОДОВОЛЬСТВЕННЫХ РЕСУРСОВ</p> <p>Виды управленческой деятельности: разработка механизмов обеспечения реализации стратегии продовольственного снабжения и выбор наиболее обоснованного из них; определение системы мер для осуществления целесообразного механизма; разработка технологической последовательности и этапности реализации стратегии и определение приоритетов развития на каждом этапе; организационное и экономическое обоснование реализации стратегии, достижение пропорциональности взаимодействия различных его элементов; увязка стратегии и политики, критериев и показателей формирования и использования продовольственных ресурсов</p> <p>Функции: системное управление; планирование и прогнозирование развития; балансовый метод увязки механизмов и мер; оптимизация критериев и показателей; управленческое единство стратегии и политики; сравнительный анализ целесообразных альтернатив; умение выбрать наиболее целесообразные методы; пропорциональность</p>
<p style="text-align: center;">VIII. АНАЛИЗ СТРАТЕГИЧЕСКИХ АЛЬТЕРНАТИВ ПРОДОВОЛЬСТВЕННОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ</p> <p>Виды управленческой деятельности: разработка и оценка сценариев преимущественного продовольственного самообеспечения; разработка и оценка сценария с акцентом на импортные продовольственные ресурсы; определение оптимального стратегического сценария продовольственной независимости (с учетом импорта не более 10 – 15% от объемов рыночного товарооборота)</p> <p>Функции: прогнозирование; анализ возможных сценариев; комплексная оценка последствий реализации стратегических альтернатив; управленческое предвидение; расчетно-конструктивный метод</p>
<p style="text-align: center;">IX. СОЦИАЛЬНО ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ОЦЕНКА СИСТЕМЫ ФОРМИРОВАНИЯ И ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ПРОДОВОЛЬСТВЕННЫХ РЕСУРСОВ</p> <p>Виды управленческой деятельности: разработка критериев и показателей социально-экономической оценки; разработка порядка применения критериев и показателей и выведение на их базе комплексной оценки; определение возможных последствий применения выбранных критериев и показателей на социально-экономическую систему; создание условий для поддержания равновесия социально-экономической и продовольственной системы</p> <p>Функции: анализ множества критериев и показателей и выбор наиболее эффективных из них; оценка возможных последствий их применения; контроль реализации критериев и показателей; учет достижений и недостатков развития агропродовольственной системы</p>
<p style="text-align: center;">X. ПРИНЯТИЕ СКОРРЕКТИРОВАННЫХ СТРАТЕГИЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ ПО ФОРМИРОВАНИЮ И ИСПОЛЬЗОВАНИЮ ПРОДОВОЛЬСТВЕННОЙ СИСТЕМЫ</p> <p>Виды управленческой деятельности: подготовка исходной информации для принятия стратегических управленческих решений; выполнение примерных расчетов возможных потерь и успехов, а также стратегической эффективности АПК; выработка и принятие механизма стратегического корректирования продовольственной системы; определение влияния стратегических управленческих решений на формирование и использование продовольственных ресурсов</p> <p>Функции: сбор и обработка крупных массивов информации; оценка стратегических потерь и успехов; оценка перспективной эффективности; контроль и корректирование деятельности; управленческое предвидение в развитии; организация принятия стратегических управленческих решений</p>

Рис. 1. Последовательность управленческой деятельности, состав и структура функций для реализации процесса долгосрочного управления формированием и использованием продовольственной системы

Fig. 1. Sequence of management activity, composition and structure of functions for implementation of process for long-term management of arrangement and application of food system

для ее успешной реализации при достижении стратегических целей формирования и использования продовольственных ресурсов. Механизм даст полное представление о последовательной цепочке основополагающих управленческих мер и решений (стратегического управленческого процесса) для достижения целевой задачи – стратегии формирования и использования продовольственного потенциала.

В развитие представленного механизма и для конкретизации процесса стратегического управления продовольственной безопасностью нами предложены следующие критерии:

1) суммарный объем продовольственных ресурсов, необходимых для поддержания сбалансированности внутреннего рыночного товарооборота по спросу и предложению (в стоимостном выражении);

2) объем продовольственных ресурсов на внутреннем рынке за счет внутристранового производства в общем объеме рыночного товарооборота (в стоимостном и процентном выражении). Показатель характеризует реальную продовольственную безопасность страны, для условий Республики Беларусь он должен быть не ниже 85–90 %;

3) объем продовольственных ресурсов, поступающих на внутренний продовольственный рынок для поддержания равновесия продуктового товарооборота по импорту. Показатель должен иметь стоимостное и процентное значение, дает представление об уровне продовольственной зависимости страны, для условий Беларуси он не должен быть выше 10–15 %;

4) среднестатистическое суточное потребление продуктов питания в расчете на среднестатистического жителя страны в стоимостном и энергетическом (килокалориях) выражении. Показатель характеризует общее состояние проблемы продовольственной безопасности, продуктового снабжения и потребления;

5) численность населения в общем количестве жителей, которая имеет возможность обеспечить полное удовлетворение своих потребностей в соответствии с физиологически обоснованными нормами и, соответственно, рациональную структуру питания (в количественном и процентном исчислении). Показатель характеризует общее продовольственное благополучие страны и доступность всех необходимых продуктов определенным категориям населения;

6) размеры совокупных доходов населения (или семейных бюджетов), которые идут на приобретение продовольствия, или размеры расходов на продукты питания в общей сумме доходов (в стоимостном и процентном выражении). Показатель дает представление об общем экономическом развитии страны. Для условий Беларуси на данном этапе развития настоящий показатель должен быть не выше 30–40 %;

7) сумма цен (стоимости) на продовольственный ассортимент, которая соответствует полному удовлетворению потребностей населения в продуктах питания согласно физиологически обоснованным нормам, или стоимость продовольствия по количеству и качеству исходя из рациональной структуры питания. Показатель имеет стоимостное выражение и говорит об экономической доступности продовольственных ресурсов населению, особенно в сравнении с суммарными доходами различных категорий потребителей;

8) уровень качества готовых продовольственных товаров (в ассортименте), который должен соответствовать техническим регламентам или стандартам. Показатель можно выразить в натуральных, стоимостных или относительных величинах;

9) размер стратегического страхового запаса продовольствия по видам продукции (с учетом нормативных сроков хранения), который для Беларуси должен составлять 25 % от годового объема потребления или рыночного товарооборота. Показатель имеет стоимостное и относительное выражение и подчеркивает долгосрочную продовольственную стабильность;

10) размер производства зерна в расчете на душу населения, который в Республике Беларусь по многолетнему опыту должен составлять не менее 1 т. Показатель имеет натуральное и стоимостное выражение и служит стабилизатором продуктового рынка. Изучение показывает, что производство зерна напрямую коррелирует с производством других продовольственных товаров: молока, мяса, масла и т. п. Между производством зерна и другими продуктами имеется прямая зависимость, поэтому размеры производства зерна на душу населения в определяющей мере формируют баланс продовольственной безопасности.

