

Электронный научный журнал «Век качества» ISSN 2500-1841 <https://www.agequal.ru>  
2025, №4 [https://www.agequal.ru/pdf/2025/AGE\\_QUALITY\\_4\\_2025.pdf](https://www.agequal.ru/pdf/2025/AGE_QUALITY_4_2025.pdf)

**Ссылка для цитирования этой статьи:**

Пестова Е.А., Пестова Е.А., Василенко Ж.А. Сущность и механизм реализации системы сбалансированных показателей предприятий аграрного комплекса // Электронный научный журнал «Век качества». 2025. №4. С. 251-263. Режим доступа: <https://www.agequal.ru/pdf/2025/425013.pdf> (доступ свободный). Загл. с экрана. Яз. рус., англ.

УДК 658.5:338.43

ГРНТИ 68.75.01

## **Сущность и механизм реализации системы сбалансированных показателей предприятий аграрного комплекса**

*Пестова Екатерина Алексеевна,  
студент Донского государственного технического университета,  
344003, Ростовская область, г. Ростов-на-Дону, пл. Гагарина, д. 1  
jappatary@yandex.ru*

*Пестова Елизавета Алексеевна,  
студент Донского государственного технического университета,  
344003, Ростовская область, г. Ростов-на-Дону, пл. Гагарина, д. 1  
jappatary@yandex.ru*

*Василенко Жанна Андреевна,  
кандидат экономических наук,  
доцент кафедры менеджмента и бизнес-технологий,  
Донской государственный технический университет,  
344003, Ростовская область, г. Ростов-на-Дону, пл. Гагарина, д.1  
jappatary@yandex.ru*

В статье рассмотрена сущность системы сбалансированных показателей (ССП) как инструмента стратегического управления предприятиями аграрного комплекса. Обоснована необходимость адаптации классической модели ССП к специфическим условиям аграрной отрасли, характеризующейся высокой зависимостью от природно-климатических факторов, сезонностью производства и особой социальной значимостью. Проведен анализ последних научных публикаций, который показал, что, несмотря на признание важности стратегического планирования, комплексный механизм внедрения ССП в аграрных предприятиях остается недостаточно проработанным. Предложенный механизм поможет проводить комплексную оценку деятельности предприятия и эффективно транслировать стратегические цели на операционный уровень, обеспечивая сбалансированное и устойчивое развитие в долгосрочной перспективе. Результаты исследования могут быть использованы руководителями аграрных предприятий для совершенствования систем стратегического

---

управления, а также органами регионального управления АПК для мониторинга и координации развития отрасли.

**Ключевые слова:** система сбалансированных показателей, аграрный комплекс, стратегическое управление, эффективность, механизм реализации, аграрное предприятие.

Современный этап развития аграрного комплекса характеризуется усилением глобальной конкуренции, волатильностью рынков, ужесточением требований к качеству и экологичности продукции, а также возрастающими рисками, связанными с изменением климата. В этих условиях для обеспечения долгосрочной жизнеспособности и конкурентоспособности аграрных предприятий недостаточно традиционных методов управления, ориентированных преимущественно на краткосрочные финансовые результаты. Возникает острая необходимость в инструментах стратегического управления, которые помогают комплексно оценивать деятельность компаний, согласовывать оперативные действия со стратегическими целями и обеспечивать устойчивое развитие. Одним из таких признанных во всем мире инструментов является система сбалансированных показателей (ССП), предложенная Р. Капланом и Д. Нортоном.

Адаптация и внедрение ССП в аграрном секторе сопряжены со значительными трудностями, обусловленными спецификой отрасли: зависимостью от природно-климатических условий, длительным производственным циклом, территориальной распределенностью активов, многообразием форм собственности и низкой диверсификацией многих хозяйств. Традиционные системы оценки, основанные на анализе бухгалтерской отчетности, не способны в полной мере отразить такие факторы успеха, как качество земельных ресурсов, уровень внедрения инновационных агротехнологий, квалификация персонала и лояльность потребителей.

Таким образом, проблема заключается в теоретической и методологической неразработанности комплексного механизма реализации ССП, который учитывал бы всю специфику предприятий аграрного комплекса и помог трансформировать стратегические цели в систему конкретных, измеримых и взаимосвязанных показателей. Решение проблемы имеет большое значение для повышения

---

эффективности управления и обеспечения продовольственной безопасности страны, что является одной из ключевых стратегических задач государства.

