

УДК 338

DOI 10.26118/2782-4586.2025.95.85.020

Шевцов В.В.

Кубанский государственный аграрный университет

Стратович М. В.

Кубанский государственный аграрный университет

Островская А.С.

Кубанский государственный аграрный университет

Оценка эффективности систем управления в аграрном секторе

Аннотация. В рамках статьи оценивается эффективность системы управления в аграрном секторе России, увязывая макропоказатели и практики управления. Цель работы заключается в разработке операционализированного набора метрик (результативность, экономичность, процессная зрелость) и выявлении управленических слабых мест. Особое внимание уделяется внедрению цифровых технологий и автоматизации процессов, которые способствуют повышению урожайности и снижению издержек. Методология сочетает анализ статистики, документарных источников и кейс-аудитов. Практическая значимость работы заключается в формировании рекомендаций для повышения конкурентоспособности и устойчивости аграрных компаний в динамичных условиях. Получены индикативные бенчмарки и карта рисков; продемонстрированы эффекты цифровизации и программ поддержки. Выводы конкретизируют приоритеты повышения эффективности. Материал будет полезен управленцам АПК, региональным ведомствам, аудиторам и исследователям.

Ключевые слова: эффективность управления, аграрный сектор, АПК, производительность труда, рентабельность, государственная поддержка.

Shevtsov V.V.

Kuban State Agrarian University

Stratovich M. V.

Kuban State Agrarian University

Ostrovskaya A.S.

Kuban State Agrarian University

Assessment of the effectiveness of the management system in the agricultural sector

Abstract. The article assesses the effectiveness of the management system in the Russian agricultural sector by linking macro indicators and management practices. The goal of the study is to develop an operationalized set of metrics (performance, cost-effectiveness, and process maturity) and identify management weaknesses. Special attention is given to the implementation of digital technologies and process automation, which can improve crop yields and reduce costs. The methodology combines statistical analysis, documentary sources, and case studies. The practical significance of the study lies in providing recommendations for improving the competitiveness and sustainability of agricultural companies in a dynamic environment. Indicative benchmarks and a risk map have been obtained; the effects of digitalization and support programs have been demonstrated. The findings specify the priorities for improving efficiency. This material will be useful for agricultural managers, regional authorities, auditors, and researchers.

Keywords: management effectiveness, agricultural sector, agro-industrial complex, labor productivity, government support.

Аграрный сектор России по итогам 2024 года имеет разнонаправленные результаты. Индекс производства сельхозпродукции составил 96,8% (-3,2 п.п. к 2023), при этом производство животноводческой продукции выросло на 0,9, а растениеводческой снизилось на 6,5%; снизилась доля фермерских хозяйств в объемах производства. Фиксируется ослабление темпов выпуска, что требует более объективной оценки не только объемов производства и использованных ресурсов, но и качества управления цепочками создания стоимости [1]. Одновременно отраслевые данные подтверждают снижение выпуска в январе–августе 2025 г. по сравнению с 2024 г., что проявилось в резких месячных колебаниях [2]. Уровень производительности труда в сельском хозяйстве в 2024 г., по открытym агрегированным данным и экспертным оценкам, снизился ориентировано на 3,1%.

В национальных целях на горизонте до 2030 г. обозначено требуемое наращивание производительности как индикатора технологической независимости. Это задаёт нормативную рамку для управленческих КПИ. Параллельно Минсельхоз в 2024 г. разворачивая цифровые решения и госпрограммы; указывал на необходимость полного освоения ассигнований по проекту «Цифровое сельское хозяйство», что является основой для операционных улучшений [3]. Региональные контрольно-счётные органы в 2024 г. проводили аудит эффективности субсидий и грантов («Агростартап» и др.), фиксируя как достижения по целевым показателям, так и нарушения процедур исполнения – важная эмпирическая база для управленческого анализа [4].

Цель исследования – предложить компактный перспективный набор измеримых показателей эффективности систем управления в АПК и апробировать его результаты на данных 2024 г.