Сформированная нами совокупность показателей (критериев) является вполне достаточной для налаживания действенного процесса стратегического управления продовольственной безо-

пасностью, она охватывает практически все стороны управленческой деятельности по организации, обеспечению, учету, контролю, планированию, оценке и принятию управленческих решений. Данная совокупность объективно характеризовать результативность управленческой системы по достижению и поддержанию продовольственной безопасности. В такой интерпретации совокупность показателей представлена нами впервые, ее новизна состоит в том, что как по своему составу, так и характеру она имеет не только научный, теоретический и методологический смысл, но и важное практическое значение, поскольку позволяет выстроить систему стратегического управления по программно-целевому методу, основой и результатом чего является продовольственная безопасность. Каждый критерий отражает свою сторону стратегического управления в АПК, а в совокупности – общую систему организации долгосрочного управления по достижению продовольственной безопасности. Важность формулировки показателей и в том, что они подлежат прямому количественному счету, который может быть натуральным, стоимостным или относительным. Рассчитать конкретное значение каждого показателя и их совокупности как в целом по агропродовольственному сектору страны, так и в разрезе регионов или отдельных предприятий не представляет технических трудностей, так как практически по каждому приведенному в совокупности показателю имеются официальные статистические данные.

В развитие данной методологии нами установлено, что в практике агропродовольственного комплекса могут иметь место разные управленческие стратегии, направленные на достижение заданных параметров продовольственной безопасности. Изучение позволило выделить семь основных групп управленческих стратегий.

I. Сельскохозяйственная стратегия. В центре управленческой стратегии находится сельскохозяйственная политика, реализация которой возможна посредством совокупности адекватных показателей, в числе которых:

- а) объемы производства сельскохозяйственной продукции по видам (в натуральном и стоимостном выражении);
- б) урожайность сельскохозяйственных культур в разрезе видов (в натуральном выражении);
- в) продуктивность сельскохозяйственных животных по видам (среднегодовые удои, среднесуточные привесы и т. д.);
- г) размеры продаж сельскохозяйственной продукции в выручке от реализации по видам (в натуральном и стоимостном выражении);
- д) размеры государственных преференций (дотаций) сельскому хозяйству;
- е) объемы чистого дохода (прибыли) по сельскому хозяйству;
- ж) уровни рентабельности производства по сельскому хозяйству и видам продукции.

II. Агропромышленная, или агропродовольственная стратегия. В центре долгосрочной управленческой деятельности находится агропродовольственная политика, которая осуществляется посредством следующих основных показателей:

- а) объем производства или баланс агропродовольственной продукции по видам может быть выражен в натуральном или стоимостном исчислении;
- б) соотношение требуемого для рынка готового продовольствия и наличного (внутристранового) сельскохозяйственного сырья в натуральном или стоимостном выражении по видам продукции;
- в) объем продаж агропродовольственной продукции на внутреннем рынке и по экспорту; соотношение отечественной продукции и импортной (натуральное, стоимостное, относительное выражение);
- г) уровень качества отечественной агропродовольственной продукции по сравнению с нормативами или стандартами (относительные величины);
- д) размер инвестиций в развитие техники и технологий (в стоимостном выражении);
- е) объем государственной поддержки в общей сумме затрат по агропродовольственной сфере (стоимостное и относительное выражение).

III. Потребительская стратегия. В центре системы управления – поддержание потребительского баланса по спросу и предложению, который должен учитывать следующие показатели:

- а) объем внутреннего рыночного торгового оборота (в стоимостном исчислении);
- б) размер бюджетных и централизованных преференций, который необходим для поддержания рыночного баланса (стоимостное выражение);

в) размер стратегических запасов продовольствия для проведения продуктовых интервенций для поддержания рыночного баланса (в натуральном и стоимостном выражении);

г) показатели качества готовой продовольственной продукции, их соответствие нормативам и стандартам (относительное выражение);

д) объем (рынок) высокоценной агропродовольственной продукции, необходимой для удовлетворения спроса определенной части населения, ориентированной на VIP-продукцию (натуральное и стоимостное выражение);

е) обновление продуктового рыночного и торгового ассортимента продовольствия для удовлетворения новейшего спроса (в натуральном и стоимостном выражении);

ж) удельный вес затрат на приобретение продовольствия в среднестатистических доходах населения.

IV. Техничко-технологическая, или ресурсная стратегия. В центре управленческой стратегии находится политика расширенного воспроизводства технико-технологической или ресурсной базы АПК, которая осуществляется с помощью следующих показателей:

а) расчет объемов производственных ресурсов под необходимые объемы сельскохозяйственной продукции и готового продовольствия исходя из рыночного товарооборота (в натуральном или стоимостном выражении);

б) установление оптимальных пропорций между единицей стоимости производства сельскохозяйственной продукции и продовольствия (в стоимостном и относительном исчислении);

в) расчет темпов прироста производственных ресурсов по видам под темпы производства сельскохозяйственной продукции и продовольствия (стоимостное и относительное исчисление);

г) определение кредитов расширенного воспроизводства ресурсного потенциала под приоритеты наращивания объемов производства продовольствия (стоимостное и натуральное выражение);

д) определение размеров государственной (бюджетной, централизованной) поддержки АПК в структуре совокупных затрат на развитие (в стоимостном и натуральном виде);

е) установление оптимальных размеров межотраслевого товарообмена между сельским хозяйством и другими отраслями народного хозяйства, в первую очередь производителями и поставщиками продовольственных (материально-технических) ресурсов, или, по иному, поддержание межотраслевого паритета цен (стоимостей) при товарообмене (стоимостное и относительное выражение);

ж) обеспечение расширенного воспроизводства качества (плодородия) сельскохозяйственных земель (в стоимостном и натуральном виде). Справочно: показатель качества сельскохозяйственных земель является базисным для расширенного воспроизводства продукции растениеводства и животноводства по интенсивным методам.

V. Инновационная стратегия. В центре данной управленческой стратегии – устойчивое инновационное развитие всей агропродовольственной сферы, которая может быть оценена и реализована посредством следующих показателей:

а) суммарный размер средств, вкладываемый в агропродовольственный комплекс по всем каналам в совершенствование техники, технологий и производство продукции (в стоимостном виде);

б) размер бюджетных и централизованных источников, направляемых на инновационное развитие АПК по целевым программам или проектам (в стоимостном выражении);

в) объем инновационной производимой продукции в агропродовольственной сфере (в стоимостном исчислении);

г) сроки окупаемости инвестиций в инновационное развитие АПК (исчисление во времени);

д) формирование инновационного фонда и размер средств данного фонда по отношению и объемам производства продовольствия (стоимостное выражение);

е) уровень рентабельности и конкурентоспособности инновационной продукции (относительное выражение);

ж) наукоемкость валового внутреннего продукта (ВВП) или валового дохода (ВД) по агропродовольственному комплексу (относительное выражение).