Проблемам стратегического управления и оценки эффективности деятельности предприятий аграрного сектора посвящены работы многих отечественных и зарубежных ученых. Так, Я.Н. Бречко, Н.М. Чеплянская и Е.В. Седнев в своей работе рассматривают ССП в контексте планирования и прогнозирования развития сельскохозяйственного производства, подчеркивая важность системного подхода к формированию показателей [1]. По их мнению, ССП может служить надежной основой для построения прогностических моделей в отрасли. В свою очередь, Н.К. Васильева, О.В. Тахумова и другие исследователи рассматривают вопросы оценки уровня сбалансированности развития сельскохозяйственной организации, что напрямую перекликается с основной идеей ССП – достижением баланса между различными составляющими деятельности предприятия [2]. Их работа акцентирует внимание на необходимости гармоничного развития всех подсистем организации для достижения синергетического эффекта.

Вопросы формирования корпоративных механизмов управления и их влияния на социально-экономическое развитие предприятий аграрного сектора детально рассмотрены в трудах Г.С. Клычовой, А.Р. Закировой и Э.Р. Салахутдиновой [3], которые подчеркивают, что эффективное управление невозможно без учета социальных аспектов и развития человеческого капитала, что соответствует перспективе «Обучение и развитие» в классической ССП. Л.О. Макаревич и А.В. Улезько исследуют проблемы агропромышленной интеграции сбалансированного развития агропродовольственных систем, доказывая, что стратегические цели отдельных предприятий должны быть согласованы с целями всей производственной цепочки и региона, и указывая на необходимость разработки многоуровневой системы показателей [4].

Несмотря на то, что работа Э.В. Хлынина и М.П. Калиниченко посвящена промышленным предприятиям, предложенный ими механизм устойчивого

---

развития на основе ССП имеет универсальный характер и может быть адаптирован для аграрной сферы [5]. Их исследование подтверждает, что ССП является единственным инструментом для реализации концепции устойчивого развития. А.В. Цветных и В.И. Лячин акцентируют внимание на разработке финансовой стратегии предприятий АПК, что является неотъемлемой частью ССП, однако подчеркивают, что финансовые цели должны достигаться в неразрывной связи с нефинансовыми аспектами деятельности [6].

Несмотря на значительное количество публикаций, посвященных отдельным аспектам стратегического управления в АПК, недостаточно решенной остается проблема формирования целостного, научно обоснованного механизма внедрения ССП, который объединял бы стратегические цели, алгоритм реализации, адаптированную систему показателей и контуры обратной связи для предприятий аграрного комплекса. Именно на решение этой проблемы и направлена данная статья.

Целью статьи является разработка теоретико-методологических основ и практических рекомендаций по формированию и реализации механизма внедрения системы сбалансированных показателей на предприятиях аграрного комплекса для повышения эффективности стратегического управления.

Для достижения поставленной цели были определены следующие задачи:

- уточнить сущность и специфику применения ССП в условиях аграрного производства;
- разработать пошаговый алгоритм внедрения ССП на предприятиях аграрного комплекса;
- сформировать адаптированную систему ключевых показателей эффективности для хозяйственного и регионального уровней управления в рамках четырех перспектив ССП.

Сущность системы сбалансированных показателей в аграрном комплексе заключается в декомпозиции и трансляции миссии и общей стратегии предприятия аграрного комплекса в систему четких, взаимосвязанных и

---

измеримых целей и показателей. В отличие от традиционных подходов, ССП рассматривает деятельность предприятия аграрного комплекса не только через призму финансовых результатов, но и через три другие важные перспективы: «Клиенты», «Внутренние бизнес-процессы» и «Обучение и развитие». Такая многоаспектная оценка помогает достичь баланса между краткосрочными и долгосрочными целями, финансовыми и нефинансовыми показателями, внутренними и внешними факторами, а также между интересами различных стейкхолдеров (собственников, работников, клиентов, государства).

Адаптация ССП к аграрной специфике требует переосмысления содержания каждой из четырех перспектив.

1. *Финансовая перспектива.* Наряду с традиционными показателями (прибыль, рентабельность, выручка) для аграрного предприятия критически важны такие индикаторы, как себестоимость производства единицы продукции (тонны зерна, литра молока), эффективность использования государственных субсидий, рентабельность использования земельных ресурсов, окупаемость инвестиций в новую технику и технологии. Как справедливо отмечают Цветных А. В. и Лячин В. И., финансовая стратегия должна быть тесно увязана с производственными и рыночными возможностями предприятия [6].