Предлагаемая модель ТКО–АПК опирается на три взаимодополняющие группы КПИ, позволяющие синхронно оценивать отраслевые эффекты, экономическую устойчивость и управленческую зрелость. Такой «трёхконтурный» подход обеспечивает сопоставимость результатов на разных уровнях управления – от хозяйства до региона – и минимизирует искажения, вызванные погодными шоками, ценовой конъюнктурой и неоднородностью учёта.

Первая группа – результативность, фиксирует собственно отраслевые эффекты. Ключевой индикатор – индекс производства сельского хозяйства (ИПСХ), дополненный показателями урожайности базовых культур и выпуском молока/мяса в расчёте на голову. По данным 2024 года ИПСХ составил 96,8%: растениеводство демонстрировало снижение на 6,5%, тогда как животноводство росло на 0,9% [1]. Эти данные указывают на дифференциальное влияние погодных факторов и логистики на подсектор и подчёркивает необходимость таргетированных мер поддержки именно в растениеводстве.

Вторая группа – экономичность, оценивает способность создавать стоимость при заданных ресурсных ограничениях. Ключевые метрики: рентабельность по полному кругу с учётом и без учёта господдержки, отношение САРЕХ к выручке, длительность оборотного цикла. Согласно национального доклада Минсельхоза РФ за 2024 год рентабельность, с учётом поддержки, достигала порядка 18,3%, продемонстрировав умеренно отрицательную динамику к 2023 году, что подтверждает чувствительность показателя к параметрам субсидирования и рыночной волатильности [3].

Третья группа -- процессная зрелость, характеризует качество управленческих контуров и масштабы цифровизации. Здесь релевантны доля сквозных процессов, охваченных информационными системами, соблюдение регламентов, доля закупок с план-факт отклонением менее 5%, доля субсидий с подтверждённой результативностью и частота/тяжесть нарушений по итогам аудитов.

В 2024 году проект «Цифровое сельское хозяйство» был профинансирован и освоен на 100%, что создаёт предпосылки для наращивания процессной зрелости; одновременно региональные проверки фиксировали как достижение целевых значений, так и процедурные нарушения – источник управленческих рисков, требующий стандартизации практик комплаенса [3].

Сопоставление трёх групп показателей выявляет рассинхронизацию: при нейтрально-слабой динамике производительности труда и просадке в растениеводстве экономическая эффективность оставалась приемлемой в значительной степени благодаря инструментам государственной поддержки (лизинг, субсидирование ставок, грантовые программы). Это означает, что достигнутые результаты во многом опосредованы качеством госполитики и дисциплиной её исполнения на региональном уровне, а не только технологическими или агроклиматическими факторами.

Интерпретация причин уязвимости указывает на наличие уязвимых мест в логистических и агротехнологических календарях: сбои в сроках сева и уборки, слабое страхование рисков и недостатки управления влагой усилили эффект неблагоприятной погоды; масштаб потерь по растениеводству подтверждает высокую эластичность результата к погодным отклонениям.

Практика контрольно-счётных проверок в субъектах РФ дополнительно валидирует эти выводы: зафиксированы частичное достижение показателей госпрограммы, нарушения процедур предоставления поддержки и риски недостижения заявленных эффектов по линии грантов «Агростартап». Управленческий вывод однозначен: при сохранении объёмов помощи фактическая результативность определяется качеством процессов – планированием, мониторингом результатов и комплаенсом [4].

Кейс «цифрового контура» на федеральном уровне демонстрирует, что полное освоение ассигнований по проекту «Цифровое сельское хозяйство» -- позитивный сигнал для развития данных, сквозной аналитики и мониторинга; вместе с тем влияние на выпуск проявляется с лагом, поэтому необходимы KPI внедрения: доля решений, покрытых ИС; доля «сквозных» данных; степень интеграции с контурами мелиорации и агрострахования [3]. Кейс отраслевой рентабельности (около 18,3% с поддержкой) подтверждает гипотезу о наличии «управляемых» резервов даже при неблагоприятной погоде: повышение эффективности процессов – управление запасами, раннее контрактование, страховые инструменты – способно сгладить отрицательную динамику выпуска и удержать экономическую устойчивость [3].