VI. Природосберегающая, или экологическая стратегия. В центре стратегии – стремление поддерживать экологическое равновесие и природную составляющую АПК, которая реализуется с помощью следующих показателей:

а) оценка воздействия производства сельскохозяйственной продукции и продовольствия на природно-экологическую среду (в стоимостном виде);

б) оценка экологичности (безопасности для здоровья и окружающей среды) производимой продукции (в стоимостном исчислении);

в) удельный вес поступающего на внутренний рынок продовольствия, которое соответствует нормативам «био» (в стоимостном и относительном выражении);

г) удельный вес экологически безопасного или органического земледелия и животноводства в общем объеме агропромышленного производства (в стоимостном и относительном выражении);

д) размер бюджетных и централизованных средств, которые направляются государством на поддержание природно-экологической среды по специальным программам или проектам (в стоимостном или относительном исчислении);

е) наличие наиболее распространенных химических биотехнологических загрязнителей сельскохозяйственной продукции, удельный вес такой продукции в общем объеме продаж (натуральное стоимостное и относительное исчисление);

ж) наличие действенного природно-экологического законодательства, стандартов и нормативов, а также налаживание постоянного мониторинга за состоянием и динамикой природной среды.

VII. Внешнеэкономическая стратегия. В рамках данной управленческой стратегии проводится выраженная внешнеэкономическая ориентация национального АПК, которая может реализовываться посредством следующих показателей:

а) размер продовольственных ресурсов, направляемых на экспорт по видам и в совокупности (в натуральном и стоимостном выражении);

б) показатель соотношения экспорта продовольственных товаров и общего объема производства продовольственных ресурсов (стоимостное натуральное и относительное исчисление);

в) показатель соотношения общего объема экспорта продовольственных товаров и суммарного размера импорта (в стоимостном, натуральном и относительном выражении);

г) наличие государственной (бюджетной, централизованной) поддержки экспорта и размеры такой поддержки по программно-целевому методу (в стоимостном виде);

д) выручка от продажи продовольствия на экспорт, в том числе чистый доход, прибыль и рентабельность (в стоимостном и относительном виде);

е) показатель количества экспортных видов продовольствия или ассортимента; удельный вес основных экспортных товаров, формирующих более 50 % экспортной выручки в общем размере экспорта продовольствия (в стоимостном, натуральном и относительном выражении);

ж) соотношение внутренних и внешних цен на отечественную сельскохозяйственную продукцию и продовольствие, а также соотношение оптовых и розничных цен на продукцию отечественного производства.

Таким образом, нами сформулированы семь групп управленческих стратегий по достижению продовольственной безопасности, причем по каждой группе определены основные показатели, осуществление которых позволяет реализовать цели и задачи самой стратегии. Новизна разработки в том, что предложенные стратегии и их показатели составляют суть управленческой деятельности в агропродовольственной сфере и характеризуют все основные сферы организации АПК, которые нельзя рассматривать разрозненно.

Интегральным эффектом стратегического управления продовольственной безопасностью является взаимосвязанная реализация всех групп или подсистем стратегического управления, направленная на создание производительного и конкурентного агропромышленного производства и переработки, а также формирования доступных и качественных продовольственных ресурсов, способных обеспечить устойчивый рыночный товарооборот и необходимый уровень продовольственного снабжения населения страны исходя из потребительского спроса. Нами установлено, что для обеспечения достаточного стратегического потенциала продовольствия необходимо решение следующих задач:

1) наращивание объемов собственного производства качественного продовольствия и использование возможностей внешнеэкономической деятельности, в том числе интеграции в мировое продовольственное пространство;

2) формирование стратегических продовольственных запасов для поддержания долгосрочного баланса продуктового снабжения, а также создание специальных продовольственных фондов;

3) обеспечение уровня потребления основных продуктов питания в соответствии с научно обоснованными нормами и обеспечение требуемой физической и экономической доступности продуктов различным категориям населения;

4) обеспечение продовольственной самодостаточности страны в основных продуктах питания с учетом специализации в рамках Евразийского экономического союза;

5) разработка действенных механизмов, методов и рычагов государственного регулирования АПК, в том числе бюджетной и централизованной поддержки исходя из приоритетов развития отраслей, видов производства и получаемой продукции.

При этом, как показывает изучение², необходимо принятие стратегических управленческих решений по следующим направлениям: реализация долгосрочных целей и задач во всех сферах агропродовольственного комплекса, а именно: как в сфере производства, так и поставки производственных ресурсов; чувствительная реакция управленческой системы на изменение рыночной конъюнктуры в сфере торговли; управленческий мониторинг спроса и предложения по всем основным видам продукции с целью наиболее полного удовлетворения потребностей. Все это обуславливает необходимость соблюдения следующих основополагающих требований [20–22]:

1) обеспечение необходимого ресурсного потенциала в АПК и действенного механизма его регулирования и воспроизводства;

2) достижение адекватного производственным возможностям стратегического продовольственного потенциала;

3) концентрация производственных ресурсов на стратегических приоритетах производства, позволяющих достичь и поддерживать конкурентоспособность национального АПК и продовольственное снабжение по спросу и предложению;

4) согласование экономических интересов государства, регионов и товаропроизводителей в реализации целей и задач продовольственной безопасности, мотивации труда и производства;

5) обеспечение прямой взаимосвязи и заинтересованности совершенствования организации сквозной системы управления и расширенного воспроизводства агропродовольственного комплекса;

6) налаживание эффективной прямой и обратной связи между управленческой и производственной системами, а также устойчивого информационного обеспечения АПК;

7) реализация модели социально-экономического развития страны в контексте реализации стратегической модели динамического развития агропродовольственной сферы.

Но изучение показывает, что управленческие стратегии в области агропродовольственного производства должны иметь не только органы управления высших иерархических уровней, но в первую очередь агропромышленные предприятия и их объединения всех форм, поскольку именно они создают и поставляют на рынок основные объемы продовольствия. В этой связи нами выполнена комплексная проработка и предложена своеобразная пирамида или иерархическая совокупность адекватных стратегий субъектов хозяйствования, среди которых особо следует выделить корпоративную стратегию (предприятия или объединения в целом, а также производственно-сбытового кластера), бизнес-стратегию (которая связана в первую очередь с рыночной ориентацией производства), функциональную стратегию (в основном эта стратегия поведения внутренних производственных подразделений и управленческих служб), ресурсно-инвестиционную и инновационную стратегию (деятельность предприятий по технико-технологическому переоснащению), а также операционную стратегию (деятельность по совершенствованию и оптимизации наиболее важных участков или звеньев технологической цепи). Разнообразие стратегий субъектов хозяйствования, как показывает анализ, обусловлено, прежде всего, разнообразием и сложностью стоящих перед товаропроизводителями целей, иерархичностью построения менеджмента, спецификой агропромышленного производства, функциям, которые необходимо исполнять различным управленческим службам. При этом следует подчеркнуть, что каждый

