

2. Лапин, С. С. Современная правовая проблематика организации сбыта сельскохозяйственной продукции / С. С. Лапин // Вопросы российской юстиции. – 2024. – №30. – С.256–267.
3. О Государственной программе «Аграрный бизнес» на 2021–2025 годы [Электронный ресурс]: постановление Совета Министров Респ. Беларусь, 1 фев. 2021 г., № 59 // КонсультантПлюс. Беларусь / ООО «ЮрСпектр», Нац. центр прав. информ. Респ. Беларусь. – Минск, 2024.
4. Об утверждении Программы социально-экономического развития Республики Беларусь на 2021-2025 годы [Электронный ресурс]: Указ Президента Респ. Беларусь, 29 июл. 2021 г., № 292 // КонсультантПлюс. Беларусь / ООО «ЮрСпектр», Нац. центр прав. информ. Респ. Беларусь. – Минск, 2024.
5. Трубилин, А. И. Продовольственная безопасность: проблемы и пути решения / А. И. Трубилин, К. Э. Тюпаков, А.А. Адаменко // Труды Кубанского государственного аграрного университета. – 2021. – № 90. – С. 5–10.

УДК 658.5

### **СИСТЕМА КРІ В БИЗНЕС-СТРАТЕГИИ СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ**

**Бельчина Е.М.**

Белорусский государственный аграрный технический университет, г. Минск

В мировой практике система оплаты и стимулирования труда давно интегрирована в стратегическое управление бизнес-процессами организации. Система стратегического управления, предполагающая разработку бизнес-стратегии организации, – это комплексный и многогранным процесс, учитывающий множество взаимосвязанных факторов и элементов. В этой связи целесообразно рассмотреть сам термин «бизнес-процесс» и «бизнес-стратегия», и их составляющие.

Бизнес-процесс — это совокупность взаимосвязанных задач и мероприятий, направленных на достижение определенной цели или результата в рамках организации. Бизнес-процессы могут включать как производственные, так и административные функции и являются основой эффективного функционирования организации [1].

Бизнес-стратегия объединяет все бизнес-процессы организации для достижения поставленных целей. В основе бизнес-стратегии можно выделить три основные взаимосвязанные составляющие, наличие которых обуславливает эффективность и результативность деятельности субъекта хозяйствования. Это система управления персоналом, наличие и использование передовых производственных технологий и оборудования, эффективность управления финансовыми ресурсами.

**Безусловно**, одним из ключевых элементов, относящихся не только к системе управления персоналом, но и влияющих на все бизнес-процессы, является использование эффективной системы оплаты и стимулирования труда работников, которая определяла бы взаимосвязь результатов трудовой деятельности конкретного работника и стратегических направлений развития организации.

Проведенные исследования позволили установить, что в сельском хозяйстве традиционно используется тарифная система оплаты труда. Однако, кроме тарифной системы оплаты труда, существуют и гибкие системы оплаты труда, а также различные системы премирования такие, как система на основе КРІ. Данная система довольно широко применяется в мировой практике, а также в ряде коммерческих организаций Республики Беларусь. Она может использоваться не только в качестве дополняющей в виде премирования, а и как самостоятельной системы оплаты труда.

Сам термин «key performance indicators (KPI)» переводят на русский как «ключевые показатели эффективности» (КПЭ): key — ключевой, характеризующий степень достижения какой-либо цели, существенный для лица или ряда лиц; indicator — индикатор, показатель; performance – технически это «производительность, КПД» [2].

При разработке бизнес-стратегии в сельскохозяйственной организации с учетом системы KPI нами выделено 8 этапов. На первом из них остановимся более подробно, т.к. он является основой разработки эффективной бизнес-стратегии сельскохозяйственной организации (таблица 1).

Таблица 1 – Элементы 1-го этапа разработки бизнес-стратегии сельскохозяйственной организации

Этап/цель	Вид анализа	Критерии	Источники для анализа
1 этап. Анализ текущего состояния сельскохозяйственной организации. Цель: всесторонний анализ текущего состояния организации, выявление ключевых проблем и определение направлений развития	1. Финансово-экономический анализ. 2. Производственный анализ. 3. Кадровый анализ. 3. SWOT-анализ 4. Анализ конкурентоспособности. 5. Анализ потребностей клиентов	<i>Финансовые показатели:</i> выручка от реализации продукции; прибыль от реализации; чистая прибыль; состояние дебиторской и кредиторской задолженности; производительность труда; уровень дивидендов; показатели рентабельности, уровень товарности. <i>Производственные показатели:</i> урожайность, валовый сбор, количество заготовленных кормов, среднегодовой удой молока на одну корову, среднесуточный привес, получено приплода, снижение падежа животных, снижение яловости коров. <i>Кадровые показатели:</i> текучесть кадров, средний стаж работы в организации, производственный травматизм, заболеваемость, удовлетворенность результатами и условиями труда, повышение квалификации. <i>SWOT-анализ</i> – выявление сильных и слабых сторон бизнес-стратегии, определение возможностей и угроз. <i>Показатели конкурентоспособности</i> организации, в т.ч. анализ конкурентов, их стратегий и рыночных позиций. <i>Потребности клиентов:</i> ассортиментная политика фирма, анализ ценовых предложений, оценка потребительского сегмента.	Бухгалтерский баланс Отчет о прибылях и убытках Отчет об изменении собственного капитала Отчет о движении денежных средств Приложение к бухгалтерскому балансу Годовой отчет сельскохозяйственной организации Формы статистической отчетности по труду (ф.1т (кадры), ф.12т, ф.1т (фонд времени)). Маркетинговый анализ