2. *Клиентская перспектива.* В аграрном секторе «клиентами» выступают не только конечные потребители, но и перерабатывающие предприятия, оптовые закупщики, экспортные трейдеры и государство (в рамках госзакупок). Поэтому основными показателями здесь являются: выполнение контрактных обязательств по объему и срокам, качество продукции (содержание белка в пшенице, жирность молока), доля рынка, уровень удовлетворенности партнеров, количество рекламаций.

3. *Перспектива внутренних бизнес-процессов* отражает эффективность агротехнологических и управлеченческих процессов, основанных на показателях урожайности сельскохозяйственных культур, продуктивности скота, коэффициенте воспроизводства стада, эффективности использования техники и

ГСМ, уровне потерь при хранении и транспортировке, скорости внедрения инноваций (например, элементов точного земледелия). Развитие интеграционных процессов, как указывают Макаревич Л.О. и Улезько А.В., требует также оценки эффективности взаимодействия между звеньями агропромышленной цепочки [4].

*4. Перспектива обучения и развития.* Основой долгосрочного успеха является потенциал предприятия аграрного комплекса, его способность к обучению и росту. Показатели данной группы отражают состояние нематериальных активов: уровень квалификации и текучесть кадров (агрономов, зоотехников, механизаторов), затраты на обучение и повышение квалификации, степень автоматизации управлеченческих процессов, наличие и эффективность работы R&D-подразделений. Формирование корпоративного механизма, учитывающего социально-экономические аспекты, является залогом устойчивого развития, что подтверждается исследованиями Г.С. Клычовой и др. [3].

Для успешного внедрения ССП на аграрном предприятии необходим четкий и последовательный механизм реализации ССП предприятий аграрного комплекса. На основе четырех перспектив была разработана сбалансированная система показателей для анализа экономической деятельности организаций АПК (таблица 1).

Таблица 1

Система сбалансированных показателей оценки деятельности предприятия

№ п/п	Наименование перспективы	Наименование показателя	Обозна- чение
1	Финансовая перспектива	1.1 Доходность продаж, %	Д <sub>п</sub>
		1.2 Добавленная стоимость на одного работающего, тыс. руб./чел.	Д <sub>с</sub>
		1.3 Доля прибыли в добавленной стоимости, ед.	К <sub>пд</sub>
		1.4 Коэффициент текущей ликвидности (на конец года), ед.	К <sub>тл</sub>
		1.5 Коэффициент автономии (на конец года), ед.	К <sub>а</sub>
2	Клиентская перспектива	2.1 Доля рыночной ниши, %	Д <sub>рн</sub>
		2.2 Доля заключенных сделок в общем количестве контактов с покупателями, %	Д <sub>сп</sub>
		2.3 Доля расходов на маркетинг в издержках продаж, %	Д <sub>ми</sub>
		2.4 Доля рекламаций, %	Д <sub>р</sub>
		2.5 Индекс удовлетворенности потребителей, %	К <sub>уп</sub>
3	Внутренние бизнес- процессы	3.1 Оборачиваемость материальных запасов, ед.	К <sub>об</sub>
		3.2 Отдача основных средств, руб.	Ф <sub>ос</sub>
		3.3 Удельный вес постоянных расходов в стоимости продаж, %	У <sub>п</sub>
		3.4 Трудоемкость производства продукции, чел.-ч./ед.	Т <sub>п</sub>
		3.5 Уровень мотивации труда, ед.	К <sub>мт</sub>
		3.6 Соотношение между темпами динамики производительности и оплаты труда, ед.	С <sub>по</sub>
4	Обучение и развитие	4.1 Уровень инновационных инвестиций, %	У <sub>ии</sub>
		4.2 Доля новых изделий в ассортименте, %	Д <sub>ни</sub>
		4.3 Доля работников, повышающих квалификацию, %	Д <sub>рк</sub>
		4.4 Расходы на подготовку и переподготовку персонала на одного работающего, тыс. руб./чел.	Р <sub>пп</sub>
		4.5 Индекс удовлетворенности персонала, %	К <sub>уп</sub>

Источник: составлено авторами

Показатели, имеют количественную форму, в том числе и те, которые описывают качественное состояние аспекта (например, уровень мотивации труда, индекс удовлетворенности персонала, индекс удовлетворенности потребителей), что дает возможность использовать это их аналитическое преимущество для целей не только оперативного, но и стратегического управления развитием организации и прогнозировать положительные преобразования в экономической деятельности.