² О Концепции национальной продовольственной безопасности Республики Беларусь [Электронный ресурс] : постановление Совета Министров Респ. Беларусь, 10 марта 2004 г., №252 // Консультант Плюс: Версия Проф. Технология 3000 / ООО «ЮрСпектр». – Минск, 2016; О Государственной программе устойчивого развития села на 2011–2015 годы : Указ Президента Респ. Беларусь, 1 авг. 2011 г., №342 // Нац. реестр правовых актов Респ. Беларусь. – 2001. – №88. – 1/12739; Государственная программа развития аграрного бизнеса в Республике Беларусь на 2016–2020 годы : постановление Совета Министров Респ. Беларусь, 11 марта 2016 г., №196 // Нац. реестр правовых актов Респ. Беларусь. – 2016. – 5/41842; Национальная стратегия устойчивого социально-экономического развития Республики Беларусь на период до 2030 года // Экон. бюл. – 2015. – №4. – С. 6–98.

Т а б л и ц а 1. Основные характеристики стратегий агропродовольственного предприятия и объединения и их ранжирование по различным уровням систем управления
 Table 1. Main characteristics of strategies of the agricultural and food enterprise and incorporation, and their ranking according to diverse management system levels

Основная цель и задачи	Основное содержание	Уровень управления
<i>1. Корпоративная, или интегральная стратегия</i>		
Достижение ресурсной или продовольственной сбалансированности. Организация сбыта продукции	Определение приоритетов, объемов производства и ресурсного снабжения; налаживание рационального разделения труда между структурами; оптимизация внутреннего состава; налаживание взаимодействия между подразделениями; определение возможностей диверсификации производства и сбыта; налаживание эффективного сбыта; формирование и согласование стратегий внутренних структур, распределение и перераспределение корпоративных ресурсов	Высшие руководители и специалисты предприятия или объединения, общехозяйственные службы и менеджеры
<i>2. Бизнес-стратегия (производственно-сбытовая)</i>		
Определение конкурентных преимуществ, оценка рыночной конъюнктуры, налаживание производства под рыночных спрос (как по предприятию, так и по его подразделениям)	Определение объемов производства и продаж продукции под необходимые размеры; получение коммерческих доходов и прибыли; определение и развитие конкурентных преимуществ; расчет составляющих материально-технических ресурсов; формирование механизмов адаптации к внутренним и внешним продажам. Разработка стратегических задач для всех внутренних структур и порядка координации их деятельности. Оптимизация затрат на производство и сбыт продукции	Высшие руководители (менеджеры и специалисты) и управленческие службы предприятия. Руководители и специалисты основных производственно-сбытовых подразделений
<i>3. Функциональная стратегия (касается в основном функциональных подразделений и управленческих служб – агрономической, зоотехнической, инженерной и др.)</i>		
Разработка целей и задач развития подразделений и функциональных управленческих служб, по перспективам и объемам производства, снабжению ресурсами, налаживанию кооперации с другими структурами и т. п.	Определение приоритетов деятельности; установление объемов производства и продуктивности (животноводства, растениеводства); расчет оптимальной материально-технической базы; повышение качества продукции; снижение удельных затрат на производство; налаживание эффективного взаимодействия между подразделениями. Учет, контроль, анализ производства и поиск резервов. Реализация стратегических инициатив управленческих служб	Руководители и специалисты функциональных управленческих служб, руководители и специалисты среднего звена (решения принимаются руководителями подразделений по согласованию с вышестоящими руководителями)
<i>4. Ресурсно-инвестиционная и инновационная стратегия</i>		
Нацеленность на постоянное технико-технологическое обновление производства. Определение приростов развития и концентрация капитала на новейших видах производства	Определение основных точек роста предприятия (объединения); концентрация и специализация производства; обеспечение условий непрерывной инновационной модернизации, реализация целей привлечения инвестиций; внедрение новейших систем растениеводства, животноводства и методов хозяйствования	Руководители основных производственно-сбытовых структур при поддержке поддержке руководителей и специалистов высшего звена и ответственных работников подразделений
<i>5. Операционная стратегия (каждая технология содержит ключевые участки и звенья)</i>		
Поиск методов и средств рационального хозяйствования внутри конкретных подразделений и технологий производства	Строгое исполнение технологических регламентов и стандартов производства продукции. Строгий контроль и учет продукции и затрат, поиск резервов роста эффективности. Выделение главного звена и концентрация основных усилий по достижению поставленных задач. Успешное решение узкоспециализированных задач для выполнения стратегий более высокого уровня	Руководители и специалисты внутренних подразделений и служб (решения принимаются как руководителями функциональных служб, так и на местах в подразделениях)

вид стратегий агропромышленного предприятия и объединения имеет свою целевую ориентацию и конкретное содержание, вытекающее из ее роли и места в совокупности стратегий, которые образуют своеобразную стратегическую пирамиду. Основные характеристики стратегической пирамиды и входящих в нее стратегий сформулированы нами в табл. 1.

Анализ содержания табл. 2 показывает, что агропромышленное предприятие должно иметь иерархическую совокупность стратегий для достижения задач устойчивого развития, в соответствии с которыми должны быть сформулированы функции и методы хозяйствования, а также определены ответственные управленческие службы и специалисты за их реализацию.

Достичь стратегической эффективности управленческой системы в области продовольственной безопасности возможно на основе специального механизма регламентирования процесса организации всей агропродовольственной сферы – от этапа определения потребностей в сельскохозяйственном сырье для переработки до распределения и потребления готового продовольствия. Нами сделана попытка разработки подобного механизма, который представлен в табл. 2.

Т а б л и ц а 2. Механизм регламентирования процесса организации агропродовольственной сферы по технологической цепи формирования и реализации продовольственных ресурсов

Table 2. Mechanism for regulating the process for arrangement of agricultural and food field in process chain of provision and implementation of food resources