Предлагается минимальный набор (с привязкой к доступным данным):

- KPI-R1 (результативность): прирост ИПСХ предприятия или региона, урожайность (ц/га) по 3 ключевым культурам, выход молока (кг/корову), FCR по мясным направлениям.

- KPI-E1 (экономичность): рентабельность по EBIT и по чистой прибыли без субсидий/с субсидиями; оборачиваемость оборотного капитала (дни); доля контрактов с фиксированными ценами >60%.

- KPI-P1 (процессная зрелость): доля закупок с план-факт отклонением $\leq 5\%$; доля субсидий с подтверждённой результативностью $\geq 90\%$; доля критических процедур, покрытых ИС, $\geq 80\%$; частота выявленных несоответствий аудитом – ≤ 1 на 100 млн руб. поддержки.

Однако стоит не забывать и про риски, среди которых выделяются: погодные и инфраструктурные риски (высокая влажность, логистические узкие места, энергоёмкость процессов) которые усиливают волатильность растениеводства; без страховых и логистических «предохранителей» даже продвинутые управленческие решения не конвертируются в устойчивый результат, поскольку остаются незащищёнными от шоков предложения и перебоев в снабжении критическими ресурсами.

Зависимость итоговых экономических показателей от объёма и дизайна господдержки делает решающими качество планирования, исполнения и комплаенса.

Региональные аудиты фиксируют, что организационные сбои – от некорректного целеполагания до пробелов в отчётности – способны нивелировать бюджетный эффект субсидий и грантов, превращая их в транзакционные издержки, а не в источник прироста эффективности [1; 3; 4].

Дефицит детализированных данных и неоднородность учёта ограничивают управляемость: показатели производительности труда агрегированы, их разрезность по культурам, технологиям и стадиям цепочки создания стоимости недостаточна; эффект цифровизации проявляется с лагом и требует формализации метрик внедрения, чтобы отделить технологический прогресс от статистического шума.

Предпочтительным ответом на эти вызовы выступает процессно-ориентированное бюджетирование: предоставление субсидий следует жёстко увязывать с KPI (урожайность, удельная себестоимость, энергоёмкость), а также с публичной публикацией «карт эффектов» по каждому проекту для обеспечения сопоставимости и подотчётности принимаемых решений.

Ключевым условием является цифровая прозрачность управления: необходимо обеспечить непрерывный контур учёта данных от полевых операций через закупки и логистику к реализации, с порогом допустимых отклонений не выше 5% по критическим параметрам; такая архитектура позволяет оперативно выявлять узкие места, проводить причинно-следственный анализ и поддерживать корректную калькуляцию затрат.

Страхование и агрологистика должны рассматриваться как полноценные элементы системы управления, а не как внешние сервисы: для культур-драйверов необходим обязательный страховой пакет, а перевозки и энергоресурсы подлежат раннему контрактованию с механизмами хеджирования цен и сроков, что снижает вариативность кассовых разрывов и риски сбоев в сезонных окнах.

Производительность труда следует закрепить как стратегический KPI: целевые траектории прироста до 2030 года необходимо встраивать в корпоративные стратегии и региональные программы, с ежегодной ревизией бенчмарков, синхронизированных с технологическими инвестициями и программами переобучения кадров.

Единый аудит результата необходим для обеспечения доверия к инструментам поддержки: методику контрольно-счётных органов региона необходимо унифицировать для оценки результативности субсидий и грантов, включая показатели возвратности, мультипликатора инвестиций и устойчивости достигнутых эффектов на горизонте не менее трёх лет; результаты аудита подлежат открытому сопоставлению между территориями и включению в регламент циклов бюджетного планирования [3; 4].