Динамика внедрения инструментов ССП на предприятия аграрного комплекса сформирована с помощью статистических данных за 2010-2024 гг. (рис. 1).



Источник: составлено авторами

Рис. 1. Динамика внедрения ССП в организации АПК

Источниками информации являлись отчеты консалтинговых фирм о результатах внедрения ССП для своих клиентов и годовые отчеты компаний, находящиеся в свободном доступе на их сайтах.

В 2010-2012 гг. процесс внедрения ССП на предприятия аграрного комплекса имел единичный характер. С помощью западных методик крупные агрохолдинги, такие как ГК «Черкизово» и «Белая птица», проводили фрагментарную вертикальную интеграцию, которая редко охватывала всю группу компаний.

Период с 2013 по 2018 гг. пришелся на рост импортозамещения и увеличение государственной поддержки отечественных АПК. Ведущие агрохолдинги («Мираторг», «Агрокомплекс им. Н.И. Ткачева», «РусАгро», «Степь») сфокусировались на привлечении квалифицированных кадров и внедрении сквозных технологий.

С 2019 по 2024 гг. динамика внедрения ССП в АПК имела положительную тенденцию, практически все крупные агрохолдинги, кооперативы и объединения прошли цифровую трансформацию, переместив акцент на интеграцию с интернетом вещей (Internet of Things, IoT) и концепцию устойчивого развития бизнеса (Environmental, Social, Governance, ESG). Инструменты ССП использовались на государственном уровне в организациях, управляющих АПК, например, в АО «Росагролизинг».

Чтобы успешно внедрить ССП на аграрном предприятии, необходимо пройти несколько последовательных этапов (см. рис. 2). Данный процесс является циклическим и направлен на постоянное улучшение. Первый шаг – исследование текущего состояния предприятия. Нужно провести оценку его финансовых показателей, эффективности операционной деятельности, качества продукции и других ключевых аспектов. На этом этапе выявляются проблемные зоны и слабые места, которые требуют первоочередного внимания. Также важно собрать и проанализировать все необходимые данные. На основе полученных данных формулируются долгосрочные цели. Сначала нужно определить миссию и видение предприятия – его основное предназначение и желаемый образ в будущем. Далее вытекают стратегические цели, которые будут служить ориентиром для всей деятельности компании. После определения стратегических целей начинается разработка самой ССП. На этом этапе происходит выбор ключевых показателей (КПИ), которые будут измерять прогресс в достижении целей. Важно сбалансировать эти показатели по четырём основным перспективам: финансы, клиенты, внутренние бизнес-процессы, а также обучение и развитие персонала. Такой подход обеспечивает всесторонний взгляд на деятельность предприятия.



Источник: составлено авторами

Рис. 2. Механизм реализации системы сбалансированных показателей предприятий аграрного комплекса

Когда система разработана, её нужно внедрить, и для этого необходимо довести цели и показатели ССП до всех сотрудников предприятия, чтобы каждый понимал свою роль в общем успехе. Проводится обучение персонала работе с новыми показателями и инструментами. ССП интегрируется в существующую систему управления компанией. После внедрения начинается этап регулярного мониторинга. Нужно постоянно анализировать данные по ключевым показателям и оценивать достижение целей. Если показатели отклоняются от плановых значений, необходимо проводить корректировку, чтобы оперативно реагировать на изменения и не сбиваться с выбранного курса.

---

Заключительный этап – цикл постоянного совершенствования. На основе результатов мониторинга проводится анализ эффективности всей ССП. Полученные данные помогают вносить изменения в стратегию и показатели, чтобы они всегда оставались актуальными. Этот процесс ведёт к постоянному улучшению и развитию предприятия.

Такой комплексный подход (рис. 2) поможет аграрному предприятию не только ставить перед собой амбициозные цели, но и эффективно их достигать, постоянно адаптируясь к меняющимся условиям рынка.

Таким образом, проведенное исследование показало, что система сбалансированных показателей является эффективным инструментом стратегического управления, который при должной адаптации способен существенно повысить конкурентоспособность и устойчивость предприятий аграрного комплекса. Её сущность для аграрной сферы заключается в сбалансированной декомпозиции общей стратегии с учетом специфики отрасли на четыре ключевые перспективы: финансы, клиенты, внутренние процессы, обучение и развитие. Внедрение и применение разработанного механизма ССП создаст прочную основу для принятия обоснованных управленческих решений, повысит конкурентоспособность предприятий и будет способствовать устойчивому развитию аграрного комплекса в долгосрочной перспективе. Практическая реализация предложенного механизма и системы показателей поможет руководителям аграрных предприятий перейти от реактивного управления, основанного на решении текущих проблем, к проактивному стратегическому управлению, нацеленному на достижение долгосрочных конкурентных преимуществ и обеспечение устойчивого развития.