Стадия технологической цепи	Основные виды управленческой деятельности, регламентирующие критерии и показатели реализации задач стадии	Примерные метрические показатели для оценки и контроля
I. Определение реальных потребностей в продовольствии по спросу и рыночному товарообороту	<ol style="list-style-type: none"> 1. Оптимизация ассортимента и размеров потребления различных продуктов питания для всех категорий населения с учетом сбалансированности рыночного товарооборота по спросу и предложению 2. Уточнение размеров государственных стратегических запасов и направлений спецпотребления 3. Расчет рациональных объемов экспорта/импорта 4. Уточнение размеров совокупной государственной программно-целевой поддержки агропродовольственной сферы (прямые субсидии, налоговые льготы, целевые кредиты, наука, образование и др.) 5. Расчет совокупных реальных доходов населения и их соотношение с рациональными размерами потребления продовольствия 	<ol style="list-style-type: none"> А) Нормы и нормативы среднелюдиного потребления Б) Размеры в натуральном выражении и проценты в соотношении с нормативами В) Проценты, коэффициенты Г) Размеры прямой и косвенной поддержки (в стоимостном выражении) Д) Размеры доходов в стоимостном выражении и проценты при их соотношении
II. Организация производства сельскохозяйственного сырья	<ol style="list-style-type: none"> 1. Налаживание собственного (внутристранового) производства сельскохозяйственной продукции в объемах, ассортименте и по качеству в соответствии с возможностями перерабатывающих и рыночным товарооборотом 2. Размеры собственных капиталовложений агропромышленных предприятий в поддержание земельного плодородия и в развитие техники и технологий 3. Программно-целевые суммарные государственные субсидии и инвестиции в поддержание производственного потенциала агропромышленных предприятий 4. Обеспечение нормативной фондоотдачи агропромышленных предприятий 5. Обеспечение требуемой конкурентоспособности и качества сельскохозяйственного сырья для получения продовольствия 	<ol style="list-style-type: none"> А) Объемы производства в разрезе видов продукции (в натуральном виде) Б) Размеры денежных средств В) Виды и размеры государственных и централизованных средств Г) Коэффициенты фондоотдачи и фондоёмкости Д) Показатели качества в соответствии со стандартами и нормативами

Продолжение табл. 2

Стадия технологической цепи	Основные виды управленческой деятельности, регламентирующие критерии и показатели реализации задач стадии	Примерные метрические показатели для оценки и контроля
III. Обеспечение производства готового качественного продовольствия	<ol style="list-style-type: none"> 1. Организация полной загрузки и эффективной работы перерабатывающих предприятий различных продовольственных направлений 2. Обеспечение производства в полном ассортименте, по количеству и качеству различной продовольственной продукции 3. Обеспечение диверсификации и инновационности производства готовых продовольственных продуктов 4. Обеспечение нормативного обновления имеющихся производственных фондов на перерабатывающих предприятиях 5. Размеры государственных преференций в развитие перерабатывающей сферы в АПК (прямых и косвенных) 	<ol style="list-style-type: none"> А) Объемы закупок сельскохозяйственного сырья Б) Объемы производства продовольствия в ассортименте В) Объемы производства инновационной продукции Г) Размеры собственных инвестиций в модернизацию Д) Суммарные объемы государственной поддержки
IV. Развитие технико-технологической (ресурсной) базы сферы сельского хозяйства и переработки	<ol style="list-style-type: none"> 1. Суммарные инвестиции в технику и технологии в соответствии с нормативами воспроизводства 2. Совокупные вложения в развитие животноводства и кормопроизводства 3. Общие средства по всем направлениям в развитие отраслей растениеводства 4. Общие средства в поддержание и расширенное воспроизводство плодородия земель (мелиорация, внесение органических удобрений и др.) 5. Сумма средств в развитие обеспечивающей и обслуживающей инфраструктуры АПК 	<ol style="list-style-type: none"> А) Размеры общих капитальных вложений в производство Б) Сумма средств в племенное дело В) Сумма средств в семеноводство Г) Сумма инвестиций в плодородие Д) Средства в развитие инженерной, ремонтной и снабженческой служб
V. Организация эффективного сбыта и рыночного товарооборота продовольствия	<ol style="list-style-type: none"> 1. Организация эффективной маркетинговой деятельности агропромышленных предприятий 2. Налаживание поставок готового продовольствия в торговую сеть в объемах и ассортименте по долгосрочным заказам, договорам и заявкам 3. Организация предпродажного, торгово-сбытового и послепродажного обслуживания готового продовольствия в торговой сети 4. Обеспечение требуемых объемов рыночного товарооборота готового продовольствия 5. Размеры государственной поддержки рыночного товарооборота продовольствия, в том числе путем интервенционного регулирования 	<ol style="list-style-type: none"> А) Рост объемов продаж на одно перерабатывающее предприятие (в среднем) Б) Объемы поставок в торговую сеть в ассортименте В) Размеры оказанных услуг в стоимостном выражении Г) Объемы внутренних продаж в денежном выражении Д) Сумма государственных преференций всех видов в торговую сферу
VI. Развитие и регулирование экспортно-импортных отношений в продовольственной сфере	<ol style="list-style-type: none"> 1. Расчет экспортных фондов продовольствия разных видов и организация внешнего сбыта 2. Оптимизация импортных закупок готовых продовольственных продуктов для поддержания рыночного торгового баланса по спросу и предложению 3. Сальдо внешнеторгового баланса продовольствия (всех видов) 4. Диверсификация внешнеэкономической деятельности 5. Суммарные государственные преференции в сферу внешнеэкономических отношений 	<ol style="list-style-type: none"> А) Суммарные стоимостные размеры экспорта Б) Суммарные импортные закупки в стоимостном выражении; В) Разница между суммой экспорта и импорта Г) Размеры поставок продукции на новые рынки сбыта Д) Общие размеры государственной поддержки и регулирование внешне-торговой деятельности

Окончание табл. 2

Стадия технологической цепи	Основные виды управленческой деятельности, регламентирующие критерии и показатели реализации задач стадии	Примерные метрические показатели для оценки и контроля
VII. Обеспечение нормального функционирования в сфере потребления продовольствия	<ol style="list-style-type: none"> 1. Реализация комплекса мер по поддержанию нормального функционирования торгово-сбытовой и потребительской системы в сфере продовольственного обеспечения 2. Обеспечение физической и экономической доступности продовольствия (по видам) различным категориям потребителей 3. Фактические размеры продаж продовольственных товаров в расчете на одного среднестатистического потребителя по отношению к минимальной потребительской корзине 4. Суммарная стоимость оптимального рациона питания одного среднестатистического потребителя 5. Суммарная государственная поддержка одного среднестатистического потребителя продовольственных продуктов (дотации, преференции, адресная помощь и др.) 	<ol style="list-style-type: none"> А) Устойчивость продовольственного снабжения (в стоимостном виде) Б) Объемы продаж продовольствия в целом и по категориям потребителей В) Реальные размеры продаж в расчете на одного потребителя (в стоимостном выражении) Г) Общая стоимость сбалансированного рациона питания Д) Общая сумма государственной поддержки питания одного среднестатистического потребителя
VIII. Организация прямой и обратной связи сквозной системы управления АПК и агропродовольственной сферы	<ol style="list-style-type: none"> 1. Обеспечение информационного и коммуникационного обслуживания АПК, сбора и обработки информации, а также принятие квалифицированных управленческих решений 2. Обеспечение взаимосвязанного функционирования всех составляющих технологической цепи производства и продвижения продовольствия 3. Сокращение сроков формирования и товародвижения продовольственных ресурсов 4. Организация мониторинга основных производственных и торгово-сбытовых процессов, включая информационное обеспечение о функционировании рынка 5. Контроль за соответствием фактического состояния объекта управления с помощью норм, нормативов, регламентов и стандартов 	<ol style="list-style-type: none"> А) Суммарный размер инвестиций в информационную и коммуникационную сферу Б) Сумма непроизводственных потерь от несогласованности действий управленческих служб и структурных подразделений предприятия В) Рост товарооборота в единицу времени (в стоимостном выражении) Г) Сумма средств, направляемых на организацию мониторинга, учет, анализ информационных потоков Д) Сумма средств, которые сэкономлены на организации действенного контроля, или сумма экономической эффективности от его проведения