В таблице 1 видно, что критерии анализа рекомендуется распределять согласно четырем направлениям стратегического развития организации (финансы, клиенты, внутренние бизнес-процессы, обучение и развитие) [3]. Здесь нами предлагается использование следующей классификации данных критериев: финансовые, производственные, кадровые, клиентские.

2-ой этап. Определение миссии и стратегического видения.

3-ий этап. Постановка стратегических целей. Данный этап вытекает из миссии и видения организации.

4-ый этап. Показатели KPI для достижения целей. Здесь нами рекомендуется учитывать: использование сбалансированного набора показателей по четырем аспектам деятельности (финансовые, производственные, кадровые, клиентские) (см. таблицу 1);

распределение данных показателей по зонам ответственности (структурным подразделениям и ответственным лицам); установление целевых значений данных показателей.

5-ый этап. Взаимосвязь системы КРІ с системой мотивации труда – позволит обеспечить заинтересованность работников в достижении поставленных целей.

6-ой этап. Автоматизация процесса учета и управленческой отчетности.

7-ой этап. Регулярный анализ на основании собранных данных.

8-ой этап. Контроль исполнения стратегии.

В заключение следует отметить, что основой разработки указанной бизнес-стратегии является то, что здесь предложены критерии КРІ в разрезе четырех аспектов (финансы, клиенты, внутренние бизнес-процессы, обучение и развитие), применительно к сельскохозяйственным организациям. Таким образом, обеспечивается единство и взаимосвязь бизнес-стратегии организации, сбалансированной системы показателей и критериев системы КРІ. Внедрение в практику рекомендуемых мероприятий будет способствовать не только повышению финансовой устойчивости и конкурентоспособности сельскохозяйственных организаций, но повысит заинтересованность работников в результатах трудовой деятельности, а, следовательно, и их мотивацию.

#### Литература

1. Бизнес-процесс [Электронный ресурс] : Википедия. Свободная энциклопедия. – Режим доступа: <https://ru.wikipedia.org/wiki/Бизнес-процесс>. – Дата доступа: 11.09.2024.
2. Ключевые показатели эффективности [Электронный ресурс] : Википедия. Свободная энциклопедия. – Режим доступа: [https://ru.wikipedia.org/wiki/Ключевые\\_показатели\\_эффективности](https://ru.wikipedia.org/wiki/Ключевые_показатели_эффективности). – Дата доступа: 11.09.2024.
3. Бельчина, Е. М. Сбалансированная система показателей и мотивация труда в сельском хозяйстве / Е. М. Бельчина // Формирование организационно-экономических условий эффективного функционирования АПК : сборник научных статей XIII Международной научно-практической конференции, Минск, 27-28 мая 2021 г. – Минск : БГАТУ, 2021. - С. 48-52.
4. Кубарский, А.В., Трофимова, Н.Н., Чиченков И.И. Перспективы использования КРІ в сельском хозяйстве [Электронный ресурс] // Научный журнал «Эпомен». – № 52. – 2021. – С.54-60. – Режим доступа: <https://epomen.ru/issues/2021/52/06.pdf>. – Дата доступа: 12.09.2024 г.

УДК 338.242

### **К ВОПРОСУ О ВЫЯВЛЕНИИ И КЛАССИФИКАЦИИ ПРЕПЯТСТВИЙ В РАМКАХ РЕАЛИЗАЦИИ ИНТЕГРАЦИОННОГО ПОТЕНЦИАЛА ЕВРАЗИЙСКОГО ЭКОНОМИЧЕСКОГО СОЮЗА**

**Войтко И.А.**, к.э.н., доцент

Белорусский государственный аграрный технический университет, г. Минск

Основным документом, регламентирующим порядок квалификации препятствий на внутреннем рынке Евразийского экономического союза и признания барьеров и ограничений устраненными, является одноименная методология, принятая решением Коллегии Евразийской экономической комиссии 28 марта 2023 г. № 41 [1]. Этим документом закрепляются понятия «барьеры», «изъятия» и «ограничения», а также определяется порядок получения информации о препятствиях и порядок проведения совместной работы по их рассмотрению и устранению.

Исследования показали, что положения Методологии не распространяются на правоотношения, связанные с мерами государственной поддержки сельского хозяйства, урегулированными приложением № 29 к Договору о ЕАЭС [2]. В то же время в последнем нет определения, какие меры аграрной политики либо действия субъектов бизнеса могут быть классифицированы как «барьеры», «изъятия» и «ограничения». Таким образом, вопрос