Дальнейшие исследования могут быть направлены на разработку методик количественной оценки причинно-следственных связей между показателями стратегической карты с использованием эконометрического моделирования. Также перспективным является создание отраслевых цифровых платформ для автоматизации процессов сбора, анализа и визуализации данных ССП, чтобы

повысить оперативность принятия управленческих решений. Кроме того, требует дополнительной проработки адаптация механизма ССП для узкоспециализированных направлений аграрного бизнеса, таких как органическое земледелие, аквакультура или агротуризм.

### **Список литературы**

1. Бречко Я.Н., Чеплянская Н.М., Седнев Е.В. Система сбалансированных показателей планирования и прогнозирования развития сельскохозяйственного производства / Я.Н. Бречко, Н.М. Чеплянская, Е.В. Седнев // Научные принципы регулирования развития АПК: предложения и механизмы реализации. – Минск: Институт системных исследований в АПК НАН Беларуси, 2024. – С. 42-52.
2. Васильева Н.К., Тахумова О.В., Ладан Ю.И., Степаненко А.И. Оценка уровня сбалансированности развития сельскохозяйственной организации / Н.К. Васильева, О.В. Тахумова, Ю.И. Ладан, А.И. Степаненко // Вестник Алтайской академии экономики и права. – 2022. – № 7-1. – С. 31-40.
3. Клычова Г.С., Закирова А.Р., Салахутдинова Э.Р. Формирование корпоративного механизма управления социально-экономическим развитием предприятий аграрного сектора экономики / Г.С. Клычова, А.Р. Закирова, Э.Р. Салахутдинова – Казань: Изд-во Казанского ГАУ, 2020. – 181 с.
4. Макаревич Л.О. Агропромышленная интеграция в системе сбалансированного развития агропродовольственных систем: монография / Л.О. Макаревич, А.В. Улезько. – Воронеж: ФГБОУ ВО Воронежский ГАУ, 2021.– 381 с.
5. Хлынин Э.В., Калиниченко М.П. Реализация механизма устойчивого и гармоничного развития промышленного предприятия на основе системы сбалансированных показателей / Э.В. Хлынин, М.П. Калиниченко // Известия Тульского государственного университета. Экономические и юридические науки. – 2021. – №. 4.– С. 103-116.

---

6. Цветных А.В., Лячин В.И. Разработка финансовой стратегии предприятия агропромышленного комплекса: теоретические предпосылки и инструменты / А.В. Цветных, В.И. Лячин // Вестник Кемеровского государственного университета. Серия: Политические, социологические и экономические науки. – 2022. – №. 1 (23). – С. 98-105.

## **The nature and implementation mechanism of a balanced scorecard system for agricultural enterprises**

**Pestova Ekaterina A.,**  
*Student of the Don State Technical University,  
Rostov region, Rostov-on-Don, Gagarin Square, 1, 344003*  
*jannamary@yandex.ru*

**Pestova Elizaveta A.,**  
*Student of the Don State Technical University,  
Rostov region, Rostov-on-Don, Gagarin Square, 1, 344003*  
*jannamary@yandex.ru*

**Vasilenko Zhanna A.,**  
*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor  
of the Department of Management and Business Technologies,  
Don State Technical University,  
Rostov region, Rostov-on-Don, Gagarin Square, 1, 344003*  
*jannamary@yandex.ru*

This article examines the essence of the balanced scorecard (BSC) as a strategic management tool for agricultural enterprises. It substantiates the need to adapt the classical BSC model to the specific conditions of the agricultural sector, characterized by high dependence on natural and climatic factors, seasonality of production, and particular social significance. An analysis of recent scientific publications reveals that, despite recognition of the importance of strategic planning, a comprehensive mechanism for implementing BSC in agricultural enterprises remains insufficiently developed. The proposed mechanism will not only facilitate a comprehensive assessment of enterprise performance but also effectively translate strategic goals to the operational level, ensuring balanced and sustainable development over the long term. The results of this study can be used by agricultural enterprise managers to improve strategic management systems, as well as by regional agricultural authorities to monitor and coordinate the industry's development.

**Keywords:** balanced scorecard, agricultural sector, strategic management, efficiency, implementation mechanism, agricultural enterprise.