Изложенный в табл. 2 механизм даст возможность последовательно реализовать целый комплекс организационно-управленческих мер и действий по осуществлению технологической цепи продовольственной безопасности. Механизм включает восемь обязательных стадий, каждая из которых предусматривает по пять основных видов управленческой деятельности или регламентирующих критериев и показателей, которые, в свою очередь, имеют примерные метрические показатели для оценки и контроля. Данный механизм представлен нами впервые, его новизна в том, что он имеет научные формулировки как стадий реализации проблемы продовольственной безопасности, так и видов управленческой деятельности по каждой стадии, включает неотъемлемые управленческие меры, действия и критерии, которые способны давать целевой эффект – достижение и поддержание необходимого уровня продовольственной безопасности, без строгого соблюдения которых сфера агропродовольственного снабжения приобретает неустойчивый стохастический характер.

Стратегическое управление требует периодической корректировки принятых критериев и показателей продовольственной безопасности. В данном плане системно организованный мониторинг даст возможность своевременно установить причины противоречий и принять оперативные меры по их сглаживанию. Нами установлено, что необходимо проводить мониторинг следующих основных параметров: а) общей доли отечественного производства продовольствия в суммарном объеме рыночного товарооборота; б) соотношение отечественного и импортного продовольствия на внутреннем рынке; в) соотношение экспорта и импорта продовольствия и внешнеторгового сальдо; г) суммарной стоимости потребительской корзины; д) уровня

качества отечественной продукции по сравнению с импортной и предельных размеров вредных для здоровья элементов и веществ в продовольственной продукции; е) соотношение цены и качества продовольствия, количества и ассортимента продукции на рынке, платежеспособного спроса и предложения продуктов питания, фактического и нормативного потребления продуктов; ж) физической и экономической доступности продовольствия различным категориям потребителей по сравнению с рекомендуемыми нормами; з) достаточности республиканских стратегических резервов, а также фондов для интервенционного регулирования рыночного баланса; и) размеров и достаточности государственных централизованных преференций для устойчивого развития агропродовольственной сферы; к) достаточности инвестиций всех видов для целевого воспроизводства материально технической базы АПК.

Следовательно, единая управленческая и продовольственная стратегия подразумевает тесное взаимодействие всех перечисленных в табл. 2 стадий технологической цепи и соответствующих им видов управленческой деятельности в контексте перечисленных выше параметров мониторинга с тем, чтобы посредством их синергии достичь программных целей стратегического развития агропродовольственного комплекса.

Список использованной литературы

1. Механизмы устойчивого сбалансированного развития продуктовых структур в рамках кластерного институционального пространства продовольственной системы Евразийского экономического союза / В. Г. Гусаков [и др.] // Вест. Нац. акад. наук Беларусі. Сер. аграр. навук. – 2015. – №2. – С. 4–18.
2. Научные основы сбалансированной агропромышленной стратегии Беларуси в Евразийском экономическом союзе / В. Г. Гусаков [и др.] ; Нац. акад. наук Беларусі, Ин-т систем. исслед. в АПК. – Минск : Беларус. навука, 2015. – 259 с.
3. Развитие белорусского АПК в условиях евразийской интеграции [Электронный ресурс] : онлайн-конференция // Белорусское телеграфное агентство (БЕЛТА). – Режим доступа: <http://www.belta.by/onlineconference/view/razvitiye-beloruskogo-apk-v-usloviyah-evrazijskoj-integratsii-753/>. – Дата доступа: 01.03.2017.
4. Шпак, А. П. Стратегия развития АПК Беларуси в условиях евразийской интеграции / А. П. Шпак // Аграрная политика России в условиях международной и региональной интеграции : тр. междунар. науч.-практ. конф. / ВНИИЭСХ. – М., 2015. – Ч. 2. – С. 276–282.
5. Стратегия развития сельского хозяйства и сельских регионов Беларуси на 2015–2020 годы. – Минск : Ин-т систем. исслед. в АПК НАН Беларусі, 2014. – 55 с.
6. Продовольственная безопасность Республики Беларусь в условиях функционирования Евразийского экономического союза. Мониторинг – 2015 : в 2 ч. / В. Г. Гусаков [и др.]. – Минск : Ин-т систем. исслед. в АПК НАН Беларусі, 2016. – Ч. 1. – 205 с.
7. Методические рекомендации по формированию организационно-экономического механизма сбалансированности национального продовольственного рынка в условиях развития интеграционных процессов (в рамках ЕЭП) / З. М. Ильина [и др.] ; Ин-т систем. исслед. в АПК НАН Беларусі. – Минск, 2015. – 47 с.
8. Гусаков, В. Некоторые принципиальные вопросы текущего и долгосрочного развития АПК / В. Гусаков // АПК Беларусі: новейшие вызовы региональной и международной интеграции : материалы X Междунар. науч.-практ. конф. (Минск, 4–5 сент. 2014 г.) / Ин-т систем. исслед. в АПК НАН Беларусі ; ред. В. Г. Гусаков. – Минск, 2014. – С. 5–11.
9. Гусаков, В. Г. Механизм рыночной организации аграрного комплекса: оценка и перспективы / В. Г. Гусаков. – Минск : Беларус. навука, 2011. – 363 с.
10. Ильина, З. М. Глобальные проблемы и устойчивость национальной продовольственной безопасности : в 2 кн. / З. М. Ильина ; Ин-т систем. исслед. в АПК НАН Беларусі. – Минск, 2012. – Кн. 2. – 161 с.
11. Ушачев, И. Г. Проблемы национальной и коллективной продовольственной безопасности в условиях глобализации / И. Г. Ушачев // Экономика с.-х. и перераб. предприятий. – 2015. – №7. – С. 5–10.
12. Ушачев, И. Г. Стратегические подходы к развитию АПК России в контексте межгосударственной интеграции / И. Г. Ушачев // АПК: экономика, управление. – 2015. – №1. – С. 3–16.
13. Шагайда, Н. И. Продовольственная безопасность: проблемы оценки / Н. И. Шагайда, В. Я. Узун // Вопр. экономики. – 2015. – №5. – С. 63–78.
14. Маковеев, С. Н. Понятие и сущность продовольственного самообеспечения и продовольственной безопасности государства / С. Н. Маковеев // Агропродовольст. политика России. – 2014. – №9 (21). – С. 21–24.
15. Ильина, З. М. Глобальные проблемы и устойчивость национальной продовольственной безопасности : в 2 кн. / З. М. Ильина ; Ин-т систем. исслед. в АПК НАН Беларусі. – Минск, 2012. – Кн. 1. – 211 с.
16. Ильина, З. М. Глобальные проблемы и устойчивость национальной продовольственной безопасности : в 2 кн. / З. М. Ильина ; Ин-т систем. исслед. в АПК НАН Беларусі. – Минск, 2012. – Кн. 2. – 161 с.
17. Киреенко, Н. В. Продовольственная безопасность Республики Беларусь: глобальный и национальный аспекты обеспечения / Н. В. Киреенко, С. А. Кондратенко // Вест. Нац. акад. навук Беларусі. Сер. аграр. навук. – 2015. – №4. – С. 5–16.