Проведённый анализ показал, что в 2024 г. эффективность системы управления в АПК была неоднородной: результативность просела вследствие погодных шоков (ИПСХ=96,8%), тогда как экономическая эффективность оставалась положительной при опоре на господдержку (рентабельность с субсидиями ~18,3%). Сформированная модель ТКО-АПК позволяет операционализировать эффективность через три контура – результативность, экономичность и процессную зрелость – и привязать её к публичным метрикам, цифровым инициативам и данным аудитов.

Авторская гипотеза подтверждена: управленческие факторы (план-факт контроль, цифровизация, комплаенс) способны частично компенсировать внешние шоки, снижая волатильность и повышая устойчивость. Применение предложенной панели KPI в федеральных и корпоративных системах управления для настройки субсидий, договорных отношений и внутреннего контроля будет способствовать росту устойчивости функционирования как отдельных агропредприятий, так и всей отрасли в целом.[7].

Список источников

1. Сельхозпроизводство сократилось на 3,2% в 2024 году — Росстат [Электронный ресурс]. — Режим доступа:

https://pole.pf/journal/publication/selkhozproizvodstvo-sokratilos-na-32-v-2024-godu-rosstat?utm_source (дата обращения: 05.10.2025).

2. Сельхозпроизводство снизилось на 3,2% [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.agroinvestor.ru/markets/news/43071-selkhozproizvodstvo-snizilos-na-3-2/> (дата обращения: 05.10.2025).

3. Итоговый доклад о результатах деятельности минсельхоза России за 2024 год [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://mcx.gov.ru/upload/iblock/0e2/lipzc4kj90q2g0swbscxu6j5mc7e86rz.pdf?utm_source (дата обращения: 05.10.2025).

4. Отчет № 3.8 – 2024 О результатах контрольного мероприятия «Проверка законности и эффективности использования средств областного бюджета, выделенных в 2022– 2023 годах и текущем периоде 2024 года министерству сельского хозяйства Воронежской области на реализацию отдельных мероприятий государственной программы Воронежской области «Развитие сельского хозяйства, производства пищевых продуктов и инфраструктуры агропродовольственного рынка» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://ksp-vrn.ru/upload/iblock/331/i2u17j9p0cxz8erg21dgky3j72ibay2b/09_Otchet-3.8_2024-MSKH_109_123.pdf?utm_source (дата обращения: 05.10.2025).

5. Коротаев А. А., Новопашин Л. А., Юсупов М. Л. Развитие системно-структурных моделей компьютеризированного управления в аграрном секторе //Новая наука: Современное состояние и пути развития. – 2016. – №. 3-2. – С. 142-145.

6. Телегина Ж. А. Оценка эффективности государственного управления процессом цифровизации в сельском хозяйстве //Экономика сельского хозяйства России. – 2020. – №. 3. – С. 26-32.

7. Шевцов В.В., Карпенко Г.Г. О некоторых аспектах работы крупных агроформирований/ Вестник Волжского университета им. В.Н. Татищева. 2019. Т. 2. № 3. С. 142-151.

Сведения об авторе

Шевцов В.В. - профессор кафедры институциональной экономики и инвестиционного менеджмента, доктор экон. наук, Кубанский государственный аграрный университет, Краснодар, Россия

Стратович М. В. - обучающийся экономического факультета Кубанский государственный аграрный университет, Краснодар, Россия

Островская А.С. – обучающаяся экономического факультета Кубанский государственный аграрный университет, Краснодар, Россия

Information about the author

Shevtsov V.V. - Professor of the Department of Institutional Economics and Investment Management, Doctor of Economics, Kuban State Agrarian University, Krasnodar, Russia

Stratovich M. V. is a student at the Faculty of Economics of Kuban State Agrarian University, Krasnodar, Russia

Ostrovskaya A.S. is a student at the Faculty of Economics, Kuban State Agrarian University, Krasnodar, Russia