18. Стратегия развития АПК Республики Беларусь в условиях обострения конкуренции на мировом продовольственном рынке / А. Шпак [и др.] // *Аграр. экономика.* – 2015. – № 8. – С. 2–8.
19. Продовольственная безопасность Республики Беларусь. Мониторинг–2014: в контексте сбалансированности развития продуктовых рынков / В.Г. Гусаков [и др.]. – Минск : Ин-т систем. исслед. в АПК НАН Беларуси, 2015. – 229 с.
20. *Кирееенко, Н.В.* Рекомендации по оценке и упреждению угроз в продовольственной сфере Республики Беларусь (с учетом мирового опыта) / Н.В. Кирееенко, С.А. Кондратенко. – Минск : Ин-т систем. исслед. в АПК НАН Беларуси, 2016. – 91 с.
21. Концепция государственной политики в области здорового питания Республики Беларусь [Электронный ресурс] // Науч.-практ. центр Нац. акад. наук Беларуси по продовольствию. – Режим доступа: <http://www.new.belproduct.com/novosti/po-kursu-zdorove-nacii-v-zdorovom-pitanii.html>. – Дата доступа: 01.03.2017.
22. АПК Беларуси: основные проблемы и пути их решения / А. Шпак [и др.] // *Аграр. экономика.* – 2016. – № 2. – С. 2–20.

References

1. Shpak A.P., Zapol'skiy M.I., Pilipuk A.V., Suboch F.I. *Mekhanizmy ustoychivogo sbalansirovannogo razvitiya produktovykh struktur v ramkakh klasternogo institutsional'nogo prostranstva prodovol'stvennoy sistemy Evraziyskogo ekonomicheskogo soyuza* [Mechanisms of sustainable balanced development of food structures within the cluster institutional space of the food system of the Eurasian Economic Union]. *Vesti Natsyonal'nay akademii nauk Belarusi. Seryya agrarnykh nauk* [Proceedings of the National Academy of Sciences of Belarus. Agrarian Series], 2015, no. 2, pp. 4–18. (In Russian).
2. Gusakov V.G., Shpak A.P., Zapol'skiy M.I., Pilipuk A.V., Suboch F.I. *Nauchnye osnovy sbalansirovannoy agropromyshlennoy strategii Belarusi v Evraziyskom ekonomicheskoy soyuze* [Scientific foundations of the balanced agro-industrial strategy of Belarus in the Eurasian Economic Union]. Minsk, Belaruskaya navuka Publ., 2015. 259 p. (In Russian).
3. *Razvitie belorusskogo APK v usloviyakh evraziyskoy integratsii: onlayn-konferentsiya* [Development of the Belarusian agro-industrial complex in the context of Eurasian integration: online conference]. Available at: <http://www.belta.by/online-conference/view/razvitie-belorusskogo-apk-v-usloviyakh-evraziyskoy-integratsii-753/> (accessed 01.03.2017). (In Russian).
4. Shpak A.P. *Strategiya razvitiya APK Belarusi v usloviyakh evraziyskoy integratsii* [Development strategy of the agro-industrial complex of Belarus in the conditions of Eurasian Integration]. *Agrarnaya politika Rossii v usloviyakh mezhdunarodnoy i regional'noy integratsii: trudy mezhdunarodnoy nauchno-prakticheskoy konferentsii* [Agrarian policy of Russia in the conditions of international and regional integration: works of the International scientific and practical conference]. Moscow, 2015, pt. 2, pp. 276–282. (In Russian).
5. *Strategiya razvitiya sel'skogo khozyaystva i sel'skikh regionov Belarusi na 2015–2020 gody* [Strategy for the Development of Agriculture and Rural Areas of Belarus for 2015–2020]. Minsk, Institute of System Research in the Agro-industrial Complex of the National Academy of Sciences of Belarus, 2014. 55 p. (In Russian).
6. Gusakov V.G., Shpak A.P., Nizhevich L.I., Lomakina A.L., Kireenko N.V., Kondratenko S.A., Baygot L.N., Baygot M.S., Kazakevich I.A., Batova N.N., Akhramovich V.S., Verokha L.M., Gusakov G.V., Gusakova I.V., Enchik L.T., Karpovich N.V., Kuz'mich L.I., Lobanova L.A., Makutsenya E.P., Mitskevich S.M., Pashkevich D.S., Svistun O.V., Steshits O.V., Shabunya L.V. *Prodovol'stvennaya bezopasnost' Respubliki Belarus' v usloviyakh funktsionirovaniya Evraziyskogo ekonomicheskogo soyuza. Monitoring – 2015* [Food security of the Republic of Belarus in the conditions of functioning of the Eurasian Economic Union. Monitoring – 2015]. Minsk, Institute of System Research in the Agro-industrial Complex of the National Academy of Sciences of Belarus, 2016, pt. 1. 205 p. (In Russian).
7. Il'ina Z.M., Kireenko N.V., Kondratenko S.A., Baran G.A., Enchik L.T., Lobanova L.A., Gusakova I.V., Gusakov G.V., Kuz'mich L.I., Gridyushko D.N., Verokha L.M., Buben S.B., Efimenko A.G., Lagodich L.V., Volkova E.V., Sayganov A.S. *Metodicheskie rekomendatsii po formirovaniyu organizatsionno-ekonomicheskogo mekhanizma sbalansirovannosti natsional'nogo prodovol'stvennogo rynka v usloviyakh razvitiya integratsionnykh protsessov (v ramkakh EEP)* [Methodical recommendations on the formation of organizational and economic mechanism of the balance of the national food market in the context of the development of integration processes (within the SES)]. Minsk, 2015. 47 p. (In Russian).
8. Gusakov V. *Nekotorye printsipial'nye voprosy tekushchego i dolgosrochnogo razvitiya APK* [Some fundamental issues of current and long-term development of agro-industrial complex]. *APK Belarusi: noveyshie vyzovy regional'noy i mezhdunarodnoy integratsii: materialy X Mezhdunarodnoy nauchno-prakticheskoy konferentsii (Minsk, 4–5 sentyabrya 2014 g.)* [Agro-industrial complex of Belarus: the newest challenges of regional and international integration: materials of the 10th International scientific and practical conference (Minsk, September 4–5, 2014)]. Minsk, 2014, pp. 5–11. (In Russian).
9. Gusakov V.G. *Mekhanizm rynochnoy organizatsii agrarnogo kompleksa: otsenka i perspektivy* [Mechanism of the market organization of the agrarian complex: assessment and prospects]. Minsk, Belaruskaya navuka Publ., 2011. 363 p. (In Russian).
10. Il'ina Z.M. *Global'nye problemy i ustoychivost' natsional'noy prodovol'stvennoy bezopasnosti* [Global problems and stability of the national food security]. Minsk, 2012, vol. 2. 161 p. (In Russian).
11. Ushachev I.G. *Problemy natsional'noy i kollektivnoy prodovol'stvennoy bezopasnosti v usloviyakh globalizatsii* [Problems of the national and collective food security in the context of globalization]. *Ekonomika sel'skokhozyaystvennykh i pererabatyvayushchikh predpriyatiy* [Economics of agricultural and processing enterprises], 2015, no. 7, pp. 5–10. (In Russian).
12. Ushachev I.G. *Strategicheskie podkhody k razvitiyu APK Rossii v kontekste mezhgosudarstvennoy integratsii* [Strategic approaches to the development of the agro-industrial complex of Russia in the context of interstate integration]. *APK: ekonomika, upravlenie* [Agro-industrial complex: Economics, Management], 2015, no. 1, pp. 3–16. (In Russian).

13. Shagayda N.I., Uzun V.Ya. *Prodoval'stvennaya bezopasnost': problemy otsenki* [Food security: problems of assessment]. *Voprosy ekonomiki* [Issues of economics], 2015, no. 5, pp. 63–78. (In Russian).
14. Makoveev S.N. *Ponyatie i sushchnost' prodoval'stvennogo samoobespecheniya i prodoval'stvennoy bezopasnosti gosudarstva* [Concept and essence of food self-sufficiency and food security of the state]. *Agroprodoval'stvennaya politika Rossii* [Agro-Food Policy of Russia], 2014, no. 9 (21), pp. 21–24. (In Russian).
15. П'іна З.М. *Global'nye problemy i ustoychivost' natsional'noy prodoval'stvennoy bezopasnosti* [Global problems and stability of the national food security]. Minsk, 2012, vol. 1. 211 p. (In Russian).
16. П'іна З.М. *Global'nye problemy i ustoychivost' natsional'noy prodoval'stvennoy bezopasnosti* [Global problems and stability of the national food security]. Minsk, 2012, vol. 2. 161 p. (In Russian).
17. Kireenko N.V., Kondratenko S.A. *Prodoval'stvennaya bezopasnost' Respubliki Belarus': global'nyy i natsional'nyy aspekty obespecheniya* [Food security of the Republic of Belarus: global and national aspects]. *Vesti Natsyyanal'nay akademii nauk Belarusi. Seryya agrarnykh nauk* [Proceedings of the National Academy of Sciences of Belarus. Agrarian Series], 2015, no. 4, pp. 5–16. (In Russian).
18. Shpak A., Kireenko N., Baygot L., Kondratenko S. *Strategiya razvitiya APK Respubliki Belarus' v usloviyakh obostreniya konkurentsii na mirovom prodoval'stvennom rynke* [The development strategy of the agro-industrial complex of the Republic of Belarus in conditions of increasing competition in the world food market]. *Agrarnaya ekonomika* [Agrarian Economics], 2015, no. 8, pp. 2–8. (In Russian).
19. Gusakov V.G., Shpak A.P., Nizhevich L.I., Lomakina A.L., Kireenko N.V., Baygot L.N., Baygot M.S., Kondratenko S.A., Rastorguev P.V., Brechko Ya.N., Akhramovich V.S., Gusakova I.V., Enchik L.T., Karpovich N.V., Kuz'mich L.I., Lobanova L.A., Makutsenya E.P., Verokha L.M., Gusakov G.V., Steshits O.V. *Prodoval'stvennaya bezopasnost' Respubliki Belarus'. Monitoring–2014: v kontekste sbalansirovannosti razvitiya produktovykh rynkov* [Food security of the Republic of Belarus. Monitoring–2014: in the context of balanced development of food markets]. Minsk, Institute of System Research in the Agro-industrial Complex of the National Academy of Sciences of Belarus, 2015. 229 p. (In Russian).
20. Kireenko N.V., Kondratenko S.A. *Rekomendatsii po otsenke i uprezhdeniyu ugroz v prodoval'stvennoy sfere Respubliki Belarus' (s uchetom mirovogo opyta)* [Recommendations for assessment and anticipation of threats in the food sector of the Republic of Belarus (taking into account the world practice)]. Minsk, Institute of System Research in the Agro-industrial Complex of the National Academy of Sciences of Belarus, 2016. 91 p. (In Russian).
21. *Kontseptsiya gosudarstvennoy politiki v oblasti zdorovogo pitaniya Respubliki Belarus'* [Concept of the national policy in the field of healthy nutrition in the Republic of Belarus]. Available at: <http://www.new.belproduct.com/novosti/po-kursu-zdorove-nacii-v-zdorovom-pitanii.html> (accessed 01.03.2017). (In Russian).
22. Shpak A., Kireenko N., Kazakevich I., Chabatul' V., Teterkina A., Gorbatovskiy A., Brechko Ya., Danilova L. *APK Belarusi: osnovnye problemy i puti ikh resheniya* [Agro-industrial complex of Belarus: main problems and ways of their solution]. *Agrarnaya ekonomika* [Agrarian Economics], 2016, no. 2, pp. 2–20. (In Russian).

Информация об авторе

Гусаков Гордей Владимирович – аспирант, научный сотрудник сектора продовольственной безопасности, Институт системных исследований в АПК Национальной академии наук Беларуси (ул. Казинца, 103, 220108, Минск, Республика Беларусь). E-mail: gordei.v.gusakov@gmail.com

Information about the author

Gordey V. Gusakov – Postgraduate Student. The Institute of System Researches in Agro-Industrial Complex of the National Academy of Sciences of Belarus (103 Kazinets Str., Minsk 220108, Republic of Belarus). E-mail: gordei.v.gusakov@gmail.com

Для цитирования

Гусаков, Г.В. Методические аспекты формирования механизма стратегического управления продовольственной безопасностью / Г.В. Гусаков // Вест. Нац. акад. навук Беларусі. Сер. аграр. навук. – 2017. – № 2. – С. 7–22.

For citation

Gusakov G.V. Methodical aspects of forming the mechanism of strategic management for food security. *Vesti Natsyyanal'nay akademii nauk Belarusi. Seryya agrarnykh nauk* [Proceedings of the National Academy of Sciences of Belarus. Agrarian series], 2017, no 2, pp. 7–22.